

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ І ПРОДОВОЛЬСТВА
УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та
євроінтеграції**

КУРСОВА РОБОТА

**на тему: Вдосконалення управління
зовнішньоекономічною діяльністю в умовах
євроінтеграції України (на прикладі ПрАТ
Монделіс Україна”)**

Виконала:

студентка 1501-м групи
факультету ЕІМ
спеціальності «Менеджмент
ЗЕД»
Вілінська А.Д.

Перевірила:

д.е.н., професор
Михайлова Л.І.

Суми - 2016

Зміст

Вступ.....	3
1. Теоретичні основи управління ЗЕД на підприємствах в умовах євроінтеграції країни.....	4
1.1 Сутність та функції управління ЗЕД в системі менеджменту організацій.....	4
1.2 Особливості управління ЗЕД в умовах реалізації євро інтеграційних намірів України.....	6
2. Оцінка стану управління зовнішньоекономічною діяльністю в ПрАТ Монделіс	12
2.1 Організаційно-економічна характеристика управління підприємства.....	12
2.2 Характеристика структури управління підприємством та ЗЕД.....	21
3. Вдосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю в ПрАТ Монделіс в умовах євроінтеграції країни.....	25
3.1 Адаптація системи управління якістю продукції у відповідності до вимог ЄС.....	25
3.2 Розвиток та навчання персоналу як чинник ефективного управління ЗЕД.....	28
Висновки.....	31
Список використаної літератури.....	32

Вступ

Перебудова економіки України на ринкових засадах супроводжується дедалі більшим залученням нашої країни до існуючої системи господарських зв'язків. Інтегрування економіки України в світове господарство, її участь у різних видах міжнародного підприємництва підвищує роль та значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Процес євроінтеграції - є невід'ємною складовою міжнародного ринку, учасниками якого є і українські підприємства, що впливають на сучасний стан розвитку як національної економіки, так і окремих її галузей.

Для дослідження було обрано ПрАТ Монделіс Україна, бо це підприємство належить до групи компаній Mondelez International – найбільшого у світі виробника шоколадної продукції, печива та цукерок, а також другого виробника у світі жувальної гумки. Це підприємство, що вдало здійснює ЗЕД на протязі багатьох років.

В даній роботі буде зроблений аналіз та представлені пропозиції ЗЕД на підприємстві в умовах євроінтеграції.

Об'єктом дослідження даної роботи являється: процеси і умови зовнішньоекономічного співробітництва одного із підприємств України в умовах реалізації інтеграційних прагнень України.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах виходу його продукції на ринок ЄС.

Мета роботи полягає у здійсненні системного аналізу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ Монделіс Україна в контексті реалізації євроінтеграційного співробітництва, розвитку різних векторів міжнародної співпраці та прогнозуванні ризиків і перспектив для нього.

1. Теоретичні основи управління ЗЕД на підприємствах в умовах євроінтеграції країни

1.1 Сутність та функції управління ЗЕД в системі менеджменту організацій

Сучасні процеси євроінтеграції не оминають Україну. Основним суб'єктом сучасних міжнародних економічних відносин виступає підприємство, як ключова ланка ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність – це важлива й невід'ємна сфера господарської діяльності, яка при ефективному використанні всього комплексу сучасних форм і методів міжнародних економічних відносин здатна впливати на технічне удосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці і якості продукції, яка виробляється.

Вихід підприємства на зовнішні ринки сприяє пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Саме тому регулювання та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств – це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни.

Зовнішньоекономічна діяльність представляє собою сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій. Обов'язковими супутніми умовами зовнішньоекономічної діяльності є виконання певних операцій по забезпеченню просування товару від продавця до покупця; по вчасному наданню різноманітних зовнішньоторговельних послуг – транспортних, страхових, експедиторських, банківських; по здійсненню платіжно-розрахункових операцій, а також наявність комерційної та валютно-фінансової інформації о кон'юктурі зовнішніх товарних та грошових ринків. Стратегічна мета розвитку зовнішньоекономічної діяльності полягає в реалізації в світовій економіці порівняльних і конкурентних переваг України, що об'єктивно існують у

різних галузях її господарства і можуть знайти ефективне практичне втілення в діяльності українських підприємств і фірм на міжнародній арені.

Подальший розвиток національної економічної системи значною мірою залежить від можливості завоювання вітчизняними підприємствами конкурентних переваг на світових ринках. Прагнення отримати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Згідно з чинним законодавством, підприємство має право самостійно визначати форми, методи та обсяги праці на зовнішньому ринку.

На будь-якому підприємстві є система, яка управляє, і система, якою управляють. До першої належать органи, служби, апарат управління. До другої-виробничі підрозділи (цехи, участки, відділи).

Для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства необхідна, адекватна умовам його роботи, структура управління. Розрізняють:

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

Організаційно-виробнича структура відображає побудову системи, якою управляють, структура управління - систему, яка управляє, а організаційна структура підприємства - побудову і взаємозв'язок обох систем.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданням, які вона покликана вирішувати. Мета - максимізація прибутку на довгостроковий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, має постійно розвиватися і вдосконалюватися,

приспосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Ці форми і методи не можуть залишатися незмінними.

1.2. Особливості управління ЗЕД в умовах реалізації євро інтеграційних намірів України

Сучасний стан ЗЕД України характеризується динамічними змінами, зумовленими прагненням активізувати участь в інтеграційних процесах світового масштабу і, зокрема, в тих, що відбуваються в Європі. Це позитивно впливає на розвиток економіки країни, сприяє підвищенню технічного рівня виробництва, зниженню витрат суспільної праці, дає можливість використовувати його для модернізації досягнення світової науково-технічної революції, раціонально витратити природно-сировинні ресурси тощо. Однак варто пам'ятати, що відчутних результатів можна досягти на основі теоретичного обґрунтування зважених підходів до вирішення питань державного управління ЗЕД України, орієнтації вітчизняного законодавства у цій сфері на рівноправну участь в економічних міжнародних організаціях та послідовне і рішуче відстоювання національних інтересів.

Нинішня система державного управління у сфері ЗЕД держави та правове врегулювання цієї діяльності поки що неспроможні забезпечити ефективне розв'язання існуючих проблем. Тому необхідність удосконалення механізмів та інструментів управління ЗЕД України і адаптації українського законодавства до міжнародних норм і, передусім, до законодавства Європейського Союзу, не підлягає сумніву. Європейський вибір України зумовлюється усвідомленням необхідності європейської інтеграції як важливого фактора державної незалежності, політичної стабільності, економічного розвитку країни, безпеки та соціальної злагоди в суспільстві. Територіальна спільність, наявність зручних транспортних комунікацій

роблять європейський регіон головним на даному етапі формування та диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків нашої країни.

На даному етапі розвитку зовнішньоекономічних відносин для України головними цілями є:

- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку країни;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці;
- створення найбільш сприятливих умов для залучення національної економіки в систему світового поділу праці;
- наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн

Для адаптації продукції українських підприємств до європейських стандартів Угодою про асоціацію передбачено десятирічний період.

До 31 грудня 2015 року до товарів походженням з України застосовувався Автономний преференційний торговий режим.

За основу введення преференцій взято домовленості щодо лібералізації доступу до ринку ЄС в рамках Угоди про асоціацію. Зокрема, ввізні мита для експорту товарів на ринок ЄС скасовано на рівні, що передбачений для першого року після запровадження зони вільної торгівлі між Україною та ЄС.

На даному етапі Євросоюз скасував ввізні мита на 94,7% українських промислових та 83,4% сільськогосподарських товарів. Ще 36 позицій агропродукції може експортуватися до ЄС без сплати ввізних мит у рамках тарифної квоти. Імпорт товарів понад встановлену тарифну квоту обкладається митом у звичайному порядку (за базовою ставкою).

Так, на сьогодні повністю вибрані квоти щодо такої продукції, як м'ясо птиці, виноградний і яблучний сік, оброблені томати, мед, а також кукурудза і кукурудзяне борошно, пшениця і пшеничне борошно, ячмінна

крупа та борошно. Також практично вибрані квоти на експорт цукру, ячменю та ячмінного борошна, вівса, солоду та пшеничної клейковини.

Крім того, до кінця цього року Україна залишається бенефіціаром режиму Генеральної системи преференцій (ГСП), що передбачає зниження імпорتنих мит для певних категорій товарів.

При цьому в рамках експорту обох преференційних режимів товари повинні відповідати правилам походження (тобто бути виробленими або достатньо переробленими на території України).

Документальним підтвердженням походження товарів в рамках Автономного преференційного торговельного режиму є Сертифікат перевезення EUR.1, в рамках ГСП – Сертифікат форми А, що на даному етапі видаються Торгово-промисловою палатою України.

Тарифне регулювання щодо українських товарів. Щодо торгівлі з ЄС, то в українському суспільстві не має загального розуміння, що Угода про асоціацію стосується всіх і кожного.

Насамперед створення зони вільної торгівлі торкнеться експортерів української продукції, проте масштабна гармонізація законодавства, технічних регламентів, санітарних та фітосанітарних норм стосуватиметься тих, хто продає продукцію навіть виключно на внутрішньому ринку.

Експорт українських товарів до ЄС: фактично з 1 січня 2016 року ставки ввізних мит для українських товарів залишаться на тому ж рівні, що наразі діють у рамках Автономного преференційного торгового режиму. Тобто на рівні, що передбачений для першого року дії Угоди про асоціацію.

Підтвердженням українського походження товарів й надалі слугуватиме сертифікат EUR.1. Проте відповідно до наказу Міністерства фінансів України №1142 від 18 листопада 2014 року сертифікат EUR.1 повинен видаватися митними органами.

Даний наказ набуває чинності з того моменту, що й Угода про асоціацію, але не раніше дня його опублікування. Тобто з 1 січня 2016 року сертифікат EUR.1 повинні видавати митні органи України.

Відповідно до затвердженого наказу, рішення про видачу сертифікату прийматиметься протягом трьох днів, а підтверджуючі документи надаватимуться при першій поставці.

Статус товарів, що експортуються до ЄС в рамках тарифних квот, не зміниться. Проте зважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, розмір деяких квот може бути збільшений. Зокрема, тарифні квоти на таку продукцію, як пшениця, м'ясо птиці та консервовані томати, можуть бути розширені. При цьому варто зазначити, що, наприклад, український мед, яблучний та виноградний соки навіть в рамках наявної квоти залишаються конкурентоспроможними на ринку ЄС. Тому в даному випадку навряд чи можна очікувати змін.

Експорт європейських товарів до України. Угода про асоціацію передбачає "асиметричне" скасування ввізних мит на користь України.

На відміну від ЄС, український ринок не так швидко відкриває свої двері, оскільки тільки невелика частина тарифних ліній буде лібералізована Україною протягом першого року.

В основному перехідний період для України сягає від трьох до десяти років, а для автомобільного сектора – п'ятнадцять років. Водночас ЄС повинен досягти повної лібералізації тарифів протягом семи років.

Нетарифні бар'єри у торгівлі з ЄС. Незважаючи на автономні торговельні преференції, експорт українських товарів до країн ЄС впав на третину, до позначки близько 35% від загального експорту. В даному контексті насамперед необхідно звернути увагу на той факт, що протягом останнього періоду загальний обсяг українського експорту також впав на третину.

Незважаючи на тарифну лібералізацію, перешкодою для виходу українських товарів на ринок ЄС залишаються саме нетарифні бар'єри. Мається на увазі різниця у технічних регламентах, стандартах, системах оцінки відповідності, системах контролю якості та безпеки продукції, а також в підходах до функціонування ринку як таких.

Так, якщо говорити про промислову продукцію, то, незважаючи на позитивні кроки на шляху до підписання Угоди АСАА (Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислових товарів), українські товари поки не можуть бути сертифіковані в Україні для імпорту в ЄС.

Із продуктами харчування ситуація ще складніша. Тут виробник не просто повинен забезпечити відповідність товару певним вимогам щодо якості та безпечності (як у випадку з промисловою продукцією), а відповідні стандарти мають бути запроваджені на рівні держави.

Так, для імпорту до ЄС товарів тваринного походження держава, а паралельно і відповідне підприємство-експортер, повинні отримати дозвіл на експорт такої продукції. На даному етапі Україна отримала дозвіл на експорт більшості з основних позицій продукції тваринного походження, серед яких: м'ясо птиці, риба, м'ясопродукти, яйця та мед. На завершальному етапі – тривала процедура отримання дозволу на експорт молока та молочних продуктів.

Ще одним нетарифним бар'єром, з яким часто стикаються українські виробники на шляху експорту продукції до ЄС, є адміністрування тарифних квот.

Особливо актуально це для тих товарів, щодо яких необхідно отримувати імпорتنу ліцензію, що її повинен отримувати не український експортер, а європейський імпортер.

Виявити вимоги у сфері технічного, санітарного та фітосанітарного регулювання до товару можна за допомогою Export Helpdesk – онлайн-сервісу, створеного Європейською комісією для надання безкоштовного доступу до інформації стосовно умов експорту до ЄС.

Варто наголосити, що до заходів нетарифного регулювання також можна віднести приватні стандарти, що діють незалежно від законодавчого регулювання в ЄС та виступають своєрідною "скринькою Пандори" для експортерів і про які не так часто згадують в Україні.

Наприклад, йдеться про необхідність дотримуватися певних соціально-економічних, екологічних та моральних принципів при виробництві товару, для того щоб мати доступ до полиць окремих супермаркетів.

Супермаркети, усвідомлюючи обсяги реалізації товарів та їхній вплив на споживчі преференції, формують політику сталого розвитку, що спрямована на заохочення справедливих умов торгівлі на всіх її ланцюжках ("chains of trade"). Наприклад, у ЄС стартував проект SupplyChange, який має на меті зробити супермаркети більш свідомими у формуванні цінових політик та умов співпраці із постачальниками з країн, що розвиваються.

Тому ризик існування таких приватних перепон у доступі на ринок ЄС також має бути врахований українськими експортерами.

Оскаржити відповідні дії на міждержавному рівні важко, оскільки вони не є такими, що запроваджені державною, тому вона не може нести відповідальність за дії приватних осіб.

2. Оцінка стану управління ЗЕД в ПрАТ Монделіс

2.1 Організаційно-економічна характеристика управління підприємства

Об'єктом дослідження є приватне акціонерне товариство «Монделіс Україна», що знаходиться в м. Тростянці, Сумської області. Дане підприємство, що належить до групи компаній Mondelez International, - є найбільшим у світі виробником шоколадної продукції, печива та цукерок, а також другого найбільшого у світі виробника жувальної гумки. Значення назви компанії від латинського “monde” – світ, “delez” варіація англійського слова delicious, що означає смачний.

У жовтні 2012 року корпорація Kraft Foods розділилася на два незалежні бізнес-напрями: глобальна корпорація з виробництва снеків Mondelez International, а друга - продуктова компанія Kraft Foods Group, Inc, яка працює виключно у США та Канаді. Головна причина цього: зробити обидва напрями бізнесу цікавими, зрозумілими та сфокусованими для інвесторів. Адже, ринки північної Америки та продуктові категорії є дуже сталими і зростають повільними темпами, в той час як ринки, що розвиваються та снековий бізнес є набагато динамічнішим та більш ризикованими. Компанія «Монделіс Україна» до 2014 року називалася «Крафт Фудз Україна», але змінила назву на початку лютого 2014 року.

З 2005 року, окрім виробництва шоколадної продукції, на фабриці діє цех з фасування кави Jacobs, а в 2011 році був збудований та розпочав роботу цех з виробництва печива. За час роботи в складі компанії «Монделіс Україна» в розвиток фабрики були інвестовані десятки мільйонів доларів. Фабрика працює за міжнародними стандартами OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, ISO 9001:2000, ISO-9002.

Це єдине в Україні підприємство з повним циклом виробництва шоколаду: від обробки какао-бобів, до пакування готової продукції. 27 виробничих ліній виготовляють понад 190 одиниць продукції. 30% продукції

йде на експорт в Східну Європу та Центральну Азію, це приблизно 60 тисяч тон на рік.

Мета компанії – створювати смачні миті радості. І саме це роблять їхні смачні снеки – дарують нам невеликі моменти радості.

Команда «Монделіс Україна» налічує понад 1800 працівників. Компанія є одним із найкращих працедавців країни, за щорічними результатами опитування Ernst&Young.

З-поміж світових конкурентів компанія займає перше місце, і вважається «снековим лідером», це можемо побачити на рис. 2.1

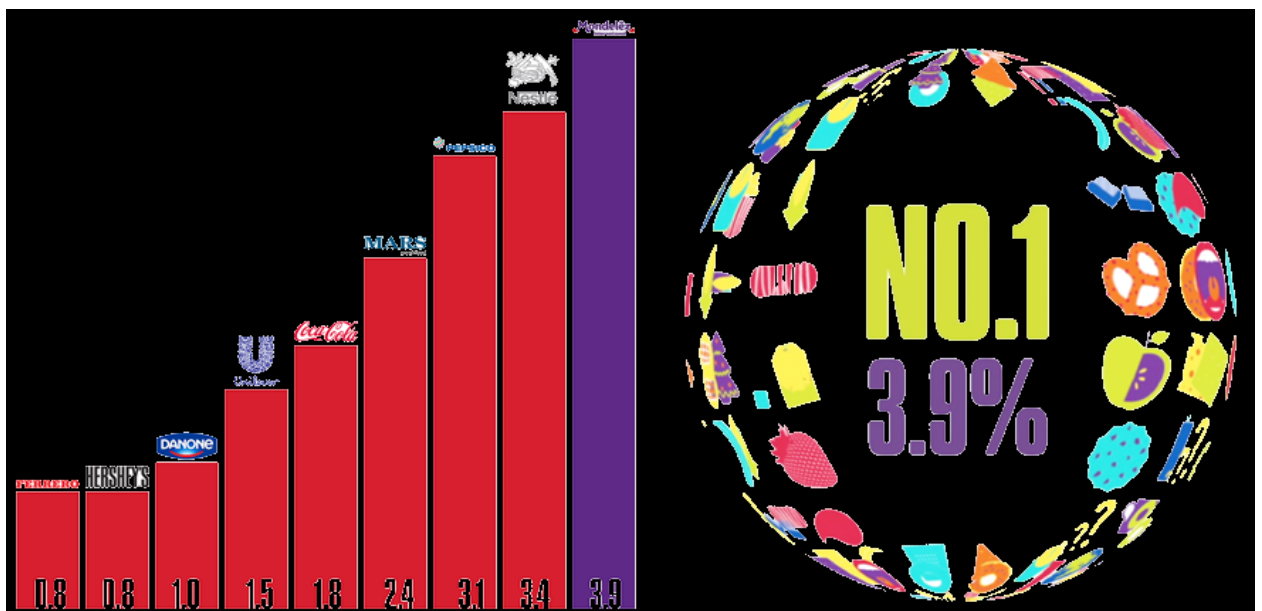


Рис. 2.1 Світові лідери по продажу снеків

За 20 років роботи в Україні бізнес компанії зріс більш ніж у 100 разів і сьогодні становить понад \$400 млн.

Більше \$200 млн. інвестувала «Монделіс Україна» у розбудову бізнесу та економіки України.

Понад 1,6 млрд. грн. податків сплатила до державного бюджету компанія «Монделіс Україна» за час роботи в Україні.

Протягом 2011-2013 років «Монделіс Україна» виділила 4,2 млн. грн. на проекти соціальної відповідальності, а також віддала на благодійність 200 тон продукції вартістю понад 8 млн. грн.

Для того, щоб охарактеризувати економічний стан ПрАТ «Монделіс Україна» проведемо аналіз за низкою показників.

Мета формування фінансових результатів діяльності підприємства - це визначення суми чистого прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства передбачає дослідження динаміки та структури фінансових результатів його діяльності, дає змогу визначити чинники, що вплинуть на формування величини чистого прибутку (збитку) підприємства.

Проаналізувавши фінансові результати діяльності підприємства за 2011-2014 роки, можна зробити наступні висновки:

- чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зменшилась на 6.2 %;
- собівартість реалізованої продукції збільшилась на 27,5 %;
- валовий прибуток збільшився на 23,7 %;
- витрати на збут зменшилася на 85,8 %;
- інші операційні витрати збільшилися на 139,4 %;
- прибуток від операційної діяльності зменшився на 13,6 %;
- фінансові витрати збільшилися на 132,5 %;
- прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився на 17,6 %;
- чистий прибуток зменшився на 23,3 %.

Табл. 2.1

Фінансові результати діяльності підприємства

Показник	Значення				Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	2011	2012	2013	2014	(+,-)	%
Дохід (виручка) від реалізації продукції	5724681	5985652	4910391	5368137	-356544	-6,2
Собівартість реалізованої продукції	2781917	2619026	3025525	3546318	764401	27,5
Валовий прибуток	1473228	1782844	1884866	1821819	348591	23,7
Інші операційні доходи	0	0	0	19229	19229	0
Витрати на збут	766435	862695	912243	108923	-657512	-85,8
Інші операційні витрати	35970	67453	54536	86111	50141	139,4
Фінансовий результат від операційної діяльності:						
прибуток	490249	632045	679268	423774	-66475	-13,6
збиток	0	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	3105	6785	11801	7220	4115	132,5
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:						
прибуток	490249	632045	671117	403883	-86366	-17,6
збиток	0	0	0	0	0	0
Чистий:						
прибуток	360137	452998	51454	276249	-83888	-23,3
збиток	0	0	0	0	0	0

Аналіз ліквідності підприємства дає змогу визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Аналіз ліквідності підприємства здійснено шляхом розрахунку наступних показників (коефіцієнтів):

- коефіцієнта покриття;
- коефіцієнта швидкої ліквідності;
- коефіцієнта абсолютної ліквідності;
- чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт покриття розрахований як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розрахований як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства. Він відображає платіжні можливості підприємства до сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розрахований як відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань та показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

Чистий оборотний капітал розрахований як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями. Його наявність та величина свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

$$\text{Коефіцієнт покриття}_{2011} = 1167922 / 870305 = 1,3419686$$

$$\text{Коефіцієнт покриття}_{2014} = 2234377 / 1698191 = 1,3157395$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності}_{2011} = (1167922 - 199066 - 7673 - 56821 - 35453) / 870305 = 0,998396$$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності}_{2014} = (2234377 - 438238 - 16198 - 180746 - 65007) / 1698191 = 0,9034249$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності}_{2011} = (131330 + 111564) / 870305 = 0,2790907$$

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності}_{2014} = 782483 / 1698191 = 0,4607744$$

Чистий оборотний капітал₂₀₁₁=1167922-870305=297617

Чистий оборотний капітал₂₀₁₄=2234377-1698191=536186

Проаналізувавши ліквідність підприємства, можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт покриття зменшився в 2014 р. в порівнянні з 2011р. на 0,0262291;

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився в 2014р., але все одно він є достатнім. Це свідчить про те, що підприємство в цілому ліквідне, може сплачувати свої зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився у 2014р. на 0,1816837, і він є достатнім, бо перевищує 0,2...0,3.

Чистий оборотний капітал збільшився у 2014р. на 238569 грн, це свідчить про те, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення своєї діяльності.

Зробимо аналіз платоспроможності підприємства, щоб визначити структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, міру фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Для цього розрахуємо:

- коефіцієнт платоспроможності;
- коефіцієнт фінансування;
- коефіцієнт забезпечення власними оборотними запасами;
- коефіцієнт маневреності власного капіталу.

$K_{п2011}=1004524/1992803=0,5040759$

$$K_{п2014}=1823755/3526225=0,5171976$$

$$K_{ф2011}=(50862+937415)/1004524=0,9838262$$

$$K_{ф2014}=1698191/1823755=0,9311508$$

$$K_{з2011}=(1067484-937415)/1067484=0,1218463$$

$$K_{з2014}=(2234377-1698191)/2234377=0,2399711$$

$$K_{м2011}=(1067484-937415)/1004524=0,1294832$$

$$K_{м2014}=(2234377-1698191)/1823755=0,2940011$$

Проаналізувавши платоспроможність (фінансову стійкість) підприємства, можна зробити висновок про те, що всі коефіцієнти відповідають нормативним значенням, що свідчить про фінансову стійкість і незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності, але спостерігається негативна тенденція в динаміці коефіцієнту маневреності власного капіталу. Динаміка коефіцієнту фінансування є позитивною для підприємства.

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства, як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності підприємства.

До основних показників рентабельності, які використовуються у ході аналізу фінансового стану підприємства, належать:

- коефіцієнт рентабельності активів;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності діяльності;

$$K_{ра2011}=360137/((1602431+1992803)/2)=360137/1797617=0,2003413$$

$$Кра_{2014}=276249/(2557490+3526225)/2=276249/3041857,5=0,0908159$$

$$Крвк_{2011}=360137/(884083+1004524)/2=360137/944303,5=0,3813784$$

$$Крвк_{2014}=276249/(1547506+1823755)/2=276249/1685630,5=0,1638847$$

$$Крд_{2011}=360137/4255145=0,0846357$$

$$Крд_{2013}=276249/5368137=0,0514609$$

Прорахувавши показники, можемо зробити висновок, що коефіцієнт рентабельності активів у 2014р. зменшився в порівнянні з 2011р, що може свідчити про падаючий попит на продукцію підприємства й про перенагромадження активів. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також зменшився у 2014р. в порівнянні з 2011р. Цей показник характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. Коефіцієнт рентабельності діяльності також зменшився в порівнянні з 2011р. це свідчить про зменшення ефективності діяльності підприємства.

Проаналізуємо обсяг реалізації виробленого печива та шоколаду у 2011 та 2014 рр. у тонах та грн.. Якщо брати 2011 р. то обсяг реалізованої продукції печива складав 11963 т або 632909 грн, шоколаду – 25057,59 т або 1633904,3. У 2014р. спостерігаємо, що виробництво набирає обертів та позитивну тенденцію. Реалізовано печива – 96342 т або 874791 грн, шоколаду – 25565 т або 1232299 грн.

З-поміж 30ти найбільших компаній виробників кондитерської продукції України ПрАТ «Монделіс Україна» займає 1ше місце по своїм фінансовим показникам.

Проаналізуємо які витрати відбуваються на випуск всієї продукції та 1 т продукції, і порівняємо між собою 2011 та 2014 рр.

Табл. 2.2

Витрати на виробництво продукції у 2011 р.

Випуск продукції, 37020,59 т	На весь випуск,грн	на 1т,грн
Матеріальні затрати	2060604	55661,03
Витрати на оплату праці	168805	4559,76
Відрахування на соц.заходи	39993	1080,29
Амортизація	39882	1077,29

Табл. 2.3

Витрати на виробництво продукції у 2014 р.

Випуск продукції, 121907 т	На весь випуск,грн	на 1т,грн
Матеріальні затрати	2901730	23802,82
Витрати на оплату праці	241699	1982,65
Відрахування на соц.заходи	59514	488,19
Амортизація	86608	710,44

Прорахувавши витрати за 2011 та 2014 рр. можемо сказати, що компанія у 2014 р. витрачає менше на 31858,21 грн матеріальних затрат на 1т продукції, на 2577,11 грн менше витрати на оплату праці, менше на 592,10 грн відрахування на соціальні заходи, амортизація – менше на 366,85 грн, - все це пов'язано зі збільшення кількості продукції, зі збільшенням кількості ліній для виготовлення продукції, та ін.

2.2 Характеристика структури управління підприємством та ЗЕД

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань.

В межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно - права і відповідальність за їх виконання.

На ПрАТ «Монделіс Україна» використовується лінійно-функціональна модель управління, як на рис. 2.1.

Такій системі управління притаманні нижче описані переваги:

- вона забезпечує швидке здійснення дій після розпоряджень і вказівок, що віддаються вищестоящими керівниками нижчестоящим, чому сприяє ієрархічність такої структури управління з її підпорядкуванням нижчестоящих керівників вищестоящим;
- вона передбачає формування функціональних підрозділів на основі їх спеціалізації, що сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Кожний з них виконує чітко визначені функції, а всі разом - комплекс функцій, що забезпечують безперебійне функціонування виробництва. Розділення функцій полегшує управління функціональними підрозділами, дозволяє краще збалансувати їх діяльність;

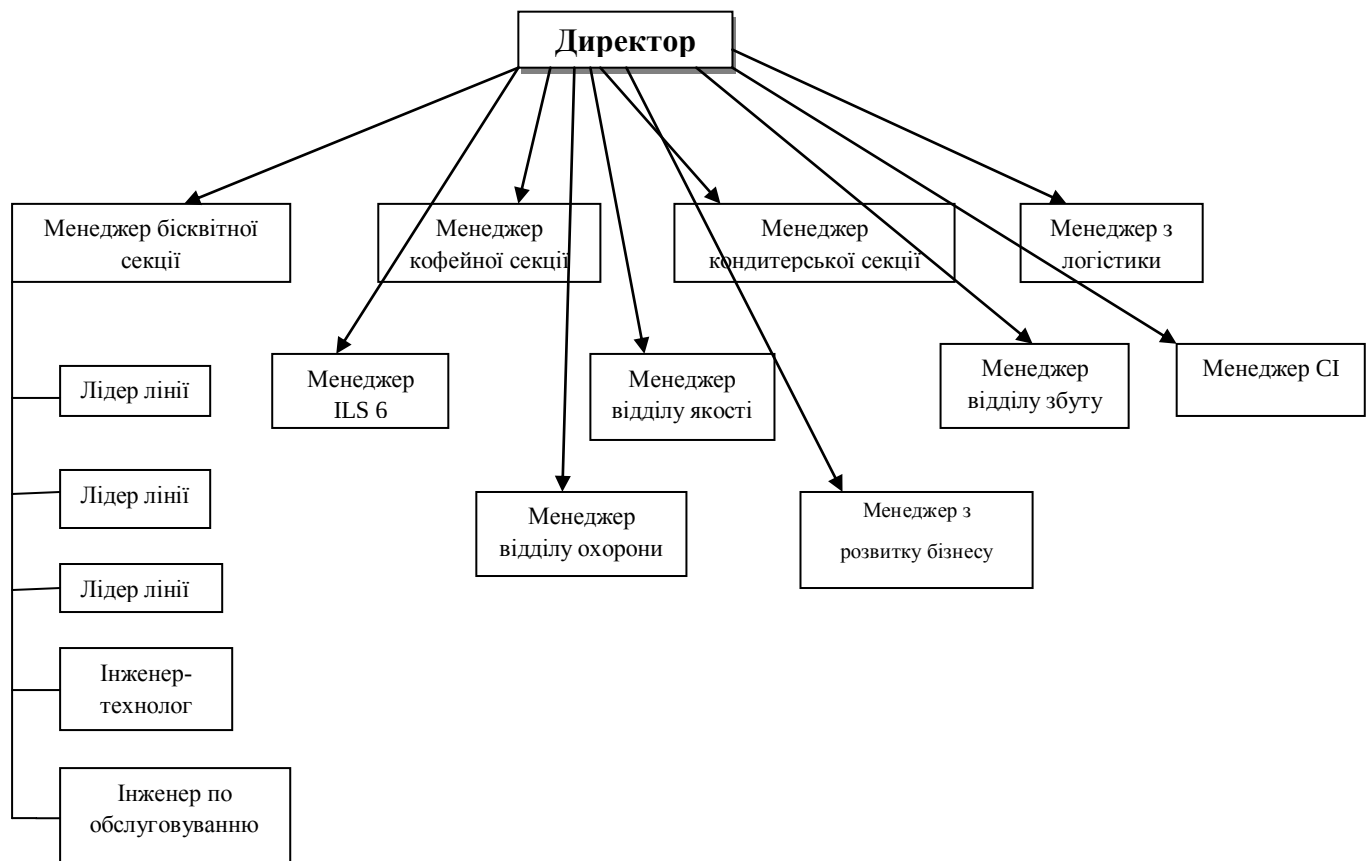


Рис. 2.1 Схема структури лінійно-функціонального управління на ПрАТ «Монделіс Україна»

- розподіл праці між функціональними підрозділами полегшує роботу щодо підвищення ділової кваліфікації фахівців, сприяє загальному розширенню знань в рамках кожного функціонального підрозділу в ході поступового накопичення досвіду роботи;
- – забезпечується швидке здійснення дій з розпоряджень, що приймаються, спускаються зверху «вниз», тобто досягається взаємодія між різними рівнями управління «по вертикалі» на основі зворотного зв'язку;
- створюється можливість для швидкого маневрування виробничими, трудовими і матеріальними ресурсами, швидкої мобілізації наявних ресурсів для вирішення завдань, що формулюються керівниками верхнього рівня.

Така структура досить стійка стосовно управління великим підприємством, де вона дозволяє досягати високого рівня використання наявних на них ресурсів. Висока стабільність цієї організаційної структури управління виявляється найбільш ефективною в умовах масового виробництва, на підприємствах з незмінним асортиментом продукції майже незмінної якості, що випускається при незначних змінах технології її виробництва. Підприємства масового виробництва з лінійно-функціональною організаційною структурою управління зазвичай мають чітко визначену виробничу програму, виконання якої контролюється на різних рівнях управління. Ця програма в межах визначеного терміну, як правило не змінюється. Обмін інформацією між керівниками різного рівня здійснюється за допомогою використання внутрішньої системи зв'язку.

Але, звісно, існують деякі недоліки в цій структурі, а саме те, що сповільнюється процес підготовки і ухвалення управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням будь-якої перебудови і технічним розвитком виробництва.

При здійсненні будь-якої технічної перебудови виробництва різко зростає коло виробничих питань, що вимагають рішення. У зв'язку з цим збільшується обсяг інформації, яку доводиться аналізувати і узагальнювати для підготовки і прийняття зростаючого числа рішень. Потік необхідних узгоджень, що збільшується, веде до перевантаження керівників, які користуються правом ухвалення таких рішень. Їм доводиться все частіше встановлювати пріоритет в розгляді пропозицій, що готуються і направляються до них, виділяючи найбільш важливі із їхньої точки зору питання. Поступово стає все більш очевидним, що їх фізичні можливості виявляються недостатніми для забезпечення процесу підготовки і ухвалення рішень. Починається неминуче обмеження швидкості цього процесу, що веде до загального уповільнення роботи щодо технічного розвитку виробництва і підвищення якості продукції, що випускається.

А також, підвищена увага функціональних підрозділів до вирішення короткострокових завдань, пов'язаних з виконанням поточних і оперативних виробничих планів, часом йде в збиток здійсненню довгострокових цілей, що позначається на уповільненні темпів технічного розвитку виробництва.

На певному рівні розвитку виробництва лінійно-функціональна організаційна структура управління, якщо не займатися її вдосконаленням для приведення у відповідність з рівнем розвитку виробництва, може робити все більший стримуючий вплив на його технічний розвиток. Саме через цю обставину підприємства мають постійно приділяти особливу увагу питанням активного виявлення щонайменших ознак відставання організаційної структури управління від вимог, що диктуються об'єктивним ходом розвитку виробництва, аби тим самим забезпечити своєчасне усунення виявленого відставання.

3. Вдосконалення управління ЗЕД в ПрАТ Монделіс в умовах євроінтеграції країни

3.1. Адаптація системи управління якістю продукції у відповідності до вимог ЄС

Українська кондитерська галузь характеризується високим рівнем залежності від експорту, тому запровадження торгівельних обмежень негативно впливає на її динаміку та зумовлює пошук нових ринків. При цьому, встановлення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною, відповідно до якої митні тарифи країн Євросоюзу на українську продукцію суттєво знижуються, для вітчизняних кондитерів відкривається найбільш місткий регіональний ринок, що стимулюватиме вітчизняну галузь до нарощування обсягу виробництва.

З іншого боку, кондитерський ринок Євросоюзу є досить насиченим, що потребує від українських виробників розширення власного асортименту, а також приведення якості продукції до європейських стандартів, причому для конкурування з європейською продукцією не тільки на зовнішньому ринку, а й на внутрішньому. При цьому вітчизняні кондитери поступово відкривають виробничі майданчики на території інших країн, таким чином кондитерська галузь має всі шанси стати першою транснаціоналізованою в Україні.

Обсяг експорту солодошів скоротився через заборону на ввезення всіх кондитерських виробів із України на територію Російської Федерації починаючи з 05.09.2014 р. А тому компанії шукають нові ринки збуту своєї продукції.

За прогнозами аналітичного департаменту НРА «Рюрік», враховуючи зниження реальних доходів населення України, варто очікувати скорочення споживання солодошів на внутрішньому ринку, а також переорієнтації споживачів на більш дешеві види продукції.

Генеральний директор компанії на нових ринках Східної Європи і Центральної Азії «Монделіс Україна» Юрій Голянич зазначає, що продаж на нових ринках генеруватиме приблизно третину загальної виручки їхньої компанії. «Обороти на ринках Білорусі, Казахстану, Грузії, Вірменії, Азербайджану, Молдови, Узбекистану, Киргизстану, Таджикистану та Туркменістану зростають двозначними темпами, на відміну від українського. Але поки що ми не бачимо необхідності розвивати окремі виробничі майданчики в цих країнах, тож експортуємо туди продукцію, вироблену на наших фабриках в Україні», — пояснював він.

Задля того, щоб якість продукції відповідала стандартам та нормам необхідно розвивати та оновлювати лінії по виробництву продукції. Саме цим і займається керівництво компанії «Монделіс Україна», постійно приймаючи рішення для постійного розвитку та виходу на нові ринки збуту.

Як приклад, компанія інвестувала 9,5 млн дол. в запуск лінії по виробництву печива Belvita. Згідно до повідомлення прес-служби компанії, ця лінія може виробляти понад 10 тис тон продукції в рік. «За три роки, як ми побудували на фабриці новий цех по виробництву печива, це вже четверта виробнича лінія», - цитується в повідомленні директор Тростянецької фабрики Ігор Харченко.

В кінці 2011 року компанія інвестувала 40 тис дол. в будівництво нового цеха по виробництву печива на території фабрики. В 2012 році додатково вклала 8,5 млн дол. в збільшення виробництва печива і подвоїла свої потужності по виробництву бісквіта «медведик Барні».

Із запуском нової лінії компанія буде виробляти печиво «Belvita Добрий ранок» і «Тук», реалізовувати продукцію в Україні і експортувати в країни Східної Європи і Центральної Азії.

Для того, щоб вийти на зовнішній ринок Європи компанія отримала сертифікати, що підтверджують відповідну якість продукції.

Компанія пройшла міжнародну сертифікацію «Халяль», та отримала сертифікат відповідності продукції. Для отримання сертифікату підприємство пройшло кілька етапів атестації, в тому числі, оцінку продукції та виробничих площ, розробку відповідних процедур та системного контролю, збір та розробку всіх необхідних документів, навчання співробітників і проходження сертифікаційного аудиту.

Вироблена на фабриці продукція відтепер матиме додатковий знак якості, що дозволить розширити географію ринку збуту.

Фабрика працює по міжнародним стандартам ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, ISO 22000-2005, BSI PAS 220:2008.

3.2. Розвиток та навчання персоналу, як чинник ефективного управління ЗЕД

З 2006 року компанія традиційно входить в ТОП компаній-працедавців країни та FMCG-компаній. Учасники рейтингу оцінюють нашу компанію набагато вище, ніж в середньому FMCG компанії. Компанію також називали серед ТОП5 FMCG-компаній, в яких мріють працювати українці (EBBR,rabota.ua) та компанією, що надихає (Комп&ньоН).

Плинність персоналу, за власним бажанням та за ініціативою компанії, так само дозволяє оцінити її успіхи, як кращого місця для роботи. Особливо зважаючи на причини звільнень та строк роботи в компанії на момент звільнення. Наразі ми маємо загальну плинність на рівні 4%, зважаючи, що медіана для України складає 17%, а для FMCG-компаній - 13%. Окрім того, представників компанії постійно запрошують в якості експертів з питань управління талантами та побудови ціннісної культури, успішного бізнесу. Що теж свідчить їхню користь, як сильного працедавця.

Представники нашого БОМу постійно отримують високі оцінки та ТОП позицію в рейтингах найкращих менеджерів країни: Тарас Лукачук, Олексій Ковтонюк, Оксана Семенюк, Олександр Войналович. Це важливо тому, ми впевнені, що найкращі таланти працюють в найкращих компаніях.

Компанія велику увагу приділяє навчанню та розвитку кожного співробітника в команді. В процесі навчання та розвитку вони керуються принципом 10-20-70, де: 10% навчання проходить з вказівок та інструкцій, 20% навчання – від інших, від колег, 70% - з досвіду, з розвитку на робочому місці. Найбільшу увагу приділяється саме розвитку на робочому місці та в процесі роботи.

Вони вважають, що найефективнішим є розвиток сильних сторін. Для чого потрібно правильно оцінити свій потенціал та навички. Таку оцінку проводять ще в процесі спілкування з кандидатом на вакантну посаду.

І також пропонують своїм працівникам інструменти, які дозволять більше дізнатися про свої сильні сторони та можливі зони розвитку.

Серед форматів, в яких проходить навчання: внутрішні тренінги, аудиторні тренінги, навчання в міні-модулях та майстер класи, і60 відео, електронне навчання, IQ Bars (вебінари) та обмін знаннями і досвідом за допомогою крос-функціональних зустрічей. Вони вважають, що організація має навчати сама себе. Тому широко використовують практику внутрішніх тренінгів, коли їхні власні працівники стають тренерами та допомагають опанувати знання та навички з різних експертних питань своїм колегам.

З 2014 року в компанії працює платформа обміну досвідом –WELL, до якої долучаються всі бажаючі поділитися цікавими та корисними матеріалами і джерелами нових знань. Постійно випускається електронний вісник «Планета самонавчання», в якому зібрані тематичні матеріали для

саморозвитку працівників та корисні посилання на джерела онлайн.

Кар'єрний розвиток та міжнародний досвід є одними з конкурентних переваг.

По-перше, компанія має важливу відмінність: український підрозділ Mondelez International об'єднує також Казахстан, Грузію, Білорусь та інші країни Центральної Азії. І є можливість пропонувати працівникам українського офісу кар'єрний розвиток та досвід у цих країнах. Це велика відповідальність та серйозний виклик – працювати на ринках, що розвиваються, будувати там сильну команду, керувати нею зважаючи на локальні відмінності. Це унікальний досвід, який отримують працівники з маркетингу, збуту, відділу людських ресурсів. Але окрім цього, це одна з найбільших FMCG компаній світу, що об'єднує більше 80 країн на всіх континентах. Наразі, в складі регіону EEMEA, вони пропонують своїм працівникам з України та нових ринків досвід у ОАЕ, Африці, Європі, Азії. Їхні колеги стали частиною команд у Дубаї, Відні, Будапешті, Сінгапурі та інших неймовірних містах. Їхні таланти високо цінують в організації. І традиційно вважають високопрофесійними, відповідальними, амбітними, ціннісними людьми з підприємницьким складом та унікальною експертизою. Для них критично важливо, щоб працівники розуміли винагороди та визнання не тільки як заробітну платню та грошові винагороди. Вони вкладають в це окрім очевидних фінансових заохочень пільги, програми розвитку і навчання, знижки на продукцію компанії та оплату харчування, програми медичного страхування та страхування життя, а також додаткові програми комфорту. Все це є частиною комплексного підходу до управління талантами, тісно зв'язане з принципами та цінностями й враховує персональні успіхи й бізнес-результати компанії.

Безумовно, що кожен співробітник не має стояти на місці, а постійно навчатися чомусь новому та вдосконалювати свої навички, саме це є залогом успіху компанії. Вона цьому приділяє велику увагу, працівники постійно проходять тестування, підвищення кваліфікації і т.д.

Висновок

В Україні з 1 січня 2016р. почала діяти зона вільної торгівлі з ЄС. Російська Федерація з політичних поглядів вирішила закрити для України кордон, що, як ми всі помітили, негативно відобразилося на нашій економіці. Багато підприємств змушені були закритися, деякі – мають переорієнтовуватися на інші ринки збуту, відкривати нові горизонти, налагоджувати нові зв'язки, отримувати сертифікати, тобто проводити величезну кількість роботи над вирішенням цих питань задля економічного розвитку підприємства.

ПрАТ «Монделіс Україна» багато своєї продукції експортувала саме в РФ, те що був закрити кордон, негативно позначилось на діяльності підприємства, деякий період часу лінії стояли без роботи. Але, не дивлячись на це, керівництво швидко зреагувало та розробило інший стратегічний план.

Компанія переорієнтувалася на інші ринки збуту, і має наміри їх розширювати. Вона здобуває все нові і нові сертифікати якості, завдяки яким має змогу експортувати свою продукцію до країн Східної Європи та Центральної Азії.

Працівники компанії постійно проходять навчання, розвивають та здобувають нові здібності, задля того щоб компанія залишалася в трійці лідерів харчової промисловості.

Список використаної літератури

1. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3355>
2. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності - Кириченко О.А. - Глава 7. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства. - [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/19370-glava-7-organizatsiya-upravlnnya-zovnshnoekonomichnoyu-dyalnstyu-na-rvn-pdprimstva.html>
3. «Державне управління зовнішньоекономічною діяльністю України в умовах Європейської інтеграції. Наукове дослідження Коліжук Олени Олександрівни. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CAvtoreferat%5C5d5d1091-2b9c-43aa-baae-18bf6164a361.pdf
4. Початок режиму вільної торгівлі з ЄС. Які зміни чекають на український бізнес. Онлайн газета «Українська правда». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/11/26/7041241/>
 5. Харчовий дисбаланс. Контакти.ua . - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.kontrakty.ua/gc/2014/4-5/12-pishhevojj-disbalans.html?lang=ua>
 6. Кузьмінський Ю. А. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Ю. А. Кузьмінський, В. Г. Козак, Л. І. Лук'яненко. – К. : [б. в.], 2006. – 396 с.
 7. Линдер С. Современные теории внешнеэкономических отношений / С. Линдер, Ж. Лафай ; под ред. Л. А. Зубченко. М. : [б. и.], 1992. 140 с.
 8. Майер Джеральд М. Основні проблеми економіки розвитку / Джеральд М. Майер, Джемс Е. Раух, А. С. Філіпенко (кер. проекту та наук. ред.) : пер. з англ. К. : Либідь, 2003. 684 с
 9. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції : монографія / Т. М. Мельник. – К. : КНТЕУ, 2007. – 396 с.
 10. Український клуб аграрного бізнесу. - [Електронний ресурс]. –Режим доступу:http://ucab.ua/files/Survey/Doslidjenna/Manual_UCAB.pdf
 11. Міністерство аграрної політики та продовольства України. - [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<http://minagro.gov.ua/node/7644>
 12. Экспорт та імпорт продукції аграрного сектору України: стан та тенденції / [Кваша С.М., Власов В.І., Кривенко Н.В. та ін.]; за ред. С.М.Кваши. – К.: ННЦ ІАЕ, 2013. – 80с.
 13. ЄС-Україна: поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі – Київ: Представництво ЄС в Україні, 2013.
 14. Офіційний сайт компанії Монделіс Україна. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://ua.mondelezinternational.com/>

15. BUSINESS ASSURANCE. - [Електронний ресурс]. –Режим доступу:<http://www.dnvba.com/ru/Certification/Management-Systems/Quality/Pages/ISO-9001.aspx>
16. Пісьмаченко Л. М. Державне управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах інтеграції України у світовий економічний простір: механізми регулювання та контролю : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. / Л. М. Пісьмаченко. – К. : НАДУ, 2008. – 36 с.