

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Паламарчука Богдана Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему

**Управління ефективністю експортних операцій
підприємства**

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

К.Є.Н., доцент

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Єгорова І.Г.

(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від «08» червня 2026р. № 12

Завідувач кафедри

(підпис)

Д.Є.Н., доцент І. МАКСИМОВА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	міжнародних відносин
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

I. МАКСИМОВА

(підпис)

(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

«15» червня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Паламарчука Богдана Олександровича**

1. Тема роботи **Управління ефективністю експортних операцій підприємства**

Керівник роботи Єгорова Ірина Геннадіївна, к.е.н., доцент

затверджено наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № 233-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «15» червня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретико-методичні основи формування експортної діяльності підприємств

Розділ 2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції ПАТ «Конті» на зовнішніх ринках

Розділ 3. Напрями оптимізації та підвищення ефективності організації експортної діяльності підприємств

Об'єкт дослідження: експортна діяльність підприємств України

Предмет дослідження: організаційно-економічні засади та інструменти управління експортною діяльністю на рівні ПАТ «Конті»

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: аналіз та визначення напрямів вдосконалення управління ефективністю експортних операцій підприємств України

5. Дата видачі завдання «06» квітня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата)
1	Підготовка розділу 1	24.04.2026 р.	24.04.2026 р.
2	Підготовка розділу 2	11.05.2026 р.	11.05.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	01.06.2026 р.	01.06.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програми StrikePlagiarism	до 04.06.2026 р.	04.06.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 12.06.2026 р.	12.06.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 15.06.2026 р.	15.06.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	15.06.2026 р.	Реєстраційний № 10 «15» червня 2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	15.06.2026 р.	15.06.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 16.06.2026 р.	до 16.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

І. ЄГОРОВА

(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

Завдання одержав

(підпис)

Б. ПАЛАМАРЧУК

(Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Паламарчук Богдан Олександрович. Управління ефективністю експортних операцій підприємства. – Рукопис. Кваліфікаційна бакалаврська робота за спеціальністю 292 Міжнародні економічні відносини. Державний університет економіки і технологій. Кривий Ріг, 2026.

73 стор., 8 табл., 15 рис., 47 літературних джерел.

У кваліфікаційній бакалаврській роботі визначені особливості та важелі управління ефективністю експортних операцій підприємства як складової його зовнішньоекономічної активності в умовах сучасного глобального середовища. Уточнено економічну сутність експорту та його значення у формуванні конкурентних переваг підприємства. Узагальнено підходи до організації експортних процесів і систематизовано інструменти підвищення їх ефективності.

Розглянуто підприємство як учасника міжнародних економічних відносин з урахуванням впливу зовнішніх факторів і конкурентного тиску. Проведено аналіз ринку Центральної Європи, визначено його основні тенденції та бар'єри входу. На цьому підґрунті оцінено рівень конкурентоспроможності продукції підприємства, її цінові та якісні характеристики, а також здатність утримувати позиції на зовнішніх ринках.

Обґрунтовано напрями підвищення ефективності експортної діяльності, що включають удосконалення організаційного забезпечення, впровадження сучасних управлінських підходів та активізацію маркетингових інструментів. Визначено ключові проблеми розвитку експорту та запропоновано практичні рекомендації щодо їх подолання з урахуванням вимог міжнародного бізнес-середовища.

Ключові слова: експорт, експортна діяльність, організація експортних процесів, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна конкурентоспроможність, ринкова частка, стратегія виходу на зовнішні ринки

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Економічна природа та організаційно-управлінські засади здійснення експортної діяльності суб'єктами господарювання	10
1.2. Зміст, функціональне призначення та структурна побудова системи організації експортних процесів на підприємстві	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	25
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «КОНТІ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	33
2.1. Аналіз господарської діяльності ПАТ «КОНТІ» в контексті його участі у міжнародних економічних відносинах	33
2.2. Характеристика конкурентного середовища ринку кондитерської продукції Центральної Європи та оцінка позицій продукції ПАТ «КОНТІ»	37
2.3. Оцінювання ефективності використання маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності продукції ПАТ «КОНТІ» та збереження її ринкових позицій у країнах Центральної Європи	52
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	60
3.1. Ідентифікація ключових проблем у сфері організації експортної діяльності суб'єктів господарювання	60

3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення експортної діяльності підприємств	62
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Трансформаційні процеси в економіці України, що супроводжуються розширенням міжнародної економічної взаємодії та поступовою лібералізацією зовнішньоекономічної сфери, формують нові вимоги до діяльності підприємств. За таких умов особливого значення набуває здатність суб'єктів господарювання ефективно виходити на зовнішні ринки та забезпечувати реалізацію конкурентоспроможної продукції. Це актуалізує необхідність впровадження сучасних управлінських підходів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, насамперед на рівні підприємства як базового елемента економічної системи.

Функціонування підприємств у міжнародному середовищі виступає важливим чинником економічного розвитку країни. Самостійна участь суб'єктів господарювання у зовнішньоекономічних процесах сприяє інтеграції національної економіки до глобального господарського простору та формуванню відкритої моделі економічного розвитку. Водночас активізація експортних операцій супроводжується зростанням ризиків і загроз, що впливають на економічну безпеку підприємств.

У таких умовах особливої ваги набуває формування ефективної системи управління експортною діяльністю, яка має бути узгоджена із загальною стратегією розвитку підприємства та водночас враховувати специфіку функціонування на зовнішніх ринках. Йдеться про необхідність адаптації управлінських рішень до високої динамічності міжнародного середовища, складності конкурентної боротьби та множинності факторів впливу. Це зумовлює доцільність консолідації знань і практичного досвіду з різних галузей для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності та створення належних організаційних умов її здійснення.

Посилення конкуренції на міжнародних ринках, а також підвищення вимог споживачів до якості продукції і умов її реалізації, обумовлюють необхідність чіткого визначення підприємствами власних ринкових позицій та забезпечення їх стабільності. У зв'язку з цим підприємства мають оцінювати свої конкурентні

можливості у порівнянні з основними учасниками ринку, зокрема здатність ефективніше використовувати ресурси, пропонувати продукцію, що більш повно відповідає очікуванням споживачів як за якісними характеристиками, так і за ціновими параметрами. Таким чином, ключовим завданням стає визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції.

Формування результативної моделі управління експортною діяльністю забезпечує підприємству суттєві переваги в конкурентному середовищі. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження факторів конкурентоспроможності та розроблення ефективних стратегічних рішень щодо її підвищення з урахуванням кон'юнктури міжнародних ринків.

Науковий доробок у сфері дослідження ринкових механізмів, зовнішньоекономічної діяльності та конкурентних процесів представлений у працях класиків економічної думки, зокрема Adam Smith, David Ricardo, John Maynard Keynes, Alfred Marshall, Joseph Schumpeter та інших. Їхні ідеї заклали теоретичну основу для подальшого розвитку концепцій управління зовнішньоекономічною діяльністю. Значний внесок у сучасне розуміння механізмів конкуренції, стратегічного управління та регулювання зовнішньоекономічних процесів зробили такі вчені, як Peter Drucker, Michael Porter, Igor Ansoff, Henry Mintzberg та інші, чийі напрацювання залишаються актуальними для формування ефективних управлінських підходів.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є аналіз та визначення напрямів вдосконалення управління ефективністю експортних операцій підприємств України.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- уточнення теоретичних засад і економічного змісту експортної та зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- визначення особливостей побудови системи управління експортними процесами;
- узагальнення методичних підходів до оцінювання ефективності управління експортною діяльністю;

- проведення аналізу діяльності підприємства, включаючи оцінку масштабів і результативності його зовнішньоекономічної активності;
- розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління експортною діяльністю.

Об'єктом дослідження виступає експортна діяльність підприємств України.

Предметом дослідження є організаційно-економічні засади та інструменти управління експортною діяльністю на рівні ПАТ «Конті».

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що базуються на принципах системності та логіко-діалектичного підходу до аналізу економічних явищ. У процесі дослідження використано методи індукції та дедукції, порівняльного та системного аналізу, економіко-статистичні інструменти, SWOT-аналіз, а також методи графічного та табличного відображення результатів, що забезпечують наочність і обґрунтованість висновків.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, навчальна література, нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, а також фінансова звітність підприємства та аналітичні дані міжнародних організацій.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління ефективністю експортних операцій підприємств, що сприятиме зміцненню їх конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Апробація результатів дослідження. Основні результати роботи були представлені на IV Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу», де опубліковано тези доповіді «Управління ефективністю експортних операцій підприємства».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна природа та організаційно-управлінські засади здійснення експортної діяльності суб'єктами господарювання

Базовим нормативно-правовим актом, який регламентує правові та організаційні засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності українськими суб'єктами господарювання, виступає Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 року з наступними змінами та доповненнями. Цей документ встановлює порядок регулювання різних форм зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), охоплюючи, зокрема, зовнішню торгівлю, науково-технічну та економічну співпрацю, а також надання послуг відповідно до міжнародних принципів, стандартів і норм, з урахуванням зобов'язань України на міжнародному рівні [12]. Окремі аспекти функціонування зовнішньоекономічної сфери деталізовано у главі 37 Господарського кодексу України від 16 січня 2003 року, де визначено загальні засади її здійснення.

Під експортом товарів слід розуміти реалізацію продукції вітчизняними суб'єктами ЗЕД іноземним контрагентам, що може супроводжуватися як грошовими, так і негрошовими формами розрахунків. При цьому вивезення товарів за межі митної території України не є обов'язковою умовою, оскільки до експортних операцій також належить реекспорт. Результативність експортної діяльності, орієнтованої на отримання економічного ефекту, водночас відображає загальний рівень розвитку національної економіки.

Згідно з нормами Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», до сфери ЗЕД належать господарські операції, що виникають у процесі взаємодії українських і зарубіжних суб'єктів підприємництва. Така діяльність може здійснюватися як у межах території України, так і поза її межами [13].

Основою правового оформлення зовнішньоекономічних відносин є укладення відповідного договору (контракту). У міжнародній практиці визначення зовнішньоекономічного характеру угоди ґрунтується передусім на географічному розташуванні сторін, а саме – їх належності до різних держав. При цьому фактичне переміщення товарів через митний кордон не виступає обов’язковим критерієм віднесення договору до зовнішньоекономічних [14].

Ключові характеристики зовнішньоекономічної діяльності наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні характеристики зовнішньоекономічної діяльності

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [13]

Зовнішньоекономічна діяльність виступає специфічною формою господарської активності, що реалізується поза межами національної економіки та передбачає взаємодію суб’єктів різних держав у межах складної системи економічних відносин [13, с. 9].

У сучасних умовах функціонування бізнесу діяльність підприємств дедалі менше обмежується внутрішнім ринком. Вихід на міжнародний рівень відкриває додаткові можливості для збуту продукції, водночас сприяючи впровадженню інноваційних технологій і підвищенню загального рівня розвитку підприємств.

Організація зовнішньоекономічної діяльності вимагає дотримання низки важливих умов, серед яких:

- відображення валютних операцій у системі обліку одночасно у валюті здійснення операції та у валюті фінансової звітності;
- забезпечення своєчасного інформування управлінського персоналу, а також податкових і статистичних органів щодо результатів діяльності, включаючи операції у сфері ЗЕД;
- дотримання точності та своєчасності розрахунків за зовнішньоекономічними контрактами [12].

У процесі діяльності підприємств часто виникає необхідність у придбанні товарів іноземного походження або залученні послуг зарубіжних спеціалістів.

Згідно із законодавчим визначенням, імпорт товарів охоплює придбання продукції українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у нерезидентів, незалежно від того, чи здійснюється її фактичне ввезення на територію України. До імпортних операцій також належить придбання товарів для використання за межами держави [23].

Реалізація імпортних операцій передбачає укладання відповідного зовнішньоекономічного контракту та проведення переговорного процесу з іноземними контрагентами. З метою захисту національного виробника в Україні застосовується система регулювання імпорту, яка включає як адміністративні, так і економічні інструменти. Зокрема, встановлено заборони на ввезення окремих категорій товарів, таких як зброя, наркотичні та вибухонебезпечні речовини, а також матеріали, що пропагують насильство, расову дискримінацію чи порнографію.

Система обмеження імпорту передбачає застосування короткострокових заходів (терміном до 180 днів), використання митних бар'єрів у вигляді підвищених ставок ввізного мита, а також антидемпінгових інструментів [23]. Крім того, на державному рівні формується перелік товарів, імпорт яких підлягає ліцензуванню або квотуванню.

Облік імпортних операцій здійснюється відповідно до норм бухгалтерського, митного, валютного та податкового законодавства.

Процедура ввезення товарів на митну територію України передбачає подання необхідного пакета документів до митних органів, сплату встановлених платежів, а також дотримання нетарифних методів регулювання та інших законодавчих вимог.

Експортні операції є однією з ключових складових міжнародної торгівлі, розвиток якої стимулюється державою через механізми фінансової підтримки, включаючи субсидії, податкові пільги та пільгове кредитування [13].

Водночас не всі операції, пов'язані з передачею товарів нерезидентам, відносяться до експорту. Зокрема, до цієї категорії не включаються благодійні передачі, внески до спільної діяльності або повернення інвестицій іноземним інвесторам.

Для здійснення експортної діяльності підприємство повинно відповідати певним вимогам: наявність відповідних положень у статутних документах, укладання письмового зовнішньоекономічного контракту відповідно до чинного законодавства, а також врахування встановлених обмежень, зокрема щодо ліцензування та квотування.

Дотримання зазначених вимог забезпечує коректність бухгалтерського обліку та відповідність діяльності підприємства нормативно-правовим актам України.

Здійснення експорту товарів за межі митної території передбачає виконання низки обов'язкових умов, серед яких: подання підтверджуючих документів до митних органів, сплата передбачених законодавством податків і зборів, а також дотримання встановлених процедур і вимог [13].

Ключовим нормативним актом, що регулює переміщення товарів через митний кордон, є Митний кодекс України, відповідно до якого всі товари підлягають обов'язковому митному оформленню.

Метою митного оформлення є здійснення контролю за переміщенням товарів, а також регулювання процесів їх ввезення, вивезення та транзиту територією держави. Кабінет Міністрів України визначає порядок здійснення цих процедур, включаючи затвердження форм декларацій та супровідних документів.

Товар вважається таким, що пройшов митний контроль, лише після отримання відповідного дозволу від митних органів, який надає право використовувати його відповідно до задекларованої мети.

Тривалість митного оформлення визначається рядом факторів, зокрема характеристиками товару, обсягом партії та необхідністю проходження додаткових видів державного контролю (санітарного, фітосанітарного тощо). Лише після завершення всіх процедур оформлення вважається завершеним.

Виробничий процес традиційно поділяється на такі етапи, як виробництво, розподіл, обмін і споживання. Зовнішньоекономічна діяльність виникає у випадку, коли на будь-якому з цих етапів взаємодіють суб'єкти з різних національних економік [18].

Характерною рисою ЗЕД є перетин державних кордонів товарами, капіталом або послугами, що забезпечує економічну взаємодію між країнами. Якщо ж суб'єкти різних держав здійснюють діяльність у межах однієї країни, така взаємодія не класифікується як зовнішньоекономічна.

Натомість, якщо суб'єкти однієї країни реалізують свою діяльність за її межами, виникає взаємодія між різними економічними системами, що формує основу ЗЕД.

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність ґрунтується на принципах міжнародного поділу праці, який забезпечує ефективну кооперацію між виробниками та сприяє впровадженню сучасних моделей організації виробництва й управління [16, с. 13].

Історичний досвід засвідчує, що повна монополізація зовнішньоекономічної діяльності державою, характерна для централізованих економік, часто призводить до неефективності та кризових явищ. Водночас держава може відігравати важливу роль як регулятор або учасник міжнародних економічних відносин.

У випадку, коли суб'єктом ЗЕД виступає підприємство, його діяльність підпорядковується як нормам міжнародного права, так і національному законодавству, при цьому воно залишається складовою частиною економічної системи своєї країни.

Основою функціонування зовнішньоекономічної сфери є відповідний комплекс, який включає підприємства та організації, що здійснюють експортно-імпорتنі операції та супутню діяльність. Для ефективного розвитку такого комплексу необхідним є зміцнення експортного потенціалу, розширення участі у міжнародному підприємництві, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення більшої самостійності підприємств у здійсненні ЗЕД.

1.2. Зміст, функціональне призначення та структурна побудова системи організації експортних процесів на підприємстві

Система управління експортною діяльністю підприємства являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких виконує окремі функції, має власне призначення, але діє узгоджено з іншими елементами для досягнення спільного результату.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю орієнтоване на всебічне дослідження міжнародного середовища та моделювання умов функціонування підприємства на зовнішніх ринках. Його сутність полягає у налагодженні ефективної взаємодії між структурними підрозділами та посадовими особами з метою реалізації обраної зовнішньоекономічної стратегії [15].

Формування інтегрованої системи управління передбачає врахування широкого спектра чинників, серед яких науково-технічні, виробничі, маркетингові, інформаційні та кадрові аспекти. При цьому управління окремими напрямками діяльності має бути гармонійно інтегроване у загальну систему функціонування підприємства.

У сучасних умовах ключове значення системи управління експортною діяльністю полягає у здатності забезпечувати оптимізацію та трансформацію внутрішніх підсистем підприємства, що створює передумови для ефективної діяльності на міжнародних ринках.

Оцінювання ефективності управління експортною діяльністю може здійснюватися на основі різних методичних підходів [16]:

Функціональний підхід передбачає аналіз результативності управлінської праці. Його застосування базується на таких показниках, як рівень продуктивності праці управлінського персоналу, скорочення трудомісткості виконання управлінських функцій, оптимізація чисельності персоналу, зменшення втрат робочого часу, зниження плинності кадрів, а також підвищення швидкості обробки інформаційних потоків.

Структурний підхід ґрунтується на дослідженні організаційної побудови підприємства. У межах цього підходу управлінські функції реалізуються через відповідні підрозділи (відділи, служби, департаменти), а координація їх діяльності забезпечується через систему відповідальності посадових осіб.

Процесний підхід розглядає управління як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, що включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Основна увага приділяється бізнес-процесам, які формують додану вартість для споживачів, незалежно від того, чи є вони внутрішніми або зовнішніми, а не лише формальній організаційній структурі.

Зазначені підходи не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, що зумовлює формування комбінованих моделей управління. До таких належать функціонально-процесний, функціонально-структурний та процесно-структурний підходи, які поєднують переваги базових концепцій.

Організаційно-економічна система управління експортною діяльністю є складною багатокомпонентною системою, що поєднує організаційні, економічні та управлінські інструменти, спрямовані на забезпечення реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вона базується на поєднанні функціонального та структурного підходів.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю інтегрується у внутрішні бізнес-процеси підприємства, перебуваючи з ними у постійній взаємодії. Така інтеграція забезпечує узгоджений розвиток усіх елементів системи, сприяє підвищенню її гнучкості, адаптивності та безперервності функціонування, а також гармонізації формальних і неформальних взаємовідносин.

Організаційно-економічна система управління експортною діяльністю представляє собою комплекс заходів, спрямованих на координацію діяльності функціональних підрозділів у межах визначеної організаційної структури. Вона передбачає раціональне планування, ефективний розподіл ресурсів та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства на міжнародних ринках.

Модель цієї системи, представлена у вигляді блок-схеми (рис. 1.2), відображає взаємозв'язок її основних елементів. Кожен із блоків спрямований на:

- зміцнення конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках;
- реалізацію його економічних інтересів;
- підвищення здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища;
- ефективне використання наявних конкурентних переваг.

Система управління експортною діяльністю включає дві ключові складові – організаційну та економічну (рис. 1.2).

Організаційна підсистема охоплює процеси укладання та супроводження контрактів, контроль за виконанням їх умов, організацію маркетингової діяльності та збуту, моніторинг дотримання законодавчих вимог, забезпечення контролю якості експортно-імпортних операцій, а також формування і реалізацію стратегії експортної діяльності.

Економічна підсистема включає управління платіжними механізмами та грошовими потоками, податково-митне регулювання, фінансове планування, контроль витрат на виробництво та реалізацію експортної продукції, ведення обліку зовнішньоекономічних операцій, страхування ризиків, а також інвестиційно-інноваційну складову.

Питання управління експортною діяльністю перебуває у фокусі досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких Peter Drucker, Дж. Деніелз, Л. Радеба, О. Кириченко, В. Сіденко та інші. Зокрема, Г. Дроздова розглядає управління експортною діяльністю як комплексний процес, що охоплює виробничу, господарську та комерційну діяльність підприємства, орієнтовану на його включення у міжнародне економічне середовище з метою використання зовнішніх чинників для забезпечення економічного зростання [16].

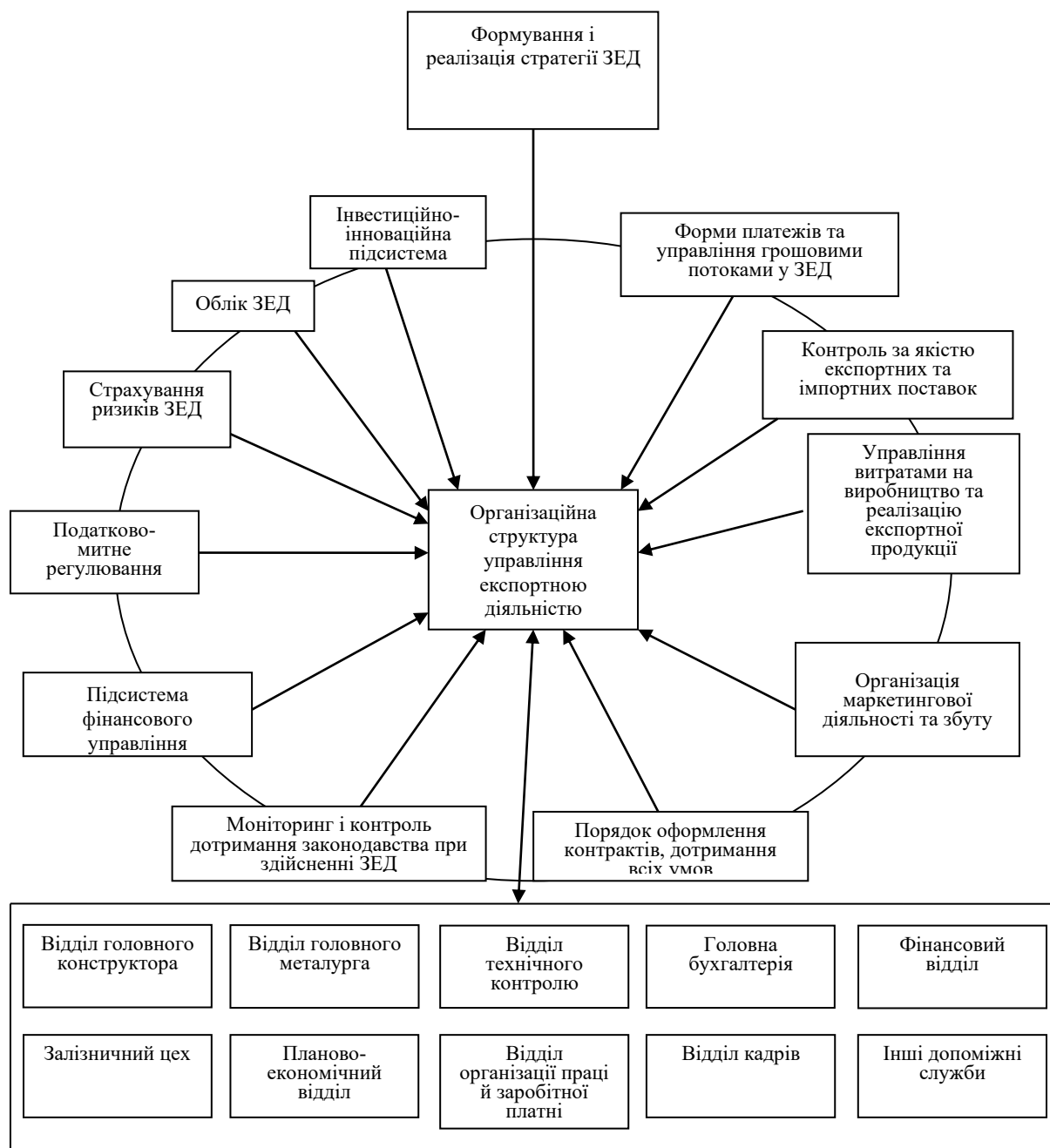


Рис. 1.2. Організаційно-економічна модель управління експортною діяльністю підприємства

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [13, 16]

О. Кириченко акцентує увагу на необхідності глибокого аналізу та моделювання міжнародного середовища, а також налагодження ефективної взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства для досягнення поставлених зовнішньоекономічних цілей [13].

В. Сіденко підкреслює, що управління експортною діяльністю має ґрунтуватися на принципах міжнародного маркетингу, що передбачає адаптацію мікроекономічних інструментів і маркетингових стратегій до умов зовнішніх ринків [14].

Попри певні відмінності у трактуваннях, більшість дослідників сходяться на думці, що результативність управління експортною діяльністю визначається рівнем інтеграції предметного та функціонального підходів, які охоплюють такі управлінські функції, як організація, мотивація, керівництво та контроль.

Формування менеджменту експортної діяльності як окремого напрямку відбулося у 1960-х роках під впливом активного розвитку транснаціональних корпорацій, поглиблення міжнародного поділу праці та процесів економічної інтеграції. При цьому він залишається тісно пов'язаним із загальною системою управління підприємством через:

- єдину ринкову стратегію;
- спільність базових принципів, функцій та методів управління.

Разом із тим, управління експортною діяльністю характеризується специфічними рисами, що обумовлені особливостями об'єкта управління (рис. 1.3).

До основних мотивів, які спонукають підприємства до виходу на зовнішні ринки, належать:

1. Розширення географії збуту з метою зростання обсягів реалізації та прибутковості діяльності.
2. Можливість придбання сировини, матеріалів і технологій за більш вигідними умовами або з вищими якісними характеристиками за межами внутрішнього ринку.
3. Залучення спеціалізованих послуг іноземних постачальників для підвищення ефективності виробничих процесів.
4. Отримання іноземних інвестицій, спрямованих на оновлення виробничих потужностей і посилення конкурентних позицій підприємства.

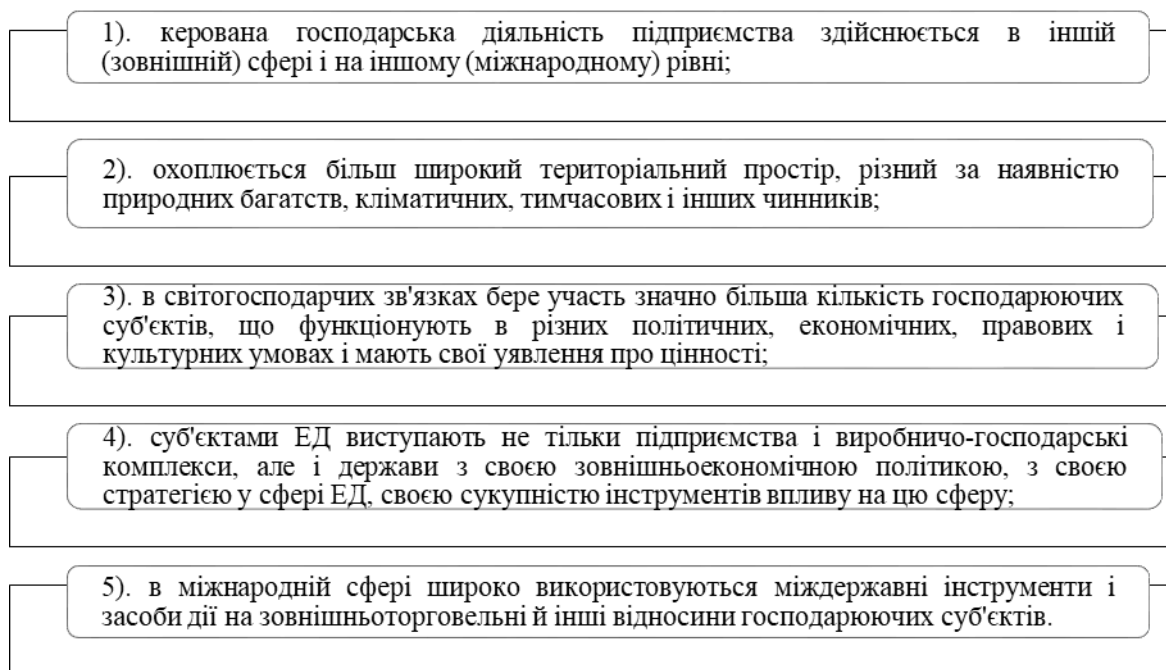


Рис. 1.3. Характерні риси управління експортною діяльністю підприємства

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [16, 23]

5. Участь у міжнародному поділі праці як фактор підвищення загальної ефективності господарської діяльності.

Отже, управління експортною діяльністю підприємства орієнтоване на досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі шляхом раціонального використання можливостей, які надає зовнішнє економічне середовище.

Менеджмент експортної діяльності виступає окремим напрямом у системі загального управління підприємством. Йому притаманні власні цілі, завдання та функціональні характеристики, які суттєво відрізняються від внутрішніх управлінських процесів. Це зумовлює необхідність більш ґрунтовного та диференційованого підходу до реалізації управлінських рішень у практичній діяльності.

До базових функцій, що забезпечують ефективне управління експортною діяльністю, належать: планування, організація, контроль і координація.

1. Планування виступає визначальним елементом управлінського процесу, оскільки саме воно формує стратегічні орієнтири розвитку підприємства. Для суб'єктів, що функціонують на міжнародних ринках, процес планування ускладнюється впливом різноманітних зовнішніх факторів. Зокрема, необхідно враховувати економічні, політичні та культурні відмінності між країнами, а також їх нормативно-правові особливості та ділові традиції. У зв'язку з цим перед реалізацією експортної стратегії підприємство повинно здійснити комплексне дослідження ринків, з якими планується співпраця.

2. Організація є ключовою функцією управління в умовах динамічних змін міжнародного середовища. Ускладнення економічних зв'язків, поглиблення міжнародного поділу праці та зростання вимог до якості продукції змушують підприємства постійно вдосконалювати власні організаційні структури. Ефективна діяльність на зовнішніх ринках передбачає не лише наявність конкурентоспроможного продукту, але й побудову такої системи управління, яка забезпечує досягнення максимальних результатів за оптимального рівня витрат. Саме організаційна складова значною мірою визначає успішність реалізації експортної стратегії.

Організаційний компонент управління охоплює:

- формування раціональної структури управління;
- налагодження ефективної взаємодії між структурними підрозділами;
- розподіл функціональних обов'язків, повноважень і відповідальності між працівниками;
- створення результативної системи внутрішніх комунікацій.

У міжнародному менеджменті зазначені аспекти набувають додаткової складності, що потребує застосування адаптованих підходів до організації управлінських процесів (рис. 1.4).

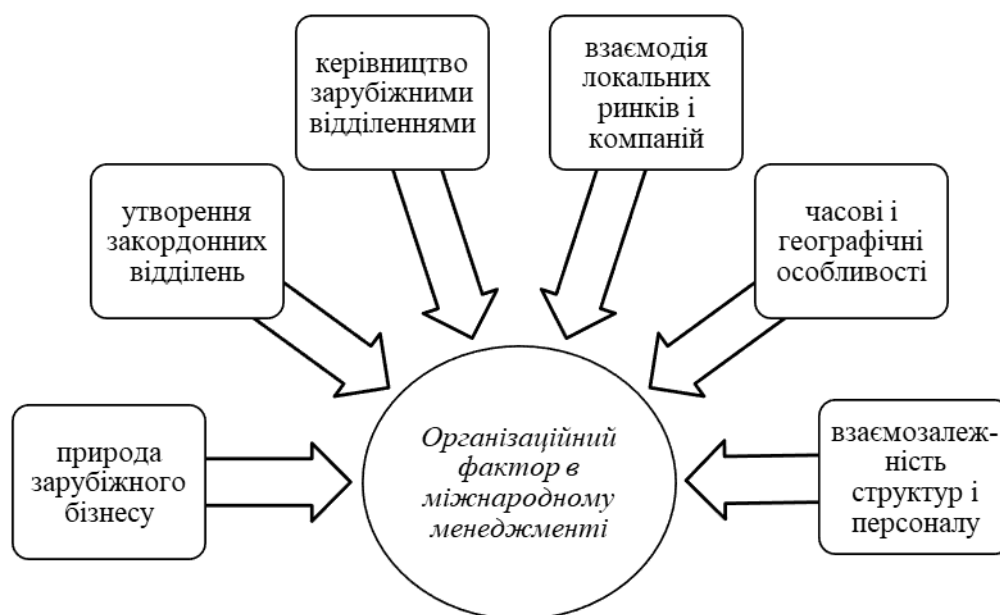


Рис. 1.4. Організаційний чинник у міжнародному середовищі

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [45].

Управління експортною діяльністю підприємства виступає невід’ємною складовою загальної системи менеджменту. Визначальну роль у забезпеченні результативності функціонування на зовнішніх ринках відіграють процеси планування та організаційного забезпечення. Разом із тим, побудова організаційної структури управління має враховувати особливості міжнародної торгівлі та забезпечувати здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У контексті дослідження теоретичних засад важливе місце займає аналіз організаційних структур управління, характерних для міжнародних корпорацій. Практика функціонування вітчизняних промислових підприємств свідчить про те, що протягом останніх років сформувалися та найбільш широко застосовуються дві базові моделі організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю, які представлені на рис. 1.5.

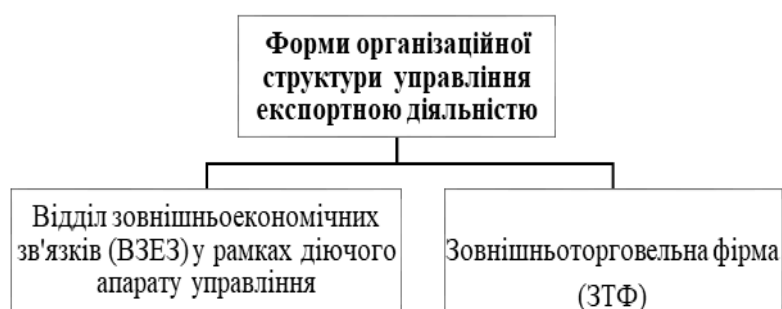


Рис. 1.5. Основні типи організаційних структур управління експортною діяльністю

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [15]

Контроль посідає ключове місце серед функцій управління, оскільки забезпечує своєчасне виявлення відхилень і потенційних проблем ще до того, як вони набудуть критичного характеру. Окрім цього, ефективно організований контроль виконує стимулюючу роль, сприяючи підвищенню результативності діяльності підприємства. За своєю сутністю він являє собою систематичний процес спостереження та перевірки, спрямований на встановлення відповідності фактичних результатів діяльності визначеним стандартам і нормативам, а також на виявлення причин відхилень від запланованих показників.

Координація як управлінська функція передбачає узгодження дій різних підсистем підприємства з метою забезпечення їх збалансованого розвитку. Вона орієнтована на досягнення гармонійного поєднання виробничих, технічних, фінансових та інших аспектів діяльності за умов раціонального використання ресурсного потенціалу, включаючи матеріальні, фінансові та трудові ресурси.

Управління експортною діяльністю підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних етапів і процедур, які відображено на рис. 1.6.

У сучасних умовах господарювання вихід підприємства на міжнародні ринки виступає важливим чинником забезпечення його стійкого функціонування та розвитку. Водночас досягнення високого рівня результативності можливе лише за умови, що система управління зовнішньоекономічною діяльністю буде гнучко реагувати на трансформації зовнішнього середовища та відповідати його динамічним змінам.

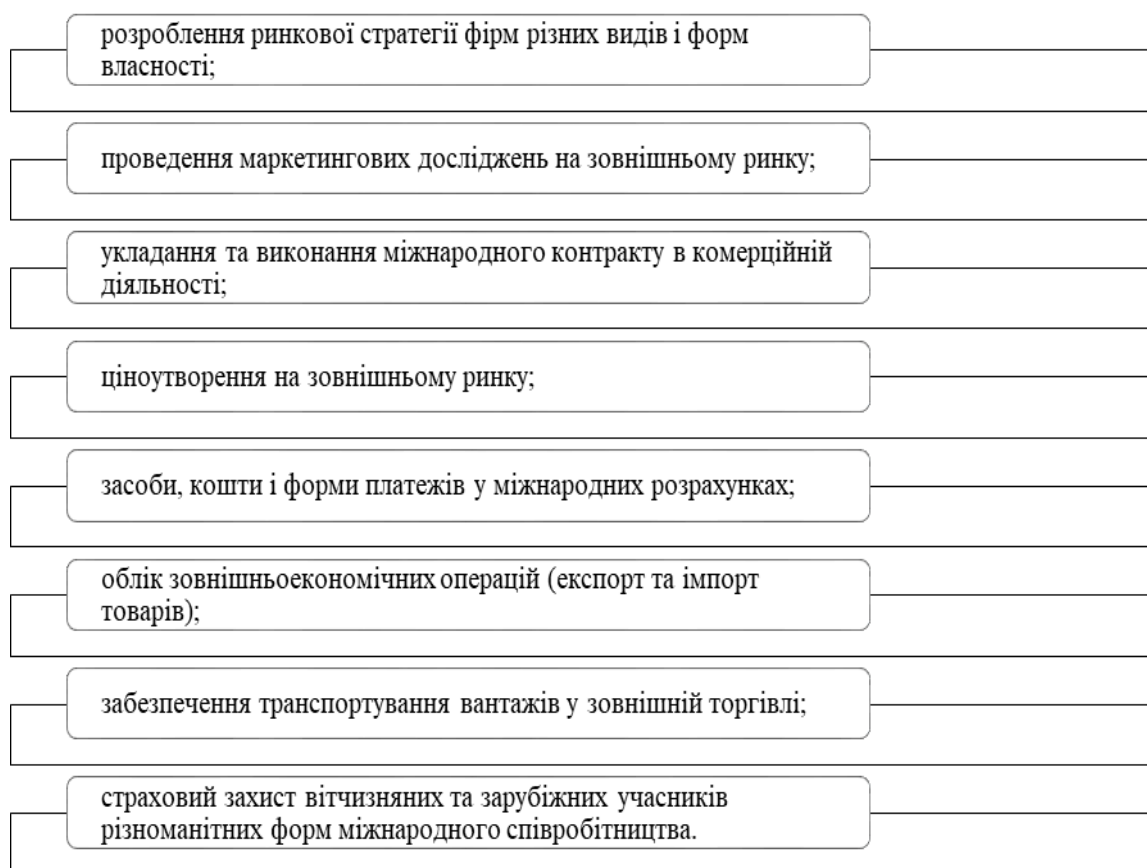


Рис. 1.6. Побудова системи управління експортною діяльністю підприємства

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [15]

Забезпечення як внутрішньої, так і зовнішньої ефективності діяльності вітчизняних підприємств потребує тривалого процесу формування та постійного вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Така адаптація є необхідною передумовою не лише для підвищення конкурентоспроможності підприємств, але й для трансформації національної економіки та її інтеграції у глобальний економічний простір.

Отже, управління експортною діяльністю підприємства передбачає формування стратегічних орієнтирів його зовнішньоекономічної політики, а також визначення моделей поведінки на міжнародних ринках з урахуванням їх специфіки та умов функціонування.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів та зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності для українських підприємств особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління цією сферою. Саме ефективна система управління ЗЕД дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміни міжнародного середовища, раціоналізувати господарські процеси та забезпечувати стабільність фінансових результатів у довгостроковій перспективі.

Посилення конкурентної боротьби на світових ринках, а також зростання вимог з боку споживачів обумовлюють необхідність чіткого визначення підприємствами власних позицій на ринку та їх подальшого утримання в умовах постійної динаміки економічного середовища.

З цією метою підприємство, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, повинно проводити оцінку своїх конкурентних можливостей у порівнянні з іншими учасниками ринку. Йдеться, зокрема, про здатність забезпечувати більш ефективне використання ресурсів, пропонувати продукцію, яка краще відповідає очікуванням споживачів як за якісними характеристиками, так і за ціновими параметрами.

Важливим є також комплексний підхід до оцінки конкурентних переваг підприємства. З одного боку, необхідно аналізувати внутрішній потенціал – рівень розвитку науково-дослідної діяльності, виробничі можливості, ефективність менеджменту, маркетингову політику та фінансовий стан. З іншого боку, не менш значущим є врахування зовнішніх чинників, що формують умови функціонування підприємства.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки, пов'язані з інтеграційними процесами та глобалізацією, визначають необхідність орієнтації підприємств на загальносвітові економічні закономірності. Насамперед це стосується змін попиту та цінової ситуації на міжнародних ринках. Особливо чутливими до таких

коливань є ринки стандартизованої продукції, зокрема металопродукції, де нестабільність попиту безпосередньо впливає на рівень світових цін. У свою чергу, це визначає можливості підприємств-експортерів коригувати цінову політику, впливати на обсяги реалізації та рівень прибутковості, а також підвищувати загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності [14].

Таким чином, дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства та формування стратегічних напрямів її підвищення з урахуванням кон'юктурних змін ринку є важливими складовими ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Побудова дієвої системи управління ЗЕД передбачає проведення оцінки конкурентних позицій підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ринку, зокрема цінової динаміки в окремих галузях, таких як ринок металопродукції. Це створює передумови для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечує адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без ґрунтового аналізу його потенційних можливостей. У зв'язку з цим оцінювання ефективності системи управління зовнішньоекономічною діяльністю має здійснюватися на основі комплексного підходу, що охоплює низку взаємопов'язаних етапів. Кожен із цих етапів є важливим для забезпечення належного рівня результативності діяльності підприємства на зовнішніх ринках (рис. 1.7).

Застосування комплексної сукупності зазначених етапів дає змогу об'єктивно оцінити рівень досягнення підприємством як стратегічних, так і оперативних цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це, у свою чергу, створює можливості для своєчасного коригування управлінських рішень з метою підвищення результативності як у короткостроковому, так і у довгостроковому періоді.

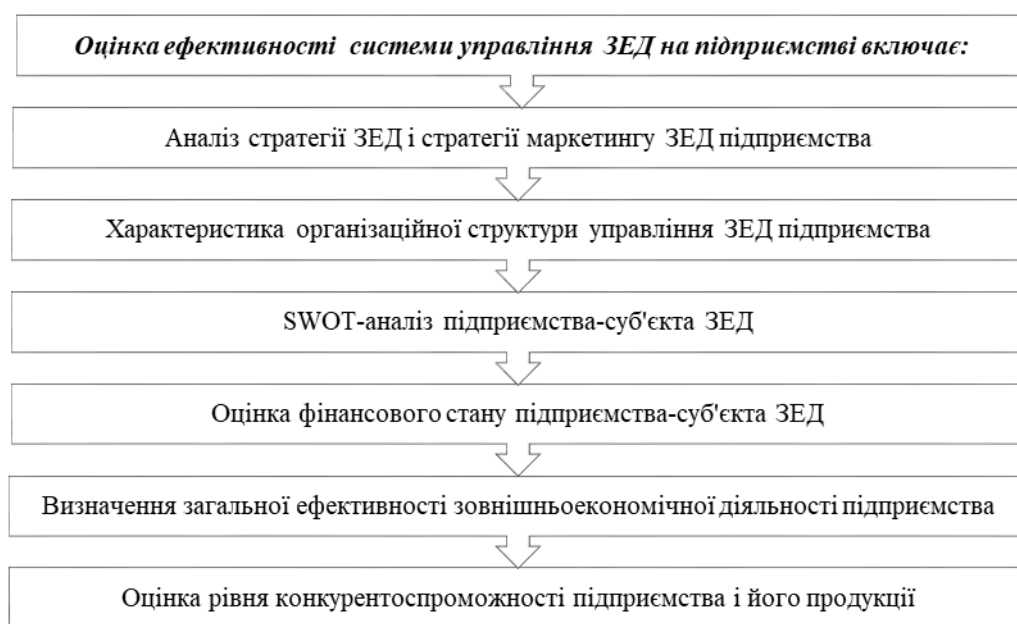


Рис. 1.7. Елементи методичного підходу до оцінювання ефективності управління ЗЕД на підприємстві

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [13, 17]

Організаційні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю на вітчизняних виробничих підприємствах, попри певну специфіку, зумовлену галузевими та індивідуальними особливостями, мають низку спільних характеристик. Зокрема, можна виділити дві базові моделі організації зовнішньоекономічного апарату:

1. Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) — функціонує як складова частина загальної системи управління підприємством. Хоча цей підрозділ не завжди має статус самостійної організаційної одиниці, він виконує важливі управлінські функції у сфері ЗЕД. Його діяльність спрямована на планування, організацію та координацію зовнішньоекономічних операцій. При цьому ВЗЕЗ, як правило, не залучений безпосередньо до виконання логістичних процесів (транспортування, митне оформлення), зосереджуючись переважно на управлінських та стратегічних аспектах.

2. Зовнішньоторгова фірма (ЗТФ) — є відносно самостійною структурною одиницею, яка здійснює діяльність у сфері зовнішньоекономічних операцій. Її організаційна побудова визначається функціональним призначенням і

закріплюється в установчих документах. На відміну від ВЗЕЗ, така структура здатна виконувати ширший спектр функцій, включаючи безпосереднє здійснення зовнішньоторговельних операцій, митне оформлення, логістику та супровід поставок.

Побудова ефективної організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю є одним із ключових факторів успішної роботи підприємства на міжнародних ринках. Для досягнення оптимального рівня ефективності необхідно враховувати вплив низки визначальних чинників, зокрема:

- масштаби та організаційна структура підприємства – великі компанії мають можливість формувати спеціалізовані підрозділи за окремими напрямками ЗЕД, тоді як для малих і середніх підприємств доцільнішою є централізована модель управління;
- специфіка ринків і географічне охоплення діяльності – підприємства, що працюють одночасно на декількох зовнішніх ринках, потребують більш складних координаційних механізмів;
- ресурсне забезпечення та рівень кваліфікації персоналу – наявність достатніх фінансових, кадрових і інформаційних ресурсів дозволяє формувати вузькоспеціалізовані підрозділи;
- стратегічні орієнтири зовнішньоекономічної діяльності – організаційна структура має відповідати обраній стратегії виходу та розвитку на міжнародних ринках (активна експансія чи поступове освоєння нових ринків).

Отже, ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю передбачає обґрунтований вибір організаційної структури, яка максимально відповідатиме як внутрішнім можливостям підприємства, так і умовам функціонування на міжнародних ринках (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Чинники формування організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [16]

Для більшості підприємств основними формами зовнішньоекономічної взаємодії виступають експортно-імпортні операції. Обов'язковою передумовою їх здійснення є проведення оцінки ефективності, яка базується на фінансовому аналізі із застосуванням системи кількісних та якісних показників. Ключовою метою такого аналізу є підвищення результативності діяльності підприємства, виявлення резервів розвитку та обґрунтування напрямів його подальшого вдосконалення.

Важливим індикатором результативності зовнішньоекономічної діяльності є валютна ефективність експорту, яка характеризує обсяг валютних надходжень, отриманих підприємством на одиницю витрат, пов'язаних із виробництвом експортної продукції. Цей показник дозволяє оцінити раціональність використання ресурсного потенціалу підприємства в процесі отримання прибутку від експортних операцій.

Розрахунок валютної ефективності експорту здійснюється за формулою:

$$E_{в.е.} = \frac{\sum_{i=1}^m C_{в.е.} \times Q_e}{\sum_{i=1}^m B_e \times Q_e}, \quad (1.1)$$

де: $C_{в.е.}$ – валютна ціна i -го експортного товару (послуги), виражена у валюті за одиницю продукції; Q_e – обсяг експорту i -го товару (послуги) у

натуральному вимірі; Be – витрати на виробництво та реалізацію одиниці продукції в національній валюті; m – кількість позицій експортної номенклатури.

Загальний рівень ефективності експортної діяльності підприємства ($E_{ef.e.}$) визначається за формулою:

$$E_{ef.e.} = \frac{ЧВ}{ОП}, \quad (1.2)$$

де ЧВ – чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар (послугу), переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки;

$$ЧВ = (BB \times Kp) - Дв - МП, \quad (1.3)$$

де ВВ – обсяг валютної виручки від реалізації продукції (послуг); Kp – поточний курс іноземної валюти до гривні; Дв – додаткові витрати, понесені на території країни у зв'язку з експортними операціями; МП – сума митних платежів; ОП – обсяг реалізації експортної продукції у грошовому вираженні.

Під конкурентоспроможністю товару розуміється його здатність задовольняти потреби конкретного ринку у визначений період часу. Вона проявляється у відповідності характеристик продукції очікуванням споживачів, що знаходить відображення у факті здійснення купівлі-продажу.

Така відповідність передбачає баланс інтересів як виробника, так і споживача, що свідчить про адекватність товару ринковим умовам.

Конкурентоспроможність продукції та підприємства тісно взаємопов'язані. Успішність функціонування компанії на ринку значною мірою залежить від здатності її продукції відповідати вимогам споживачів, а також від ефективності використання економічних інструментів і методів ведення господарської діяльності, які визначають результати конкурентної боротьби.

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як його спроможність виробляти продукцію, що відповідає ринковим вимогам, забезпечуючи при цьому стабільний соціально-економічний і фінансовий розвиток без негативного впливу на довкілля.

Це також передбачає ефективне управління як власними, так і залученими ресурсами в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, визначальним елементом конкурентоспроможності продукції, а відповідно і важливим чинником успіху підприємства, виступає високий рівень її якості. Фактори, що забезпечують перевагу одного суб'єкта господарювання над іншими, розглядаються як конкурентні переваги або ключові фактори успіху. У науковій літературі вони пов'язуються зі здатністю підприємства більш ефективно використовувати наявні ресурси. Саме це дозволяє підприємствам зміцнювати свої позиції на ринку та досягати переваги над конкурентами незалежно від впливу зовнішніх чинників, таких як коливання економічної кон'юнктури чи зміни попиту. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається його здатністю своєчасно адаптувати стратегію розвитку, впроваджувати інноваційні технології, підвищувати якість продукції та ефективно використовувати внутрішні ресурси для досягнення поставлених цілей.

Висновки до розділу 1

Систематизовано теоретичні підходи до розуміння сутності експортної діяльності підприємства та особливостей її управління в сучасних умовах. Встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність виступає важливим напрямом господарської активності, який забезпечує інтеграцію підприємств у світове економічне середовище та створює передумови для розширення ринків збуту і підвищення ефективності використання ресурсів.

Обґрунтовано, що система управління експортною діяльністю має комплексний характер і охоплює взаємопов'язані функціональні, організаційні та економічні елементи, які забезпечують узгодженість дій підприємства на міжнародних ринках.

Особливу роль у цьому процесі відіграють функції планування, організації, координації та контролю, реалізація яких дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема через систему кількісних і якісних показників, що дають змогу визначити рівень результативності експортних операцій та виявити резерви підвищення ефективності.

Встановлено, що конкурентоспроможність продукції та підприємства є визначальним фактором успішної діяльності на зовнішніх ринках і залежить як від внутрішніх можливостей підприємства, так і від впливу зовнішніх умов.

Таким чином, ефективне управління експортною діяльністю потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, гнучку організаційну структуру та постійний моніторинг змін міжнародного середовища, що створює основу для формування стійких конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПАТ «КОНТІ» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1. Аналіз господарської діяльності ПАТ «КОНТІ» в контексті його участі у міжнародних економічних відносинах

Компанія «Конті» розпочала свою діяльність у 1997 році у формі закритого акціонерного товариства під назвою «Виробниче об'єднання «Київ-Конті». На початковому етапі її виробнича база була представлена Костянтинівською кондитерською фабрикою, яка спеціалізувалася на виготовленні традиційної продукції, зокрема цукерок, карамелі, печива та драже.

Подальший розвиток підприємства супроводжувався поступовим розширенням виробничих потужностей. Так, у 1999 році до складу компанії було інтегровано Горлівську кондитерську фабрику, основним напрямом діяльності якої стало виробництво різних видів печива. У 2001 році відбулося приєднання Донецької кондитерської фабрики, яка після проведення технічної модернізації трансформувалася у високотехнологічний виробничий підрозділ у структурі компанії.

Асортимент продукції підприємства є достатньо широким і налічує близько 200 позицій. До нього входять печиво типу сендвіч, складні десертні вироби, фасовані та вагові цукерки, бісквітна продукція, рулети, батончики, карамель, крекери та інші види кондитерських виробів.

Продукція реалізується під рядом відомих торгових марок, серед яких Super Kontik, Bonjour KONTI, Timi, Amour, BiSKonti та Джек, що забезпечують впізнаваність компанії на ринку.

Налагоджена логістична інфраструктура дає змогу підприємству ефективно організовувати постачання продукції по всій території України, забезпечуючи своєчасність та безперебійність доставки.

Компанія активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, експортує продукцію більш ніж у 20 країн світу, серед яких Німеччина, Польща, Латвія, Греція, Ірак, Ємен, Азербайджан, Грузія, Естонія та інші. Це свідчить про достатній рівень її конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Важливою складовою діяльності підприємства є забезпечення якості та безпечності продукції, що підтверджується відповідністю міжнародним стандартам ISO 9001:2016 та FSSC 22000, які регламентують системи управління якістю та харчовою безпекою.

Значну увагу компанія приділяє кадровій політиці. Загальна чисельність працівників становить близько 10 тисяч осіб, з яких понад половина працює в Україні. Підприємство інвестує ресурси у розвиток персоналу, організовуючи навчальні програми та заходи з підвищення кваліфікації, що охоплюють усі категорії працівників. Важливим елементом є регулярне проведення атестації як робочих місць, так і посад.

Виробнича база компанії включає 59 сучасних технологічних ліній, призначених для виготовлення кондитерської продукції. Обладнання постачається провідними європейськими виробниками відповідно до індивідуальних технічних вимог підприємства. Це забезпечує можливість виробництва унікальної продукції, яка відповідає сучасним стандартам якості та безпеки, а також дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Результативність діяльності підприємства підтверджується його позиціями на ринку: за підсумками 2023 року частка компанії становила близько 14% українського кондитерського ринку. Аналіз фінансово-економічних показників (рис. 2.1) свідчить про наявність позитивних тенденцій у розвитку компанії.

Аналіз показників діяльності підприємства за період 2018–2024 років свідчить про загальну тенденцію до зростання обсягів реалізації продукції, що підтверджує стабільний попит на продукцію компанії. Максимального значення показник чистого доходу досяг у 2020 році, коли його обсяг становив 3,9 млрд грн.

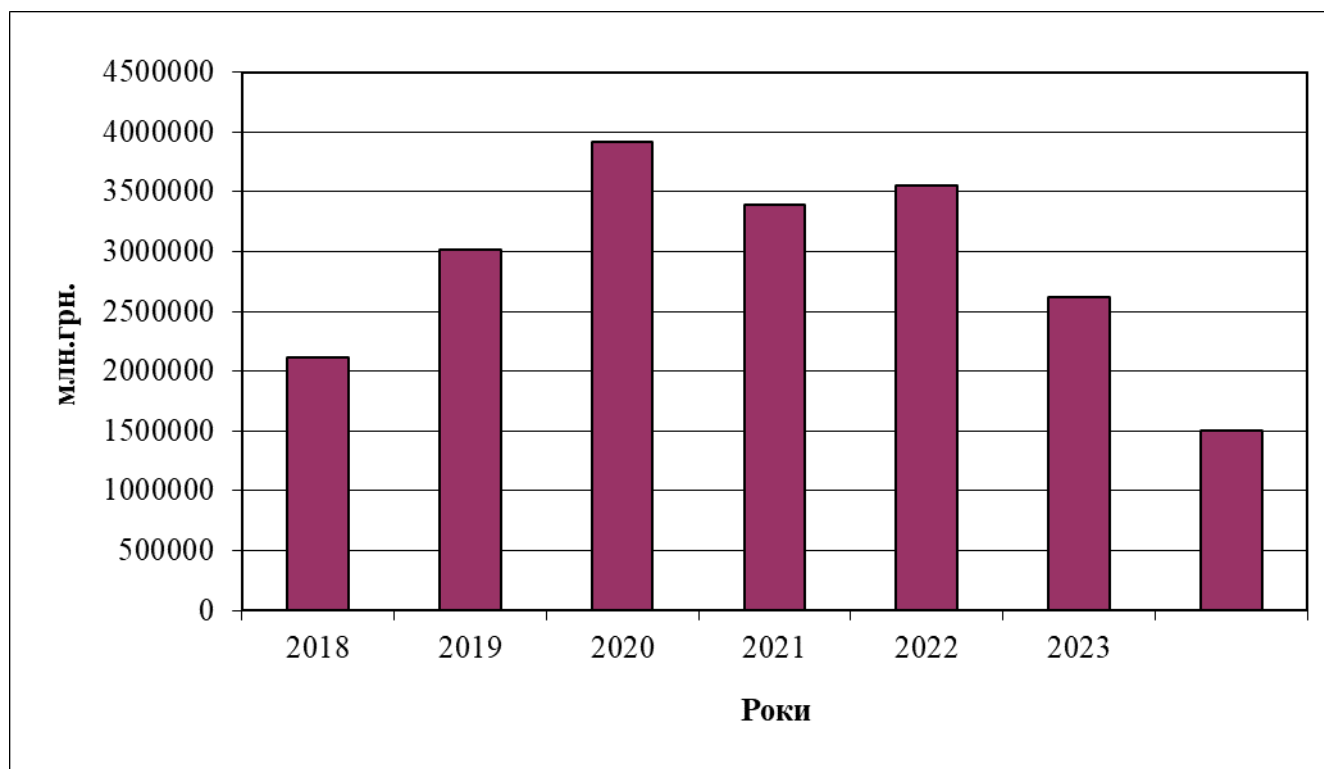


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції компанії «Конті» у 2018-2024 рр.

Примітка. Сформовано автором на основі даних джерел [36]

У 2020 році спостерігалось зниження фінансових результатів приблизно на 7%, що було зумовлено впливом глобальної пандемії COVID-19. Водночас завдяки своєчасному реагуванню та впровадженню ефективних управлінських рішень підприємству вдалося оперативно стабілізувати ситуацію та відновити позитивну динаміку розвитку.

Суттєвий негативний вплив на діяльність компанії справили події 2022 року, пов'язані з початком повномасштабної військової агресії з боку РФ. Унаслідок цього підприємство втратило частину виробничих потужностей, зокрема активи, розташовані в Курську (РФ), Донецьку та Горлівці. Це призвело до уповільнення темпів зростання доходів і ускладнило подальший розвиток компанії.

Щодо зовнішньоекономічної діяльності, компанія «Конті» продовжує здійснювати експорт продукції на низку міжнародних ринків, зокрема до країн Балтії (Латвія, Литва, Естонія), Польщі, Азербайджану та Грузії. Географічний розподіл експорту підприємства станом на 2025 рік представлено на рис. 2.2.

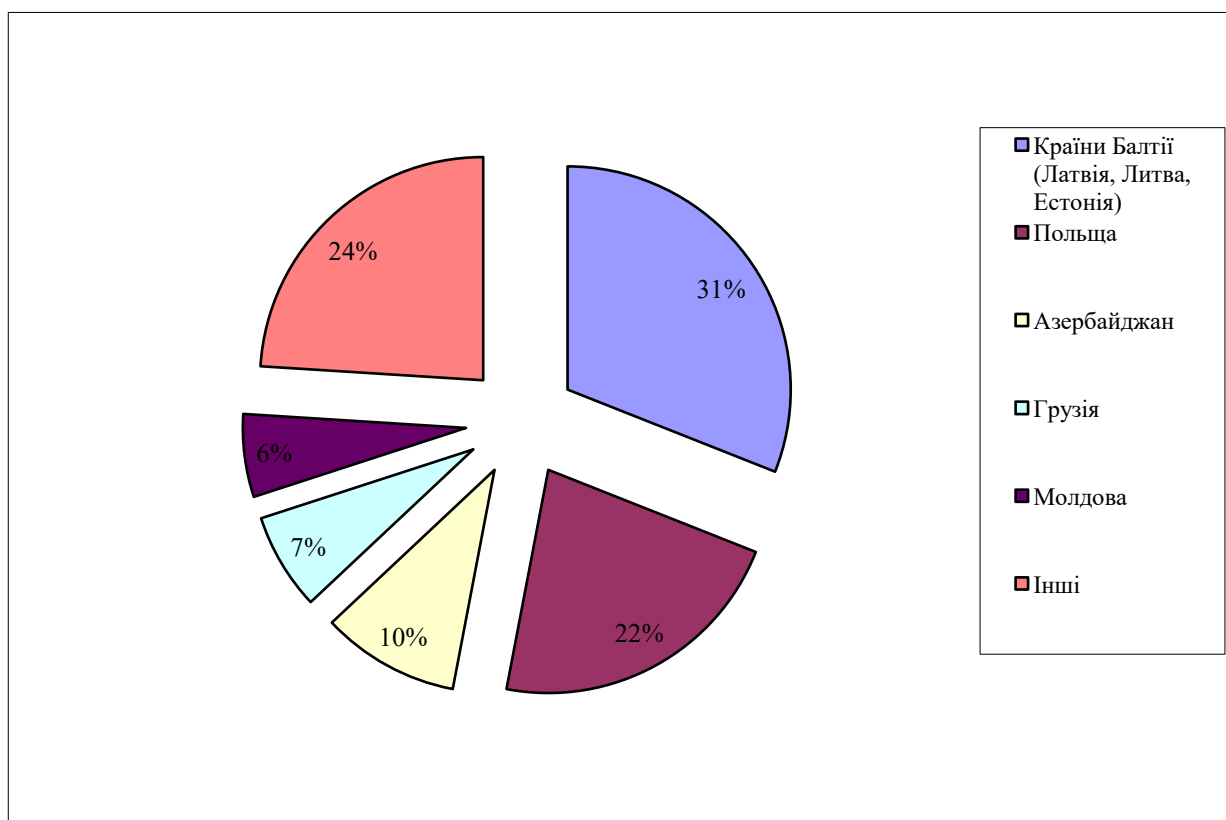


Рис. 2.2. Географічна структура експорту компанії «Конті» у 2024 р., %

Примітка. Сформовано автором на основі даних джерел [27]

Щодо присутності компанії на ринках країн Центральної Європи, слід зазначити, що вона залишається обмеженою. Рівень проникнення продукції на ці ринки є нестійким, а маркетингова активність фактично недостатня для формування сильних конкурентних позицій. Відсутність системної рекламної підтримки та чітко сформованої стратегії просування значно ускладнює закріплення підприємства на ринках, які характеризуються високою насиченістю місцевими виробниками та жорсткою конкуренцією.

Отже, у цілому компанія «Конті» демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні ключових економічних показників. Широка географія збуту продукції сприяє диверсифікації ринків реалізації, що, у свою

чергу, дозволяє зменшувати ризики та частково компенсувати можливі фінансові втрати за рахунок присутності на різних зовнішніх ринках. Разом із тим, суттєвим викликом для діяльності підприємства залишається нестабільна економічна ситуація в Україні, зумовлена воєнними подіями. Це створює додаткові ризики для функціонування компанії, впливає на її виробничі можливості та загальні перспективи розвитку.

2.2. Характеристика конкурентного середовища ринку кондитерської продукції Центральної Європи та оцінка позицій продукції ПАТ «КОНТІ»

Упродовж 2023 року на європейському ринку кондитерських виробів спостерігалася позитивна динаміка попиту. Найбільш виражене зростання продемонстрував сегмент темного шоколаду, який став одним із ключових драйверів розвитку галузі. Підвищена увага споживачів до здорового способу життя, а також занепокоєння щодо проблем ожиріння, особливо серед молоді, сприяли зміні споживчих уподобань на користь продукції з вищим вмістом какао. У результаті попит на темний шоколад значно зріс, тоді як інтерес до продуктів із високим вмістом цукру, включаючи жувальну гумку та традиційні цукристи вироби, поступово знижується.

За прогностичними оцінками, ринкова вартість кондитерського сектору Європи мала досягти близько 111 млрд дол. США із середньорічним темпом зростання на рівні 5,04%. При цьому найбільшу частку формує саме сегмент шоколадної продукції, обсяг якого оцінюється приблизно у 76 млрд дол. [29]. Зростанню цього сегмента також сприяє активне впровадження преміальних продуктів провідними виробниками. Зокрема, компанія Mondelez International здійснила інвестиції у виробничі потужності в Туреччині в розмірі 24 млн дол., що дозволило наростити обсяги виробництва приблизно на 20%.

Розвиток кондитерського ринку в Європі характеризується нерівномірністю. Якщо сегмент шоколаду демонструє стабільне зростання, особливо у частині продукції з високим вмістом какао, то ринок цукристих кондитерських виробів

перебуває у стагнації або навіть скорочується. Виробники шоколаду змогли запропонувати споживачам нові рішення — як у частині рецептури, так і щодо упаковки та якості інгредієнтів. Натомість сегмент цукровмісної продукції зазнає негативного впливу інформаційного середовища, яке активно акцентує увагу на шкоді надмірного споживання цукру. Крім того, відсутність достатньої продуктової диференціації обмежує можливості його розвитку.

Суттєвим викликом для підприємств галузі в країнах Європейського Союзу є постійне зростання вартості основних сировинних компонентів. Зокрема, спостерігається підвищення цін на цукор, сухе молоко, какао-боби та горіхи. Важливим фактором також є висока залежність європейського ринку від глобальних постачальників сировини. Хоча какао вирощується приблизно у 45 країнах, близько 90% світового виробництва зосереджено лише у восьми з них, серед яких Індонезія, Нігерія, Бразилія, Венесуела, Еквадор, Малайзія, Гана та Кот-д'Івуар. Зростання цін на какао на рівні 15–20% щорічно стимулює зміни у структурі сільськогосподарського виробництва, зокрема скорочення площ під кавовими культурами на користь більш рентабельного вирощування какао.

Додатковим стримуючим фактором розвитку галузі виступає державне регулювання, зокрема квотування виробництва цукру в ЄС, дія якого була продовжена до 2021 року. Відповідно до рішень європейських інституцій, встановлено обмеження на виробництво цукрового буряка на рівні 13,3 млн тонн щорічно. Така політика викликала критику з боку «Європейської асоціації споживачів цукру», яка вважає, що подібні обмеження негативно впливають на конкурентоспроможність економіки, стримують створення нових робочих місць і сприяють збереженню застарілих протекціоністських механізмів [30]. Водночас повне скасування квот також може мати суперечливі наслідки, зокрема посилення ринкової концентрації та залежності від обмеженої кількості великих постачальників.

За оцінками провідних світових виробників, таких як Mars, Inc. та Barry Callebaut, на глобальному рівні формується тенденція до дефіциту шоколадної продукції. Так, у 2021 році обсяги споживання перевищили виробництво

приблизно на 70 тис. тонн. Прогнозується, що до 2030 року розрив між попитом і пропозицією може суттєво зрости, що потенційно призведе до трансформації шоколаду з масового продукту у відносно дорогий товар [29].

Європейський кондитерський ринок значною мірою залежить від макроекономічної ситуації в країнах єврозони, зокрема від валютних коливань. Це зумовлює перерозподіл інвестиційних потоків на користь більш стабільних економік. Однією з таких країн є Німеччина, яка демонструє високий рівень інвестиційної привабливості. За даними агентства економічного розвитку GTAI, у 2023 році було зареєстровано 1912 іноземних інвестиційних проєктів, що на 60% більше порівняно з попереднім роком, а також сприяло створенню близько 30 тис. нових робочих місць.

На ринку кондитерської продукції Німеччини функціонують провідні світові компанії, зокрема Ferrero, Kraft Foods, Mars, Inc., Haribo, Lambertz та Lindt & Sprüngli, які значною мірою формують ринкові тенденції. Німеччина займає третє місце у світі за обсягами виробництва кондитерських виробів, поступаючись лише США та Китаю. Водночас країна є одним із лідерів за рівнем споживання, особливо шоколадної продукції (див. табл. 2.1). У 2023 році в галузі працювало близько 50 тис. осіб, а обсяг виробництва досяг 3,99 млн тонн, що забезпечило дохід на рівні 11,9 млрд євро.

Таблиця 2.1

Рівень споживання шоколаду у Європейському союзі в 2024 р.

Країна	Споживання на одну людину, кг
Швейцарія	9,0
Німеччина	7,9
Австрія	7,8
Ірландія	7,5
Великобританія	6,6
Норвегія	5,4
Швеція	5,3
Фінляндія	5,3
Бельгія	5,2

Примітка: Складено автором на основі джерела [30]

Характерною рисою розвитку сучасного кондитерського ринку Німеччини є зміна споживчих пріоритетів у бік більш здорових продуктів. Покупці дедалі частіше надають перевагу виробам із натуральним складом, зниженим вмістом цукру, а також продукції, маркованій знаком *Fair Trade*, що підтверджує дотримання принципів етичної торгівлі.

Тенденція до «оздоровлення» асортименту сприяє трансформації виробничих підходів у галузі. Виробники орієнтуються на створення кондитерських виробів із меншим рівнем калорійності та використанням природних інгредієнтів, що відповідає сучасним вимогам споживачів щодо якості та безпечності харчових продуктів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кондитерський ринок Німеччини в 2024 р.

Товарна група	Виробництво тис. т.	Виробництво млн. євро	Імпорт млн. євро	Експорт млн. євро
Всього кондитерських виробів	3989,6	11865,1	4987,4	7521,8
Шоколад та шоколадні кондитерські вироби	1108,9	219,9	1378,3	3152,5
Какао та шоколадні напівфабрикати	654,9	858,3	1551,3	1191,0
Какао містять харчові продукти	256,3	333,8	112,4	357,1
Сахаристі вироби	567,4	1519,1	559,7	794,8
Невеликі хлібобулочні вироби	714,8	2039,7	664,2	1112,6
Снеки	295,1	1006,1	429,3	489,1
Морозиво	337,1	621,2	266,5	378,4

Примітка: Складено автором на основі джерела [30]

Зазначена тенденція є частиною ширшого європейського тренду, орієнтованого на підтримку здорового способу життя. У зв'язку з цим зростає попит на кондитерські вироби, що не містять штучних добавок, генетично модифікованих компонентів, синтетичних підсолоджувачів та барвників. Виробництво такої продукції сприяє розширенню асортименту натуральних солодоців і водночас стимулює зростання обсягів випуску. Найбільш динамічно розвиваються сегменти жувальної гумки, шоколадної продукції та карамелі.

Інновації у виробничих технологіях відкривають нові можливості для створення продукції у компактному форматі, яка користується підвищеним

попитом серед споживачів. Особливо популярними стають фруктові-жувальні цукерки, у тому числі з м'якою начинкою, зефір, а також неглазуровані вироби з лакрицею. Водночас інтерес до солодкої випічки у Німеччині є відносно низьким, що контрастує з ринками Італії та Іспанії, де така продукція має значно ширше поширення.

Кондитерський сектор Великобританії традиційно асоціюється з високою якістю продукції, що забезпечує його конкурентоспроможність на світовому ринку. Так, у 2021 році обсяг експорту печива сягнув 7,5 млн одиниць у 143 країни світу, що забезпечило доходи на рівні 1,1 млрд фунтів стерлінгів. Загальний обсяг експорту харчових продуктів досяг 18,9 млрд фунтів, продемонструвавши приріст у 1,2 млрд порівняно з 2018 роком. За цей період експорт шоколадних виробів і печива зріс на 294 млн. Особливо активно розвивається постачання шоколаду до країн Близького Сходу та Африки, тоді як найбільші обсяги експорту спрямовуються до Ірландії [29].

Позитивна динаміка спостерігається і на внутрішньому ринку: обсяг реалізації кондитерської продукції зріс з 5799 млн євро у 2019 році до 6714 млн євро у 2023 році [29]. Лідерами за обсягами продажів станом на 2024 рік є такі компанії, як Mondelez International, Mars, Inc., Nestlé, Lindt & Sprüngli та Ferrero. Зростання галузі значною мірою зумовлене підвищенням якості продукції, модернізацією виробництва та відмовою від використання штучних трансжирів.

Водночас розвиток ринку відбувається на тлі зростання уваги до проблем здоров'я населення. Зокрема, у Великобританії рівень надмірної ваги серед дорослого населення зріс до 61,9% порівняно з 52,9% у 1993 році. Це стимулює обмеження споживання цукру, однак не призводить до скорочення ринку – навпаки, прогнозується його подальше зростання приблизно на 8,6%, із досягненням обсягу 6,64 млрд фунтів стерлінгів [29].

Зростання цін на кондитерську продукцію спостерігається переважно у преміальному сегменті, орієнтованому на споживачів із високим рівнем доходів, а також пов'язане із загальним підвищенням вартості імпортової сировини, зокрема какао та цукру. Однією з нових тенденцій є збільшення попиту на продукцію у

великих упаковках, що пояснюється зміною споживчої поведінки – зростанням популярності домашнього відпочинку та скороченням витрат на відвідування закладів харчування. Великі упаковки сприяють спільному споживанню продукції в колі родини чи друзів.

Крім того, кондитерські вироби дедалі більше сприймаються як продукт задоволення, а не базової потреби, що знижує чутливість споживачів до вмісту жирів. Це також сприяє популяризації темного шоколаду без штучних добавок, що відповідає загальноєвропейській концепції *Fair Trade*.

Висока насиченість британського ринку зумовлює необхідність постійного оновлення асортименту, хоча можливості для радикальних інновацій залишаються обмеженими. У таких умовах важливу роль відіграють маркетингові інструменти, зокрема цифрові комунікації, інтерактивні кампанії та інноваційні рішення в дизайні упаковки. Яскравим прикладом є просування ексклюзивних продуктів, таких як шоколадні трюфелі ручної роботи з покриттям із їстівного золота, що підсилює імідж продукції преміум-класу.

Французький ринок кондитерських виробів характеризується стабільно високим рівнем споживання. Особливою популярністю користується темний шоколад, частка якого становить близько 30%, що значно перевищує середньоєвропейський рівень (близько 5%). Приблизно 60% виробленої продукції експортується, переважно до інших європейських країн.

Кондитерська галузь Франції поєднує традиційні виробничі підходи з інноваційними рішеннями, забезпечуючи високу якість і різноманітність продукції. При цьому структура ринку характеризується значною часткою малих і середніх підприємств, які становлять близько 94%.

У Бельгії кондитерський сектор представлений як національними виробниками, так і транснаціональними компаніями. Галузь формує понад 10% харчової промисловості країни, забезпечує 13,5% зайнятості та близько 16,7% експорту. Загалом функціонує понад 300 підприємств із чисельністю зайнятих близько 11,9 тис. осіб і річним оборотом приблизно 5 млрд євро.

Попри загалом позитивну динаміку, європейський кондитерський ринок демонструє нижчі темпи розвитку порівняно з ринками Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону. Його подальше зростання значною мірою обмежується високим рівнем насиченості, економічною невизначеністю та валютними коливаннями. Водночас такі фактори, як демографічне зростання, урбанізація та збільшення доходів населення, які активно стимулюють розвиток інших регіонів, у Європі проявляються значно слабше. Це зумовлює поступове зміщення стратегічних інтересів провідних виробників у бік ринків Китаю та Індії.

На цьому тлі ПАТ «Конті» займає вагоме місце серед українських виробників кондитерської продукції. Підприємство пропонує широкий асортимент товарів, які користуються попитом на зовнішніх ринках, зокрема в країнах Центральної Європи. До основної продукції належать шоколад та шоколадні вироби, печиво, вафельна продукція, карамель, драже, мармелад, крекери, пралінові цукерки, тоффі, бісквітні рулети та інші види кондитерських виробів.

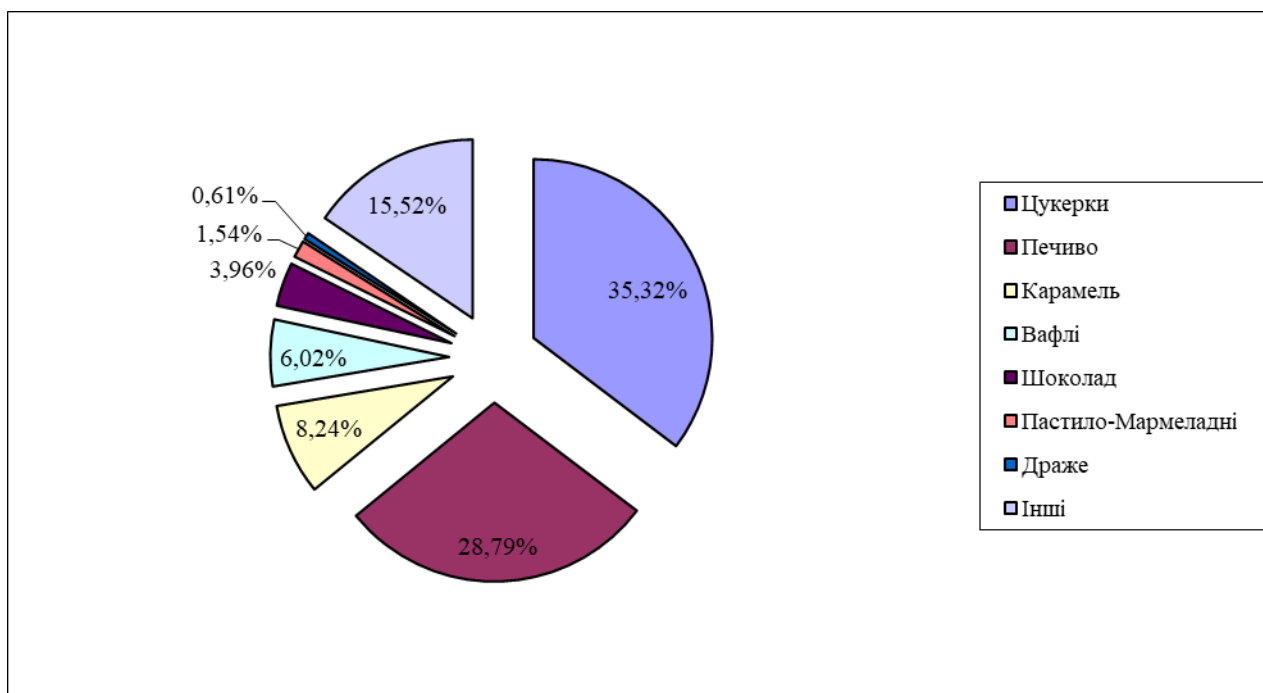


Рис. 2.3. Розподіл обсягів виробництва компанії «Конті» за основними товарними категоріями у 2024 р., %

Примітка. Сформовано автором на основі даних джерел [27]

Результати аналізу виробничої структури підприємства свідчать, що домінуючу частку в загальному обсязі продукції займають цукерки та печиво, що відображає високий рівень споживчого попиту на ці види товарів. Водночас вагоме місце у виробничому портфелі компанії також належить карамелі, десертним виробам і вафельній продукції.

ПАТ «Конті» утримує сильні позиції на національному ринку, зокрема у сегменті шоколадних цукерок, де виступає одним із провідних виробників. Компанія систематично відстежує зміни споживчих переваг, що дає змогу оперативно адаптувати асортимент продукції та оптимізувати структуру виробництва відповідно до ринкових тенденцій. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Результати SWOT-аналізу, представлені у табл. 2.4, свідчать про високий рівень довіри з боку національних споживачів, їх готовність купувати продукцію підприємства та позитивне сприйняття нових товарних позицій. Водночас наявність фінансово-економічних викликів на внутрішньому ринку актуалізує необхідність диверсифікації збуту, зокрема шляхом активізації діяльності на міжнародних ринках. У цьому контексті перспективним напрямом є розширення присутності компанії у країнах Європи.

Стратегічне конкурентне середовище компанії «Конті» на європейському ринку формують передусім великі міжнародні та національні виробники кондитерської продукції, серед яких Roshen, компанія «АВК», Ferrero, Nestlé та Hagibo. Зазначені компанії характеризуються широким асортиментом продукції, що поєднує прийнятний рівень цін і високі якісні характеристики. Вони виступають ключовими конкурентами для «Конті», оскільки володіють значним фінансовим потенціалом, сучасною технологічною базою та можливістю постійного оновлення товарного портфеля з орієнтацією на різні сегменти ринку.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПАТ «КОНТІ»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- Традиції виробництва, яким довіряють споживачі.	- Погіршення конкурентної позиції
- Власна система розповсюдження продукції.	- Внутрішньо - виробничі проблеми
- Висока якість.	- Погіршення фінансового стану
- Досвід введення нової продукції.	
- Конкурентна ціна.	
Можливості:	Загрози:
- Зниження торговельних бар'єрів на європейському ринку.	- Ріст темпів інфляції.
- Впровадження сучасних технологій.	- Політична нестабільність.
- Розширення асортименту продукції.	- Підвищення цін на какао-боби.
	- Падіння попиту на продукцію.

Примітка: складено автором

У межах ринку країн СНД домінуючі позиції займає корпорація «Рошен», тоді як компанії «Конті» та «АВК» також утримують вагомі частки. Загалом цей ринок має ознаки олігополістичної структури, де ключові тенденції розвитку визначаються обмеженою кількістю великих виробників, серед яких провідну роль відіграють саме ці три компанії.

З метою визначення конкурентних позицій ПАТ «Конті» доцільно здійснити порівняльну оцінку його ключових компетенцій та конкурентних переваг у зіставленні з основними гравцями ринку. Кожне підприємство має власний набір сильних сторін, які формують його ринкову частку та забезпечують здатність протистояти конкуренції. Очевидно, що компанії з більш розвиненими конкурентними перевагами демонструють вищий рівень успішності у боротьбі за споживача.

Наступним етапом дослідження є аналіз конкурентоспроможності продукції «Конті» порівняно з товарами основних конкурентів. На основі методу експертних оцінок (табл. 2.5) побудовано багатокутники конкурентоспроможності (рис. 2.4), що дозволяють візуалізувати відносні позиції підприємств. Порівняння їх площин дає підстави зробити такі узагальнення:

Таблиця 2.5

Конкурентні переваги компанії «Конті» та її конкурентів

Назва компанії	Конкурентні переваги
Компанія «Конті»	Відомий бренд на вітчизняному та російському ринку, ефективна реклама, лояльність споживачів, широкий асортимент продукції, висока якість.
Корпорація «Roshen»	Найвідоміший бренд, висока якість продукції, фінансова незалежність.
Компанія «ABK»	Відомий бренд, позитивна репутація у споживачів, лідер в сегменті шоколадних цукерок
Компанія «Ferrero»	Високий ступінь маркетингових комунікацій
ПАТ «Haribo GmbH & Co. K.G.»	Широкий асортимент продукції різних цінових сегментів.
ПАТ «Nestle SA»	Популярні бренди, висока якість продукції, ефективна реклама

Примітка: Складено автором на основі джерел [27-32]

Другу позицію займає продукція Haribo. Третє місце належить Nestlé. Найнижчі показники серед досліджуваних підприємств має продукція компанії «ABK».

Найвищий рівень конкурентоспроможності демонструє продукція компанії Ferrero.

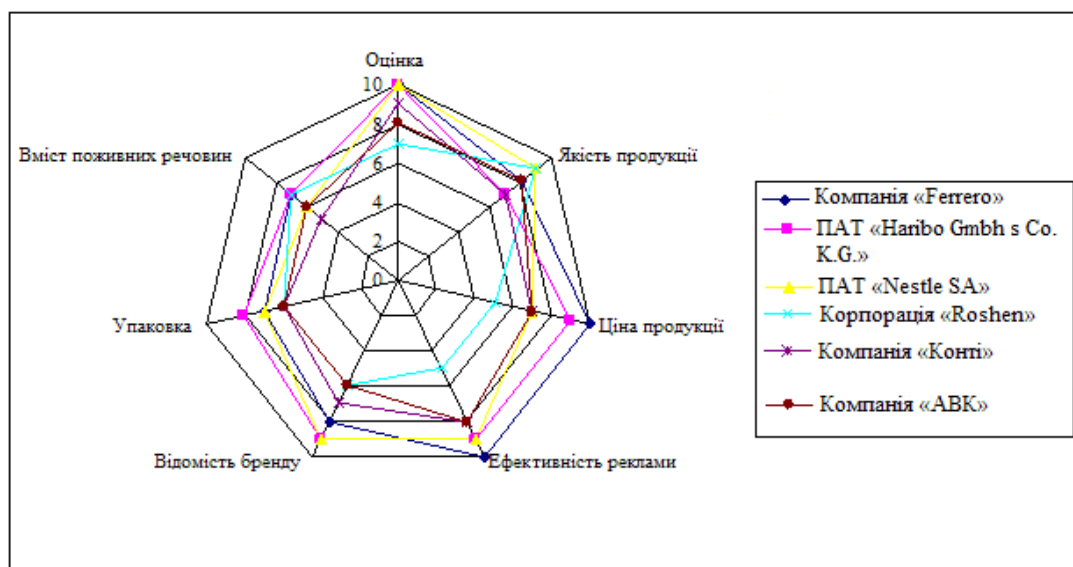


Рис. 2.4. Багатокутники конкурентоспроможності продукції компанії «Конті» та її основних конкурентів

Примітка. Розроблено автором

Переваги європейських виробників значною мірою пояснюються їх тривалою присутністю на внутрішніх ринках, що дозволило сформувати стійкі бренди, накопичити значний досвід та забезпечити стабільну економічну ефективність. На відміну від них, українські компанії почали активне освоєння міжнародних ринків лише з середини 1990-х років, коли глобальні бренди вже закріпили свої позиції, особливо на ринку Європейського Союзу.

Зокрема, продукція таких компаній, як Nestlé та Ferrero, асоціюється зі швейцарськими та європейськими стандартами якості, що позитивно впливає на сприйняття бренду споживачами. Це сприяє не лише зміцненню їх фінансових позицій, але й розширенню асортименту продукції. Навіть за умов глобалізації виробництва, коли виробничі потужності розміщені в різних країнах, акцент на країні походження залишається важливим інструментом формування іміджу компанії.

Попри домінування провідних гравців ринку, результати діяльності ПАТ «КОНТІ» можна оцінити як достатньо позитивні. Компанія демонструє прагнення до розвитку, зокрема через активне оновлення виробничих

потужностей та розширення географії збуту. Одним із пріоритетних напрямів подальшої експансії виступає ринок країн Центральної Європи.

Конкурентні позиції підприємства значною мірою забезпечуються низкою чинників, серед яких варто виділити належний рівень якості продукції, ефективне використання маркетингових інструментів, впізнаваність бренду та привабливість дизайну упаковки. Разом із тим, певним стримуючим фактором є відносно вищий рівень цін у порівнянні з основними конкурентами, що може впливати на споживчий вибір у чутливих до ціни сегментах.

Аналіз графічного представлення результатів свідчить про те, що продукція компанії «КОНТІ» займає доволі сильні позиції на ринку, що дозволяє розглядати підприємство як одного з ключових учасників кондитерської галузі. Водночас за фінансовими показниками компанія поступається окремим конкурентам, що свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності діяльності (табл. 2.6).

Таблиця. 2.6.

Факторний аналіз конкурентоспроможності товару

Ключові фактори успіху	Вага фактору	Компанія «Ferreto»		ПАТ «Haribo GmbH & Co. K.G.»		ПАТ «Nestle SA»		Корпорація «Roshen»		Компанія «Конті»		Компанія «АВК»	
Оцінка		Зваже на оцінку	Оцінка	Зваже на оцінку	Оцінка	Зваже на оцінку	Оцінка	Зваже на оцінку	Оцінка	Зваже на оцінку	Оцінка	Зваже на оцінку	Оцінка
Якість продукції	0,25	10	2,5	10	2,5	10	2,5	7	1,75	9	2,25	8	2
Ціна продукції	0,2	8	1,6	7	1,4	9	1,8	9	1,8	7	1,4	8	1,6
Ефективність реклами	0,15	10	1,5	9	1,35	7	1,05	5	0,75	7	1,05	7	1,05
Відомість бренду	0,2	10	2	9	1,8	9	1,8	5	1	8	1,6	8	1,6
Упаковка	0,1	8	0,8	9	0,9	9	0,9	6	0,6	7	0,7	6	0,6
Вміст поживних речовин	0,05	7	0,35	8	0,4	7	0,35	6	0,3	6	0,3	6	0,3
Вміст добавок групи Е	0,05	7	0,35	7	0,35	6	0,3	7	0,35	5	0,25	6	0,3
Інтегральна оцінка конкурентоспроможності продукції	1	60	9,1	59	8,7	57	8,7	45	6,55	49	7,55	49	7,45

Примітка: складено автором

Згідно з результатами розрахунків, компанія «Конті» посіла передостаннє місце. Це пояснюється тим, що компанія не має достатнього обсягу внутрішніх фінансових ресурсів для забезпечення своєї господарської діяльності, що змушує її звертатися до залучення зовнішнього фінансування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз конкурентоспроможності компанії «Конті» та її основних конкурентів на ринку Центральної Європи у 2024 році

Показники	Розрахунок	Комп анія «Ferre ro»	ПАТ «Haribo Gmbh s Co. K.G.»	ПАТ «Nestl e SA»	Корпор ація «Roshe n»	Комп анія «Конті »	Компа нія «ABK»
1.Ефективність збутової діяльності							
1.1.Рентабельність продажів,%	прибуток від реалізації/обсяг продажів*100%	26.4	22.4	23.7	15.6	10.4	36.8
1.2. Коефіцієнт затовареності продукцією	обсяг нереалізованої продукції/обсяг продаж	1.6	0.42	0.83	0.21	0.6	0.3
1.3 Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	витрати на рекламу і стим. збуту/ прибуток від реалізації	0.39	0.45	0.12	0.61	0.26	0.25
1.4. Продуктивність праці, тис.грн./ чол.	обсяг реалізованої продукції/середньоспискова чисельність працівн.	43.99	62.22	49.87	48.56	42.11	61.31
2. Показники фінансового стану підприємств							
2.1. Коефіцієнт автономії	власні кошти підпр./загальна сума джерел фінансування	0.57	0.34	0.69	0.6	0.78	0.62
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	власнийкапітал/ загальні зобов'язання	0.98	0.37	0.75	0.54	0.3	0.87

Продовження табл. 2.7

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	кошти і високоліквідні цінні папери /короткострокові зобов'язання	1.19	1.1	1.16	1.05	1.001	2.83
2.4. Коефіцієнт поточної заборгованості	поточні пасиви/ власний капітал	1.37	0.08	0.11	0.3	1.03	0.83
3. Показники ділової активності підприємств							
3.1. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	виручка від реалізації продукції/середньорічний залишок оборотних коштів	1.04	1.13	1.02	0.98	1.2	2.62
3.2. Оборотність дебіторської заборгованості	виручка від реалізації продукції/ дебіторська заборгованість	4.92	3.93	4.84	5.42	2.03	10.7
3.3. Середній період погашення дебіторської заборгованості	365/Оборотність дебіторської заборгованості	73.47	47	63	45.02	41	33.47
3.4. Оборотність власного капіталу	виручка від реалізації продукції/власнийкапітал	2.92	3.32	1.85	1.93	1.41	2.62
4.Конкурентоспроможність товару і послуг							
4.1. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності товару	ККПІ	9.1	8.7	8.7	6.55	7.45	7.55

Примітка: Складено автором на основі джерел [27-32]

Порівняння площ багатокутників конкурентоспроможності показало, що найвищий рівень має компанія Ferrero, коефіцієнт міжнародної конкурентоспроможності якої становить 0,83. Лідерство цього підприємства зумовлене високими значеннями ключових фінансово-економічних показників,

зокрема рентабельності реалізації, продуктивності праці, коефіцієнта абсолютної ліквідності, а також ефективності використання оборотних активів і швидкості обігу дебіторської заборгованості.

Другу позицію за рівнем конкурентоспроможності, що визначається площею відповідного багатокутника, займає компанія Nestlé, яка також демонструє стабільні фінансові результати та ефективну ринкову діяльність.

Зазначені обставини певною мірою впливають на рівень фінансової стійкості підприємства, однак не призводять до суттєвого погіршення його конкурентних позицій. Водночас слід враховувати, що компанія потребує значних фінансових ресурсів, оскільки перебуває у фазі активної модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологічних рішень.

У підсумку можна констатувати, що ПАТ «Конті» наразі не займає лідируючих позицій ані на ринку країн СНД, ані, тим більше, у країнах Центральної Європи за сукупністю показників конкурентних переваг (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Дані для побудови багатокутників конкурентоспроможності

Показник	Компанія «Ferrero»	ПАТ «Haribo GmbH Co. K.G.»	ПАТ «Nestle SA»	Корпорація «Roshen»	Компанія «Конті»	Компанія «АВК»
1.1.	0.72	0.61	0.64	0.42	0.28	1.00
1.2.	1.00	0.26	0.52	0.13	0.38	0.19
1.3	0.64	0.74	0.20	1.00	0.43	0.41
1.4.	0.71	1.00	0.80	0.78	0.68	0.99
КЕЗ	0.77	0.65	0.54	0.58	0.44	0.65
2.1.	0.73	0.43	0.88	0.76	1.00	0.79
2.2.	1.00	0.37	0.76	0.55	0.30	0.89
2.3.	0.31	0.35	0.14	0.18	0.03	1.00
2.4.	1.00	0.05	0.09	0.21	0.75	0.61
КФС	0.76	0.30	0.46	0.43	0.52	0.82
3.1.	0.39	0.43	0.38	0.37	0.45	1.00
3.2.	0.46	0.37	0.45	0.51	0.19	1.00
3.3.	1.00	0.56	0.45	0.53	0.63	0.85
3.4.	0.88	1.00	0.56	0.58	0.43	0.79
КДА	0.43	0.59	0.46	0.50	0.42	0.91
4.1.	1.00	0.96	0.96	0.72	0.82	0.83
КМКП	0.68	0.63	0.56	0.60	0.52	0.83

Примітка: Складено автором на основі джерел [27-32]

Попри наявність сучасної технологічної бази, достатньо високі показники рентабельності та ефективності використання основних фондів, підприємство стикається з обмеженнями у сфері маркетингової активності та фінансової гнучкості. Саме ці чинники стримують повною мірою реалізацію його конкурентного потенціалу на міжнародних ринках.

Ключовим обмеженням для подальшого зміцнення позицій компанії виступає недостатній рівень представленості її продукції на ринках Центральної Європи. На сьогодні підприємство зосереджує основну увагу на розвитку ринків України, Грузії, Молдови та Азербайджану, а також поступово активізує діяльність у країнах Східної Європи (рис. 2.5).

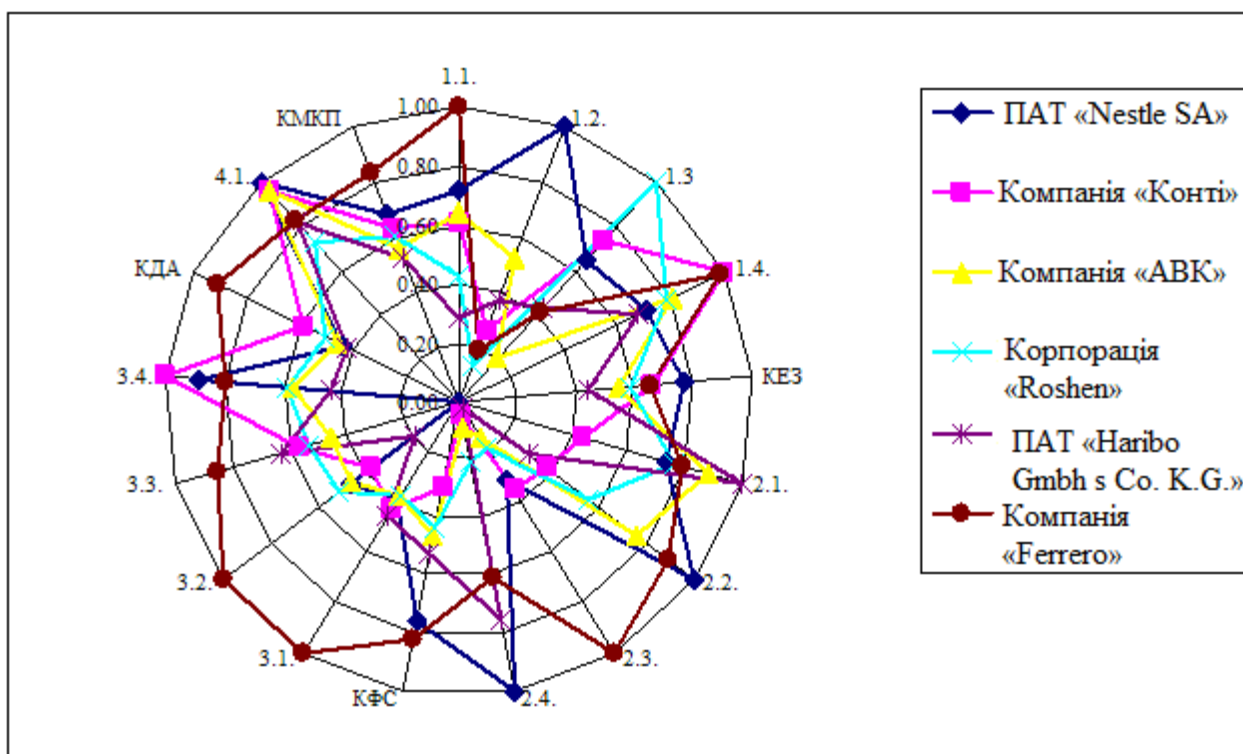


Рис. 2.5. Багатокутники конкурентоспроможності компанії «Конті» та її основних конкурентів

Примітка. Сформовано автором на основі джерел [27-32]

Разом із тим, у таких країнах, як Німеччина, Франція, Італія та Бельгія, частка експорту продукції ПАТ «КОНТІ» залишається незначною і становить близько 5% від загального обсягу виробництва. Така ситуація пояснюється, з

одного боку, наявністю високих митних бар'єрів, а з іншого — значною насиченістю ринку кондитерської продукції в країнах Центральної Європи, де вже сформовано потужне конкурентне середовище.

Таким чином, незважаючи на загальне зростання попиту на цукромісткі вироби, ринки Центральної Європи характеризуються високим рівнем закритості для нових учасників. Водночас українські виробники розглядають можливість розширення своєї присутності на ринках Європейського Союзу, зокрема у контексті подальшої євроінтеграції України та потенційного зниження бар'єрів доступу для національної продукції. У зв'язку з цим для ПАТ «КОНТІ» актуальним завданням є розроблення та реалізація комплексної стратегії виходу на нові ринки, яка повинна передбачати активізацію маркетингових заходів та формування ефективної моделі просування продукції в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

2.3. Оцінювання ефективності використання маркетингових інструментів забезпечення конкурентоспроможності продукції ПАТ «КОНТІ» та збереження її ринкових позицій у країнах Центральної Європи

У сучасних умовах ключовим фактором успішного функціонування кондитерської продукції на ринках Центральної Європи виступає відповідність високим стандартам безпечності та якості. Це особливо актуально для товарів, орієнтованих на дітей і молодь, які є основними споживачами цукромісткої продукції.

Маркетингові підходи більшості європейських виробників у цьому регіоні зосереджені на просуванні продукції зі зниженим вмістом цукру, а також спеціалізованих категорій — дієтичних і діабетичних товарів. Водночас спостерігається стійке зростання популярності продукції на основі чорного шоколаду, що відповідає загальним тенденціям здорового харчування.

Маркетингова діяльність ПАТ «КОНТІ» у країнах Центральної Європи має обмежену ефективність. Рекламна кампанія, розроблена ще у 2018 році, була орієнтована переважно на підтвердження натуральності продукції та відповідності європейським стандартам. Проте її концепція носить скоріше захисний характер і не спрямована на активне позиціонування бренду. Компанія недостатньо акцентує увагу на широті власного асортименту та унікальності виробництва, що ускладнює формування чіткої ідентичності бренду на конкурентному ринку.

У результаті така комунікаційна політика фактично спрямована не на розширення ринкової присутності, а на утримання вже досягнутих позицій. Водночас рівень впізнаваності бренду «Конті» в Європі залишається низьким.

Ситуація ускладнюється впливом зовнішніх факторів, зокрема економічною нестабільністю та наслідками війни, що негативно позначилися на виробничих можливостях підприємства. Додатковим бар'єром виступає політика ЄС щодо захисту внутрішнього ринку, яка передбачає встановлення високих мит на імпорту цукромісткої продукції (у межах 25–35%).

За таких умов компанії необхідно переглянути підходи до виходу на європейські ринки, сформувавши нову, більш агресивну та адаптовану маркетингову стратегію. На даний момент конкурентні переваги підприємства мають переважно базовий характер — зокрема, використання відносно дешевої робочої сили та гнучкість виробництва. Водночас обмежені фінансові ресурси та низька впізнаваність бренду ускладнюють реалізацію стратегій партнерства чи інвестування.

У цих умовах ключовим напрямом підвищення конкурентоспроможності має стати забезпечення високої якості продукції як основи формування позитивного іміджу компанії. Паралельно підприємству доцільно переглянути структуру асортименту, відмовившись від товарів зі зниженим попитом (зокрема, карамелі, пряників та традиційних борошняних солодоців) і зосередившись на перспективних категоріях, таких як чорний шоколад та функціональні продукти.

Прийняття відповідних рішень має базуватися на аналізі статистичних даних, результатах маркетингових досліджень і врахуванні міжнародного досвіду, що дозволить більш точно відповідати сучасним споживчим тенденціям.

Окрему увагу слід приділити екологічності продукції, яка є одним із визначальних трендів сучасного ринку. Використання стратегії диференціації, заснованої на якості та екологічності, дозволить компанії обґрунтувати вищий рівень цін та підвищити лояльність споживачів.

Сучасні ринкові умови також вимагають активного застосування цифрових маркетингових інструментів, зокрема соціальних мереж, які дозволяють із мінімальними витратами досягати значного впливу на цільову аудиторію, особливо серед молоді.

Елементи стратегії фокусування мають бути спрямовані на формування нової групи споживачів, включаючи платоспроможних клієнтів, орієнтованих на якісну продукцію. Це сприятиме зростанню доданої вартості продукції та підвищенню рентабельності.

Покращення фінансових результатів створить передумови для подальшої модернізації виробництва, розвитку персоналу та розширення присутності на нових ринках.

Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми, що стримують вихід компанії на ринки Центральної Європи:

- 1) наявність сильних конкурентів із усталеними позиціями;
- 2) обмежена фінансова стійкість;
- 3) існування торговельних бар'єрів для українських виробників;
- 4) вплив зовнішніх ризиків.

Для їх подолання доцільно застосовувати комплекс заходів, які можна умовно поділити на маркетингові та виробничо-технологічні.

У сфері маркетингу, попри наявність відомих брендів, компанії необхідно активізувати інноваційні інструменти просування. Зокрема, доцільним є проведення соціальних PR-кампаній (дитячі заходи, студентські конкурси), організація дегустацій і презентацій нової продукції. Важливим напрямом є

розвиток фірмової роздрібно́ї мережі, що дозволить поєднати функції збуту та реклами.

Окрім цього, компанії варто посилити участь у міжнародних виставках, таких як ISM Cologne та Sweets & Snacks Expo, що сприятиме підвищенню впізнаваності бренду.

У виробничій сфері необхідно продовжити модернізацію обладнання, впровадження інновацій та, за можливості, розширення виробничих потужностей. Важливим напрямом є також розробка унікальних продуктів, здатних сформувати конкурентну перевагу.

Значну увагу слід приділити управлінню ризиками, зокрема диверсифікації постачальників сировини та укладанню довгострокових контрактів.

Аналіз географії експорту свідчить, що основними ринками збуту залишаються країни СНД і Балтії, тоді як частка ЄС становить лише близько 5%. Основними перешкодами є високі митні ставки, відсутність локального виробництва та низька впізнаваність бренду.

У цьому контексті перспективним напрямом є вихід на польський ринок, де доцільно розглядати створення локальних виробничих потужностей або дочірніх структур, що дозволить мінімізувати торговельні бар'єри.

Загалом, поточний стан підприємства характеризується наявністю значного потенціалу, однак його реалізація потребує стратегічних змін. Компанія залишається орієнтованою переважно на внутрішній ринок, що обмежує її розвиток. Додатковим негативним фактором є втрата частини ринків, зокрема російського, що призвело до скорочення попиту.

У довгостроковій перспективі підприємству необхідно активізувати міжнародну експансію, зокрема на ринки Європи та Азії. У разі відсутності відповідних стратегічних змін існує ризик погіршення фінансово-економічного стану компанії в найближчі роки (рис. 2.6).

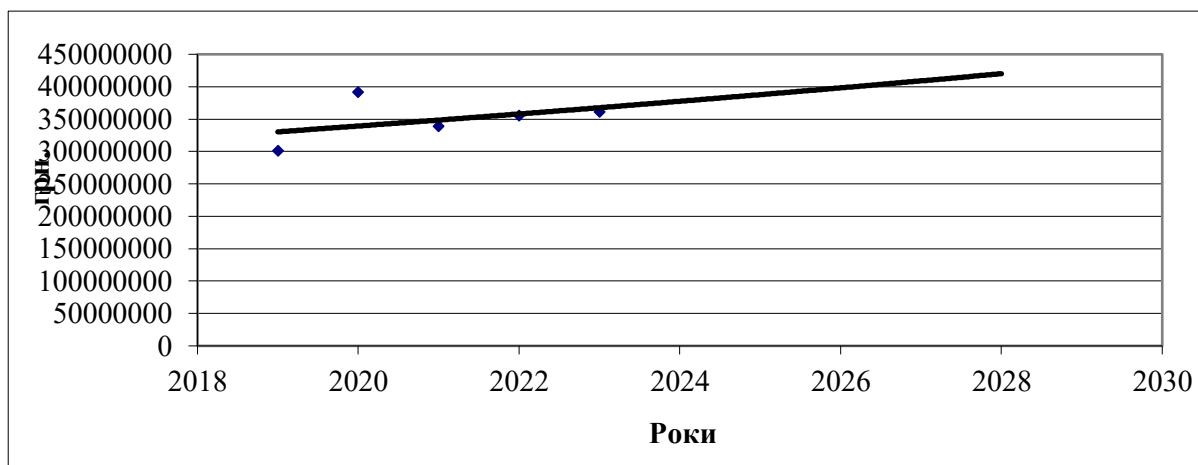


Рис. 2.6. Спрогнозований рівень чистого прибутку компанії «Конті» за 2019-2027 роки

Примітка: Складено автором на основі джерел [26; 36]

Побудова трендової моделі на основі динаміки чистого прибутку за 2019-2024 роки дозволяє зробити висновок про негативні перспективи розвитку компанії за умови збереження чинної стратегії.

Зокрема, орієнтація виключно на розміщення виробничих потужностей в Україні та концентрація збуту переважно на ринках країн СНД у довгостроковій перспективі призводитимуть до суттєвого скорочення чистого прибутку.

Водночас альтернативний сценарій розвитку, що передбачає диверсифікацію ринків збуту, вихід на нові географічні напрями, зокрема країни Європи та Азії, а також часткову локалізацію виробництва за межами України, формує більш позитивну динаміку фінансових результатів (рис. 2.7).

Забезпечення стабільного зростання виробництва та розширення споживчої бази потребує від ПАТ «Конті» активної диверсифікації ринків збуту, а також перегляду підходів до маркетингової діяльності. Зокрема, доцільним є зміщення акцентів у рекламній політиці у напрямі використання публічних заходів і PR-кампаній, орієнтованих на залучення молодіжної та дитячої аудиторії. Додатковим інструментом підвищення впізнаваності бренду може стати розвиток мережі власних дистрибуційних центрів.

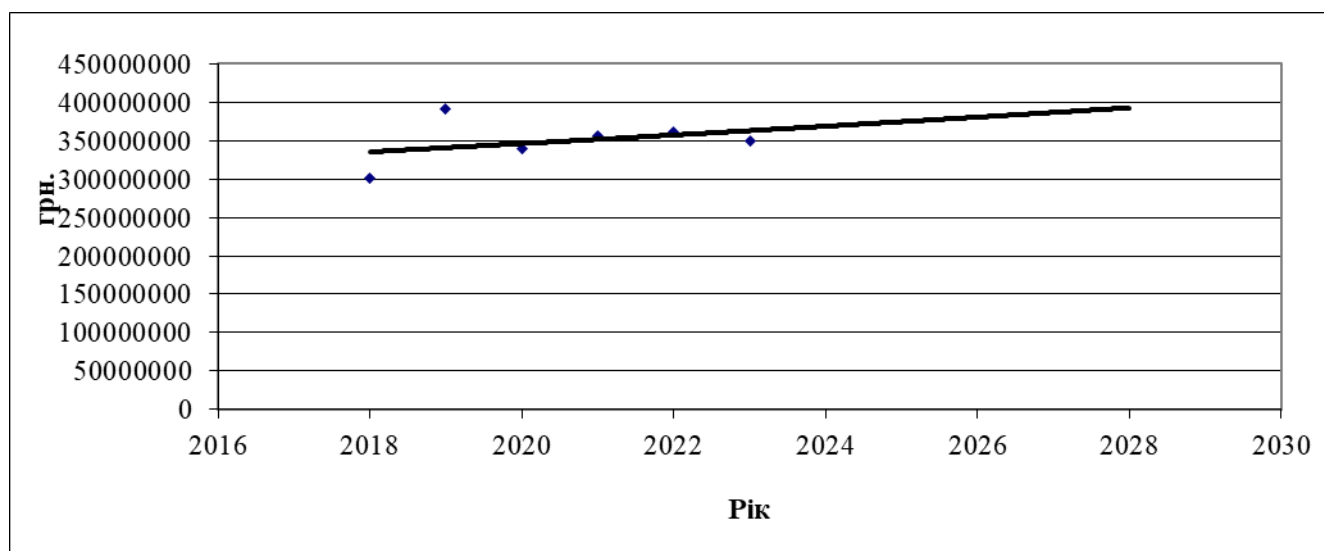


Рис. 2.7. Прогнозна динаміка чистого прибутку компанії «Конті» на 2025-2029рр. за умови реалізації заходів підвищення конкурентоспроможності

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [26; 36]

Створення фірмових торговельних точок здатне виконувати не лише функцію реалізації продукції, а й слугувати платформою для організації тематичних заходів, свят та промоакцій, що сприятиме формуванню емоційної прив'язаності споживачів до бренду та підвищенню його ринкової привабливості.

Одним із ключових стратегічних напрямів довгострокового розвитку підприємства є вихід на ринки Європейського Союзу. Реалізація цього напрямку може передбачати як створення власних виробничих потужностей за кордоном, так і розширення співпраці з локальними дистриб'юторами з метою ефективного просування продукції.

Отже, запропоновані заходи мають забезпечити позитивну динаміку фінансових результатів, зокрема зростання чистого прибутку. Водночас відсутність стратегічних змін і невикористання можливостей міжнародної експансії можуть призвести до подальшого погіршення фінансового стану підприємства у середньостроковій перспективі. Натомість активізація діяльності на зовнішніх ринках, розвиток дистрибуційної інфраструктури та вдосконалення

маркетингових комунікацій створюють передумови для відновлення попередніх фінансових показників і зміцнення конкурентних позицій ПАТ «Конті».

Висновки до розділу 2

Здійснено комплексну оцінку конкурентних позицій ПАТ «Конті» на міжнародному ринку, зокрема у країнах Центральної Європи.

Проведений аналіз показав, що підприємство має достатньо потужний виробничий потенціал, широкий асортимент продукції та позитивну динаміку розвитку в попередні періоди, що дозволяє розглядати його як вагомого учасника кондитерської галузі.

Разом із тим встановлено, що рівень присутності компанії на європейських ринках залишається обмеженим, а частка експорту до країн ЄС є незначною.

Основними стримуючими чинниками виступають висока конкуренція з боку транснаціональних корпорацій, наявність митних бар'єрів, низька впізнаваність бренду серед європейських споживачів, а також недостатня ефективність маркетингової політики підприємства.

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності засвідчив, що, попри сильні позиції на окремих ринках, ПАТ «Конті» поступається провідним міжнародним компаніям за низкою фінансово-економічних показників, зокрема за рівнем ліквідності, оборотності активів та масштабами діяльності.

Водночас підприємство володіє потенціалом для підвищення своєї конкурентоспроможності за рахунок модернізації виробництва, оновлення асортименту та адаптації до сучасних споживчих тенденцій.

Дослідження ринку кондитерських виробів Центральної Європи показало його високу насиченість, орієнтацію на якість продукції, екологічність та зниження вмісту цукру. Це зумовлює необхідність переорієнтації виробничої та маркетингової політики підприємства відповідно до актуальних вимог ринку.

Встановлено, що ключовими напрямками підвищення ефективності діяльності компанії є диверсифікація ринків збуту, розширення присутності у

країнах Європи, впровадження сучасних маркетингових інструментів, а також розвиток дистрибуційної мережі.

Прогнозні розрахунки підтверджують, що реалізація зазначених заходів сприятиме стабілізації фінансових показників та створить передумови для зростання прибутковості підприємства.

ПАТ «Конті» має достатній потенціал для посилення своїх позицій на міжнародному ринку, однак для його реалізації необхідним є стратегічне переорієнтування діяльності з урахуванням сучасних викликів глобального конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Ідентифікація ключових проблем у сфері організації експортної діяльності суб'єктів господарювання

Експортна діяльність виступає ключовим елементом зовнішньоекономічної активності підприємств, оскільки забезпечує вихід на міжнародні ринки, формування додаткових джерел доходів і підвищення рівня конкурентоспроможності. Водночас її організація є складним багатокомпонентним процесом, що супроводжується значною кількістю стримуючих факторів, які можуть знижувати результативність зовнішньоекономічних операцій.

Серед найбільш суттєвих проблем, що виникають у процесі організації експортної діяльності, варто виокремити надмірну зарегульованість та складність адміністративних процедур. Підприємства змушені витратити значні ресурси на отримання дозволів, проходження сертифікації та взаємодію з митними органами, що ускладнює та сповільнює вихід на зовнішні ринки. Не менш важливим чинником є нестабільність валютного середовища, яка створює додаткові фінансові ризики та ускладнює прогнозування доходів за зовнішньоекономічними контрактами.

Обмеженість фінансових ресурсів, особливо характерна для малих і середніх підприємств, також виступає суттєвим бар'єром. Значні витрати на логістику, маркетингову адаптацію продукції, сертифікацію та страхування ризиків стримують їх активність на міжнародній арені. Поряд із цим, недостатній рівень обізнаності щодо специфіки іноземних ринків, міжнародних стандартів і правового регулювання знижує ефективність прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом є і проблеми логістичного характеру, які включають високі транспортні витрати, недосконалість інфраструктури та затримки у

поставках. Додатковий тиск створює жорстка конкуренція з боку іноземних виробників, які мають значно більший досвід, розвинені бренди та доступ до дешевших фінансових ресурсів.

Подолання зазначених обмежень потребує комплексного підходу, що передбачає як державну підтримку, так і активні дії самих підприємств. Зокрема, актуальним є спрощення регуляторного середовища, оптимізація митних процедур та формування сприятливих умов для експортерів. Важливим напрямом також виступає розвиток фінансових інструментів підтримки, включаючи пільгове кредитування, страхування експортних операцій та компенсацію витрат на просування продукції за кордоном.

Підвищення рівня компетентності суб'єктів господарювання може бути досягнуте через розвиток освітніх і консультаційних програм, що дозволить підприємствам краще орієнтуватися у міжнародному середовищі. Не менш важливим є вдосконалення логістичної інфраструктури та цифровізація процесів, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню швидкості обслуговування зовнішньоекономічних операцій. Додаткову роль відіграє державна підтримка просування національної продукції через формування позитивного іміджу країни-виробника.

Окремої уваги потребує організація внутрішніх структур підприємств, відповідальних за експортну діяльність. Формування ефективних експортних підрозділів часто ускладнюється дефіцитом кваліфікованих кадрів, здатних працювати у міжнародному середовищі, а також недостатньо чіткою організаційною структурою. Відсутність розмежування функцій призводить до дублювання обов'язків, зниження продуктивності та виникнення внутрішніх конфліктів.

Додатковими обмеженнями виступають недостатній рівень фінансування таких підрозділів, слабка координація з іншими службами підприємства та використання застарілих методів управління. Відсутність сучасних інформаційних систем, таких як CRM або ERP, ускладнює контроль за процесами, аналіз даних і взаємодію з клієнтами. Також значною проблемою залишається

необхідність приведення діяльності у відповідність до міжнародних стандартів, що потребує додаткових витрат і організаційних зусиль.

Підвищення ефективності функціонування експортних підрозділів можливе за рахунок інвестування у розвиток персоналу, впровадження сучасних цифрових рішень та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Чітке визначення функціональних обов'язків, налагодження міжвідділової комунікації та забезпечення достатнього фінансування створюють передумови для підвищення результативності роботи.

Таким чином, ефективна організація експортної діяльності та відповідних структур підприємства є критично важливою умовою успішної інтеграції у міжнародний економічний простір. Подолання наявних проблем шляхом поєднання інституційної підтримки, управлінських рішень і технологічних інновацій дозволить суттєво підвищити експортний потенціал підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції на глобальному ринку.

3.2. Розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційного забезпечення експортної діяльності підприємств

Раціональна побудова підрозділів, відповідальних за експортні операції, виступає одним із визначальних чинників успішної діяльності підприємства на зовнішніх ринках. У сучасних умовах недостатньо лише усувати наявні недоліки — необхідно забезпечити безперервне вдосконалення організаційних підходів до управління експортом з урахуванням динаміки глобального економічного середовища.

Систематизація напрямів удосконалення функціонування експортних підрозділів дозволяє виокремити кілька ключових векторів. Насамперед це розвиток людського капіталу, що передбачає регулярне підвищення кваліфікації працівників у сфері міжнародної торгівлі, логістики, маркетингу та управління ризиками, а також поглиблення знань іноземних мов для ефективної комунікації з

партнерами. Важливу роль відіграє і залучення зовнішніх експертів для передачі практичного досвіду.

Другим важливим напрямом є цифровізація управління. Використання сучасних інформаційних систем, зокрема CRM та ERP-рішень, дозволяє підвищити якість управління клієнтськими відносинами, забезпечити координацію внутрішніх процесів та автоматизувати значну частину операцій. Додаткове застосування аналітичних платформ створює можливості для оцінки результативності експортної діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Не менш значущим є вдосконалення організаційної структури підрозділу. Чітке визначення функцій і відповідальності працівників, формування спеціалізованих команд за географічними або продуктовими напрямками, а також впровадження гнучких підходів до управління дозволяють підвищити ефективність роботи та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Важливою складовою є налагодження внутрішньої взаємодії між підрозділами підприємства. Забезпечення ефективної комунікації між експортним відділом, виробництвом, маркетингом і фінансовою службою сприяє узгодженості дій, скороченню затримок та підвищенню якості управлінських рішень. Використання єдиних інформаційних платформ і регулярна координація діяльності дозволяють досягти синергії у функціонуванні підприємства.

Окремий акцент слід зробити на маркетинговому супроводі. Формування цілісної стратегії просування бренду, участь у міжнародних виставках і використання цифрових каналів комунікації створюють умови для розширення присутності на зовнішніх ринках і налагодження партнерських зв'язків.

Фінансовий аспект також відіграє вагомий роль. Планування витрат на розвиток експортного напрямку, використання інструментів страхування ризиків і співпраця з фінансовими установами сприяють зниженню невизначеності та забезпеченню стабільності діяльності. Паралельно необхідно приділяти увагу дотриманню міжнародних стандартів якості та сертифікації продукції, що підвищує довіру іноземних контрагентів.

Реалізація зазначених заходів створює передумови для підвищення результативності роботи експортних підрозділів, розширення географії збуту, зміцнення конкурентних позицій і зниження операційних ризиків.

У більш широкому контексті вдосконалення експортної діяльності підприємства потребує стратегічного підходу. Важливим є формування довгострокових і короткострокових планів виходу на зовнішні ринки, що базуються на аналізі економічних, правових і культурних особливостей цільових країн. Гнучке оновлення стратегії відповідно до змін у глобальному середовищі забезпечує її актуальність і ефективність.

Розвиток людського капіталу на рівні підприємства загалом, впровадження цифрових технологій управління, оптимізація логістичних процесів і вдосконалення ланцюгів постачання виступають важливими складовими підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Співпраця з надійними логістичними партнерами, використання сучасних підходів до управління запасами та забезпечення прозорості постачань дозволяють мінімізувати витрати й ризики.

Маркетингова політика повинна враховувати специфіку кожного цільового ринку, що передбачає адаптацію комунікаційних стратегій, активну участь у міжнародних заходах і використання цифрових каналів для залучення клієнтів. Водночас відповідність продукції міжнародним стандартам (зокрема ISO та НАССР) є необхідною умовою для підвищення довіри споживачів і партнерів.

Фінансове планування, управління валютними та комерційними ризиками, а також оптимізація податкових процесів забезпечують стабільність і прогнозованість результатів діяльності на зовнішніх ринках.

Узагальнюючи, можна зазначити, що вдосконалення організації експортної діяльності має комплексний характер і передбачає поєднання стратегічних, організаційних, технологічних і фінансових рішень. Їх реалізація дозволить підприємствам не лише підвищити ефективність міжнародної діяльності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у глобальному економічному середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було узагальнено ключові проблеми організації експортної діяльності підприємств та обґрунтовано напрями її вдосконалення в умовах посилення глобальної конкуренції. Проведений аналіз засвідчив, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності стримується як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, серед яких найбільш суттєвими є регуляторні обмеження, валютні ризики, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень компетенцій персоналу, логістичні труднощі та високий рівень конкуренції на міжнародних ринках.

Встановлено, що значна частина проблем пов'язана з недосконалістю організаційної структури управління експортною діяльністю підприємств. Зокрема, виявлено дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатню координацію між підрозділами, відсутність сучасних інструментів управління та обмежене фінансування експортних ініціатив. Це знижує здатність підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно реалізовувати експортні стратегії.

Обґрунтовано, що підвищення результативності експортної діяльності потребує комплексного підходу, який включає вдосконалення організаційної структури, розвиток людського капіталу, цифровізацію управлінських процесів та посилення маркетингової складової. Важливим напрямом є впровадження сучасних інформаційних систем, що забезпечують автоматизацію процесів і підвищують якість управлінських рішень.

Таким чином, удосконалення організації експортної діяльності виступає необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємств у глобальному середовищі та формує основу для їх довгострокової конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

Всебічно досліджено теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти управління ефективністю експортної діяльності підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що експортна діяльність є складною системою взаємодії національних суб'єктів господарювання з іноземними партнерами, яка реалізується як у межах внутрішнього економічного простору, так і поза його межами.

Вона виступає важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності, що охоплює широкий спектр форм міжнародного співробітництва, включаючи торговельні операції, інвестиційну взаємодію, обмін технологіями та послугами, а також участь у глобальному поділі праці.

Доведено, що ефективність функціонування підприємства на міжнародних ринках значною мірою залежить від рівня організації системи управління експортною діяльністю.

Така система являє собою цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів, які, виконуючи різні функції, забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

При цьому менеджмент експортної діяльності передбачає не лише аналіз і прогнозування зовнішнього середовища, але й формування внутрішніх організаційних механізмів, здатних забезпечити реалізацію обраної зовнішньоекономічної стратегії.

Обґрунтовано, що організаційно-економічна система управління експортною діяльністю має інтеграційний характер і спрямована на координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Вона базується на раціональному плануванні, ефективному розподілі ресурсів і застосуванні сучасних управлінських інструментів.

Водночас специфіка експортної діяльності обумовлює необхідність формування адаптивної системи управління, яка враховує особливості

міжнародного середовища, рівень конкуренції та динамічність ринкової кон'юнктури.

У процесі дослідження встановлено, що ключовим чинником забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є оцінка конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Використання комплексного підходу, що включає стратегічний аналіз, оцінку організаційної структури, фінансових показників і SWOT-аналіз, дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформулювати обґрунтовані напрями підвищення його конкурентних позицій.

Практична частина дослідження була присвячена аналізу діяльності ПАТ «Конті», яке є одним із провідних виробників кондитерської продукції в Україні.

Встановлено, що підприємство характеризується широким асортиментом продукції, розвиненою логістичною системою та наявністю експортних зв'язків із понад 20 країнами світу.

Динаміка фінансових показників свідчить про загалом позитивні тенденції розвитку, незважаючи на негативний вплив кризових явищ, зокрема пандемії та воєнних дій, які призвели до втрати частини виробничих потужностей.

Проведений аналіз конкурентного середовища показав, що компанія функціонує в умовах жорсткої конкуренції з боку як національних, так і міжнародних виробників, серед яких провідні позиції займають великі транснаціональні корпорації.

Виявлено, що, незважаючи на наявність певних конкурентних переваг, підприємство має обмежену присутність на ринках Центральної Європи, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.

Визначено основні проблеми, що стримують розвиток експортної діяльності підприємства, зокрема недостатній рівень маркетингової активності на зовнішніх ринках, обмеженість фінансових ресурсів, наявність тарифних і нетарифних бар'єрів, а також високий рівень конкуренції.

Це зумовлює необхідність формування нових підходів до управління експортною діяльністю та активізації процесів її удосконалення.

З метою підвищення ефективності експортної діяльності запропоновано комплекс заходів, який охоплює стратегічне планування, розвиток людського капіталу, впровадження сучасних цифрових технологій, оптимізацію логістичних процесів, посилення маркетингової діяльності, забезпечення відповідності міжнародним стандартам та вдосконалення фінансового управління.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища, розширити географію збуту та зміцнити свої конкурентні позиції.

Результати дослідження підтверджують, що удосконалення організації експортної діяльності є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємства. Комплексний підхід до управління, що поєднує організаційні, економічні та інноваційні інструменти, створює передумови для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adcock D. Marketing Principles and practice/ D. Adcock, A.Halborg, C.Ross. - 2011. - 534p.
2. Baker M. Marketing: an introductory text, sixth edition. - 1996. - 577p.
3. Dunmore M. Inside-out marketing: How to create an internal Marketing strategy. Biddles Ltd., 2002. – p.135-137.
4. Gilbert A. Marketing: creating value for customers/ A.Gilbert, Jr. Churchill, J.Peter. - 1995. - 702p.
5. Jerome E. Essentials of marketing: A global managerial approach, sixth edition/E. Jerome, M.William, D. Perrealt. - 1994.-552p.
6. Leader. Fundamentals of Marketing / W.G.Leader, N.Kyritsis // Stanley Thornes Ltd., 1989. – p.74-75.
7. McDonald M. Marketing Plans: How to prepare them, how to use them / Malcolm McDonald // Butterworth Heinemann: IV edition, 1999. – p. 347-349.
8. Белейченко О.Г. Перспективи галузевої конкурентоспроможності національного господарства в умовах глобалізації. Актуальні проблеми економіки. – 2020. - №5(95). – С.62-68.
9. Блонська В.І. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства як основний фактор ефективності його діяльності/ В.І.Блонська, П.Ю.Яцусь//Науковий вісник. – 2019. - №18.1. – с.173-177.
10. Віртуальні виставки Запорізької ТПП. [Електронний ресурс] Режим доступу: [virtexpo.com.ua/rus/celi.htm]
11. Гірчук О. Розвиток ринку кондитерських виробів в Україні: конкурентні аспекти [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://intkonf.org/girchuk-o-levitska-a-o-rozvitok-rinku-konditerskih-virobiv-v-ukrayini-konkurentni-aspekti/>
12. Діяльність підприємства на світовому ринку технологій / Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2019. – С.286 – 302.

13. Зовнішньоекономічний менеджмент: навч. посіб. / за ред. І.І.Дахно. - К.: Центр учбової літератури, 2021. – 568 с.
14. Зовнішньоекономічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / І. І. Дахно, Г. В. Бабіч, В. М. Барановська та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
15. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти : Навч. посіб. /В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. - 2-ге вид. - К. : Центр навчальної літератури, 2017. - 608 с.
16. Козловський В. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2021. - 122 с.
17. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2022. - 208 с.
18. Лукашова Л.В. Організація виставкової діяльності: навч. посіб. - К.: КНТЕУ, 2020. - 372 с.
19. Мартиненко В.П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. - №10. – С.42-45.
20. Мартиновський В. С. Сучасний стан та оцінка ефективності виробництва підприємств кондитерської промисловості України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2020_2/st3.pdf.
21. Марцин В.С. Механізм забезпечення конкурентоспроможності товару та показники її оцінки. Актуальні проблеми економіки. – К.: Національна Академія Управління. - №179. – 2019. – С.35-44.
22. Опришко В. Ф. Міжнародне економічне право: Підручник. – Видання друге, перероблене і доповнене. – К.: КНЕУ, 2013. 311 с.
23. Марчук Т.С. Показники конкурентоспроможності продукції і конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. - №7-8. - С.110-113.

24. Нижник І. В. Конкурентні переваги підприємства: принципи, види, методи оцінки / І. В. Нижник // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Харків: ХНЕУ, 2008. – С. 92–95.
25. Онопрієнко М.О. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності. Проблеми науки. – 2009. - №12. – С.35-39.
26. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://smida.gov.ua/>
27. Офіційний сайт Групи «Конті» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.konti.com>
28. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Офіційний сайт Компанії «Fazer» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.fazer.com/>
30. Офіційний сайт Компанії «Raisio Group» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.raisio.com/en/en>
31. Офіційний сайт Компанії «АВК» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.avk.ua/>
32. Офіційний сайт Корпорації «Рошен» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://roshen.com>
33. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер/ [пер. з англ. А. Олійник, Р. Скальський]. – К. : Основи, 1997. – 380 с.
34. Портер, М. Стратегія конкуренції [Текст] : навч. посіб. / пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 282 с.
35. Рибак Ю.В. Стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності регіонів. Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. - №1. – С.192-199.
36. Річна інформація емітента цінних паперів ПрАТ «Виробниче об'єднання «Конті» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://konti.ua/for-issuer>.

37. Рубанова М. В. Показники та критерії підвищення конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. Праці Одеського Політехнічного Університету. - 2009. - № 1(31). - С. 221-224

38. Селівестрова Л.С. Методика оцінювання конкурентоспроможності продукції//Актуальні проблеми економіки. - К.:Національна Академія Управління. - №8(86). – 2019. – С.120-123.

39. Сіваченка І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств / І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єханурова. – Київ: Центр навч. л-ри, 2017. – 456 с.

40. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі. Актуальні проблеми економіки. 2020. №3(93). С.36-44.

41. Соломонюк Р. Мотивація – шлях до покращення ефективності роботи підприємства.. ХайВей, 2018. 354с.

42. Теслюк Н. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – (11). – С. 17–20.

43. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : навч. посіб. / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

44. Управління інвестиціями та інноваціями : Навч. посіб. / [Г. В. Жаворонкова, Л. І. Скібіцька, Т .В. Сівашенко, О. І. Туз]. – К.: Конкор, 2023. – С.107-112.

45. Федоренко В.Г. Політична економія: Підручник / В. Г.Федоренко, О. М.Діденко, М. М.Руженський. - Київ: Алерта, 2021. - 487 С.

46. Федулова Л. І. Інноваційний адапційний потенціал підприємства / Л. І. Федулова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – №10. – С.59-64.

47. Федулова Л. І. Фінансування інновацій у посткризовий період : збалансованість фінансової й інвестиційної політик / Л. І. Федулова // Фінанси України. – 2024. – №8. – С.15-28.

ЗГОДА здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Паламарчук Богдан Олександрович**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота «**Управління ефективністю експортних операцій підприємства**» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

08.06.2026

Б. ПАЛАМАРЧУК