

42
21.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ПЕРЕГУДА Ганна Миколаївна
(студентка групи ЗМО-21-1с)



БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.06.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Перегуда Г.М. Управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, потенціал зовнішньоекономічної діяльності, експорт, імпорт, ринок.

Annotation

Pereguda H. Management of the potential of the enterprise's foreign economic activity. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of managing the potential of the enterprise's foreign economic activity are considered and directions for improvement of the relevant process are determined.

Keywords foreign economic activity, potential of foreign economic activity, export, import, market.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства</i>	6
1.1. Поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства...	6
1.2. Система управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»</i>	38
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод».....	44
2.3. Оцінка рівня управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства	52
2.4. Напрями підвищення ефективності управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства	59
Висновки до розділу 2	68
<i>Висновки</i>	71
<i>Список використаних джерел</i>	75
<i>Додатки</i>	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків багато в чому залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Ефективний розвиток останньої неможливий без таких управлінських дій, як планування, організація, мотивація, контроль, координація тощо, які в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю мають особливості. Саме тому, за умов глобалізації світового господарства та міжнародних економічних відносин підвищується роль і значення зовнішньоекономічної діяльності. Це стосується як макро-, так і мікроекономічного рівня. Науковці та практики, які займаються питаннями удосконалення організації та управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проводять постійний аналіз її сутності, проте наразі не існує однієї думки щодо поняття зовнішньоекономічної діяльності. Незважаючи на це, детальне вивчення теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю є підґрунтям забезпечення її ефективності, що і актуалізує проведення дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що вивченням даного питання займалися багато вчених-економістів, зокрема А. П. Баскаков, Л. Головка, О. Гребельник, О. В. Валентієва, Л. Дідківська, Г. В. Дурицька, І. Манцурова, Л. Пісьмаченко, В. Покровська, Л. Швайк та ін. У їхніх працях проведена комплексна оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємств, здійснена характеристика особливостей її ведення, здійснений аналіз статистичних індикаторів. Однак в економічній літературі існує певна невизначеність щодо розуміння підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю, визначення її потенціалу за мінливих умов господарювання. У зв'язку з цим потрібна доробка та уточнення методичного забезпечення описаного кола питань.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також визначення резервів підвищення її ефективності на ТОВ «Галіївський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- дослідити систему управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства та діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- проаналізувати рівень рівня управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити основні резерви підвищення ефективності управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління

підприємством в цілому. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 82 сторінках друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність належить до однієї зі сфер економічної діяльності, яка базується на виробництві продукції (виконанні робіт та наданні послуг), що призначена для іноземних ринків. У вітчизняній практиці ця категорія стала активно використовуватися з кінця 80-х років минулого століття у зв'язку з початком проведення зовнішньоекономічної реформи (1986-1987 рр.), сутність якої зводилася до децентралізації державної зовнішньої торгівлі та переходу від системи міжурядових зовнішньоекономічних зв'язків до самостійного здійснення цієї діяльності на рівні підприємств – виробників експортної продукції.

В умовах актуалізації процесів обміну матеріальними товарами, послугами, продуктами інтелектуальної праці, результатами виробничо-технічного співробітництва між країнами, інтегрування економіки України у світове господарство, її участі в різних видах міжнародного підприємництва значно підвищується роль і значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Сьогодні жодна країна світу не в змозі забезпечити достатній рівень розвитку виробничих потужностей і сталого розвитку ізольовано від міжнародного виробництва, прогресу та ринку праці. Тому процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації та глобалізації світового господарства перетворюються на найважливіші чинники розвитку національних економічних систем, а зовнішньоекономічні зв'язки впливають на рішення соціально-економічних проблем практично в усіх країнах світу.

Зовнішньоекономічна діяльність у всіх країнах спрямована на: сприяння вирівнювання темпів економічного розвитку; порівнянність витрат виробництва на національному та світовому рівнях; реалізацію переваг

міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік [22, с. 7]. Суттєвим поштовхом до розвитку вітчизняної економіки в напрямку зовнішньоекономічної діяльності є підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС за рахунок вільного руху капіталів.

Згідно з вітчизняним законодавством зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб’єктів господарської діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [43]. З логіки даного визначення витікають основні ознаки здійснення зовнішньоекономічної діяльності в Україні, а саме:

- зовнішньоекономічна діяльність є господарською діяльністю, тобто «діяльністю суб’єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованою на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність» (ч. 1 ст. 3 Господарського Кодексу України);

- зовнішньоекономічна діяльність побудована на відносинах між суб’єктами господарювання, що перебувають під юрисдикцією різних держав;

- зовнішньоекономічна діяльність може здійснюватися як на території України, так і за її межами, як з перетином митного кордону України, так і без такого перетину.

На основі вивчення наукової літератури приведемо визначення змістовного наповнення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

№	Автори	Визначення
1	2	3
1	Господарський кодекс України [9]	Зовнішньоекономічна діяльність – господарська діяльність, яка мусить перетинати митний кордон України майном та (або) робочою силою
2	Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [43]	Зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб’єктів господарської діяльності України та іноземних суб’єктів господарської діяльності, яка базується на взаємовідносинах між ними та здійснюється як на території України, так і за її межами

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3	Будякова О., Задорожний В. [4]	Визначає зовнішньоекономічну діяльність через взаємозв'язок економічної діяльності підприємства та зовнішньої торгівлі, експорту, імпорту, іноземних кредитів та інвестицій, здійснення з іншими країнами спільних проєктів
4	Дідківський М.І. [14]	Зовнішньоекономічна діяльність – здійснення як на території України, так і поза її межами діяльності, яка виникає при взаєминах між вітчизняними та чужоземними суб'єктами господарювання
5	Заячківська О.В. [18]	Зовнішньоекономічна діяльність – система, що забезпечує існування чотирьох підсистем («Введення продукції на міжнародний ринок», «Збільшення збуту нової продукції», «Збереження конкурентної переваги», «Зниження обсягу продажів»)
6	Наливайко Н.М. [33]	Зовнішньоекономічна діяльність – область діяльності, яка пов'язана із виробництвом товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдячуючи проведенню експортно-імпортних операцій, а також проявляється у різних формах міжнародного обміну у вигляді капіталу, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності
7	Погребняк А.Ю., Хоменко Т.Ю. [42]	При виході підприємства на зовнішній ринок зовнішньоекономічна діяльність повинна містити виробничо-господарські, організаційно-економічні та оперативно-комерційні функції підприємства, для його участі в зовнішньоекономічних операціях
8	Решетняк К.Е. [46]	Зовнішньоекономічна діяльність – міжнародний обмін матеріальними цінностями та послугами, який пов'язаний з теоретичними та практичними знаннями, що взаємодіють з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій
9	Шталь Т.В. [66]	Зовнішньоекономічна діяльність – це система зі своїми специфічними організаційно-економічними та правовими механізмами функціонування, а також як складова єдиного національного комплексу
10	Шупрудько Н.В. [68]	Зовнішньоекономічна діяльність – сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативнокомерційних функцій експортно-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера
11	Щербк В.Г., Лозенко А.П. [69]	Зовнішньоекономічна діяльність – зв'язок міжнародної виробничої та науково-технічної кооперації, експорту та імпорту продукції, виходу підприємства на зовнішній ринок зі сферою його господарської діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [4; 9; 14; 18; 33; 42; 43; 46; 66; 68; 69]

Наведені в таблиці інтерпретації підтверджують той факт, що зовнішньоекономічна діяльність є частиною загальної діяльності підприємства, але вона також має характерну особливість, суть якої полягає в тому, що вона

здійснюється на іншому, міжнародному рівні, який виявляється у відносинах з контрагентами з інших країн. Слід зауважити, що агрегована економічна категорія, якою є зовнішньоекономічна діяльність, класифікується за типами,

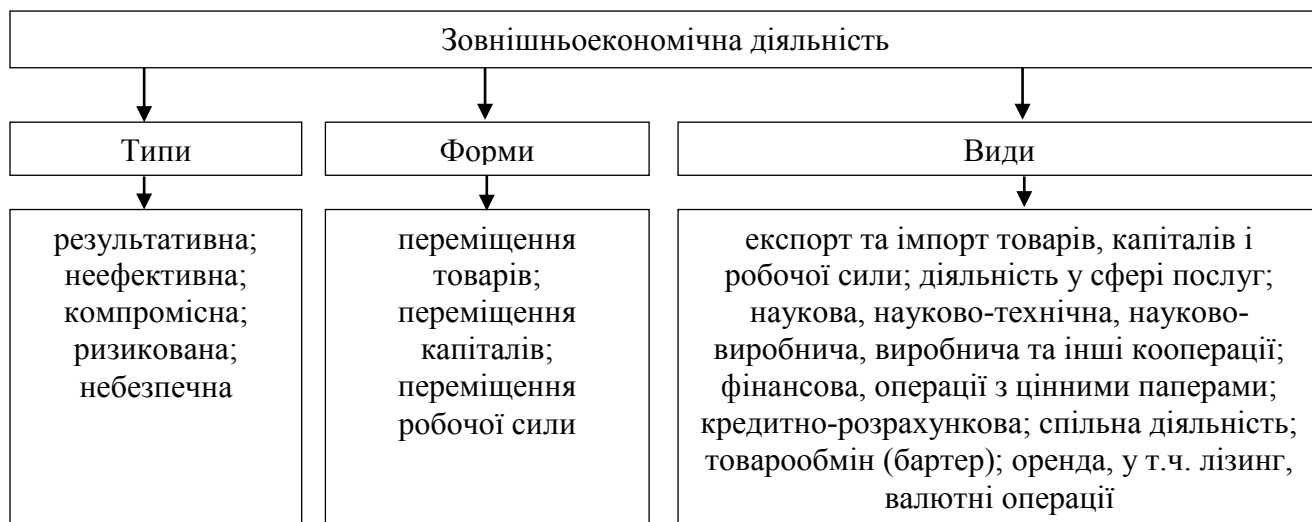


Рис. 1.1. Класифікаційні ознаки дефініції «зовнішньоекономічної діяльності»

Джерело розроблено автором на основі [35, с. 184; 40, с. 74]

Аналізуючи наукові джерела, можна сказати, що економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності проявляється в тому, що вона є: важливим і потужним фактором економічного зростання і розвитку кожної країни; спосіб включення економіки кожної країни до світової економіки, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародного співробітництва, що особливо актуально в контексті зростаючої глобалізації.

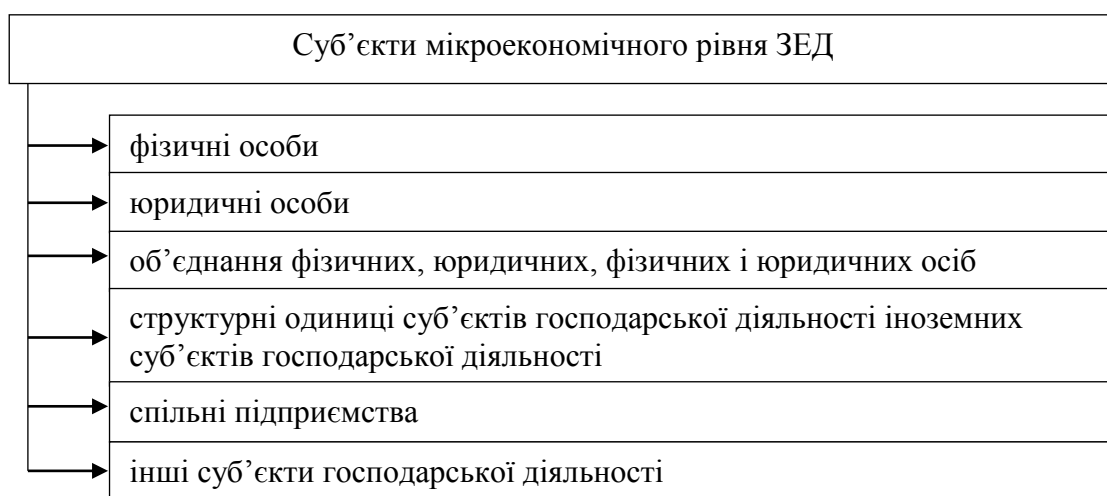


Рис. 1.2. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України
макроекономічного рівня

Джерело: розроблено автором на основі [35, с. 184]

Слід наголосити, що зовнішньоекономічна діяльність має суб'єкти макроекономічного, рис. 1.2 та мікроекономічного рівня, рис. 1.3. Отже, ми бачимо з рис. 1.2 та 1.3, що зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, що пов'язана із функціонуванням та взаємодією суб'єктів на міжнародному рівні.

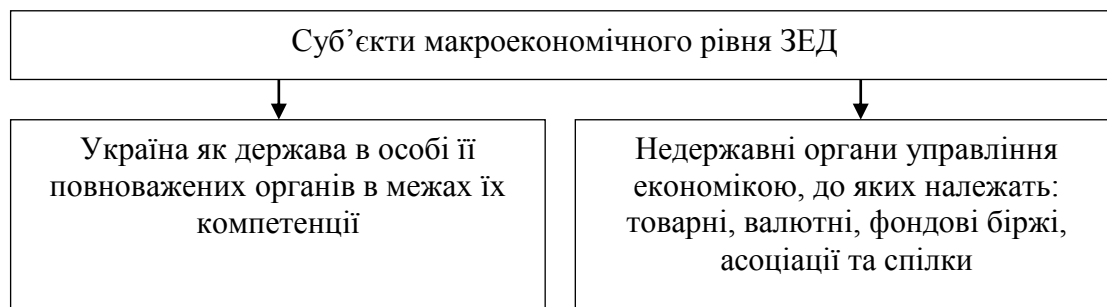


Рис. 1.3. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України
мікроекономічного рівня

Джерело: розроблено автором на основі [35, С. 185]

Розглядаючи зовнішньоекономічну діяльність як економічне поняття важливим елементом є те, що кожен її суб'єкт керується принципом економічної свободи, тобто може на власний розсуд бути членом зовнішньоекономічних відносин, оперувати цими відносинами за власним бажанням, опираючись на норми, визначені законодавством України [66].

Окремі науковці надають розширене трактування та розглядають зовнішньоекономічну діяльність як сукупність низки категорій залежно від рівнів її реалізації, серед яких можна виокремити такі:

1) мегарівень (глобальний рівень); на глобальному рівні зовнішньоекономічна діяльність є комплексом міжнародних економічних відносин усіх країн світу, що формує міжнародний поділ праці та реалізується у вигляді глобалізації світових економічних відносин;

2) метарівень – рівень зовнішньоекономічних зв'язків, що виявляється в реалізації міжнародної регіональної інтеграції та діяльності регіональних інтеграційних угруповань;

3) макрорівень – сукупність зовнішньоекономічних зв'язків між країнами;

4) мезорівень – зовнішньоекономічні зв'язки між окремими галузями промисловості різних країн світу, а також зовнішньоекономічні зв'язки на рівні регіонів;

5) мікрорівень – зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання, сукупність здійснюваних ними зовнішньоекономічних операцій, єдність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій підприємств під час функціонування на зовнішньому ринку [23].

Зовнішньоекономічна діяльність проводиться, опираючись на встановлені правила та норми, які містяться у законі про зовнішньоекономічну діяльність та інших нормативно-правових актах [4].

Розглядаючи зовнішньоекономічну діяльність як економічну категорію, необхідно більш детально охарактеризувати основні напрямки, на які спрямована зовнішньоекономічна діяльність у всіх країнах світу. Основні напрямки, на які спрямована зовнішньоекономічну діяльність у всіх країнах світу:

- підтримка темпу економічного розвитку;
- порівняність виробничих витрат на ринку України та світовому рівню;
- використання преференцій міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національної економіки.

Другим важливим аспектом при розгляді зовнішньоекономічної діяльності є наступні поняття, які є характеристикою зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність включає в себе:

- сукупність форм, засобів та методів зовнішньоекономічних відносин між країнами;
- через механізм зовнішньоекономічних зв'язків попит на товари та послуги світового ринку переноситься на внутрішній ринок тієї чи іншої держави;
- систему економічних взаємин, що виникає внаслідок руху ресурсів всіх видів між державами та економічними суб'єктами різних держав;

- розвиток виробничих сил, що, в свою чергу, сприяє розвитку промисловості, сільського господарства, торгівлі, сфери послуг та фінансових установ.

Причини, які спонукають підприємців впроваджувати зовнішньоекономічну діяльність на підприємстві:

- особливості розвитку внутрішнього ринку, до якого вигідніше вкладати капітал за кордоном;
- нестабільність політичного та економічного становища в країні: погіршення інвестиційного клімату, низькі темпи економічного зростання;
- недосконалість законодавчої бази, що регулює комерційну діяльність.

Цілями, які переслідують підприємства реалізуючи зовнішньоекономічну діяльність:

- реалізація запланованих у визначені терміни обсягів експорту та імпорту на підприємстві, підвищення якості продукції, ефективності технологічного процесу;
- підвищення ефективності реалізації експортної продукції, робота по покращенню номенклатури, організація технічного обслуговування продукції за межами країни виробника;
- розумна політика підприємства, яка дає можливості більш раціонально використовувати власні ресурси;
- пошук найкращих шляхів для реалізації продукції на ринку;
- наукова співпраця із закордонними партнерами по введенню новітніх технологій у власний виробничий процес.

Для подальшого дослідження доцільно визначити сутність поняття «потенціал зовнішньоекономічної діяльності» (табл. 1.2).

На основі отриманих узагальнень можна отримати власне визначення потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Отже, потенціал зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це здатність підприємства в умовах забезпеченості ресурсами виробництва, керуючись адекватною економічною стратегією розвитку віднайти і використати необхідні можливості

для виробництва і реалізації/закупівлі оптимального для отримання максимального прибутку об'єму конкурентоздатних на міжнародних цільових ринках товарів, послуг та інших суспільних благ з дотриманням принципів недопущення шкоди національному господарству та економічній безпеці країни.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення поняття «потенціал зовнішньоекономічної діяльності»

Автор	Визначення	Оцінка критерію
1	2	3
Ресурсний підхід		
Авдеєнко В.Н., Котлов В.А. [1]	Сукупність ресурсів, які надаються господарській системі у розпорядження для утворюючої діяльності	Потенціал як ресурс
Стахорський О.О. [51]	Сукупність ресурсів, які експортують та імпортують українські суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності	Потенціал як ресурс
Виробничо-реалізаційний підхід		
Чубар М.М. [62]	Здатність промисловості, всього суспільного виробництва даної країни загалом виробляти потрібну кількість конкурентоспроможних товарів для зовнішнього ринку	Потенціал як виробництво і реалізація
Маталка С.М. [27]	Інтегральне відображення можливостей суб'єкта економічної діяльності трансформувати вхідні ресурси в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти господарські та суспільні інтереси	Потенціал як виробництво і реалізація
Дружиніна В.В., Різніченко Л.В. [16]	Обсяг конкурентоспроможної продукції, яку здатна створити й спроможна реалізувати на зовнішніх ринках у просторово-часовому вимірі певна виробничо-господарська система	Потенціал як виробництво і реалізація
Відтворювальний підхід		
Швецова М.Б. [63]	Частина потенціалу підприємства, яка в разі ефективного використання його ресурсів, ресурсів регіону, країни, здатна відтворювати конкурентні переваги підприємства на зовнішньому ринку та забезпечувати отримання прибутку	Потенціал як відтворення конкурентних переваг
Пепа Т.В. [38]	Здатність економіки відтворювати свої конкурентні переваги на світовій арені	Потенціал як відтворення конкурентних переваг
Системний підхід		
Бестужева С.В. [2]	Відображає реальну систему внутрішніх і трансграничних відносин, взаємодія яких зумовлює життєздатність підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності	Потенціал як система відносин

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Єпішкіна О.В. [17]	Складна динамічна економічна система наявних і потенційних сукупних можливостей окремих формувань (виробничих, інфраструктурних, державних органів)	Потенціал як система можливостей
Потенційний підхід		
Олексюк О.І. [36]	Максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень.	Потенціал як сукупність можливостей
Радченко Л.М. [45]	Здатність і готовність суб'єктів господарювання. Які діють в межах територіально-адміністративної одиниці, до виявлення, формування та використання існуючих можливостей експортувати або імпортувати продукцію, що виробляється або не виробляється ними з метою ефективної реалізації конкурентних переваг	Потенціал як готовність до виявлення та використання потенційних можливостей

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 16; 17; 27; 36; 38; 45; 51; 62; 63]

За такого трактування економічного потенціалу зрозуміло, що зовнішньоекономічна діяльність та потенціал зовнішньоекономічної діяльності підприємства можуть співвідноситися між собою як система та її елемент, або ж як рівноправні елементи, як співвідношення того, що можливе і того, що вже здійснене.

Провівши аналіз та врахувавши наукові підходи до визначення сутності «зовнішньоекономічна діяльність» можна стверджувати, що це частина загальної діяльності підприємства, яка виникає внаслідок взаємодії суб'єктів господарювання України та іноземних партнерів, задля ефективного здійснення міжнародної діяльності між ними [62].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є частиною господарської діяльності підприємства, а потенціал зовнішньоекономічної діяльності є потенційною можливістю і готовністю до зовнішньоекономічної діяльності, яка, в свою чергу, є процесом реалізації потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

1.2. Система управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є рушійним важелем забезпечення підприємств міжнародними замовленнями та клієнтами, що здатний задовільнити постійно зростаючу потребу у збільшенні прибутку. Основним завданням зовнішньоекономічної діяльності є забезпечення відносин між учасниками міжнародного договору, щодо забезпечення інтересів кожної з сторін та вилучення вигоди у процесі співпраці.

Задля ефективного функціонування підприємства, що займається міжнародними контрактами, доречно використовувати комплексну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю. Щоб отримати комплексну систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства необхідно враховувати науково-технічні, виробничі, сервісні, інформаційні, кваліфікаційні та експортно-імпортні чинники, що впливають на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Окрім цього, важливою проблемою теорії управління є визначення переліку функцій управління.

Задля досягнення ефективного результату від здійснення зовнішньоекономічної діяльності використовуються певні методи управління.

Ще з початку XX століття американським науковцем Ф. Тейлором було доведено, що методи, які використовуються в науці і техніці, можуть ефективно використовуватися в практичній діяльності організації для досягнення визначених цілей. В основі класифікації методики управління полягають мотиви, що виникають у процесі діяльності.

Методи управління використовуються у поєднанні один з одним, а саме: управлінська діяльність – це результат реалізації різних методів і засобів впливу на людей. Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи загалом з метою досягнення визначених підприємством цілей. Метод управління зовнішньоекономічною діяльністю –

це сукупність способів, прийомів та засобів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність [20; 59].

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю можна поділити на три групи: економічні, адміністративні, і соціальні, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності
підприємства

Назва	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Економічні	система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів підприємства і окремих працівників. До економічних методів належать: - митний тариф та митні збори; - ціни на експортовані та імпортовані товари; - норми прискореної амортизації; - ставки надання і одержання кредитів, ставки страхування експортних кредитів, позик; - іноземні інвестиції на території України	реалізують матеріальні інтереси участі суб'єкта у зовнішньоекономічній діяльності; стимулюється прояв ініціативи; реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб	методи непрямої дії і вони не можуть змусити об'єкт управління діяти однозначно; залежать від створення державним органом управління фінансової чи матеріальної мотивації, що здатна вплинути на економічні інтереси суб'єктів господарювання; залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію
Адміністративні	система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. До адміністративних методів відносять: - ліцензування і квотування товарів; - заборона окремих видів експорту та імпорту товарів; - застосування спеціальних імпорتنих процедур та правових режимів; - заходи проти недобросовісної конкуренції, розгляд спорів, що виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності	забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм; забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагає великих матеріальних витрат у малих організаціях оперативно досягаються цілі та; забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища	придушується ініціатива, творча робота; відсутні дієві стимули праці і можуть виникати антистимули; у великих організаціях менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
соціально-психологічні	специфічні способи впливу на особисті стосунки і зв'язки між працівниками. Базуються на використанні моральних стимулів до праці, діють з метою перетворити адміністративне завдання на свідомий обов'язок, завдяки використанню психологічних прийомів таких, як: - соціальні методи – ґрунтуються на особливостях взаємодії людей, культурних цінностей; - психологічні мотиви – з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування сприятливого психологічного клімату.	включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати	не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; важко прогнозувати результати

Джерело: розроблено автором на основі [20]

До адміністративних методів управління також відносять:

1. Організаційні методи, що поєднують у собі систему таких форм управління, як регламентування, нормування і організаційно-методичне інструктування. Регламентування встановлює правила, на основі яких діє підрозділ або окремі працівники. Ці правила визначаються статутом, положенням про відділи, правилами внутрішнього розпорядку.

2. Правові методи – сукупність способів дії суб'єкта управління за допомогою правових норм, відносин, активів.

3. Нормування визначає межі дії технічних, технологічних, економічних і організаційних норм.

4. Інструктування – доведення до працівників найраціональнішого способу виконання робіт, перевірка знань та вмінь працівників.

5. Оперативно-розпорядчі методи. Вони націлені на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання роботи підрозділу. Розпорядчі дії завжди зумовлені конкретними причинами і мають певну адресність, та односторонню спрямованість – від керівника до підлеглого у таких формах:

- обов'язкові приписи (наказ, розпорядження);
- узгоджувальні дії (наради, консультації);
- рекомендації (роз'яснення, вказівка);

6. Метод поділу за функціями: кожен працівник виконує свою функцію. Експертний метод – дослідження структури управління, виявлення її слабких місць.

7. Метод порівняння та аналогії – вдосконалення елементів управління, організаційних форм та рішень, які виправдали себе на підприємствах з подібними умовами.

8. Метод структуризації мети передбачає кількісний та якісний опис, терміни реалізації та досягнення, а також розподіл взаємопов'язаних та взаємозумовлених цілей. До цього методу можна віднести делегування цілей. Під делегуванням розуміють процес, при якому працівники, що мають визначені правила, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації. Якщо делегування немає, менеджер змушений виконувати всі без винятку трудові процеси сам, щоб досягти цілей, що стоять перед організацією. Але це неможливо при великому обсязі виробництва та продажів. Тому необхідно передавати частину своїх прав і обов'язків підлеглим.

В управлінні зовнішньоекономічною діяльністю функції загального і спеціалізованого управління поєднують у дві групи:

1. Група функцій з підготовки даних:
 - облік – фіксує стан об'єкта управління;
 - контроль сприяє виявленню та відбору даних, що містять інформацію про відхилення об'єкта управління від встановленого режиму функціонування;
 - аналіз даних необхідний для виявлення залежності між впливом зовнішнього середовища та параметрами об'єкта управління;
 - нормування – визначаються дозволені значення параметрів об'єкта управління, за яких він функціонує в установленому режимі;

- прогнозування – передбачає обробку даних з метою визначення різних способів поведінки об'єкта управління та зовнішнього середовища.

2. Група функцій з прийняття рішень: – організація – полягає в прийнятті рішень з побудови чи зміни структури об'єктів або процесів; – планування – полягає в розробці моделі майбутнього стану об'єкту; – програмування – це процес складання програм, які дозволяють визначити взаємозалежність та послідовність дій, які реалізують план; – регулювання – полягає в виробленні рішень з метою анулювання відхилень від встановленого режиму функціонування об'єкту управління [21].

Зазначені вище функції управління зовнішньоекономічною діяльністю виконуються при будь-якій організації управління та у встановленій послідовності.

Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві – це важлива, складна та відповідальна робота, яка передбачає створення та організації на підприємстві взаємодії між різними підрозділами підприємства при здійсненні ним зовнішньоекономічних операцій. Тобто, створення такої структури підприємства, яка б дозволила працівникам ефективно працювати разом [20].

Функціональний аспект в організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у виконанні менеджерами відповідних управлінських функцій. Функції організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна поділити на такі групи:

- функція організації управління управлінською діяльністю вимагає здійснення стратегічного управління, аудиту всієї системи управління та консультативній діяльності. Зазначену функцію виконують менеджери управління зовнішньоекономічною діяльністю, які належать до вищої ланки управління та мають у своєму підпорядкуванні менеджерів середньої та нижньої ланок та спрямовують їх діяльність відповідно до мети підприємства;

- функція організації управління зовнішньоекономічною. Діяльністю полягає у здійсненні оперативного управління зовнішньоекономічної діяльності

підприємства: аналізі, прогнозуванні, нормуванні, плануванні, контролі. Зазначену функцію виконують менеджери функціонального та лінійного управління;

– функція організації зовнішньоекономічних операцій полягає у здійсненні підприємством операційного управління зовнішньоекономічною діяльністю щодо організації та проведення виробничих дій в процесі здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності. Таку функцію реалізують менеджери зі спеціалізованого управління зовнішньоекономічною діяльністю, які належать до нижчої ланки управління [11].

Підприємства України, що вийшли на зовнішній ринок, здійснюють управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі таких принципів:

– суверенітету України. Цей принцип передбачає право українських громадян самостійно здійснювати зовнішньоекономічної діяльності на території України;

– свободи зовнішньоекономічного підприємництва. Такий принцип передбачає право у зовнішньоекономічні відносини з правом здійснення їх у будь-яких формах, що не заборонені чинним законодавством України;

– забезпечення юридичної рівності і недопущення дискримінації, заборони будь-яких дій щодо обмеження прав, свобод і дискримінації об'єктів і суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних об'єктів господарювання за формами власності та місцезнаходженням;

– верховенства закону. В основу такого принципу покладено беззаперечне дотримання чинних законів України щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю. Також цей принцип передбачає заборону використання підзаконних актів органів місцевого управління, якщо в них передбачені менш сприятливі умови управління зовнішньоекономічною діяльністю ніж ті, що встановлені законами України;

– захисту об'єктів та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на підґрунті забезпечення державою рівного захисту всіх учасників ЗЕД та

іноземних учасників господарської діяльності згідно чинного законодавства України [26].

Отже, управління це сфера діяльності підприємства, яка безпосередньо пов'язана з роботою з людськими ресурсами. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до здійснення спільної діяльності, надати їх зусиллям ефективності і згладити присутні їм недоліки, адже здатність людини робити внесок у суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємствами, як і від власних зусиль та віддачі людей.

В основі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством закладені такі функції управління, як планування, організація, мотивація і контроль, що є головними на підприємствах, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування. Кожна з наведених функцій відповідає за забезпечення певного сегменту господарської діяльності, що допоможе підприємству визначити слабкі та сильні сторони управління, та уникнути помилок у майбутньому.

Визначення методу управління здебільшого залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Задля досягнення ефективного результату визначено, що на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності повинні використовувати перераховані методи у поєднанні, адже кожен з цих інструментів зосереджується на певному вузькому сегменті управлінського процесу.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Головною умовою проведення зовнішньоекономічної діяльності є її ефективність. Підприємства нерідко зазнають значних збитків унаслідок недостатнього техніко-економічного обґрунтування ефективності

зовнішньоекономічної діяльності, відсутності в ньому оцінок вибору валюти ціни, валюти платежу та інших валютно-фінансових умов угоди.

Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату (ефекту) з витратами ресурсів на отримання цього ефекту. Під результатами розуміють грошову, вартісну оцінку отриманого прибутку для підприємства: грошові надходження за відправлену продукцію, виконані роботи та послуги, вартість отриманого товару, робіт, послуг та ін. Під витратами розуміють грошову, вартісну оцінку виробничих ресурсів, які залучилися до господарського обігу: вартість сировини. Матеріалів, енергії, трудових ресурсів. Послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування в різні державні фонди та інші витрати, без яких торгова угода не може бути здійснена. Економічні результати та витрати ресурсів мають кількісний вимір. Ва тому й економічна ефективність може вимірюватися кількісно, тобто мати певний критерій ефективності.

Критерій – головна ознака, що відрізняє його від інших кваліфікаційних одиниць. Критерій економічної ефективності не однаковий для різних рівнів зовнішньоекономічної діяльності. Кожному рівню оцінювання відповідає свій вид економічних інтересів і свій критерій ефективності [8].

Так, на макроекономічному (народногосподарському) рівні під економічною ефективністю зовнішньої торгівлі розуміють ступінь економії національної праці, що досягається шляхом її участі в міжнародному розподілі праці на зовнішньоторговельному обміні.

У цьому випадку критерієм ефективності виступає економія національної праці як додаткове джерело зростання ВВП та інших економічних і соціальних макропоказників [13].

На рівні підприємства під економічною ефективністю зовнішньоекономічної діяльності розуміють ступінь збільшення доходу від здійснення зовнішньоторговельних операцій. Критерій ефективності є прибуток як основна міра ефективності.

Визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності зумовлює ступінь зацікавленості підприємства у виході на світовий ринок, дає змогу обґрунтувати окремі позиції щодо закупівлі та продажу певних товарів. Одержані дані можуть бути використані при розробленні планів експорту та імпорту підприємства при оцінюванні структури та напрямків зовнішньоторговельного обороту.

Усю систему показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна розділити на 4 групи:

1. Абсолютні показники:

- обсяг експорту;
- обсяг імпорту;
- обсяг накладних витрат на експорт/імпорт;
- середній залишок коштів;
- кількість отриманих рекламацій;
- сума рекламацій;
- кількість задоволених рекламацій;
- перевага покупцями ТМ фірми;
- обсяг експорту нових товарів.

2. Відносні показники:

- індекс динаміки;
- індекс вартості;
- індекс фізичного обсягу;
- індекс ціни;
- індекс кількості (наприклад, динаміка частки світового, європейського ринків, частка нових товарів в експорті, які з'явилися за останні 5 років, частка зниження витрат, яку одержано внаслідок використання нових технологій тощо);
- коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту/імпорту за вартістю, фактичним обсягом, ціною;
- середня тривалість обороту експортної/імпортної операції;

- коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій.

3. Показники структури:

- товарна структура експорту/імпорту;
- географічна структура;
- структура накладних витрат.

4. Показники ефективності (ефекту):

- валютна ефективність експорту/імпорту;
- ефективність експорту/імпорту;
- рентабельність експорту/імпорту;
- економічний ефект експорту/імпорту;
- інтегральний економічний ефект;
- ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку;
- ефективність придбання та використання імпортного обладнання;
- ефективність придбання та продажу ліцензій.

Розрахунок показників ефективності здійснюється за такими принципами [5]:

- найповніший облік усіх складових витрат і результатів. Неповний облік витрат та отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;

- необхідність порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття певного рішення. Неправильний вибір бази порівняння може призвести до спотворення оцінок;

- приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;
- приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;
- наявність достовірності інформації, систему збору та аналізу даних.

Конкретний розрахунок показників ефективності залежатиме значною мірою від виду зовнішньоторговельної операції, її мети, умов та інших особливостей і конкретної угоди у межах зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної на підприємстві [44].

Щоб визначити ефективні напрями діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, потрібен ретельний аналіз її стану. Проведення аналізу експортних та імпорتنих операцій включає:

- визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною експортних/імпорتنих товарів;
- визначення виконання зобов'язань за термінами їхніх поставок та якістю;
- установлення факторів і величин їхнього впливу на економічні показники;
- з'ясування причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями [5].

Процес проведення аналізу має 4 етапи: аналіз виконання зобов'язань за товарами та товарними групами; виконання зобов'язань за країнами експорту/імпорту; виконання зобов'язань за країнами ближнього зарубіжжя; узагальнення результатів аналізу.

На першому етапі з'ясовується кількість та загальна сума укладених угод, кількість і загальна сума виконаних угод, кількість, види та сума прострочених контрактів, причини неповної реалізації угод і порушень термінів поставок товарів.

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують систему аналітичних показників (табл. 1.4).

Для оцінки ефективності експортної/імпоротної операції необхідно порівняти дані показників (коефіцієнтів) з певною базою, оскільки самі по собі вони про це не свідчать. Базою порівняння, як правило, є валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валют, то зовнішньоекономічна діяльність підприємства вважається ефективною. При цьому базою порівняння для валютної ефективності експорту слід використовувати обернений курс обміну (непряме котирування), а для валютної ефективності імпорту – звичайний обмінний курс (пряме котирування).

Таблиця 1.4

Показники для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності
підприємства

Назва	Формула	Необхідні дані
1	2	3
Частка сум контрактів, прострочених у звітному періоді	$I_{\text{пк}} = \frac{K_{\text{п}}}{K_{\text{в}}} \times 100\%$	$K_{\text{п}}$ – сума контрактів, прострочених протягом року; $K_{\text{в}}$ – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	$K^{\text{варт}} = \frac{\sum_{n=1}^i O_{i\text{ф}} \times P_{i\text{ф}}}{\sum_{n=1}^i O_{i\text{п}} \times P_{i\text{п}}}$	$P_{i\text{ф}}$ і $Q_{i\text{ф}}$ – фактичні ціни та кількість товару i ; $P_{i\text{п}}$ і $Q_{i\text{п}}$ – планові ціни та кількість товару i ; n – кількість товарів.
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	$K^{\text{фіз.об}} = \frac{\sum_{n=1}^i O_{i\text{ф}} \times P_{i\text{п}}}{\sum_{n=1}^i O_{i\text{п}} \times P_{i\text{п}}}$	$Q_{i\text{ф}}$ – фактична кількість експорту; $P_{i\text{п}}$ і $Q_{i\text{п}}$ – планові ціни та кількість товару i ; n – кількість товарів
Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за ціною	$K^{\text{ціна}} = \frac{\sum_{n=1}^i O_{i\text{ф}} \times P_{i\text{ф}}}{\sum_{n=1}^i O_{i\text{ф}} \times P_{i\text{п}}}$	$P_{i\text{ф}}$ і $Q_{i\text{ф}}$ – фактичні ціни та кількість товару i ; $P_{i\text{п}}$ – планова ціна товару i ; n – кількість товарів
ВАЛЮТНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТУ/ІМПОРТУ (показник валютної ефективності характеризує купівельну спроможність, силу валюти, її курс)		
Валютна ефективність експорту. Якщо значення показника перевищує обернене значення курсу національної валюти – зовнішньоекономічна діяльність є ефективною	$E_{\text{в.е.}} = \frac{\sum_{m=1}^i C_{\text{в.е.}} \times Q_e}{\sum_{m=1}^i B_e \times Q_e}$	$C_{\text{в.е.}}$ – валютна ціна i -того товару на експорт; Q_e – обсяг експорту i -того товару; B_e – витрати на виробництво та реалізацію одиниці i -того товару; m – кількість назв експортних товарів.
Валютна ефективність імпорту. Якщо значення показника перевищує значення курсу національної валюти – зовнішньоекономічна діяльність є ефективною.	$E_{\text{імп}}^{\text{вал}} = \frac{C_{\text{імп}}}{B_{\text{імп}}^{\text{вал}}}$	$C_{\text{імп}}$ – вартість одиниці імпортного товару; $B_{\text{імп}}^{\text{вал}}$ – валютна ціна одиниці товару.
Валютна ефективність експорту	$E_{\text{експ}}^{\text{вал}} = \frac{C_{\text{експ}}^{\text{вал}}}{B_{\text{експ}}}$	$C_{\text{експ}}^{\text{вал}}$ – валютна ціна товару; $B_{\text{експ}}$ – витрати на виробництво та реалізацію одиниці товару.

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Показники, які характеризують ступінь ефективності зовнішньоекономічної діяльності для підприємства, доцільно розраховувати перед укладанням певної угоди, при планування діяльності, а також з метою

оцінювання ефективності експортних та імпорتنих операцій за попередній період [42].

Для загальної характеристики експортної та імпорتنї діяльності підприємства використовують такі показники.

Ефективність експорту (наскільки ефективно підприємство проводить свою зовнішньоекономічну діяльність; частка виторгу в загальному обсязі експорту підприємства). Якщо показник >1 і вище показника ефективності реалізації на внутрішньому ринку, то реалізація на зовнішньому ринку буде ефективнішою у порівнянні із реалізацією на внутрішньому ринку.

$$E_{\text{еф.е.}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{ОП}} \quad (1.1)$$

$$\text{ЧВ} = (\text{ВВ} \times \text{Кр}) - \text{Дв} - \text{МП} \quad (1.2)$$

де, ЧВ – чистий виторг в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки; ВВ – валютний виторг за експортний товар; Кр – діючий ринковий курс іноземної валюти до гривні; Дв – додаткові витрати всередині країни, пов'язані є експортом товару; МП – митні платежі; ОП – обсяг продажу за експортом.

Рентабельність експорту (сума інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену гривню).

$$P_e = \frac{H_e}{C_e} \times 100\% \quad (1.3)$$

де, H_e – гривневі надходження від експорту, які розраховуються шляхом перерахування валютної виручки в гривнях за курсом НБУ на день надходження валютної виручки; C_e – собівартість виробництва експортного товару.

Економічний ефект експорту Якщо $E_{\text{ек.п.}}$ є позитивною величиною, то експорт обраного товару є економічно ефективним, а тому слід шукати можливості для його збільшення з урахуванням досягнутого рівня виробництва. Показники E_1 та E_2 слід використовувати при укладанні угоди з метою вибору найбільш оптимального за критерієм максимуму економічного ефекту та за

умови, що $E1 > -1$ та $E1 > -E2$. При виконанні цих умов експорт товару є економічно ефективним.

$$E_{\text{ек.п}} = V_{\text{ек.т.}} - V_{\text{ек.в}} \quad (1.4)$$

$$E_{\text{ек.п.1}} = V_{\text{ек.т.}} - V_{\text{ек.в}} = (V_{\text{ек.г.}} + V_{\text{в}}) \times K_{\text{кр}} - V_{\text{ек.в}} \quad (1.5)$$

$$V_{\text{ек.т.}} = V_{\text{ек.г.}} - V_{\text{в}} \quad (1.6)$$

$$E_{\text{ек.п.1}} = (V_{\text{ек.г.}} + V_{\text{в}}) \times K_{\text{кр}} - V_{\text{в}} \quad (1.7)$$

Век.т. – виручка від експорту; Век.в. – загальні витрати підприємства на експорт; Еек.п.1 – економічний ефект експорту товару; Век.г. – гривневий еквівалент відрахувань у валютний фонд підприємства, що розраховуються шляхом перерахунку валютної виручки в гривнях за курсом НБУ на день надходження валюти; Вв – гривнева виручка від обов'язкового продажу валюти; Еек.п.2 – економічний ефект експорту товару; Ккр – середньорічна вартість основних виробничих та оборотних фондів, що використовуються у виробництві експортної продукції.

Економічний ефект імпорту.

$$E_i = C_{pi} - B_i \quad (1.8)$$

$$B_i = B_m + M + A + \text{ПДВ} + D \quad (1.9)$$

$$B = BV \times K \quad (1.10)$$

Црі – ціна реалізації імпортних товарів на внутрішньому ринку; Ві – витрати на придбання імпортової продукції; Вм – митна вартість товару, перерахована у гривні за офіційним курсом (К) на дату подання митної декларації, яка включає валютні витрати (ВВ) до місця ввезення товару на митну територію України; М – імпортне мито; А – сума акцизу; Д – додаткові витрати.

Економічна ефективність імпорту Якщо показник наближається до 1, то імпорт товару є ефективним. Використання даного показника дає змогу підприємству не лише придбати устаткування виходячи з найнижчої ціни, а й майбутніх експлуатаційних витрат. $E_{\text{ек.п.2}} > 1$ (показує кількість продукції, яка випускається на даному устаткуванні на 1 грн. витрат щодо його придбання).

1. Імпорт товарів здійснюється для виробничого споживання імпортером з метою зниження витрат виробництва як альтернатива його закупівлі на внутрішньому ринку.

$$\text{ЦС} = \text{Цп} - \text{Ев} \quad (1.11)$$

$$\text{Цп} = \text{Цк} + \text{Ев} \quad (1.12)$$

$$\text{Ев} = \text{Вс} + \text{Ве} + \text{Вр} + \text{Вз} + \text{ЗП} \quad (1.13)$$

2. Імпорт товарів здійснюється для його реалізації на внутрішньому ринку з метою отримання прибутку (імпорт товарів народного споживання).

$$\text{Еі} = \text{Црі} - \text{Ві} \quad (1.14)$$

Цп – купівельна ціна імпортного товару; Ев – експлуатаційні витрати на використання товару, устаткування; Вс – вартість сировини, матеріалів, що споживаються на одиницю виготовленої на даному устаткуванні продукції; Ве – вартість палива та енергії на одиницю виготовленої на даному устаткуванні продукції; Вр – вартість ремонту; Вз – вартість запчастин для устаткування; ЗП – заробітна плата робітників, які обслуговують устаткування.

Наведені показники ефективності слід порівнювати з аналогічними показниками за минулий період, що дасть змогу встановити, як змінилась ефективність реалізації товарів у звітному періоді в порівнянні з минулим.

На показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності можуть впливати умови кредитування. Експортні операції, як правило, здійснюються саме на умовах кредиту. Тому важливо знати, наскільки вигідно підприємству реалізовувати товар з відстрочкою платежу.

Для врахування умов кредитування в розрахунках ефективності зовнішньоекономічної діяльності використовують коефіцієнт кредитного впливу (К), який є відношенням сумарного значення валютних надходжень, зведеного до року поставки товару, до номінальної зовнішньоторговельної ціни цього товару.

Формули для розрахунку К є складними, і на практиці користуються спеціальними таблицями, в яких наведені числові значення даного коефіцієнта [27].

Процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності є надзвичайно складним на будь-якому підприємстві. Для визначення ефективності подальшого здійснення такого роду діяльності, порівнянні досягнутих результатів із попередніми періодами доцільно здійснювати оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Для цього існують ряд показників експортноімпортних операцій, які відображають ефективність здійснення того чи іншого виду зовнішньоторговельних операцій на підприємстві. Процес оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю є доволі змістовним та повним, але при цьому слід враховувати особливості кожного підприємства та специфіку його зовнішньоекономічної діяльності.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На сучасному етапі розвитку зовнішньоекономічна діяльність стає все більш важливим чинником забезпечення подальшого соціально-економічного зростання. Розвинені країни характеризуються тим, що фактично всі галузі їх економік так чи інакше приймають участь у зовнішньоекономічній діяльності, яка зокрема, повинна сприяти забезпеченню національних інтересів і безпеки держави, шляхом підтримки митного взаємовигідного співробітництва у відповідності з загальними правилами.

Сприяння подальшій інтеграції України у світове співтовариство, розвиток рівноправних та взаємовигідних відносин з іншими країнами, забезпечення зростання рівня життя і добробуту населення є пріоритетами національних інтересів у процесі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Завданням органів державної влади у цій сфері має бути створення сприятливих умов для подальшого розвитку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та удосконалення механізмів її регулювання.

Пріоритетними напрямками зовнішньоекономічної політики України можна вважати забезпечення провідних позицій країни на світових ринках

високотехнологічних товарів і послуг, сприяння експорту і досягненню глобальної конкурентоспроможності, інтеграцію держави у глобальну транспортну систему через реалізацію транзитного потенціалу, зміцнення позицій на світовому ринку тощо. Досягнення вказаних цілей є неможливим без розвитку механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі інструментів митно-тарифного і нетарифного регулювання [28].

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», зовнішньоекономічна діяльність це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Згідно з чинним законодавством суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні є:

- фізичні особи - громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами України і постійно проживають на території України;

- юридичні особи, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, включаючи акціонерні та інші види господарських товариств, асоціації, спілки, концерни, консорціуми, торговельні дома, посередницькі та консультаційні фірми, кооперативи, кредитно-фінансові установи, міжнародні об'єднання, організації та інші), в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких є повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно з законами України, але які мають постійне місцезнаходження на території України і яким цивільно-правовими законами України не заборонено здійснювати господарську діяльність;

- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами згідно з законами України (філії, відділення, тощо), але мають постійне місцезнаходження на території України;
- спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані як такі в Україні і які мають постійне місцезнаходження на території України;
- державні замовники у сфері оборони;
- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України [43].

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна визначити як систему заходів законодавчого, виконавчого і контролюючого характеру, покликаних удосконалити зовнішньоекономічну діяльність в інтересах національної економіки. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності передбачає створення певних умов та механізмів для ефективного розвитку відносин суб'єктів господарювання [52], що потребує поєднання безпосереднього законодавчого впливу на експортно-імпорتنу діяльності підприємств та економічних важелів, таких як податки, мита тощо.

Механізм державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності являє собою сукупність економічних форм, методів та інструментів, за допомогою яких забезпечується стимулювання, координація та регламентування діяльності суб'єктів у сфері зовнішньоекономічних зв'язків. Основою регулювання зовнішньоекономічної діяльності є набір економічних та неекономічних методів впливу на систему зовнішньоекономічних відносин [41].

Треба відмітити, що стаття 7 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає, що регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється з метою:

- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку України;

- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці, в тому числі зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України;

- створення найбільш сприятливих умов для залучення економіки України в систему світового поділу праці та її наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн [43].

Також серед основних цілей державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності можна відзначити: захист економічних інтересів господарюючих суб'єктів, які приймають участь у зовнішньоекономічній діяльності; забезпечення рівних можливостей для розвитку всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності незалежно від їх форм власності та сфер функціонування; вільний розвиток конкуренції та протидію отриманню монопольного становища в зовнішньоекономічній діяльності.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності повинно сприяти глибокій диверсифікації зовнішньо-торговельних зв'язків з метою скорочення ступеня залежності вітчизняної економіки від постачальників стратегічних товарних позицій, які займають монопольне становище [41]. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності потребує відповідного нормативно-правового, інформаційного, економічного, фінансового, організаційного, кадрового забезпечення.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється:

- Верховною Радою України;
- Кабінетом Міністрів України;
- Національним банком України;
- Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері економічного розвитку;
- Митними органами;
- Антимонопольним комітетом України;
- Міжвідомчою комісією з міжнародної торгівлі [43].

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється за допомогою:

- законів України;
- передбачених в законах України актів тарифного і нетарифного регулювання, які видаються державними органами України в межах їх компетенції;
- економічних заходів оперативного регулювання (валютно-фінансового, кредитного та іншого) в межах законів України;
- угод, що укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності і які не суперечать законам України.

Основними методами державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є економічні, адміністративні та правові. У сучасних умовах переважно застосовуються економічні методи, що передбачають використання мита, податків, кредитів, субсидій та пільг, рис. 1.4.

Митно-тарифне регулювання відіграє важливу роль у системі державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність, адже повністю відповідає вимогам ринкової економіки в порівнянні з нетарифними обмеженнями, які переважно мають характер державного, примусового регулювання зовнішньої торгівлі [58].

Сучасний рівень інтеграції економічних систем різних країн обумовлює необхідність знаходження можливостей для подальшого вдосконалення механізмів регулювання зовнішньоекономічної діяльності господарюючих суб'єктів з метою підвищення їх конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, одним з вагомих елементів такого регулювання є податкові інструменти [10].

З метою поживлення експорту у міжнародній практиці використовується метод фінансових пільг, який передбачає поверненні податків, сплачених при імпортуванні сировини з метою виробництва продукції, що призначена для подальшого експорту та звільнення від сплати податків на сировину та матеріали, які дефіцитні у відповідній державі.

Вдосконалення податкової системи України з метою зростання її стимулюючої функції щодо вітчизняних суб'єктів зовнішньоекономічної

діяльності передбачає можливість застосування таких варіантів їх податкової підтримки та заохочення: підготовка та впровадження системи заходів спрямованих на скорочення непрямого оподаткування експорту і приведення механізму державного регулювання у відповідність з міжнародними вимогами; спрощення та прискорення процедури при розгляді в судах позовів, які пов'язані з виготовленням та подальшим експортом товарів і послуг.

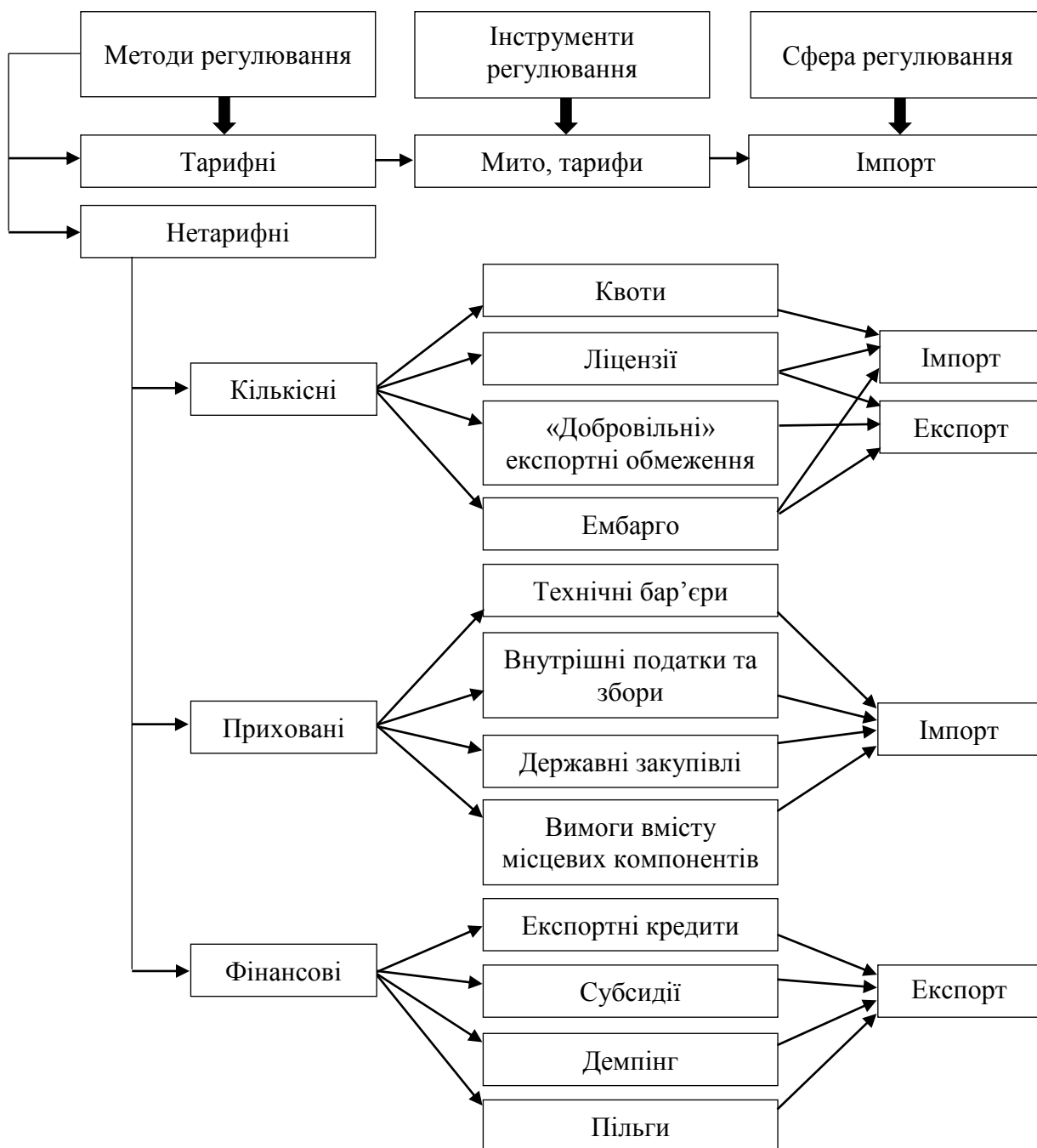


Рис. 1.4. Методи та інструменти регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [54]

Податкові інструменти регулювання зовнішньоекономічної діяльності в сучасних економічних умовах, зокрема закріплені Податковим Кодексом України, мають бути ефективним засобом реалізації завдань соціально-економічного розвитку України, в тому числі інвестиційно-інноваційних, які можуть бути більш успішно реалізовані за допомогою залучення прямих іноземних інвестицій та стимулювання вітчизняного товаровиробника. Результатом цього має стати зростання бази оподаткування, що в свою чергу забезпечить збільшення бюджетних доходів.

Подальша інтеграція України у світову економічну систему відбувається за допомогою фінансового механізму, який сформувався у царині міжнародних економічних відносин та виступає як засіб реалізації фінансової політики держави у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що обумовлює вплив на економічні інтереси суб'єктів зовнішньоекономічних відносин та сприяє поглибленню міжнародної економічної інтеграції. Використання системи фінансових методів, інструментів, засобів та важелів впливу являє собою сутність фінансового регулювання зовнішньоекономічної діяльності та проявляється у концентрації фінансів у цій сфері [41].

До адміністративних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності належать квотування, ліцензування експорту та імпорту. Квотування передбачає надання дозволу на імпорт товарів лише у обмеженій кількості та на певний період часу. При ліцензуванні імпортер або експортер повинен отримати від державного органу відповідний дозвіл, тобто ліцензію на імпорт або експорт.

Правові методи регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні ґрунтуються на використанні положень законодавчих актів та указів Кабінету Міністрів України, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність. Треба зазначити те, що важливим завданням державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є підтримка та сприяння розвитку інноваційних галузей, орієнтованих на експорт. З цією метою визначаються

стратегічні напрями зовнішньоекономічної діяльності та інноваційні галузі, які за наявності сприятливих умов можуть сприяти вирішенню завдання інноваційного розвитку економіки, реалізації великих стратегічних ініціатив і проектів за межами держави.

Висновки до розділу 1

1. Дослідивши наукові підходи до визначення сутності «зовнішньоекономічна діяльність» можна стверджувати, що це частина загальної діяльності підприємства, яка виникає внаслідок взаємодії суб'єктів господарювання України та іноземних партнерів, задля ефективного здійснення міжнародної діяльності між ними. Так як, зовнішньоекономічна діяльність є частиною господарської діяльності підприємства, то потенціал зовнішньоекономічної діяльності є потенційною можливістю і готовністю до зовнішньоекономічної діяльності, яка, в свою чергу, є процесом реалізації потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

2. В основі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством закладені такі функції управління, як планування, організація, мотивація і контроль, що є головними на підприємствах, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування. Кожна з наведених функцій відповідає за забезпечення певного сегменту господарської діяльності, що допоможе підприємству визначити слабкі та сильні сторони управління, та уникнути помилок у майбутньому.

3. Визначення методу управління залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Задля досягнення ефективного результату визначено, що на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності повинні використовувати загальну сукупність відовмих методів у

поєднанні, адже кожен з цих інструментів зосереджується на певному вузькому сегменті управлінського процесу.

4. Процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності є надзвичайно складним на будь-якому підприємстві. Для визначення ефективності подальшого здійснення такого роду діяльності, порівнянні досягнутих результатів із попередніми періодами доцільно здійснювати оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Для цього існують ряд показників експортноімпортних операцій, які відображають ефективність здійснення того чи іншого виду зовнішньоторговельних операцій на підприємстві. Процес оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю є доволі змістовним та повним, але при цьому слід враховувати особливості кожного підприємства та специфіку його зовнішньоекономічної діяльності.

5. Державні методи управління в сфері зовнішньоекономічної діяльності в Україні ґрунтуються на використанні положень законодавчих актів та указів Кабінету Міністрів України, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність. Треба зазначити те, що важливим завданням державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є підтримка та сприяння розвитку інноваційних галузей, орієнтованих на експорт. З цією метою визначаються стратегічні напрями зовнішньоекономічної діяльності та інноваційні галузі, які за наявності сприятливих умов можуть сприяти вирішенню завдання інноваційного розвитку економіки, реалізації великих стратегічних ініціатив і проектів за межами держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

ТОВ «Галіївський маслозавод» було створено 1999 р. в Житомирській області, Чуднівському районі, с. Галіївка, відповідно до спільного рішення регіонального відділення фонду державного майна України в Житомирській області та організації орендарів Галіївського маслозаводу від 20 грудня № 225/1 згідно декрету Кабінету Міністрів України від 20 травня 1993 р. № 57-93 «Про приватизацію цілісних майнових комплексів державних підприємств та їх структурних підрозділів, зданих в оренду». У грудні того ж року розпочато його господарську діяльність.

Діяльність маслозаводу регулюється Статутом Товариства, затвердженим Загальними зборами акціонерів, та Колективним договором, який укладається між працівниками та роботодавцем один раз на рік.

Головною метою підприємства є отримання прибутку, а також забезпечення населення потрібними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування. Передбачається задоволення потреб у якісній та натуральній молочній продукції населення найближчих районів.

Основними видами діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є:

- переробка сільськогосподарської сировини;
- випуск молочної продукції;
- ведення торговельно-закупівельної та комерційної діяльності.

Завод орієнтований на виробництво максимально корисних для здоров'я продуктів харчування. Після проведеної модернізації у 2019 році ТОВ «Галіївський маслозавод» - високотехнологічне підприємство, що об'єднало у своїй роботі досвід та нові технології. Вся продукція виробляється без використання консервантів та відповідає найвищим вимогам якості.

ТОВ «Галіївський маслозавод» можна охарактеризувати з погляду його організаційної структури. Організаційна структура являє собою сукупність взаємозалежних елементів і ланок управління, які відображють ставлення влади та підпорядкування та юридично закріплені у нормативних документах (статут, положення про підрозділи, посадові інструкції).

Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод» є лінійно-функціональною, що повною мірою відповідає головним цілям та завданням діяльності, рис 2.1.

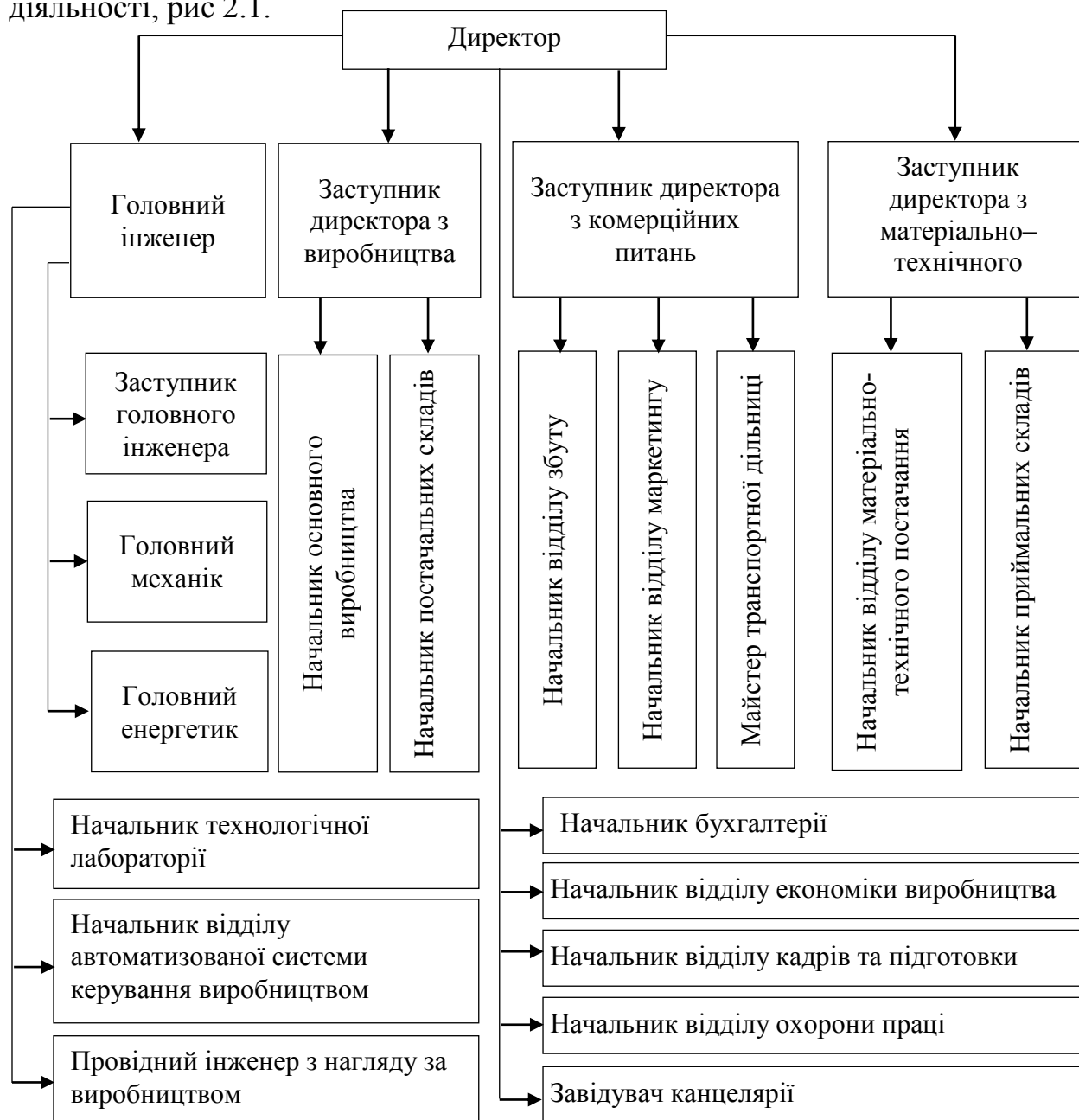


Рис. 2.1. Структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Перевагами цієї структури є:

- висока компетентність функціональних керівників;
- зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних галузях;
- оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень;
- можливість сконцентрувати увагу на всіх сторонах діяльності організації;
- відносна простота реалізації функцій управління;
- чітко виражена відповідальність.

Головним керуючим органом підприємства є Загальні збори засновників, це також обумовлено й організаційно-правовою формою підприємства (товариство з обмеженою відповідальністю). Керівництво поточною діяльністю здійснюється Директором. Він підзвітний Загальним зборам засновників.

Директор діє на підставі «Положення про виконавчий орган Товариства», затвердженого Загальними зборами засновників. Директор здійснює оперативне керівництво діяльністю Товариства та наділяється відповідно до чинного законодавства України всіма необхідними повноваженнями для виконання цього завдання.

На підприємстві в структуру управління входять такі ділянки: основне виробництво, виробнича лабораторія, механічний та енергетичний цехи, бухгалтерський та економічний відділи, відділ кадрів та охорони праці, постачання і збут, транспортний відділ, відділ маркетингу.

Кожен відділ виконує ряд назначених йому функцій. Відділ збуту опікується комунікацією з роботою з партнерами. Відділ маркетингу - маркетинговими дослідженнями та підтримкою продажів і реклами. Склад організовує приймання, зберігання та відправку ТМЦ. За внутрішній облік відповідає бухгалтерія.

Завод має основні виробничі цехи: цех згущеного молока, цех сухого молока, цех масла, цех сиру та цех казеїну.

До допоміжних і обслуговуючих виробництв належать: котельня, електротехнічна майстерня, компресорна майстерня, механічна майстерня, гараж, лабораторія.

Склад основного технологічного обладнання вибирають відповідно до кількості сировини, що підлягає переробці, графіку технологічних процесів та інструкцій щодо визначення виробничих потужностей підприємства.

У цехах використовується найсучасніше технологічне обладнання з нержавіючої сталі, високопродуктивне, компактне, оснащене автоматичними пристроями регулювання, контролю, сигналізації та ін., що дозволяє максимально механізувати трудомісткі процеси та зменшити витрати енергії.

Контроль за якістю продукції та санітарно-гігієнічним станом виробництва здійснює хіміко-бактеріологічна лабораторія.

Лабораторія здійснює відбір, попередню обробку, підготовку проб до аналізу, аналіз проб різними лабораторними методами, фізико-хімічний аналіз проб, мікробіологічний контроль.

Обладнання лабораторії дає можливість визначати рівень якості у відповідності до нормативно-технічної документації.

Проведення мікробіологічного дослідження сировини і готової продукції, здійснення контролю санітарно-гігієнічного стану виробництва проводиться згідно з ГОСТ 9225-78 «Молоко і молочні продукти, методи мікробіологічного дослідження». Встановлене обладнання та схеми технологічних процесів, дотримання санітарних норм дають можливість виготовляти продукцію відповідно до вимог ГОСТ.

Механізація та автоматизація вантажно-розвантажувальних робіт та транспортно-складських процесів у цехах фабрики вирішується за допомогою електроталей, мобільних контейнерів, візків, ручних навантажувачів та електронних навантажувачів.

На рис. 2.2. представимо місце підприємства в економічній системі регіону. ТОВ «Галіївський маслозавод» намагається максимально задовольнити потреби своїх споживачів, у високоякісній продукції.

Сировинною базою діяльності підприємства є приватні сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства, які знаходяться в радіусі 50 км від заводу і представлені в табл. 2.2. Сире коров'яче молоко, що купується у постачальників за органолептичними, фізико-хімічними та мікробіологічними показниками відповідає всім вимогам, зазначеним у стандартах якості. Ціна молока, як правило залежить від його сортності (жирності), який передбачає поділ на вищий, перший і другий.

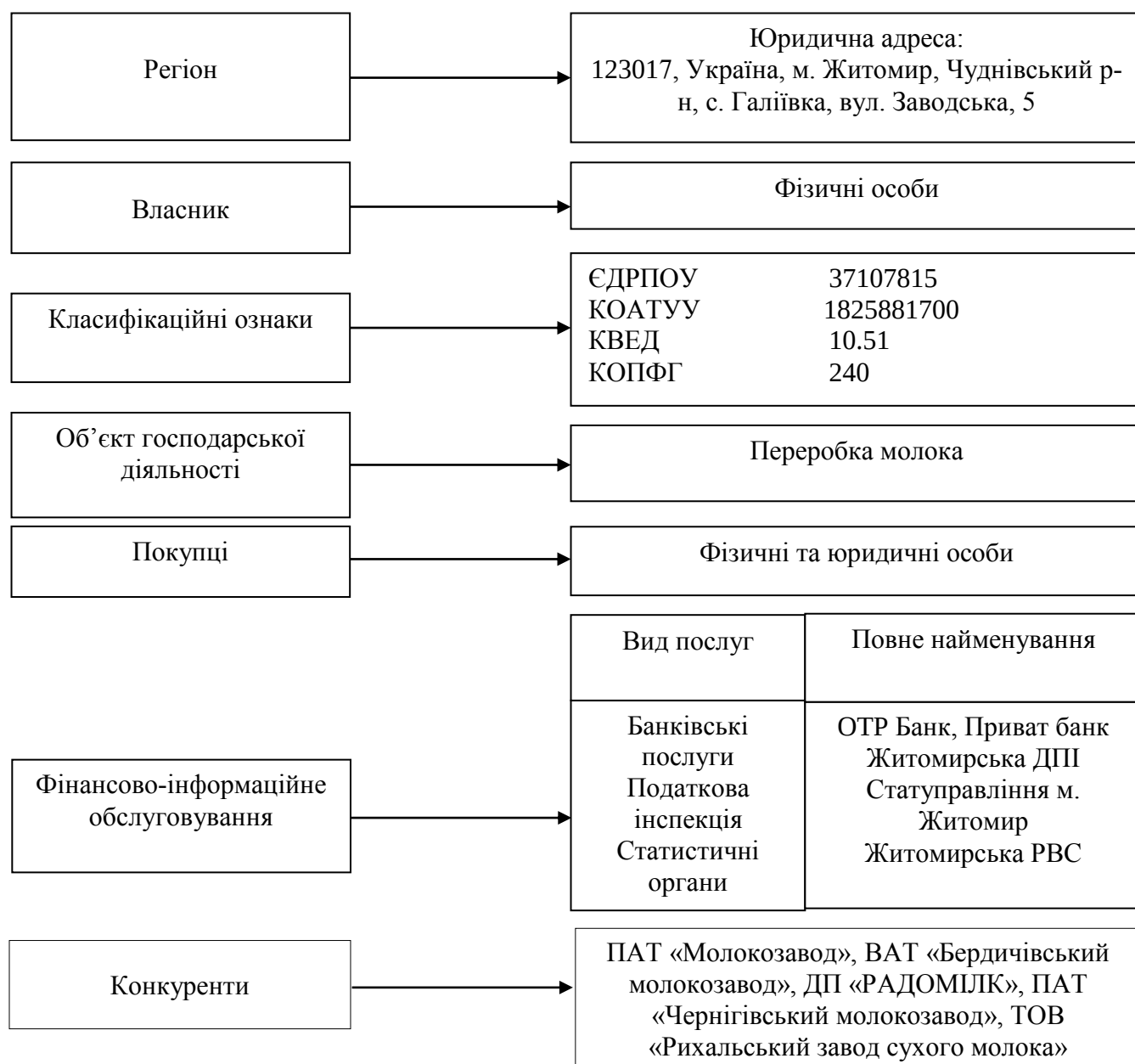


Рис. 2.2. Місце ТОВ «Галіївський маслозавод» в економічній системі регіону

Джерело: складено автором за даними підприємства

Конкурентами підприємства є всі молочні підприємства області незважаючи на основний профіль діяльності, одні конкурують в сфері виробництва масла, інші молока згущеного, а деякі за сирами в асортименті.

Таблиця 2.1

Найбільші постачальники сировини (молока) на
ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2022 р.

Назва підприємства	Відстань від ТОВ «Галіївський маслозавод», км	Частка сировини, %
СФГ «Забор'я»	30	22
СТОВ «Яблуневе»	15	15
ПП «Ромашевський»	22	12
СФГ «Лохта»	29	11
СТОВ «Озерки»	20	10
СФГ «Світанок»	26	7
СФГ «Новий»	12	7
СФГ «Довговиці»	19	6
СТОВ «Верхневий»	42	4
ПП «Спаський»	35	3
ТОВ «Вертоград»	33	2
ПП «Грибовський»	40	1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, з табл. 2.1. видно, що основними постачальниками підприємства є СФГ «Забор'я», СТОВ «Яблуневе» та ПП «Ромашевський», частка молока яких у переробці складають 49%.

Щодо споживачів продукції, то в першу чергу ними є фізичні особи, які купують продукцію підприємства для безпосереднього споживання. Реалізація продукції відбувається безпосередньо зі складу підприємства, через великі торговельні мережі ФОРА, ФОЗІ, СІЛЬПО, АТБ, Полісся-Продукт, КВАРА, МЕТРО тощо. Окремими споживачами продукції підприємства є ресторани на виробничі підприємства, які здебільшого закупають сири та спреди, для подальшого використання у виробничій діяльності.

Продукція підприємства реалізується також і в країни Європи та Африки, так сухе молоко та масло експорують в Нідерланди, Німеччину, Молдову, Єгипет тощо.

Аналіз виробництва продукції підприємства протягом 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.2. За даними табл. 2.2. можна зробити висновки, що підприємство незважаючи на війну у 2022 р. наростило обсяги виробництва та реалізації продукції, зокрема зросла кількість спредів на 128,3%, сухої сироватки на 97,7%, молока сухого знежиреного на 44,1% та масла а 40,9%. Проте, як і раніше провідною продукцією продуктового портфелю підприємства є масло, яке в структурі виробництва займає майже 50%.

Таблиця 2.2

Оцінка обсягів реалізації продукції підприємства за товарним асортиментом
2020-2022 рр.

Показники	2020 р		2021 р.		2022 р		Відхилення 2022 р. До 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Масло	122812	47,9	148517	47,6	173010	49,3	50198	40,9	1,4
Молоко незбиране згущене	59483	23,2	71450	22,9	70538	20,1	11055	18,6	-3,1
Молоко сухе знежирене	38715	15,1	48362	15,5	55799	15,9	17084	44,1	0,8
Спреди	2307	0,9	4056	1,3	5264	1,5	2957	128,2	0,6
Сири тверді	30767	12,0	36505	11,7	41761	11,9	10994	35,7	-0,1
Суша сироватка	2308	0,9	3120	1,0	4562	1,3	2254	97,7	0,4
Разом	256392	100	312010	100	350934	100	94542	36,8	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

В цілому здійснивши організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства відмітимо те, що попри значні збурення, які відбулися у зовнішньому середовищі діяльності підприємства через війну в Україні, підприємство не тільки не втратило виробничий потенціал, а й навпаки наростило його, що видно із зростання обсягів господарювання на 36,8% або 94542 тис грн., що характеризує підприємство як відповідального бізнес агента.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»

Для отримання правильного прогнозу рівня прибутковості підприємства, визначення шляхів та можливостей досягнення вищих результатів проводиться комплекс системних заходів щодо вивчення стану капіталу. Цей метод називається діагностикою фінансового стану підприємства. У результаті визначаються здатність успішного функціонування підприємства та шляхи досягнення збалансованої ефективності її діяльності.

Подібний моніторинг дозволяє отримати оперативну інформацію про напрями подальшого розвитку, грамотно використовувати наявні товарно-матеріальні запаси та способи збереження рівноваги активів щодо пасивів, а також успішно орієнтуватися в підприємницькому середовищі, що регулярно змінюється. Отримані під час здійснення аналізу фінансового стану висновки нададуть достовірні відомості щодо власної платоспроможності, допоможуть налагодити гарантоване управління та контроль за фінансами підприємства.

Як практична технологія діагностика фінансового стану підприємства має основні функції та завдання. Визначення причин стану на даний момент, а також факторів, що призвели до цієї ситуації. Своєчасна діагностика фінансового стану підприємства та об'єктивна оцінка з виявленням «слабких ланок», причин їх виникнення та шляхів усунення є важливим інструментом управління сьогодні. Складання плану дій з обґрунтуванням управлінських рішень, які приймаються щодо фінансів. Пошук внутрішніх резервів та концентрація їх на найбільш гострих напрямках з метою підвищення ефективності господарювання.

Діагностика фінансового стану підприємства має величезну кількість завдань, які визначаються цілями проведення досліджень. Але серед основних виділяють:

- встановлення факторів, що визначають поточний фінансовий стан;
- відстеження змін значень базових фінансових показників;

- об'єктивна та комплексна оцінка товарно-матеріальних запасів та їх якості, а також моніторинг ліквідності підприємства, аналіз ефективності використання наявних коштів та реалізації попередніх рішень;

- уточнення відомостей щодо стану капіталу на даний момент функціонування підприємства, визначення внутрішніх резервів та розробка програми щодо їх впровадження у функціонал підприємства;

- прогнозування тенденцій зміни фінансового стану підприємства, оцінка потенціалу самої організації та її колективу всіх управлінських рівнях.

Це універсальний перелік завдань, вирішення яких реалізується під час діагностики фінансового стану підприємства, який починають з аналізу основних економічних показників діяльності підприємства, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	256392	312010	350934	94542	36,9
2	Валовий прибуток, тис. грн.	877	-2858	12579	11702	в 13,3 р.б.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	185	231	-424	-609	в 3,3 р.м.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	39672,5	63931	79137,5	39465	99,5
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2613	2652	4722	2109	80,7
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	37059,5	61279	74415,5	37356	100,8
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	303	326	214	-89	-29,4
8	Фондовіддача	98,1	117,7	74,3	-23,8	-24,5
9	Фондомісткість	0,010	0,008	0,013	0,003	30,0
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	8,62	8,13	22,07	13,45	156,0
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	846,2	957,1	1639,9	793,7	93,8
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,9	5,1	4,7	-2,2	-31,9

Джерело: складено автором за даними підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.3. відмітимо наступне. Підприємство протягом 2020-2022 рр. наростило обсяги виробництва на 36,9%, про що

свідчить зростання чистого доходу від реалізації продукції, це відбулося через збільшення обсягів виробництва за рахунок встановлення нової техніки та через те, що у військовий час підприємство організувалося для забезпечення прифронтових регіонів, так як підприємства, що знаходяться в тій зоні частково зруйновані, а деякі втратили сировинні бази через заміновані пасовища. Із зростанням обсягів збільшився і валовий дохід від реалізації продукції в 13,3 рази, проте підприємство у 2022 р. отримало збиток у сумі 424 тис. грн.

Попри всі перипетії, що останнім часом відбулися в Україні, спочатку пандемія коронавірусу, потім і війна, підприємство наростило власні активи. Так середньорічна вартість активів зросла на 99,5%, за рахунок зростання середньорічної вартості необоротних активів на 80,7% та середньорічної вартості оборотних активів – на 100,8%.

У 2022 р. зменшилася середньооблікова чисельність працівників на 89 осіб (29,4%), що викликано двома факторами – встановленням автоматизованої лінії з виробництва масла та твердих сирів, та війною, адже деякі робітники виїхали з України на початку воєнних дій. Що вплинуло на зниження фондівіддачі, особливо, у перші місяці 2022 року в цілому фондівіддача зменшилася на 24,5%, проте зросла продуктивність праці – на 93,8%.

Продовженням діагностики фінансово-економічного стану є дослідження майна підприємства та джерел його утворення за балансом (табл. 2.4).

Аналіз майна є важливим елементом, адже за рахунок майна підприємство забезпечує здійснення своєї операційної діяльності. Отже, загальна вартість майна, яка відображена у валюті балансу збільшилася на 61,2%.

Щодо активів підприємства, то необоротні активи зросли на 153,6%, а оборотні – на 55,9%. Вартість основних засобів збільшилася майже в 3 рази, що вплинуло на зростання питомої ваги необоротних активів в загальній їх структурі до 8,5% у 2022 р., і відповідно зменшивши питому вагу необоротних активів до 91,5% у 2022 р. Збільшення обсягів господарювання та війна спричинила необхідність нарощувати запаси, що призвело до їх збільшення на 24,1%, що вплинуло на зменшення грошових коштів на рахунках – на 48,8%.

Най негативним наслідком війни стало зростання дебіторської заборгованості в 3 рази. Сталося це ще й через те, що підприємство зазвичай давало відтермінування по розрахункам до 15 днів, а тепер на 30 діб, що в свою чергу обтяжило структуру балансу. Саме частка дебіторської заборгованості в загальній структурі активів збільшилася майже в 2 рази протягом 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за
балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	2695	5,4	2609	3,3	6835	8,5	4140	153,6	3,1
в т.ч. основні засоби	1356	2,7	1387	1,8	5626	7,0	4270	в 3 р.б.	4,3
2. Оборотні активи	46982	94,6	75576	96,7	73255	91,5	26273	55,9	-3,1
в т.ч. запаси	30864	62,1	56442	72,2	38296	47,8	7432	24,1	-14,3
дебіторська заборгованість	7780	15,7	17283	22,1	30858	38,5	23078	в 3 р.б.	22,8
грошові кошти	4446	8,9	884	1,1	2277	2,8	-2169	-48,8	-6,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	-5730	-11,5	-5499	-7,0	-5923	-7,4	-193	3,4	4,1
в т.ч. зареєстрований капітал	100	0,2	100	0,1	100	0,1	0	0	-0,1
нерозподілений прибуток	-5830	-11,7	-5599	-7,2	-6023	-7,5	-193	3,3	4,2
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	55407	111,5	83684	107,0	86013	107,4	30606	55,2	-4,1
БАЛАНС:	49677	100	78185	100	80090	100	30413	61,2	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Оцінюючи пасив балансу відмітим те, що через збитковість попередніх років господарювання у підприємства накопичився непокритий збиток у сумі 6023 тис. грн., що змушує підприємство забезпечувати власну господарську діяльність за рахунок поточних зобов'язань, що відповідно негативним чином відбивається на його іміджі та інвестиційній привабливості. Варто відмітити що

протягом 2020-2022 рр. відсутні довгострокові зобов'язання у джерелах фінансування його господарської діяльності.

Ще одним важливим кроком в проведенні діагностики фінансово-економічного стану підприємства є аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	256392	312010	350934	94542	36,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	255515	314868	338355	82840	32,4
Валовий: прибуток (збиток)	877	-2858	12579	11702	в 13,3 р.б.
Інші операційні доходи	2039	285	1469	-570	-27,9
Адміністративні витрати	3888	4904	5510	1622	41,7
Витрати на збут	9100	10629	16107	7007	77,0
Інші операційні витрати	1410	1639	2829	1419	100,6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-11482	-19745	-10398	1084	-9,4
Доход від участі в капіталі	9963	3227	1566	-8397	-84,3
Інші доходи	1745	16800	8452	6707	в 3,8 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	226	282	-380	-606	в 2,7 р.м.
Чистий прибуток	185	231	-424	-609	в 3,3 р.м.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розглянувши дані табл. 2.5 ми дійшли наступних висновків. Збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 36,9% порівнянні із значно меншими темпами зростання собівартості готової продукції – на 32,4% дало можливість підприємству отримати валовий прибуток у розмірі 11702 тис. грн, що в 2022 р. в 13,3 рази більше, ніж у 2020 р.

Можна звернути увагу на зростання витрат. Інші операційні витрати зросли на 100,6%, витрати на збут – на 77,0%, а адміністративні витрати – на 41,7%.

При чому варто відмітити те, що фінансовий результат від операційної діяльності протягом останніх трьох років був негативним, проте підприємство отримувало чистий прибуток у 2020 та 2021 рр. у сумі 185 тис. грн. та 231 тис. грн. відповідно, що відбувалося здебільшого за рахунок отримання інших доходів та доходів від участі в капіталі, сума яких у 2022 р. зменшилася, що і призвело підприємство до збитку у розмірі 424 тис. грн.

Фінальною стадією діагностики фінансово-економічного стану діяльності підприємства є аналіз показників оцінки фінансового стану, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2020 р. +,-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,89	0,90	0,93	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,01	0,03	-0,05
Чистий оборотний капітал	-8425	-8108	-12758	-4333
Коефіцієнт автономії	-0,12	-0,07	-0,07	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,1	-0,07	-0,06	0,04
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,15	-0,08	-0,16	-0,01
Коефіцієнт оборотності активів	6,46	4,88	4,43	-2,03
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-44,7	-56,7	-52,2	-7,5
Рентабельність господарської діяльності, %	0,07	-0,07	-11,7	-11,77
Рентабельність власного капіталу, %	-3,2	-4,2	7,2	10,4
Рентабельність продукції, %	-4,3	-5,9	-3,1	1,2

Джерело: складено автором за даними підприємства

Під ліквідністю підприємства розуміється здатність покривати свої зобов'язання активами, термін перетворення яких на грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань. Ліквідним вважається підприємство, яка має достатньо активів для розрахунків за своїм зобов'язанням.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, якою мірою поточні активи покривають поточні зобов'язання, розраховується як відношення активів підприємства до суми його поточних зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності у ТОВ «Галіївський маслозавод» протягом аналізованого періоду

знаходиться нижче нормативного значення, що свідчить про його фінансову нестійкість, про недостатність активів для розрахунків по зобов'язанням.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена на дату складання балансу (або іншу звітну дату). Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень до поточних зобов'язань організації. Як видно з табл. 2.6, даний показник знизився до рівня 0,03, що свідчить про недостатність ліквідних оборотних активів - грошових коштів, необхідних для розрахунків за кредиторською заборгованістю, яка потребує негайного погашення, тобто про неплатоспроможність підприємства.

Як вже було відмічено, через велику суму непокритого збитку підприємство є залежним від зовнішніх джерел фінансування, а отже автономії та фінансової стабільності мають від'ємні значення протягом всього періоду дослідження.

Через зростання запасів, які підприємство повинно здійснювати для забезпечення безперебійного господарювання, у зв'язку із війною, та зміною умов роботи із дебіторами коефіцієнт оборотності активів сповільнився на 2,03 обороти в рік.

Рентабельність – це відносний показник економічної ефективності діяльності підприємства, що відбиває його прибутковість.

Рентабельність власного капіталу важливий показник для власників підприємства, який багато в чому визначає вартість організації на ринку та характеризує величину прибутку, який отримує підприємство на одиницю вартості власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку за звітний період до середньої величини власного капіталу. Рентабельність власного капіталу протягом 2020-2021 рр. була від'ємною, не зважаючи на те, що підприємство отримувало прибуток, а у 2022 р. виявилася позитивною, що не свідчить про покращення ситуації, а лише через

математичну погрішність, при діленні мінусових значень – отримуємо позитивне.

У аналізованому періоді ТОВ «Галіївський маслозавод» отримано збитки від операційної діяльності, тому рентабельність продукції має негативне значення.

Таким чином, за результатами діагностики фінансово-економічного стану підприємства можна дійти невтішного висновку, що у аналізованому періоді ТОВ «Галіївський маслозавод» має незадовільні рівні ризику, що свідчить про незабезпеченість оборотних активів власними оборотними коштами, ТОВ «Галіївський маслозавод» фінансує діяльність з допомогою позикових коштів. Недостатність власного капіталу в аналізованому періоді свідчить про залежність підприємства від позикових джерел фінансування та ризик неплатоспроможності. Загальний коефіцієнт ліквідності підприємства за аналізований період також знаходиться нижче оптимального значення, що свідчить про його нездатність покрити всі свої поточні зобов'язання наявними власними активами, тобто фінансовий стан підприємства є нестійким.

2.3. Оцінка рівня управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Діяльність підприємства спрямована на задоволення як вітчизняних, так закордонних споживачів. Якщо потреби внутрішніх споживачів задовольняються за рахунок виконання виробничої програми, встановленої шляхом маркетингових досліджень з метою насичення ринку, то потреби зовнішніх споживачів реалізуються тільки на основі укладених договорів. Таким чином, підприємство застосовує сучасні технологічні рішення та особливий підхід до кожного замовників, за рахунок вчасного виконання договорів, постійного покращення якісних показників продукції для забезпечення стійкого попиту на неї.

Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Галіївський маслозавод» визначається тією метою і завданням, які вона покликана вирішувати, а саме максимізацією прибутку на довгостроковий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю, як і внутрішньо-фірмового управління, має постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Гі форми і методи не можуть залишатися незмінними.

Проте, варто відмітити й те, що на підприємстві не існує окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності, який займався би розробкою стратегії виводу продукції на зовнішні ринки та налагодження співпраці із зарубіжними партнерами. Зовнішньоекономічною діяльністю фактично займається фахівець відділу збуту, на якого покладено функції ведення співпраці із зарубіжними партнерами.

Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» такі: вихід на зовнішній ринок; організація експортно-імпортних операцій з поставок товарів, послуг і капіталу; валютно-фінансові та кредитні операції; міжнародний маркетинг.

Головними партнерами підприємства до 2020 р. були: Франція, Німеччина, Молдова та Голландія, а з 2021 р. додалася ще Польща, Данія та Єгипет. Основними продуктами експорту підприємства є масло, сухе молоко та суха сироватка. Обсяги експорту продукції підприємства в розрізі асортименту представлено табл. 2.7. та 2.8.

Таблиця 2.7

Динаміка експорту продукції підприємства в розрізі асортименту

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Масло	27019	60,2	35558	60,6	37728	58,1	10709	39,6	-2,1
Молоко сухе знежирене	15873	35,4	20312	34,6	23765	36,6	7892	49,7	1,2
Суха сироватка	1154	2,6	1747	3,0	2336	3,6	1182	102,4	1,0
Інше	812	1,8	1024	1,8	1156	1,7	344	42,4	-0,1
Разом	44858	100	58641	100	64985	100	20127	44,9	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.7. відмітимо те, що протягом останніх років збільшилися обсяги реалізації продукції підприємства, яка йде на експорт на 44,9%. Стабільними темпам зростання можна оцінити такі продукти як масло і молоко сухе знежирене – 39,6% та 49,7% відповідно, більшими темпами зростає суха сироватка – на 102,4%. Відмітимо те, що продукція підприємства експортується як продукт, призначений для споживання кінцевим споживачем – це масло або молоко згущене, і також, як сировина для сільськогосподарського виробника, яка використовується в якості харчової добавки в тваринництві, це молоко сухе знежирене та суха сироватка. Окремо варто відмітити, що навіть через війну в Україні обсяги експорту не зменшилися, адже підприємство використовувало здебільшого сухопутні коридори для поставки продукції за кордон. Також, вирішальним фактором стало те, що підприємство володіє вантажівками, які здійснюють дані переведення, а отже, відсутній фактор залежності від інших підприємств.

Таблиця 2.8

Динаміка експорту продукції підприємства в розрізі країн, тис. грн.

Вид продукції	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Франція	11709	26,1	12120	20,7	14237	21,9	2528	21,6	-4,2
Німеччина	14820	33,0	17232	29,4	18568	28,6	3748	25,3	-4,4
Молдова	912	2,0	1013	1,7	1273	1,9	361	39,6	-0,1
Голландія	17417	38,9	18236	31,1	19139	29,5	1722	9,9	-9,4
Польща	X	X	8434	14,4	9931	15,3	9931	100	15,3
Данія	X	X	934	1,6	1216	1,8	1216	100	1,8
Єгипет	X	X	672	1,1	621	1,0	621	100	1,0
Разом	44858	100	58641	100	64985	100	20127	44,9	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.8. видно, що якщо до 2020 р. підприємство використовувало свій зовнішньоекономічний потенціал не на повну силу, і співпрацювало із такими країнами як Франція, Німеччина, Голландія та Молдова, то починаючи із 2021 р. підприємство розширило межі власної співпраці на такі країни, як: Польща, Данія та Єгипет. Найбільший приріст виручки у 2020-2022 рр. забезпечила співпраця з Молдовою – 39,6% та

Німеччиною – 25,3%. Єдиною проблемою щодо експорту продукції у 2022 р. був Єгипет, адже з іншими країнами у України є сухопутний коридор, проте підприємство виконало майже всі договори на поставку продукції власного виробництва у 2022 р. у повній мірі, незважаючи на всі труднощі.

У табл. 2.9. розглянуто підприємства з якими у ТОВ «Галіївський маслозавод» було заключено контракти за останні три роки.

Таблиця 2.9

Зовнішньоторговельні контракти з експорту продукції ТОВ «Галіївський маслозавод» в 2020-2022 рр.

Підприємство	Країна	Сума контракту, тис. грн.
Nedpul LTD	Голландія	14782,9
Nedbut V.O.	Голландія	19621,1
Agrio-in-sun	Голландія	20388,0
Buttenfabrik Bassum GmbH	Німеччина	29464,2
SRL GmbH	Німеччина	21155,8
DE LIMITED	Франція	18542,7
EPRS OU	Франція	19523,3
UAB "BULEKSA"	Данія	2150
INTERVEST COMPANY LTD	Польща	18365
COMMERCIAL PLANET	Молдова	3198
NRZM	Єгипет	1293

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.9 видно, що найбільшими замовниками продукції підприємства є підприємств Голландії, Німеччини та Франції, більш менші контракти укладені із підприємствами Данії, Польщі, Молдови та Єгипту. Як видно, географічна структура співпраці підприємства є досить розгалуженою та різноманітною, що показує на те, що у підприємства є стійкі та стабільні зовнішньоекономічні зв'язки. Як вже було відмічене, підприємство майже всі контракти у 2022 р. виконало у повному обсязі, табл. 2.10.

Оцінюючи виконання плану поставок за експортними операціями у 2022 р. відмітимо те, що майже за всіма угодами між підприємствами країн-партнерів було перевиконання плану поставок, крім Єгипту, виконання плану за поставками якого виконано лише на 93,1%, адже, як вже було зазначено, через утруднення доставки в настілок відсутності сухопутного коридору. Найбільше

перевиконання обсягів поставок було до підприємств Голландії – 115,6% та Франції – на 109,8%. Проте, зауважимо, що перевиконання плану поставок могло відбутися через коливання курсу грошової одиниці, в якій ведеться розрахунки за придбаний товар, а не фактичних обсягів поставок.

Таблиця 2.10

Виконання плану поставок за експортними операціями
ТОВ «Галіївський маслозавод» за 2022 р.

Країна	План, тис. грн.	Факт, тис. грн.	Виконання плану, %
Голландія	16558	19139	115,6
Німеччина	18186	18568	102,1
Франція	12966	14237	109,8
Данія	1203	1216	101,1
Польща	9931	9931	100
Молдова	1232	1273	103,3
Єгипет	667	621	93,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

В якості прикладу у табл. 2.11 проаналізовано зовнішню торгівлю підприємства у вересні 2022 р.

Таблиця 2.11

Зовнішня торгівля ТОВ «Галіївський маслозавод» у вересні 2022 р.

№ договору	Країна, підприємство	План		Фактично		Відхилення	
		вартість, тис.грн.	строк, дні	вартість, тис.грн.	строк, дні	вартість, тис.грн.	строк, дні
125-B	EPRS OU, Франція	763,26	04.09.22	817,61	04.09.22	54,35	0
113-C	NRZM, Єгипет	431,37	10.09.22	473,65	10.09.22	42,28	0
72-D	Nedpul LTD, Голландія	1283,93	16.09.22	1343,96	16.09.22	60,03	0
54-E	SRL GmbH, Німеччина	3463,3	24.09.22	4003,5	24.09.22	540,2	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

З огляду на дані, представлені в табл. 2.11 видно, що у вересні 2022 р. усі договори, які були укладені підприємством на експорт продукції здійснені планово, у відповідності до графіків постачань. Згідно даних таблиці порушень термінів постачань не виявлено, а отже штрафи за порушення поставок товару поза обумовлені терміни не було.

Під ефективністю зовнішньоекономічної діяльності в узагальненому вигляді мають на увазі співвідношення суми витрат і доходів. Досягати найбільший економічний ефект від зовнішньоекономічної діяльності можливо за рахунок розвитку експорту товарів, які дають можливість отримати найбільшу виручку від реалізації продукції на одиницю понесених витрат у валютному еквіваленті.

Проведемо аналіз ефективності експорту продукції підприємства, табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ефективності експорту ТОВ «Галіївський маслозавод»

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Коефіцієнт віддачі повних експортних витрат, $Be.v.$	$Be.v. > 1$	1,42	1,24	1,17	-0,25
Ефективність експорту, E_{exp}	$E_{exp} > 0$	0,42	0,23	0,16	0,58
Рентабельність експортної продукції, Re_{exp}	$Re_{exp} > 0$	0,49	0,26	0,19	-0,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

За розрахунками, представленими в табл. 2.12 можна зробити наступні висновки. Експорт ТОВ «Галіївський маслозавод» можна визначити, як досить ефективний і прибутковий. Коефіцієнт віддачі повних експортних витрат, який розраховується як відношення доходу від експорту до повних витрат на експорт, хоч і знизився у 2022 р., проте знаходиться в межах нормативного значення. А отже, на одну гривню, витрачену на виготовлення та реалізацію експортної продукції, підприємство отримало 1,17 грн. доходу у 2022 р.

Експорт також можна вважати ефективним, який розраховується як відношення прибутку від експорту до витрат на виробництво експортної продукції, оскільки його прибутковість склала 49% та 19% у 2020 та 2022 рр.

Проаналізуємо ефективність використання оборотних коштів підприємства в його експортній діяльності, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка ефективності використання оборотних коштів при експортних
операціях масла солодко-вершкового

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., +/-
Ціна 1 т експортної продукції, тис. дол. США	11,13	13,21	12,17	1,04
Собівартість виробництва 1 т експортної продукції, тис. грн.	171,52	201,40	254,61	83,09
Накладні витрати на 1 т експортної продукції, тис. грн.	124,64	159,24	209,16	84,52
Обсяг експорту, т	20130	31200	35300	15170
Середні залишки коштів з експорту, тис. грн.	308,61	521,05	522,63	214,02
Курс обміну, грн./дол. США	26,60	27,30	38,10	11,5
Коефіцієнт віддачі коштів у грн. від експорту, %	72,6	79,1	82,2	9,6
Віддача коштів у доларах США, дол./дол.	0,02	0,03	0,02	0
Кількість обертів по експортних операціях в рік	4,66	4,73	4,41	-0,25

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними, представленими в табл. 2.13 можна констатувати, що на ТОВ «Галіївський маслозавод» у 2021 р. спостерігалася найбільша кількість обертів по експортних операціях 4,73, найменшими – відповідно 4,41 були у 2022 р., що пов'язано, в першу чергу із воєнними діями на території України і труднощами логістики у перші 4 місяці 2022 р. Всі показники, що розраховані з метою оцінки ефективності експортних операцій, свідчать, що ТОВ «Галіївський маслозавод» будує свою зовнішньоекономічну діяльність раціонально та ефективно, збільшуючи її обсяги, завойовуючи більшу частку іноземного ринку.

Проаналізувавши зовнішньоекономічну діяльність підприємства варто відмітити те, що підприємство наразі може самостійно обирати ринок збуту, тобто визначити куди і кому йому найвигідніше збувати свою продукцію – на батьківщині чи за кордоном.

Рентабельність реалізації продукції на зовнішньому ринку відображено в показниках ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У цьому випадку набуває великого значення аналіз вітчизняних та світових цін на цей товар, транспортні витрати, навантаження, страхування, оплата мит та інших розрахункових платежів.

ТОВ «Галіївський маслозавод» укладає договори поставки продукції власного виробництва, що вже включають в себе упаковку та перевезення згідно виконання угоди INCOTERMS будь-яким видом транспорту. Доставка продукції відбувається за умовами DAP, які передбачають те, що товар надається покупцеві готовим до розвантаження.

Ця умова доставки передбачає, що продавець виконав свої зобов'язання перед покупцем, щодо поставки продукції, якщо доставив продукцію вже готову до вивантаження з транспортного засобу, у заздалегідь погодженому пункті призначення. Експортні митні формальності покладаються на продавця продукції, тобто на ТОВ «Галіївський маслозавод».

2.4. Напрями підвищення ефективності управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На сьогодні стан національної економіки України та його показники є від'ємними. Ріст курсу валют, нестабільність воєнної ситуації в країні значно погіршили вже і так нестабільну економічну ситуацію. Тому зараз є необхідним вдатися до економічних заходів, які будуть сприяти покращенню ситуації. Одним із важливих чинників стабілізації економіки в Україні є експорт товарів та послуг. Створення конкретних передумов для розширення зовнішньоекономічної, а саме експортної діяльності національних виробничих підприємств забезпечить позитивні зрушення у структурі зовнішньоторговельного балансу держави.

Потенціал зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» будемо розглядати, з точки зору його експортного потенціалу, адже підприємство займається сьогодні лише експортною діяльністю. Так експортний потенціал ми розглядаємо, як систему ресурсів (активів) і топ-характеристик підприємства, використання яких забезпечує його функціонування на зовнішньому ринку.

До найбільш значимих компонентів розвитку експортного потенціалу в середні ТОВ «Галіївський маслозавод» доцільно віднести:

- організацію управління підприємством;
- інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- планування експортного виробництва;
- облік та аналіз експортних поставок;

- кадровий менеджмент.

Для розуміння в якому векторі рухатися підприємству з метою зміцнення його експортного потенціалу, покажемо складові елементи формування структури експортного потенціалу на ТОВ «Галіївський маслозавод».

Ефективність експортного потенціалу підприємства відображає:

1. Здатність підприємства до виживання, збереження його як цілісної системи технікотехнологічних, економічних, організаційних, соціальних та інших елементів за рахунок як внутрішніх сил, так і додаткової «енергії» із зовнішнього середовища.

2. Адаптаційну здатність підприємства до вимог зовнішнього середовища у ринково-продуктовому, технологічному, просторово-часовому та інших вимірах.

3. Економічну раціональність (доходність) циклу «ресурси-трансформація-готові вироби».

4. Конкурентну позицію підприємства на зовнішньому ринку – конкурентоспроможність підприємства.



Рис. 2.3. Взаємозв'язок експортного потенціалу та результатів діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Поміж чинників управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод», виокремимо ті положення, які слід враховувати для підвищення ефективності його організації, рис. 2.4.

Таким чином, аналіз потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» дозволяє зробити певні висновки про недоліки процесу управління ним і про необхідність розробки нових заходів щодо удосконалення організації управління потенціалом зовнішньоекономічної діяльності на аналізованому об'єкті дослідження.

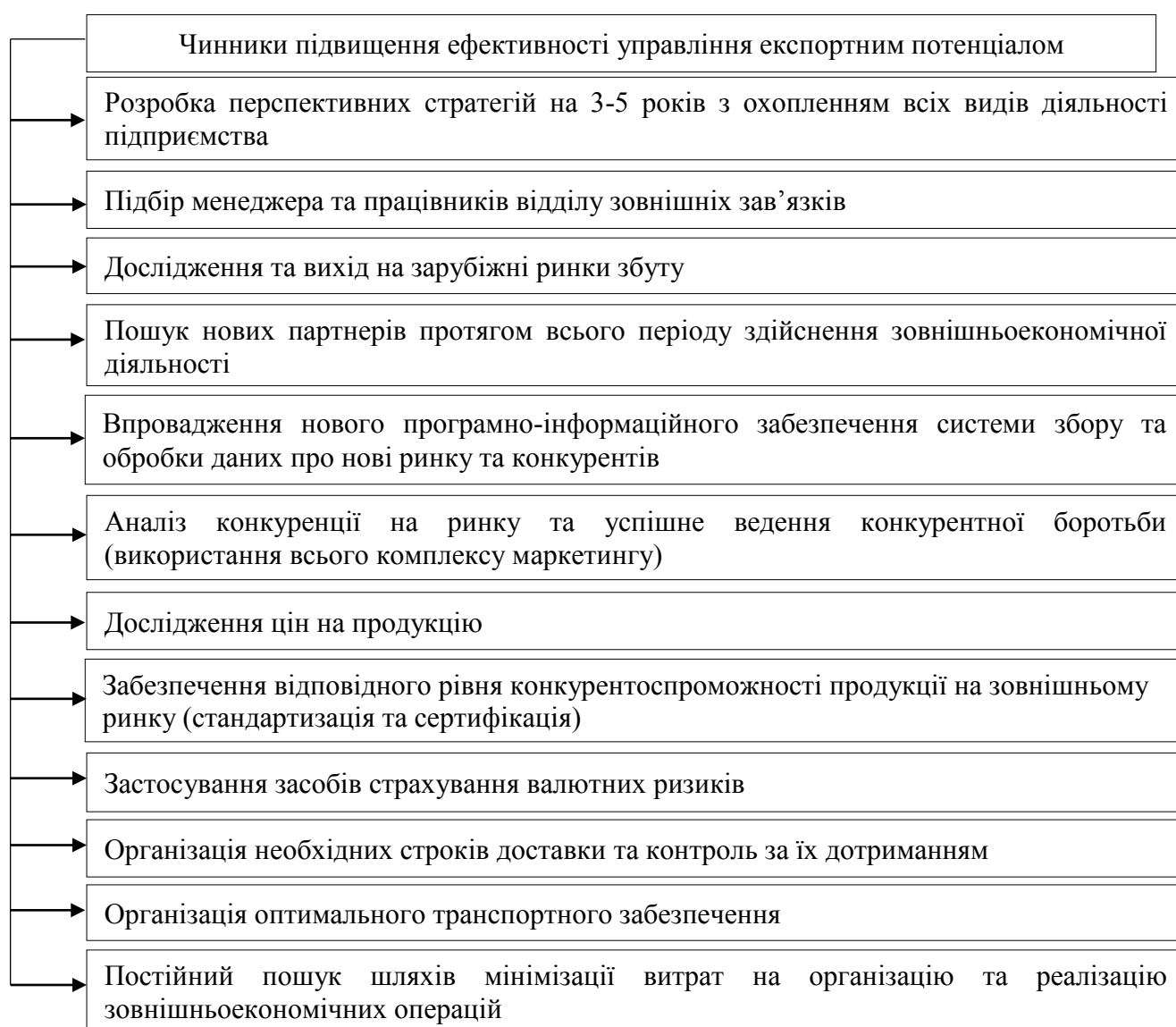


Рис. 2.4. Чинники підвищення ефективності управління експортним потенціалом ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Нами запропоновано наступні напрями удосконалення:

- удосконалити процес організації управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом створення підрозділу, що займається нею, адже зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в межах відділу збуту;

- розробити систему розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами підприємств в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності за допомогою використання матричного методу раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Така матриця показує хто і в якій мірі бере участь в підготовці і прийнятті управлінського рішення, відображає об'єм і характер повноважень кожної посадової особи при реалізації зовнішньоекономічних функцій;

- мінімізувати витрати на перевезення, шляхом впровадження системи GPS для контролю транспорту.

Удосконалення організації управління зовнішньоекономічною діяльністю проведемо на основі реорганізації відділу збуту та підрозділів, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Для цього спробуємо згрупувати усі підрозділи у відділ зовнішньоекономічної діяльності, який буде очолювати заступник директора по зовнішньоекономічним зв'язкам, організаційна структура відділу представлена на рис. 2.5.

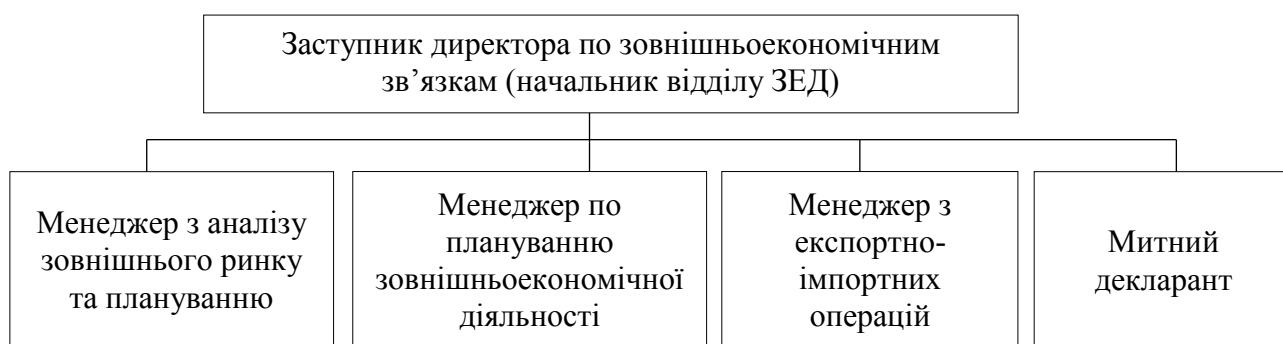


Рис. 2.5. Запропонована організаційна структура управління відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Таким чином відділ ЗЕД має стати самостійним структурним підрозділом підприємства, підлеглим виконавчого директора ТОВ «Галіївський маслозавод». Його очолює заступник директора по зовнішньоекономічним зв'язкам.

Задачами відділу мають стати:

- виконання планів та завдань з поставки продукції на зовнішній ринок відповідно до замовлень та укладених контрактів №
- своєчасна підготовка та укладення контрактів на поставку готової продукції, а також контроль за їх виконанням;
- забезпечення виконання планів поставки продукції в строк і за номенклатурою відповідно до укладених договорів;
- забезпечення дотримання нормативу залишків готової продукції;
- контроль за поставкою продукції структурними одиницями;
- визначення найбільш раціональних способів відвантаження готової продукції, що сприятимуть не лише скороченню транспортних затрат, але й прискоренню просування вантажів споживачам;
- вивчення попиту споживачів, вимог замовників по номенклатурі та якості продукції, що випускається;
- забезпечення обліку приймання продукції та звітності по її відвантаженню.

Виходячи з таких змін, постає необхідність розробки класифікатора структури відділу зовнішньоекономічної діяльності у формі списку, табл. 2.14, в якому показано фактичну наявність, реорганізацію – тобто які посади з'явилися, тобто зміни які відбулися у структурі ТОВ «Галіївський маслозавод», у зв'язку з виходом на зовнішній ринок.

Отже, ми бачимо, що для того, щоб організувати діяльність відділу зовнішньоекономічної діяльності, підприємству необхідно збільшити штат всього на 3 людини, за умови, якщо інші посадові особи відійдуть і підпорядкування іншим структурним підрозділам.

При розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами підприємства процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності пропонуємо використати матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Даний метод сприяє більш якісному вирішенню питань розподілу завдань, прав та відповідальності при застосуванні маркетингової концепції управління в товаристві.

Таблиця 2.14

Класифікатор структури відділу зовнішньоекономічної діяльності у
формі списку

Підлеглість	Найменування структурних підрозділів та посад	Факт	Реорганізація	Зміни
1	Заступник директора із зовнішньоекономічних зв'язків	0	1	+1
1.1	Менеджера за налізу зовнішнього ринку	1	1	0
1.2	Менеджер сектору експортних-імпортних операцій	1	1	0
1.3	Менеджер по плануванню зовнішньоекономічної діяльності	-	1	+1
1.4	Митний декларант	0	1	+1
1.5	Юрист	1	-	-1
	Всього по відділу	3	5	+3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, ми бачимо, що для того, щоб організувати діяльність відділу зовнішньоекономічної діяльності, підприємству необхідно збільшити штат всього на 3 людини, за умови, якщо інші посадові особи відійдуть у підпорядкування іншим структурним підрозділам.

При розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами підприємства процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності пропонуємо використати матричний метод раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу. Даний метод сприяє більш якісному вирішенню питань розподілу завдань, прав та

відповідальності при застосуванні маркетингової концепції управління в товаристві.

Матриця показує хто і в якій мірі бере участь в підготовці і прийнятті управлінського рішення, відображає об'єм і характер повноважень кожної посадової особи при реалізації зовнішньоекономічних функцій.

В таблиці 2.15 наводимо приклад використання матричного методу при розробці системи розподілу завдань, прав та відповідальності в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності при прийнятті рішень в ТОВ «Галіївський маслозавод».

Таблиця 2.15

Матриця прийняття рішень по ЗЕД в ТОВ «Галіївський маслозавод»

Функції маркетингу	Посади та структурні підрозділи								
	Виконавчий директор	Заступник із зовнішньоекономічних зав'язків	Заступник директора з комерційних питань	Бухгалтерія	Менеджер сектору експортних-імпортних операцій	Менеджер з аналізу зовнішнього ринку	Менеджер по плануванню ЗЕД	Митний декларант	Юрист
1. Здійснення комплексних досліджень зовнішнього ринку		Р,У	П			В			
2. Розробка і впровадження нових підходів і методів розширення клієнтурної бази, збільшення експортних та імпортних операцій		Р,К			П,В		У		Уз
3. Проведення рекламної кампанії та стимулювання збуту		Р,К	Уз	Уз			У		
4. Здійснення процесу планування зовнішньоекономічної діяльності		Р		Уз		У	П,В		
5. Організація експортно-імпортних операцій		Р,К			П,В			П,В	У
6. Контроль зовнішньоекономічної діяльності	Р,К	П,В							Уз

Умовні позначення: Р- прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь в підготовці рішення; Уз – узгодження рішення; В – виконання рішення; К – контроль рішення.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Впровадження використання матричного методу в процес управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Галіївський маслозавод» буде мати ряд переваг, а саме:

- чітке виявлення елементів системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в підрозділах та посадових особах, що працюють з перевантаженням та недовантаженням;

- полегшення пошуку та ліквідація «управлінського вакууму» (відсутність виконання в розрізі певного напрямку зовнішньоекономічної діяльності однієї із обов'язкових функцій);

- покращання наочності процедури підготовки, прийняття і реалізації рішень;

- персональне та колегіальне визнання отриманого розподілу завдань, прав та відповідальності в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю при затвердженні результатів застосування даного методу тощо.

Так як для міжнародних перевезень підприємство використовує власний транспорт, а останнім часом збільшився обсяг таких замовлень, тому підприємству варто думати, яким чином зменшити транспортні витрати. Для цього ми запропонували на автомобілях встановити систему D-POWER FUEL SAVER. Це вискоефективний багатофункціональний прилад для економії палива, що використовує високотехнологічний мікропроцесорний метод контролю і управління.

В основі принципу роботи пристрою закладені хімічні і фізичні особливості електроприладів, що об'єднують суміжні теоретичні основи моторної механіки і паливної хімії.

Багаторічні випробування показали, що пристрій може застосовуватися для різних типів двигунів (дизельних, бензинових, що використовують зріджений газ тощо), дозволяючи при цьому економити паливо, продовжити термін експлуатації двигуна, зменшити токсичність вихлопних газів.

Виробник пристрою українська компанія «SMART BOY», що відносно недавно з'явилась на ринку але вже завойовує своїх клієнтів якістю простотою застосування, а також помірними цінами на продукцію компанії.

Пристрій для економії палива D-POWER FUEL SAVER:

- на 5-20% знижує витрату палива;
- покращує динамічні характеристики автомобіля;
- підходить для всіх типів двигунів (дизель, бензин, зріджений газ);
- може використовуватися в автомобілях, вантажівках, автобусах, будівельної та сільгосптехніки, мотоциклах, човнах, катерах, генераторах;
- значно подовжує термін служби акумуляторної батареї;
- ефективно очищає двигун і систему подачі палива, перешкоджає утворенню нагару;
- уповільнює знос двигуна, продовжує термін його експлуатації;
- покращує фізико-хімічні властивості мастила і дозволяє рідше проводити його заміну;
- полегшує запуск двигуна при мінусовій температурі;
- стабілізує робоча напруга, підвищує якість електроживлення і збільшує термін експлуатації електроприладів автомобіля;
- знижує токсичність вихлопів, захищає навколишнє середовище;
- є абсолютно безпечним, не утворює магнітного поля і високочастотних випромінювань;
- може використовуватися спільно з іншим додатковим обладнанням;
- не вимагає змін в електричному ланцюзі;
- не потребує щоденного технічного обслуговування.

Ціна пристрою в середньому становить 1200 гр. од. Встановлення пристрою не потребує обов'язкового втручання робітників автосервісу. Прилад може бути встановлений власноруч водієм приблизно за 10 хвилин і саме ця особливість робить його ще привабливішим.

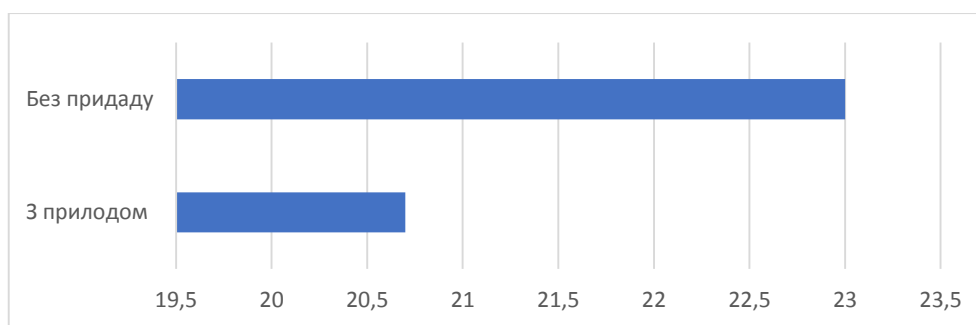


Рис. 2.5. Показники витрати палива MAZ-6422A5-320 з напівпричепом MAZ-931010-3011, л/100 км

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На рис. 2.5. наведені показники витрати палива MAZ-6422A5-320 з напівпричепом MAZ-931010-3011 до встановлення приладу D-POWER FUEL SAVER і після.

З метою ілюстрації, розрахуємо загальні витрати та собівартість для наявного маршруту «Житомир – Берлін – Житомир». Розрахуємо загальні витрати за рік на цьому маршруті враховуючи, що автомобіль робить 22 рейси в рік.

Загальні витрати на перевезення визначаються за наступною формулою:

$$C_{річ} = C_{заг} \times N_{рейсів}, \text{ гр. од.} \quad (2.1)$$

$$C_{річ} = 43247,47 \times 22 = 951444,34 \text{ грн.}$$

Для того, щоб визначити економічний ефект від впровадження пристрою, необхідно порівняти витрати на першому маршруті та на другому з урахуванням зменшених витрат палива. Так як пристрій знижує витрати на паливо на 5-20 % , щоб вирахувати економію на даному автомобілі було проведено випробування, і результатом цього випробування був показник економії палива на 10 %.

Визначаємо ціну за витрачене пальне на маршрут з урахуванням 10% економії.

$$C_{пз} = (C_{п.пр.} + C_{п.зв.}) \times 0,9, \text{ гр. од.} \quad (2.2)$$

$$C_{(п)річ} = 38319,78 \times 22 = 843035,16 \text{ грн.}$$

Визначаємо економічний ефект від впровадження пристрою.

$$E_p = C_{p1} - C(p)_{p1}, \text{ гр. од.} \quad (2.3)$$

де C_{p1} – загальні річні витрати на існуючий маршрут.

$$E_p = 951444,34 - 843035,16 = 108409,18 \text{ грн.}$$

Отже, економічний ефект від впровадження пристрою складає 108,41 тис. грн. на рік на оди автомобіль. Тобто, якщо підприємство буде використовувати два чи три автомобілі, то економія буде збільшуватися кратно.

Висновки до розділу 2

1. Головною метою діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є отримання прибутку, а також забезпечення населення потрібними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування. Передбачається задоволення потреб у якісній та натуральній молочній продукції населення найближчих районів. Основними видами діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є: переробка сільськогосподарської сировини; випуск молочної продукції та ведення торговельно-закупівельної та комерційної діяльності.

2. Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства нами встановлено наступне. Підприємство протягом 2020-2022 рр. наростило обсяги виробництва на 36,9%, про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації продукції, це відбулося через збільшення обсягів виробництва за рахунок встановлення нової техніки та через те, що у військовий час підприємство організувалося для забезпечення прифронтових регіонів, так як підприємства, що знаходяться в тій зоні частково зруйновані, а деякі втратили сировинні бази через заміновані пасовища. Із зростанням обсягів збільшився і валовий дохід від реалізації продукції в 13,3 рази, проте підприємство у 2022 р. отримало збиток у сумі 424 тис. грн.

3. Протягом останніх років збільшилися обсяги реалізації продукції підприємства, яка йде на експорт на 44,9%. Стабільними темпами зростання можна оцінити такі продукти як масло і молоко сухе знежирене – 39,6% та 49,7% відповідно, більшими темпами зросла суха сироватка – на 102,4%.

Відмітимо те, що продукція підприємства експортується як продукт, призначений для споживання кінцевим споживачем – це масло або молоко згущене, і також, як сировина для сільськогосподарського виробника, яка використовується в якості харчової добавки в тваринництві, це молоко сухе знежирене та суха сироватка.

4. Якщо до 2020 р. підприємство використовувало свій зовнішньоекономічний потенціал не на повну силу, і співпрацювало із такими країнами як Франція, Німеччина, Голландія та Молдова, то починаючи із 2021 р. підприємство розширило межі власної співпраці на такі країни, як: Польща, Данія та Єгипет. Найбільший приріст виручки у 2020-2022 рр. забезпечила співпраця з Молдовою – 39,6% та Німеччиною – 25,3%. Єдиною проблемою щодо експорту продукції у 2022 р. був Єгипет, адже з іншими країнами у України є сухопутний коридор, проте підприємство виконало майже всі договори на поставку продукції власного виробництва у 2022 р. у повній мірі, незважаючи на всі труднощі.

5. Оцінюючи виконання плану поставок за експортними операціями у 2022 р. відмітимо те, що майже за всіма угодами між підприємствами країн-партнерів було перевиконання плану поставок, крім Єгипту, виконання плану за поставками якого виконано лише на 93,1%, адже, як вже було зазначено, через утруднення доставки в настілок відсутності сухопутного коридору. Найбільше перевиконання обсягів поставок було до підприємств Голландії – 115,6% та Франції – на 109,8%.

6. Проте варто відмітити те, що на підприємстві не існує окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності, який займався би розробкою стратегії виводу продукції на зовнішні ринки та налагодження співпраці із зарубіжними партнерами. Зовнішньоекономічною діяльністю фактично займається фахівець відділу збуту, на якого покладено функції ведення співпраці із зарубіжними партнерами, тому для підвищення ефективності використання потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства нами запропоновано:

-удосконалити процес організації управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом створення підрозділу, що займається нею, адже зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в межах відділу збуту;

-розробити систему розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами підприємств в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності за допомогою використання матричного методу раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу;

- мінімізувати витрати на перевезення, шляхом впровадження системи GPS для контролю транспорту.

ВИСНОВКИ

1. Дослідивши наукові підходи до визначення сутності «зовнішньоекономічна діяльність» можна стверджувати, що це частина загальної діяльності підприємства, яка виникає внаслідок взаємодії суб'єктів господарювання України та іноземних партнерів, задля ефективного здійснення міжнародної діяльності між ними. Так як, зовнішньоекономічна діяльність є частиною господарської діяльності підприємства, то потенціал зовнішньоекономічної діяльності є потенційною можливістю і готовністю до зовнішньоекономічної діяльності, яка, в свою чергу, є процесом реалізації потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

2. В основі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством закладені такі функції управління, як планування, організація, мотивація і контроль, що є головними на підприємствах, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування. Кожна з наведених функцій відповідає за забезпечення певного сегменту господарської діяльності, що допоможе підприємству визначити слабкі та сильні сторони управління, та уникнути помилок у майбутньому.

3. Визначення методу управління залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Задля досягнення ефективного результату визначено, що на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності повинні використовувати загальну сукупність відовмих методів у поєднанні, адже кожен з цих інструментів зосереджується на певному вузькому сегменті управлінського процесу.

4. Процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності є надзвичайно складним на будь-якому підприємстві. Для визначення ефективності подальшого здійснення такого роду діяльності, порівнянні досягнутих результатів із попередніми періодами доцільно здійснювати оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Для цього існують ряд показників

експортноімпортних операцій, які відображають ефективність здійснення того чи іншого виду зовнішньоторговельних операцій на підприємстві. Процес оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю є доволі змістовним та повним, але при цьому слід враховувати особливості кожного підприємства та специфіку його зовнішньоекономічної діяльності.

5. Головною метою діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є отримання прибутку, а також забезпечення населення потрібними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування. Передбачається задоволення потреб у якісній та натуральній молочній продукції населення найближчих районів. Основними видами діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є: переробка сільськогосподарської сировини; випуск молочної продукції та ведення торговельно-закупівельної та комерційної діяльності.

6. Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства нами встановлено наступне. Підприємство протягом 2020-2022 рр. наростило обсяги виробництва на 36,9%, про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації продукції, це відбулося через збільшення обсягів виробництва за рахунок встановлення нової техніки та через те, що у військовий час підприємство організувалося для забезпечення прифронтових регіонів, так як підприємства, що знаходяться в тій зоні частково зруйновані, а деякі втратили сировинні бази через заміновані пасовища. Із зростанням обсягів збільшився і валовий дохід від реалізації продукції в 13,3 рази, проте підприємство у 2022 р. отримало збиток у сумі 424 тис. грн.

7. Протягом останніх років збільшилися обсяги реалізації продукції підприємства, яка йде на експорт на 44,9%. Стабільними темпами зростання можна оцінити такі продукти як масло і молоко сухе знежирене – 39,6% та 49,7% відповідно, більшими темпами зросла суха сироватка – на 102,4%. Відмітимо те, що продукція підприємства експортується як продукт, призначений для споживання кінцевим споживачем – це масло або молоко згущене, і також, як сировина для сільськогосподарського виробника, яка

використовується в якості харчової добавки в тваринництві, це молоко сухе знежирене та суха сироватка.

8. Якщо до 2020 р. підприємство використовувало свій зовнішньоекономічний потенціал не на повну силу, і співпрацювало із такими країнами як Франція, Німеччина, Голландія та Молдова, то починаючи із 2021 р. підприємство розширило межі власної співпраці на такі країни, як: Польща, Данія та Єгипет. Найбільший приріст виручки у 2020-2022 рр. забезпечила співпраця з Молдовою – 39,6% та Німеччиною – 25,3%. Єдиною проблемою щодо експорту продукції у 2022 р. був Єгипет, адже з іншими країнами у України є сухопутний коридор, проте підприємство виконало майже всі договори на поставку продукції власного виробництва у 2022 р. у повній мірі, незважаючи на всі труднощі.

9. Оцінюючи виконання плану поставок за експортними операціями у 2022 р. відмітимо те, що майже за всіма угодами між підприємствами країн-партнерів було перевиконання плану поставок, крім Єгипту, виконання плану за поставками якого виконано лише на 93,1%, адже, як вже було зазначено, через утруднення доставки в настілок відсутності сухопутного коридору. Найбільше перевиконання обсягів поставок було до підприємств Голландії – 115,6% та Франції – на 109,8%.

10. Експорт ТОВ «Галіївський маслозавод» можна визначити, як досить ефективний і прибутковий. Коефіцієнт віддачі повних експортних витрат, який розраховується як відношення доходу від експорту до повних витрат на експорт, хоч і знизився у 2022 р., проте знаходиться в межах нормативного значення. А отже, на одну гривню, витрачену на виготовлення та реалізацію експортної продукції, підприємство отримало 1,17 грн. доходу у 2022 р.

11. Проте варто відмітити те, що на підприємстві не існує окремого відділу зовнішньоекономічної діяльності, який займався би розробкою стратегії виводу продукції на зовнішні ринки та налагодження співпраці із зарубіжними партнерами. Зовнішньоекономічною діяльністю фактично займається фахівець відділу збуту, на якого покладено функції ведення співпраці із зарубіжними

партнерами, тому для підвищення ефективності використання потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства нами запропоновано:

- удосконалити процес організації управління зовнішньоекономічною діяльністю шляхом створення підрозділу, що займається нею, адже зовнішньоекономічна діяльність здійснюється в межах відділу збуту;

- розробити систему розподілу завдань, прав та відповідальності між різними структурними підрозділами підприємств в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності за допомогою використання матричного методу раціоналізації розподілу із застосуванням лінійної карти розподілу;

- мінімізувати витрати на перевезення, шляхом впровадження системи GPS для контролю транспорту.

12. Розраховано економічний ефект від провадження системи GPS для контролю транспорту, який складає 108,41 тис. грн. на рік на оди автомобіль. Тобто, якщо підприємство буде використовувати два чи три автомобілі, то економія буде збільшуватися кратно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдєєнко В. Н., Котлов А. В. Виробничий потенціал підприємства. К.: Знання, 2010. 128 с.
2. Бестужева С. В. Управління експортною діяльністю підприємства: автореф. дис...канд. екон. наук : спец 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами», Х., 2003. 20 с.
3. Болотова О. С., Чмут А. В. Сутність дефініції «зовнішньоекономічна діяльність підприємства». Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: V Всеукраїнська науково-практична конференція (26–27 березня 2020 року). Херсон, 2020. С. 13–16.
4. Будякова О., Задорожний В. Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL:
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/16856/1/PIONBUG_2020_P044-045.pdf
5. Булатова А.С. Економіка. К.: МОЛОДЬ, 2012. 600 с.
6. Вівчар О.І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2015. № 2. С. 24-30.
7. Волошан І. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%281%29_16
8. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу. Х.: Самміт, 2015. 105 с.
9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
10. Гречишкіна О.О., Ковалев А.С. Податкові інструменти регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2014. № 8(215). С. 26-29.
11. Гузенко Г. М., Гайдученко Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості.

Вісник Національного університету «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого». 2013. №. С. 77–89.

12. Двигун С.М. Розвиток механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_11_17

13. Дем'яненко А. Г. Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка, фінанси, право. 2005. № 2. С. 118-126.

14. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 462 с.

15. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник для вузів. Київ : ЦУЛ, 2005. 172 с.

16. Дружиніна В.В., Різніченко Л.В. Прогнозування експортного потенціалу машинобудівних підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7. 2010. С. 246–252.

17. Єпішкіна О.В. Вдосконалення економічних механізмів експортної орієнтації використання ресурсного потенціалу агропромислових підприємств: автореф. дис...к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Сімферополь, 2007. 18 с.

18. Заячківська О.В. Характеристика наукових поглядів щодо поняття «зовнішньоекономічна діяльність». URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/19438/>

19. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір: монографія. За заг. ред. Павлова О.І. Одеса : Астропринт, 2019. 272 с.

20. Кравченко В.Л., Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, управління, прогнозування. Донецьк: Донеччина, 2015. 496.

21. Ковтун Е., Дячук М., Русавська Ю. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_2_9

22. Козак Ю.Г., Притула Н.В., Єрмакова О.А. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 240 с.

23. Кононов І.І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_11

24. Кузьменко С.С. Організація експортно-імпортних операцій на рівні підприємства та шляхи її удосконалення. URL: www.rusnauka.com/5._NTSB_2007/Economics/20281.doc.htm

25. Курищук В. В. Банківське кредитування експортної діяльності підприємств в Україні. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_1_17

26. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. Донецьк, 2013. Вип.1(25). С. 48-53.

27. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. Луганськ : Ноулідж. 2011. 210 с.

28. Машков А.О. Стратегічні напрямки державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України в умовах інноваційного розвитку. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=659>

29. Мельник А. О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи. Бізнес-Інформ. 2012. № 10. С. 30-32.

30. Мельник А.О. Економічна адаптація підприємств у механізмі підвищення їх конкурентоздатності. Вісник Технологічного університету Поділля, 2004. № 6. С. 206-211.

31. Мельник А.О. Світові економічні кризи в економіці України та їх наслідки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 108-113.

32. Мельник Т.М. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. Міжнародна економічна політика. 2008. № 1–2 (8–9). С. 241–271.

33. Наливайко Н.М. Шляхи розширення експортного потенціалу промислового підприємства. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/3578?mode=full>
34. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 948 с.
35. Новіков О.Є., Садрідінов Т.Ш. Систематизація наукових поглядів щодо визначення сутності терміна «зовнішньоекономічна діяльність». Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 2. Т. 2. С. 183–186.
36. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств: автореф. дис....канд. екон. наук : спец. 08.10.01. «Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка». К., 2001. 20 с.
37. Ольшанська О. В. Агросоціальна система України: монографія. К.: КНЕУ, 2013. 329 с.
38. Пепа Т.В. Формування та використання експортного потенціалу харчових підприємств України: автореф. дис....канд. екон. наук : спец. 08.10.01. «Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка». К., 2001. 26 с.
39. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 10. С. 452–456.
40. Пісьмаченко Л.М. Державне управління зовнішньоторгівельною діяльністю в Україні: регулювання та контроль: монографія. Донецьк, 2008. 366с.
41. Платонова І.О. Теоретичні засади механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13-14. С. 125-129.
42. Погребняк А. Ю., Хоменко Т. Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. Вип. 18. С. 48–55.
43. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

44. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. Тернопіль: Астон, 2013. 320 с.
45. Радченко Л.М. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності експортного потенціалу регіону. Економічний простір : зб. наук. праць, 2011. № 48/1. С. 91-99.
46. Решетняк К.Е. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2012. № 3. С. 30–32.
47. Серова Л.П. Управління експортним потенціалом підприємства: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. К. Київський нац. торгов. економічний університет, 2002. 32 с.
48. Скоропад І.С., Герасименко С.І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. Вісник національного університету "Львівська політехніка". 2014. № 469. С. 498-502.
49. Слюсарева Л.В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності експортно-імпортних операцій. Проблеми управління експортно-імпортовою діяльністю : тези доповідей міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Львів 13 травня 2014 р., Львів, 2014. С. 88–89.
50. Созанський Л.Й. Методичний підхід до інтегральної оцінки зовнішньоекономічної складової конкурентоспроможності промислового сектора економіки. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Серія: Економіка. Випуск 2(6). С. 48–53.
51. Стаховський О.О. Вплив інновацій на формування експортного потенціалу аграрних підприємств. автореф. дис...к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Херсон, 2010. 26 с.
52. Стеценко Ж. В. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. Економічний Вісник НТУУ «КПІ». URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/145>
53. Тарасюк Г. М., Горшкова Л. О. Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Глобальні та

національні проблеми економіки. URL: [http:// global-national.in.ua/archive/21-2018/80.pdf](http://global-national.in.ua/archive/21-2018/80.pdf)

54. Титаренко Л.М. Міжнародна економічна політика України: сучасні виклики та перспективи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 114-118.

55. Топольницька Т.Б. Напрями підвищення дієвості механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств цементної галузі України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7783>

56. Тульчинська С. О., Лебедєва Ю.Є. Етапи процесу побудови збутової політики підприємства. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 16 листопада 2016 р. К. : НТУУ «КПІ», 2016. С. 191.

57. Тюріна Н.М., Шелест Є.О. Сутнісні характеристики експортного потенціалу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 4.Т. 3. С. 189-196.

58. Халецька А.А. Підходи до системи державного управління зовнішньою торгівлею. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_2_7

59. Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22597>

60. Хоменко Т.Ю., Круш П.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22596>

61. Череп А.В., Ортинська О.Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2008. С. 232-236.

62. Чубар М.М. Експортний потенціал в системі зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_3_1/035-039.pdf

63. Швецова М.Б. Стимулювання експорту продукції машинобудівних підприємств: автореф. дис...к.е.н.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Т., 2010. 22 с.

64. Шелест Є.О. Класифікація експортного потенціалу та її роль у формуванні і реалізації експортних можливостей промислових підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2010. № 3. С. 133-141.

65. Шелест Є.О. Класифікація проблем формування та реалізації експортного потенціалу промислових підприємств України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: економіка. 2011. Вип. 2. С. 170-174.

66. Шталь Т. В., Зосимова Ж. С. Наукові підходи до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. 2013. Вип. 1/1. Т. 18. С. 134–136.

67. Шумпетер І. Теорія економічного розвитку. К.: Catallaxy, 2014. 198 с.

68. Шупрудько Н. В. Зовнішньоекономічна діяльність України у контексті зміцнення її економічної безпеки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/156.pdf

69. Щербак В.Г., Лозенко А.П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. Фінанси України. 2015. № 4. С. 58-61.

70. Hausmann R. Structural transformation and patterns of comparative advantage in the product space John F. Kennedy School of Government, Harvard University. URL: <http://www.ricardohausmann.com/public-cations.php>

ДОДАТКИ