

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити  
Зав. кафедри  
к.е.н., доцент

 М.О. Горбашевська

«29» грудня 2023 р.

ОРГАНІЗАЦІЯ І НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і  
адміністрування»

Ципкіна О.В.

Науковий керівник:

Горбашевська Марина Олексіївна, к.е.н.,  
доцент кафедри менеджменту та фінансів

Рецензент:

Боєнко Олена Юріївна, к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри маркетингу і бізнес-  
аналітики

Донецького національного університету  
ім. Василя Стуса, (м. Вінниця)

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою 85 В

Секретар ЕК 

« 17 » січня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Київ – 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр  
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_ **к.е.н., доцент,**  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ **Горбашевська М.О.**

(ППЗ завідувача кафедри)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2023 р.**

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

\_\_\_\_\_ **Ципкін Олександр Вікторович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація і напрями підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

керівник роботи \_\_\_\_\_ **Горбашевська М.О., к.е.н., доцент,**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року №129

2. Строк подання студентом роботи «29» грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: наукове обґрунтування і розробка методичних підходів і практичних рекомендацій по організації ЗЕД на підприємстві для підвищення ефективності підприємства.

Об'єкт дослідження: процес організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Предмет дослідження: організаційні і методологічні засади організації ЗЕД на підприємствах.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності

1.2. Теоретичні основи організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві

1.3. Особливості аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь»

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства

2.3. Оцінка ефективності ЗЕД ПрАТ «Оболонь»




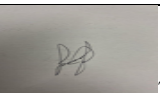

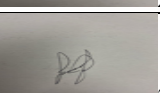
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ..

3.1. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності на ПрАТ

«Оболонь»

3.2. Нівелювання ризиків у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності

5. Консультанти розділів роботи

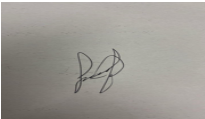
| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада<br>Консультанта | Підпис, дата  |   |
|----------|--|---|---|
|          |  | завдання видав  | завдання<br>прийняв   |
| Розділ 1 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент            | 20.09.23<br> | <br>20.09.23 |
| Розділ 2 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент            | 20.09.23<br> | <br>20.09.23 |
| Розділ 3 | Горбашевська М.О., к.е.н., доцент            | 20.09.23<br> | <br>20.09.23 |

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

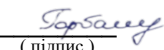
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми кваліфікації роботи  | до 01.09.2023                 |          |
| 2.    | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника                     | 20.09.2023                    |          |
| 3.    | Консультація з науковим керівником  | постійно                      |          |
| 4.    | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи              | до 20.09.2023                 |          |
| 5.    | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 20.09.2023-<br>16.10.2023     |          |
| 6.    | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 16.10.2023                 |          |
| 7.    | Переддипломна практика  | 25.09.2023 -<br>13.10.2023    |          |
| 8.    | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 16.10.2023-<br>05.12.2023     |          |
| 9.    | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 05.12.2023                 |          |
| 10.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи  | 19.12.2023                    |          |
| 11.   | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру   | до 29.12.2023                 |          |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи   | 16.01.2024-<br>17.01.2024     |          |

Студент

  
(підпис)

Ципкін О.В.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

  
(підпис) Горбашевська М.О.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП.....   | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ<br>ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ..... | 7  |
| 1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності .....  | 7  |
| 1.2. Теоретичні основи організації зовнішньоекономічної діяльності на<br>підприємстві.....                   | 14 |
| 1.3. Особливості аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності<br>підприємства .....                  | 20 |
| Висновки до розділу 1 .....  | 24 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА<br>ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....              | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Оболонь» .....  | 25 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства .....  | 31 |
| 2.3. Оцінка ефективності ЗЕД ПрАТ «Оболонь».....   | 42 |
| Висновки до розділу 2 .....  | 47 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ .....  | 49 |
| 3.1. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності на ПрАТ<br>«Оболонь».....                           | 49 |
| 3.2. Нівелювання ризиків у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності .....                                | 54 |
| Висновки до розділу 3 .....  | 69 |
| ВИСНОВКИ .....   | 70 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 74 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Економічні перетворення, які відбуваються в Україні, мають на меті поступову інтеграцію українських підприємств до системи міжнародних економічних зв'язків, з одного боку, і залучення іноземних підприємців до діяльності в Україні — з другого. Значимість таких зв'язків у розвитку країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний розвиток ряду країн підтверджує позитивний вплив на вигідність розширення участі кожної з них у міжнародному поділі праці та у різноманітних формах міжнародних зв'язків. Очевидним є той факт, що зовнішньоекономічна діяльність кожної країни є важливою умовою її економічного зростання. Особливо це актуально за сучасних умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства.

Проблематиці удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств присвячені дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких В.Д. Андріанов, П.Ю. Беленький, В.М. Геєць, Б.М. Данилишин, Л.В. Дейнеко, Я.А. Жаліло, М.В. Жук, А.П. Кірєєв, Л. Клайт, В.В. Коломієць, А.І. Кредісов, А.С. Лисецький, С.Р. Маккінон, А.І. Мокій, А. Ніколас, Н.М. Пархоменко, В.І. Пила, М.А. Пивоварова, М.І. Фащевський, А.С. Філіпенко, Є.В. Хлобистов, Л.Г. Чернюк, Ю.С. Ширяєв, Д. Шнейдер та інші вчені-економісти.

*Метою* кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування і розробка методичних підходів і практичних рекомендацій по організації ЗЕД на підприємстві для підвищення ефективності підприємства. Відповідно до метою дослідження поставлені наступні взаємозв'язані завдання:

- визначити економічну сутність «зовнішньоекономічна діяльність»;
- узагальнити теоретичні засади організації ЗЕД на підприємстві;
- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності ЗЕД підприємства;

- проаналізувати загальна характеристику ПрАТ «Оболонь»;
- проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства;
- оцінити ефективність ЗЕД ПрАТ «Оболонь»;
- запропонувати шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності на ПрАТ «Оболонь»;
- визначити яким чином можна невіювати ризики у забезпеченні ЗЕД підприємства.

*Об'єкт дослідження* – є процес організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

*Предметом дослідження* є організаційні і методологічні засади організації ЗЕД на підприємствах.

В роботі використано такі *методи дослідження*, як: системний аналіз, групування, діагностика, графічний, аналіз, синтез.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері ЗЕД; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 65 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 4 рисунку. Список використаних джерел налічує 41 найменування.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності

Визначити основні фактори, що впливають на рівень зовнішньоекономічної діяльності конкретного підприємства, неможливо без розкриття сутності зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність це достатньо перспективний розвиток експортного потенціалу країни та підприємства зокрема. Концепцію зовнішньоекономічної діяльності потрібно розглядати з двох позицій: економічного та правового.

Правовий аспект зовнішньоекономічної діяльності відображено в суперечливих нормативних підходах, які містяться в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3] та Господарському кодексу України [1]. Відповідно до першого нормативного акту під зовнішньоекономічною діяльністю України розуміється діяльність українських та іноземних суб'єктів господарювання на основі взаємовідносин між ними, яка здійснюється як на території України, так і за її межами. Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміється будь-яка діяльність, у тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом та обміном матеріальних і нематеріальних активів у формі товарів, а товарами в розумінні цього Закону є продукція, послуги, роботи та права інтелектуальної власності, та інші немайнові права, призначені для продажу (оплатної передачі). Таким чином, основою для розподілу зовнішньоекономічної діяльності між іншими секторами економіки є критерій розміщення суб'єктів господарювання.

Поняття, покладене в основу Господарського кодексу, включає перетинання митного кордону України як ознаку ЗЕД. Таким чином, у

цьому нормативному законі зовнішня торгівля визначається як господарська діяльність, яка під час здійснення потребує перетину митного кордону України з товарами та/або робочою силою. При цьому під майном розуміють сукупність речей та інших цінностей (у тому числі нематеріальних активів), які мають визначення вартості. Такий підхід є суперечливим хоча б тому, що відповідно до Митного кодексу [6] через митний кордон пропускаються лише товари та транспортні засоби, а відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [3] об'єктом зовнішньоекономічної діяльності можуть бути робота, послуги, об'єкти інтелектуальної власності та фінансові активи.

Що стосується економічного аспекту визначення зовнішньоекономічної діяльності, то аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що діапазон трактувань поняття «зовнішньоекономічна діяльність» є дійсно широким, а інколи навіть суперечливим. Економісти розуміють, що термін «ЗЕД» означає наступне: спосіб реалізації зовнішньоекономічної політики держави шляхом здійснення суб'єктами внутрішньої та зовнішньоекономічної діяльності певних заходів, спрямованих на здійснення зовнішньоекономічних зв'язків [15 с. 15];

комерційна, науково-технічна, виробнича та інша діяльність юридичних осіб і держави, яка тісно пов'язана з міжнародним поділом праці [17];

вся зовнішньоекономічна діяльність компаній, організацій, об'єднань, метою якої є отримання прибутку [8 с. 19];

економічна інтеграція у світову господарську систему, що виражається в міжнародній виробничій кооперації, організації спільного підприємництва в рамках великих міжнародних компаній [4 с. 5];

сукупність виробничих, організаційно-економічних і



комерційних функцій фірми з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів діяльності на зовнішньому ринку [5].

Економічний аспект зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) це доводить наступним чином: це достатньо важливий показник економічного зростання і розвитку кожної країни, так би мовити національна частина економічного розвитку. Кожна країна має систему світової економіки і тим самим впливає на процеси міжнародного поділу праці та певної співпраці, яка характерна в умовах зростання тенденцій глобалізації, тобто розглядається регіональний та глобальний аспект ЗЕД [2].

Деякі науковці вважають, що поняття іноземної валюти з'явилося в економічній науці та практиці господарювання в 1987 році з переходом до нової системи господарювання з початком здійснення зовнішньоекономічних реформ. Суть їх зводилася до децентралізації зовнішньої торгівлі та переходу від міждержавних зовнішньоекономічних відносин до зовнішньоекономічної діяльності на корпоративному рівні. Внаслідок цього в процесі зовнішньоекономічних реформ виникли два поняття: зовнішньоекономічні зв'язки та зовнішньоекономічна діяльність, причому остання змінила попередній зміст і характер зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ) [3, 4].

Проте на сучасному етапі розвитку існує суперечлива думка [3], згідно з якою «змістом спеціальної економічної зони є безумовне забезпечення експортних поставок для державних потреб і виконання міждержавних зобов'язань і міждержавних торгових угод, а спеціальні економічна зона, на відміну від ЗЕЗ створюється на рівні здійснюваних виробничих структур і являє собою комплекс виробничих, організаційних, господарських і комерційних функцій», оскільки в такому випадку складається враження, що ВЕЗ є аналог СЕЗ на

державному рівні, а СЕЗ – це аналог комплексів, але на рівні суб’єкта господарювання, однак поняття «діяльність» і «зв’язки» не збігаються. У найзагальнішому розумінні діяльність – це сукупність активних дій і відносин зв’язків, що виникають у процесі діяльності [22].

Концепція "Зовнішньоекономічна діяльність" з'явився в Україна з початком економічної реформи 1987 р., стрижнем якої було поступове виведення державної монополії на здійснення будь-яких господарських операцій, у т.ч і зовнішньоекономічної діяльності та певне право на прямий вихід підприємств у зовнішню торгівлю, а також стимуляція розвитку ЗЕД на різних рівнях управління.

Після проголошення в 1991 році Незалежності України була здійснена діяльність, спрямована на значну лібералізацію зовнішньоекономічної діяльності в країні, розширення зони діяльності підприємств [5].

У цей період були прийняті важливі законодавчі акти. зокрема, Закони України “Про зовнішньоекономічну діяльність” (1991), “Про митну справу в Україні” (1991) та інші [5].

Якщо розглядати комерційну ЗЕД підприємства як сукупність зовнішньоекономічних операцій (ЗТО), що виникають у результаті міжнародного обміну товарами, роботами, послугами, інформацією та результатами інтелектуальної праці, то доцільно розробити систему їх класифікації. Результати такої системи наведені в таблиці. 1.1.

Таблиця 1.1

### Система багатокритеріальної класифікації системи ЗЕД

| Ознака класифікації   | Види зовнішньоекономічної діяльності                    | Автори | Ознака класифікації, що є суперечливою | Автори, твердження яких є суперечливими |
|-----------------------|---|--------|--|---|
| За суб’єктом          | держаних органів, суб’єктів господарювання              | [3]    | -                                      | -                                       |
| За напрямком торгівлі | експортні, імпортні, реекспортні, реімпортні, транзитні | [17]   | За напрямком товарного потоку          | [9]                                     |
| За методом здійснення | прямі, непрямі  | [17]   | За формою експорту                     | [8]                                     |
| За особливостями      | звичайні,   | [17]   | -                                      | -                                       |

|  |   |          |                                    |  |
|--|---|----------|------------------------------------|--|
| регулювання                                      | дискримінаційні   |          |                                    |  |
| За специфікою взаємодії суб'єктів                | традиційні, в рамках кооперації, зустрічні                            | [17]     | За формою                          | [19]   |
| За ступенем готовності об'єкту до продажу        | готова продукція, вироби у розібраному вигляді, комплексне обладнання | [19, 17] | -                                  | -  |
| За групою товарів                                | сировина, продовольчі, непродовольчі, машини та устаткування          | [8]      | За формою                          | [19]   |
| За наявністю конкуренції                         | партнерські, змагальні  | [8]      | За формою здійснення               | [17]   |
| Знак класифікації                                | Види зовнішньоекономічних операцій                                    | Автори   | Спінра ознака класифікації         | Автори, висловлювання яких надзвичайно красномовні |
| За темою   | державні органи, суб'єкти господарювання                              | [3]      | -                                  | -  |
| Через управління продажами                       | Експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт, транзит                         | [17]     | Залежно від напрямку руху вантажів | [9]  |
| За типом реалізації                              | правильно, непрямий   | [17]     | Залежно від форми експорту         | [8-й]  |
| За ознаками регламенту                           | нормально дискримінаційний  | [17]     | -                                  | -  |
| Залежно від специфіки взаємодії суб'єктів        | традиційний, в рамках співпраці, Навпроти                             | [17]     | За формою                          | [19]   |
| Залежно від рівня підготовки предмета до продажу | готові вироби, демонтовані вироби, складне обладнання                 | [19, 17] | -                                  | -  |
| За товарною групою                               | Сировина, продовольчі, непродовольчі товари, машини та обладнання     | [8-й]    | За формою                          | [19]   |
| Через наявність конкуренції                      | партнер, змагальний   | [8-й]    | Залежно від форми реалізації       | [17]   |

Класифікація — це спосіб упорядкування інформації, який дає змогу групувати подібні явища на основі виявлення суттєвих ознак, забезпечуючи тим самим ясність у розумінні їх природи. Проте огляд сучасної літератури підтверджує наявність неоднозначних і суперечливих підходів до класифікації зовнішньоекономічної діяльності. Більшість авторів у класифікації угод про вільну торгівлю виділяють ознаку «за формою» [17, 8, 19], при цьому «за формою» виділяють матеріальні та нематеріальні операції, як традиційні, в рамках кооперації, так і взаємні, а також - операції з сировиною, продовольчими та непродовольчими товарами, машинами та обладнанням та інші види обслуговування (табл. 1.1). Якщо форму розуміти як «спосіб існування

змісту, невіддільний від нього і такий, що він служить вираженням» [6], то така різноманітність підходів негативно позначається на якості розміщення інформації. Нечітке тлумачення класифікаційних ознак ускладнює розуміння суті типів ЗЕД і потребує уточнення. Зовнішньоекономічна діяльність як економічна категорія висвітлює в основному відповідні функції, які пов'язані з виконанням міжнародних справ та виробничі структури (підприємства, організації, компанії, об'єднання тощо).

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на можливостях отримувати економічну вигоду від переваг міжнародного поділу праці, міжнародних торгових відносин. Це тому, що виробництво певних продуктів, його продаж або надання певного виду послуг в іншій країні має більше переваг ніж така діяльність у своїй країні.

Тому зовнішня торгівля здійснюється в цій країні та з існуючими партнерами Найприбутковіша зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕДП) полягає в наступному Куля економічно Діяльності, підключений з Міжнародний виробництва І науково-технічно Співпраця, експорт І імпорт деякі продукти, вихід Компанії на зовнішній ринок [60].

Основні елементи розвитку зовнішньоекономічної діяльності:

- Метою є розширення ринку збуту своєї продукції за межі національних кордонів для збільшення прибутків;
- Закупівля необхідної сировини, комплектуючих, нових технологій та обладнання;
- Інжинірингові та інші послуги для потреб виробництва, враховуючи їх унікальність, вищу якість і нижчі ціни на міжнародному ринку у порівнянні з національним або внутрішнім ринком;
- Метою є залучення іноземних інвестицій для оновлення виробництва, збільшення експортного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій на зовнішніх ринках;
- залучення в міжнародний поділ праці, спеціалізації і співпраці

з метою успішного розвитку власної економіки країни [2].

Відповідно до Закону України «Про ЗЕД» (ст. 4) в нашій країні суб'єктами ЗЕД здійснюються такі види діяльності:

- експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- навчання і підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних і страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених її законом;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій і спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;
- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торгових марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку суб'єктів господарської діяльності;
- аналогічна діяльність за межами України;
- організація і здійснення діяльності в сфері проведення

виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, здійснюваних на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;

- організація і здійснення оптової, консигнаційної та роздрібно торгівлі на території України за іноземну валюту у випадках, передбачених законодавством України;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- орендні, у тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- операції із придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах і на міжбанківському валютному ринку;

- роботи на контрактній основі фізичних осіб з України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами;

- робота іноземних фізичних осіб на контрактній платній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами та інші не заборонені законодавством України види зовнішньоекономічної діяльності [59].

## **1.2. Теоретичні основи організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві**

Для зміцнення економічної незалежності країни, її вільного виходу на світові ринки потрібно постійно розширяти та вдосконалювати зовнішньоекономічну діяльність не тільки регіонів, але й окремо взятих підприємств.

Сьогодні практичний досвід багатьох країн прямо вказує на залежність між ступенем розвитку зовнішньоекономічної діяльності та ефективним розвитком всього господарського комплексу: чим вищий рівень розвитку національної економіки, тим вона активніше реалізує ЗЕД на зовнішніх ринках, та навпаки. Відповідно з законодавством України ЗЕД — це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1].

Це є, діяльність, яка досліджує іноземний елемент, намагається укласти з ним договір, продати або купити товар і перетнути кордон України з власністю що виробляється суб'єктом господарювання та відображається в балансі та фінансовій звітності підприємства. У зв'язку з цим відокремлюють такі основні етапи здійснення ЗЕД підприємства [2]:

- розвиток стратегії ЗЕД підприємства;

- дослідження зовнішнього ринку і потенціал партнерів та конкурентів, для вивчення іноземних ринків, збір і накопичення необхідної інформації;

- оцінка можливостей виходу на зовнішній ринок або кооперація зіноземним контрагентом;

- вибір з чим та як виходити на зовнішній ринок;

- дослідження, оцінка, аналіз та контакт з іноземним партнером, можливість реалізації переговорів;

- підписання договору о співпраці, виконання відповідних зобов'язань стосовно даного договору з іноземними партнерами;

- і нарешті, продаж чи покупка товару.

На першому етапі організації ЗЕД формується зовнішньоторговельна стратегія, при цьому основними елементами, з яких складається стратегія є [63]:

Основа стратегії (засоби коригування організації до свого навколишнього середовища);

Визначення ресурсів (розподіл обмежених ресурсів в організації між його відділами: ресурси повинні бути спрямовані на перспективні відділи);

Конкурентні переваги (організація повинна спиратися на свої сильні. сторони);

Синергія (всі додаткові можливості організації повинні бути спрямовані на додатковий розвиток організації).

Починаючи з другого етапу вже відбувається дослідження як зовнішніх ринків так й іноземних партнерів або конкурентів. При впровадженні стратегії можливо виникнення певних перешкод та ризиків, які потрібно вміти передбачати та мінімізувати. Якщо вчасно знайти та мінімізувати ці перешкоди, тим краще буде для підприємства і тим більше шансів досягнути певних успіхів у нього буде. SWOT-аналіз – в цьому випадку це як раз той метод оцінки впливу різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів на діяльність підприємства.

Третій етап організації зовнішньоекономічної діяльності допомагає визначитись з потенційними перевагами, котрі мають місце при роботі підприємства на зовнішніх ринках, якщо порівнювати їх з діяльністю підприємства виключно на внутрішньому ринку. Це важливо зробити при оцінці доцільності експортної діяльності : проаналізувати ефективність експорту деяких видів продуктів, бюджетну ефективність експорту, різноманітні індекси структури експорту, таке саме потрібно зробити і за імпортом, і для оцінки доцільності експорту потрібно зробити порівняльний аналіз показників ефективності експорту з показниками ефективності виробництва та реалізації товарів на внутрішньому ринку підприємства.



Четвертий етап – це вибір основного шляху виходу на той чи іншій ринки. Можна виділити такі основні шляхи виходу на зовнішні ринки: експортний шлях (непрямий і прямий: передача певних переважень з експортної діяльності з використанням торгівельної мережі; франшиза або комерційні посередники) та підприємницький шлях (ліцензування, виробництво за договором, спільне підприємство) [57].

Найбільш важливим методом встановлення контакту з іноземним партнером є розділення ініціатив імпортера та експортера (табл. 1.2). Організація ЗЕД – це дуже складна і тривала робота. Воно вимагає уваги та опрацювання різноманітних питань стосовно ринку, можливостей покупців та продавців товару, забезпечення ділових контактів з ними, здійснення переговорного процесу та як результат підписання угод.

Таблиця 1.2

**Методи встановлення контакту з іноземними партнерами**

| Ініціатива експортера   | Ініціатива імпортера   |
|---|--|
| направити оферту (offer) одному або декільком можливим іноземним покупцям; прийняти та підтвердити замовлення (order) покупця; направити покупцю пропозицію у відповідь на запит (inquiry); взяти участь у торгах, подавши тендер організаторам торгів; взяти участь у торгово-промислових виставках (exhibitions) та ярмарках (fairs); направити можливому покупцю комерційний лист з інформацією про наміри вступити у переговори; направити проформу контракту вже відомому покупцю; направити на адресу потенційних покупців каталоги, проспекти із товарами, що пропонуються | направити потенційному або вже відомому продавцю замовлення; направити запит виробнику товарів, що цікавлять імпортера; оголосити торги з запрошенням до участі фірм, які можуть прийняти і виконати умови організаторів торгів; направити можливому виробнику комерційний лист про наміри вступити у переговори у відповідь на його пропозицію; направити експортеру безумовний акцепт (unconditional accept) його пропозиції; взяти участь у торгово-промислових виставках та ярмарках |

Джерело: [28]

При складанні та підписанні угод потрібно вивчати цілу купу міжнародних конвенцій та нормативних документів, певних правил та

принципів законодавства тієї країни де це відбувається.

Заключний етап організації зовнішньоекономічної діяльності полягає як раз у виконанні всіх зобов'язаностей стосовно укладеного контракту. За думкою науковців особливості даного етапу складаються з необхідності виконання певної послідовності дій, безпосередньо пов'язаних з зовнішньоекономічною діяльністю [33]:

Починається все з сировини: потрібно знайти та заключити договір з постачальниками сировини або ресурсів, різних комплектуючих виробів, напівфабрикатів та інше, що потрібно буде для виготовлення товарів які ми відправляємо на експорт;

Постійний контроль за цим самим виготовленням товарів та за передачею його покупцю;

Після цього ми повідомляємо імпортера про готовність даного товару до відвантаження;

А далі вже процедури стосовно сертифікації товару, проходження митного контролю та подальшого відвантаження.

Якщо зобразити послідовну процедуру зовнішньоекономічної діяльності у вигляді схеми то вона буде виглядати наступним чином (рис.1.1.)

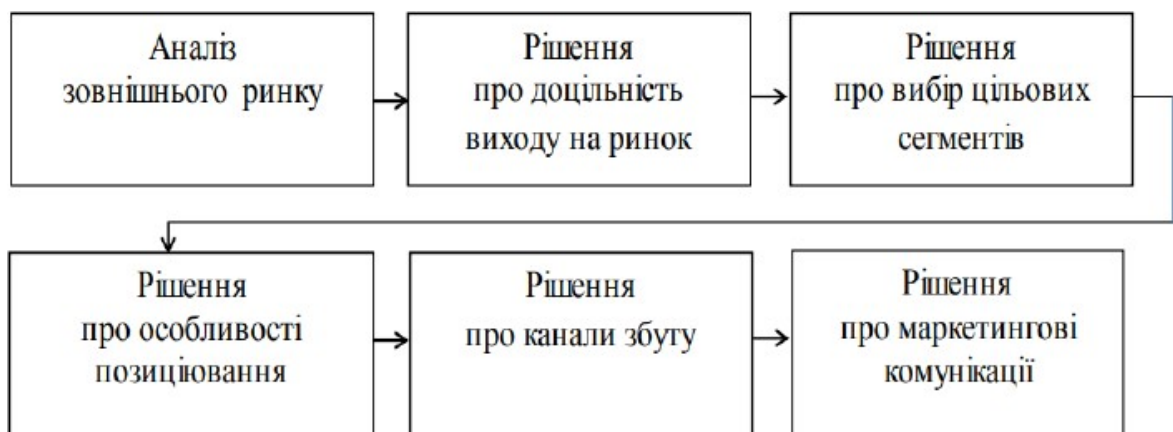


Рисунок 1.1. – Послідовна процедура зовнішньоекономічної діяльності [67]

Процес формування механізму забезпечення зовнішньоекономічної

діяльності також грає дуже важливу роль на підприємстві. Основні принципи формування забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства представлені в таблиці 1.3.

Наведені принципи повинні бути закладені в основу механізму забезпечення зовнішньоекономічної діяльності та визначення всіх її складових функцій та елементів, які мають позитивний вплив на ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю. Формування цього механізму відбувається в декілька етапів: визначення інтересу – ризику – та загрози даному інтересу. Для здійснення ЗЕД на підприємстві потрібно чітко розуміти та розділяти надану схему інтересів та загроз, це безпосередньо впливає на подальшу ефективність експортно-імпоротної діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

### Основні принципи забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

| Назва принципу                                  | Зміст принципу  |
|---|---|
| Принцип попереджування                          | управлінські рішення в сфері ЗЕД повинні розроблятися на основі реальних та прогнозних даних щодо змін інтересів носіїв загроз та мати випереджувальний характер  |
| Принцип законності                              | комплекс робіт з управління ЗЕД повинен здійснюватися на основі чинного законодавства та в його межах   |
| Принцип поєднання гласності та конфіденційності | система основних заходів безпеки та її вимоги повинні бути відомими та виконуватися усіма співробітниками підприємства, проте цілий ряд методів та інструментів управління безпекою повинні бути неафішованими і відомими лише вузькому колу спеціалістів   |
| Принцип порівняння витрат та результатів        | незважаючи на складність оцінки вірогідних наслідків реалізації загроз при прийнятті управлінського рішення щодо втілення конкретного заходу слід співвідносити результати, що очікується отримати, та витрати на здійснення заходу, враховуючи, що в більшості випадків бажаним результатом заходу є відвернення загрози . |
| Принцип пріоритетності                          | цілі та задачі управління ЗЕД повинні бути <u>ранжовані</u> у відповідності до обраної стратегії розвитку підприємства, при цьому досягнення планового рівня ЕБДП є не самоціллю, а засобом досягнення запланованого рівня ефективності фінансово-господарської діяльності і напрямків її розвитку.                         |

На нашу думку, для розробки управлінських рішень щодо механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства особливо важливим є розмежування експортної, імпоротної діяльностей, а також ризик та шляхів подолання цих ризиків та загроз.

### **1.3. Особливості аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Зовнішньоекономічна діяльність є компонентом виробничо-господарського комплексу з традиційними цілями та завданнями, що вказує на важливість економічного зростання та пріоритетом є збільшення рентабельності та стійкості підприємства, що необхідно для виживання підприємства у боротьбі з конкурентами. На базі аналізу теоретичних і методологічних правил та норм, які є дуже розповсюдженими у сучасних наукових джерелах, є необхідність зробити певне коригування методів вимірювання та аналізу ЗЕД, у зв'язку з наступними обставинами:

- інша грошова оцінка результатів і витрат; приходить дохід від експорту у валюті іноземної держави, а витрати враховуються в національній валюті; тут додається новий компонент ЗЕД – курсова різниця;
- кінцеві результати – це грошова оцінка отриманої вигоди та грошова оцінка всіх сукупних витрат;
- великий ризик стосовно інвестиційної та фінансової діяльності – це додаткові витрати для страхування експортних дій (різні експертні, консалтингові та юридичні компанії);
- збільшення витрат для додаткових механізмів державного регулювання.

Часто буває так, що продаж товару можуть дозволити на зовнішньому ринку з меншою прибутковістю, ніж на внутрішньому ринку, але з коефіцієнтом ефективності не нижче 1 [27];

- зовнішньоекономічні угоди бувають різними – експорт або імпорт – це призводить й до різних особливостей;

- зовнішньоекономічна діяльність для більшості суб'єктів управління – це тільки одна з видів діяльності, тому це варто враховувати оцінюючи інші показники;

- вимоги, які пред'являються на зарубіжних ринках до іноземних товарів можуть бути дещо завищеними і як результат це впливає на суму витрат, вони як правило, збільшуються.

Експорт є результатом досягнення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку. Стратегія, котру підприємство вибудовує, стосовно експорту товарів, може бути реалізована тільки через певні види зовнішньоекономічної діяльності.

На розвиток власного експортного потенціалу впливають збільшення обсягів експорту, суми валютної виручки та прибутку.

Кожен ринок може мати власний експортний асортимент продукції, ціну і вартість, яка може суттєво відрізнятись між собою та товарами, які йдуть на зовнішній ринок.

Щоб визначити вплив розвитку експорту на збільшення ефективності діяльності підприємства, потрібно розглянути складові всіх його компонентів та визначити основні показники, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Для цього потрібно провести аналіз фактичного експорту по кожному товару, а також аналіз експорту тих товарів, які були не реалізовані по трьом основним критеріям:

- проаналізувати обсяг прибутку по всім експортним позиціям за минулі роки;

- обсяг товару, який є конкурентоспроможним, але по різних причинам не був заявленим та не з'являвся на зовнішніх ринках;

- обсяг повернень таких товарів(повне чи часткове повернення) знов таки по різних причинам.

Два перших критерія – це нереалізований експорт з певним резервом для розвитку промислового підприємства. Третій – це так званий фактор, який дестабілізує чи заважає розвитку експортного потенціалу підприємства. Це може бути неякісний товар, або неякісно виконана операція по виробництву, або порушені умови збуту товару та інше.

У кожному конкретному випадку проводиться оцінка нереалізованого експортного потенціалу, експортна позиція та кожен ринок збуту. Такий розділ аналізу необхідний для того, щоб проаналізувати експортну діяльність підприємства взагалі, для одного сегменту ринку – це буде топовий товар, для іншого – геть недоречний.

Повинна проводитись так звана оцінка індикаторів. При аналізі та оцінці зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно застосовувати різні прийоми та методи дослідження різних показників, якщо ми можемо їх співставляти та об'єднувати. Виділяють різні прийоми аналізу та методи аналізу, так наприклад, розглядаючи прийоми аналізу дуже часто використовують економічно-математичні, графічні, балансові, порівняльні та інші; обираючи з методів аналізу дуже часто зупиняються на матричних, кореляційних та інших. Об'єднавши їх разом можемо отримати прийоми та методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства як представлено на рисунку 1.2.

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують цілу купу показників. Самий загальний показник – це економічна ефективність експорту:

$$E_e = V - P, \quad (1.1)$$

де  $E_e$  - економічний ефект експорту, грн

$V$  – виручка, грн

$P$  – Витрати підприємства на експортну діяльність, грн.



**Рисунок 1.2.- Прийоми та методи аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Окрім експорту будь-яке підприємство повинно здійснювати ще й імпорту діяльність, тому потрібно розрахувати ще економічний ефект імпорту, формула буде мати наступний вигляд:

$$I_e = V_p - V_{im}, \quad (1.2)$$

де  $I_e$  – економічний ефект імпорту, грн

$V_p$  – повні витрати на виготовлення продукта, грн

$V_{im}$  – вартість імпортного товару.

Вартість імпортного товару розраховується за наступною формулою:

$$V_{im} = P + V_p, \quad (1.3)$$

де  $P$  – ціна товару, включаючи всі витрати на виготовлення або

придбання цього товару, грн

$V_p$  – експлуатаційні витрати за весь період служби продукту, грн

Наведені показники є добре відомими в економічній науці та дозволяють всебічно оцінити та проаналізувати діяльність суб'єктів господарювання для підвищення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

### Висновки до 1 розділу

1. ЗЕД достатньо важливий показник економічного зростання і розвитку кожної країни, так би мовити національна частина економічного розвитку.

2. У сучасних умовах українські підприємства повинні мати налагоджену та просту систему зовнішньоекономічної діяльності, яка буде конкурентоспроможною та ефективною.

3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності дозволяє визначити певні методи та показники, які використовуються для оцінки діяльності підприємства на зовнішніх ринках.

4. На нашу думку, для розробки управлінських рішень щодо механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства особливо важливим є розмежування експортної, імпортової діяльності, а також ризик та шляхів подолання цих ризиків та загроз.

5. Щоб визначити вплив розвитку експорту на збільшення ефективності діяльності підприємства, потрібно розглянути складові всіх його компонентів та визначити основні показники, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства.



## **РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Загальна характеристика ПрАТ “Оболонь”**

Підприємство ПрАТ «Оболонь» було створено ще у 1974 році, з початком будівництва майданчика для майбутньої броварні. Стратегія ПрАТ «Оболонь» спрямована на задоволення вимог та очікувань клієнтів і тим самим утримуючи лідируючі позиції на ринку пива і безалкогольних напоїв, завжди приділяючи увагу захисту навколишнього середовища Навколишнє середовище та маючи на увазі задоволення інтересів зацікавлених осіб.

Основною компонентою стратегії даного підприємства – це постійне поліпшення системи управління, яке повинно чітко дотримуватись певних стандартів та вимог для подальшого розвитку ринку.

Капітал, який використовується для створення компанії – виключно український. Це виробник пива, слабоалкогольних, безалкогольних напоїв та мінеральної води.

Підприємство носить свою назву з 1986 року – і завдячує нею своєму тезці одному з районів міста Київ.[54]

У 1989 році «Оболонь» стала першою радянською компанією, яка вийшла на ринок експорту пива до країн Європи та США. Після цього пиво під торгівельною маркою «Оболонь» асоціювали тільки з українським продуктом.

ПрАТ “Оболонь” здійснює продаж пиву, слабоалкогольної, безалкогольної продукції та мінеральної води як у гуртівню так і в роздріб. До складу компанії входить головний завод у м. Київ з міжміськими виробництвами в Олександрії та Чемерівцях Хмельницької області, два дочірніх підприємства - «Пивоварня

Зіберта» (м. Фастів, Київська регіон) і «Красилівське» (Красилів , Хмельницька обл.), а також підприємства з певними корпоративними правами в Бершаді, Коломиї, Охтирці, Ракитному та ін.

Головне підприємство (штаб-квартира) у місті Київ, що також є найбільшим пивоварним заводом Європи.

Окрім цього є ще територіально розділені структурні підрозділи:

– Виробничий комплекс у м. Олександрія, Кіровоградська обл. (виробництво безалкогольних та слабоалкогольних напоїв, переробка ПЕТ пляшки, виробництво бандажної стрічки)

– Солодовий завод у смт Чемерівці, Хмельницька обл. (виробництво солоду)

– Спортивно-оздоровчий комплекс «Оболонь

Арена», м. КиївДочірні підприємства:

– ДП «Пивоварня Зіберта», м. Фастів, Київська обл. (виробництво пива)

– ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», м. Красилів, Хмельницька обл. (виробництво питної води, слабоалкогольних та безалкогольних напоїв)

– ТОВ «Оболонь Агро», смт Чемерівці, Хмельницька обл. (сільськогосподарське виробництво, вирощування ячменю, великої рогатої худоби та свиней.)

Підприємства з корпоративними правами:

– ПрАТ «Охтирський пивоварний завод», м. Охтирка, Сумська обл.(виробництво пива, безалкогольних напоїв, питної води, солоду)

– ПрАТ «Бершадський комбінат», м. Бершадь, Вінницька обл.(виробництво слабоалкогольних напоїв, солоду)

– ПрАТ «Дятьківці», м. Коломия, Івано-Франківська обл. (виробництвосолоду)

– ПрАТ “Рокитнівський скляний завод” , смт. Рокитне, Рівненська обл. (виробництво склотари).

Дане підприємство має змішану дивізійну організаційну систему управління, котра орієнтується на регіони та на певні види продуктів.

ПрАТ “Оболонь” забезпечує працівників належними умовами праці та життя. Кожного року передбачено підвищення рівня кваліфікації працівників, медичне обстеження, надання першої допомоги, профілактичне лікування, розвиток соціальної сфери, навіть у мовах впровадження військового стану після 24.02.2022 року підприємство продовжило працювати та зберігати своїх працівників. Військове вторгнення росії призвело до змін в організаційній системі компанії, зниженню економічних та фінансових показників, а також і зміни в експортних поставках.

Дана компанія є приватним акціонерним товариством, тому основним в організаційній структурі корпорації є збори акціонерів. По нормативним документам саме на зборах акціонерів вирішуються основні питання стосовно перспектив та самої діяльності підприємства.

Напрямки діяльність компанії:

- 1.1. участь у виконанні загальнодержавних та регіональних програмуповноважених державних органів;
- 1.2. реалізація проектів створення та запровадження сучасних технологійвиготовлення напоїв, розробка та виготовлення нових видів напоїв;
- 1.3. проведення виробничої діяльності по створенню та експлуатації власної інфраструктури для виконання основних задач;
- 1.4. створення спільних вітчизняних проектів разом з іноземними партнерами;
- 1.5. фінансування найбільш перспективними напрямками

виробництва;

1.6. реалізації інших видів діяльності, впровадження нових видів функції, виробництва та деяких продуктів та надання послуг, що не суперечать чинному законодавству України та основним напрямкам компанії.

2. Товариство самостійно визначає напрямки своєї діяльності, предмет та умови договірних відносин, ділових партнерів, планує свою діяльність, здійснює матеріально-технічне забезпечення власної діяльності через систему прямих угод (контрактів) або через товарні біржі та інші посередницькі організації України та інших держав.

3. Діяльність Товариства, яка виходить за межі предмету, визначеного Статутом, але не заборонена чинним законодавством, визнається дійсною.

4. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Зовнішньоекономічна діяльність товариства є частиною зовнішньоекономічної діяльності України і регулюється законами України.

4.1 Товариство може здійснювати експорт та імпорт товарів (продукції, послуг) як за допомогою зовнішньоекономічних об'єднань, так і самостійно. Здійснення зовнішньоторговельних угод провадиться на підставі договорів поставки, комісії або доручення, в яких визначаються взаємовідносини між Товариством і посередником. Взаємовідносини між ними регламентуються діючим законодавством про умови регулювання договірних відношень при здійсненні експортно-імпортних операцій.

4.2 Валютна виручка використовується ним згідно з законодавством України з питань валютного регулювання.

4.3 Товариство має право:

- створювати самостійно за участю іноземних партнерів, або господарські товариства, а також дочірні підприємства, філії та

представництва за межами України;

- здійснювати спільну діяльність з іноземними юридичними і фізичними особами;
- організувати роботу співробітників Товариства за контрактами з іноземними суб'єктами господарю
- брати участь у міжнародних виставках – продажах, конкурсах, ярмарках, аукціонах;
- укладати з іноземними партнерами договори [54].

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два відокремлені цехи, два дочірніх підприємства та чотири підприємства з корпоративними правами.

На підприємстві «Оболонь» багатостадійний процес виробництва, тому воно має комбінатську виробничу структуру, характерною ознакою якої є послідовність процесів переробки сировини. Асортимент продукції наведений в табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Асортимент продукції підприємства ПрАТ «Оболонь»**

| Назва | Вид                   | Різновид   |
|-------|-----------------------|--|
| 1     | 2                     | 3  |
| Пиво  | 1. Premium Світле     | 1.1. Магнат: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, кег 30л;<br>1.2. Nike premium beer: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л;<br>1.3. Nike premium light: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л;<br>1.4. Pilz : скляна пляшка 0,5л; |
|       | 2. Premium Темне      | 2.1. Портер, Колекція Зібберта: скляна пляшка 0,5л;  |
|       | 3. Premium Спеціальне | 3.1. Біле, Колекція Зібберт: скляна пляшка 0,5л;<br>3.2. Пшеничне, Колекція Зібберт: скляна пляшка 0,5л;   |
| 1     | 2                     | 3  |
|       | 4.Upper Core Світле   | 4.1. Преміум: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, алюмінієва банка 0,33л, кег 30л, скляна пляшка beer 0,33л;<br>4.2. Світле: скляна пляшка 0,5л, алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л;<br>4.3. Соборне: скляна пляшка 0,5л, скляна пляшка 0,33л, алюмінієва банка 0,5л, скляна пляшка beer 0,33л;       |
|       | 5.Upper Core Темне    | 5.1. Оксамитове: скляна пляшка 0,5л;   |

|                       |                         |  |
|-----------------------|-------------------------|--|
|                       | 6.Upper Core Спеціальне | 6.1. Безалкогольне: скляна пляшка 0,5л;<br>6.2. Міцне: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;   |
|                       | 7.Core Світле           | 7.1. Десант Біла Зірка: скляна пляшка 0,5л;<br>7.2. Десант Комбат: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;<br>7.3. Десант Спецназ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;<br>7.4. Десант ДМБ: скляна пляшка 0,5л, PET 1,0л;   |
| Спеціальне пиво       | 8. BeerMix.             | 8.1. Бірмікс Вишня: алюмінієва банка 0,5л;<br>8.2. Бірмікс Гранат: алюмінієва банка 0,5л;<br>8.3. Бірмікс Лимон: алюмінієва банка 0,5л;<br>8.4. Бірмікс Кола: алюмінієва банка 0,5л;<br>8.5. Бірмікс Малина: алюмінієва банка 0,5л                       |
| Слабоалкогольні напої | 9.Класична серія:       | 9.1. Бренді-кола: скляна пляшка 0,33л;<br>9.2. Ром-кола: скляна пляшка 0,33л;<br>9.3. Джин-тонік: скляна пляшка 0,33л;   |
|                       | 10.Нова серія:          | 10.1. Махітос: скляна пляшка 0,33л;<br>10.2. Текіза: скляна пляшка 0,33л;<br>10.3. Джин ананас: скляна пляшка 0,33л;<br>10.4. Джин апельсин: скляна пляшка 0,33л;<br>10.5. Джин лимон: скляна пляшка 0,33л;<br>10.6. Джин пітахайя: скляна пляшка 0,33л; |
| Безалкогольні напої   | 11.Корисні напої:       | 11.1. Оранж А.С.Е.: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;<br>11.2. Живчик: алюмінієва банка 0,5л, PET 2,0л, PET 1,0л;<br>11.3. Живчик Груша: PET 2,0л, PET 1,0л;<br>11.4. Живчик Лимон: PET 2,0л, PET 1,0л;  |
|                       | 12.Ностальгічна серія:  | 12.1. Кола Нова: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;<br>12.2. Оболонь Лимонад: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;<br>12.3. Оболонь Ситро: PET 2,0л, PET 1,0л, PET 0,5л;   |
| Мінеральні води:      | 13. Оболонська:         | 13.1. Оболонська: PET 2,0л, PET 1,0л;<br>13.2. Оболонська 2: скляна пляшка 0,33л, PET 2,0л, PET 0,5л;<br>13.3. Оболонська 3: PET 5,0л;<br>13.4. Оболонська плюс Лимон: PET 2,0л, PET 1,0л;   |
|                       | 14. Прозора:            | 14.1. Прозора Вершина Якості, газована: PET 1,5л, PET 0,5л;<br>14.2. Прозора Вершина Якості, негазована: PET 1,5л, PET 0,5л, PET 6л;   |
| Енергетичні напої     |                         | 1. Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25л;<br>2. Джетт тонік-лимон: алюмінієва банка 0,25л;<br>3. Джетт вишня :алюмінієва банка 0,25 л  |

Джерело: розроблений на база Дані ПрАТ “Оболонь”

Як бачимо з таблиці, компанія має дуже потужний арсенал виробництва різних варіантів напоїв які мають певні конкурентні переваги, продаж відбувається як в гуртівню так і в роздріб. Окрім цього, компанія має повний замкнений цикл виробництва, починаючи з вирощення ячменю й до виготовлення пляшок. ПрАТ «Оболонь» розвивається у різних галузях виробництва, на відміну від конкурентів, а також відкриває нові ринки збуту та напрями галузі. Незважаючи на військові дії головне підприємство в Києві має найбільші виробничі потужності та є найбільшим заводом Європи.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства**

Для аналізу фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь» була розглянута діяльність підприємства за 2020-2021 роки. Спочатку потрібно оцінити техніко-економічні показники для того, щоб зрозуміти реальну картину розвитку компанії та подальші перспективи.

Для аналізу 2022 року ми використаємо інформацію у вигляді PEST та SWOT – аналізу, для загальної картини.

Зупинимось на фінансово-господарській діяльності, використовуючи техніко-економічні показники (табл. 2.2.).

Як ми бачимо з таблиці, у 2020 році чистий дохід компанії склав 5078764 тис.грн, а в 2021 році – 5466148 тис.грн, це означає що є певний приріст чистого доходу у розмірі 15%. Собівартість реалізованої продукції у 2020 році було 4292370 тис.грн, а у 2021 році – 4277833 тис.грн, тобто відбулося зниження собівартості. Рентабельність продукції зросла з 1,18% до 1,27 %. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком виручка від реалізації продукції збільшилась десь на 400000 тис.грн, частково це відбулось за рахунок підвищення ціна на дану продукцію.

Зменшились оборотні кошти підприємства та фондоозброєність, але середня кількість працівників, навпаки, виросла, це говорить про те, що підприємство розширяється, незважаючи на результати діяльності.

**Основні техніко-економічні показники  
ПрАТ «Оболонь» за даними 2020-2021 роки**

| Показник   | Рік      |          | Відхилення<br>абсолютне, (+/-) | Відхилення<br>відносне, % |
|--|----------|----------|--------------------------------|---------------------------|
|  | 2020 рік | 2021 рік |                                |                           |
| 1  | 2        | 3        | 4                              | 5                         |
| 1. Чистий дохід, тис. грн.   | 5078764  | 5466148  | 387384                         | 1,076                     |
| 2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                            | 4292370  | 4277833  | -14537                         | 0,996                     |
| 3. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.                              | 786394   | 1188315  | 401921                         | 1,51                      |
| 4. Рентабельність продукції, %   | 1,18     | 1,27     | 0,09                           | 1,07                      |
| 5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. | -325802  | 144591   | 470393                         | -0,44                     |
| 6. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.                                       | -365420  | 257633   | 623053                         | -0,70                     |
| 7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.                        | 4867736  | 4611402  | -256334                        | 0,94                      |
| 8. Фондовіддача, грн/грн   | 1,04     | 1,18     | 0,14                           | 1,13                      |
| 9. Фондоозброєність, грн/чол.  | 1609,16  | 1332,8   | -276,36                        | 0,82                      |
| 10. Фондомісткість, грн/грн  | 1,06     | 1,12     | 0,06                           | 1,05                      |
| 11. Оборотні кошти, тис. грн.  | 1163932  | 1105944  | -57988                         | 0,95                      |
| 12. Середня кількість працівників, осіб                                      | 3025     | 3460     | 435                            | 1,14                      |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Після визначення основних техніко-економічних показників потрібно проаналізувати основні засоби на підприємстві, таких як, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів та інші, також за період 2020-2021 років (табл. 2.3).



**Показники ефективності використання основних фондів ПрАТ  
«Оболонь» за 2020-2021 роки**

| Показник                                   | Формула розрахунку  | Нормативне значення | Рік     |        | Відхилення |       |
|--|---|---------------------|---------|--------|------------|-------|
|  |   |                     | 2020    | 2021   | +, -       | %     |
| 1. Коефіцієнт зносу основних засобів       | Знос / Первісна вартість  | <<br>Зменшення      | 0,45    | 0,57   | 0,12       | 1,27  |
| 2. Коефіцієнт придатності основних засобів | 1- коефіцієнт зносу основних засобів  | ><br>Збільшення     | 0,55    | 0,43   | -0,12      | 0,78  |
| 3. Коефіцієнт оновлення основних засобів   | Вартість введених ОЗ / Первісна вартість  | ><br>Збільшення     | 0,27    | 0,19   | -0,08      | 0,71  |
| 4. Фондовіддача                            | Чистий дохід від реалізованої продукції / Середньорічна вартість основних засобів | <<br>Зменшення      | 1,04    | 1,18   | 0,14       | 1,13  |
| 5. Фондомісткість                          | Середньорічна вартість основних засобів / обсяг продукції                         | <<br>Зменшення      | 1,06    | 1,12   | 0,06       | 1,05  |
| 6. Фондоозброєність                        | Середньорічна вартість основних засобів / Численність робітників                  | ><br>Збільшення     | 1609,16 | 1332,8 | -276,36    | 0,82  |
| 7. Фондорентабельність                     | Чистий прибуток/вартість ОЗ   | <                   | -0,08   | 0,06   | 0,14       | -0,75 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Результати таблиці вказують, що коефіцієнт зносу основних засобів у 2021 році збільшився у порівнянні з 2020 роком на 1,27%, фондоозброєність вказує на вартість основних засобів і цей показник у 2021 році збільшився на 0,82% ніж у 2020 році.

Коефіцієнт зносу описує частину вартості придбання основних засобів для амортизації собівартості продукції попередніх періодів, у 2021 році відбулося збільшення на 1,27% у порівнянні з 2020 роком.

Фондовіддача показує загальну віддачу від використання кожної гривні, відданої на головне виробництво, тобто виробничі фонди та загалом ефективність вкладення цих грошей. І тут ми бачимо, що у порівнянні з 2020 роком цей показник зменшився у два рази.

Фондомісткість продукції – це обернений показник від фондівіддачі. Цей коефіцієнт показує певну долю вартості основних фондів, яка припадає на кожен додаткову гривню продукції і вже у 2021 році він зменшився, що є позитивним елементом розвитку підприємства.

Разом з прибутками ми повинні проаналізувати й витратні показники за 2020-2021 роки (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз структури витрат на виробництво підприємства за 2020-2021 роки**

| Елементи витрат                    | Рік             | Питома вага,% | Рік             | Питома вага, % | Абсолютне відхилення     |             |
|------------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|----------------|--------------------------|-------------|
|                                    | 2020, тис. грн. |               | 2021, тис. грн. |                | 2020 від 2021, тис. грн. | Питома вага |
| 1.Матеріальні витрати              | 2105266         | 62,17         | 2960495         | 58,48          | 855229                   | -3,69       |
| 2.Витрати на оплату праці          | 316144          | 9,34          | 448146          | 8,85           | 132002                   | -0,48       |
| 3.Відрахування на соціальні заходи | 67027           | 1,98          | 95052           | 1,88           | 28025                    | -0,10       |
| 4.Амортизація                      | 186618          | 5,51          | 451790          | 8,92           | 265172                   | 3,41        |
| 5.Інші операційні витрати          | 711215          | 21,00         | 1107101         | 21,87          | 395886                   | 0,87        |
| Разом                              | 3386270         | 100           | 5062584         | 100            | 1676314                  | -           |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Відповідно до таблиці 2.4 ми бачимо, що найбільшу питому вагу мають витрати на матеріали, тобто матеріальні витрати, які становлять у 2020 року 62,17%, у 2021 році зменшились до 58,48%, що пов'язано, перш за все, із підвищенням цін на сировину та її транспортування, окрім цього з ростом

інфляції збільшилися витрати на оплату заробітної плати та інші витрати.

Збільшилися витрати на відрахування соціальних заходів з 67027 у 2020 році до 95052 у 2021 році, амортизація збільшилась практично в три рази, що свідчить прознос обладнання та збільшення собівартості продукції.

Проаналізувавши прибутки та витрати ПрАТ «Оболонь» переходимо до аналізу основних фінансових показників підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Фінансові показники ПрАТ «Оболонь» за 2020-2021 роки**

| Показники  | Роки    |         | Відхилення      |              |
|--|---------|---------|-----------------|--------------|
|  | 2020    | 2021    | Абсолютне (+/-) | Відносне , % |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів).                  | 5078764 | 5466148 | 387384          | 1,076        |
| 2. Собівартість реалізованої продукції (товарів).                    | 4292370 | 4277833 | -14537          | 0,996        |
| 3. Валовий прибуток (збиток) від реалізації                          | 786394  | 1188315 | 401921          | 1,51         |
| 4. Інші операційні доходи  | 85301   | 62861   | -22440          | 0,73         |
| 5. Адміністративні витрати   | 303955  | 337100  | 33145           | 1,10         |
| 6. Витрати на збут   | 661989  | 675489  | 13500           | 1,02         |
| 7. Інші операційні витрати   | 20451   | 32219   | 11768           | 1,57         |
| 8.Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток) | -128200 | 219688  | 347888          | -1,71        |
| 9. Інші доходи   | 6725    | 216198  | 209473          | 32,14        |
| 10. Інші витрати   | 23505   | 1418    | -22087          | -0,06        |
| 11.Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:   |         |         |                 |              |
| Прибуток(збиток)   | -325802 | 144591  | 407393          | 0,44         |
| 12.Чистий:прибуток(збиток)   | -365420 | 257633  | 623053          | 0,70         |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Результати таблиці 2.5 показують, що підприємство у 2021 році було більш прибутковим ніж у 2020 році. У 2021 році відбувається зріст адміністративних та збутових витрат на 1,10% та на 1,02% відповідно. Ріст цих витрат та зниження операційних призвело до того, що підприємство змогло

підвищити свою прибутковість. Підприємство стало більш ліквідним. З економічної точки зору ліквідність підприємства – це його спроможність покривати грошима свої необхідні витрати. Тут йде співвідношення високоліквідних активів до короткострокової заборгованості. Готівка – це основний елемент ліквідності підприємства, потім йдуть короткострокові інвестиції, а далі вже дебіторська заборгованість. Короткострокові інвестиції можна дуже швидко реалізувати, а по дебіторській заборгованості можна розраховувати, що дебітори оплатять рахунки прям у найближчому майбутньому.

Після фінансових показників йдуть як раз показники ліквідності (табл. 2.6). До показників ліквідності на підприємстві відносяться наступні коефіцієнти:

- Коефіцієнт покриття – це співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань. У 2021 році цей показник збільшився на 2% - це говорить про те, що підприємство, на жаль не може повністю покрити свої поточні зобов'язання;
- Коефіцієнт швидкої ліквідності – це оборотні активи або запаси у співвідношенні до поточних зобов'язань, нормальне значення це коливання в межах від 0,6 до 0,8 одиниць. В таблиці ми бачимо, що цей показник взагалі не відповідає нормам, це свідчить про те, що підприємство не може дуже швидко та в повному обсязі погасити свої поточні зобов'язання за рахунок більш ліквідних оборотних активів;
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності – грошові активи співвідносяться до поточних зобов'язань. У нас цей показник зростає, але все одно не досягає нормального значення, це свідчить що у підприємства збільшується частка короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити достроково, не чекаючи оплат дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.6

**Показники ліквідності за 2020-2021 роки**

| Показник                             | Формула розрахунку                                | Нормативне значення | Рік    |        | Відхилення |       |
|--------------------------------------|---|---------------------|--------|--------|------------|-------|
|                                      |   |                     | 2020   | 2021   | +, -       | %     |
| 1. Коефіцієнт покриття               | Оборотні активи / Поточні зобов'язання            | >1                  | 0,52   | 1,04   | 0,52       | 2,01  |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності    | (Оборотні активи – запаси) / Поточні зобов'язання | 0.6-0.8             | -0,48  | 0,04   | 0,52       | -0,08 |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Грошові активи / Поточні зобов'язання             | >0,2<br>Збільшення  | 0,0033 | 0,0289 | 0,03       | 8,85  |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості підприємства – це також основний елемент оцінювання підприємства, який носить досить об'єктивний характер стосовно активів та пасивів підприємства та оцінює на їх основі фінансову стабільність та незалежність підприємства, а також робить висновки стосовно відповідності фінансово-господарської діяльності до статутних показників підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» 2020-2021 роки**

| Показник   | Формула розрахунку  | Рік      |       | Відхилення |       |
|--|---|----------|-------|------------|-------|
|  |   | 2020     | 2021  | +, -       | %     |
| 1. Власні оборотні кошти                             | Власний капітал + Довгострокові зобов'язання - Необоротні активи            | -1450031 | 64920 | 1514951    | -0,04 |
| 2. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)          | Власний капітал / Валюта балансу  | 0,29     | 0,36  | 0,08       | 1,27  |
| 3. Коефіцієнт фінансування                           | Залучений капітал / Власний капітал   | 0,26     | 1,12  | 0,86       | 4,30  |
| 4. Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | (Власний капітал + Залучені довгострокові кошти) / Валюта балансу           | 0,36     | 0,77  | 0,41       | 2,13  |
| 5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу         | (Власний капітал + Залучений капітал - Необоротні активи) / Власний капітал | -1,08    | 0,03  | 1,11       | -0,02 |

|  |  |      |      |       |      |
|--|--|------|------|-------|------|
| 6. Коефіцієнт концентрації залуч. капіталу | (Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання і забезпечення)/ Валюта балансу | 0,71 | 0,64 | -0,07 | 0,90 |
| 7. Коефіцієнт фінансової стійкості         | (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)/ Валюта балансу                     | 0,36 | 0,77 | 0,41  | 2,14 |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Як бачимо з таблиці 2.7 коефіцієнт платоспроможності або автономії підприємства, коли власний капітал співвідноситься до валюти балансу у 2021 році збільшився, це означає що збільшилась й питома вага власного капіталу і складає 36% у 2021 році проти 29% у 2020 році. А коефіцієнт фінансування навпаки погіршився, тому що відбулося його значне зростання 1,12 у 2021 році проти 0,26 у 2020. Коефіцієнт фінансування показує співвідношення залученого капіталу проти власного, тобто в даному випадку відбувається збільшення як раз залученого капіталу.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності – співвідношення суми власного та залученого капіталу до валюти балансу – також відбулося збільшення з 0,36 до 0,77 відповідно у 2020 та 2021 роках.

При оцінці фінансової стійкості ми бачимо гарні зміни в коефіцієнті маневреності власного капіталу – це сума Власного та залученого капіталу за мінусом необоротних активів до співвідношення власного капіталу – і цей показник становить 0,03 у 2021 році – це позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

І останній критерій, який ми розглянемо при оцінці фінансово-економічних показників підприємства – це рентабельність компанії. Взагалі, є декілька показників рентабельності (табл.2.8), які дають загальну оцінку всієї рентабельності підприємства. Рентабельність – це показник який відображає співвідношення прибутку підприємства до певних витрат, тобто всіх елементів, які задіяні в процесі виробництва. Завдяки рентабельності ми можемо спрогнозувати показники витрат та правильність використання засобів виробництва.

**Коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Оболонь» 2020-2021 роки**

| Показник                           | Формула розрахунку  | Нормативне значення | Рік   |      | Відхилення<br>+,- |
|------------------------------------|---|---------------------|-------|------|-------------------|
|                                    |   |                     | 2020  | 2021 |                   |
| 1.Рентабельність активів           | Чистий прибуток(збиток)/<br>Середньорічна сума активів      | >0<br>Збільшення    | -0,05 | 0,03 | 0,08              |
| 2.Рентабельність власного капіталу | Чистий прибуток/<br>Власний капітал                         | >0<br>Збільшення    | -0,14 | 0,07 | 0,21              |
| 3.Рентабельність діяльності        | Чистий прибуток /<br>Чиста виручка від реалізації продукції | >0<br>Збільшення    | -0,04 | 0,04 | 0,08              |

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Основними компонентами рентабельності підприємства згідно з таблицею 2.8 є:

- Коефіцієнт рентабельності активів – чистий прибуток до середньорічної суми активів – як ми бачимо у 2020 році він був менше норми і вже у 2021 році збільшився до 0,03;
- Коефіцієнт рентабельності власного капіталу – це відношення чистого прибутку до власного капіталу – також збільшився до 0,07 у 2021 році і став у межах норми;
- Коефіцієнт рентабельності діяльності – чистий прибуток у відношенні до чистої виручки від реалізації продукції – також відбулось збільшення цього показника.

Тобто, як ми бачимо всі показники рентабельності у 2021 році збільшились, це свідчить про те, що підприємство ефективно вкладає свої кошти або раціонально їх використовує. Зростає рентабельність й зростає попит на дану продукцію. Більш ефективно використовується власний капітал, а як слідство, зростає ефективність господарської діяльності підприємства. Підприємство є конкурентоспроможним, а як слідство, має тенденцію до здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Але у 2022 році відбувається військове вторгнення росії на територію

України й вся діяльність просто завмирає, ніхто не знає яким чином в подальшому буде відбуватись робота підприємства, чи буде пошкоджено майно та обладнання й чи залишаться співробітники на території України. Та взагалі чи буде здійснюватися зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Ми не обирали для фінансово-економічного аналізу показники 2022 рік. Ми вирішили надати можливий аналіз діяльності підприємства у вигляді PEST та SWOT – аналізу, які просто охарактеризують можливі варіанти розвитку діяльності підприємства, покажуть їх сильні та слабкі сторони в момент військового стану та після його закінчення.

Війна змусила підприємства переходити на дистанційний режим роботи або збільшувати он-лайн продажі, але як це можна зробити там де потрібно виробництво та обладнання та не має можливості переходити в он-лайн режим. В даному випадку ми можемо просто оцінити та охарактеризувати чинники, які можуть в подальшому вплинути на роботу підприємства, це й політичні, й економічні, соціальні, а також технологічні, тобто чого нам чекати після закінчення військового стану. В цьому нам як раз допоможе PEST-аналіз (табл.2.9).

Таблиця 2.9

### PEST-аналіз середовища ПрАТ «Оболонь»

| Політичні чинники   | Економічні чинники   |
|---|--|
| <p>Стабілізація ситуації після закінчення військових дій.</p> <p>Врегулювання ситуації окупованих областях.</p> <p>Зміна умов порогів безмитної імпорту; посилення вимог до експортної діяльності; підвищена відповідальність за порушення вагових обмежень (багатотонний транспорт)</p>  | <p>Падіння ВВП в зв'язку з військовим періодом.</p> <p>Збільшення мінімальної заробітної плати, що вплине на зростання інфляції.</p> <p>Посилення монополії продажів у роздрібній торгівлі.</p> <p>Український бізнес і споживач мають доступ до зарубіжних ринків і глобальних торговельних платформ.</p> <p>Доступні покупки за кордоном</p>   |
| Соціальні чинники   | Технологічні чинники   |
| <p>Зростання міграції населення через війну.</p> <p>Демографічна криза: занепад населення України, еміграція економічно активного населення, дефіцит робочої сили.</p> <p>Урбанізація становить 70%, триває внутрішня міграція населення з сіл у міста.</p> <p>Прагнення до здорового, зеленішим і більш технологічним способом життя. Більш селективний і інформований підхід до аналізу поведінки клієнтів, особливо онлайн-покупців.</p> | <p>Зростання Інтернет-проникнення. Розвиток мобільного Інтернету, три національні оператори запустили 4G.</p> <p>Технології Self Service, технології для кінцевих користувачів в роздрібній торгівлі, банківській справі, доставки.</p> <p>Запуск і розвиток в Україні світових стартапів.</p> <p>Скорочення часу доставки, доставки в конкретний час, управління доставкою вашої посилки.</p> |



|  |  |
|--|--|
|  | <p>Робототехніка і автоматизація процесів доставки.</p> <p>Збільшення використання великих даних, впровадження прогностичних моделей попиту з використанням Data Science (big data, machine learning).</p> |
|--|--|

На діяльність нашого підприємства мають вплив практично всі чинники, які задіяні в даному аналізі. Для розвитку та зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно, щоб відбувався позитивний процес у будь-яких чинниках представлених в таблиці. Діяльність «Оболонь» залежить й від політичних й від технологічних чинників. Потрібні інвестиції, різноманітні програми для відбудови окупованих територій, там також є люди, які виступають основними клієнтами, соціальні програми, які дозволять людям працювати та збільшувати прибуток даного підприємства.

І останнє, це як раз аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на підприємство з аналізом його сильних та слабих сторін, тобто SWOT – аналіз (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

### Матриця SWOT – аналізу ПрАТ «Оболонь»

|         |          |  |  |
|---------|----------|--|--|
| Фактори | Зовнішні | <p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тісні зв'язки зі споживачами.</li> <li>2. Завоювання нових сегментів ринку.</li> <li>3. Розширення асортименту послуг.</li> <li>4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку.</li> <li>5. Виробничі потужності дають змогу надавати послуги на 50% більше ніж заплановано.</li> <li>6. Реклама</li> </ol> | <p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок конкурентів, що з'являються, з найбільш удосконаленим обладнанням та продукцією.</li> <li>2. Жорсткість умов фінансування.</li> <li>3. Обсяги надаваних традиційних послуг постійно зменшуються.</li> <li>4. Рентабельність може у кожному мить знизитися при змінах у політичній ситуації.</li> </ol> |
|         |          |  |  |

|  |           |  |  |
|--|-----------|--|--|
|  | Внутрішні | <p>Переваги</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі обсяги продажу товару.</li> <li>2. Висока якість продукції</li> <li>3. Ефективна система розподілу товару.</li> <li>5. Номенклатура товару кожний рік збільшується завдяки новому обладнанню.</li> <li>6. Підприємство має дуже великий обхват території, де мало хто з конкурентів зможе продавати свій товар</li> </ol> | <p>Недоліки</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства.</li> <li>2. Недостатнє технічне й комп'ютерне забезпечення, а також застаріле обладнання.</li> <li>3. Виробничі потужності використовуються лише на 25%</li> <li>4. Недосконала асортиментна політика.</li> <li>5. Некваліфікований персонал</li> </ol> |
|--|-----------|--|--|

Проаналізувавши певні фактори та визначивши переваги та недоліки розвитку підприємства, можемо зробити наступний висновок: підприємство постійно повинно оновлювати асортимент своєї продукції та тримати високу якість для того, щоб не втрачати своїх споживачів; окуповані території також повинні враховуватись для того, щоб збільшувати свої виробничі можливості та не втрачати своїх клієнтів; виробничі потужності постійно потрібно модернізувати та підлаштовувати під виробництво нових видів продукції; постійно проводити підвищення кваліфікації персоналу для того, щоб використовувати новітні технології; орієнтуватися не тільки на внутрішній ринок, а й не втрачати позиції на зовнішніх ринках, для того, щоб підвищувати ефективність зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

### **2.3. Оцінка ефективності ЗЕД ПрАТ «Оболонь»**

Обсяг експорту на підприємстві ПрАТ «Оболонь» з кожним роком зростає достатньо У період з 2018 по 2021 роки середньорічний приріст збільшився десь приблизно до 10%. У 2019 році відбувся феноменальний стрибок, оскільки вартість експорту зросла \$671 182,53 до \$1 0838 262,23. Темпи зростання експорту становили 1615% та темп приросту – 1515%. У наступні роки темпи зростання та приросту збільшилися вже більш повільними темпами, але все ж залишалися доволі високими 2017 рік – 134% (34%), 2018 рік – 130% (30%), 2019 рік – 111% (11%), 2020 рік – 109% (9%). У 2021 році темп

зростання

склав 128%, а темп приросту – 28%, обсяг експорту – 82398,566 тис.дол. Загалом всього експорт за період з 2017 по 2021 роки сягнув позначки у 386166,854тис. дол.

Як раз активна зовнішньоекономічна політика та зовнішньоекономічна діяльність підприємства призвела до такого зростання експорту. Підприємство підтримувало співробітництво зі всіма існуючими партнерами та також займалося активним пошуком не тільки партнерів на відомих ринках збуту, а й ще шукала нові ринки збуту (навіть розглядала ринки які тільки починали освоюватись – це Тайвань, Австралія та ін.).

Вся зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ “Оболонь” зі своїми партнерами базується на підписанні довгострокових контрактів, це дозволяє розглядати співробітництво на довготривалий термін та не боятися, що потрібно шукати нових партнерів. з до більшості її контрагентів функція на база довгострокові контракти. Розглянемо обсяги експорту продукції за 2021 рік у розрізі з компаніями – імпортерами. Дані наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

### Експорт продукції за 2021 рік, дол

| 1                     | 2              | 3           | 4         | 5      | 6           | 7     |
|-----------------------|----------------|-------------|-----------|--------|-------------|-------|
| ТК Лідер              | Польща         | 27913431,20 | 82020     |        | 27995451,20 | 52,52 |
| Стратег               | Польща         | 11553776,38 | 100022,0  |        | 11653798,42 | 21,86 |
| Зірка                 | Польща         | 9815298,40  | 55764     |        | 9871062,40  | 18,52 |
| Шериф                 | Молдова        | 708833,30   | 107680,8  | 5968,8 | 822482,90   | 1,54  |
| Аурелія Брно          | Молдова        | 623966,80   | 43214,4   | 3258   | 670439,20   | 1,26  |
| Brook Hansen OU       | Естонія        | 336807,20   |           |        | 336807,20   | 0,63  |
| Baskal Handels        | Німеччина      | 108382,24   | 165299,32 |        | 273681,56   | 0,51  |
| Brook Hansen OU       | Латвія         | 253659,58   |           |        | 253659,58   | 0,48  |
| Obolon Polska         | Польща         | 34616,02    | 132506,65 |        | 167122,67   | 0,31  |
| DOYNA                 | США            | 114756,00   |           |        | 114756,00   | 0,22  |
| Бріг                  | Казахстан      | 84116,40    |           |        | 84116,40    | 0,16  |
| Berliner ber Tenerife | Іспанія        | 41259,54    | 27174,29  |        | 68433,83    | 0,13  |
| Vienas Pasaulis       | Литва          | 64258,28    |           |        | 64258,28    | 0,12  |
| Звезда Запада         | Чехія          | 55773,89    |           |        | 55773,89    | 0,10  |
| ЧП Тоноян Вреж        | Вірменія       | 26737,00    | 8414,18   |        | 35151,18    | 0,07  |
| Gary Magan Co         | Великобританія | 26871,20    | 3438      |        | 30309,20    | 0,06  |
| Agat LTD              | Ізраїль        |             | 29569,22  |        | 29569,22    | 0,06  |
| Russiberica           | Португалія     | 24883,61    |           |        | 24883,61    | 0,05  |

|                      |             |            |           |       |             |      |
|----------------------|-------------|------------|-----------|-------|-------------|------|
| Food drinks importer | Греція      | 16154,18   | 4276,51   |       | 20430,69    | 0,04 |
| ООО ДИАМ             | Абхазія     | 14652,00   | 5439,6    |       | 20091,60    | 0,04 |
| BEKYSH               | Італія      | 19765,15   |           |       | 19765,15    | 0,04 |
| MELFO                | Італія      | 19112,54   | 185,33    |       | 19297,87    | 0,04 |
| Georgian mattell     | Грузія      | 18559,20   | 1750,99   |       | 18559,20    | 0,03 |
| MEEST-Portugal       | Португалія  | 16202,10   | 2030,14   |       | 17953,09    | 0,03 |
| MEEST-Italia         | Італія      | 13615,29   |           |       | 15645,43    | 0,03 |
| Armik group          | Австралія   | 10528,00   |           |       | 10528,00    | 0,02 |
| DOLINA               | Ізраїль     | 10528,00   |           |       | 10528,00    | 0,02 |
| Ягуб Огли            | Азербайджан | 10520,00   |           |       | 10520,00    | 0,02 |
| Baltica Denmark      | Данія       | 6363,46    |           |       | 6363,46     | 0,01 |
| MAGI MIX             | Іспанія     | 2725,14    | 632,7     |       | 3357,84     | 0,01 |
| LEPOL                | Австралія   | 2576,00    |           |       | 2576,00     | 0,00 |
| Разом                | -           | 52348056,7 | 938554,27 | 18756 | 53305366,97 | 100  |

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ПрАТ «Оболонь».

По таблиці ми бачимо, що у підприємства є багато партнерів – імпортерів продукції. Найбільша частка є. у ТК «Лідер» - 52,52%, далі вже не с такі результатами, але все ж таки: Стратег – 21,86% та Зірка – 18,52%. На кінець 2021 року підприємство виконало свої зобов'язання по відношенню до партнерів в повному обсязі стосовно, перш за все, поставок продукції.

Для більш детального опису роботи підприємства за кордоном потрібно проаналізувати обсяг експорту продукції за звітний рік по відношенню до обсягу експорту за попередній рік. В результаті ми зможемо спостерігати зміни, які відбулися в структурі експорту підприємства, тобто в його зовнішньоекономічній діяльності.

Для цього ми розглянемо наступні показники:

#### 1. Індекс вартості товару

$$J_{\text{варт}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}}, \quad (2.1)$$

де  $Q_{i1}$  та  $P_{i1}$  - кількість і ціна товару  $i$  у звітному періоді;

$Q_{i0}$  та  $P_{i0}$  - кількість і ціна товару  $i$  у базовому періоді;

$n$  - кількість видів товарів.

Іварт. =  $56772184/46236583 = 1,2279$

#### 2. Індекс ціни

$$I_{\text{цїни}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}} \quad (2.2)$$

де  $Q_{i1}$  та  $P_{i1}$  - кількість і ціна товару  $i$  у звітному періоді;

$Q_{i0}$  та  $P_{i0}$  - кількість і ціна товару  $i$  у базовому періоді;

$n$  - кількість видів товарів.

Іціни=56772184/53933 574,8=1,0526

Середні ціни на товари в 2021 р. зросли в порівнянні з 2020 роком.

3 Індекс кількості

$$I_{\text{кільк.}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}} \quad (2.3)$$

де  $Q_{i1}$  - кількість товару  $i$  у звітному періоді;

$Q_{i0}$  - кількість і товару у базовому періоді;

Ікільк =14193046/12167522=1.1665

Обсяг виробництва в 2021 році зріс в порівнянні з 2020 роком.

Окрім цього потрібно ще проаналізувати певні накладні витрати, такі як: витрати на митне оформлення, витрати на розробку дизайну етикеток, бутілок та ін.

Наприклад,

1. Відносний рівень накладних витрат у національній валюті

$$ВРНВ = НВ/Ср. \quad (2.4)$$

де НВ – накладні витрати в національній валюті

Ср – собівартість виробництва

$ВРНВ = 236550,75 / 11354436,56 = 0,0208$

Цей показник вказує на те, яку частину накладні витрати в національній валюті складають у собівартості продукції

2. Відносний рівень накладних витрат в іноземній валюті

$$\text{ВРНВ} = \text{НВ} / \text{В брутто}. \quad (2.5)$$

де НВ – накладні витрати в іноземній валюті

В брутто – сума реалізованих товарів в іноземній валюті

$$\text{ВРНВ} = 210530 / 18924060 = 0,0111$$

Цей показник вказує на частину суми, яка була витрачена підприємством на оплату накладних витрат, сплачених в іноземній валюті

Для визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують наступні показники:

1. Показник економічної ефективності реалізації товарів на експорт

$$F = V / C \quad (2.6)$$

де V – виторг (чистий) в іноземній валюті, але переведений на грн за курсом

C – повні витрати реалізованої на експорт продукції

$$F = 56772184,8 / 42156755,33 = 1,3467$$

Цей показник більше 1, що є економічно вигідним для даного підприємства

2. Показник ефекту експорту

$$E = V * k - C \quad (2.7)$$

де V – виручка від експорту продукції

k – валютний курс

C – витрати на виробництво експортної продукції

$$E = 56772184,8 * 36,5 - 39740529,36 = 17\,031\,655,44 \text{ грн}$$

Це показник прибутку від зовнішньоекономічної діяльності

Які ж показники впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності (табл. 2.12).

**Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності**

| Показник  | Значення  |           | Відхилення |                |
|---|-----------|-----------|------------|----------------|
|   | 2021      | 2020      | абсолютне  | відносне,<br>% |
| 1   | 2         | 3         | 4          | 5              |
| Ефективність ЗЕД  | 1,22      | 1,09      | 0,13       | 11,93          |
| Рентабельність ЗЕД  | 22,00     | 8,00      | 14,00      | 175,00         |
| Прибуток від експорту                                     | 22294,50  | 8151,62   | 14142,88   | 173,50         |
| Витрати на експорт  | 100390,41 | 91890,04  | 8500,37    | 9,25           |
| Виручка від експорту за готівку                           | 122684,90 | 100041,66 | 22643,24   | 22,63          |
| Коефіцієнт кредитного впливу                              | 0,53      | 0,60      | -0,07      | -11,67         |
| Виручка від експорту за умов надання комерційного кредиту | 65023,00  | 60025,00  | 4998,00    | 8,33           |
| Виробнича собівартість                                    | 81736,11  | 76542,04  | 5194,07    | 6,79           |
| Позавиробничі витрати                                     | 18654,30  | 15348,00  | 3306,30    | 21,54          |

Джерело: складено автором за матеріалами звітності ПрАТ «Оболонь».

Таким чином, ми наблюдаємо збільшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Оболонь». Відбувається збільшення прибутку від експорту у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, виручка від експорту та ефективність зовнішньоекономічної діяльності також збільшилось 122684,90 та 1,22 відповідно. Це означає, що товар, який йде на експорт, має достатній попит і потрібно його тільки збільшувати, щоб закріпити своє положення на зовнішньому ринку. Політика, яка направлена на популяризацію даного товару достатньо ефективна, що призводить до ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Висновки до розділу 2**

ПрАТ «Оболонь» - це підприємство, яке створено виключно на українській сировині та має в своєму арсеналі такі види продукції як: пиво, слабоалкогольні напої, безалкогольні напої та мінеральні води.

Компанія має дуже потужний арсенал виробництва різних варіантів напоїв які мають певні конкурентні переваги, продаж відбувається як в гуртівню так і в роздріб. Окрім цього, компанія має повний замкнутий цикл виробництва, починаючи з вирощення ячменю й до виготовлення пляшок.

ПрАТ «Оболонь» розвивається у різних галузях виробництва, на відміну від конкурентів, а також відкриває нові ринки збуту та напрями галузі. Незважаючи на військові дії головне підприємство в Києві має найбільші виробничі потужності та є найбільшим заводом Європи.

У 2020 році чистий дохід компанії склав 5078764 тис.грн, а в 2021 році – 5466148 тис.грн, це означає що є певний приріст чистого доходу у розмірі 15%. Собівартість реалізованої продукції у 2020 році було 4292370 тис.грн, а у 2021 році – 4277833 тис.грн, тобто відбулося зниження собівартості. Рентабельність продукції зросла з 1,18% до 1,27 %. У 2021 році у порівнянні з 2020 роком виручка від реалізації продукції збільшилась десь на 400000 тис.грн, частково це відбулось за рахунок підвищення ціна на дану продукцію.

Проаналізувавши певні фактори та визначивши переваги та недоліки розвитку підприємства, можемо зробити наступний висновок: підприємство постійно повинно оновлювати асортимент своєї продукції та тримати високу якість для того, щоб не втрачати своїх споживачів; окуповані території також повинні враховуватись для того, щоб збільшувати свої виробничі можливості та не втрачати своїх клієнтів; виробничі потужності постійно потрібно модернізувати та підлаштовувати під виробництво нових видів продукції; постійно проводити підвищення кваліфікації персоналу для того, щоб використовувати новітні технології; орієнтуватися не тільки на внутрішній ринок, а й не втрачати позиції на зовнішніх ринках, для того, щоб підвищувати ефективність зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

Відбувається збільшення прибутку від експорту у 2021 році в порівнянні з 2020 роком, виручка від експорту та ефективність зовнішньоекономічної діяльності також збільшилось 122684,90 та 1,22 відповідно. Це означає, що товар, який йде на експорт, має достатній попит і потрібно його тільки збільшувати, щоб закріпити своє положення на зовнішньому ринку. Політика, яка направлена на популяризацію даного товару достатньо ефективна, що призводить до ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства.



## **РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **3.1. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності на ПрАТ «Оболонь»**

Організація зовнішньоекономічної діяльності на ПАТ «Оболонь» полягає в наступному: потрібно провести достатньо складну та кропітливу роботу для того, щоб вивчити ринок збуту, партнерів, конкурентів, товар, вподобання споживачів, їх інтереси та потреби – це все, що стосується внутрішнього ринку; а є ще й зовнішній ринок – там потрібно налагодити взаємозв'язок з іноземними партнерами, провести переговори та скласти з ними контракт. Для виконання цієї роботи, а саме здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності, потрібно мати певний арсенал та адекватну структуру управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Переважно метою формування структури зовнішньоекономічної діяльності є максимальне збільшення прибутку на довгостроковій перспективі завдяки участі в міжнародній підприємницькій діяльності. Але для того, щоб цей механізм працював потрібно постійно вдосконалювати та підвищувати розвиток зовнішньоекономічній діяльності, завдяки пристосуванню до постійних змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі в самій структурі управління. Потрібно постійно змінювати, оновлювати та вдосконалювати форми, методи та елементи зовнішньоекономічній діяльності на підприємстві.

Що стосується ПрАТ «Оболонь», для підвищення зовнішньоекономічної діяльності, ми повинні спочатку визначити країни, які є для нас привабливими у співпраці та вивчити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки. Компанія має зробити детальний аналіз системи міжнародної торгівлі, визначити економічне оточення країни, куди вона повинна прямо і обов'язково проникнути, враховуючи необхідні політичні, культурні та правові

особливості цього середовища.

Щоб бути привабливим та конкурентоспроможним на зарубіжному ринку, підприємству потрібно розробити таку стратегію, тобто основний напрямок, який зосередиться на внутрішніх можливостях компанії та ринкових умовах, в яких воно працює та займається ЗЕД

Дана стратегія має утримувати такі фактори:

- 1) Чіткі цілі по виходу на зовнішній ринок;
- 2) Реальний попит на даний товар на зовнішньому ринку;
- 3) Достатній розмір та наповненість зовнішнього ринку;
- 4) Доступність аналогічних товари, конкуренти тощо

Важливий фактор удосконалення зовнішньоекономічної діяльності – це аналіз та оцінка сильних та слабких сторін підприємства. Аналіз сильних сторін дозволить підприємству оцінити перспективи підприємства на зовнішньому ринку, а аналіз слабких сторін – небезпеки зі сторони зовнішнього ринку. Підприємству, яке прагне впровадити ефективну зовнішньоекономічну діяльність доцільно удосконалити маркетингову складову своєї діяльності [45].

Для цього необхідно здійснювати більш ефективні маркетингові заходи

[52]:

1) direct Mail — розсилка для потенційних замовників у вигляді рекламних

матеріалів підприємства (перелік продуктів та послуг з цінами на них) у вигляді ділових пропозицій;

2) заочна участь у закордонних виставках - розповсюдження рекламних матеріалів підприємства всім відвідувачам та учасникам міжнародної виставки;

3) пошук та стимулювання посередників, оптових покупців, дилерів.

Для визначення шляхів вдосконалення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно:

- вивчити динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії;
- проаналізувати раціональність використання всіх ресурсів, інтерес споживач в продукції компанії на зовнішньому ринку;
- вивчити проблеми підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- відокремити напрямки удосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками компанії;
- поліпшити організаційно-економічні заходи які необхідні для збільшення конкурентоспроможності деяких експортних товарів;
- провести оцінку рівня та якості дотримання підприємством своїх зобов'язань по контрактам з іноземними партнерами та визначити їх ефективність і позитивні моменти від такої співпраці.

Що стосується ПрАТ «Оболонь» то вона має достатньо широке коло певних напрямів для удосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Але для того, щоб це працювало, потрібно обрати такі напрями, які найбільш реальні та досяжні й виконання яких не несе додаткових витрат підприємству.

Для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності потрібно обрати такі критерії , які допоможуть це зробити, насамперед, це рентабельність виробництва та реалізації продукції , а також підвищення обсягів прибутку.

Під основними заходами поліпшення організації ЗЕД на ПрАТ

«Оболонь» можна запропонувати наступні: створення власної структури та підрозділу, який буде відповідати за успішне управління системою ЗЕД в компанії, проведення маркетингового дослідження нових ринків і визначення умови виходу на них, вибір партнерів для проведення зовнішньоекономічної діяльності, отримання необхідної інформації стосовно конкурентів, реалізації SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та поліпшення механізму ЗЕД підприємства. Спосіб реалізації в життя вище перелічених заходів, запропонованих в компанії, безсумнівно, значно підвищать якість його роботи в рамках зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність має свою особливість в процесі приймання управлінських рішень в цій сфері тому вони повинні бути структурованими та збалансованими. Яким чином приймаються такі рішення? Давайте дослідимо. Але навіть якщо ми заплануємо проведення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві від А до Я, це не дасть нам впевненості, що ми досягнемо результатів, тобто гарантій не має ніяких. Для збільшення ефективності ЗЕД в організації повинен бути проведений аналіз тенденцій розвитку компанії, раціональність впровадження ресурсів, Ступінь лояльності споживачів, сформувані шляхи удосконалення системи керування даною діяльністю, підвищити конкурентоспроможність продукту, провести аналітичний аналіз ефективності ведення діяльності. Реально існує багато шляхів поліпшення зовнішньоекономічної діяльності та необхідно вибрати правильний шлях для його розвитку та вдосконалення, визначити найбільш привабливі та реалістичні цілі, які призведуть нас до збільшення рентабельності продукції та прибутку, який отримає підприємство, якщо займе лідируючі позиції на ринку. На рисунку 3.1. представлена послідовність прийняття рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Таким чином, ми бачимо, що для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності потрібно, насамперед, правильно сформувані цілі та задачі ЗЕД, не тільки обрати, а й ще дослідити ЗКЕД; провести оцінку та проаналізувати фактори, які впливають на ЗЕД підприємства; провести оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища; потім розробити заходи для удосконалення ЗЕД; обрати методи, які будуть впливати на ЗЕД та оцінити ефективність запропонованих заходів.

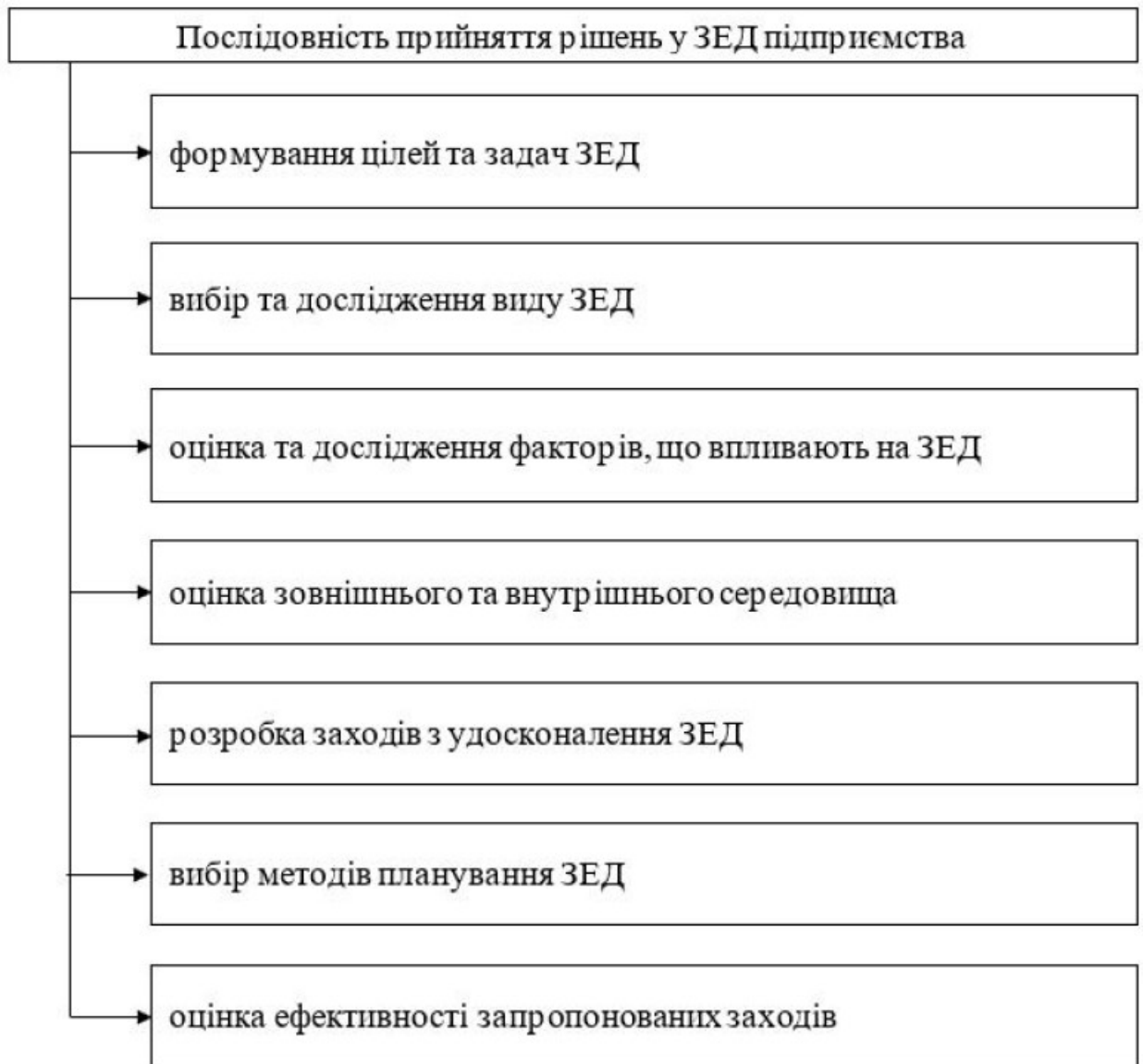


Рисунок 3.1. – Послідовність прийняття рішень

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Компанії, які приймають участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках є певні засоби для отримання стійких конкурентних переваг. Найбільш розповсюджуваним є права на інтелектуальну власність, а також можливість вкладати інвестиції в науково-дослідницькі проекти. При прийнятті управлінських рішень стосовно проведення зовнішньоекономічної діяльності потрібно враховувати фактор ризику, який може неабияк вплинути на проведення цієї діяльності. Якщо підприємство враховує ці ризики та знає як їх мінімізувати то на підприємстві є більше можливостей отримати позитивний результат при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

### 3.2. Нівелювання ризиків у забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності

Важливим етапом у формуванні механізму контролю за зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є ідентифікація та класифікація загроз, під час якої встановлюється наявність або потенційна можливість реалізації загроз, здійснюється словесний та формалізований опис яких, оцінюється ймовірність їх виникнення та можливі результати їх Прояви. Носіями зовнішніх загроз є суб'єкти зовнішнього середовища, а внутрішніх – суб'єкти внутрішнього середовища. Доцільно виділити основні групи цих суб'єктів і тим самим визначити складові зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в частині контролю зовнішньоекономічної діяльності.

Визначити межі зовнішнього середовища досить складно; Фактори зовнішнього середовища як елементи макро- і мезосередовища можуть переходити з одного рівня ієрархії на інший, перебувати на обох рівнях одночасно і бути носіями інформації різної сили впливу на компанію і з урахуванням особливої важливості інформації У зв'язку з тим, що за значної мінливості та невизначеності зовнішнього середовища воно стає основною ланкою між їх елементами, пропонується виокремити два рівні зовнішнього середовища за інформаційними характеристиками. При цьому суб'єкти зовнішнього середовища, які є носіями спонукаючої інформації, утворюють суперсередовище, а ті, хто є носіями рекомендаційної інформації, утворюють рівноправне середовище. З цієї позиції суперсередовище - це частина зовнішнього середовища компанії, сформована суб'єктами, які надають компанії спрямовану, авторитетну інформацію; Рівне середовище – це частина зовнішнього середовища, суб'єкти якої посилають інформаційні сигнали індикативного еталонного характеру [10].

На нашу думку, при управлінні зовнішньоекономічною діяльністю доцільно враховувати вплив елементів зовнішнього середовища через реальні

та потенційні дії окремих носіїв загрози. З точки зору управління зовнішньоекономічною діяльністю рекомендується передусім включати державні органи законодавчої та виконавчої влади, органи регіонального управління та органи місцевого самоврядування як надсередовище та рівноправне середовище – постачальників, споживачів, конкурентів.

Найпоширенішою екологічною моделлю, еквівалентною з точки зору інформаційних технологій, є модель «галузевої конкуренції» М. Портера [32], згідно з якою компанія перебуває під впливом постачальників і покупців та існуючих конкурентів і може зазнавати впливу входження на ринок нових конкурентів і поява товарів-замінників опиниться під загрозою. Якщо носіями загроз є потенційні конкуренти, можна припустити, що носіями загроз можуть бути потенційні споживачі та постачальники. Виокремлення потенційних партнерів в окрему групу суб'єктів зовнішнього середовища з позицій стратегічного менеджменту здійснюють автори наукових праць [10], однак комплексного дослідження їх впливу науковці ще не проводили.

Проте, з точки зору менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, на нашу думку, вивчення потенційних контрагентів (споживачів, постачальників, конкурентів) підприємства є особливо важливим, оскільки загрози з боку потенційних контрагентів та загрози з боку контрагентів, з якими виникають фінансово-економічні відносини існують, принципово відрізняються фактори, що призводять до прояву цих загроз, форми прояву загроз і, головне, ефективні методи управління економічною безпекою щодо таких загроз. Основна причина таких принципових розбіжностей полягає в характері конфлікту інтересів. Так, для існуючих контрагентів причиною небажаного стану є невідповідність інтересів носія загрози та компанії; Для потенційних контрагентів причиною небажаного стану є відсутність взаємного економічного інтересу: або носій загрози не виявляє інтересу до дій компанії (наприклад, пропонована компанією продукція не створила платоспроможного попиту), або компанія не зацікавлена в діях компанії. вести будь-які активні Діяльність із задоволення інтересів носія загрози (потреби

споживачів не виявлені, товари з відповідними характеристиками компанією не пропонувалися).

Підсумовуючи, з метою формування ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства пропонуємо виділити серед суб'єктів зовнішнього середовища такі основні групи носіїв загроз:

- 1) державні та регіональні органи державної влади та органи місцевого самоврядування;
- 2) існуючі споживачі продукції (товарів, робіт, послуг) компанії;
- 3) потенційні споживачі продукції (товарів, робіт, послуг) компанії;
- 4) наявні постачальники матеріалів, інформації, трудових і фінансових ресурсів і послуг;
- 5) потенційні постачальники матеріалів, інформації, трудових і фінансових ресурсів і послуг;
- 6) існуючі конкуренти компанії;
- 7) потенційні конкуренти підприємства.

Аналізуючи наукові дослідження, можна дійти висновку, що хоча автори часто розрізняють внутрішні та зовнішні загрози, вони не приділяють значної уваги проблемам впливу загроз, з якими стикаються суб'єкти внутрішнього середовища, на зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання. підприємство стає. Інтереси, мотиви поведінки, можливості власників капіталу, менеджменту, персоналу, механізми їх взаємодії та підвищення ефективності цієї взаємодії детально розглядаються в рамках досліджень проблем корпоративного управління. З точки зору зовнішньоекономічного менеджменту, ми вважаємо за необхідне виявити такі інтереси не відносно один одного, а щодо суб'єкта – компанії, і таким чином виявити загрози, яким піддаються суб'єкти внутрішнього середовища. піддаються.

Переважає більшість українських компаній за своєю організаційно-правовою формою підлягають корпоративному управлінню як акціонерні товариства. Склад учасників реалізації корпоративного управління є однією з



відмінних рис національної моделі корпоративного управління. Основними дійовими особами англо-американської моделі корпоративного управління є акціонери, менеджери, ради директорів, фондові біржі та уряд; у Західній Європі - банк, правління, наглядова рада, робітники; японською – ключовий банк, мережа фінансової галузі, пов'язані корпоративні акціонери, рада директорів, уряд [ 32 ]. В Україні Законом України «Про господарські товариства» [2] запроваджено систему корпоративного управління, наближену до західноєвропейської моделі, а органи управління акціонерного товариства утворюються загальними зборами акціонерів, наглядовою радою, виконавчим органом. органу та екзаменаційної комісії. Відповідно до ст. 161 Цивільного кодексу України [1] виконавчим органом акціонерного товариства може бути колегіальний орган (правління, правління) або одноособовий (директор, генеральний директор).

Для виявлення суб'єктів внутрішнього середовища, носіїв зовнішньоекономічних загроз, необхідний детальний аналіз кожної складової функціонально-управлінської конфігурації підприємства. Водночас можна погодитися з науковцями [7], які стверджують, що класичний для зарубіжної теорії опис функціонально-управлінської конфігурації у вигляді трикутника «менеджери – акціонери – працівники» застосовний до економічних умов. України є принципово неповним, оскільки не враховує те, що традиційно важливо для вітчизняних компаній: роль колективу. Значення колективу суттєво зростає в сучасних умовах шляхом заміни простої праці складною, інтелектуальною та інформаційно насиченою, адже соціальне середовище, в якому перебуває людина, активно впливає на формування її ціннісно-раціональної поведінки, формування її як «соціального». розвинена людина», враховуючи, що «тільки соціально розвинена людина здатна своєю діяльністю забезпечити конкурентоспроможність підприємства в умовах непередбачуваного ринкового середовища» [4 1 с.322].

Значний вплив на зовнішньоекономічну діяльність має державне регулювання. Слід мати на увазі, що діяльність органів державної та

регіональної влади та органів місцевого самоврядування може мати як позитивні, так і негативні наслідки.

Запровадження різних форм власності та приватизація створюють можливості для розвитку підприємницької ініціативи, підвищують зацікавленість широкого кола людей у результатах діяльності підприємства та відповідальність за використання підзвітних ресурсів управлінського персоналу, а отже, ефективність діяльності підприємств; створення та регулювання фінансового ринку сприяє появі нових джерел інвестицій, у тому числі іноземного походження; Надання іноземним інвесторам державних гарантій збільшує кількість та обсяг інвестиційних проектів, що реалізуються на вітчизняних підприємствах.

Багато науковців у своїх роботах порушують питання щодо негативного впливу держави на діяльність корпоративних структур. У багатьох сферах існують конфлікти інтересів між державою та окремими суб'єктами господарювання. Однією з основних особливостей державного регулювання, що негативно впливає на рівень зовнішньоекономічної діяльності, є нестабільність податкового законодавства та невизначеність політичної ситуації.

Загалом податкове регулювання є однією з найважливіших складових державного регулювання; Проблеми податкового регулювання привертають увагу багатьох економічних дослідників, оскільки в цій сфері інтереси держави та бізнесу значною мірою збігаються. ю. Б. Іванов та А. М. Тищенко підкреслюють, що «гармонізація та підтримка балансу цих інтересів дає змогу створити необхідні умови для забезпечення економічного зростання, соціальної стабільності в суспільстві та підвищення добробуту населення» [38].

Для забезпечення виконання покладених на них завдань державні органи зацікавлені в наповненні бюджетів, а в деяких випадках і в збільшенні ресурсів. Проте залежність між рівнем податкової ставки та надходженням коштів до державного бюджету, показана свого часу Лаффером, притаманна

і сучасній Україні. Надмірне збільшення податкового навантаження (пріоритет інтересів держави) позбавляє платників податків стимулів розвиватися та розширювати свою діяльність. Компанії, навпаки, зацікавлені в мінімізації витрат, пов'язаних зі сплатою податкових зобов'язань. Отже, податкова лібералізація об'єктивно сприяє підвищенню прибутковості діяльності, зміцненню фінансового становища компаній, підвищенню ділової активності та позитивно впливає на економічну безпеку компаній. Обґрунтоване зниження податкового навантаження позитивно впливає на загальний обсяг податкових надходжень за рахунок розширення бази оподаткування, але надмірна лібералізація призводить до скорочення доходів держави та неможливості повного фінансування державних соціально-економічних програм для виконання перерозподільні функції.

Податки впливають на розвиток виробництва двояко. З одного боку, вилучення у підприємств певної частини доходів у вигляді податків зменшує їх інвестиційні можливості, що негативно позначається на розвитку виробництва. Крім того, податки можуть певним чином стимулювати керівництво підприємства вживати заходів щодо підвищення продуктивності праці. Безпосередній вплив оподаткування на результати розширеного відтворення проявляється у формуванні системи фінансових стимулів для подальшого розвитку підприємництва при зменшенні податкового тиску [38].

Зменшення податкового навантаження є однією з причин виходу компаній з тіні. Рівень економічної безпеки протиправної діяльності порівняно із загрозами з боку держави на порядок вищий, тому легалізація діяльності в інтересах самих компаній. Зростання обсягів господарської діяльності платників податків призведе до збільшення доходів державного та місцевих бюджетів, а отже, відповідає інтересам держави. Можна зробити висновок, що на сучасному етапі йдеться саме про зменшення податкового навантаження, створення прозорої системи надання послуг, спрощення технології нарахування та сплати податків в інтересах як компаній, так і держави; Впровадження відповідних заходів матиме позитивний вплив з обох сторін і

матиме позитивний вплив на рівні держави та окремих компаній.

Проте слід зазначити, що в цілому дії органів влади можуть одночасно позитивно впливати на діяльність одних суб'єктів господарювання та негативно впливати на діяльність інших. Отже, держава має можливість перерозподіляти капітал між секторами економіки за рахунок податкових надходжень і таким чином впливати на структуру виробництва в країні. Зростання податкових надходжень підприємств дає змогу збільшити державні замовлення на продукцію окремих галузей, тим самим стимулюючи їх розвиток. Протекціонізм у зовнішній торгівлі дає певні переваги вітчизняним виробникам сировини, створюючи перешкоди для проникнення іноземних конкурентів на внутрішній ринок, але для окремих підприємств, які імпортують товари, щодо яких державою введено заходи тарифного та нетарифного регулювання, він є суттєві, якщо взагалі подолані, перешкоди в їх реалізації. Крім того, впровадження протекціоністських заходів протягом тривалого часу призводить у деяких випадках до погіршення якості продукції та відставання її технічного рівня через відсутність конкуренції. Інтересам компаній відповідає лібералізація зовнішньоекономічної політики держави шляхом поступової диференціації обмежень у зовнішній торгівлі, зниження експортних та імпорتنих мит, надання митних пільг, спрощення митних процедур, скасування квот та імпорتنих ліцензій, субсидій та експортних кредитів. залучені до зовнішньоекономічної діяльності, сприяють підвищенню рівня економічної безпеки своєї діяльності шляхом формування забезпеченості державної підтримки.

Слід зазначити, що інтереси державних органів і регіональних органів влади можуть відрізнятись. Основною причиною таких розбіжностей є обсяг повноважень і, отже, обсяг інтересів. Інтереси державних органів поширюються на всю країну; одним із важливих завдань державних органів є усунення наслідків нерівномірності розвитку регіонів, що досягається шляхом перерозподілу частки національного доходу між більш промислово розвиненими регіонами та регіонами з низьким рівнем зайнятості та доходів.

Такий перерозподіл сприяє покращенню соціально-економічного становища країни в цілому, але, як правило, виходить за межі інтересів регіонів-донорів і тому стає джерелом гострих проблем у відносинах між центром і регіонами. Законодавча ініціатива регіональних органів влади обмежена нормативними актами вищого законодавчого органу держави, водночас на державні органи впливають наднаціональні органи та міжнародні організації, що може спонукати останні до обмеження індивідуальних інтересів з метою встановлення стабільного зовнішньоекономічної зв'язки. У підсумку доцільно навести таблицю. 3.1 з найважливішими положеннями щодо відповідного носія загрози.

Таблиця 3.1

**Основні положення масиву «носії – інтереси - загрози» за носієм загроз «державні та регіональні органи управління і місцеві органи самоврядування»**

| Елемент масиву                              | Основне значення елементу   |
|---|---|
| Основний інтерес носія загроз               | збільшення податкових надходжень при мінімізації соціальної напруги та негативного впливу на природне середовище  |
| Основний інтерес підприємства               | отримання можливостей проведення ефективної фінансово-господарської діяльності  |
| Загрози для ЗЕД                             | створені органами регулювання умови господарювання роблять діяльність підприємства неефективною   |
| Фактори, що призводять до реалізації загроз | непрофесійний склад державних органів, вимоги міждержавних утворень   |
| Форма прояву загроз                         | нестабільність податкового законодавства; недосконале податкове адміністрування; високі ставки податків та зборів; різкі зміни політичної ситуації; недосконале регулювання курсу національної валюти |
| Результат прояву загроз                     | припинення розвитку діяльності  |

Виходячи з вищевикладеного, можна припустити, що висновки щодо реалізації загроз з боку органів державного, регіонального та місцевого самоврядування можна зробити на основі порівняння темпів зростання

податкових платежів та темпів зростання чистого прибутку.

Підприємницька діяльність невід'ємно пов'язана з інноваціями: використанням нових комбінацій ресурсів, реалізацією нових для організації ідей. Якщо розуміти компанію як об'єкт підприємницької діяльності, то цілком виправданою є теза про те, що основою діяльності успішної компанії є інноваційний процес. Інновація має три характеристики: науково-технічна новизна, промислова придатність і комерційна доцільність. Останній визначає інновацію як економічну необхідність, яка реалізується завдяки потребам ринку і тому робить її джерелом доходу.

В. Духов [14] підкреслює, що саме отримання компанією додаткового доходу спонукає її конкурентів застосовувати до неї легальні, напівлегальні та нелегальні методи економічної розвідки. Ці заходи спрямовані на отримання інформації про інновації - джерело надприбутків, яка є комерційною таємницею і підлягає охороні. Поширення інновацій призводить до втрати конкурентних переваг і, отже, становить загрозу інтересам компанії. На нашу думку, наявність інновацій у діяльності компанії є однією з головних причин виникнення загроз.

Проте поширення інновацій – не єдиний спосіб втратити переваги: компанія повинна планувати свою діяльність, виходячи з того, що інші суб'єкти господарювання постійно розробляють і впроваджують інноваційні продукти, щоб знайти власні джерела надприбутків. Перехід від новатора до групи відстаючих має драматичний вплив на результати діяльності компанії. Затримки в інноваціях призводять до випуску застарілих продуктів і, як наслідок, до втрати загальних продажів. Тому обґрунтованим є висновок про те, що ефективне функціонування інноваційних процесів є суттєвим інтересом підприємства, а своєчасне впровадження інновацій є засобом підвищення економічної безпеки.

Отже, зв'язок між інноваційними перетвореннями та безпекою корпоративної діяльності є різноманітним. Наявність інноваційної продукції є обов'язковою умовою створення системи забезпечення зовнішньоекономічної

діяльності; з іншого боку, ефективний інноваційний процес є ефективним засобом підвищення рівня економічної безпеки.

Таблиця 3.2. містить основні положення, на яких може ґрунтуватися створення набору «перевізників – інтересів – загроз» за «існуючими конкурентами» перевізника в окремих компаніях.

Таблиця 3.2

**Основні положення масиву «носії – інтереси – загрози» за носієм загроз «існуючі конкуренти»**

| Елемент масиву                              | Основне значення елементу   |
|---|---|
| Основний інтерес носія загроз               | збільшення обсягів та рентабельності діяльності у довгостроковому періоді   |
| Основний інтерес підприємства               | збільшення обсягів та рентабельності діяльності у довгостроковому періоді   |
| Загрози для ЗЕД                             | <u>співпадіння</u> об'єкту та предмету інтересів (при цьому об'єктом інтересів є споживачі і постачальники підприємства; предметом - виконання господарської угоди) |
| Фактори, що призводять до реалізації загроз | наявність чи можливість отримання конкурентом додаткових незадіяних ресурсів  |
| Форма прояву загроз                         | розрив відносин з покупцями та постачальниками  |
| Результат прояву загроз                     | втрата конкурентної позиції   |

Основою здійснення зовнішньоекономічної діяльності іноземних компаній-конкурентів є їхні переваги у сфері знання та розуміння національної специфіки ринку та доступу до матеріальних і фінансових ресурсів. Іноземні компанії-конкуренти можуть використовувати спеціальні методи конкурентної боротьби та мати впливові лобі в органах влади власної країни. Деякі експерти [11] також відзначають, що здатність іноземних компаній отримати несанкціонований доступ до комерційної таємниці вітчизняних компаній зазвичай значно вища, ніж здатність цих компаній захистити себе від таких атак.

Іноземні споживачі (табл. 3.3.) висувають особливі вимоги до якості продукції, дизайну, обслуговування тощо. Компанія, яка здійснює експортні

операції, повинна відображати національне сприйняття кольору, форми, естетики, звучання назви товару національною мовою, стереотипи. Щодо рекламних матеріалів та розглядати місця продажу товарів. Іншим фактором, який може призвести до реалізації загроз, є недостатня поінформованість іноземних покупців про пропонований товар, для усунення якої компанії доведеться витратити значні ресурси. Відмінності в купівельній спроможності валют особливо важливі в експортно-імпортних операціях.

Особливу увагу слід звернути на важливість вираженого економічного обґрунтування та правового оформлення термінів переходу права власності та ризиків пошкодження товару. Використання базових умов поставки Інкотермс у зовнішньоторговельних контрактах дозволяє певною мірою гармонізувати розуміння покупця та постачальника щодо відповідної сторони угоди, а також є основою для адекватного вирішення проблеми у разі судового спору. виникає. Безсумнівно, ризики значно зростають при виборі базової умови поставки, згідно з якою компанія несе відповідальність за доставку товару контрагенту. Однак не варто вважати вибір граничних умов (EXW - для постачальника і DDP - для покупця) оптимальним з точки зору ЗЕД. Якщо збільшення ризиків і витрат на доставку товару менше збільшення вартості зовнішньоекономічного контракту, зовнішньоекономічна операція характеризується більшою рентабельністю, тому такий вибір основних умов поставки необхідний для позитивний вплив на рівень економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 3.3

### Основні положення за носієм загроз «існуючі споживачі»

| Елемент масиву                | Основне значення елементу   |
|-------------------------------|---|
| Основний інтерес носія загроз | отримати товар належної якості у належний час за певною ціною   |
| Основний інтерес підприємства | реалізувати товари такого асортименту, у такому обсягу та за такою ціною, при яких досягається плановий рівень прибутку |
| Загрози для ЗЕД               | невідповідність запропонованого товару вимогам споживача  |
| Фактори, що                   | недостатня поінформованість потенційних споживачів; особливі  |



|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| призводять до реалізації загроз | вимоги щодо якості, дизайну, обслуговування; національні особливості щодо традиційного просування та місць реалізації окремих товарів; національне сприйняття кольору, форми, звучання назви та марки товару, естетичності; мовні бар'єри; рівень купівельної спроможності; несприятливі коливання курсів валют. |
| Форма прояву загроз             | незадовільна динаміка попиту; нестандартна еластичність попиту за ціною; низькій рівень прихильності торговій марці  |
| Результат прояву загроз         | не досягнуто плановий рівень реалізації продукції  |

Розглядаючи групу постачальників як групу загроз зовнішньоекономічній діяльності підприємства, враховуючи суттєві відмінності в характері їх основних інтересів та факторів, що сприяють реалізації відповідних загроз, вважаємо за необхідне розрізнити постачальників. матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Основними факторами, що сприяють реалізації загроз постачальниками матеріальних ресурсів, є різні вимоги до якості, дизайну, формування партій продукції, технічних характеристик продукції, оформлення технічної та облікової документації. Для всієї групи постачальників характерні такі фактори, як різні традиції ведення переговорів, практика укладання зовнішньоекономічних контрактів і норми ділової етики.

Крім того, здійснення зовнішньоекономічної операції з обміну ресурсами будь-якого виду неодмінно тягне за собою необхідність здійснення допоміжних операцій із залученням різноманітних постачальників послуг: транспортних, експедиторських, митних, страхових, рекламно-інформаційних, касових розрахунків тощо. . Реалізація економічних загроз постачальникам послуг у ряді випадків може призвести не тільки до збитковості окремої операції з обміну ресурсами між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, а й до втрати ринків країни перебування в цілому. Таким чином, ЗМІ можуть сформувати негативне суспільне ставлення

до діяльності компанії на зовнішніх ринках через свій вплив на суспільство, за пропозицією конкурентів або з інших суб'єктивних чи об'єктивних причин. Отже, група суб'єктів надання послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності має стати предметом детального аналізу за запропонованою схемою.

Формування інформаційного масиву за запропонованою структурою забезпечує об'єктивне визначення економічних загроз на основі адекватного набору носіїв загроз, суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища. Проте, щоб отримати комплексне уявлення про економічну безпеку підприємства, необхідно сприймати такі загрози та прогнозувати їх прояви як нерозрізнені та з урахуванням їх тісного взаємозв'язку (рис. 3.2).

Набутий під час дослідження досвід дає підстави припустити, що ключовою відмінною рисою економічних загроз, з якими стикаються суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, є їх взаємозалежність; процеси розпізнавання економічних загроз працюють синергетично; Окрім детального аналізу загроз, які загрожують їх носіям, для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю необхідним є синтез отриманої інформації таким чином, щоб внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства було усвідомлено як складна система.

У загальному вигляді управління ЗЕД покликане створити основу і розширити можливості для реалізації економічних інтересів підприємства. Отже, крім наведених основ аналізу носіїв загроз, суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища, центральним аспектом якого є визначення їх інтересів та факторів, що впливають на їх реалізацію, виявлення інтересів промислового підприємства, економіка Яка система управління безпекою будується, важлива, коли навіть не первинна.

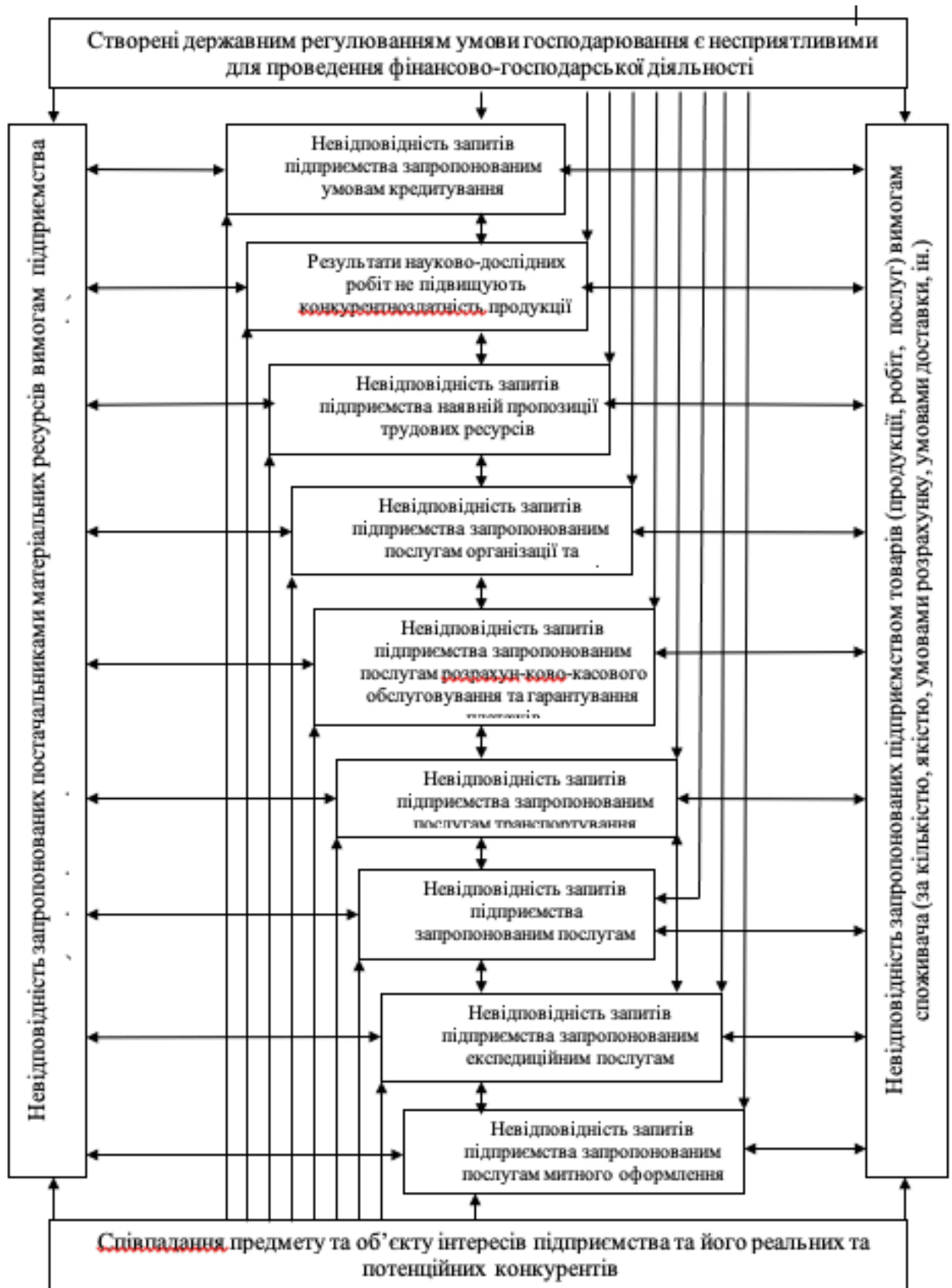


Рисунок 3.2. Взаємозв'язок основних загроз ЗЕД підприємства, носіями

яких є суб'єкти зовнішнього середовища

Економічні інтереси промислового підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності можна розглядати як інтереси, що реалізуються на основі використання переваг міжнародного поділу праці. До основних інтересів промислової компанії у зовнішньоекономічній діяльності належать, серед іншого:

Розширення обсягів реалізації продукції за рахунок відкриття нових зовнішніх ринків або залучення нових покупців на ринки вже розвинутих країн, продовження життєвого циклу продукції за рахунок реалізації її на зовнішніх ринках з різним платоспроможним попитом;

мінімізація собівартості виробництва продукції за рахунок економії на масштабах у випадках, коли обсяг виробництва перевищує ємність внутрішнього ринку та собівартість реалізації за рахунок використання розвинутих каналів збуту продукції, наданих іноземними посередниками;

Задоволення потреб у фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсах за рахунок поставок з-за кордону, отримання якісніших і дешевших ресурсів порівняно з пропонованими вітчизняними постачальниками;

Використання публічних форм організації підприємницької діяльності з іноземними компаніями;

Підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності шляхом переміщення окремих етапів у країни з більш привабливим інвестиційним кліматом, меншим податковим тиском та більш м'якими вимогами законодавства у сфері екології та довкілля.

Розширення можливостей реалізації цих інтересів є метою економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності багатьох вітчизняних промислових підприємств.

Підсумовуючи, доцільно підкреслити, що ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю включає реалізацію системи управлінських заходів щодо окремих носіїв загрози, суб'єктів внутрішнього та зовнішнього середовища на основі виявлення економічних інтересів та визначення сутності конфлікт цих інтересів між розглядом відносин між ними.

### Висновки за розділом 3

Керівництво ПрАТ «Оболонь» повинно займатися розробленням стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка б встановила чіткі завдання для підвищення плідності зовнішньої торгівлі. Крім того, доцільно особливу увагу приділяти чинникам, що є актуальними та впливають на результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Акумуляція експортного потенціалу можлива за вигідних умов економіки для випуску якісної продукції, запровадження модернізації виробництва, новітніх технологій, реалізації промислових продуктів.

Концепція управління ЗЕД підприємства, повинна закріплювати розуміння управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства як невід'ємної складової процесу управління підприємством та як безперервний процес, який полягає у періодичному повторенні послідовності однорідних за призначенням та різних за конкретним змістом управлінських дій, спрямованої на досягнення визначеної цілі. Управління ЗЕД повинне бути розподіленим за функціональними областями управління відповідно до ієрархічної вертикалі, що склалася на підприємстві, та ґрунтуватися на відносинах, які існують у вигляді формальних і неформальних зв'язків.

## ВИСНОВКИ

Управління зовнішньоекономічною діяльністю реалізується через послідовність функцій планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Усі дослідники у сфері управління ЗЕД погоджуються із складністю як самого об'єкта управління, так і умов, у яких здійснюється процес менеджменту. Для побудови дієвої, ефективної системи управління ЗЕД слід розглянути комплекс цілей, що ставить перед собою підприємство при виході на зовнішні ринки, та завдання управління, які необхідно реалізувати для досягнення таких цілей. Вирішення проблеми виходу компаній на міжнародний рівень передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

Отже, вихід підприємства за межі національних ринків може бути пов'язаний із різноманітними причинами: пошуком ринків збуту для специфічних видів продукції, бажанням покращити імідж через набуття статусу міжнародної фірми, збільшення обсягів діяльності за допомогою експортно-імпортних операцій, забезпечення необхідними сировинними ресурсами, оптимізація фінансових потоків, диверсифікація діяльності з метою зменшення впливу макроекономічних ризиків тощо. Можуть бути такі мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок: можливість отримання більш високого доходу; економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації; зниження ризиків унаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів.

Але існує низка обмежень, які не дають змоги підприємству досягти своїх цілей. Обмеження можуть знаходитись всередині підприємства: нестача специфічних знань і досвіду, брак матеріальних або фінансових ресурсів тощо.

Зараз перед українськими підприємствами постає важливе і досить складне завдання, що полягає у підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Проведення її аналізу допомагає зрозуміти, які зовнішньоекономічні операції з експорту й імпорту є найбільш вигідними. Багато вчених ототожнюють вихід на зовнішні ринки з початком конкурентної боротьби. Через це для результативної діяльності суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку доцільно здійснювати контроль над кон'юнктурою ринку з боку управлінського персоналу та залучати всі наявні господарські засоби для досягнення високої конкурентоспроможності. Ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства пов'язана з багатьма внутрішніми та зовнішніми чинниками, серед яких провідне місце належить формуванню та реалізації результативної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка є програмою розвитку діяльності підприємства на зовнішніх ринках, підкоренням визначеної частки ринку, розширенням та підтриманням конкурентних позицій.

Отже, консолідація в міжнародний економічний простір залежить насамперед від ефективної стратегії ЗЕД, яка розробляється у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Визначення конкретного переліку дій допомагає вітчизняним підприємствам з'ясувати основні заходи під час виходу на зовнішні ринки та можливості посилити свої конкурентні позиції на ринку. Для покращення конкурентоспроможності вітчизняному товаровиробнику перш за все потрібно покращити якість продукції, яка б відповідала потребам та вимогам споживачів, стандартам якості. Вирішення цієї проблеми має розпочатися з оновлення застарілого обладнання, ефективної організації виробничого процесу, підвищення кваліфікації робітників. Тому вважається доцільним створити в країні умови, які будуть сприяти пожеввленню інвестиційних процесів.

Вихід на зовнішній ринок самостійних суб'єктів господарської

діяльності повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Прагнення отримати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Згідно з чинним законодавством підприємство має право самостійно визначати форми, методи та обсяги праці на зовнішньому ринку.

Стратегія ПрАТ «ОБОЛОНЬ» націлена на задоволення вимог та очікувано замовників, і за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку.

Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

Для ефективного керівництва ЗЕД на ПрАТ «Оболонь» необхідна адекватна умовам його роботи структура управління. Серед них розрізняють такі:

- організаційно-виробничу;
- управління;
- організаційну структуру підприємства.

На даний момент процес освоєння ПрАТ «Оболонь» зарубіжних ринків супроводжується значними труднощами і проблемами, які обумовлені недосконалістю форм фінансових розрахунків, нерозвиненістю транспортної і ринкової інфраструктури договірно-правової бази, практики регулювання митних процедур і оподаткування.

Отже, ПрАТ «Оболонь» може просувати свою продукцію на світовий ринок лише за умов виробництва якісної продукції, яка б відповідала існуючим запитам та потребам споживачів. Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови вкладення капіталу та впровадження сучасних інноваційних розробок у пріоритетні галузі, іншими словами, забезпечення інтенсивного розвитку економіки. А



оскільки досліджуване підприємство виробляє якісну продукцію і відоме на міжнародному ринку, тому вихід на ринок Туреччини не несе додаткових витрат та труднощів, але поряд з цим дає можливість підприємству отримати додатковий прибуток.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієва-Барановська Віра. Осучаснення Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: Юридична Україна. - 2012. - № 9. - С. 62-66.
2. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Київ: Центр навчальної літератури, - 2004. - 580 с.
3. Баула О. В., Сачук А. В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі: Проблеми розвитку та перспективи малого підприємництва в Україні на сучасному етапі. URL:<http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=65314>. (дата звернення 13.10.2023)
4. Васюренко В. О. Фінансове регулювання ЗЕД підприємств: теоретичне узагальнення та прикладний аналіз: Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. - 100 с.
5. Горбань Г.О. Модель соціально-психологічного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень на регіональному рівні: Науковий вісник. - 2015. - № 1. - С. 139-143.
6. Господарський кодекс України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення 13.10.2023)
7. Гриліцька А., Синиця І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Серія: Економічні науки Випуск 36. Частина III. URL: <http://ua.z-pdf.ru/7ekonomika/868929-1-seriyaekonomichni-nauki-vipusk-chastina-iii-udk-657442-anzhela-grilicka-angela-grylitska-irina-sinicya-irinasynusa.php>. (дата звернення 13.10.2023)
8. Гузенко Г.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості: Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – № 3 (14). – 2013. – С. 77-89.
9. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств:

навч. посіб: К.: Знання, 2006. – 463 с.

10. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : підручник: К. : КНЕУ, 2010. – 287 с.

11. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон: монографія: К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

12. Карпенко М. О., Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2010\\_26/Zacharchenko.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Zacharchenko.pdf)(дата звернення 13.10.2023)

13. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 386 с.

14. Кириченко О. А., Ваганов К. Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: Механізм регулювання економіки. 2008. - №1. URL: <http://uadocs.exdat.com/docs/index68609.html>. (дата звернення 13.10.2023)

15. Ковтун Е. О., Дронов Д. В. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств. URL: [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2010/Economics/64169.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64169.doc.htm)(дата звернення 13.10.2023)

16. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 792 с.

17. Левківський В.М. Теоретичні засади формування та розвитку міжнародної економічної інтеграції: Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2012. Вип. 2. С. 120–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu\\_2012\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NvChdieu_2012_2_20). (дата звернення 13.10.2023)

18. Луценко В. О. Розробка заходів підвищення ефективності експортних операцій промислового підприємства. Автореф. [Електронний ресурс]: <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/lutsenko/diss.htm>(дата

звернення 13.10.2023)

19. Мазуров О.В Маркетингова стратегія як засіб виходу підприємства АПК на зовнішній ринок // [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://econjournal.vsau.org/>.(дата звернення 13.10.2023)

20. Малярець Л. М. Економіко-математичне моделювання: навчальний посібник: Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 312 с.

21. Малярець Л. М., Проскуріна Н. В. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Бізнес інформ. – Харків : ХНЕУ, 2012. – №6. – С. 32-35.

22. Машталір Я. П. Конкурентні переваги як основний критерій виходу підприємства на зовнішній ринок:Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ. Т. II. – 2016. – №218. – С. 475–482

23. Машталір Я. П. Теоретичні основи визначення ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ. Т. II. – 2007. – №223. – С. 407–412.

24. Машталір Я. П. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства: Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5. –С. 54–57.

25. Мельник Л. Г. Економіка та інформація: Економіка інформації та інформаційна в економіці: енциклопедичний словник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 384 с.

26. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія. К.: КНТЕУ, 2010.

27. Методичні підходи до обґрунтування вибору зовнішніх ринків підприємствами. URL:<https://www.lektsii.net/1-96725.html>. (дата звернення 13.10.2023)

28. Міжнародна економіка [текст] : навч. посіб. / За ред. Г.Е. Гронтовської: К.: «Центр учбової літератури», 2014. 384 с.

29. Міжнародна економіка. Підручник / За ред. А.О. Задой, В. М.

Тарасевича.К.: Центр учбової літератури, 2012. 416 с.

30. Омельченко А. Місце та роль законодавства України про зовнішньоекономічну діяльність в системі законодавства України: Право України. - 2011. - № 6. - С. 5-12.

31. Особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії. URL:<http://ekon.in.ua/osoblivosti-organizaciyi-upravlinnya-zovnishneoeconomichnoyu-d.html>. (дата звернення 13.10.2023)

32. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» URL: [obolon.ua](http://obolon.ua). (дата звернення 13.10.2023)

33. Офіційний сайт Приватного акціонерного товариства «Українська галузева компанія по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «УКРПИВО» 2020. URL: <http://www.ukrpivo.com>. (дата звернення 13.10.2023)

34. П(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00>. (дата звернення 13.10.2023)

35. Павлюк Т.С. Аналіз проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудівної галузі України: Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 11. – С. 142-145.

36. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=959-12>. (дата звернення 13.10.2023)

37. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник: Тернопіль: Економічна думка, - 2006. - 390 с.

38. Стефаненко М.М. Методологічні заходи удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві: Економіка, фінанси, право. – 2012. – № 8. – С. 3-5.

39. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник: КНЕУ, 2010. – 120 с.

40. Чарлз В.Л. Гіл. Міжнародний бізнес. Конкуренція на глобальному

ринку. – К.: Основи, 2001. – 856 с.

41. Черчик Лариса. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств України: Економіка й управління національним господарством. - 2015.- № 2. - С. 21-26