

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин та
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Велікович Йонатан

УДК 339.9

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування системи міжнародного менеджменту підприємств

073 «Менеджмент», ОПП «Міжнародний менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Велікович Й.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Опалов Олександр Анатолійович
к.е.н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Велікович Й. Формування системи міжнародного менеджменту підприємств. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Міжнародний менеджмент» – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Робота присвячена дослідженню формування системи міжнародного менеджменту підприємств. У роботі розглядаються питання щодо організації міжнародної діяльності підприємств, аналізуються фактори, що впливають на ефективність такої діяльності. Також у роботі досліджуються проблеми формування стратегії міжнародного менеджменту, включаючи визначення конкурентних переваг, пошук і вибір партнерів та реалізацію проектів з міжнародного співробітництва.

Робота містить аналіз досвіду ПАТ "Житомирський маслозавод" у здійсненні міжнародної діяльності та розглядає переваги, які вона отримує від впровадження системи міжнародного менеджменту.

Ключові слова: міжнародний бізнес, стратегічне управління, міжнародний менеджмент.

ANNOTATION

Velikovych Y. Formation of international management system of enterprises. – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a master's degree in specialty 073 "Management" EPP "International Management" – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The work is devoted to the study of the formation of the system of international management of enterprises. The work examines issues related to the organization of international activities of enterprises, analyzes the factors affecting the effectiveness of such activities. The work also examines the problems of international management strategy formation, including determining competitive advantages, finding and selecting partners, and implementing international cooperation projects.

The work contains an analysis of the experience of PJSC "Zhytomyr Maslozavod" in carrying out international activities and considers the advantages it receives from the implementation of the international management system.

Keywords: international business, strategic management, international management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ	6
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	14
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми. Тема формування системи міжнародного менеджменту підприємств має високу актуальність в сучасних умовах глобалізації економіки. У зв'язку зі зростанням конкуренції та зміною попиту на ринку, підприємства мають розширювати свої можливості в міжнародній торгівлі. Для цього потрібно мати ефективну систему міжнародного менеджменту, яка допоможе підприємству успішно відкриватись на нових ринках, використовувати нові технології та управляти міжнародними командами. Оскільки міжнародний бізнес має свої особливості та вимоги, необхідність формування системи міжнародного менеджменту є надзвичайно важливою для успішного розвитку підприємства в сучасних умовах.

У таких умовах компанії повинні розуміти принципи та методи міжнародного менеджменту, щоб ефективно вести бізнес за кордоном та забезпечувати своє успішне функціонування в глобальному економічному середовищі.

Формування системи міжнародного менеджменту підприємства дозволяє розширити географію збуту продукції, знайти нових клієнтів, партнерів та інвесторів. Крім того, міжнародний менеджмент допомагає зменшити ризики та побудувати ефективні відносини з іноземними партнерами, зокрема, в області логістики, митного оформлення, маркетингу та комунікацій.

Отже, формування системи міжнародного менеджменту підприємства є ключовим фактором успішної міжнародної діяльності, який дозволяє забезпечити конкурентоспроможність, рентабельність та стійкість у глобальному бізнесі.

Проблематикою міжнародного менеджменту займались ряд іноземних та українських науковців, таких як Geert Hofstede, Michael Porter, Gary Hamel, С.К. Prahalad, Philip Kotler, Peter Drucker, а також Михайло Панчук, Наталя Хоменко, Ірина Білик, Ігор Герасименко, Олександр Кондрашов, Олена

Петренко.

Проте деякі аспекти впровадження систем міжнародного менеджменту на вітчизняних підприємствах залишаються нерозкритими.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка рекомендацій з управління міжнародними бізнес-процесами та формування міжнародної стратегії, що дозволяє підприємству досягати успіху на міжнародному ринку і збільшувати свою конкурентоспроможність.

Завдання дослідження:

- Аналіз поточного стану міжнародного менеджменту в організації та його вплив на бізнес-процеси.
- Дослідження основних тенденцій розвитку міжнародного менеджменту в галузі та визначення їх відповідності стратегії розвитку організації.
- Аналіз міжнародного середовища та визначення факторів, що впливають на успішність міжнародного бізнесу.
- Вивчення особливостей управління міжнародними проектами та розробка рекомендацій щодо ефективного управління ними.

Об'єктом дослідження є система менеджменту міжнародної діяльності підприємства.

Предметом виступає сукупність взаємовідносин та зв'язків в процесі реалізації стратегічних цілей міжнародного менеджменту підприємств.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є наукові статті та публікації в наукових журналах, книги, підручники та монографії, міжнародні стандарти та рекомендації, звіти міжнародних організацій, таких як Всесвітня організація торгівлі, Міжнародний валютний фонд, Організація Економічного Співробітництва та Розвитку, статистичні дані та звіти міжнародних дослідницьких організацій.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Викладена на 37 сторінках, включає 4 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Міжнародний менеджмент – це галузь менеджменту, що вивчає організаційні процеси та стратегії компаній, які діють на міжнародному ринку. Вона охоплює управління взаємодією між різними культурами, правовими системами та економічними системами, а також враховує вплив глобальних факторів на бізнес.

Міжнародний менеджмент є складовою світового менеджменту, який вивчає управління компаніями з глобальною присутністю. Світовий менеджмент включає в себе не тільки міжнародний менеджмент, але й управління транснаціональними корпораціями, міжнародними альянсами та стратегічними партнерствами (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові міжнародного менеджменту

Одним з ключових аспектів міжнародного менеджменту є розуміння культурних різниць між країнами, а також здатність адаптувати бізнес-стратегії до місцевих умов. Для ефективного міжнародного менеджменту

потрібні знання міжнародного права, економіки, фінансів, маркетингу та управління персоналом.

Таким чином, міжнародний менеджмент є важливою складовою світового менеджменту, який вивчає управління компаніями на міжнародному рівні та забезпечує ефективну взаємодію між культурами та ринками.

Світовий менеджмент є динамічною галуззю, що постійно змінюється та розвивається під впливом різних факторів, таких як глобалізація, технологічний прогрес, зміни в політиці та економіці. Основні тенденції розвитку світового менеджменту включають:

1. Глобалізація: За останні десятиліття глобалізація стала невід'ємною частиною світового менеджменту. Компанії розширюють свою діяльність на міжнародному рівні та входять на нові ринки. Глобальні компанії постійно адаптуються до різних культур та економічних умов у різних країнах.

2. Технологічний прогрес: Швидкий технологічний прогрес у світі дозволяє компаніям ефективно використовувати нові інструменти та технології для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, перетворюють бізнес-моделі та способи взаємодії зі споживачами.

3. Управління змінами: Управління змінами є ключовим аспектом світового менеджменту, оскільки компанії повинні постійно адаптуватися до змінних умов. Менеджери повинні бути готові до швидкої реакції на нові виклики та ризики, зберігаючи при цьому стійкість та рівновагу.

4. Соціальна відповідальність бізнесу: Соціальна відповідальність бізнесу стає все більш важливою для компаній у світовому менеджменті. Компанії дедалі більше звертають увагу на вплив своєї діяльності на середовище та соціальну сферу. Вони відповідально ставляться до проблем кліматичних змін, охорони навколишнього середовища, боротьби з бідністю та соціальними нерівностями.

5. **Управління талантами:** Управління талантами є ключовою складовою світового менеджменту. Компанії створюють умови для приваблення та утримання талановитих працівників, надаючи їм можливості для розвитку та самореалізації. Управління талантами також включає в себе створення різноманітних програм навчання та розвитку, забезпечення рівних можливостей для всіх працівників та розвиток різних форм гнучкої роботи.

6. **Конкурентоспроможність:** Конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху у світовому менеджменті. Компанії повинні бути конкурентоспроможними на міжнародному рівні, пристосовуючись до різних культур та економічних умов. Для досягнення цієї мети компанії використовують різні стратегії, такі як зниження витрат, вдосконалення якості продукції та послуг, відкриття нових ринків та використання інноваційних технологій.

7. **Розвиток міжнародного бізнесу:** Розвиток міжнародного бізнесу є важливою складовою світового менеджменту. Компанії розширюють свою діяльність на міжнародному рівні, входять на нові ринки та здійснюють бізнес-партнерство з іншими компаніями з різних країн. Для досягнення цієї мети компанії повинні враховувати різноманітні культурні та економічні відмінності між країнами, а також здійснювати міжнародну координацію та співпрацю з різними партнерами.

8. **Розвиток технологій:** Розвиток технологій є невід'ємною складовою світового менеджменту. Компанії використовують інноваційні технології для поліпшення ефективності своєї діяльності, збільшення продуктивності та зниження витрат. Такі технології можуть бути пов'язані з автоматизацією виробництва, використанням штучного інтелекту, блокчейн технологією та іншими.

9. **Глобалізація:** Глобалізація є важливою тенденцією світового менеджменту. Глобалізація передбачає взаємодію між різними країнами та компаніями на міжнародному рівні, зменшення економічних та культурних бар'єрів, а також збільшення міжнародної торгівлі та інвестицій.

10. Розвиток корпоративної культури: Розвиток корпоративної культури є ключовим елементом світового менеджменту. Компанії створюють корпоративну культуру, яка базується на взаємодії, довірі та відповідальності. Така культура сприяє розвитку та успіху компанії, залученню талантів та відповідальному ставленню до середовища та соціальної сфери.

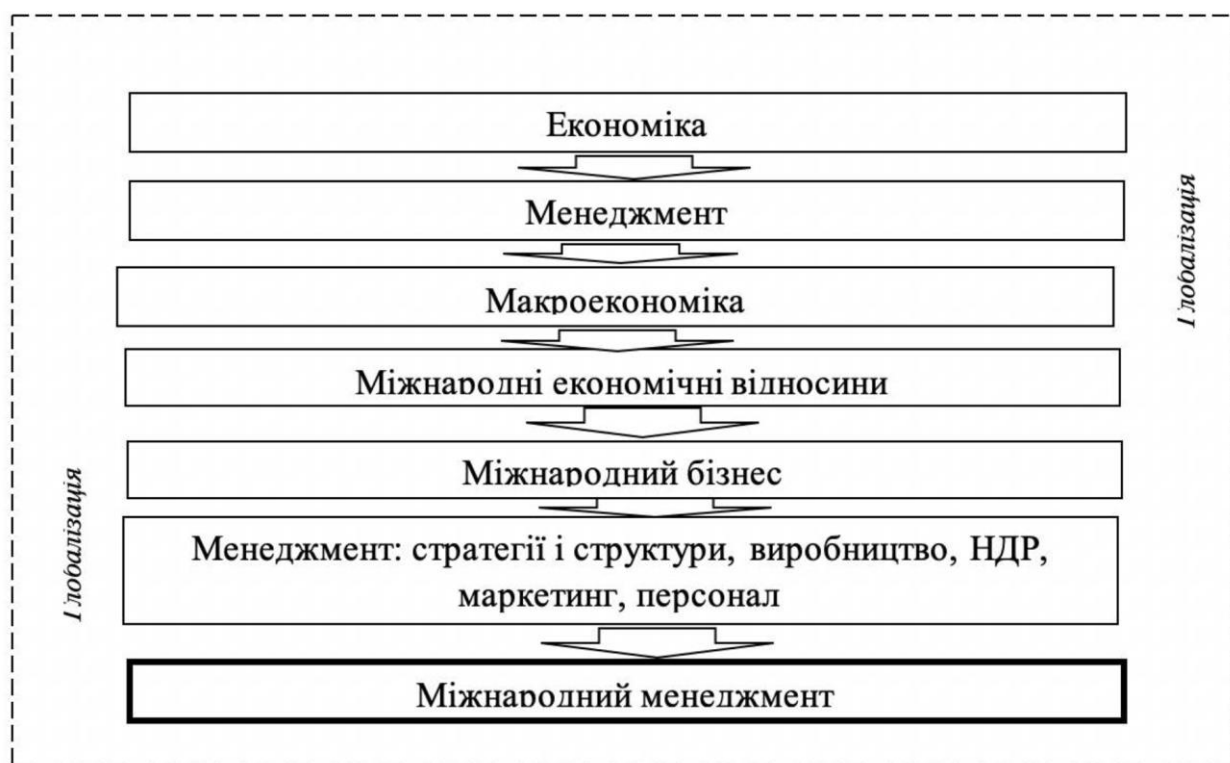


Рис. 1.2. Логіка формування системи міжнародного менеджменту

Отже, це лише деякі з основних тенденцій розвитку світового менеджменту. Компанії повинні враховувати ці тенденції та адаптувати свою стратегію та підходи до управління, щоб бути конкурентоздатними на міжнародному ринку. Важливо розуміти, що світовий менеджмент не статичний, а постійно змінюється під впливом різних факторів, тому компанії повинні бути готові до постійного вдосконалення та змін (рис. 1.2).

Для того, щоб успішно управляти на міжнародному рівні, компанії повинні мати відповідні знання та навички. Це може бути досягнуто через навчання та розвиток персоналу, розробку міжнародних стратегій, використання новітніх технологій та інших підходів. Крім того, важливо

мати відкритий погляд на різні культури та традиції, а також відкритість до співпраці та взаємодії з партнерами з різних країн.

Узагальнюючи, світовий менеджмент є складним та багатограним поняттям, яке включає в себе різноманітні тенденції та виклики, що виникають на міжнародному рівні. Компанії повинні бути готовими до змін та адаптації своєї діяльності до нових умов, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та успішність на міжнародному ринку.

Міжнародний менеджмент включає в себе різноманітні функції, які спрямовані на ефективне управління бізнесом на міжнародному рівні. Основні функції міжнародного менеджменту можна розподілити на наступні категорії:

1. Планування: розробка міжнародних стратегій, визначення мети та цілей діяльності компанії на міжнародному ринку, врахування культурних та правових відмінностей в країнах, де діє компанія.

2. Організація: створення структури управління, визначення ролей та відповідальності керівництва компанії, розробка системи контролю та звітності на міжнародному рівні.

3. Мотивація: створення мотивуючого середовища для міжнародних працівників, забезпечення можливостей для професійного розвитку, визнання досягнень та успіхів на міжнародному рівні.

4. Керування персоналом: підбір та навчання персоналу, формування корпоративної культури, управління командою на міжнародному рівні.

5. Маркетинг та продаж: вивчення міжнародного ринку, розробка стратегій маркетингу та продажу, взаємодія з партнерами та клієнтами на міжнародному рівні.

6. Фінанси: фінансове планування, врахування міжнародних фінансових аспектів, забезпечення фінансової стабільності та ефективності на міжнародному рівні.

7. Керування ризиками: аналіз та управління ризиками на міжнародному рівні, врахування політичних, економічних та інших ризиків,

які можуть вплинути на діяльність компанії на міжнародному ринку.

8. Керування виробництвом: планування та управління виробництвом на міжнародному рівні, врахування особливостей локальних виробничих процесів та технологій.

9. Інновації: стимулювання та підтримка інноваційних проектів, використання новітніх технологій та розробок на міжнародному рівні.

10. Стратегічне партнерство: укладання та управління партнерськими відносинами на міжнародному рівні, взаємодія з партнерами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

Ці функції є важливими складовими міжнародного менеджменту та допомагають компаніям ефективно працювати на міжнародних ринках, забезпечуючи успішний розвиток та стабільність в умовах глобалізації.

Принципи функціонування міжнародного менеджменту включають такі:

1. Глобальний підхід: цей принцип полягає в тому, що компанії повинні розглядати свою діяльність в контексті міжнародного ринку та з урахуванням культурних, економічних та інших особливостей різних країн. Глобальний підхід дозволяє компаніям зрозуміти потреби різних ринків та адаптувати свою діяльність до них.

2. Інтернаціоналізація кадрів: цей принцип означає, що компанії повинні використовувати міжнародний досвід та здібності своїх працівників для розвитку бізнесу на міжнародному рівні. Інтернаціоналізація кадрів дозволяє компаніям мати конкурентну перевагу на міжнародному ринку та забезпечувати якісний та ефективний менеджмент.

3. Локалізація діяльності: цей принцип передбачає адаптацію продуктів та послуг компаній до місцевих потреб та особливостей культури різних країн. Локалізація діяльності дозволяє компаніям успішно входити на нові ринки, отримувати нових клієнтів та забезпечувати збільшення прибутків на міжнародному рівні.

4. Різноманітність діяльності: цей принцип включає у себе розробку різноманітних стратегій та підходів до різних ринків та країн залежно від їхніх потреб, особливостей та конкурентного середовища. Різноманітність діяльності дозволяє компаніям зменшити ризики та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

5. Адаптація до змін: цей принцип передбачає готовність компаній до швидкої та ефективної адаптації до змін на міжнародному ринку, таких як зміни в законодавстві, економічні та соціальні зміни, зміни в конкурентному середовищі та технологічні зміни. Адаптація до змін дозволяє компаніям забезпечити стабільний розвиток та успіх на міжнародному ринку в умовах невизначеності та ризику.

6. Гнучкість та інноваційність: цей принцип передбачає готовність компаній до використання новітніх технологій та інноваційних підходів у своїй діяльності на міжнародному рівні. Гнучкість та інноваційність дозволяють компаніям забезпечувати більш ефективну та продуктивну роботу, знижувати витрати та забезпечувати конкурентну перевагу на міжнародному ринку.

Об'єктами міжнародного менеджменту є міжнародні бізнес-операції, що включають у себе експорт, імпорт, інвестиції, франчайзинг, ліцензії, співробітництво та інші форми міжнародної діяльності компаній.

Суб'єктами міжнародного менеджменту є менеджери та керівники, які відповідають за управління міжнародними бізнес-процесами компаній. Вони повинні мати знання та досвід у галузі міжнародного менеджменту, а також бути здатними працювати з різними культурами та національними правилами. Серед суб'єктів міжнародного менеджменту також можуть бути міжнародні організації, уряди, міжнародні банки та інші учасники міжнародного бізнесу. Вони можуть забезпечувати підтримку та розвиток міжнародних проектів та ініціатив, сприяти взаємодії між бізнес-партнерами з різних країн та координувати міжнародну діяльність компаній.



Рис. 1.3. Середовище міжнародного менеджменту

Міжнародний менеджмент є дуже актуальним у сучасному світі, оскільки діяльність більшості компаній перетинає національні межі. Глобалізація та інтеграція економіки спричиняють необхідність в управлінні міжнародними бізнес-процесами та у взаємодії з різними культурами, ринками та національними правилами. Успішна діяльність на міжнародному ринку вимагає від менеджерів знань та навичок у галузі міжнародного менеджменту, що дає можливість підтримувати конкурентоспроможність та розвиватися в умовах глобальної економіки (рис. 1.3).

Також міжнародний менеджмент включає в себе використання сучасних технологій та інформаційних систем, що дозволяє більш ефективно контролювати та координувати діяльність компаній на міжнародному ринку. Окрім того, міжнародний менеджмент має важливе значення для створення та збереження міжнародних партнерств та міжкультурної співпраці, що є ключовим чинником у зміцненні світової економічної та політичної стабільності. Усе це підкреслює важливість міжнародного менеджменту у сучасному світі та необхідність навчання та розвитку в цій сфері.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ПЕРЕДУМОВИ РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПАТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

ПАТ "Житомирський маслозавод" – це великий український виробник молочних продуктів, заснований у 1951 році. Завод спеціалізується на виробництві вершкового масла, маргарину, та інших молочних продуктів. Компанія має власну молочну базу, що забезпечує якість вироблених продуктів, а також високотехнологічне обладнання, що дозволяє виробляти продукцію на світовому рівні якості. Завод активно працює на міжнародному ринку, експортуючи свою продукцію до країн Європи.

ПАТ "Житомирський маслозавод" є одним з провідних виробників молочних продуктів на ринку України. Завод має розгалужену дистриб'юторську мережу, яка охоплює більшість регіонів країни, що дозволяє підприємству займати значну частку національного ринку молокопродуктів. Крім того, ПАТ "Житомирський маслозавод" експортує свою продукцію до країн Європи та СНД, що свідчить про високу якість виробів та конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Підприємство постійно вдосконалює технології виробництва та розробляє нові види продукції, що дозволяє йому займати лідерські позиції на ринку молочної продукції в Україні та за її межами.

Підприємство створене з метою оптимального використання активів акціонерів шляхом спільної роботи в напрямку впровадження новітніх технологій, організаційних форм виробництва та оплати праці, приваблення іноземних інвестицій, насичення ринку та задоволення потреб населення в продукції.

Структура управління підприємством наведена на рис. 2.1.

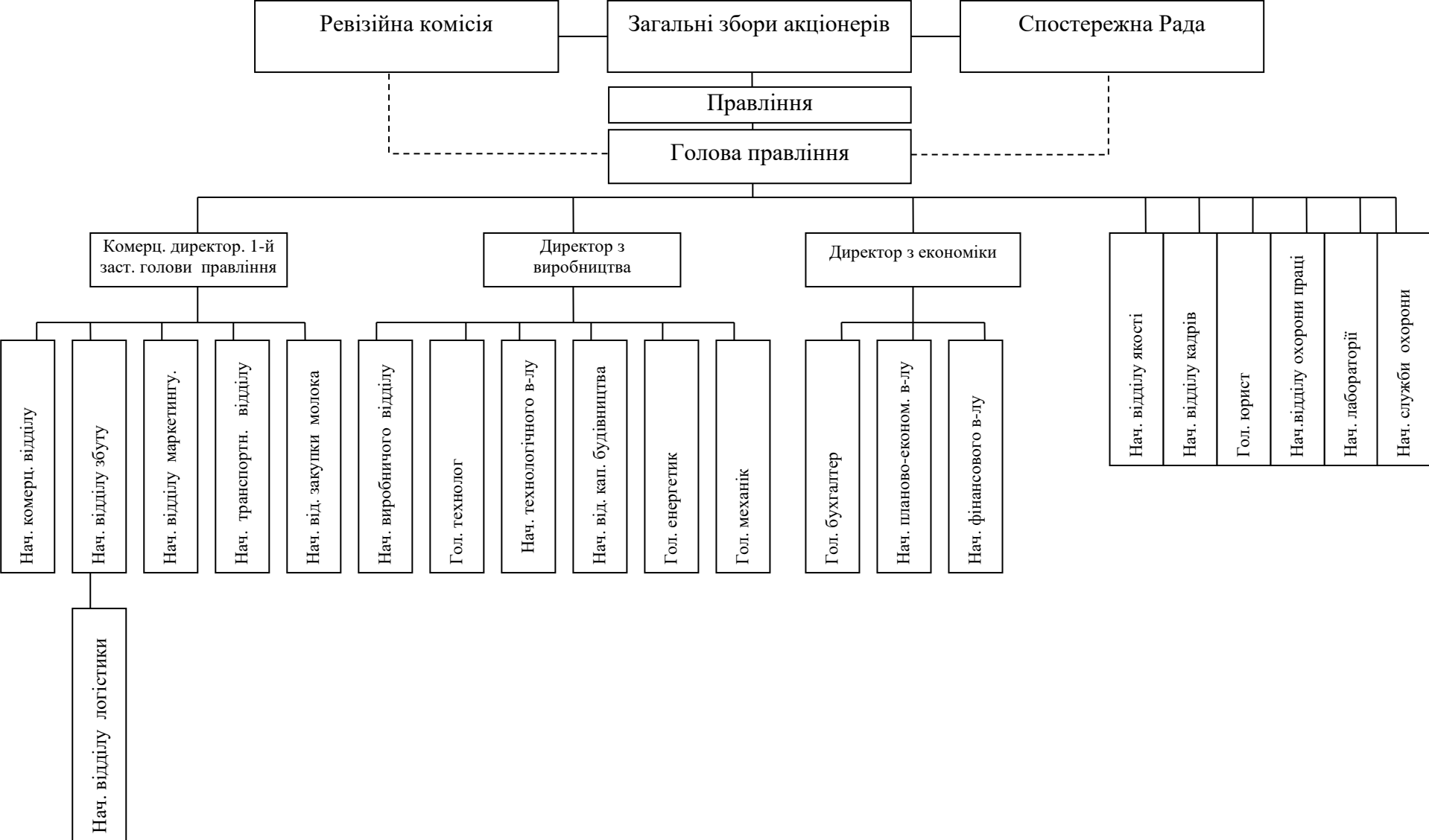


Рис. 2.1. Структура управління ПАТ «Житомирський маслозавод»

Загальні збори акціонерів та Спостережна рада є головними органами управління ПАТ "Житомирський маслозавод", що призначені для прийняття важливих рішень та забезпечення ефективного функціонування підприємства. Правління, склад якого складається з 9 осіб та очолюється Головою, є основним функціональним органом, відповідальним за реалізацію стратегії підприємства та здійснення господарської діяльності. Голова Правління є директором ПАТ "Житомирський маслозавод".

Правління підприємства виконує дві основні функції – здійснення роботи з акціонерами та безпосередньо організацію виробництва. Голова Правління очолює цей функціональний орган, до складу якого також входять І-й заступник Голови Правління (зам. директора), заступник Голови Правління, головний бухгалтер, секретар Правління та інші члени.

Організаційна структура підприємства включає відділи планування та економіки, виробничий, транспортний, комерційний, збуту, бухгалтерії, охорони праці та лабораторії. Крім того, підприємство має служби юридичної, енергетичної та механічної підтримки, а також цехи, які займаються виробництвом морозива, сухого молока, розливом молока та вершкового масла.

Основні принципи роботи підприємства включають:

- Установлення партнерських відносин з товаровиробниками та допомога господарствам у отриманні якісного молока;
- Зацікавленість у продажу молока заводу, для чого створені приймальні пункти збору молока від населення, з проведенням своєчасних готівкових розрахунків за здане молоко щомісячно;
- Збільшення обсягів виробництва високоякісної продукції з урахуванням попиту ринку та розширення асортименту;
- Організація виробництва нетрадиційних видів продукції у міжсезонному періоді з метою збереження чисельності колективу заводу;
- Організація фірмової торгівлі з метою підвищення оборотності коштів та забезпечення своєчасних розрахунків з товаровиробниками;
- Зменшення витрат та підвищення якості продукції з метою підвищення

конкурентоспроможності та ефективності виробництва.

Фінансові ресурси підприємства складаються з грошових коштів, отриманих від продажу продукції, послуг та інших видів діяльності, які не заборонені законодавством. Підприємство самостійно визначає структуру джерел фінансування, розподіл та використання фінансових ресурсів, дотримуючись Статуту та вимог чинного законодавства. Отримані доходи акціонерного товариства використовуються на відшкодування матеріальних витрат, оплату праці, відсотків за кредит, страхових внесків, податків та інших витрат. Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, використовується для забезпечення його потреб, таких як створення дольового та страхового фондів, а також розвиток акціонерного товариства.

Ми аналізуємо фінансово-господарську діяльність ПАТ "Житомирський маслозавод" за кількома напрямками, такими як оцінка фінансового стану, ліквідності, фінансової стійкості та ринкової активності. За результатами нашого аналізу, загальна вартість активів підприємства у 2021 році збільшилася на 56,7% або на 32798,9 тис. грн. у порівнянні з 2019 роком. Це свідчить про стабільність діяльності підприємства та тенденцію до підвищення ефективності та прибутковості. Також зросла вартість необоротних активів на 57,4% або на 21175,4 тис. грн. у 2021 році порівняно з 2019 роком. Це пов'язано з розширенням виробництва та закупівлею нового обладнання та устаткування для випуску нових видів морозива та іншої продукції.

Для оцінки ліквідності підприємства ПАТ "Житомирський маслозавод" аналізується коефіцієнт поточної ліквідності, який у 2021 році склав 1,43, що є вищим за показник 2019 року (1,34). Це свідчить про те, що підприємство має достатній запас коштів для оплати поточних зобов'язань.

Аналіз фінансової стійкості підприємства здійснюється шляхом оцінки фінансових ризиків, таких як ризик недофінансування, ризик банкрутства та інші. За результатами аналізу встановлено, що підприємство має достатні резерви фінансової стійкості та може витримати можливі ризики.

Ринкова активність підприємства ПАТ "Житомирський маслозавод"

визначається ринковою часткою і динамікою продажів. У 2021 році підприємство збільшило свою ринкову частку на 2,3% порівняно з 2019 роком і збільшило обсяги реалізації продукції на 40,5% за рахунок введення на ринок нових продуктів і розширення асортименту.

Отже, здійснюючи аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ПАТ “Житомирський маслозавод” можна зробити висновок про стабільність та ефективність діяльності підприємства, його розвиток та перспективність на ринку.

Таблиця 2.1

Показники ліквідності ПАТ “Житомирський маслозавод”

Показники	Норматив	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
1. Загальний коефіцієнт покриття	>1	1,93	1,26	1,36	-0,57
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5	1,97	1,37	1,58	-0,39
3. Коефіцієнт незалежної ліквідності	>0,5	0,17	0,15	0,23	+0,06
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,02	0,02	0,09	+0,07
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	за планом	0,4	0,4	0,4	–
6. Частка виробничих запасів в оборотних активах	>0,5	0,32	0,29	0,19	-0,12

Можна зробити висновок, що ПАТ "Житомирський маслозавод" залишається платоспроможним підприємством, яке має достатньо оборотних активів для погашення своїх зобов'язань. Крім того, підприємство збільшило свою здатність мобілізувати оборотні активи на покриття зобов'язань в частині грошових коштів і коштів в розрахунках. При цьому, не зважаючи на невелике значення коефіцієнта незалежної ліквідності, його динаміка є позитивною для діяльності підприємства.

З іншого боку, коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається низьким, що може свідчити про проблеми у погашенні короткострокової заборгованості. Також варто звернути увагу на спад динаміки коефіцієнта покриття, хоча він залишається на достатньому рівні. Нарешті, незмінність частки виробничих

запасів у загальній сумі оборотних активів може свідчити про нездатність підприємства покращити управління запасами і зменшити їх рівень.

Отже, загальна оцінка фінансового стану ПАТ "Житомирський маслозавод" залишається більш-менш позитивною, але підприємство повинне звернути увагу на деякі проблемні аспекти своєї фінансової діяльності.

За даними таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт автономії визначається як співвідношення власних коштів до загальної суми балансу, і чим вище значення цього коефіцієнту, тим менша залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. За 2021 рік значення цього показника порівняно з 2019 роком зменшилося на 0,08 пункту і становило 0,74, що все ще відповідає нормативу ($>0,5$).

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ПАТ "Житомирський маслозавод"

Показники	Норматив	2019 р	2020 р	2021 р	2021 р. до 2019 р. (+/-)
1. Коефіцієнт автономії	$>0,5$	0,81	0,72	0,74	-0,08
2. Маневреність робочого капіталу	за планом	0,80	1,76	1,02	0,21
3. Коефіцієнт фінансової залежності	$<2,0$	1,23	1,40	1,36	0,13
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$>0,5$	0,21	0,10	0,13	-0,09
5. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	$<0,5$	0,19	0,28	0,26	0,08
6. Коефіцієнт поточних зобов'язань	$>0,5$	1,00	1,00	1,00	–
7. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	$<1,0$	0,23	0,40	0,36	0,13
8. Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$>0,1$	0,48	0,21	0,26	-0,22
9. Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	4,31	2,53	2,78	-1,53

Маневреність робочого капіталу визначається як частка запасів (матеріальних оборотних активів) у загальній сумі робочого капіталу. Цей показник характеризує, наскільки легко підприємство може використовувати свої запаси для фінансування своєї діяльності. За 2021 рік маневреність

робочого капіталу зросла на 0,21 пункту в порівнянні з 2019 роком і становила 1,02.

Коефіцієнт автономії відображає співвідношення між власними коштами та загальним балансом підприємства, і чим більший його значення, тим менша залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування. У порівнянні з 2019 роком, наша компанія зазнала зменшення цього показника на 0,08 пункту до 0,74, що ще задовольняє норму ($>0,5$).

Маневреність робочого капіталу відображає частку запасів (оборотних активів), яка складає загальний робочий капітал компанії. Це відношення визначається за формулою "величина запасів до розміру робочого капіталу". У порівнянні з 2019 роком, наша компанія показала покращення цього показника на 0,21 пункту до 1,02.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності господарської діяльності ПАТ “Житомирський
маслозавод”**

Показники	Од. виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. (+/-)
1. Рентабельність виробничих витрат	%	20,18	21,11	20,88	+0,7
2. Рентабельність господарської діяльності	%	10,46	9,36	7,24	-3,22
3. Рентабельність підприємства	%	12,96	10,97	9,42	-3,54
4. Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	%	8,24	6,88	7,16	-1,08
5. Рентабельність активів	%	9,26	8,09	7,82	-1,44
6. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	-	1,20	1,21	0,83	-0,37
7. Коефіцієнт окупності активів	-	2,20	1,95	2,06	-0,14

Дані таблиці 2.3 демонструють, що рентабельність виробничих витрат показує, наскільки може збільшитися операційний прибуток компанії шляхом зниження витрат на збут та адміністрування. У нашій компанії цей показник зріс на 0,7% у 2021 році порівняно з 2019 роком і становить 20,88, що є позитивним сигналом.

Рентабельність господарської діяльності показує, скільки грошей компанія заробляє на кожній витраченій гривні. У 2021 році, цей показник зменшився на 3,22% у порівнянні з 2019 роком і склав 9,42%.

Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції відображає, скільки прибутку генерується на кожну гривню, отриману від продажу товарів, робіт та послуг.

Показник EBITDA (прибуток до оподаткування, відсоток від прибутку) є одним з основних показників ефективності фінансової діяльності підприємства, оскільки він визначає прибуток компанії без урахування витрат на оподаткування та інші фінансові витрати. У 2021 році показник EBITDA нашого підприємства порівняно з 2019 збільшився на 2,5 % і становить 25,3 %.

Отже, за період з 2019 по 2021 рік ПАТ "Житомирський маслозавод" продемонструвало високу рентабельність та ефективність своєї діяльності, що підтверджується позитивною динамікою основних показників, таких як чистий прибуток, обсяг виробництва, фондівдача та інші. Не дивлячись на збільшення кредиторської заборгованості підприємства, загальний рівень фінансової стійкості та платоспроможності залишається на достатньому рівні.

ПАТ "Житомирський маслозавод" активно займається зовнішньоекономічною діяльністю, включаючи експортно-імпортні операції з країнами ближнього та дальнього зарубіжжя. Підприємство має стійку та добре розвинену систему зовнішньоекономічних зв'язків, і постійно шукає нових іноземних партнерів для співпраці в цій галузі.

За час свого існування, ПАТ "Житомирський маслозавод" встановив собі авторитет та популярність в багатьох країнах, крім України, включаючи Чехію, Прибалтику, Швейцарію, Німеччину, Ірландію, Таїланд, Англію тощо. Стабільний ринок збуту продукції є показником високої ефективності роботи заводу. З кінця 1997 року керівництво ПАТ "Житомирський маслозавод" почало створювати торгові представництва та формувати дилерську мережу в Україні та за кордоном.

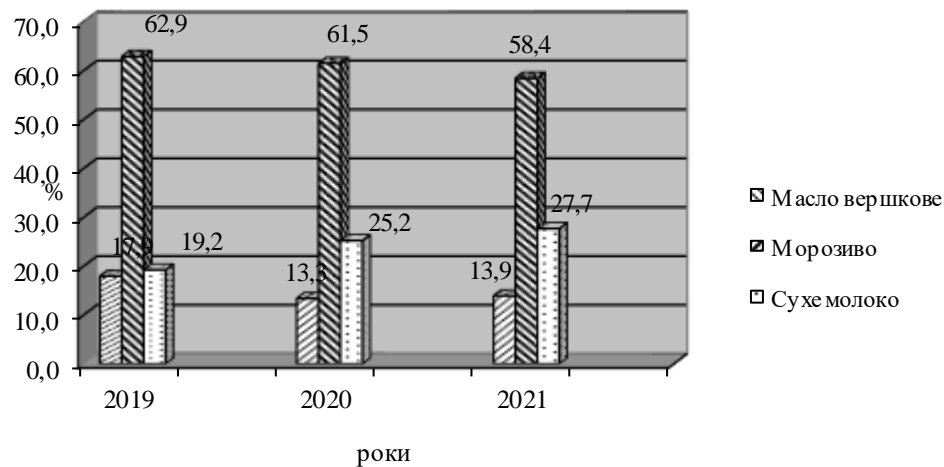


Рис. 2.2. Динаміка зміни структури експортованої продукції ПАТ “Житомирський маслозавод” в 2019-2021 рр.

Аналізуючи рисунок 2.2, необхідно звернути увагу на зростання частки сухого знежиреного молока в структурі експорту підприємства та зменшення часток морозива й масла вершкового.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю організовано за різними принципами, включаючи функціональний, товарний асортимент, географічний, секторальний та тип покупців. Управляючий зовнішньоекономічною діяльністю повинен систематично контролювати виконання кожної з цих задач та вчасно коригувати настанови, пропонуючи нові настанови або скасовуючи старі залежно від ситуації та можливостей. Усі цільові настанови повинні бути ефективними, досяжними та відповідати загальному плану діяльності та стратегії зовнішньоекономічної діяльності (рис. 2.2).

Ми вважаємо, що така організаційна структура управління є найбільш оптимальною на сьогодні, оскільки охоплює два ключові напрямки зовнішньоекономічних взаємин – експорт готової продукції та імпорту сировини та матеріалів. Експорт товарів – це продаж продукції ПАТ "Житомирський маслозавод" іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів, тобто продаж та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на

територію України.

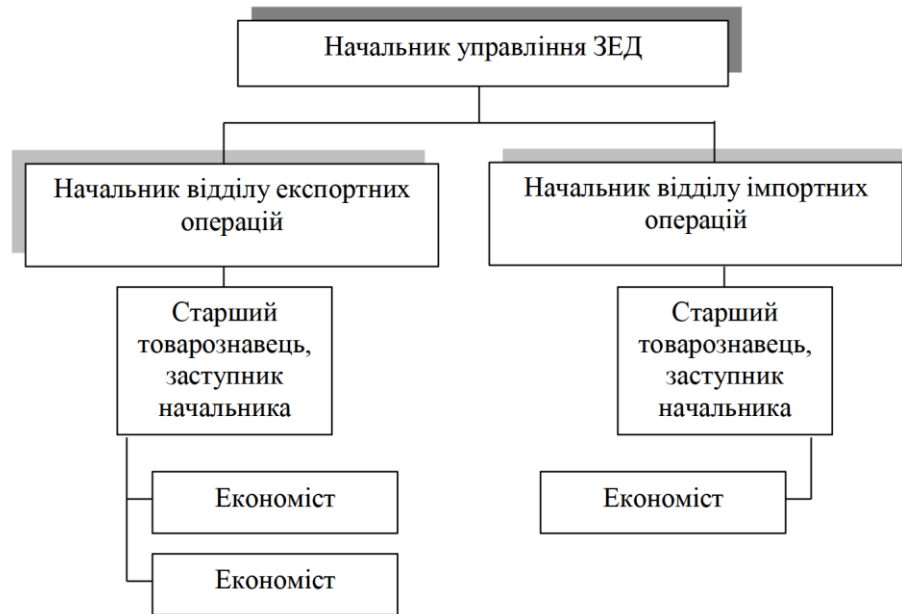


Рис. 2.2. Структура управління міжнародною діяльністю ПАТ “Житомирський маслозавод”

ПАТ “Житомирський маслозавод” займається активною зовнішньоекономічною діяльністю, включаючи експорт та імпорт товарів. Імпорт включає купівлю сировини, матеріалів, основних засобів та товарів для власного споживання установами та організаціями за кордоном. Експорт включає продаж товарів ПАТ “Житомирський маслозавод” іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення через митний кордон України. При цьому реекспорт означає продаж та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані.

Експортно-імпортні операції вважаються здійсненими, коли товар пропущений через державний кордон країни контрагента після виконання митних формальностей та процедур. Зокрема, ПАТ “Житомирський маслозавод” укладає різні угоди, такі як експортний контракт з голландською фірмою “Інтерфуд” та імпортний контракт з польською фірмою “Малтіпак”, в яких враховані всі обов'язкові та додаткові умови.

З метою оцінки передумов розробки системи міжнародного менеджменту на підприємстві проведемо оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

У сучасних ринкових умовах, успіх підприємства залежить від багатьох чинників, які можуть бути контрольовані та неконтрольовані. Такі чинники включають як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на підприємство. У таблиці 2.4 наведені зовнішні фактори середовища, які можуть впливати на функціонування підприємства.

Таблиця 2.4

Фактори зовнішнього середовища ПАТ “Житомирський маслозавод”

Економічні	Соціально-культурні	Природно-географічні	Технологічні	Політико-правові
Тенденції зміни ВВП	Вікова структура населення	Кліматичні умови	Рівень розвитку науки і техніки	Законодавче регулювання
Рівень інфляції	Народжуваність і смертність	Розподіл за економіко-географічними регіонами	Темпи науково-технічного прогресу	Антимонопольне регулювання
Рівень безробіття	Доходи, рівень освіти	Забезпеченість енергією	Кваліфікація робочої сили	Спеціальні стимули
Регулювання заробітної платні	Вікова структура	Якість ґрунту, повітря, води	Технологічні нововведення	Трудове законодавство
Система оподаткування	Регіональні міграції населення	Забрудненість навколишнього середовища	Вплив екологічних факторів	Законодавча база податкового регулювання
Вартість енергоресурсів	Тривалість життя	–	–	Рівень корумпованості органів влади
Девальвація (ревальвація)	Суспільні цінності, норми поведінки і моралі	–	–	Вплив суспільних організацій

Ні підприємства, ні їх керівники не можуть контролювати політичні, демографічні та соціальні зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Однак, ці зміни є незаперечно важливими для успіху підприємства, тому вони

повинні бути враховані в аналізі зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище є динамічним і постійно змінюється, і ці зміни можуть створювати нові можливості або труднощі для підприємства. Довгострокова успішна діяльність підприємства залежить від його здатності передбачати ці зміни і використовувати їх на свою користь. Тому стратегічне управління зосереджується на визначенні загроз і можливостей, що існують в зовнішньому середовищі.

Проте знання про загрози та можливості само по собі не є достатнім для успішної діяльності підприємства. Потрібні також можливості та ресурси для того, щоб відповісти на загрози і використовувати нові можливості. Наприклад, підприємство може бачити новий ринок, але якщо в нього немає достатньої продукції або не має потрібних знань і технологій для ефективної роботи на цьому ринку, то він не зможе використовувати цю можливість. Тому підприємство повинно мати не тільки знання про зовнішнє середовище, але і забезпечувати себе ресурсами для того, щоб відповідати на зміни в цьому середовищі.

Основними факторами, які впливають на розвиток заводу, є наступні:

- Економічні чинники: з кризовим станом економіки України пов'язані показники діяльності ПАТ "Житомирський маслозавод". Неповне податкове законодавство створює загрозу для розвитку підприємства, оскільки економічна ситуація знижує платоспроможний попит на продукцію. Для зменшення витрат підприємство шукає шляхи здешевлення продукції та підвищення якості. Також проблемою є неплатоспроможність споживачів, що вимагає пошуку різних форм розрахунків, в тому числі й бартерних операцій. Інфляція також має негативний вплив на розвиток виробництва. Вона руйнує економіку, зменшує експорт вітчизняної продукції, збільшує імпорт та пропозицію товарів випереджує попит. Держава повинна здійснювати ефективний контроль над інфляцією та податковим тиском.

- Демографічні чинники: в Україні спостерігається скорочення кількості населення, що створює несприятливу демографічну ситуацію. Це призводить

до зменшення кількості потенційних споживачів, що загрожує розвитку підприємства.

- Політика. Ситуація в країні є нестабільною, що має негативний вплив на ситуацію всередині країни. Інвестори зарубіжних країн відлякуються від інвестування коштів в українські підприємства через небезпеку, пов'язану з політичною нестабільністю.

- Право. Податкова політика та законодавство про податки в Україні не допомагає розвитку ПАТ "Житомирський маслозавод". Система оподаткування українських підприємств не є бездоганною, і це заважає їхньому розвитку. У світовій економіці підтверджено, що більше однієї третини зароблених коштів не може бути забрано у підприємств у вигляді податків та обов'язкових відрахувань. Але в Україні ці платежі складають значну частину отриманого доходу підприємств. Необхідна чітка, ясна та стабільна система оподаткування зі стимулюючим характером для підприємств та громадян. Постійне підвищення податків має супроводжуватися фінансовою допомогою підприємствам. Велика кількість малих і середніх податків, що існують в Україні, не є економічно виправданою, оскільки вони не приносять більшої вигоди. Ці платежі надходять до бюджету, незалежно від їх кількості. Більша кількість малих податків ускладнює роботу бухгалтерів та податкових інспекторів. Існуюча система оподаткування не забезпечує стабільний успіх підприємства.

- Виробничий процес використовує високоефективне обладнання, завдяки науковим і технічним досягненням. Розвиток науки та впровадження "ноу-хау" безумовно впливають на покращення матеріально-технічної бази підприємства, за умови залучення інвесторів для фінансування різних інноваційних проектів.

- Негативний вплив екологічної обстановки в країні негативно відображається на розвитку підприємства. Продукція відповідає екологічним нормативам, що дозволяє зберігати позитивне екологічне середовище та забезпечувати збалансований розвиток підприємства.

В додатках до кваліфікаційної роботи наведено SWOT-аналіз підприємства, на основі якого нами розроблено матрицю вибору міжнародної стратегії підприємства (рис. 2.3).

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створити робочі групи по здійсненню пошукових та інших видів науково-дослідних робіт; 2. Використати незадіяні площі та обладнання в орендних та лізингових операціях; 3. Встановити нову лінію з виробництва сухого молока для потреб зовнішнього ринку; 4. Диверсифікувати бізнес-портфель шляхом орієнтації виробництва на нові для підприємства сегменти ринку та нові ринки збуту, особливо закордонні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активне використання в повсякденній практиці господарювання таких сучасних маркетингово-реklamних інструментів, як пряма email розсилка, дешева і ефективна банерна реклама тощо. 2. Залучення працівників заводу до робіт, пов'язаних з оновленням та ремонтом соц. інфраструктури. 3. Розробка бюджетів інноваційних заходів; 4. Виділення у відділі маркетингу відповідальних осіб з розробки довгострокових маркетингових стратегій; створення підрозділу з перспективного планування та розробки різнострокових бізнес-проектів.
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активізація конкурентів та підвищення якості їхньої продукції. 2. Форс-мажорні обставини (травмування працівників, пожежі, і т.д.); 3. Технологічний шпіонаж; 4. Крадіжки сировини і готової продукції; 5. Професіонали можуть бути запрошені на інші підприємства, де їм платитимуть більше; 6. Використання бартерних операцій у розрахунках; 7. Введення новітніх технологій тільки у виробничу сферу, відсутність системи осучаснення сфери ведення бізнесу; 8. Недозавантаження виробничих потужностей. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення цін на пальне, що потягне за собою зростання транспортних витрат на доставку готової продукції; 2. Загроза старіння й пониження кваліфікації працівників підприємства; 3. Підвищення цін на сировину й матеріали; 4. Слабкість комунікаційної політики та політики просування товарів на ринок; 5. Відсутність бюджету витрат на маркетинг та збут; 6. Низька гнучкість цінової політики; 7. Недосконалість системи маркетингових досліджень.

Рис. 2.3. Матриця вибору міжнародної стратегії ПАТ «Житомирський маслозавод»

Для успішного функціонування та розвитку міжнародного менеджменту підприємства необхідно враховувати як його внутрішнє середовище, так і

зовнішні фактори. При цьому визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, як і загроз та можливостей зовнішнього середовища, є важливим етапом стратегічного управління підприємством. Оптимальна організація та ефективне використання внутрішнього середовища, а також пристосування до змін зовнішнього середовища є вирішальними для успіху підприємства. Керівництво повинно мати глибоке розуміння внутрішнього потенціалу та тенденцій розвитку, а також зовнішніх умов, що впливають на діяльність підприємства. Вивчення внутрішнього середовища допомагає виявити його сильні та слабкі сторони, а вивчення зовнішнього середовища допомагає виявити можливості та загрози, які слід враховувати при формуванні та реалізації стратегії підприємства.

Передумовами впровадження міжнародного менеджменту в ПАТ "Житомирський маслозавод" можуть бути наступні фактори:

1. Глобалізація економіки: зростання міжнародної конкуренції та можливість розширення експортних ринків.
2. Розвиток технологій: з'явлення нових технологій та методів виробництва, які можуть бути використані для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.
3. Потреба у міжнародному фінансуванні: можливість отримання фінансових ресурсів з-за кордону для розширення виробництва та покращення його якості.
4. Розвиток міжнародної логістики: можливість оптимізувати логістичні процеси, зокрема зниження транспортних витрат та скорочення часу доставки продукції до клієнтів.
5. Наявність потенційних інвесторів: можливість залучення інвестицій з-за кордону для розвитку та модернізації виробництва.

Враховуючи ці фактори, впровадження міжнародного менеджменту може допомогти підприємству підвищити конкурентоспроможність, збільшити обсяги виробництва та збуту продукції, покращити якість продукції та залучити нових клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Міжнародний менеджмент є важливою складовою успішного розвитку будь-якого підприємства, особливо в сучасному світі, де глобалізація та міжнародний бізнес є невід'ємною частиною економічної системи. Нижче наведено декілька причин, чому важливий міжнародний менеджмент на підприємствах України:

1. Розширення ринків: Міжнародний менеджмент дозволяє підприємствам розширити свої ринки за межами України, що дає змогу збільшити обсяги продажів та отримати більше прибутку.

2. Конкурентоспроможність: Міжнародний менеджмент допомагає підприємствам збільшити свою конкурентоспроможність, вдосконалюючи продукти та послуги, що вони пропонують, та використовуючи нові технології.

3. Культурні різниці: Міжнародний менеджмент дає змогу підприємствам вирішувати проблеми, пов'язані з культурними різницями, що можуть виникнути під час роботи з іноземними клієнтами та партнерами.

4. Залучення іноземних інвестицій: Міжнародний менеджмент забезпечує підприємствам можливість залучення іноземних інвестицій, що може значно підвищити їхню фінансову стійкість та сприяти їхньому розвитку.

5. Розвиток міжнародного досвіду: Міжнародний менеджмент дозволяє підприємствам набувати досвіду взаємодії з іноземними клієнтами, партнерами та конкурентами, що допомагає їм розвиватися.

6. Оптимізація виробництва: Міжнародний менеджмент дає змогу підприємствам оптимізувати виробництво, шляхом використання ефективних технологій та кращої організації робочих процесів, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність.

7. Розвиток персоналу: Міжнародний менеджмент дає змогу підприємствам розвивати свій персонал та підвищувати його кваліфікацію, що

в свою чергу допомагає підприємству зберегти талановитих та досвідчених співробітників.

8. Захист інтелектуальної власності: Міжнародний менеджмент дозволяє підприємствам захищати свої права на інтелектуальну власність, що є дуже важливим, особливо коли підприємство працює з іноземними ринками.

Загалом, міжнародний менеджмент є необхідною складовою успішного розвитку будь-якого підприємства в сучасному світі. Підприємства України, які використовують міжнародний менеджмент, можуть забезпечити своє місце на світовому ринку та отримати більше можливостей для зростання та розвитку.

Пропозиції по впровадженню системи міжнародного менеджменту на українських підприємствах:

1. Навчання персоналу: важливо забезпечити належний рівень знань та навичок у міжнародному менеджменті серед усіх працівників, які мають стосунки з міжнародними партнерами. Це може бути досягнуто за допомогою тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів.

2. Використання міжнародних стандартів: впровадження стандартів міжнародного менеджменту (наприклад, ISO 9001:2015) може допомогти підприємствам у встановленні належної системи управління якістю та підвищенні довіри до бізнесу.

3. Розширення міжнародної співпраці: для впровадження системи міжнародного менеджменту необхідно розширювати міжнародну співпрацю та встановлювати контакти з міжнародними партнерами. Це дозволить підприємствам отримати більше інформації та знань про міжнародні стандарти та процеси.

4. Розробка міжнародної стратегії: підприємства повинні розробляти міжнародну стратегію, щоб забезпечити належне виконання міжнародних стандартів та здійснення ефективної міжнародної діяльності. Міжнародна стратегія повинна бути розроблена з урахуванням специфіки міжнародного бізнесу та культурних різниць.

5. Встановлення міжнародної комунікації: ефективна міжнародна комунікація є важливим елементом впровадження системи міжнародного менеджменту.

Впровадження системи міжнародного менеджменту в ПАТ "Житомирський маслозавод" може мати декілька переваг:

1. Розширення ринків збуту: міжнародний менеджмент дозволяє залучати нових клієнтів та розширювати географію збуту продукції.

2. Зниження вартості виробництва: міжнародний менеджмент може допомогти знайти більш дешеві постачальники матеріалів та ресурсів, що дозволить знизити витрати на виробництво.

3. Використання нових технологій: міжнародний менеджмент може допомогти залучити нові технології та методи виробництва, що поліпшить якість продукції та знизить витрати на її виробництво.

4. Отримання конкурентних переваг: міжнародний менеджмент дозволяє реагувати на зміни в конкурентному середовищі та швидко адаптуватися до нових ринкових умов.

5. Підвищення рівня професіоналізму: міжнародний менеджмент може допомогти підвищити рівень кваліфікації працівників та удосконалити процеси управління на підприємстві.

Усі ці переваги можуть допомогти ПАТ "Житомирський маслозавод" поліпшити свою конкурентоспроможність та збільшити свою частку на ринку.

Під час проведення дослідження стану системи управління міжнародною діяльністю у ПАТ "Житомирський маслозавод", ми виключили основні фактори, які впливають на рівень зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Отже, завдання визначення напрямків покращення управління міжнародною діяльністю полягає в стимулюванні позитивних факторів та зниженні впливу негативних чинників. Варто зауважити, що багато особливостей менеджменту зовнішньоекономічної діяльності в Україні залежать від макроекономічного середовища, а не від підприємства. Серед таких особливостей можна виділити високий рівень державного регулювання

зовнішньоекономічної діяльності, непостійне законодавство та стратегії регулювання, значну роль суб'єктивних факторів при прийнятті управлінських рішень, низький імідж українських підприємств як міжнародних партнерів, та недостатньо розвинуту систему міжнародних банківських розрахунків. Всі ці фактори ускладнюють розробку довгострокових стратегій для підприємства та гальмують рух валютних потоків українських учасників світового ринку.

Отже, хоча керівництво ПАТ "Житомирський маслозавод" не може контролювати вищезгадані фактори, воно має великий потенціал для розвитку своїх сильних сторін на міжнародному ринку. З метою реалізації зовнішньоекономічної політики підприємство повинно утворити зовнішньоторгову фірму, яка відповідатиме за реалізацію продукції за кордоном. При цьому, для удосконалення системи зовнішньої економіки, організаційна структура зовнішньоторгової фірми ПАТ "Житомирський маслозавод" повинна бути ретельно розроблена. Окрім цього, для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності заводу, слід впровадити елементи стратегічного управління в діяльність підприємства на зовнішньому ринку. Важливо, щоб вихід на міжнародні ринки був добре обґрунтований та пов'язаний з довгостроковими цілями підприємства, щоб міжнародна діяльність була успішною. Таким чином, міжнародна діяльність підприємства повинна бути тісно пов'язана з його стратегічним управлінням.

ПАТ "Житомирський маслозавод" зіткнувся з проблемою підготовки кадрів. Нещодавно з'явилась можливість направляти спеціалістів у сфері міжнародної діяльності на курси та тренінги, де вивчаються методи ведення міжнародного бізнесу. Таким чином, на нашу думку, ключовим фактором успіху заводу на зовнішньому ринку є постійне підвищення кваліфікації менеджерів зовнішньоекономічної діяльності.

Маркетинг є необхідною складовою будь-якої успішної компанії, а на зовнішньому ринку він має ще більше значення. Основною метою маркетингової діяльності повинно бути виробництво того, що потрібно споживачеві, а не просто продаж того, що виготовляється.

Таблиця 3.3

Таблиця вибору стратегічного профілю зовнішньоекономічної діяльності для ПАТ “Житомирський маслозавод”

№	Характеристика	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоноцентризм	Геоцентризм
1.	Місія	Прибутковість Життєздатність	Суспільне визнання	Прибутковість та суспільне визнання	Прибутковість та суспільне визнання
2.	Стратегія	Глобальна інтеграція	Національна чутливість	Регіональна інтеграція національних почуттів	Глобальна інтеграція та національна чутливість
3.	Характер управління	Зверху донизу	Зверху донизу	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
4.	Організаційні структури	Ієрархія продуктових підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Продуктивно- географічна матриця	Мережа організацій
5.	Культура	Країни походження	Країни хазяїна	Регіональні	Глобальні
6.	Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
7.	Маркетинг	Продукція країни походження	Локальні продукти	Регіональна продукція	Універсальна продукція
8.	Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний перерозподіл	Глобальний перерозподіл
9.	Персонал	Ключові посади експатріанти	Ключові посади – місцеві працівники	Регіональна ротація	Глобальна ротація

У вищенаведеній таблиці 3.1 нами запропоновано профіль міжнародної діяльності ПАТ «Житомирський маслозавод» – регіоноцентризм і наведено його основні характеристики.

Для цього необхідно детально вивчити ринкову кон'юнктуру та зовнішнє середовище країни, в яку здійснюються експортні поставки. Комплекс маркетингу повинен включати як стратегічний, так і тактичний підходи з метою захоплення більшої частки зарубіжних ринків.

В експортній діяльності і на зовнішніх ринках інформація грає важливу роль. Достатнє та якісне інформаційне забезпечення процесів прийняття рішень у сфері зовнішньої економіки є запорукою зменшення ризиків. Умови невизначеності створюють певні ризики, тому важливо мати достовірну та повну інформацію для прийняття правильних рішень.

У ПАТ “Житомирський маслозавод” в останні роки була розроблена інформаційна система, яка містить підсистеми окремих структурних підрозділів, забезпечуючи ефективний рух інформаційних потоків в обидва напрямки. Крім того, планується посилити зв'язок з іншими підрозділами та зовнішньоторговою фірмою.

З метою забезпечення сталості поставок та довіри іноземних замовників, ПАТ “Житомирський маслозавод” впроваджує систему якості ISO 9001 на більш як 20 найменуваннях продукції, отримуючи сертифікати якості, що дає можливість займати позиції на міжнародному ринку.

Втім, виконання всіх цих заходів потребує додаткових капіталовкладень, тому на даному етапі переважно будуть виконуватись менш капіталомісткі заходи, з подальшим розширенням удосконалення управлінських процесів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства залежить не лише від факторів, згаданих раніше, але й від методів, які використовуються для виходу на зовнішні ринки. Існують два можливих варіанти:

1. Прямий вихід на зовнішній ринок через створення власної зовнішньоторгової фірми або відділу зовнішньоекономічних зв'язків (у великих

компаніях – через управління зовнішньоекономічною діяльністю).

2. Вихід на зовнішній ринок через посередників.

Управління ПАТ “Житомирський маслозавод” повинно мати власну зовнішньоекономічну службу, що складається з зовнішньоторгової фірми, і таке рішення є обґрунтованим з кількох причин:

- Експорт виробів маслозаводу є значним;
- Зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно;
- Вироби маслозаводу мають високу конкурентоспроможність і є практично унікальними за своїми характеристиками;
- Конкуренція на відповідному сегменті світового ринку не є дуже високою;
- Продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних ринків;
- Підприємство має достатню кількість спеціалістів в галузі зовнішньоекономічної діяльності.

Можливо запропонувати використання посередників у деяких випадках, з метою підвищення ефективності зовнішньоторгових операцій. Це досягається завдяки кращому знанню ринку, зменшенню витрат на зберігання та транспортування, скороченню термінів поставок та оформлення документів. Посередники також забезпечують товаровиробників оперативною та своєчасною інформацією про зміни конкурентоспроможності продукції та ринкової ситуації в цілому.

Структура зовнішньоторгової фірми ПАТ “Житомирський маслозавод” подана на рис. 3.1.

Механізми виходу на зарубіжні ринки зі сильною конкуренцією повинні відрізнятися від загальноприйнятих підходів. В таких ситуаціях розумне рішення – звернутися до зарубіжних фірм-посередників, які мають добре розвинену мережу зв'язків та досвід роботи на цьому ринку. Це також корисно, якщо метою є досягнення високої якості продукції, яка задовольнить потреби місцевих споживачів. Проте слід мати на увазі, що зарубіжні фірми-посередники зазвичай виходять дорожче, ніж вітчизняні.

Зовнішньоторгова фірма ПАТ "Житомирський маслозавод" є самостійним підрозділом, але не є юридичною особою. Вона очолюється заступником директора та має субрахунок на рахунку підприємства, що дозволяє їй отримувати кредити для здійснення зовнішньоторгових операцій. Проте витратити ці кошти фірма не може без згоди керівництва підприємства.

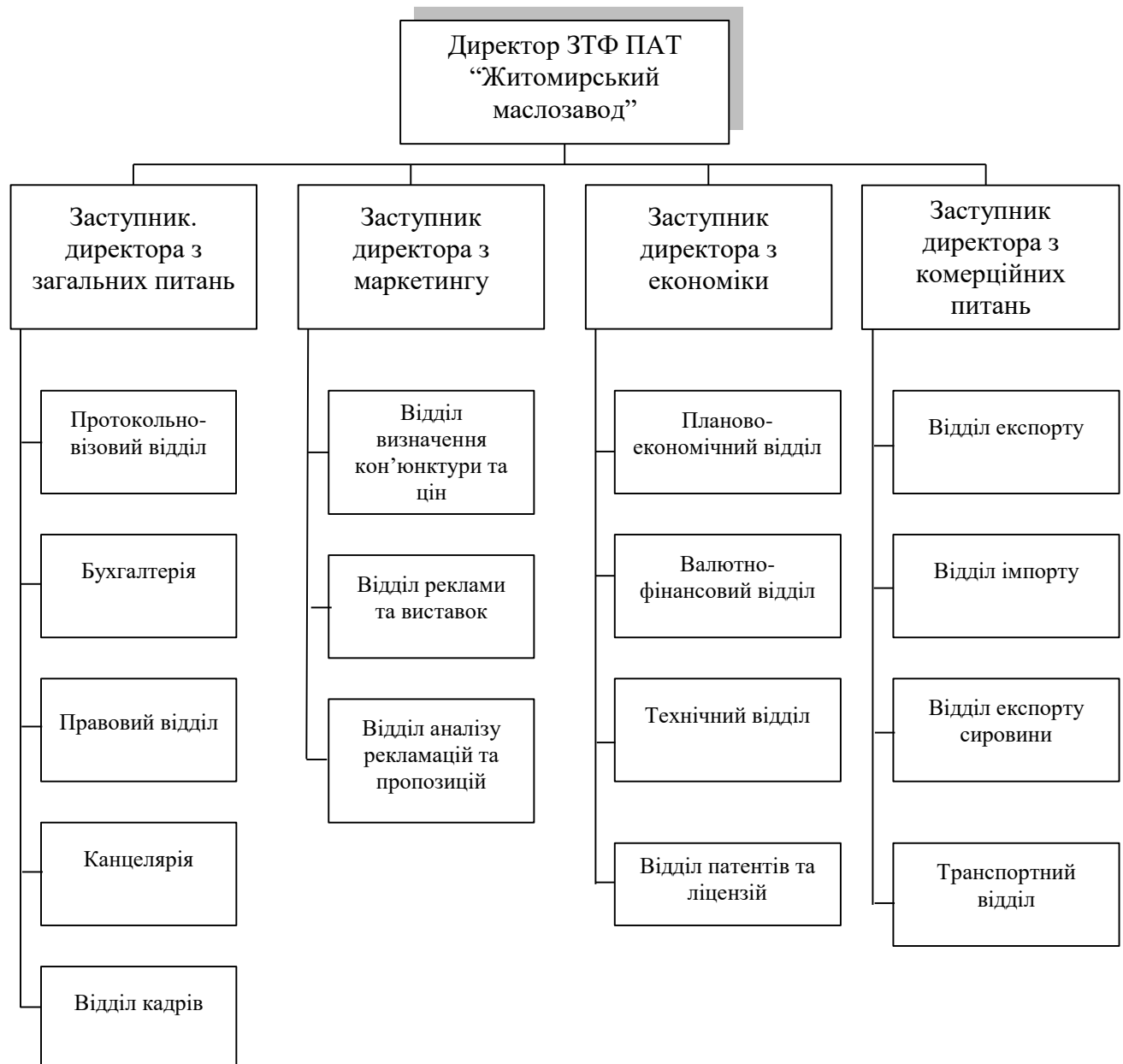


Рис. 3.1. Проектна організаційна структура зовнішньоторгової фірми ПАТ "Житомирський маслозавод"

Завдання зовнішньоторгової фірми є багатограними, від пошуку зарубіжних партнерів та організації рекламної діяльності до виконання митних

формальностей. У зв'язку з цим особливо важливу роль відіграють маркетингові, юридичні та фінансові служби.

Загальною метою удосконалення організаційної структури ЗТФ є визначення основних обов'язків структурного підрозділу ПАТ “Житомирський маслозавод”, таких як планування та організація експортно-імпортних операцій, маркетингова діяльність, участь у виставках та ярмарках, підготовка та укладання контрактів та інше. Ми вважаємо, що така організаційна структура управління ЗЕД допоможе підприємству бути більш ефективним та оперативним в управлінні всіма аспектами діяльності на зовнішньому ринку. Незважаючи на те, що структура є відносно невеликою, вона відображає та виконує необхідні функції для управління ЗЕД такого великого промислового підприємства, як ПАТ “Житомирський маслозавод”.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підсумовуючи розглянуту тему, можна зробити наступні висновки:

1. Формування системи міжнародного менеджменту є важливим елементом розвитку підприємства на зовнішньому ринку.
2. Ефективна система міжнародного менеджменту включає в себе встановлення мети і стратегії діяльності, аналіз зовнішнього середовища, організацію маркетингу та продажів, управління ризиками, контроль за виконанням договорів, підтримку міжнародних партнерств та інше.
3. Підприємство повинно мати відповідну структуру, яка забезпечуватиме ефективність системи міжнародного менеджменту.
4. Робота на зовнішньому ринку пов'язана з багатьма ризиками, тому важливо мати відповідні знання та навички для їх управління.
5. Ключовими принципами міжнародного менеджменту є гнучкість, адаптованість, інноваційність та спроможність до співпраці з різними культурами.

Отже, успішна робота на зовнішньому ринку вимагає від підприємства належної уваги до формування ефективної системи міжнародного менеджменту та постійного вдосконалення її складових.

ПАТ "Житомирський маслозавод" активно займається міжнародною діяльністю, здійснюючи експортно-імпортні операції з країнами ближнього і дальнього зарубіжжя. На підприємстві існує стійка система зовнішньоекономічних зв'язків, яка постійно шукає нових іноземних партнерів. Сухе знежирене молоко є головним продуктом для експорту в Німеччину, Японію, Таїланд та Великобританію, але є резерви для збільшення обсягів виробництва. Аналіз внутрішнього середовища підприємства звертає увагу на сильні та слабкі сторони, а також загрози та можливості, що визначають умови успіху. Стратегічне управління підприємством спрямоване на забезпечення тривалої життєздатності та прибутковості в умовах змін.

Міжнародний менеджмент є важливим для ПАТ "Житомирський маслозавод" з кількох причин. По-перше, підприємство є експортером своїх

продуктів, тому міжнародний менеджмент є необхідним для ефективної організації експортно-імпортних операцій. По-друге, в умовах глобалізації економіки важливо мати знання та розуміння міжнародних ринків та конкурентного середовища, що дозволить підприємству успішно конкурувати на міжнародному ринку. По-третє, міжнародний менеджмент також включає в себе управління міжнародним персоналом, що може бути важливим для ПАТ "Житомирський маслозавод" у зв'язку з можливістю розширення своєї діяльності на міжнародному ринку. Отже, розвиток міжнародного менеджменту є важливим для успішного функціонування та розвитку ПАТ "Житомирський маслозавод".

Аналіз, проведений в кваліфікаційній роботі, продемонстрував, що однією з головних переваг зовнішньоторгової діяльності ПАТ "Житомирський маслозавод" є можливість розширити свій ринок збуту та знайти нових іноземних партнерів для співробітництва. Це дозволяє підприємству збільшувати свій обсяг продажів та прибуток.

Крім того, зовнішньоторгова діяльність дозволяє підприємству зменшувати ризики виробництва, оскільки залежність від внутрішнього ринку зменшується. Також, завдяки експортно-імпортним операціям, підприємство може отримувати доступ до нових технологій та підвищувати якість своїх продуктів.

Тому нами запропоновано в рамках впровадження системи міжнародного менеджменту підприємства проектна структура зовнішньоторгової фірми ПАТ «Житомирський маслозавод».

Додатковою перевагою є те, що підприємство може використовувати виробничі потужності на повну потужність, що забезпечує оптимальне використання ресурсів та збільшення обсягів виробництва. Також, зовнішньоторгова діяльність дозволяє підприємству отримувати нові джерела фінансування та зменшувати витрати на виробництво за рахунок економії масштабу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436–IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.zakon.com.
2. Закон України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту». Постанова Верховної ради N505/96-ВР від 15.11.96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.zakon.com.
3. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 665/97–ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.zakon.com.
4. Закон України «Про митну справу в Україні». Постанова Верховної ради N3357–XII від 01.07.91 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.zakon.com.
5. Закон України «Про міжнародний комерційний арбітраж» від 23.01.97 N 20/97–ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.zakon.com.
6. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.92N 2695–XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.zakon.com.
7. Азаренкова Г.М. Фінанси підприємств / Г.М. Азаренкова, Т.М. Журавель, Р.М. Михайленко. – К.: Знання-Прес, 2011. – 288 с.
8. Акулич Й.Л. Основы маркетинга. – 2-е издание, исправленное / Й.Л. Акулич, Е.В. Демченко. – Минск: “Вишэйшая школа”, 1999 – 236 с.
9. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Н.А. Русак, В.И. Стражев, О.Ф. Мигун. – М.: Высшая школа; 1998. – 398с.
10. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія / В.Г. Андрійчук. – К.:КНЕУ, 2005. – 292 с.
11. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.Е. Кузьмін. – Львів: “Світ”, 2011 – 296 с.
12. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства. Навчально-методичний посібник / М.В. Афанасьєв, О.Б. Плоха. – Х.: ИНЖЭК, 2007. – 320 с.
13. Березівський П.С. Організація виробництва в аграрних формуваннях / П.С. Березівський, Н.І. Михалюк. – К., 2005. – 560 с.

14. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ / І.М. Бойчик.– 2–е вид. – К.: Атіка, 2006. – 528 с.
15. Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально трудові відносини. Навчальний посібник / П.Ю. Буряк, Б.А.Карпінський, М.І. Григор'єва. – К.: ЦУЛ, 2004. – 440 с.
16. Василенко В.А. Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учеб. Пособие / В.А. Василенко, И.Е. Мельник. – М.: МГИУ, 2002. – 530 с.
17. Гетьман О.О., Економіка підприємства. Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: ЦУЛ, 2006. – 488 с.
18. Дворецька Г.В. Соціологія праці: Навчальний посібник / Г.В. Дворецька. – К : КНЕУ, 2011. – 244 с.
19. Денисенко М.П. Економіка підприємства. Посібник / М.П.Денисенко. – К.: МАУП, 2002. – 80 с.
20. Дорохова С.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник / С.М. Дорохова – Київ: ЦУЛ, 2009. – 172 с.
21. Дубас Р.Г. Економіка. Навчальний посібник для ВНЗ / Р.Г.Дубас – К.: МП Леся, 2007. – 448 с.
22. Економічний аналіз: Навч. посіб. / [Колектив авторів під керівництвом акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка]. – К.: КНЕУ, 2013. – 540 с.
23. Зовнішня торгівля: проблеми і перспективи / під ред. проф. О.А. Кириченка. – Харків: Акта, 1997. – 240 с.
24. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. / В.М.Івахненко.– К.: КНЕУ, 2000. – 263 с.
25. Іващенко В.М. Економічний аналіз господарської діяльності / В.М. Іващенко, М.А.Болюх. – К.: Нічлава, 1999. – 204 с.
26. Канівський П.К. Особливості розвитку спеціалізації аграрного виробництва в умовах ринкових відносин / П.К.Канівський // Економіка АПК. – 2006. – № 10. – С. 43–47.

27. Кириленко І.Г. Удосконалення системи фінансово–економічних відносин у діяльності агропромислового виробництва в Україні / І.Г.Кириленко // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 3-7.
28. Кириченко А.А. Менеджмент внешнеэкономической деятельности / А.А. Кириченко. – К., 1998. – 464 с.
29. Кириченко О.А. Деякі аспекти входження України в світову господарську систему / О.А. Кириченко // Економіка України. – 1997. – № 7.– С. 28-34.
30. Кириченко О.А. Стан, тенденції та перспективи зовнішньоекономічної діяльності України / О.А. Кириченко // Зовнішня торгівля. – 1998. – № 1.– С. 16-21.
31. Кісельов А.П. Основи бізнесу: Підручник / А.П. Кісельов. – К.: Вища школа, 1998. – 191с.
32. Коваленко Ю.С. Сільськогосподарське підприємство в ринковому середовищі / Ю.С.Коваленко. – К.: ІАЕ УААН, 2000. – 204 с.
33. Ковальчук І.В. Економіка підприємства. Навчальний посібник / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 679 с.
34. Кузнецова Н.В. Регулирование внешнеэкономической деятельности в Украине: практ. Пособие / Н.В. Кузнецова – К.: СПЛАЙН, 1998. – 220 с.
35. Кулішов В.В. Економіка від простого до складного. Навчальний посібник для ВНЗ / В.В.Кулішов. – Львів: Магнолія-2006, 2008. – 184 с.
36. Кустріч Л.О. Соціально–економічне становище як стадія розвитку сільськогосподарських підприємств / Л.О.Кустріч // Економіка АПК. – 2007. – № 8. – С. 142-148.
37. Лібанова Е.М. Ринок праці: Навчальний посібник / Е.М.Лібанова. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
38. Мацибора В.І., Збарський В.К., Мацибора Т.В. Економіка підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ / В.І. Мацибора, В.К. Збарський, Т.В. Мацибора. – К.: Каравела, 2008. – 312 с.

39. Михайлик А.Н. Управление внешнеэкономической деятельностью фирмы: Учеб. Пособие / А.Н. Михайлик. – М.: МНЭП, ИИК «Калита», 2007. – 112 с.
40. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: збірник практичних задач і ситуацій. Навчальний посібник / С. Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, О.С. Федонін.– 2-е вид. – К.: КНЕУ, 2008. – 323 с.
41. Прокушев Е.Ф. Внешнеэкономическая деятельность / Е.Ф. Прокушев. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1998. – 208 с.
42. Протопопова В.О. Економіка підприємств. Навчальний посібник. для економічних спеціальностей ВНЗ / В.О. Протопопова, А.Н.Полонський. – К.: ЦУЛ, 2002. – 220 с.
43. Розвиток господарських формувань і організація виробництва в аграрній сфері АПК / Ред. М.В. Зубець. – К. 1999. – 296 с.
44. Рубинская Э.Т. Управление внешнеэкономической деятельностью / Э.Т. Рубинская. – М.: «Контур», 1998. – 168 с.
45. Саблук П.Т. Економічний механізм АПК у ринковій системі господарювання / П.Т.Саблук // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 3-11.
46. Савкова С.В. Використання зарубіжного досвіду при розробці методологічних підходів щодо впровадження на підприємствах України ЗЕД / С.В. Савкова // Економіка України. – 2006. – № 8. – С. 27-31.
47. Світова економіка: Підручник / А.С. Філіпенко, О.І. Рогач, О.І. Шнирко та ін. – К.: Либідь, 2007. – 582 с.
48. Сідун В.А. Економіка підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – К.: ЦУЛ, 2003. – 436 с.
49. Топалов А.Д. Організація виробництва в підприємствах АПК / А.Д. Топалов. – К.: Центр навчальної літератури. – 2006. – 384 с.
50. Україна у вимірі економіки знань / За ред. В.М. Гейця – К.: Основи, 2006. – с.128-142.
51. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч.посібник / Під заг. ред. А.І. Кредісова / Пер. з рос. Н.Кіт, К.Серажим. – К.: 2007. – 448с.

ДОДАТКИ