

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Розробка експортної стратегії підприємства

Управління зовнішньоекономічною діяльністю - це системний вплив на об'єкт (виробничі структури, фірми, організації, колективи людей) для забезпечення їх життєздатності, узгодження в роботі і досягнення кінцевого результату [1]. Важливим елементом управління зовнішньоекономічною діяльністю є формування цілей, що виступає як передбачення результатів управлінської діяльності.

Серед основних елементів організаційно-управлінського механізму експортної діяльності підприємств можна виділити сім основних блоків, кожен з яких є відносно самодостатньою системою [2]:

- аналіз причин та формування цілей виходу підприємства на зовнішній ринок;
- аналіз внутрішнього середовища;
- аналіз зовнішнього середовища;
- вибір підприємством форми виходу на зовнішній ринок;
- формування організаційної структури управління ЗЕД;
- управління експортною конкурентоспроможністю підприємства;
- оцінка ефективності та результативності управління експортної діяльності підприємства.

В зв'язку з вступом у 2008 році України в СОТ та прийняттям Закону України «Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі» [3] підприємства України в експортній діяльності вступили в нову фазу регулювання цін в ЗЕД кон'юнктурою попиту та пропозиції вільного світового торгового ринку.

Розробка експортної ринкової стратегії підприємства загалом має шість етапів [4]:

1. Всебічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- становище підприємства на ринку товарів та послуг, що ним підприємством за теперішньої структури виробництва і збуту;
- діяльність підприємства з позицій споживача товарів та послуг;
- діяльність фірми з позицій ринку.

2. Аналіз майбутнього ринку:

- співставлення становища підприємства з ємністю майбутнього ринку;
- аналіз коливання кон'юнктури ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг.

3. Аналіз можливостей підприємства:

- очікуваний обсяг зовнішньоекономічної діяльності;
- доцільність переорієнтації на нові ринки збуту;
- діяльність у новому середовищі та доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

4. Аналіз бюджетно-податкової політики:

- бюджетно-податкова політика всередині країни та її вплив на підприємство;
- бюджетно-податкова політика за кордоном та її вплив на підприємство.

5. Тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і оцінка очікуваного впливу на умови функціонування підприємства:

- прогнозні зміни в зовнішньоекономічній політиці різних країн, у їх загальногосподарській кон'юнктурі, тенденції розвитку світового ринку.

6. Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятьох етапах слугують вихідною базою для формування довгострокової стратегії поведінки підприємства.

Розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності передбачає [5]:

- ✓ формування глобальної довгострокової цілі (місії) експортної діяльності;
- ✓ розробку альтернативних варіантів досягнення цілі експортної діяльності;
- ✓ поділ (декомпозицію) глобальної цілі експортної діяльності на кілька взаємозалежних підцілей;
- ✓ порівняння варіантів досягнення цілі експортної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Розглянемо сутність експортної діяльності підприємства.

Експорт (експорт товарів) - це продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. При цьому термін «реекспорт (реекспорт товарів)» означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України. До терміну «товар» закон відносить будь-яку продукцію, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу (оплатної передачі) [24].

Момент здійснення експортного контракту - це момент, на який здійснено всі обов'язки за зазначеним контрактом, включаючи оформлення векселів (тратт) або укладення кредитних угод;

Момент здійснення експорту - це момент перетину товаром митного кордону України або переходу права власності на зазначений товар, що експортується, від продавця до покупця.

При експортних операціях виконується ряд допоміжних зовнішньоторгових операцій, до яких відносяться наступні [6]:

- операції по міжнародних перевезеннях;
- транспортно-експедиторські операції;

- операції по страхуванню вантажів;
- операції по збереженню вантажів при міжнародних перевезеннях;
- операції по міжнародних розрахунках.

Здійснення зовнішньоторгової операції експорту вимагає застосування певної правової форми і використання конкретних способів (методів) її здійснення. Правовою формою, що опосередковує зовнішньоторгові операції, являється зовнішньоторгова угода. Обов'язкова умова угоди - підписання її з іноземним партнером, тобто контрагентом [22].

Таким чином, під зовнішньоторговою угодою експорту розуміється договір (угода) між двома чи кількома сторонами, що знаходяться в різних країнах, про доставку товарів або надання послуг.

В практиці світової торгівлі спостерігається велика різноманітність зовнішньоторгових угод експорту. Це пов'язано [7]:

- ✓ з предметом угоди (товар, послуги, результати інтелектуальної діяльності, оренда обладнання та ін.);
- ✓ з особливостями предмету угоди (сировинні товари, готова продукція, машинотехнічна продукція тощо);
- ✓ з організаційними формами торгівлі на світовому ринку (аукціонна, біржова, посередництво тощо);
- ✓ із залежністю від каналу збуту і характеру взаємовідносин між контрагентами. В даному випадку угоди можуть підписуватись напряму між експортером й імпортером чи через посередників.

В Конвенції ООН «Про угоди міжнародної купівлі-продажу товарів» (Віденська конвенція 1980 року) вся різноманітність угод в міжнародній торгівлі в залежності від їх предмету (об'єкту) розподіляється на такі види [8]:

- купівлі-продажу товарів;
- купівлі-продажу послуг;
- купівлі-продажу об'єктів інтелектуальної власності.

Зовнішньоторгові угоди експорту оформляються у вигляді [9]:

- документа, підписаного обома сторонами (звичайного договору);

- твердого офорта продавця, акцептованого покупцем. В цьому випадку продавець відправляє покупцю докладно розроблений офорт й угода вважається підписаною шляхом обміну листами - офорта і акцепту;

- замовлення, зробленого покупцем (замовником) продавцю (постачальнику) і підтвердженням останнім. В цьому випадку угода оформляється двома документами - замовленням покупця і підтвердженням постачальника.

Найбільш поширеним методом оформлення експортної угоди являється перший, у вигляді договору.

Реалізація типової зовнішньоторгової угоди проходить ряд етапів. В свою чергу, етапи складаються з послідовних стадій її підготовки. Кожна із стадій має конкретне цільове призначення і оформляється відповідними супроводжуючими документами. Всі разом вони являють собою єдиний технологічний процес створення і реалізації продукції, враховуючи початкові фази: маркетингові дослідження, вибір продукції, визначення стратегії [17].

Розглянемо чотири основних етапи оформлення типової зовнішньоторгової угоди експорту товарів [6, 9].

Перший етап. Встановлення ділового контакту із зарубіжним партнером. Цей етап складається із таких підетапів:

1. вимога покупця відомостей про товар чи виклик на торги продавця;
2. отримання відповіді; відповідь покупця на розміщення замовлення;
3. перевірка продавцем платоспроможності покупця і підтвердження її.

Реалізація даної частини угоди вимагає оформлення і підтвердження такими основними документами, як запити, ініціативними листами, відповіді на запити, офорт твердий і вільний, посвідки, банківське чи комерційне відправлення тощо.

Другий етап. Оформлення замовлення покупцем. Стадії даного етапу наступні:

1. письмова вказівка покупця про доставку товарів чи надання послуг;

2. встановлення графіка доставок;
3. визначення мінімальної ціни;
4. прийняття замовлення.

Оформлення угоди на другому етапі супроводжується наступними документами: замовлення, акцепт пропозиції покупця, проект контракту, акцепт твердого офорту продавця, зустрічний офорт, графік доставки; закупівельний ордер, індент.

Третій етап. Забезпечення доставки і розрахунків. Стадії даного етапу наступні:

1. визначення контрактної ціни;
2. визначення базисних умов доставки;
3. узгодження умов розрахунку і методи платежу покупцем.

Документи, необхідні для оформлення даної частини угоди: консульський рахунок, рахунок-фактура, фірмові каталоги, преїскуранти, біржові котирування, конкурентний лист, Інкотермс-2000, акредитивний лист, інкасове доручення, трати, чеки та ін.

Четвертий етап. Виконання замовлення продавцем. Його стадії наступні:

1. підготовка товару до відвантаження (упаковка товару у відповідності до правил, норм і стандартів);
2. доставка і транспортування;
3. страхування вантажу - оформлення страхового поліса;
4. митне очищення - заповнення митної декларації;
5. виставлення платіжного рахунку.

Оформлення угоди на даному етапі супроводжується випискою товаросупроводжувальних і розрахункових документів, таких як: рахунок-проформа, рахунок-специфікація, пакувальний листок, сертифікати (продукції, якості, походження товару), повідомлення про готовність до відвантаження, інвойс, відвантажувальний ордер, повідомлення про доставку, транспортна

накладна, коносамент, повідомлення про відвантаження, транзитний сертифікат, страховий поліс, митна декларація, виписка із рахунку тощо [15].

Посередників в зовнішньоекономічній торгівлі можна розділити на чотири групи [11]:

- ✓ посередники, які не мають права підписувати угоди з третіми особами (агенти представника, брокери, маклери):
- ✓ посередники, які підписують угоди з третіми особами від свого імені, але за рахунок довірителя (комісіонери, консигнатори):
- ✓ посередники, які підписують угоди з третіми особами від імені і за рахунок довірителя (агенти-повірники, торгові агенти);
- ✓ посередники, які підписують угоди з третіми особами від свого імені і за свій рахунок (купці, дистриб'ютори, ділери).

Головна мета залучення посередників при експорті полягає в підвищенні ефективності зовнішньоторгових операцій, і це можливо, оскільки використання посередників має ряд переваг [12]:

- дозволяє залучати їх капітал для здійснення транспортних, страхових, збуту і сервісних операцій, що дає можливість експортеру економити власні кошти;
- посередники часто беруть на себе обов'язки і ризик по доставці товару в країну експортера, підготовці його до збуту, сортуванню упаковці, маркуванню тощо;
- посередники часто мають власну сітку збуту, складські приміщення, роздрібні магазини, що дозволяє економити кошти експортерів при здійсненні збуту товарів;
- посередники, як правило, мають більше інформації про умови ринку, можуть оперативніше реагувати на зміни кон'юнктури, що дає їм можливість успішніше працювати на ринку в інтересах експортера;
- посередники мають більш тісні контакти із споживачами, тому володіють більшою інформацією про їх вимоги до якості, конкурентоздатності, краще знають їх попит і можуть активніше реагувати на його зміни. В деяких

випадках використання посередників стає необхідністю, частково, при таких обставинах, коли:

- окремі ринки збуту монополізовані і закриті для самостійного проникнення виробників;
- підприємства і організації не мають юридичного права на проведення зовнішньоторгових операцій;
- підприємства не можуть самостійно здійснювати дослідження закордонних ринків, займатися пошуком партнерів, грамотно розробляти умови контракту і т.і.,
- підприємства, що виходять на зовнішній ринок, змушені використовувати посередників через те, що так склались міжнародні торгівельні звичаї (наприклад, при операціях на аукціонах, при торгівлі на біржі певними товарами і т.д.).

Експорт із України можна умовно розділити на наступні основні стадії [11]:

- реєстрація фірми-експортера як учасника зовнішньоекономічної діяльності;
- переговори за узгодженням комерційних, технічних і інших умов контракту;
- передконтрактна підготовка й підписання контракту;
- одержання необхідних ліцензій, сертифікатів, дозволів;
- підготовка товару до поставки: упакування, маркування, підготовка відвантажувальних документів;
- оформлення паспорта угоди;
- експортне митне очищення;
- поставка товару, на умовах, певних у контракті відповідно до правил Інкотермс;
- розрахунки за поставлений товар відповідно до умов платежу.

В експортних операціях приймають участь наступні учасники ЗЕД, наявність яких визначає технологію виконання експортної операції [11]:

- 1) власник експортного товару;
- 2) комісіонер - посередник, який за договором комісії виконує оформлення та проведення експортної операції з товаром власника, або ділер, який на умовах відстрочки платежу перекупає експортний товар у власника та експорт-тує його від свого імені та за свої кошти;
- 3) власник митного складу - посередник, який приймає експортний товар для наступного оформлення та завантаження на експорт;
- 4) таможений брокер - митний посередник, який за договором виконує оформлення процедур митного контролю при експорті на митниці;
- 5) митні перевізники - посередники, які виконують операції внутрішнього перевезення товару на митний склад, або перевезення товару при експорті на транспортному засобі за кордон згідно умовам зовнішньоекономічного договору;
- 6) внутрішня митниця - митниця, яка може проводити оформлення експортного товару в режим «митного контролю» за місцем розташування власника товару;
- 7) прикордонна митниця - митниця, яка здійснює безпосередній пропуск експортного товару через фізичний кордон України на транспортному засобі.

1.2 Основні положення щодо оцінки ефективності управління асортиментом продукції підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності

Товар знаходиться у стані постійної перевірки ринком. Позитивні результати пробних продажів та той факт, що компанія прийняла рішення про широке освоєння товару чи про його продаж на декількох ринках ще не означає повної невразливості товару на ринку, а також можливості відмови від його повного контролю за ним. На практиці однією з головних задач грамотного спеціаліста з маркетингу є постійний контроль за товаром, включаючи регулярні ринкові перевірки.

Вилучення з обігу на міжнародних ринках неефективних товарів може виявитися досить серйозною проблемою маркетолога [13].

З метою запобігання виникнення або посилення такого роду проблем підприємство повинно заздалегідь оптимізувати свій товарний асортимент, використовуючи різноманітні методи його формування.

Одним з головних принципів є оцінка ефективності товарного асортименту. Згідно з практикою компаній, які виходять на міжнародний ринок, використовується ряд методів щодо аналізу й формування товарного асортименту. Для цього доцільно використовувати методи, запропоновані Ф.Котлером, Е.Дихтлем й Х.Хершгенем, П.С. Зав'яловим. Зазначені методики відрізняються між собою, тому дають досить повну уяву про формування товарного асортименту.

Так, Ф. Котлер [14] пропонує проводити управління асортиментом в два етапи:

1. Аналіз товарної лінії - це етап, що включає в себе постійний збір інформації про обсяг продажів і прибутку по кожній товарній одиниці на зарубіжному ринку, визначення часток окремих товарів у загальному обсязі продажів і прибутку. Якщо на кілька товарних одиниць припадає висока частка обсягу продажів, значить товарна лінія уразлива. На даному етапі визначається й ринковий профіль товарної лінії, для чого будується карта позиціонування, що відбиває позиції товарної лінії підприємства стосовно продукції конкурентів. Тим самим вона є корисною для вироблення ринкової стратегії товарної лінії.

2. Прийняття рішення про довжину товарної лінії, необхідність оновлення, корегування чи скорочення.

Товарна лінія вважається короткою, якщо, додаючи до неї нові товарні одиниці, можна збільшити прибуток, і занадто довгою, якщо скорочення числа товарних одиниць приводить до зростання прибутку.

Отже, карта позиціонування, що будується на етапі аналізу товарної лінії, відбиває позиції товарної лінії підприємства стосовно продукції конкурентів,

тим самим корисна для розробки ринкової стратегії товарної лінії.

Недоліком вважається те, що при наповненні товарної лінії виникає ризик витиснення одних товарів іншими, а також введення в обман клієнтів компанії. Тому для запобігання небажаного ефекту від взаємодії товарів-субститутів необхідно надавати кожній товарній одиниці чітко помітні особливості.

Е.Дихтль й Х.Хершген пропонують формувати асортименти з урахуванням економічних цілей підприємства, на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягу збуту й інших. Вони розрізняють два напрямки оцінки товарів [15]:

1. Кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації, яка складається з аналізу структури збуту, аналізу покриття витрат, аналізу товарооборотності (швидкості обігу товарів або часу, протягом якого реалізуються товарні запаси).

Аналіз структури збуту показує абсолютне й відносне значення окремих товарів й асортиментних груп у загальному обсязі збуту, а також відхилення від планових величин і показників за минулі періоди. Аналіз покриття витрат, тобто розрахунок витрат і доходів дозволяє визначити, який асортимент при відповідності певним умовам принесе максимальний дохід.

Прискорення товарооборотності є основним критерієм оцінки роботи торговельного підприємства, тому що означає скорочення часу знаходження товарів у сфері обігу.

2. Оцінка на основі інформації про зовнішнє середовище, тобто дослідження ринкового сприйняття асортиментів.

Крім оцінки продуктів з погляду економічних цілей підприємства Е.Дихтль й Х.Хершген [16] пропонують використати оцінку товару на основі суджень споживачів. Також вони розглядають застосування методів стратегічного аналізу продуктів, за допомогою яких можна вирішувати питання управління асортиментами. До таких методів відносяться аналіз життєвого циклу продукту й портфолію - аналіз.

Перевагою концепції є те, що з її допомогою можна перевірити структуру товарного асортименту. Але у той же час, приділяючи велику увагу елементам

внутрішнього середовища, автори залишили без уваги деякі фактори міжнародного зовнішнього середовища, такі як конкуренція, постачальники, економічна ситуація на зарубіжних ринках, науково-технічний прогрес, розглядаючи тільки одну складову зовнішнього оточення споживачів. Це є суттєвим упущенням, адже при виході на ринки інших країн зовнішні фактори мають значний вплив, який може бути руйнівним.

У роботі Зав'ялова П.С. [17] по управлінню асортиментом розглядаються необхідні складові системи формування асортименту: визначення поточних і перспективних потреб покупців, особливості поведінки зарубіжних споживачів, оцінка існуючих на закордонному ринку товарів-аналогів, що випускаються конкурентами, критична оцінка товарів, що випускаються підприємством, з позиції покупця, рішення питань про розширення або звуження асортиментів, вихід на ринок конкретної країни з конкретними товарами, розгляд пропозицій про створення нових товарів й удосконалення існуючих, розробка рекомендацій для виробничих підрозділів, оцінка й перегляд усього асортименту, міри по зниженню витрат на виробництво, розподіл, збут, обслуговування за кордоном, скорочення строку окупності капіталовкладень.

Перевагою роботи П.С. Зав'ялова є конкретизація необхідних складових системи управління товарним асортиментом, але автор не приводить алгоритму формування й керування товарним асортиментом, що слід вважати недоліком.

Для проведення повноцінного аналізу асортименту можна сполучити кілька відомих й універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в конкретній компанії. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані по різних методах, рівняються між собою й на підставі отриманої інформації формуються пропозиції по змінах асортиментів.

Так, фінансовий стан підприємства в тій чи іншій мірі залежить від кожного виду продукції, яку випускає підприємство. Тому можна стверджувати, що наявність кожного товару в асортименті повинна бути обґрунтована [18].

У рамках асортиментної політики можна запропонувати алгоритм

управління товарним асортиментом для підприємств, зображений на рис. 1.1 [27]:



Рисунок 1.1 - Алгоритм формування товарного асортименту

ABC-аналіз - метод, який дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості. У його основі лежить принцип Парето: 20% всіх товарів дають 80% обороту.

Стосовно ABC-аналізу правило Парето може звучати так: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему, чи то запаси сировини й комплектуючих, чи продуктовий ряд підприємства тощо.

ABC-аналіз починається з визначення об'єкту – що саме необхідно проаналізувати – та параметр, тобто за якою ознакою аналізувати. Так, об'єкт має різні параметри опису та виміру. На наступному етапі складається рейтинговий список об'єктів по убутанню значення параметра. І, на останньому кроці, вже виділяють групи А, В або С. Частка з накопичувальним підсумком вираховується шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів.

Наприклад, вивчаючи продаж підприємства, ми можемо виділити групу А (це, скажемо, 10% товарних позицій, які приносять 60% всього прибутку підприємства), групу В (20% товарних позицій, що приносять 30 % загального

прибутку) і групу С (основний список товарних позицій, що складають 70% всієї номенклатури, але приносять лише 10% прибутку підприємства). Таким чином, очевидно, що необхідно жорстко контролювати наявність в асортименті товарних позицій класу А. Стосовно товарних позицій класу В контроль може бути поточної, а стосовно позицій класу С - періодичним [19].

Таким чином, у ході АВС-аналізу розглядаються прибуток, доход, принесений тим або іншим товаром; частка участі товару в обігу тощо, тим самим формується АВС-рейтинг товарів. АВС-аналіз може проводитись для всіх груп товарів, для декількох підгруп товарів і для однієї групи. Важливо розглядати результати АВС-аналізу як одну з характеристик кожного конкретного товару, що брав участь в обороті або перебував на складі в аналізований період часу [26].

Облік часу присутності товару на ринку необхідний тому, що попит у споживачів на товари-новинки й товари, що затвердилися на ринку різний.

Тому потрібно дати товару час (від 3 місяців) для того, щоб споживач почав його пізнавати, щоб мати можливість прийняти ефективне рішення, ґрунтуючись на участі товару в товарообігу й доході. Необхідно пам'ятати, що товар може стикнутися з недовірою з боку споживачів через своє іноземне походження.

Конкуренція на закордонному ринку буде жорсткіша, ніж на національному.

Аналіз наявності даної продукції в конкурентів особливо важливий в умовах сучасної конкурентної боротьби. При більш широкому асортименті в конкурентів, споживачі можуть віддати перевагу їм у майбутньому. Отже, важливо відслідковувати продукцію, яка користується попитом, що є присутньою в асортименті конкуруючого підприємства.

Розгляд наявності товарів субститутів - це важливий етап у формуванні асортиментної матриці, тому що при їх наявності як у власній асортиментній матриці, так й у матриці конкурентів може привести до витіснення ними товарів зі схожими властивостями (наприклад, що продаються по вищій ціні).

Таким чином, виникає ризик «залежування» продукції при наявності товарів-аналогів.

При аналізі способів використання товарів розглядається можливість використання одним товаром ресурсів іншого, тобто розглядається потенційна прибутковість альтернативного товару [20].

Розгляд асортименту з погляду присутності в ньому товарів різного діапазону цін стає важливим при гострій конкурентній боротьбі. Стає важливим утримувати споживачів всіх класів, відповідаючи їхнім інтересам і вимогам. Таким чином, в асортименті повинна бути присутня продукція різного діапазону цін, як «народних» товарів, товарів середньої цінової категорії, так і престижних товарів.

Популярність, наявність реклами продукту враховується в першу чергу при призначенні цін на товар і включенні його в асортиментну матрицю. Для компанії, вже відомої на світовому ринку, значно легше освоювати нові країни через наявність позитивного іміджу та високої популярності фірми. І навпаки, вихід на новій географічний ринок компанії, не відомої в світовому масштабі, буде більш проблематичний та довший.

На основі вище перерахованих аналізів приймається рішення щодо товарного асортименту [28].

Ще одним важливим аналізом в контексті управління асортиментом є XYZ – аналіз.

XYZ - аналіз асортиментів проводиться для створення більш повної картини торговельного процесу підприємства розробки аргументованої асортиментної політики. Критерієм XYZ аналізу може бути стабільність продажів, прибутковість товарів.

Сутністю даного аналізу є наступне. Спочатку визначається валовий дохід від кожної товарної категорії. До групи X належатимуть товари, що приносять найбільший прибуток. У наступну групу (Y) потраплятимуть менш дохідні товари, а третю групу (Z) складає продукція, що має невеликий валовий дохід.

Проведення ABC й XYZ аналізів повинне проводитися з виробленою періодичністю - щомісяця або щоквартально. При цьому необхідно стежити, щоб використовувані дані відбивали всі зміни в товарообігу за період [23].

Після цього результати ABC й XYZ аналізів суміщаються у таблицю, приклад якої представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Зразок сполученого аналізу результатів ABC й XYZ аналізів

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ
CX	CY	CZ

Таким чином, виявлені найбільш вигідні для підприємства товарні групи AX, BX, AY, групи товарів, що потребують спеціальних заходів щодо підвищення їхньої ефективності – BY, CY. Група неприбуткових товарів і тих, що погано обертаються, - BZ й CZ - вимагає активних дій, а саме проведення дослідження причин непопулярності товарів цієї категорії в покупців і вироблення подальшої стратегії: це може бути зміна цінової політики, розширення або скорочення асортиментів, робота з постачальниками [20].

Отже, аналіз різних методик управління товарним асортиментом та їх особливостей дозволяє виявити певну подібність між ними. Всі методики засновані, в цілому, на дослідженні ринкового сприйняття продукції й на оцінці продукції з погляду економічної ефективності підприємства. Крім того, для проведення повноцінного аналізу асортименту можна сполучати декілька видів аналізу, в результаті чого буде отриманий найбільш оптимальний та точний результат.

Отже, управління товарним асортиментом є однією з найважливіших складових конкурентної стратегії підприємства. Особливо важливим воно є для

підприємства, яке працює на зарубіжних ринках. Питання про розширення або звуження асортименту продукції, що продається, може мати різні рішення залежно від цілого комплексу конкретних умов: галузь, конкуренти, розміри підприємства та інші кон'юнктурні складові.

Формування асортименту - проблема підбору конкретних товарів, їх окремих серій, визначення співвідношень між «старими» й «новими» товарами, товарами одиничного й серійного виробництва, «наукомісткими» й «звичайними» товарами, упредметненими товарами, ліцензіями й «ноу-хау».

При формуванні асортиментів виникають проблеми встановлення цінової політики, вимог до якості товару, визначення гарантій і рівня сервісного обслуговування тощо. Важливо також визначити, чи збирається виробник відігравати роль лідера в створенні принципово нових видів продуктів або змушений впливати за іншими виробниками [30].

Формуванню асортименту передують розробка підприємством асортиментної концепції. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого боку - необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових й інших ресурсів для того, щоб виробляти продукцію з витратами [21].

Асортиментна концепція виражається у вигляді системи показників, що характеризують можливості оптимального розвитку виробничих асортиментів даного виду товару. До таких показників належать: різноманітність видів і різновидів товарів (з урахуванням типології споживачів); рівень і співвідношення цін на товари даного виду й ін.

Управління асортиментом припускає координацію взаємозалежної діяльності - науково-технічного й проектного, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сеанси реклами, стимулювання попиту тощо [22].

Один з важливих елементів асортименту й у цілому товарної політики - вилучення із програми неефективних товарів. Вилучатися можуть товари

морально застарілі й економічно неефективні, хоча й, можливо, що користуються деяким попитом.

Загалом асортиментна політика - визначення набору товарних груп, найкращих для успішної роботи на ринку, що забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства в цілому.

Завдання асортиментної політики можуть бути наступними:

- ✓ задоволення запитів споживачів - один з основних принципів маркетингу, що відповідає завданню глибокої сегментації й диференціації ринку й забезпечує тісний зв'язок зі споживачами;

- ✓ оптимальне використання технологічних знань і досвіду підприємства;

- ✓ оптимізація фінансових результатів підприємства - формування асортименту ґрунтується на очікуваній рентабельності й величині прибутку, що частіше зустрічається в практиці роботи підприємств, однак може бути виправдане при важкому фінансовому становищі, відсутності альтернатив й ін.;

- ✓ завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування існуючої виробничої програми. Цей підхід досить консервативний, тому що розрахований на короткострокові результати й припускає подовження життєвого циклу застаріваючих видань за рахунок знаходження нових ринків збуту;

- ✓ дотримання принципів гнучкості за рахунок диверсифікації сфер діяльності підприємства й включення в них нетрадиційних галузей;

- ✓ дотримання принципу синергізму, що припускає розширення областей виробництва й послуг підприємства, зв'язаних між собою певною технологією, єдиною кваліфікацією кадрів й іншою логічною залежністю [23].

Широка асортиментна гама продукції, що випускається, зміцнює ринкові позиції підприємства й розширює обсяг продажів.

Асортиментна політика визначає оптимальне співвідношення виробів, що

знаходяться на стадіях життєвого циклу, але одночасно перебувають на ринку. Оптимізація номенклатури виробів, що одночасно перебувають на ринку, але розрізняються за ступенем новизни, дозволяє гарантувати підприємству відносно стабільні загальні умови забезпечення обсягів реалізації, покриття витрат і досягнення прибутку [26].

Асортиментна стратегія при виході на нові закордонні ринки може будуватися за наступними напрямками:

- товарна диференціація пов'язана з виділенням підприємством своїх виробів у якості особливих, відмінних від видань конкурентів, і забезпеченням по них окремих «ніш» попиту;

- вузька товарна спеціалізація визначається роботою підприємства на досить вузькому сегменті ринку й пов'язана з обмеженням сфери збуту продукції в силу ряду причин. Іноді вузька спеціалізація як варіант товарної політики сприймається як вимушений захід, оскільки підприємство не має у своєму розпорядженні достатні ресурси для проведення успішної роботи із широкого кола товарної номенклатури або в силу специфіки самого товару, а також особливостей технологічного процесу. Причиною може служити й глибока сегментація ринку даного товару. У ряді випадків політика вузької товарної спеціалізації оптимальна для ефективної діяльності невеликого підприємства або коли підприємство періодично змінює вузьку спеціалізацію, використовуючи її для освоєння нових ринків або адаптуючись до мінливого характеру попиту;

- товарна диверсифікація має на увазі значне розширення сфери діяльності підприємства й здійснення виробництва великого числа, як правило, не зв'язаних між собою товарів. Така політика забезпечує значну стійкість і стабільність роботи підприємства, тому що служить гарантом від ризику зниження попиту й кризових явищ у виробництві одного видання;

- товарна вертикальна інтеграція має на меті розширення діяльності підприємства шляхом освоєння (або приєднання до себе) виробництва або послуги по одному технологічному ланцюжку. Вона дає можливість

заощаджувати на витратах виробництва й звернення до зв'язку з використанням більше дешевої сировини й базових компонентів основної продукції, передової технології й досвіду інтегровальних виробництв, доступу до нової збутової мережі й нових ринків збуту й ін. [24].

При визначенні оптимальної асортиментної політики й товарної номенклатури виходять із двох принципів (рис. 1.2):



Рисунок 1.2.- Принципи оптимальної асортиментної політики й товарної номенклатури

Так, принцип синергізму означає, що номенклатура товарів, що випускається, і послуг повинна бути внутрішньо зв'язана й окремі товари й види послуг повинні доповнювати один одного. Цей принцип забезпечує широку економію на масштабах діяльності підприємства за рахунок взаємної підтримки різних товарних груп або сфер господарської діяльності. Однак у випадку кон'юнктурних коливань така система побудови асортиментної політики відрізняється великою уразливістю.

Другий принцип стратегічної гнучкості ґрунтується на конгломератній побудові стратегічних зон господарювання й товарної номенклатури, які залежать від різних технологій, урівноважують ризикові й стійкі товарні групи й т.д., так що несподівані події в одній сфері не можуть важко позначитися на розвитку іншої сфери й на загальних результатах сукупної діяльності підприємства [19].

Сутність планування асортименту продукції визначається як планування всіх видів діяльності, спрямованих на відбір виробів для майбутньої реалізації за кордоном й на приведення технічних, функціональних й естетичних властивостей цих товарів у найбільш повну відповідність із вимогами потенційних споживачів.

При цьому важливо мати на увазі, що планування асортименту продукції - це безперервний процес, що триває протягом усього життєвого циклу товару, починаючи із зародження ідеї й закінчуючи зняттям його із продажу [25].

Вибір тієї або іншої асортиментної стратегії повинен ґрунтуватися на оцінці змін грошових потоків, викликаних зміною асортименту, а також на прогнозі стану грошових потоків у перспективі [26].

Як правило, управління товарним асортиментом з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на зарубіжному ринку включає нижче перераховані етапи:

- Визначення існуючих та нових потреб закордонних споживачів, аналіз способів використання товару на зарубіжному ринку.
- Критична оцінка експортної продукції з позиції зарубіжного споживача.
- Оцінка конкуруючих виробів.
- Додавання нових функцій до товару, вилучення, диференціація (в т.ч. новий профіль).
- Пропозиція по новим виробам, модифікаціям, новим способам використання товару.
- Аналіз можливостей виробництва, цін, собівартості, рентабельності.
- Ринкові тести нової продукції (за кордоном).
- Пропозиції по параметричним рядам товару (ціна, упаковка, сервіс).
- Оцінка та коригування експортного асортименту [27].

Будь-яке розширення асортименту неминуче веде до збільшення витрат. При цьому позитивні фінансові результати від змін в асортименті можуть мати

місце тільки в майбутньому.

Розширення товарних асортиментів може відбуватися також за рахунок додавання нових виробів у вже існуючих рамках, тобто за рахунок насичення асортименту - вертикальної зміни. Є декілька причин, за яких прибігають до насичення асортиментів:

- прагнення одержати додатковий прибуток,
- спроби задовольнити дилерів, що скаржаться на пробіли в існуючому асортименті,
- прагнення повністю задіяти виробничі потужності,
- спроби стати провідним підприємством з вичерпними асортиментами,
- прагнення ліквідувати ниші з метою недопущення конкурентів [17].

Так, якщо підприємство має сформований експортний асортимент, то через певний час виникне необхідність його оптимізувати в наслідок плинності часу та ринкових змін. В загальному вигляді О.Савинкін виділяє у процесі оптимізації асортименту 3 основні етапи [16].

1 етап. Аналіз динаміки ринку й структури попиту (рис.1.3).

Підрозділ, відповідальний за управління асортиментом (як правило, це маркетингова служба), із установленою періодичністю ініціює процес оптимізації. Маркетинговий підрозділ аналізує динаміку продажу по товарних групах (окремим товарам) на закордонних ринках, оцінює перспективи зміни попиту й конкуренції в сегментах, на яких представлена або куди збирається виходити компанія зі своєю продукцією (послугами). На підставі отриманої інформації фахівці з маркетингу готують варіанти рішень по зміні структури асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції компанії й збільшення частки ринку.

2 етап. Фінансовий аналіз розроблених пропозицій.

Планово-економічна служба аналізує фінансові показники по товарних групах або окремих товарах і виносить свої висновки про зміну структури асортименту.

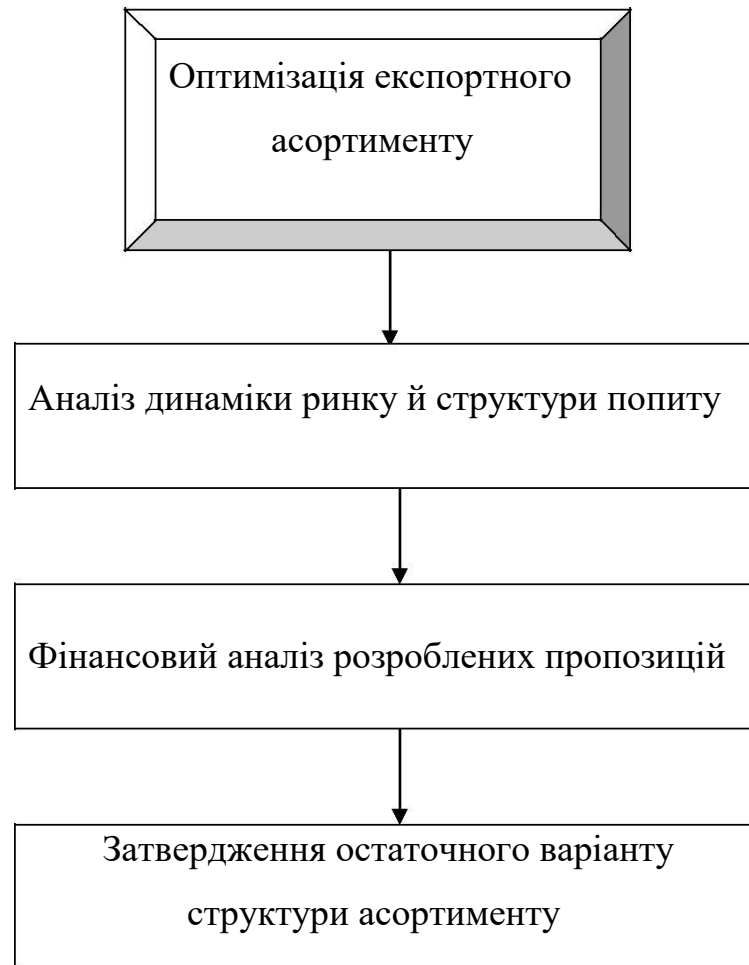


Рисунок 1.3 - Етапи оптимізації асортименту продукції підприємства на зарубіжному ринку

3 етап. Затвердження остаточного варіанту структури асортименту.

Робоча група, у яку входять фахівці маркетингового, економічного й іншого підрозділів (виробництво, закупівлі, логістика), розробляє й погоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортиментів продукції компанії.

Слід зазначити, що управління товарним асортиментом є обов'язковою роботою, до того ж спільною діяльністю багатьох спеціалістів підприємства: економістів, маркетологів, працівників відділів експорту та імпорту, технічних спеціалістів, керівників відділу продажу та закупівель тощо. Оптимальна структура асортименту має забезпечувати максимальну рентабельність товарів та стабільність компанії на ринках за кордоном і загалом.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КФ «ДЕСНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «КФ «Десна» є відомим та сучасним виробником традиційних кондитерських виробів в Україні.

При виробництві продукції використовується високоякісна сировина, що відповідає стандартам згідно з європейськими нормами НАССР та високотехнологічне обладнання для втілення традиційних рецептів.

На підприємстві використовується сертифікати якості серії ISO:9001.

Висока якість нашої продукції підтверджена чисельними сертифікатами та нагородами, наприклад «Компанія року» та «Вибір споживача» у 2019 році.

Підприємство розташовано за адресою: Чернігівська обл., Носівський р-н, м. Носівка, вул. Садова, 39.

ТОВ «КФ «Десна» виробляє наступний асортимент продукції: новинки, новорічні подарунки, шоколад, цукерки в коробочках, цукерки шоколадні, цукерки типу праліне, цукерки помадні, цукерки на основі нуги, цукерки вафельні, цукерки глазуровані, карамель, мармелад, зефір, пироги пісочні, рулети бісквітні, бісквіти, печиво в коробках, здобне печиво, цукрове печиво, крекер, зтяжне печиво, шоколадно-вафельні торти, вафельні торти, вафельні трубочки, вафлі, продукція на фруктозі, халяль, пісна продукція тощо. Асортимент підприємства налічує майже 200 товарних найменувань.

2.2 Особливості технологічних процесів виробничого цеху

Асортимент продукції, що випускається на лінії «НААС»–1: цукерки «Маубе», цукерки «Хрустяшки Обаяшки», «Хрустяшки обаяшки шоколадний смак», «Ананасні».

Вафельне тісто готується на установці тістомішалки періодичної дії АТМ - 120. Готове вафельне тісто подається в трубку наливання вафельного пресу і рівномірно розподіляється по площині нижньої плити вафельниці. Випічка вафельних листів робиться в печах SwanG 30. Оптимальні параметри при випічці:

- температура, швидкість подання насоса, кількість наливання для плоского листа і фігурного листа, кількість викидів вафельних листів в 1 хвилину повинна відповідати оптимальним режимам;
- час випічки 2-3 хвилини.

Вафельний лист передається на приймальний пристрій, де за допомогою щіток, що обертаються, очищається від відтіків і піддається перевірці фоторелейним бар'єром контролю.

Вафельний лист охолоджується на вертикальному елеваторі DEV до температури приміщення 18-20°C впродовж 2-3 хвилин. Далі вафельний лист поступає на зволоження в кондиціонери. Температура повітря в кондиціонері 40-60°C, тривалість проходження листів через кондиціонер 11 хвилин.

Приготування мас на основі жирів здійснюється в установці CAO in-Line 2000. Для забезпечення безперервної роботи установок CAO in-Line 2000 встановлені по два преміксера. Заздалегідь підготовлені, згідно технологічної інструкції, жири і цукор - подаються через дозатори, сухі компоненти (сухі молочні продукти, какао порошок і так далі) - завантажуються вручну. Тривалість перемішування в преміксері 10-15 хвилин, температура води в сорочці преміксеру 40-55°C. Подрібнений продукт перекачується в проміжну ємність і покращувач смаку, проходячи через потік гарячого повітря з температурою 40-55°C.

Температура теплоносія у збірці для зберігання 40-45°C. Необхідна кількість начинки перекачується в ТМ-250 для стабілізації температури - температура теплоносія в сорочці 30-50°C. Готова начинка перекачується в турбозмішувач ТСМ-RS - температура начинки 30-45°C. В турбозмішувач додають вафельну крихту, вимішують і начинка поступає на намазування.

Температура начинки в намазуючому пристрої 25-45°C. фігурний вафельний лист, що Намазав, переміщається на транспортері до вертикальної шахти і зупиняється у приймальної пластини вертикальної шахти. Подається сигнал про вихід плоского листа, який накладається на фігурний вафельний лист, що намазав, і вафельний пласт переміщається на віджимну секцію.

Охолодження вафельних пластів здійснюється в спіральному охолоджувачі SPK, час проходження складає 25÷40 хвилин, температура повітря внутрішнього середовища в охолоджувачі в межах 9÷18°C.

Вафельний пласт ріжеться на автоматичній машині AWDМ-Z. Порізані вироби поступають в глазуровочну машину, де покриваються кондитерською глазур'ю.

Глазуровані цукерки по транспортеру через охолоджувальний тунель № 1 (температура повітря 11-17°C, час проходження 3,3-6 хвилини), поступають в пристрій для декорування кондитерською глазур'ю.

Глазуровані і декоровані цукерки по транспортеру поступають в охолоджувальний тунель №2 - (температура в тунелі 11-17°C, час проходження цукерок 1,35-2,15 хвилин).

Виходячи з охолоджувального тунелю, цукерки переходять на похилий транспортер, по якому рухаються знімні формати. Цукерки на форматах поступають до автоматів для обгортки ВН-07.

Асортимент продукції, що випускається на лінії «НААС»-3: цукерки «Diamond Dreams», цукерки «La Crema», цукерки «Renome», цукерки «Truffle», цукерки «Morning Star», цукерки «Паризька весна», цукерки «Захоплення».

Вафельне тісто готується на установці тістомісилки періодичної дії АТМ - 180. Готове вафельне тісто подається в трубку наливання вафельного пресу і рівномірно розподіляється по площині нижньої плити вафельниці. Випічка вафельних листів робиться в печах SWAKT - 64G. Оптимальні параметри при випічці:

- температура випічки вафельного листа 165-180°C;

- швидкість подання насоса, кількість наливання тесту, кількість викидів вафельних листів в 1 хвилину повинна відповідати оптимальним режимам;
- час випічки 2-3 хвилини.

Вафельний лист на виході з печі відділяється від вафельних плит струменями повітря. Далі вафельний лист передається на приймальний пристрій, де за допомогою щіток, що обертаються, очищається від потьоків і піддається перевірці фоторелійним бар'єром контролю.

Вафельний лист охолоджується на вертикальному елеваторі DEV до температури приміщення 18-20°C в течії 2-3 хвилини. Далі вафельний лист поступає на зволоження в кондиціонер. Температура повітря в кондиціонері 30-65°C, тривалість проходження листів через кондиціонер 14-16 хвилин.

Подрібнена начинка поступає в ємність тритонки, на кришці якої встановлений однопрохідний блок - покращувач смаку. Начинка проходить тонким шаром через потік гарячого повітря з температурою 40-55°C. Необхідна кількість начинки перекачується в ТМ-250 для стабілізації температури начинки - температура теплоносія в сорочці 20-30°C. Готова начинка перекачується до депозитора отсадочно-формовочної машини фірми «Аwema». Температура начинки у бункері 24-27°C. Після наповнення фігурних вафельних листів начинкою, відбувається їх переміщення по транспортеру до машини NEM, де відбувається укладення цілого горіха в кожен осередок денця. Далі фігурні вафельні листи з начинкою і цілим горіхом фундуком транспортуються в двох напрямках і в певній точці відбувається переверт приймальної пластини і накладення верхнього листа на нижній. Охолодження вафельних пластів здійснюється в спіральному охолоджувачі SPK, час проходження складає 20÷40 хвилин, температура повітря внутрішньої середовища в охолоджувачі в межах 6÷10°C.

Вафельний пласт ріжеться на автоматичній машині VBSTZ-R. Охолоджені вафельні пласти поступають на похилий транспортер, де відбувається подовжнє розрізання пласта на дві частини. Кожна частина вафельного пласта спрямовується до завантажувального облаштування штампу,

який подає вафельний пласт по транспортеру з круглими ременями до стопора вафлі. Вафельний пласт втягується в облаштування подання з допомогою вакуум-присосок, і далі транспортується у напрямі штампуючого блоку. Ланцюговий транспортер підводить вафельний пласт під фрези різального пристрою і подає виштамповані корпуси пристрою для прийому, який складається з чотирьох вакуумних планок з вакуум - присосками. Корпуси цукерок всмоктуються за допомогою вакууму, піднімаються і транспортуються в кінцеву позицію. Тут встановлюється нормальний тиск, і корпуси цукерок опускаються на транспортер подання до глазуровочної машини, де покриваються шоколадною або молочно - шоколадною глазур'ю.

Темперування шоколадної або молочно - шоколадній глазурі здійснюється в темперуючій машині ТМ 500/750. Глазуровані цукерки по транспортеру через охолоджувальний тунель № 1 (температура повітря 12-15°C) поступають в пристрій для декорування шоколадною, молочно - шоколадною або кондитерською глазур'ю, де наноситься малюнок на глазуровані корпуси цукерок.

Глазуровані і декоровані цукерки по транспортеру поступають в охолоджувальний тунель №2 - (температура в тунелі 12-15°C), час проходження цукерок в охолоджувальних тунелях 7-10 хвилин.

Виходячи з охолоджувального тунеля, цукерки переходять на транспортер, по якому рухаються до машин марки МС1ВА, що завертіли.

Загорнуті цукерки по стрічковому транспортеру поступають на пакувальну станцію «СНМUKER». Обклеювання ящиків робиться на обклеюючій машині SM8-P («Siat»). На кожен ящик наклеюють маркування, на якому вказано усі реквізити, оформлені відповідно до ДСТУ 4135-2002, і укладають на піддони і здають на склад готової продукції.

Асортимент продукції, що випускається на лінії «НААС»-4: цукерки «Грильяж Східний», цукерки «Перлина Клеопатри», цукерки «Ніколь зі смаком крем-брюле».

Вафельне тісто готується на установці тістомісилки періодичної дії АТМ - 180. Готове вафельне тісто подається в трубку наливання вафельного

пресу і рівномірно розподіляється по площині нижньої плити вафельниці. Випічка вафельних листів робиться в печах SWAKT – 40G и SWAKT – 48G. Оптимальні параметри при випічці: температура випічки вафельного листа 155-170°C;

- швидкість подання насоса, кількість наливання тесту, кількість викидів вафельних листів в 1 хвилину повинна відповідати оптимальним режимам;

- час випічки 2-3 хвилини.

Вафельний лист на виході з печі відділяється від вафельних плит струменями повітря. Далі вафельний лист передається на приймальний пристрій, де за допомогою щіток, що обертаються, очищається від відтікків і піддається перевірці фоторелійним бар'єром контролю.

Вафельний лист охолоджується на вертикальному елеваторі DEV до температури приміщення 18-20°C в течії 2-3 хвилини. Далі вафельний лист поступає на зволоження в кондиціонери. Температура повітря в кондиціонері 30-65°C, тривалість проходження листів через кондиціонер 14-16 хвилин.

Наповнення фігурного вафельного листа подрібненим горіхом відбувається на закладній машині NEM. Подрібнений горіх дозується з бункера стрічковим дозатором. Наповнений лист очищається щіткою згори і через фоторелійний бар'єр поступає на намазування.

Подрібнена начинка поступає в проміжну ємність тритонки, з якої перекачується в ємність тритонки, на кришці якої встановлений однопрохідний блок - покращувач смаку. Начинка проходить тонким шаром через потік гарячого повітря з температурою 50-55°C. Необхідна кількість начинки перекачується в ТМ-500 для стабілізації температури начинки - температура теплоносія в сорочці 45-50°C. Готова начинка перекачується в депозитора отсадочно-формовочної машини фірми «Awema» UDM - 333. Температура начинки у бункері 25-35°C. Після наповнення фігурних вафельних листів подрібненим арахісом і начинкою, відбувається їх переміщення по транспортеру в двох напрямках і в певній точці відбувається переверт приймальної пластини і накладення верхнього листа на нижній. Охолодження

вафельних пластів здійснюється в спіральному охолоджувачі SPK - 120, час проходження складає 20÷25 хвилин, температура повітря внутрішнього середовища в охолоджувачі в межах 9÷18°C.

Вафельний пласт ріжеться на автоматичній машині AWDM-Z. Порізані вироби поступають в глазуровочну машину, де покриваються молочно - шоколадною глазур'ю.

Глазуровані цукерки по транспортеру через охолоджувальний тунель №1 (температура повітря 11-17°C, час проходження 5-7 хвилин), поступають в пристрій для декорування кондитерською глазур'ю.

Глазуровані і декоровані цукерки по транспортеру поступають в охолоджувальний тунель № 2 - (температура в тунелі 11-17°C, час проходження цукерок 4-5 хвилин).

Виходячи з охолоджувального тунелю, цукерки переходять на перехідні транспортери, що швидко рухаються по яких спрямовуються до машин для обгортки типу BOSCH PASC-2000.

Цукерки по стрічковому транспортеру поступають на автоматичну пакувальну станцію «HAASIA».

2.3 Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «КФ «Десна»

Аналіз динаміки техніко-економічних показників ТОВ «КФ «Десна» за 2016-2020 рр. наведено у табл. 2.1.

Для характеристики рядів динаміки, наведених в табл. 2.1, розраховано:

- абсолютний приріст базисний і середньорічний;
- темпи приросту;
- темпи зростання.

Абсолютний приріст Δ_t характеризує абсолютний розмір збільшення (чи зменшення) рівня ряду y_t за певний часовий інтервал і обчислюється як різниця рівнів ряду за формулою 2.1:

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки техніко-економічних показників ТОВ «КФ «Десна» за 2017-2021 рр.

№	Показники	Од. вим.	Роки				
			2017	2018	2019	2020	2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1	Виробництво продукції	т.	13874,00	14783,00	15623,00	16047,00	10468,00
	Δб	т.	-	909,00	1749,00	2173,00	-3406,00
	Т пр б	%	-	6,55	12,61	15,66	-24,55
	Δ	т.	-851,50				
	Тпр б	%	-6,80				
2	Реалізована продукція	т.	13874,00	14783,00	15623,00	16047,00	10468,00
	Δб	т.	-	909,00	1749,00	2173,00	-3406,00
	Т пр б	%	-	6,55	12,61	15,66	-24,55
	Δ	т.	-851,50				
	Тпр б	%	-6,80				
3	Середньооблікова чисельність, чол. - всього персоналу	чол.	465,00	450,00	440,00	490,00	329,00
	Δб	чол.	-	-15,00	-25,00	25,00	-136,00
	Т пр б	%	-	-3,23	-5,38	5,38	-29,25
	Δ	чол.	-34,00				
	Тпр б	%	-8,29				

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
4	Продуктивність праці	т/чол./міс.	2,49	2,74	2,96	2,73	2,65
	Δб	т/чол./міс.	-	0,25	0,47	0,24	0,17
	Т пр б	%	-	10,10	19,00	9,76	6,64
	Δ	т/чол./міс.	0,04				
	Тпр б	%	1,62				
5	Собівартість 1 т готової тов. продукції	грн/т	23345,00	24515,00	25616,00	22941,20	27491,00
	Δб	грн/т	-	1170,00	2271,00	-403,80	4146,00
	Т пр б	%	-	5,01	9,73	-1,73	17,76
	Δ	грн/т	1036,50				
	Тпр б	%	4,17				
6	Ціна 1 т готової товарної продукції	грн/т	37100,00	37510	37981,00	36700	38750
	Δб	грн/т	-	410,00	881,00	-400,00	1650,00
	Т пр б	%	-	1,11	2,37	-1,08	4,45
	Δ	грн/т	412,50				
	Тпр б	%	1,09				

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7	Прибуток від реалізації	тис. грн.	190836,8	192105,0	193178,4	220787,4	117859,2
	Δб	тис. грн.	-	1268,22	2341,52	29950,59	-72977,66
	Т пр б	%	-	0,66	1,23	15,69	-38,24
	Δ	т.	-18244,41				
	Тпр б	%	-11,35				
8	Витрати на виробництво	тис. грн.	323888,53	362405,25	400198,77	368137,44	287775,79
	Δб	тис. грн.	-	38516,72	76310,24	44248,91	-36112,74
	Т пр б	%	-	11,89	23,56	13,66	-11,15
	Δ	тис. грн.	-9028,19				
	Тпр б	%	-2,91				
9	Рентабельність	%	58,92	53,01	48,27	59,97	40,96
	Δб	%	-	-5,91	-10,65	1,05	-17,97
	Т пр б	%	-	-10,03	-18,08	1,79	-30,49
	Δ	%	-4,49				
	Тпр б	%	-8,69				

$$\bullet \Delta_t = y_t - y_0 \quad (2.1)$$

Середньорічні абсолютні прирости розраховуються за формулою 2.2:

$$\bar{\Delta} = \frac{y_n - y_1}{n - 1} \quad (2.2)$$

Темп зростання k_t показує, на скільки відсотків y_t більший (менший) від рівня, взятого за базу порівняння і обчислюється за формулою 2.3:

$$T_{np}^b = \frac{y_t}{y_0} \quad (2.3)$$

Середньорічний темп приросту(зменшення) обчислено за формулою 2.4:

$$\bar{T}_{np} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (2.4)$$

Динаміка виробництва та реалізації продукції зображена на рис. 2.1:

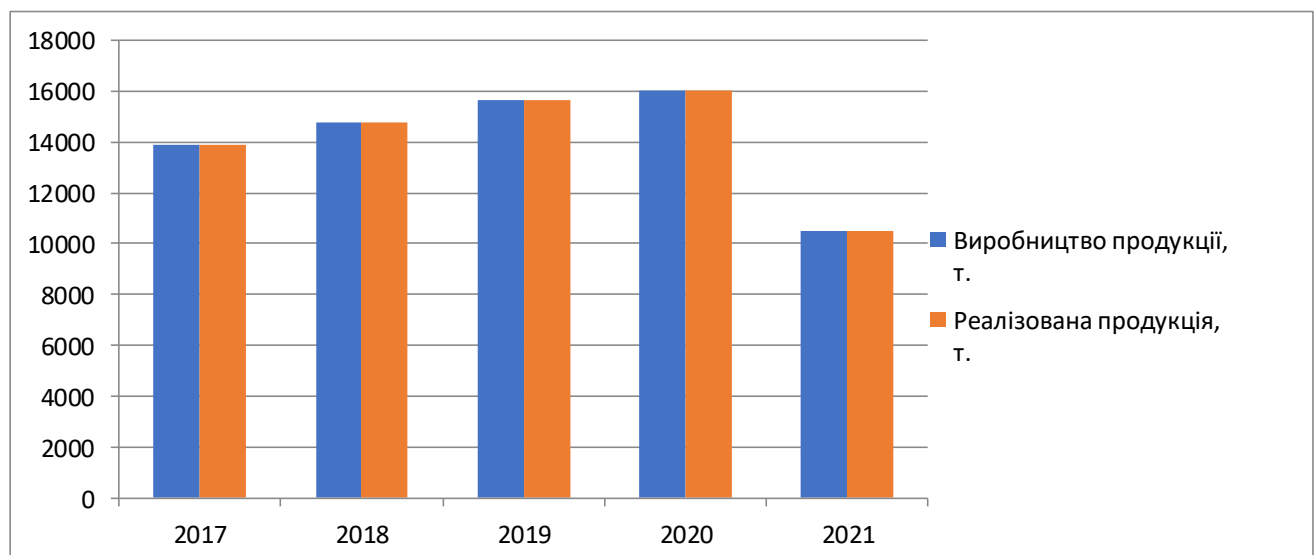


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва та реалізації продукції підприємства

На рис. 2.1 можна відстежити таку динаміку виробництва продукції. У 2018 р., 2019 р. та 2020 р., в порівнянні з 2017 р., виробництво продукції збільшилось на 909 т (6,55 %), на 1749 т (12,61 %) та на 2173 т (15,66 %) відповідно. А у 2021 р., в порівнянні з 2017 р., виробництво продукції зменшилось на 3406 т або на 24,55 %.

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу зображена на рис. 2.2.

За останні п'ять років на підприємстві ТОВ «КФ «ДЕСНА» у ВЦ спостерігається зменшення персоналу з 465 чол. у 2017 р. до 329 чол. у 2021 р. Зменшення склало 136 чол. або 29,25 %.

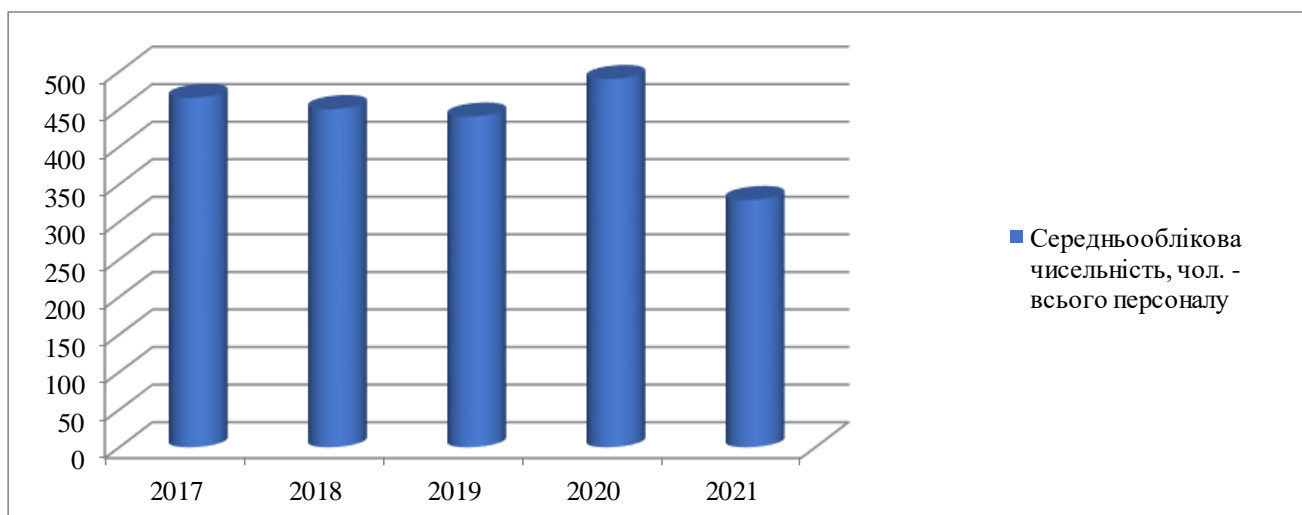


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу

Динаміка ФОП всього персоналу представлена на рис. 2.3:

Динаміка продуктивності праці персоналу зображена на рис. 2.4.

На рис. 2.4 можна побачити, що продуктивність праці персоналу у 2018 р, 2019 р, 2020 р. та 2021 р., в порівнянні з 2017 р., збільшилась на 0,25 т/міс. (10,1 %), на 0,47 т/міс. (19 %), на 0,24 т/міс. (9,76 %) та на 0,17 т/міс. (6,64 %) відповідно. В середньому за останні 5 років продуктивність праці персоналу збільшилась на 0,04 т/міс. або на 1,62 %.

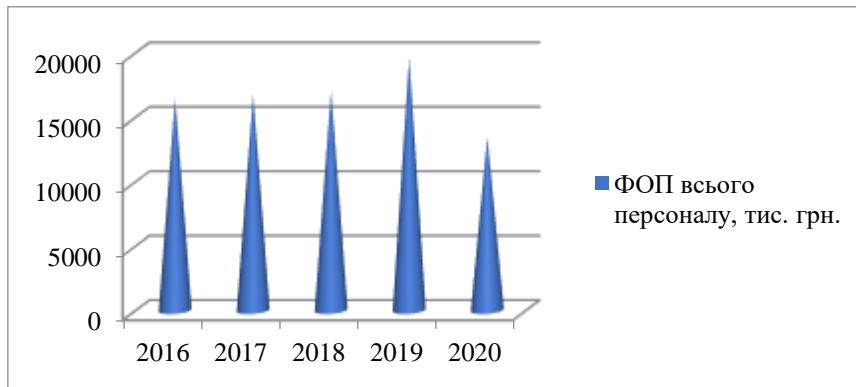


Рисунок 2.3 – Динаміка ФОП всього персоналу

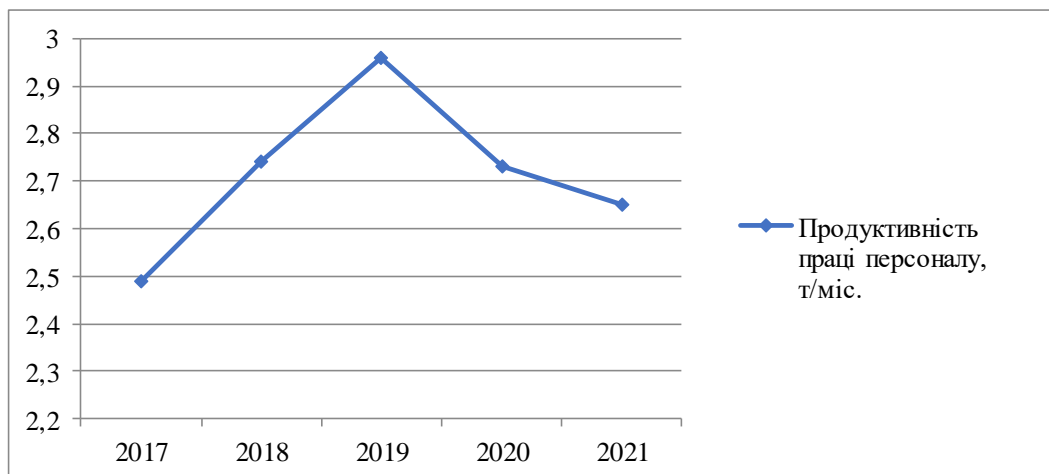


Рисунок 2.4 – Динаміка продуктивності праці персоналу

Динаміка собівартості 1 т ГТП та ціни 1 т ГТП зображена на рис. 2.5:

На рис. 2.5 можна побачити, що в середньому за останні 5 років ціна 1 т ГТП збільшилась на 412,5 грн./т. (1,09 %), собівартість 1 т ГТП збільшилась на 1036,5 грн./т. або на 4,17 %.

Динаміка прибутку від реалізації продукції та витрати на виробництво зображена на рис. 2.6.

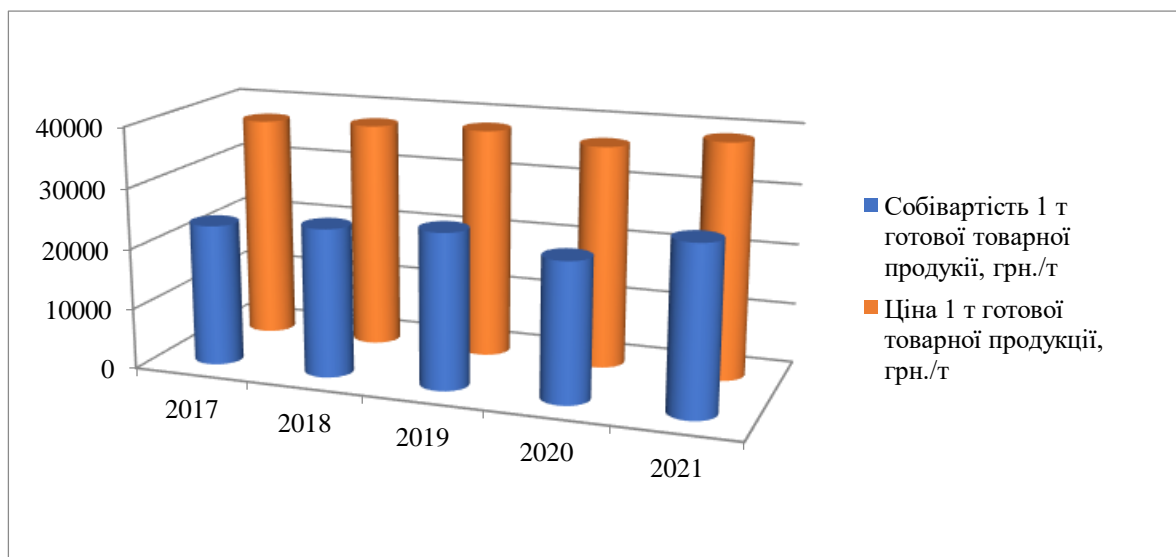


Рисунок 2.5 – Динаміка собівартості 1 т ГТП та ціни 1 т ГТП

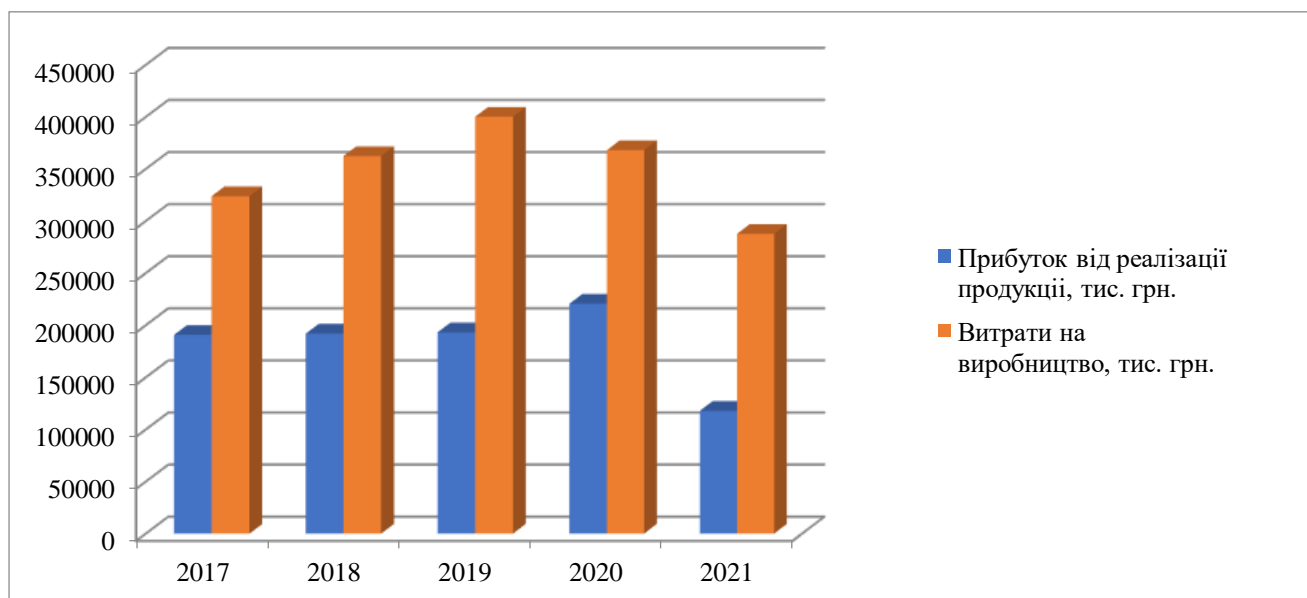


Рисунок 2.6 – Динаміка прибутку від реалізації продукції та витрат на виробництво

На рис. 2.6 можна спостерігати, що витрати на виробництво у 2018 р., 2019 р. та 2020 р., в порівнянні з 2017 р., збільшились на 38516,72 тис. грн. (11,89 %), на 76310,24 тис. грн. (23,56 %) та на 44248,91 тис. грн. (13,66 %) відповідно. А у 2021 р., в порівнянні з 2017 р., витрати на виробництво зменшились на 36112,74 тис. грн. або на 11,15 %. В середньому за останні 5 років витрати на виробництво зменшились на 9028,19 тис. грн. або на 2,91 %.

Прибуток від реалізації продукції у 2018 р., 2019 р. та 2020 р., в порівнянні з 2017 р., збільшився на 1268,22 тис. грн., 2341,52 тис. грн. та на 29950,59 тис. грн. відповідно. А у 2021 р., в порівнянні з 2017 р., прибуток зменшився на 72977,66 тис. грн. або на 38,24 %. В середньому за останні 5 років прибуток від реалізації продукції зменшився на 18244,41 тис. грн. або на 11,35 %.

Динаміка рентабельності зображена на рис. 2.7.

На рис. 2.7 можна побачити що в середньому за останні 5 років рентабельність ТОВ «КФ «ДЕСНА», а саме ВЦ зменшилась на 4,49 п.п.

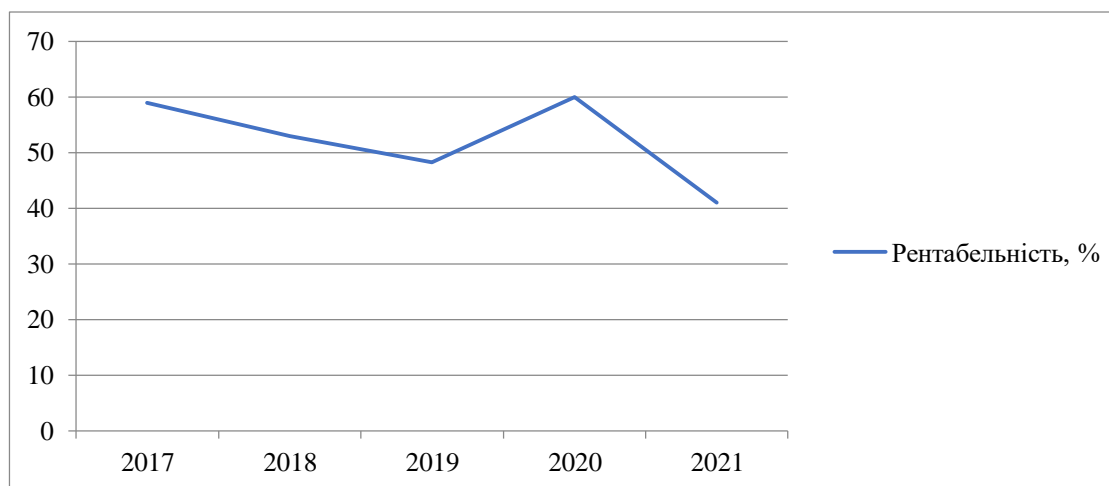


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності ВЦ підприємства

Проведемо аналіз виконання плану і динаміки товарообігу за звітний період по загальному його обсягу та видів обороту. Такий аналіз протягом останнього (2021) року проводиться по підприємству (об'єднанню) в цілому за кожен місяць і квартал, півріччя, 9 місяців і рік визначають відсоток виконання плану і динаміку товарообігу. Відсоток виконання плану розраховується як відношення фактичної суми роздрібного товарообігу за звітний період у діючих цінах до планової величини цього показника на цей же період У випадках суттєвих коливань цін протягом звітного періоду планові показники роздрібного товарообігу повинні відповідно коригуватися.

Основні техніко – економічні показники, що характеризують роботу ТОВ «КФ «ДЕСНА» у 2021 р., наведені у табл. 2.2.

Обсяг виробництва продукції у зазначеному періоді зменшився на 5579 т або на 34,77 %, чисельність персоналу зменшилась на 161 чол. або на 32,86 %, продуктивність праці персоналу зменшилась на 0,08 т./чол./міс. або на 2,84 %. Через зменшення обсягу реалізованої продукції на 5579 т., а також через збільшення собівартості 1 т. ГТП на 4549,8 грн./т, прибуток ВЦ зменшився на 102928,25 тис. грн. або на 46,62 %. Через зменшення прибутку на 46,62 %, рентабельність ВЦ зменшилась на 19,02 п. п. або на 31,71 %.

Таблиця 2.2 – Аналіз виконання плану у звітному періоді

Показник	Од. вим.	2021 рік	2021 рік	Відхилення від попереднього року (плану)	
		(план)	(факт)	+ / -	%
Обсяг виробництва	т.	16047	10468	-5579,00	-34,77
Чисельність робітників	чол.	490	329	-161,00	-32,86
Продуктивність праці робітника	т./чол./міс	2,73	2,65	-0,08	-2,84
Собівартість одної т. продукції	грн./т.	22941,2	27491	4549,80	19,83
Ціна одної т. продукції	грн./т.	36700	38750	2050,00	5,59
Реалізована продукція	т.	16047	10468	-5579,00	-34,77
Витрати	тис.грн.	368137,44	287775,79	-80361,65	-21,83
Виручка	тис.грн.	588924,90	405635,00	-183289,90	-31,12
Прибуток	тис. грн.	220787,46	117859,21	-102928,25	-46,62
Рентабельність	%	59,97	40,96	-19,02	-31,71

Аналіз витрат на виробництво і реалізацію продукції за 2021 рік представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Витрати на виробництво і реалізацію продукції у звітному періоді

Показники	Одиниці виміру	2021	2021	Відхилення від попереднього року (плану)	
		(план)	(факт)	+ / -	%
Реалізована продукція	т.	16047,00	10468,00	-5579,00	-34,77
Собівартість 1 т ГТП	грн./т	22941,20	27491,00	4549,80	19,83
Витрати	тис. грн.	368137,44	287775,79	-80361,65	-21,83

Фактичні витрати менше планових на 80361,65 тис. грн. (21,83 %). Вплив собівартості 1 т і обсягу реалізації на обсяг витрат визначається за формулами (2.5 – 2.7).

$$\pm \Delta B_c = \pm \Delta C * Q_{p,пл} \quad (2.5)$$

$$\pm \Delta B_{Q_p} = \pm \Delta Q_p * C_\phi \quad (2.6)$$

$$\pm \Delta B_c \pm \Delta B_{Q_p} = \pm \Delta B \quad (2.7)$$

де: $\pm \Delta B$, $\pm \Delta B_c$, $\pm \Delta B_{Q_p}$ - загальна зміна витрат і зміна відповідно від зміни собівартості і обсягу реалізації, тис. грн.;

$\pm \Delta C$ - відхилення фактичної собівартості 1т. продукції від планової;

$\pm \Delta Q_p$ - зміна обсягу реалізації%

$Q_{p,пл}$ - обсяг реалізованої продукції за планом;

C_ϕ - собівартість 1т. виготовленої і реалізованої продукції фактично.

За формулами (2.5 -2.7) проведемо розрахунки витрат:

$$\pm \Delta B_c = 4549,8 * 16047 = 73010,64 \text{ тис. грн}$$

$$\pm \Delta B_{Q_p} = -5579 * 27491 = - 153372,29 \text{ тис. грн.}$$

$$\pm \Delta B_c = 73010,64 - 153372,29 = - 80361,65 \text{ тис.грн.}$$

В результаті збільшення собівартості 1 т продукції на 4549,8 грн./т. витрати збільшилися на 73010,64 тис. грн., а за рахунок зменшення обсягу

реалізованої продукції на 5579 т витрати зменшились на 153372,29 тис. грн.. В загалом витрати зменшились на 80361,65 тис. грн..

Аналіз розподілу і використання прибутку господарської діяльності підприємства дає найважливіші показники оцінки їх діяльності і використовується для вироблення конкретних організаційно-технічних рішень (табл. 2.4). Прибуток є чистим доходом підприємства, одним з основних джерел розширеного відтворення і утворення фондів економічного стимулювання.

Таблиця 2.4 – Аналіз прибутку у звітному періоді

Показники	Одиниці виміру	2021	2021	Відхилення від попереднього року (плану)	
		(план)	(факт)	+ / -	%
Реалізована продукція	т.	16047,00	10468,00	-5579,00	-34,77
Собівартість 1т ГТП	грн./т.	22941,20	27491,00	4549,80	19,83
Ціна 1т ГТП	грн./т.	36700,00	38750,00	2050,00	5,59
Прибуток	тис.грн.	220787,46	117859,21	-102928,25	-46,62

Фактично у звітному періоді прибуток від реалізації продукції зменшився, в порівнянні із планом, на 102928,25 тис. грн. або на 46,62 %. Це сталося через перевищення росту собівартості над ростом ціни: собівартість 1 т ГТП збільшилась на 4549,8 грн./т (19,83%), а ціна збільшилась на 2050 грн./т (5,59 %), а також через зменшення обсягів реалізації на 5579 т або на 34,77 %.

2.4 Характеристика галузевої приналежності підприємства

Досліджено, що станом на 2021 рік кондитерська промисловість є однією з найбільш ємких у харчовій промисловості із долею в продажах промислової продукції близько 8% від продовольчих товарів, що у відпускних цінах складає 15,4 млрд. грн. Це друге місце у харчовій галузі, перше місце займають

тютюнові вироби (12,7%), третє – молоко та молочні продукти (7,8%), четверте – м'ясна галузь (7,3%) та п'яте – олії рослинні (6,3%) (рис. 2.8). Загальний обсяг виробництва кондитерських підприємств складає більше 1 млн. тон продукції на рік, що дозволяє повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку та експортувати значні обсяги продукції закордон.

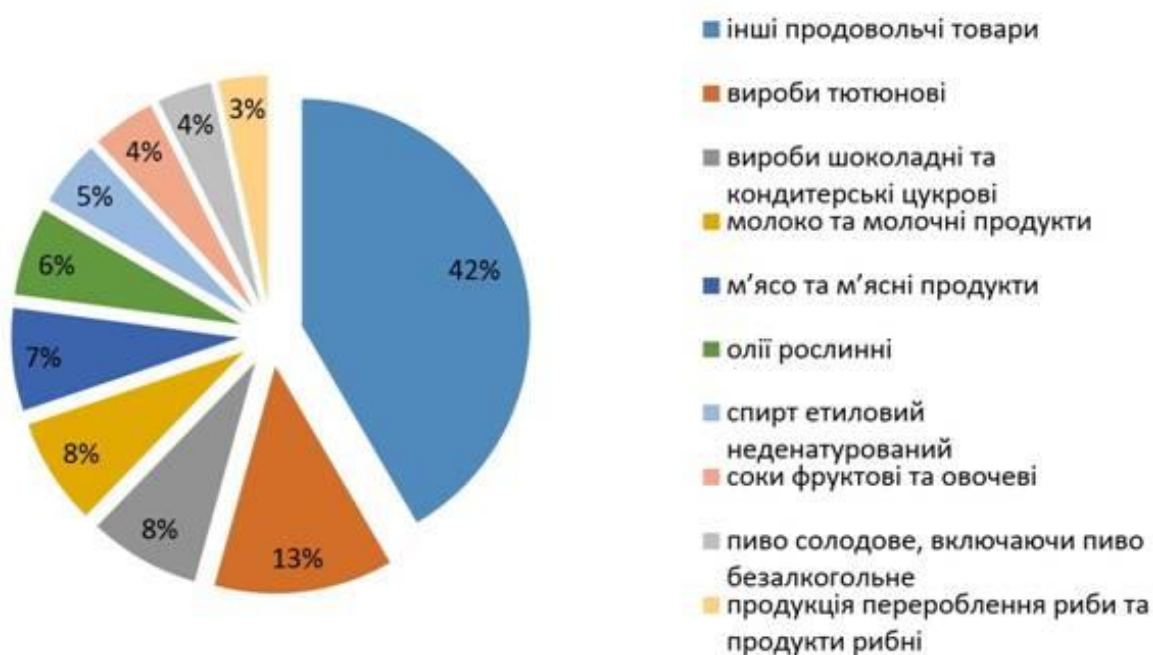


Рисунок 2.8 – Структура харчової промисловості в 2021 році

Починаючи з 1990 року, обсяги виробництва кондитерських виробів в Україні постійно знижувалися, що було викликано низькою купівельною спроможністю населення (рис. 2.9). Пояснюється це тим, що підприємства кондитерської галузі оговталися від формату планової економіки та зорієнтувалися на ринкову економіку і розпочали боротьбу в конкурентному середовищі.

Український ринок кондитерських виробів в 2021 році виріс майже вдвічі в порівнянні з 2004 роком і досяг значення 17,02 млрд. грн. За 2019 р. вітчизняною кондитерською галуззю було вироблено 1064,9 тис. т продукції. Це на 5,1 % менше, ніж в 2018 р. Деяке пожвавлення на ринку кондитерських виробів України спостерігається для борошняних кондитерських виробів за

2019 р. на 1,9% у порівнянні з 2018 р. Падіння виробництва цукрових кондитерських виробів за зазначений період склало 7%. Спостерігається незначний спад виробництва шоколадних кондитерських виробів, що склав 0,9%.

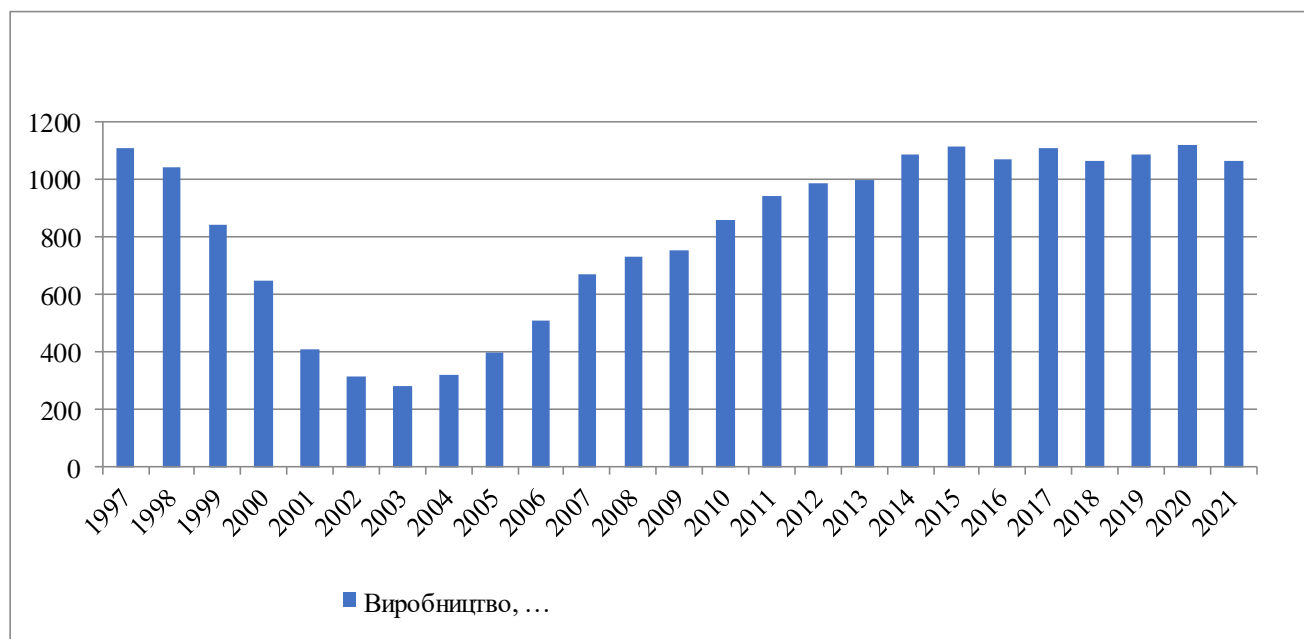


Рисунок 2.9 – Обсяги виробництва кондитерської продукції в Україні в 1997-2021 рр.

За оцінками експертів, кондитерські вироби займають 8,2% в кошику споживання продуктів харчування середнього українця. Варто зазначити, що загальний обсяг споживання кондитерських виробів зростає кожного року. Насамперед, це пояснюється підвищенням доходів населення, покращенням якості та збільшенням асортименту вітчизняної продукції. Відмітимо, що для вітчизняної галузі існують широкі перспективи розвитку, оскільки рівень споживання на душу населення кондитерських товарів в Україні має великий потенціал для зростання. В середньому, українець споживає близько 16 кг на рік, що як і раніше менше європейської норми (22-25 кг на душу населення на

рік). Це свідчить, що на ринку існують достатні резерви для збільшення споживання кондитерської продукції.

Дослідження свідчать, що споживачам найбільше до вподоби шоколадні цукерки, шоколад з різними начинками та вафлі. Вироби кондитерські з цукру користуються найменшою популярністю серед населення. В середньому щороку один українець споживає майже 4 кг шоколадних цукерок, при чому найбільшим попитом користується молочний шоколад (йому надають перевагу 43% споживачів). Помітною є тенденція до активного витіснення з українського ринку імпортних шоколадних виробів. Відтак, частка закордонних торгових марок складає 5%. Переважна кількість споживачів відноситься до вікової категорії – від 18 до 55 років (85%), з них – 67% жінки, 33% - чоловіки.

Щодо попиту на кондитерську продукцію, то варто відмітити, що вона співпадає з щільністю заселення регіонів і свідчить про те, що попит є стійким до локації та іманентний всім регіонам, як можна побачити на рис. 2.10.

Найбільшим попитом кондитерські вироби користуються на сході країни, що, перш за все, пов'язано з високою концентрацією промисловості та населення в регіоні, а отже, і найширшим асортиментом кондитерської продукції. Мешканці південного регіону споживають кондитерських виробів найменше, що, на нашу думку, зумовлено особливостями клімату та невеликою кількістю дрібних виробників, представлених в регіоні.

Як показано на рис. 2.11 основна частина кондитерських виробів продається у супермаркетах, спеціалізованих кіосках та на ринках (38% та 33% відповідно).

Оскільки супермаркети переважно знаходяться у великих містах, продажі в продуктових ринках теж займають значну частку у загальному обсязі продажів (21%). Як відомо, для підвищення обсягів збуту кондитерської продукції в супермаркетах часто застосовують стимулюючі заходи: дегустації, подарунки, акції тимчасового зниження цін.

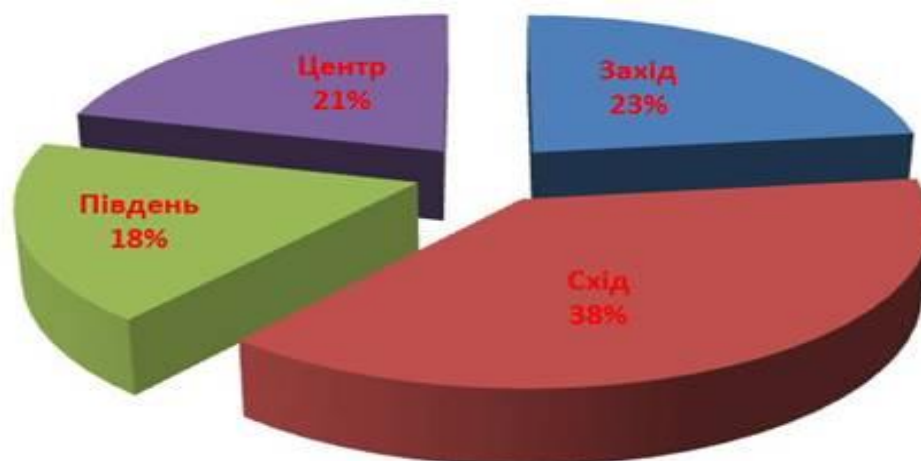


Рисунок 2.10 – Структура попиту на кондитерські вироби на внутрішньому ринку України

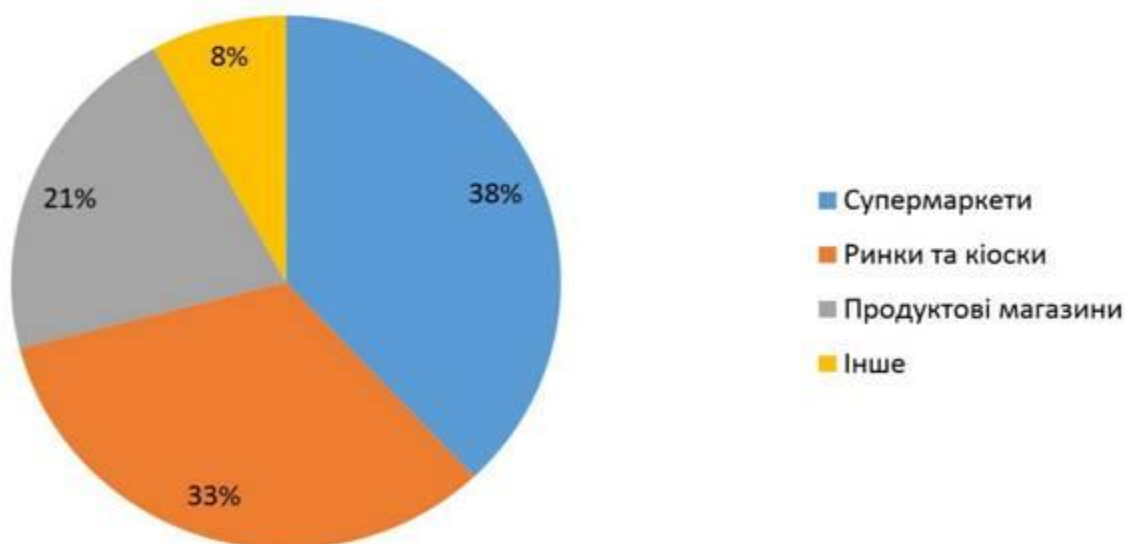


Рисунок 2.11 – Структура продажу кондитерських виробів

Кондитерське виробництво є інтенсивно-сировинним через те, що частка матеріалів складає 60-75% від собівартості продукції. Кондитерський сектор зазвичай використовує вітчизняну сировину: борошно, цукор, молоко і вершкове масло. Тільки та сировина, яка не виробляється в Україні, імпортується, а саме: какао-боби, горіхи, арахіс, екзотичні масла і суміші, такі як кокосове і арахісове масло і т.д.

Основними факторами, що впливають на потужність кондитерського сектора є демографія населення, ціни на сировину, заробітна плата в галузі, а також ціни на енергоресурси.

Національна кондитерська промисловість представлена підприємствами, що входять до системи Державного департаменту продовольства України: Асоціація «Укрконпром», «Укрпродсоюз», «Укрхліб» і неасоційованими підприємствами приватного сектору.

Системна оцінка та аналіз SWOT передбачає побудову матриці SWOT, яка дає змогу виявити взаємовплив напрямків дослідження (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 Матриця SWOT – аналізу кондитерського ринку України

	Strength	Weaknesses
Opportunities	Великий сировинний, кадровий потенціал, можливість екстенсивного та інтенсивного розширення виробництва відповідність світовим стандартам дає змогу стрімкого та успішного розвитку галузі як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.	Застаріле обладнання та неефективне використання основних фондів, державний контроль сировинних баз дає поштовх до створення автономності в діяльності та оновлення основних фондів.
Treats	Орієнтація на експорт та диверсифікація ринків дасть змогу уникнути політичного корелювання, а розвиток власних сировинних баз та ліній з переробки какао-бобів зменшать ризик спекуляції та залежності від посередників.	Зниження купівельної спроможності та закриття ринків в силу політичних причин, державне регулювання цін на сировину, залежність від постачальників, - це ті ризики, які мають бути враховані при побудові стратегії, причому в напрямку нівелювання їх впливу.

Українська кондитерська промисловість вже довела свою конкурентоздатність на внутрішньому та зовнішньому ринках: продукція цієї галузі відповідає європейським показникам якості. Аналіз показує, що значна частина внутрішнього попиту на кондитерські вироби задовольняється за рахунок вітчизняних виробників.

2.5 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «КФ «ДЕСНА» при здійсненні експортної діяльності

Марка ТОВ «КФ «ДЕСНА» входить у топ-15 найвідоміших брендів України. Номенклатура продукції включає майже 200 найменувань кондитерських виробів. Ріст обсягів виробництва ТОВ «КФ «ДЕСНА» насамперед пов'язаний зі зростанням виробництва цукерок. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. За допомогою стратегічного аналізу можливо знайти ті шляхи розвитку підприємства, які забезпечать підвищення його конкурентоспроможності. Прямуючи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечувати собі технічну та економічну ефективність. Іншими словами, воно повинно знайти засіб оптимального сполучення технічної та економічної ефективності для забезпечення найкращих умов пропозиції.

Детальна оцінка і аналіз сучасного стану ТОВ «КФ «ДЕСНА» дозволили визначити його сильні та слабкі сторони, виявити можливості та потенційні загрози для його діяльності (табл. 2.6).

Аналізуючи трудовий, виробничий і фінансовий потенціал ТОВ «КФ «ДЕСНА», можна зробити висновок про стійку конкурентну позицію підприємства. Конкурентоздатність потенціалу ТОВ «КФ «ДЕСНА» перебуває на третьому рівні розвитку. Це значить, що система управління активно впливає на виробництво й виробничі системи, сприяє їхньому вдосконаленню, крім цього, потенціал підприємства має певні конкурентні переваги щодо найближчих суперників. Керівникам потрібно прикласти максимум зусиль для збереження сильних конкурентних позицій.

Отже, досліджуване підприємство має досить позитивну тенденцію, але існує також багато недоліків і загроз, які поступово необхідно усунути.

Вважаємо, що для цього потрібно розробити і дотримуватись чіткого стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Стратегічна мета укладається в утриманні ринкових позицій у дійсності, для того щоб забезпечити стійкі фінансові результати в майбутньому.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КФ «ДЕСНА»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
1. Висока якість продукції.	1. Зниження фондівіддачі.
2. Наявність унікального обладнання.	2. Ріст зносу основних фондів.
3. Зростаюча питомість ринку.	3. Зменшення ринкової частки високорентабельної продукції.
4. Висока кваліфікація персоналу.	4. Скорочення прибутковості компанії.
5. Налагоджені взаємовигідні зв'язки із споживачами.	5. Зростання операційних витрат.
6. Великий досвід роботи на ринку.	
7. Ефективна реклама та стимулювання збуту.	
8. Високий рівень лояльності споживачів до продукції.	
9. Високий рівень диференціації продукції.	
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Розширення номенклатури товарів.	1. Ймовірність покращення конкурентами своїх маркетингових програм.
2. Збільшення обсягів продажу продукції.	2. Економічна нестабільність в Україні.
3. Вихід на нові регіональні ринки.	3. Зростання цін на сировину.
4. Пошук нових ринкових ніш (споживачів).	4. Висока конкуренція.
5. Зростання обсягу споживання кондитерської продукції	5. Високий рівень процентних ставок
6. Великий потенціал кондитерського ринку.	
7. Збільшування темпів росту експорту в країни далекого зарубіжжя.	
8. Зростання грошових доходів та заощаджень населення	
9. Поліпшення демографічної ситуації	
10. Обсяг споживання кондитерської продукції не знижується нижче мінімуму, незалежно від рівня доходів	

Для ТОВ «КФ «ДЕСНА» це можливо досягти завдяки максимальному задоволенню потреб клієнтів, забезпеченню високої якості продукції та гнучкої системи знижок для оптових покупців і т.д. Питання визначення

конкурентоспроможності продукції підприємства з метою обґрунтування вибору ринкової стратегії підприємства є важливим для всіх підприємств, конкуруючих на ринку.

Продукція української кондитерської галузі, включаючи продукцію ТОВ «КФ «ДЕСНА», експортується в 58 країн світу, розташованих на 5 континентах, більша частина експорту (86%) припадає на країни-члени СНД.

Структура експорту продукції ТОВ «КФ «ДЕСНА» країни ТОП 10 представлена на рис. 2.12:

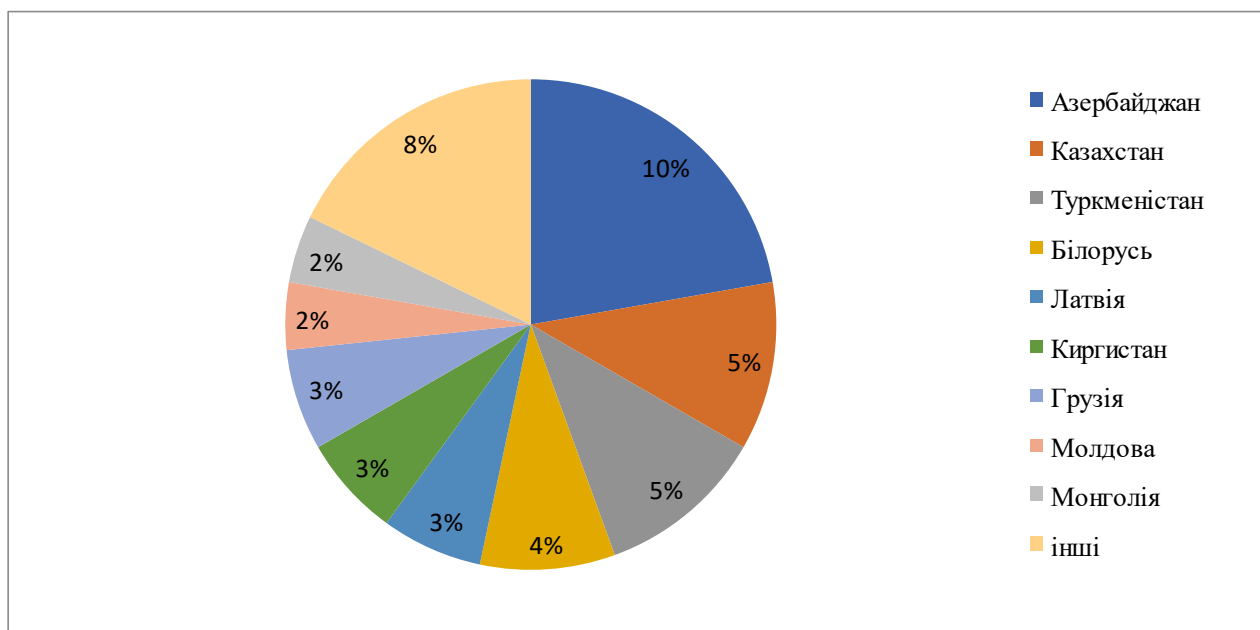


Рисунок 2.12 – Структура експорту продукції ТОВ «КФ «ДЕСНА»

На ринки країн Азії поставляється до 10% експорту, на ринки країн ЄС – 5,9%, Північної та Південної Америки – 0,45%, Африки – 0,03%, Австралії й Океанії – 0,02%.

Ринок Європейського Союзу має найбільший потенціал до збільшення поставок українських кондитерських виробів, зокрема, продукції ТОВ «КФ «ДЕСНА». Однак українському експорту перешкоджають високі ставки ввізного мита, які діють у країнах Європейського Союзу. Вони, за окремими кодами УКТЗЕД, досягають 50%.

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КФ «ДЕСНА»

3.1 Обґрунтування впровадження інноваційної виробничої технології на підприємстві

Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства «ТОВ «КФ «ДЕСНА» ВЦ показав певні негативні тенденції у звітному році, а саме: на підприємстві спостерігається зменшення обсягу виробництва та реалізації продукції, за рахунок чого зменшився прибуток; відбулося зменшення персоналу у ВЦ; також відбулося значне збільшення собівартості 1 т продукції внаслідок подорожчання сировини; фактично прибуток виявився меншим за планові показники тощо.

В кваліфікаційній роботі запропоновано розробити інвестиційний проєкт освоєння нової технології. Нова технологія дозволить виробити 4 види нової продукції з аерованою фруктовую начинкою та удосконалити якісні властивості вже існуючої продукції за допомогою процесу аерації. Це дозволить збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, зокрема на зарубіжних ринках.

Інвестування є одним з найбільш важливих аспектів діяльності будь-якого підприємства, що динамічно розвивається. Інвестиції сприяють рішенню ряду серйозних завдань, серед яких можна виділити наступні:

- розширення існуючої підприємницької діяльності;
- придбання нових виробництв;
- диверсифікація бізнесу за рахунок освоєння нових областей і напрямів.

У своїй діяльності практично всі підприємства в тому або іншому ступені стикаються з необхідністю інвестицій. Навіть підприємства, які по яких-небудь причинах не прагнуть до розширення свого бізнесу, рано чи пізно вимушені оновлювати основні фонди, що також припускає інвестування.

У всіх випадках, здійснюючи інвестування, підприємство прагне прибутково розмістити капітал. В той же час метою, яку ставить перед собою підприємство, плануючи інвестиції, не обов'язково є одержання прибутку в буквальному значенні цього слова. Інвестиційні проєкти можуть бути самі по собі збитковими в економічному сенсі, але що приносять непрямий дохід за рахунок отримання стабільності в забезпеченні сировиною і напівфабрикатами, виходу на нові ринки сировини і збуту продукції, досягнення деякого соціального ефекту, зниження витрат по інших проєктах і виробництвах, поліпшення споживчих властивостей продукції, вирішення питань охорони навколишнього середовища і ін.

Питання про капіталовкладення є одним з найбільш складних для будь-якої організації, оскільки інвестиційні витрати можуть принести дохід тільки в майбутньому. Оцінюючи економічну привабливість капіталовкладень, підприємство стикається з необхідністю прогнозування віддалених за часом подій, причому чинник невизначеності повинен бути зведений до мінімуму. Для того, щоб ухвалити рішення про доцільність втілення в життя інвестиційного проєкту, підприємство повинне провести детальний розрахунок його окупності.

У основі процесу ухвалення управлінських рішень інвестиційного характеру лежать оцінка і порівняння обсягу передбачуваних інвестицій і майбутніх грошових надходжень, тобто потрібно деяким чином порівняти величину інвестицій з прогнозованими доходами. Оскільки порівнювані показники відносяться до різних моментів часу, ключовою тут є проблема їх зіставності. В кожному випадку ця проблема вирішується індивідуально, причому повинен враховуватися ряд основних чинників, серед яких: темп інфляції; різноманітні ризики, якими супроводжується інвестиційний проєкт; величина періоду, на який складається прогноз, і так далі.

Розробка інвестиційного проєкту включає ряд етапів, кожен з яких в тому або іншому ступені обов'язковий для прийняття обґрунтованого рішення.

Етап збору інформації і прогнозування обсягів реалізації.

За оцінками експертів, кондитерські вироби займають 8,2% в кошику споживання продуктів харчування середнього українця. Варто зазначити, що загальний обсяг споживання кондитерських виробів зростає кожного року. Насамперед, це пояснюється покращенням якості та збільшенням асортименту вітчизняної продукції. Відмітимо, що для вітчизняної галузі існують широкі перспективи розвитку, оскільки рівень споживання на душу населення кондитерських товарів в Україні має великий потенціал для зростання. В середньому, українець споживає близько 16 кг на рік, що як і раніше менше європейської норми (22-25 кг на душу населення на рік). Це свідчить, що на ринку існують достатні резерви для збільшення споживання кондитерської продукції.

Етап прогнозування обсягів виробництва.

Виходячи з того, що на ринку існують достатні резерви для збільшення споживання кондитерської продукції, а також враховуючи виробничі потужності ліній НААС – 3 та НААС – 4 у виробничому цеху, розраховано плановий обсяг виробництва з урахуванням процесу аерації начинки. Максимально можлива кількість змін для двох ліній – 1150 зм./рік. Розрахунки представлені у таблиці 3.1.

Отже з таблиці 3.1 можна побачити, що планується збільшення річного обсягу виробництва продукції на 1355,5 т.

Етап визначення необхідного обсягу інвестицій.

Для забезпечення процесу аерації начинки при виробництві нової продукції на лініях НААС-3 та НААС-4 підприємству необхідно придбати додаткове обладнання, а саме «Аератор-міксер» у кількості 2 шт. Вартість одного «Аератор-міксер» складає 1877,2 тис. грн.. Витрати на забезпечення процесу аерації на лініях НААС-3 та НААС-4 представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.1 – Розрахунок планових обсягів виробництва продукції з урахуванням процесу аерації

№ П/П	Найменування продукції	Продукт з аерованого начинкою	Норма вироблення в зміну, т.		Лінія	Проект річного обсягу виробництва при умові відсутності процесу аерації, т.	Проект річного обсягу виробництва при умові забезпечення процесу аерації, т.	Зміна обсягу у зв'язку з процесом аерації, т	Кількість змін для виконання плану	
			без аерації начинки	з аерацією начинки при вазі цукерки 8,5 г					без аерації начинки	з аерацією начинки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	«Diamond Dreams»		11,5		Haas -3	363,0	363,0	0,0	32	32
2	«La Crema»		11,5		Haas -3	536,0	536,0	0,0	47	47
3	«Renome»		11,5		Haas -3	934,0	934,0	0,0	81	81
4	«Truffle»		15		Haas -3	436,0	436,0	0,0	29	29
5	«Morning Star»		13		Haas -3	924,0	924,0	0,0	71	71
6	«Паризька весна»		13		Haas -3	835,0	835,0	0,0	64	64
7	Новий продукт 1	V		10	Haas -3		614,0	614,0		61,4
8	«Грильж Східний»	V	18	14	Haas -4	1639,0	1671,0	32,0	91	119
9	«Перлина Клеопатри»	V	18	14	Haas -4	889,0	905,0	16,0	49	65

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
10	«Ніколь зі смаком крем-брюле»	V	18	14	Haas-4	1750,0	1789,0	39,0	97	128
11	Новий продукт 2	V		6,5	Haas-4		215,9	215,9		33
12	Новий продукт 3	V		6,5	Haas-4		268,6	268,6		41
13	Новий продукт 4	V		6,5	Haas-4		170,0	170,0		26
14	«Ажіотаж»		20		Haas-4	231,0	231,0	0,0	12	12
15	«Evening Coffee»		20		Haas-4	320,0	320,0	0,0	16	16
16	«Sweet Heart»		18		Haas-4			0,0	0	0
17	«Золотий Мак»		19,5		Haas-4	996,0	996,0	0,0	51	51
18	«Vanilla Dreams з кунжутом»		19,5		Haas-4	246,0	246,0	0,0	13	13
19	«Білочка-вітівниця»		20		Haas-4	638,0	638,0	0,0	32	32
	ЗАГАЛОМ					10 737,0	12 092,5	1355,5	685	921

З таблиці 3.2 можна побачити, що сума інвестицій складає 4059,4 тис. грн. Ця сума включає в себе:

- вартість двох «Аератор-міксер»;
- монтаж продуктопроводів;
- закупка запорної арматури;
- електропідключення;
- підключення по службі КіПА.

Таблиця 3.2 – Витрати на забезпечення процесу аерації на лініях НААС-3 та НААС-4

№ з/п	Основне обладнання, додаткові статті витрат	Значення показника	в т.ч.	
		Всього	НААС-3	НААС-4
1	Сума інвестицій, тис. грн.	4059,4	2083,5	1976,0
1.1.	Аератор-міксер	3754,4	1877,2	1877,2
1.2.	Монтаж продуктопроводів	264,2	189,2	75,0
1.3.	Обв'язка продуктопроводів гарячою та холодною водою	8,3	4,2	4,2
1.4.	Закупка запорної арматури	23,3	8,3	15,0
1.5.	Електропідключення	5,0	2,5	2,5
1.6.	Підключення по службі КіПА	4,2	2,1	2,1
2.	Термін корисного використання обладнання, років	14,0	14,0	14,0
3.	Сума амортизації в рік, тис. грн.	290,0	148,8	141,1
4.	Обсяг виробництва продукції з аерованою начинкою в рік, т	5633,5	614,0	5019,5
5.	Сума амортизації на 1 т., грн./т.	51,5	242,4	28,1

Також в табл. 3.2 розрахована сума амортизації в рік, що складає 290 тис. грн. та сума амортизації на 1 т. продукції – 51,5 грн./т.

Етап оцінки доступності необхідних джерел фінансування. Розрахувавши об'єм інвестицій, розробник вирішує, які джерела фінансування (з числа доступних) будуть задіяні.

Запропоновано здійснити інвестиції на суму 4059,4 тис. грн. за рахунок банківського кредиту взятого під відсоткову ставку річних – 20 %. Термін кредиту – 12 місяців. Кредит планується повертати рівним платежем кожного місяця. Розрахунок відсотків за кредит і суми погашення представлено в таблиці 3.3.

З табл. 3.3 видно, що щомісячний платіж становить 338,29 тис. грн., а сума відсотків за кредит - 285,85 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Розрахунок відсотків за кредит і суми погашення

рік, місяць	Банківський кредит		
	ставка-20 % річних, термін кредиту- 12 місяців		
	база для розрахунку % за кредит, тис.грн	погашення кредиту, тис.грн	% за кредит, тис.грн
Перший рік		4059,42	285,85
1 місяць	4059,42	338,29	43,98
2 місяць	3721,14	338,29	40,31
3 місяць	3382,85	338,29	36,65
4 місяць	3044,57	338,29	32,98
5 місяць	2706,28	338,29	29,32
6 місяць	2368,00	338,29	25,65
7 місяць	2029,71	338,29	21,99
8 місяць	1691,43	338,29	18,32
9 місяць	1353,14	338,29	14,66
10 місяць	1014,86	338,29	10,99
11 місяць	676,57	338,29	7,33
12 місяць	338,29	338,29	3,66

3.2 Розрахунок економічної ефективності запропонованих управлінських рішень щодо оптимізації асортименту продукції при здійсненні експортної діяльності ТОВ «КФ «Десна»

В попередньому підрозділі було визначено, що на ринку існують достатні резерви для збільшення споживання кондитерської продукції, зокрема на зарубіжних ринках збуту, а також, враховуючи виробничі потужності ліній НААС-3 та НААС-4, розраховано запланований обсяг виробництва на рік - 12 092,5 т, що на 1355,5 т більше ніж у звітному періоді. Також було визначено, що необхідний обсяг інвестицій на запровадження нової технології становить 4059,4 тис. грн. Ці інвестиції планується отримати за рахунок банківського кредиту під 20 % річних, термін кредиту 12 місяців.

Отже, тепер потрібно розрахувати економічну ефективність проекту аерації начинки кондитерських виробів. Розрахунок представлений в табл. 3.4.

В таблиці 3.4 розраховано наступні показники:

- обсяг товарної продукції у вартісному вираженні;

- прямі змінні витрати;
- маржинальний прибуток;
- накладні виробничі витрати;
- виробнича собівартість;
- валовий прибуток.

Обсяг товарної продукції у вартісному вираженні розраховується за формулою 3.1:

$$Q_{\text{в.р.}} = P * Q \quad (3.1)$$

де $Q_{\text{в.р.}}$ – обсяг товарної продукції у вартісному вираженні;

P – ціна 1 т. товарної продукції;

Q – обсяг товарної продукції в натуральному вираженні.

Прямі змінні витрати розраховуються за формулою 3.2:

$$V_{\text{пр.з.}} = C_{\text{м.т.}} + OT_{\text{п.}} + V_{\text{ен.}} \quad (3.2)$$

де $V_{\text{пр.з.}}$ – прямі змінні витрати;

$C_{\text{м.т.}}$ – витрати на сировину, матеріали, тару;

$OT_{\text{п.}}$ – оплата праці персоналу;

$V_{\text{ен.}}$ – витрати на електроенергію.

Маржинальний прибуток розраховується за формулою 3.3:

$$\Pi_{\text{м.}} = Q_{\text{в.р.}} - V_{\text{пр.з.}} \quad (3.3)$$

де $\Pi_{\text{м.}}$ – маржинальний прибуток;

$Q_{\text{в.р.}}$ – обсяг товарної продукції у вартісному вираженні;

$V_{\text{пр.з.}}$ – прямі змінні витрати.

Таблиця 3.4 – Розрахунок економічної ефективності проєкту аерації начинки

№ з/п	Найменування	Обсяг виробництва (т)	Ціна, грн/кг без НДС	товарна продукція		Прямі змінні витрати		Маржинальний прибуток			Виробничі витрати		Виробнича собівартість		Валовий прибуток		
				грн на 1 тн	тис.грн	грн на 1 тн	тис.грн	грн на 1 т.	тис.грн	R %	грн на 1 тн	тис.грн	грн на 1 тн	тис.грн	грн 1 т	тис.грн	R,%
1	Новий продукт 1	614,0	46,31	38409,5	23583,4	21341,4	13103,6	17068,1	10479,8	44,4	2678,0	1644,3	24019,5	14748,0	14390	8835,5	37,5
2	Новий продукт 3	268,6	55,72	46113,9	12386,2	27650,3	7426,9	18463,6	4959,3	40,0	3110,7	835,5	30761,0	8262,4	15352,9	4123,8	33,3
3	Новий продукт 2	215,9	55,72	46113,9	9956,0	26061,8	5626,7	20052,1	4329,2	43,5	3110,7	671,6	29172,5	6298,3	16941,4	3657,6	36,7
4	Новий продукт 4	170,0	55,72	46113,9	7839,4	26473,8	4500,5	19640,1	3338,8	42,6	3110,7	528,8	29584,5	5029,4	16529,4	2810,0	35,8
6	Грильняж Східний	1671,0	54,00	46051,2	76951,6	31437,4	52531,9	14613,8	24419,7	31,7	2177,2	3638,1	33614,6	56170,0	12436,6	20781,5	27,0
		1639,0	50,64	43185,8	70781,5	28603,2	46880,6	14582,6	23900,9	33,8	2005,4	3286,9	30608,6	50167,5	12577,2	20614	29,1
	зміна витрат	32,0	3,4	2865,4	6170,0	2834,2	5651,3	31,2	518,7	-2,0	171,8	351,2	3006,0	6002,5	-140,6	167,5	-2,1
7	Перлина Клеопатри	905,0	59,17	50057,8	45302,3	31990,0	28951,0	18067,8	16351,4	36,1	2180,6	1973,5	34170,6	30924,4	15887,2	14377,9	31,7
		889,0	59,17	50057,8	44501,4	31194,8	27732,2	18863,0	16769,2	37,7	2004,4	1781,9	33199,2	29514,1	16858,7	14987,3	33,7
	зміна витрат	16,0	0,0	0,0	800,9	795,2	1218,8	-795,2	-417,8	-1,6	176,3	191,6	971,5	1410,4	-971,5	-609,4	-1,9
8	«Ніколь зі смаком крем-брюле»	1789,0	59,17	50454,3	90262,7	28253,0	50544,6	22201,3	39718,1	44,0	2180,6	3901,1	30433,6	54445,8	20020,6	35816,9	39,7
		1750,0	59,17	50454,3	88295,0	26791,2	46884,6	23663,1	41410,4	46,9	2004,4	3507,6	28795,6	50392,2	21658,7	37902,7	42,9
	зміна витрат	39,0	0,0	0,0	1967,7	1461,8	3660,0	-1461,8	-1692,3	-2,9	176,3	393,5	1638,1	4053,5	-1638,1	-2085,8	-3,2
	РАЗОМ	1355,5	216,8		62703,7		41187,9		21515,7			4616,6	33791,6	45804,5		16899,1	27

Накладні виробничі витрати розраховуються за формулою 3.4:

$$V_{н.в.} = OT + V_{ен.} + A + V_{п.р.} + V_{ін.в.} \quad (3.4)$$

де $V_{н.в.}$ – накладні виробничі витрати;

OT – оплата праці персоналу;

A – амортизація;

$V_{п.р.}$ – витрати на поточний ремонт;

$V_{ін.в.}$ – інші виробничі витрати

Валовий прибуток розраховується за формулою 3.5:

$$ВП = (Q_{в.р.} - C/C_{в.}) * Q \quad (3.5)$$

де $ВП$ – валовий прибуток;

$Q_{в.р.}$ – обсяг товарної продукції у вартісному вираженні;

$C/C_{в.}$ – виробнича собівартість;

Q – обсяг товарної продукції в натуральному вираженні.

Після проведених розрахунків в таблиці 3.4 ми бачимо, що додатковий обсяг товарної продукції у вартісному вираженні після застосування процесу аерації склав 62703,7 тис. грн., виробнича собівартість додаткового обсягу виробництва становить 45804,5 тис. грн., додатковий валовий прибуток від реалізації продукції склав 16899,1 тис. грн. Рентабельність додаткового валового прибутку склала 27 %.

Визначимо ефективність капіталовкладень та термін окупності інвестиційного проєкту освоєння нової технології. Розрахунок представлений у табл. 3.5.

З таблиці 3.5 видно, що прибуток до оподаткування склав 6 562 тис. грн., а після оподаткування 5 512 тис. грн.. Рентабельність чистого прибутку склала 8,8 %. Позитивний потік з урахуванням амортизації від додаткових

капіталовкладень склав 5802 тис. грн.. Таким чином, термін окупності інвестиційного проекту освоєння нової технології складає 9 місяців.

Таблиця 3.5 – Ефективність капіталовкладень та термін окупності інвестиційного проекту освоєння нової технології

Найменування показників	Значення показників за рік
Сума інвестицій, тис. грн.	4059
Об'єм додаткової продукції, т.	1 356
Об'єм додаткової продукції, тис. грн.	62 703,65
Собівартість додаткового випуску, тис. грн.	45 804,52
<i>в т. ч. амортизація від додаткових капіталовкладень</i>	290
Валовий прибуток, тис. грн.	16 899
Валовий прибуток 1 т., грн.	12 467
<i>Рентабельність ВП, %</i>	27,0
Непрямі витрати, тис. грн.	10 337
Адміністративні та збутові витрати	10 095
фінансові витрати - % за кредит (на обладнання)	242
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	6 562
<i>ставка податку на прибуток, %</i>	16
Чистий прибуток, тис. грн.	5 512
<i>Рентабельність ЧП, %</i>	8,8
Позитивний потік, тис. грн.	5 802
Термін окупності, міс.	9

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання щодо обґрунтування ефективності рішень у сфері управління експортною діяльністю підприємства. ТОВ «КФ «Десна».

Отримані результати дозволити зробити наступні висновки.

В умовах ринкових відносин особливе місце займає система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, націлена на ефективне задоволення споживчого попиту. Особливе значення при цьому приділяється товарній політиці як фундаменту діяльності підприємства, у тому числі й основної її складової – асортиментній політиці. Асортиментна політика має економічне й соціальне значення. Економічна важливість міститься в тому, що ефективне управління асортиментною політикою дозволить підприємству вижити в умовах жорсткої конкуренції. Із соціальної сторони управління асортиментами виховує в споживачів смаки на основі нової потреби, і навпаки, смаки й потреби споживачів дуже впливають на товарну політику.

Сутність проблеми управління асортиментом при здійсненні експортної діяльності полягає в плануванні практично всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутньої реалізації на закордонному ринку й на приведення характеристик цих продуктів у відповідність із вимогами споживачів.

За результатами аналізу показників економічної ефективності ТОВ «КФ «ДЕСНА», зокрема ВЦ, можна зробити наступні висновки:

- на підприємстві спостерігається зменшення обсягу виробництва та реалізації продукції, за рахунок чого зменшився прибуток. Це сталося за рахунок зменшення ринків збуту продукції;
- відбулося зменшення персоналу у ВЦ. Це сталося за рахунок зменшення обсягів виробництва;

- має місце значне збільшення собівартості 1 т продукції, що відбулося із-за подорожчання сировини.

- фактично прибуток виявився меншим за планові показники. Це відбулося через перевищення росту витрат над ростом виручки.

Також було здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства на систематизовано результати у вигляді результатів SWOT-аналізу діяльності ТОВ «КФ «ДЕСНА». Було зроблено висновок, що підприємству слід збільшувати темпи росту експорту в країни далекого зарубіжжя шляхом оптимізації асортименту продукції та освоєння інноваційних технологій у ВЦ.

В кваліфікаційній роботі запропоновано розробити інвестиційний проєкт освоєння інноваційної технології виробництва. Нова технологія дозволить виробити 4 види нової продукції з аерованою фруктовую начинкою та удосконалити якісні властивості вже існуючої продукції за допомогою процесу аерації. Це дозволить збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції у першу чергу на зарубіжних ринках.

На основі розрахунків продемонстровано можливість збільшення річного обсягу виробництва продукції на 1355,5 т. Також акцентовано, що на вітчизняному та зарубіжному ринках існують достатні резерви для збільшення споживання кондитерської продукції, а також враховуючи виробничі потужності ліній НААС – 3 та НААС – 4 у виробничому цеху № 4, розраховано плановий обсяг виробництва з урахуванням процесу аерації начинки.

Було розраховано економічну ефективності проєкту аерації начинки та отримано наступні результати: додатковий обсяг товарної продукції у вартісному вираженні після застосування процесу аерації склав 62703,7 тис. грн., виробнича собівартість додаткового обсягу виробництва становить 45804,5 тис. грн., додатковий валовий прибуток від реалізації продукції склав 16899,1 тис. грн. Рентабельність додаткового валового прибутку склала 27 %. Розрахунок терміну окупності інвестиційного проєкту освоєння нової технології аерації дозволив встановити його значення у 9 місяців.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Built in and separate Export departments. URL: <https://www.citeman.com/2416-built-in-and-separate-exportdepartments.html> (дата звернення: 22.04.2023).
2. Hessels J., van Stel A. Entrepreneurship, Export Orientation and Economic Growth. *Small Business Economics*. 2019. No. 37 (2). P. 255–268.
3. Бондарєва Т.І., Осадчук А.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2016. No 3(15). С. 91-104.
4. Бугас Н.В., Пилипенко Ю.А. Експортний потенціал у системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2015. № 6 (93). С. 14–21.
5. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Афіна, 2016. 140 с.
6. Волков Б.О. Теоретичні підходи до визначення суті експортної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2017. №54(1257). С.15-20.
7. Волошан І.Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини*. 2019. №24 (1). С. 74-77.
8. Гобела В.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.
9. Голованенко Н. Особливості експортно-імпортних операцій підприємства України. *Вісник Черкаського університету*. 2015. С. 60–62.
10. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту : практич. посіб. Київ : Саміт-книга, 2018. 351 с.

11. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Копитцова О.С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. *Бізнес Інформ*, 2021. № 6. С. 38-43.
12. Калініна О. Стан та перспективи розвитку експортно-імпортних операцій підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. С. 146–149.
13. Кальченко Т. Глобальна економіка: методологія системних досліджень: монографія. Київ: КНЕУ, 2016. 248 с.
14. Клепікова С.В., Яцина М.Г., Другова О.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 18-22.
15. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Припула Н. В. Міжнародна торгівля : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2015. 272 с.
16. Комарцова О. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. *Управління ризиком*. 2016. № 12 (109). С. 47–48.
17. Кравченко В. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту: практичний посібник / В. Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А. Полянський, І. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маєвський, А. Голиздра. «Саміт-книга», 2016. С. 18–20.
18. Мельник О.Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 226-231.
19. Пирог О. В., Зацепило А. І. Оцінка експортного потенціалу регіонів України. *Економічний простір*. 2019. № 24. С. 144–152.
20. Піддубна Л.І., Іванієнко К.В. Фактори формування експортного потенціалу промислових підприємств. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 37–43.
21. Податковий кодекс України. Верховна Рада України: вебсайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 29.05.2023).

22. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-ХІІ від 15.08.2020 – підстава – 808-ІХ / Верховна Рада України: вебсайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 29.05.2023).

23. Решетняк К. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3. С. 30–32.

24. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.

25. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційноінвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.

26. Созанський Л.Й. Методичний підхід до інтегральної оцінки зовнішньоекономічної складової конкурентоспроможності промислового сектора економіки. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. № 2(6). С. 48–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2016_2_10 (дата звернення 29.05.2023).

27. ТОВ «Кондитерська фабрика «Десна». Офіційний сайт. URL: <https://desna-kf.com.ua/> (дата звернення: 26.05.2023)

28. Умови поставки FCA за Інкотермс 2020. GoodLogistics: вебсайт. URL: <https://goodlogistics.com.ua/uk/knowledge-base/incoterms-2-fca/> (дата звернення: 19.05.2023).

29. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки / Світлана Хрупович. Тернопіль, 2017. 137 с.

30. Шибаєва Н.В., Бабан Т.О. Модифікація форм та методів державного регулювання економіки як фактор забезпечення стійкого економічного розвитку. *Information aspects of socio-economic systems' development: Monograph 5/* Ed. by A. Ostenda, T. Nesterenko Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej, Katowice School of Technology, 2016. P. 77-85.

ДОДАТОК А

Матеріали публікацій результатів роботи

АСОРТИМЕНТНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

НТУ «Дніпровська політехніка»

Привалова Аліна Юріївна

Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент Дубей Юлія Володимирівна

Управління товарним асортиментом є однією з найважливіших складових конкурентної стратегії підприємства. Особливо важливим воно є для підприємства, яке працює на зарубіжних ринках. Питання про розширення або звуження асортименту продукції, що продається, може мати різні рішення залежно від цілого комплексу конкретних умов: галузь, конкуренти, розміри підприємства та інші кон'юнктурні складові.

Формуванню асортименту передують розробка підприємством асортиментної концепції. Вона являє собою спрямовану побудову оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а з іншого боку - необхідність забезпечити найбільш ефективно використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових й інших ресурсів для того, щоб виробляти продукцію з витратами.

Управління асортиментом припускає координацію взаємозалежної діяльності - науково-технічного й проектного, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сеанси реклами, стимулювання попиту тощо.

Один з важливих елементів асортименту й у цілому товарної політики - вилучення із програми неефективних товарів. Вилучатися можуть товари морально застарілі й економічно неефективні, хоча й, можливо, що користуються деяким попитом. Загалом асортиментна політика - визначення набору товарних груп, найкращих для успішної роботи на ринку, що забезпечує економічну ефективність діяльності підприємства в цілому.

Асортиментна політика визначає оптимальне співвідношення виробів, що знаходяться на стадіях життєвого циклу, але одночасно перебувають на ринку. Оптимізація номенклатури виробів, що одночасно перебувають на ринку, але розрізняються за ступенем новизни, дозволяє гарантувати підприємству відносно стабільні загальні умови забезпечення обсягів реалізації, покриття витрат і досягнення прибутку.

Як правило, управління товарним асортиментом з метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на зарубіжному ринку включає нижче перераховані етапи:

- Визначення існуючих та нових потреб закордонних споживачів,

аналіз способів використання товару на зарубіжному ринку.

- Критична оцінка експортної продукції з позиції зарубіжного споживача.
- Оцінка конкуруючих виробів.
- Додавання нових функцій до товару, вилучення, диференціація (в т.ч. новий профіль).
- Пропозиція по новим виробам, модифікаціям, новим способам використання товару.
- Аналіз можливостей виробництва, цін, собівартості, рентабельності.
- Ринкові тести нової продукції (за кордоном).
- Пропозиції по параметричним рядам товару (ціна, упаковка, сервіс).
- Оцінка та коригування експортного асортименту [1].

Широта товарного асортименту частково визначається цілями, які підприємство ставить перед собою. У підприємств, які мають на меті стати постачальниками вичерпного асортименту або тих, що допомагають завоювати велику частку ринку чи його розширення, товарний асортимент звичайно широкий. Їх менше хвилює положення, коли ті або інші з вироблених ними товарів не дають прибутку. Підприємства, зацікавлені насамперед у високій прибутковості свого бізнесу, мають зазвичай звужений асортимент дохідних виробів.

Розширення товарних асортиментів може відбуватися також за рахунок додавання нових виробів у вже існуючих рамках, тобто за рахунок насичення асортименту - вертикальної зміни. Є декілька причин, за яких прибігають до насичення асортиментів:

- прагнення одержати додатковий прибуток,
- спроби задовольнити дилерів, що скаржаться на пробіли в існуючому асортименті,
- прагнення повністю задіяти виробничі потужності,
- спроби стати провідним підприємством з вичерпними асортиментами,
- прагнення ліквідувати ниші з метою недопущення конкурентів.

Так, якщо підприємство має сформований експортний асортимент, то через певний час виникне необхідність його оптимізувати в наслідок плинності часу та ринкових змін.

В загальному вигляді в процесі оптимізації асортименту виділяється три основні етапи [2].

1 етап. Аналіз динаміки ринку й структури попиту.

Підрозділ, відповідальний за управління асортиментом (як правило, це маркетингова служба), із установленою періодичністю ініціює процес оптимізації. Маркетинговий підрозділ аналізує динаміку продажу по товарних групах (окремим товарам) на закордонних ринках, оцінює перспективи зміни попиту й конкуренції в сегментах, на яких представлена або куди збирається виходити компанія зі своєю продукцією (послугами). На підставі отриманої інформації фахівці з маркетингу готують варіанти рішень по зміні структури

асортименту, спрямовані на підвищення задоволеності споживачів, зміцнення конкурентної позиції компанії й збільшення частки ринку.

2 етап. Фінансовий аналіз розроблених пропозицій.

Планово-економічна служба аналізує фінансові показники по товарних групах або окремих товарах і виносить свої висновки про зміну структури асортименту.

3 етап. Затвердження остаточного варіанту структури асортименту.

Робоча група, у яку входять фахівці маркетингового, економічного й іншого підрозділів (виробництво, закупівлі, логістика), розробляє й погоджує остаточний варіант рішення по оптимізації асортиментів продукції компанії.

Слід зазначити, що управління товарним асортиментом є обов'язковою роботою, до того ж спільною діяльністю багатьох спеціалістів підприємства: економістів, маркетологів, працівників відділів експорту та імпорту, технічних спеціалістів, керівників відділу продажу та закупівель тощо. Оптимальна структура асортименту має забезпечувати максимальну рентабельність товарів та стабільність компанії на ринках за кордоном і загалом.

Перелік посилань:

1. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Копитцова О.С. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Бізнес Інформ, 2021. № 6. С. 38-43.

7. Клепікова С.В., Яцина М.Г., Другова О.С. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 11. С. 18-22.