

Вінницький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

(повне найменування інституту)

Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

(повна назва кафедри)

## **ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до магістерської кваліфікаційної роботи

магістр

(освітній ступень)

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЇ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ  
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»**

Виконав: студент 2 курсу, групи МПОУ-19м

спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Осаволук Д.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник Завкафедри, к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Лесько О.Й.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доцент кафедри ФІМ Ткачук Л.М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Вінниця – 2020 року

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Освітній ступень магістр  
Спеціальність 073 – Менеджмент  
(шифр і назва)

**ЗАТВЕДЖУЮ**  
завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ Лесько О.Й.  
" 03 " вересня 2020 р.

## **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**ОСАВОЛЮКА ДМИТРА ПАВЛОВИЧА**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

*1. Тема магістерської кваліфікаційної роботи:* Удосконалення управління стратегії зовнішньоекономічної діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Агрона Фрут Україна»

*керівник роботи:* завкафедри ЕПВМ, к.е.н., професор Лесько О.Й.  
*затверджені наказом по ВНТУ від 25 вересня 2020 р., № 214.*

*2. Строк подання студентом роботи:* до 02 грудня 2020 року.

*3. Вихідні дані:* Фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна» за 2017-2019 роки, статут ТОВ «Агрона Фрут Україна», Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. – Вінниця : 2018. – 75 с.; Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, інформаційні ресурси Інтернет тощо.

*4. Короткий зміст частин роботи:*

4.1. Графічна Рисунок 1.1 – Типологізація видів ЗЕД; Рисунок 1.2 – Фактори впливу на формування стратегії розвитку ЗЕД; таблиця 1.1 – Обсяги та структура наданих консультацій підприємствам України у 2017-2019 р.р.; таблиця 1.2 – Тракткування сутності «управління ЗЕД»; рисунок 2.1 – Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»; рисунок 2.5 – Структура експортної товарної продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна»; рисунок 2.3 – Система управління фінансовими ресурсами ТОВ «Агрона Фрут Україна», таблиця 3.1 - Базовий SWOT-аналіз, Рисунок 3.1 - Розробка ефективних методів удосконалення управління експортною діяльністю підприємства; Рисунок 3.2 – Запропонована організація експортної діяльності в загальній структурі управління ЗЕД на підприємстві;

4.2. Текстова (пояснювальна записка): Теоретичні аспекти формування стратегії ЗЕД підприємства, характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна» та аналіз основних показників його діяльності, внутрішній контроль операцій експорту та імпорту товарів на ТОВ «Агрона Фрут Україна», аналіз процесу управління фінансовим потенціалом підприємства ТОВ «Агрона Фрут Україна» з метою забезпечення його конкурентоспроможності, розробка та обґрунтування заходів щодо удосконалення управління стратегії ЗЕД ТОВ «Агрона Фрут Україна»

5. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Лесько О.Й. – к.е.н., професор, завідувач кафедри ЕПВМ	Вересень 2020	Грудень 2020

6. Дата видачі завдання 02 вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Теоретичні аспекти формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства	Вересень-жовтень 2020	
2	Аналіз сучасного стану зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»	Жовтень 2020	
3	Напрями удосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна»	Грудень 2020	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	Грудень 2020	

Студент

(підпис)

Осаволук Д.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Лесько О. Й.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Охарактеризовано основні показники фінансово-господарської діяльності, проведено внутрішній контроль операцій експорту та імпорту товарів на підприємстві, дослідження процесу управління фінансовим потенціалом підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Запропоновано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності та змодельовано очікувані результати від реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: ринок, ризики, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, експертний відділ.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Вплив інтеграційних процесів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України	9
1.2. Роль консалтингових послуг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	24
1.3. Концептуальні засади необхідності формування організаційно- економічного механізму управління ризиками на підприємстві	38
Висновки до розділу 1	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	50
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»	50
2.2. Внутрішній контроль операцій експорту та імпорту товарів на підприємстві	58
2.3. Дослідження процесу управління фінансовим потенціалом підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності	67
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	75
3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства	75
3.2. Моделювання управління фінансовою діяльністю підприємства	78
3.3. Шляхи удосконалення експортно-імпортних операцій в ТОВ «Агрона Фрут Україна» та модернізація експортного відділу	82
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	106

## ВСТУП

Сучасний стан економічних процесів, які відбуваються в Україні є не зовсім привабливими для вітчизняних товаровиробників. Прагнення отримати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Одним із стратегічних напрямків, а також чинником ефективного розвитку підприємства є зовнішньоекономічна діяльність. З розширенням та активізацією зовнішньоекономічна діяльність особливо актуальною стає проблема побудови ефективної системи управління нею на підприємстві. Успіх діяльності підприємства все більше і більше залежить від того, наскільки добре організована його зовнішньоекономічна діяльність.

Для розвитку і досягнення успіху багатьом підприємствам як малим так і великим необхідно розвивати стратегічне мислення. Так як без стратегії неможливий вихід на ринок товарів та послуг, захват нових сегментів ринку як в Україні так і закордоном.

Розширення і в наслідок цього збільшення прибутку від якого залежить як підприємство так і економіка країни в цілому. У зв'язку з цим, виникає потреба дослідження зовнішньоекономічної діяльності, з метою створення та впровадження ефективних та довгострокових стратегій розвитку підприємства, для отримання переваг у конкурентній боротьбі.

Питання розробки стратегії та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких В.Д. Андріанов, І.В. Багрова, І.А. Гребельник, Т.П. Данько, І.І. Дахно, Л.В. Дейнеко, Г.М. Калетнік, Ю.Г. Козак, О.А. Кириченко, А.П. Кіреєв, В.В. Коломієць, Э.М. Коротков, Н. В. Куденко, Р.В. Логоша, А.П. Наливайко, А. Ніколас, Ю.В. Ставська, А.П. Румянцева, А.Д. Чандлер, М. Портер, І. Анософф та ін.

У працях цих авторів розкрито теоретичні основи зовнішньоекономічної діяльності, розглянуто етапи процесу формування стратегії, чинники впливу на

них, а також представлено результати аналізу сучасних моделей зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Проте сучасна економічна наука приділяє недостатньо уваги проблемам стратегічного управління, тому і досі у наукових працях різних вчених багато питань потребують додаткових досліджень.

Метою магістерської роботи є дослідження питань організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві та обґрунтування заходів удосконалення структури управління, шляхом розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства та методи оцінки її ефективності.

Теоретико-методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові і спеціальні методи пізнання. При дослідженні економічної сутності стратегії зовнішньоекономічної діяльності та управління нею використані методи системності, наукової абстракції та інші.

Методи порівняльного, графічного та статистичного аналізу, синтезу, індукції і дедукції, математичного аналізу функцій, маркетингових досліджень застосовувались для аналізу стану та оцінки ефективності системи управління підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні процесу управління фінансовим потенціалом підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Практична цінність дипломної роботи полягає в тому, що в результаті проведеного дослідження обґрунтовано напрямки удосконалення системи внутрішнього контролю операцій експорту та імпорту товарів на підприємстві.

Інформаційною базою наукової роботи є: вітчизняна і зарубіжна література з досліджуваної проблеми, закони України та інші нормативно-правові акти, регламенти, у тому числі, пов'язані з інтеграцією України в європейський економічний простір, міжнародні статистичні бази, дані Державної служби статистики України, фінансова звітність ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Основні положення та результати роботи доповідались, обговорювались та отримали позитивну оцінку на науково-практичній конференції ВНТУ у 2019 році.



**РОЗДІЛ 1.**  
**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ**  
**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Вплив інтеграційних процесів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України**

Глобалізація світової економіки та вплив на неї фінансово-економічної кризи обумовлюють стратегічний розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Також, в умовах сьогодення, нового значення набувають процеси формування зовнішньоекономічної стратегії розвитку вітчизняних підприємств, що позначається на особливостях реалізації української продукції на зовнішніх ринках.

В сучасних ринкових умовах діяльності українських підприємств підвищується роль зовнішньої торгівлі як важливого фактора, що стимулює розвиток галузі в цілому. Експортна діяльність для окремих підприємств залишається одним з основних джерел отримання інвестиційних ресурсів та збереження прибутковості. Тому українські виробники продукції все активніше освоюють сучасні методи роботи в швидкоплинних умовах ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність як складова господарської діяльності є важливим чинником розвитку ринкових відносин і посилення відкритості економіки. Належним чином організована та ефективна зовнішньоекономічна діяльність значно розширює можливості та відкриває нові ринки збуту як для окремих суб'єктів господарської діяльності, так і для економіки загалом, дає змогу створити передумови для істотного зміцнення позицій держави в системі міжнародного поділу праці.

Як зазначає В. Сухарський, зовнішньоекономічною діяльністю є сукупність напрямів, форм і методів торговельно-економічної, науково-технічної співпраці, кредитних і валютно-фінансових відносин країни з іншими державами з метою

ефективного використання переваг міжнародного поділу праці [1]. Зауважимо, що таке визначення є досить широким, оскільки враховує не тільки діяльність, а й різні види співпраці, у тому числі не лише економічного характеру. Проте зовнішньоекономічна діяльність може здійснюватися не лише з метою використання переваг міжнародного поділу праці, а взаємодія між різними державами здійснюється на рівні економічних агентів. Отже, визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності потребує уточнення.

I. Боднар в межах зовнішньоекономічної діяльності виокремлює міжнародну торгівлю товарами і послугами, міжнародний рух факторів виробництва (капіталу, робочої сили, технологій) і міжнародну торгівлю фінансовими інструментами (валютою, акціями, облігаціями, кредитами, розрахунками), проте суб'єктів зовнішньоекономічних відносин не називає [2,13].

З огляду на це більш конкретним за суттю є визначення зовнішньоекономічної діяльності, наведене у вітчизняній нормативній базі. Згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», - це діяльність, вітчизняних та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що побудована на взаємовідносинах між ними та має місце як на території України, так і за її межами [3]. Даний нормативно-правовий акт визначає суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності фізичних осіб (громадян України, інших держав і без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність згідно з законами і постійно проживають на території України); юридичних осіб (зареєстрованих і таких, що мають постійне місцезнаходження на території України); об'єднання фізичних, юридичних та фізичних і юридичних осіб; структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами, але мають постійне місцезнаходження на території України (філії, представництва); спільні підприємства та інших суб'єктів господарської діяльності, передбачених законами України.

Згідно з Господарським кодексом України органи державної влади та місцевого самоврядування не беруть участі у зовнішньоекономічній діяльності як суб'єкти господарювання, але як суб'єкт політики здійснюють регулювання стану

розвитку ЗЕД та її консалтингового забезпечення, включно з забезпеченням вищої ефективності їх функціонування.

Останнім часом багато науковців-міжнародників зосередилися на вивченні проблем управління міжнародним бізнесом (який або ототожнюють із зовнішньоекономічною діяльністю або виокремлюють як її різновид), до якого переважно відносять сферу практичної реалізації міжнародних економічних відносин, здійснення глобальних виробничих, будівельних, торговельних, сервісних програм та іншої діяльності господарськими суб'єктами двох або більше країн з метою взаємовигідної співпраці для отримання економічного прибутку та зміцнення позицій на ринку [4,9]. Причому міжнародний бізнес відрізняється від внутрішнього використанням переваг країни (регіону) в міжнародному поділі праці, можливістю запровадження практики міждержавної взаємодії, вищим рівнем складності конкурентної боротьби завдяки участі у ній більшої кількості країн і суб'єктів конкуренції, впливу більшої кількості чинників (зокрема, ментальних) та ін.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність передбачає реалізацію товарів (робіт, послуг) на території іншої держави (в межах експортних операцій), придбання продукції (послуг) від іноземного контрагента (в межах імпорتنих операцій), а також співпрацю між іноземними партнерами на території України або поза її межами. Проте в економічній літературі можна віднайти й інші точки зору.

Так, А. Фатенок-Ткачук зауважує «...Узагальнення наукових робіт зі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю дає змогу стверджувати, що існує певна невизначеність щодо поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Це зумовлено ототожненням в українському законодавстві зовнішньоекономічної діяльності зі здійсненням експортних та імпорتنих операцій» [5,6].

Науковець доходить висновку: зовнішньоекономічну діяльність слід розглядати у двох аспектах – як економічне явище та як процес. Як явище вона є системою міжнародних економічних відносин, що виникають між суб'єктами

господарської діяльності різних країн світу внаслідок виробництва, обміну і споживання товарів, послуг та ідей за умов необмеженості потреб і ресурсів та на основі міжнародного поділу праці внаслідок виходу за межі національних господарств з метою максимізації прибутку. Як процес вона полягає у різних діях – від пошуку (зародження) підприємницької ідеї до її втілення в конкретний проект, який забезпечує виготовлення товарів, виконання роботи та надання послуг, конкурентоспроможних на міжнародних ринках.

Поділити зовнішньоекономічну діяльність на явище та процес досить непросто, оскільки будь-яке явище є наслідком певних процесів, що передували його утворенню. Водночас як перевагу запропонованого підходу варто відзначити те, що у ньому згадується про обмін ідеями в межах зовнішньоекономічної діяльності, а це зумовлює потребу в консалтингових послугах. Крім того, виокремлення етапів процесу зовнішньоекономічної діяльності є одним із елементів формування методологічних основ дослідження консалтингу в аналізованій сфері.

Дискусійним є також визначення мети зовнішньоекономічної діяльності, якою здебільшого вважають отримання прибутку або забезпечення стабільного курсу акцій.

Так, Л. Гонтаржевська, формулюючи визначення зовнішньоекономічної діяльності підприємств туризму, розглядає її як надання послуг і продаж товарів іноземним покупцям у країні базування та вітчизняним покупцям за кордоном з метою задоволення їхніх потреб і отримання прибутку [6, 7].

Однак зовнішньоекономічна діяльність може й не мати на меті отримання прибутку. Це можуть бути або інші підприємницькі цілі – збільшення обсягів діяльності (з меншим рівнем та обсягом прибутку), мінімізація витрат, або некомерційна діяльність державних чи громадських неприбуткових організацій, заходи в межах соціальної відповідальності підприємництва тощо.

Крім того, у збільшенні обсягів та підвищенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності зацікавлені не тільки суб'єкти господарювання, а й держава, оскільки, як зазначає Н. Іксарова, ефективна структура

зовнішньоекономічної діяльності послугами покликана забезпечувати розширений ринковий простір для реструктуризації галузей національного господарства, стабільні валютні надходження, повноцінну інтеграцію економіки країни у світове господарство на основі використання інноваційно-технологічних переваг; натомість неповноцінна та нераціональна за структурою модель участі країни у міжнародній торгівлі послугами посилює загрози економічній безпеці та обмежує можливості реалізації національних економічних інтересів [7,7].

Цей аспект аналізованої проблеми тісно корелює зі становленням і розвитком послуг консалтингу в зовнішньоекономічній діяльності. Спираючись на узагальнення теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності, маємо підстави стверджувати, що консалтингові послуги в сфері зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати у двох аспектах:

- 1) як послугу, яка надається в межах зовнішньоекономічних операцій;
- 2) як важливий елемент сукупності заходів із управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Отже, консалтинг виступає як об'єкт купівлі/продажу або як інструмент забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Подальше вивчення теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта консалтингу зумовлює необхідність висвітлення ще одного аспекту аналізованої проблеми: з метою розвитку та активізації зовнішньоекономічної діяльності, належного управління нею на макроекономічному рівні необхідно створити повноцінну систему зовнішньоекономічної діяльності. «Глобалізація, загострення конкуренції, динамічні зміни ринкового середовища зумовлюють необхідність застосування системного підходу до формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності», – зауважує А. Фатенок-Ткачук [5,7] та додає, що його сутність полягає в поєднанні процесів створення і просування продукції, оптимізації фінансових і логістичних потоків, оцінюванні ризиків у межах корпоративної стратегії суб'єктів господарювання. Справді, кожен суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності повинен використовувати комплексний та системний підхід до управління розвитком власної зовнішньоекономічної

діяльності. Але критична зміна стану справ в аналізованій сфері залежить від більшої кількості макроекономічних параметрів.

Зовнішньоекономічна діяльність характеризується вищим рівнем складності порівняно з операціями на внутрішньому ринку, тому її активізація є більш складним завданням державної політики, а отже, потребує повноцінного консалтингового забезпечення. Роль консалтингу в реалізації інтересів держави полягає у пошуку та обґрунтуванні шляхів удосконалення державної політики, законодавства з метою стимулювання зовнішніх інвестицій, експорту товарів і послуг, удосконалення структури імпорту.

Окремим аспектом дослідження зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта консалтингу є характеристика її видів (рис. 1.1). Так, зовнішньоекономічну діяльність різних форм, об'єктів і видів провадять окремі особи, суб'єкти господарської діяльності та їх об'єднання. Управляють процесами розвитку міжнародної, транскордонної, інтеррегіональної співпраці та інших типів зовнішньоекономічної співпраці органи влади різних рівнів. Легкість та ефективність виходу суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на зовнішні ринки значною мірою залежить від рівня розвитку інституційної інфраструктури зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності як одна зі складників загальної стратегії підприємства являє собою чітко сформований план розвитку підприємства, спрямований на вихід на зовнішній ринок, завоювання бажаної частки ринку, розширення та підтримка своїх конкурентних переваг. При цьому це поняття є комплексом управлінських рішень, які сприяють формуванню найбільш ефективних цілей зовнішньоекономічних дій підприємства та враховують можливі дії та протидії інших учасників ринкових відносин.

На думку О.А. Кириченка, стратегію зовнішньоекономічної діяльності відносять до функціональних стратегій, що зумовлює ієрархію зв'язків із конкурентною, ресурсною, товарною та іншими стратегіями підприємства.



Рис. 1.1. Типологізація видів зовнішньоекономічної діяльності

Оскільки зовнішньоекономічна діяльність є комплексною сферою діяльності з широким набором форм, то формування дієвої стратегії вимагає системного підходу до управління нею.

Підприємства, що працюють на зовнішньому ринку, повинні здійснювати правильне оцінювання бізнес-середовища та розробляти ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва.

У процесі формування стратегії ЗЕД підприємства є свої особливості, які доцільно поділити на дві групи:

- загальні (комплексність, врахування обмеженого розмаїття ситуацій та факторів, взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій);
- специфічні (врахування пріоритетності ЗЕД підприємства, спрямованість на внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства, а також комплекс управлінських рішень щодо вибору найоптимальніших векторів ЗЕД та набір конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства).

Водночас реалізація стратегії ЗЕД на підприємстві має як свої переваги, так і недоліки.

Переваги використання стратегії ЗЕД для підприємства полягають у:

- підготовці до непередбачуваних змін відповідно до умов зовнішнього оточення;
- мінімізації ризиків негативних впливів мінливого міжнародного середовища;
- раціоналізації використання ресурсного потенціалу;
- створенні передумов підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів;
- стимулюванні менеджерів до реального запровадження прийнятих управлінських рішень у довгостроковій перспективі;
- підвищенні координованості дій;
- формалізації повноважень та відповідальності працівників.

При цьому формування стратегії управління підприємством має свої недоліки, серед яких виділимо такі:



- втрата правильної виробничо-господарської орієнтації в результаті переслідування короткострокових інтересів;
- невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах;
- неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку;
- послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.

При цьому на формування стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які, у свою чергу, формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії.

Серед внутрішніх чинників визначають організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортного постачання, кадровий менеджмент.

До зовнішніх чинників формування стратегії ЗЕД відносять такі:

- економічні (рівень та темпи інфляції, рівень цін, попит, зростання та спад виробництва, оподаткування, коливання курсу національної та іноземної валюти, умови одержання кредиту і відсоткова ставка, платоспроможність контрагентів тощо);
- політико-правові;
- науково-технічні (рівень розвитку науки й техніки в країні, рівень впровадження досягнень НТП у виробництво, доступність новітніх технологій тощо);
- демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо);
- соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у потребах тощо);
- природні (особливості кліматичних умов, можливість виникнення природних надзвичайних ситуацій тощо) [6].

Сукупність усіх вищезазначених чинників формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства, на основі якого здійснюється розробка стратегії ЗЕД.

Формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства є дуже складним та комплексним процесом, який поділяється на два етапи: формування стратегії та її реалізація. Формування стратегії ЗЕД підприємства починається з визначення місії підприємства, в якій розкривається мета, пріоритетні цінності й напрями діяльності.

Головним призначенням формування стратегії є забезпечення розробки та досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою з дотриманням принципів корпоративної і конкурентної стратегій підприємства. Визначальними й обмежувальними факторами при цьому є фінанси та інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг.

У процесі формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства одним із важливих є етап вивчення, аналізу та прогнозування змінних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Подальші етапи формування стратегії базуватимуться на результатах цього стратегічного аналізу.

Серед основних є етап формування критеріїв та можливих сценаріїв розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства й галузі. Наступним етапом є планування розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Продукція, що випускатиметься підприємством і яка буде реалізовуватися на зовнішніх ринках, її собівартість, ціна та обсяги продажів визначають ефективність стратегії. Далі необхідно провести оцінювання конкурентоспроможності вибраної продукції на потенційних ринках та попиту на продукцію конкретного виду на визначених ринках з урахуванням впливу конкурентів та інших зовнішніх чинників. Результати попередніх етапів є підґрунтям для формування системи доведення продукції до споживачів на зовнішніх ринках [8].

Вибір найбільш переважних форм та заходів щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності здійснюються на наступному етапі формування

стратегії розвитку ЗЕД підприємства. Відповідно до запропонованого методичного інструментарію необхідно вирішити завдання оптимізації плану розвитку ЗЕД. Далі відбувається здійснення заходів щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності, які були сформовані на попередніх етапах.

При цьому важливим етапом є управління реалізацією розробленої стратегії. Цей процес передбачає облік, контроль та аналіз виконання стратегії підприємства, що розглядається, а також ухвалення рішень щодо повернення на попередні етапи формування стратегії або продовження її виконання [9].

У результаті аналізу наукових робіт здійснено ідентифікацію та систематизацію факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність, які необхідно врахувати при формуванні стратегії розвитку ЗЕД (рис. 1.2).

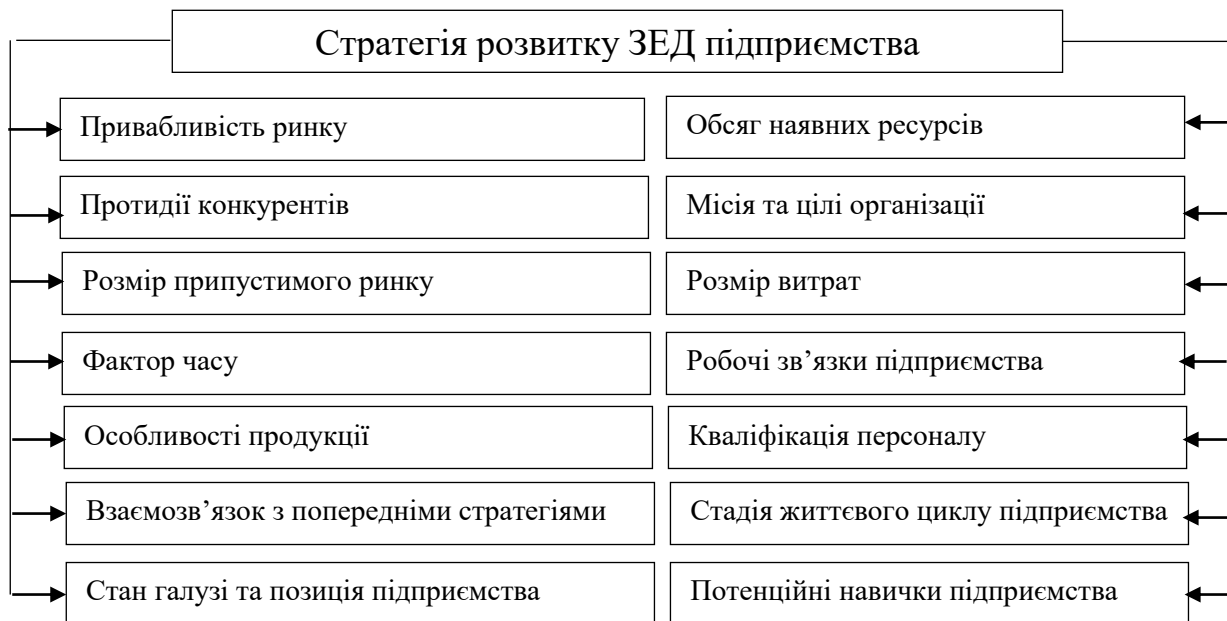


Рис. 1.2. Фактори впливу на формування стратегії розвитку ЗЕД

Зрозуміло, що врахувати при формуванні стратегії розвитку ЗЕД підприємства однаковою мірою всі чинники зазначені на рисунку 1.2, неможливо, особливо у сучасних несприятливих для вітчизняних машинобудівних підприємств економічних умовах.

Важливими напрямками адаптації вітчизняних підприємств до прогнозованих змін структури світового експорту є формування та регулювання стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Тому, враховуючи нестабільність світової економіки та важкий політико-економічний стан нашої країни, можемо запропонувати для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стратегії розвитку за двома напрямками (концентрованого росту та диверсифікованого росту) залежно від двох можливих стратегічних альтернатив діяльності компанії на ринку.

У спрощеному вигляді формування стратегії передбачає ухвалення рішень про те, чим підприємство повинно займатися, а реалізація – практичне виконання намічених дій. На етапі формування стратегії відбувається ідентифікація цілей і розробка стратегічних планів для їх досягнення.

У процесі розробки стратегії розвитку ЗЕД менеджери приймають виважене рішення про те, на які ринки підприємству необхідно проникнути (або які ринки треба покинути), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції і підприємства на кожному із цих ринків. На етапі реалізації стратегії розвитку ЗЕД обґрунтовується тактика досягнення цілей, поставлених перед підприємством у процесі формування стратегії.

Як правило, реалізація стратегії залежить від правильно сформованої організаційної структури, формалізації обов'язків окремих підрозділів щодо управління ЗЕД, злагодженої роботи персоналу та належної його вмотивованості, дієвості систем і процесів, що здійснюють контроль і регулювання.

Базовими стратегіями у виході на зовнішній ринок, на нашу думку, є стратегії, пов'язані з часткою ринку, яку підприємство бажає займати на іноземному ринку, визначення кола цільових споживачів та стратегії пов'язані з розробкою заходів за кожною складовою частиною комплексу маркетингу задля досягнення поставлених цілей.

З огляду на проведені дослідження, готовність підприємства до мінливих зовнішніх чинників, загроз і ризиків прямо пов'язана з його конкурентоспроможністю: чим більше конкурентних переваг воно має, тим вища

його готовність. При цьому формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств повинне узгоджуватися з цілями підприємства, а також з можливістю їх досягнення. Для цього необхідним є вирішення низки проблем, які стоять перед промисловими підприємствами України.

У процесі формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності не менш важливим є ретельний аналіз усіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, що відносяться до довгострокових цілей і їх обґрунтування для прийняття тих чи інших рішень та включає низку завдань, що є обов'язковою умовою виживання підприємства.

Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризує економічні та фінансові аспекти його функціонування, дає техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів щодо покращення результатів діяльності, що вказує на складність формування такого планового-результативного механізму у конкурентних умовах господарювання. В умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність є основним компонентом еволюційного розвитку підприємства.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен здійснюватися таким чином, щоб його продукція зберігала високі конкурентні якості та технічну новизну протягом довгого часу. Такі підприємства зберігають лідерство у світовому виробництві.

Успішне функціонування підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічні операції неможливе без ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності.

Організація зовнішньоекономічної діяльності – складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенційні покупці та продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод тощо.

Тому, для ефективного керівництва зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління, яка відображає побудову системи управління в даній сфері, тобто

органи, служби, апарат, що здійснює управління зовнішньоекономічною діяльністю [9, 3].

У даний час управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств не має чіткої структури як на стратегічному, так і на оперативному та тактичних рівнях.

Управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності передбачає наступні етапи механізму управління.

1 етап. Формування цільових установок розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічні цілі формулюються і встановлюються відповідно до місії підприємства, а також у рамках загальнофірмових цінностей. Крім того, зовнішньоекономічна мета будь-якого підприємства повинна відповідати нормам і характеристикам, які висуваються сучасним менеджментом до цілей. Підприємство може розвивати власний зовнішньоекономічний потенціал за двома напрямками:

- товарним (підвищення конкурентоспроможності вже наявних у виробництві товарів, або створення нових і розширення асортименту експорту);
- географічним (збільшення охоплення ринків або збільшення збуту продукції на вже освоєних ринках) [10,10].

У зв'язку з цим, можна виділити два фактори (товар і ринок), що впливають на рівень зовнішньоекономічної діяльності.

2 етап. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності. Комплексна оцінка зовнішньоекономічного потенціалу підприємства передбачає аналіз не тільки експортної діяльності, а й аналіз усіх сторін підприємства, так чи інакше пов'язаних з експортом. Аналіз кожного елемента зовнішньоекономічного потенціалу окремо один від одного не дасть точного уявлення про резерви підприємства на зовнішніх ринках. З метою всебічного обґрунтування та аналізу економічної ефективності експортної діяльності і виявлення конкретних резервів її підвищення необхідно застосовувати комплексний аналіз, заснований на системі взаємопов'язаних показників. Як узагальнюючий в цій системі приймається показник рівня зовнішньоекономічної діяльності.

3 етап. Вибір стратегії управління зовнішньоекономічним потенціалом.

Даний етап управління передбачає вибір альтернативних варіантів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

4 етап. Розробка алгоритму реалізації стратегічного плану. З даного етапу управління зовнішньоекономічною діяльністю починається застосування інструментів впливу. Хоча механізмів впливу інструментів і методів управління досить багато, необхідно чітко позиціонувати їх з цілями зовнішньоекономічної діяльності і погоджувати з іншими показниками діяльності підприємства.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії.

Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які в свою чергу формують експортний потенціал підприємства, що є основою для формування стратегії. До внутрішніх чинників відносять: організацію управління підприємством, інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, планування експортного виробництва, облік та аналіз експортних поставок, кадровий менеджмент [11].

Серед зовнішніх чинників формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності можна виділити:

- економічні (рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної та іноземної валюти, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна ставка, рівень цін, попит, платоспроможність контрагентів тощо);

- демографічні (кількість населення, його вік, стать, сімейний стан тощо);
- політико-правові; соціокультурні (відмінності у ставленні людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей, відмінності у потребах тощо);

- науково-технічні (рівень розвитку науки і техніки у країні, рівень впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво, доступність новітніх технологій тощо); природні (особливості кліматичних умов, можливість виникнення природних надзвичайних ситуацій тощо).

Сукупність усіх вищезазначених чинників формують зовнішньоекономічний потенціал підприємства на основі якого здійснюється розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності.

На сучасному етапі багато українських підприємств активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Проте ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств ще доволі низька. Це свідчить про відсутність чіткої зовнішньоторгової політики, слабкі канали збуту, недостатній досвід роботи на зовнішньому ринку, прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль для її просування.

Окреслене коло проблем вимагає від керівників вітчизняних підприємств відповідних дій щодо удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності.

## **1.2. Роль консалтингових послуг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності**

В Україні за останнє десятиліття спостерігається істотна активізація зовнішньоекономічної діяльності, проявами якої є збільшення обсягів зовнішньоекономічних операцій, у т. ч. у розрахунку на одного її суб'єкта, а також кількості учасників міжнародних відносин. Так, обсяги експорту послуг за період 2017-2019 рр. збільшилися майже у 3 рази, а імпорту – в майже 4 рази; кількість експортерів послуг у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшилася на 3753 од. (на 118,6 %), імпортерів послуг – на 3115 од. (на 132,4 %).



Проте багато важливих характеристик та параметрів стану і розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності України залишаються недостатніми чи нерациональними з огляду на обсяги та ефективність як на мікро-, так і на макроекономічному рівнях, що визнається загрозовим для зовнішньоекономічної та національної безпеки.

Йдеться про малі обсяги зовнішньоекономічної діяльності у розрахунку на одного її суб'єкта (одну гривню власного капіталу чи одного працівника); малу географічну диверсифікацію експорту та імпорту, перевищення обсягів та випередження темпів зростання імпорту над експортом (товарів на 22 %, а послуг – на 42 %), прямих інвестицій в економіку інших країн над інвестиціями в економіку України; високу частку експорту продукції сировинного призначення та з невисоким ступенем обробки, натомість малу – високотехнологічної продукції, значну частку імпорту продовольства у внутрішньому споживанні; зменшення конкурентоспроможності товарів виробництва України та погіршення товарної структури імпорту; збільшення енергетичної залежності України внаслідок зростання в імпорті товарів частки енергетичних матеріалів, нафти та продуктів її перегонки; надмірні диспропорції та концентрацію іноземних інвестицій (65,6 % яких спрямовуються лише у два регіони України (м. Київ і Дніпропетровську область); використання механізмів зовнішнього інвестування для мінімізації внутрішніх податкових платежів, що підриває базові засади не лише зовнішньоекономічної, але й економічної безпеки держави загалом (частка провідної країни-партнера у загальному обсязі операцій зовнішнього інвестування (Кіпру) збільшилася з 8,2 % до 31,5 %).

До цього, крім інших об'єктивних причин, призвело й недостатнє консалтингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, причому на всіх рівнях системної ієрархії управління. Адже за результатами оцінки розвитку ринку консалтингових послуг виявлено, що, незважаючи на існуючий та зростаючий попит, ринкова ніша цих послуг заповнена лише на 33 % [22].

Отже, маємо підстави стверджувати, що процеси глобалізації світової економіки, розвитку інформаційного суспільства та збільшення попиту на консалтингові послуги в межах зовнішньоекономічної діяльності є

об'єктивно зумовленими. Адже беззаперечним є факт збільшення за останні десятиліття інформаційного сектору економіки, в якому визначальна роль належить інформації консультативного характеру, а попит на інформаційні продукти постійно зростає. На цьому наголошують й В. Геєць та А. Гальчинський [23,134], стверджуючи, що за умов поглиблення європейської інтеграції країни зростає роль якості обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, зокрема інформаційного та консалтингового, відбувається уніфікація середовища, що позитивно позначається на розвитку консалтингу. С. Семів доводить: удосконалення послуг консалтингу експортерів та імпортерів на основі використання позитивного зарубіжного досвіду є одним із чинників активізації зовнішньоторговельних відносин держави [24,6]. І. Боднар особливу увагу приділяє інформаційному забезпеченню суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за умови поглиблення євроінтеграції.

Інформація є предметом консалтингу, який, своєю чергою, є породженням інформаційного суспільства, де роль інформаційних ресурсів змінюється залежно від реалій суспільного буття та діючих технологій, де інформація є самостійним об'єктом економічних відносин, а не лише обслуговує матеріальні продукти.

У науковій економічній літературі консалтинг досить часто визначають як вид інтелектуальної діяльності. Так, Г. Єстігнеєва зазначає, що консалтинг є видом інтелектуальної діяльності, головне завдання якої полягає у наданні професійної допомоги власникам компаній та менеджерам вищої ланки у формі порад і рекомендацій, спрямованих на вирішення основних завдань, при цьому безпосередній консультант не відповідає за реалізацію своїх рекомендацій. Проте в сучасній економіці і, зокрема, в консалтинговій діяльності, вагу має не стільки чиста інформація, як знання.

Широковідомим є визначення Ф. Стіле, згідно з яким консалтинг – процес надання будь-якої форми допомоги відносно змісту, процесу чи структури

завдання або серії завдань, при якій суб'єкт, що надає консалтингові послуги, безпосередньо не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальний за це [25]. Як бачимо, у наведеному визначенні акцентуються відмінні ознаки сутнісного поняття консалтингу, що й відрізняє його від традиційних тлумачень. Ідеться про різноманіття форм допомоги (це може бути інформаційна послуга, узагальнений проект рекомендацій у системі управління, моделювання розвитку ситуації, інші нетипові форми співпраці) та про зміщення акцентів із вирішення проблеми на надання допомоги з її вирішення

На сьогодні для успішного функціонування на ринку необхідно використовувати всі можливі заходи для підвищення ефективності діяльності підприємства. Саме тому консалтингові послуги стають надзвичайно актуальними, так як дають можливість підприємству отримати необхідну інформацію, за максимально короткий період часу.

Поняття «консалтинг» є складним, та немає однозначного трактування в науковій літературі. Так В. Коростельов, визначає консалтинг, як спосіб надання допомоги та порад, для вирішення проблем замовника. Зокрема К. Макхем трактує консалтинг як процес надання консультантом своїх власних знань, навичок та досвіду в системі клієнта. А. Посадський надає таке визначення: «Консалтинг - це підприємницька діяльність, яка здійснюється професійними консультантами й направлена на обслуговування потреб економіки і управління в консультаціях і інших видах професійних послуг» [26].

Оцінити ринок консалтингових послуг в Україні доволі складно. По-перше, він представлений великою кількістю дрібних компаній, інформація про діяльність яких повністю закрита. По-друге, на ринку консультаційних послуг має місце значний тіньовий сектор, що обумовлено нематеріальним характером об'єкта купівлі-продажу та різними джерелами оцінюється в 30-40 %. По-третє, в Україні на законодавчому рівні не визначено термін консалтингу і межі консалтингу. Тому експерти визначають різні сфери діяльності, коли оцінюють ринок консалтингу в Україні, у тому числі в зовнішньоекономічній сфері, а оцінки ринку мають значні розбіжності між собою. У той же час всі експерти вважають,

що ринок консалтингу в Україні ще не сформовано і на даний момент відбувається його формування.

За даними Європейської Федерації Консультантів з управління, достатнім є рівень обсягу консультаційних послуг, коли їх ринок складає близько 1 % від ВВП. Саме такий відсоток спостерігається в Австрії, Швеції, Німеччині. У Фінляндії та Норвегії цей показник ще вищий – 1,1 %. Рівень обсягу консалтингових послуг у валовому внутрішньому продукті в Данії й Великобританії – 0,9 %. Для України цей показник становить 0,3 %, що в три рази менше.

Тому, на думку експертів інформаційно-консалтингової групи «Астарт - Таніт», яка спільно з Програмою ділових комунікацій Європейського банку реконструкції і розвитку здійснила дослідження на тему «Ринок консалтингових послуг в Україні», український ринок має перспективи для зростання. Програма ділових консультацій ЄБРР в Україні у межах дослідження охопила регіони України, а респондентами стали 203 місцеві компанії.

Місткість ринку консалтингу розподілена таким чином. Перше місце займає сегмент інформаційних технологій (27 %), що становить майже третину від загального обсягу. На другому місці – юридичний консалтинг, який охоплює 15 % ринку. Далі розташовуються маркетингові дослідження ринків (13 %), фінансовий консалтинг та аудит (11 %), реорганізація та реструктуризація (9 %), сегмент навчального консалтингу, який включає тренінги та семінари (5 %), і стратегічне планування (4 %). Окремо виділені види консалтингу, які займають незначну частину в сегменті – від 0,3 до 4,0 %. Це консалтинг з оцінки вартості, управління персоналом, розробки бізнес-планів, енергозбереження, сертифікації і управління якістю. Динаміка зростання ринку консалтингу в Україні коливається в більшості випадків у межах 20-60 %. В той же час слід зауважити, що протягом останніх п'яти років експерти при оцінці обсягів аналізованого ринку визначають їх від 170 до 350 млн. дол. США.

Згідно з даними Державного комітету статистики України ринок консультаційних послуг в Україні оцінюється майже у 3 млрд. дол. США і має

динаміку приросту в 40-45 % за рік. При цьому 76,7 % ринку припадає на консультаційні послуги підприємствам, 19,7 % – на інформаційний консалтинг і лише 3,7 % на навчання персоналу.

Незалежні експерти оцінюють консалтинговий ринок України скромніше. Так, РА «Експерт» оцінює ринок у 160-170 млн. дол. США, компанія «Статінформконсалтинг» – у 958,7 млн. грн. (191,7 млн. дол. США) [27]. На нашу думку, є підстави стверджувати, що розбіжності між офіційними даними та оцінками незалежних експертів обумовлені різними підходами до формування вибірки консалтингових послуг та консалтингових підприємств в Україні.

Проте протягом останніх років відбувалося динамічне зростання ринку консалтингових послуг в Україні. Основними факторами цього розвитку виступали: зростання економіки та споживчих ринків, притік як внутрішніх, так і іноземних інвестицій. За офіційними даними приріст обсягів наданих послуг у всіх сегментах консалтингового ринку становив від 20 до 60 %. Найбільш вагомою (приріст майже в 4,5 рази) була динаміка послуг консультування з підбору персоналу (282,1 млн. грн у 2017 р. на противагу 1270,1 млн. грн. у 2019 р.) (табл. 1.1).

Відчувають потребу в послугах консалтингу 44 % підприємств, 45,8 % – визнають, що в окремих випадках можна скористатися такими послугами, 3,6 % – вважають консалтинг на підприємстві зайвою витратою коштів. Незадоволеними послугами консультаційних підприємств, як правило, залишається близько 45-60 % з них, що зверталися. За різними даними від 40 до 45 % вітчизняних підприємств планує найближчим часом скористатися консалтинговими послугами. Основним фактором, що негативно впливає на збільшення обсягів надання послуг, на сьогодні виступає побоювання розкриття конфіденційної інформації суб'єктів консалтингу.

Таблиця 1.1. – Обсяги та структура наданих консультацій підприємствам  
в Україні у 2016-2019 рр.

Види консультацій	2016		2017		2018		2019	
	млн грн	частка %	млн грн	частка %	млн грн	частка %	млн грн	частка %
Діяльність у сфері права	751,5	5,8	1335,1	5,2	1505,1	5,0	1677,9	5,0
Діяльність у сфері бухгалтерського обліку	822,3	6,3	1560,8	6,1	1514,9	5,0	1776,7	5,3
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки	969,3	7,4	1536,7	6,0	1491,4	4,9	1470,3	4,4
Консультавання з питань комерційної діяльності та управління	1036,2	7,9	2602,9	10,1	2691,8	8,9	2546,9	7,6
Управління підприємствами	1301,8	10,0	1563,3	6,1	1443,7	4,8	635,4	1,9
Рекламна діяльність	7308,6	55,9	10024,1	39,0	12391,2	41,0	14322	42,7
Підбір та забезпечення персоналом	282,1	2,2	818,3	3,2	1103,1	3,7	1270,1	3,8
Діяльність у сфері інформатизації	-	-	6319,9	24,5	8050,2	26,7	9845,2	29,3
Всього	13066	100,0	25761,1	100,0	30191,4	100,0	33545	100,0

Державним комітетом статистики України рекомендовано відносити діяльність у галузі консалтингу до розділу КВЕД «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, інжинірингу; надання послуг підприємцям». Але, разом із діяльністю з надання послуг у сфері консалтингу даний розділ містить діяльність у інших сферах.

На нашу думку, консалтинг в сфері зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглядати як не як послуги окремого консультанта, а як цілісну індустрію, яка надає необхідну інформацію про обраний ринок. Консалтингу в зовнішньоекономічної діяльності притаманні специфічні риси (рис. 1.3).

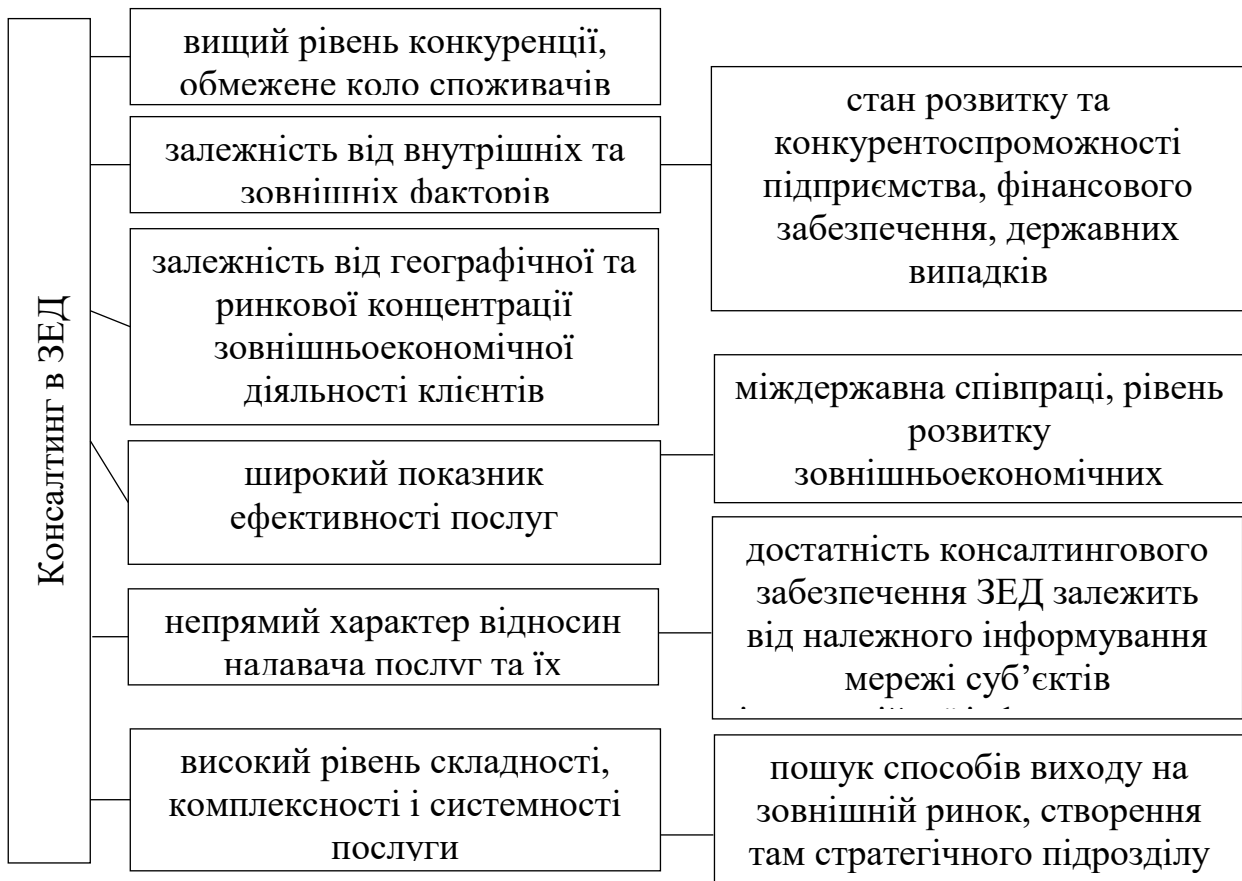


Рис. 1.3. Специфічні риси консалтингових послуг при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [30].

Згідно з останніми дослідженнями консалтингова підтримка зовнішньоекономічної діяльності в Україні є недостатньою, а ринкова ніша консалтингових послуг заповнена лише на 33 % [28,188].

Недостатній рівень консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності може призвести до таких проблем, як зниження обсягів експорту та його географічної диверсифікації; перевищення обсягів та випередження темпів зростання імпорту над експортом [29]. Тому обґрунтування ефективних стратегічних і тактичних механізмів та засобів розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності є досить актуальним і необхідним.

Консалтингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в поєднанні з іншими інструментами підвищення ефективності, може виявитися дієвим засобом досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на

міжнародному рівні. Належне консультування з проблем дослідження ринків, конкурентного середовища, інституціональних умов виходу на них дає змогу посилити факторні конкурентні переваги в процесі зовнішньоекономічної діяльності. Важливо пам'ятати, що розвиток консалтингових послуг є одним із визначальних елементів економічної та індустріальної інфраструктур [30].

На сьогодні вдосконалення потребує також і нормативно-правове забезпечення консалтингової діяльності в Україні, оскільки ринок консалтингу в нашій державі поступово розширює та зміцнює свої позиції, а недоліки законодавчого регулювання спричиняють виникнення багатьох проблем.

Тому, одним із першочергових завдань є розробка стратегії розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, яка б включала систему заходів щодо довгострокових дій суб'єктів її реалізації, спрямованої на посилення ролі консалтингових послуг у процесах зміцнення позицій вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

Процес формування стратегії розвитку консалтингових послуг має використовуватися системний підхід, для поєднання кількісних та якісних параметрів розвитку вітчизняних консалтингових фірм, стратегій суб'єктів зовнішньоекономічних операцій, оптимізації логістичних і фінансових потоків, врахування ризиків, тощо. Крім важливим є врахування таких функціональних підсистем, як планування, організація, мотивування й контроль.

При розробці стратегії консалтингової діяльності важливо чітко сформулювати її мету, яка б дала змогу зосередитися на головних завданнях, принципах і механізмах розвитку консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно до обґрунтування сутності консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності, наведеної нами, слід зазначити, що метою стратегії доцільно визначити створення середовища, сприятливого для збільшення обсягів і якості, підвищення ефективності та покращення доступності консалтингових послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.



Виходячи з усіх вище зазначених передумов, стає можливим формулювання головних пріоритетів розвитку консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.4).

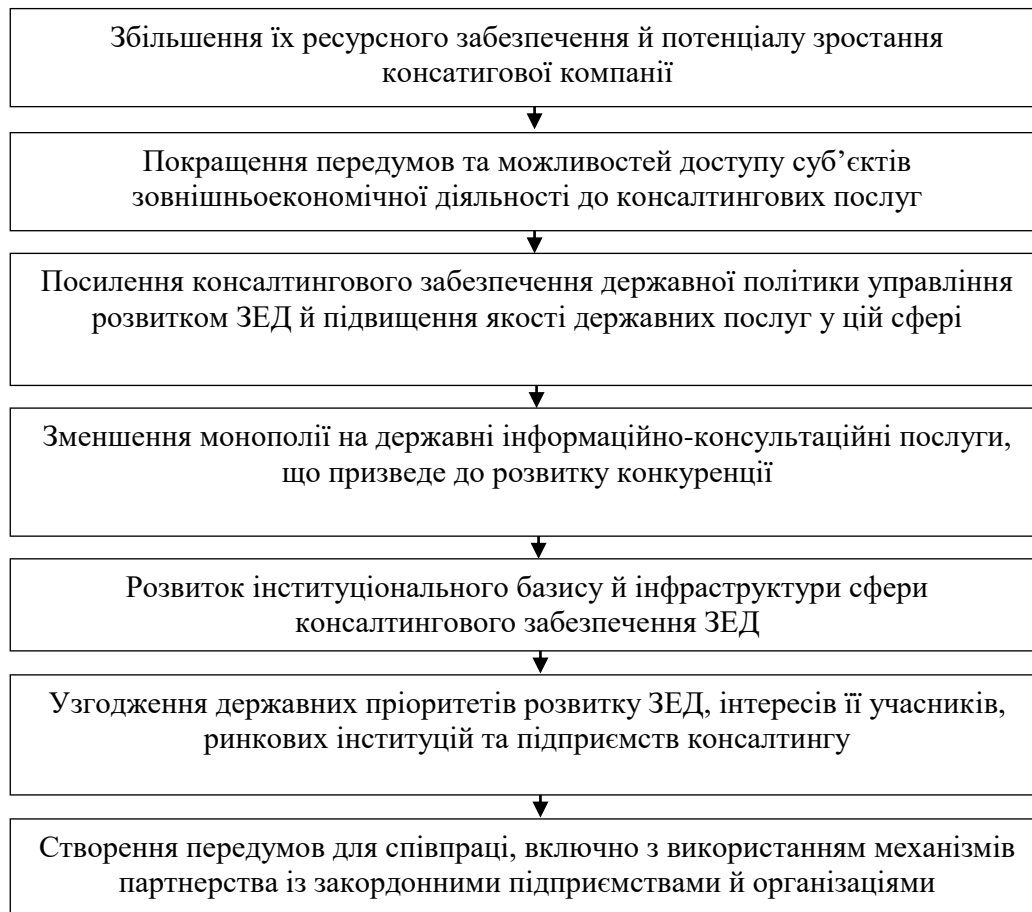


Рис. 1.4. Пріоритетні напрямки розвитку консалтингових послуг в ЗЕД [30].

Для того, аби ефективно впроваджувати розроблену стратегію, важливо правильно розподілити функції, повноваження та відповідальність між основними й іншими суб'єктами системи зовнішньоекономічної діяльності, а також створити належне інвестиційно-ресурсне забезпечення, що дасть змогу залучити фінансові, інформаційні, інтелектуально-кадрові, матеріально-технічні й інші ресурси.

Визначальну роль у цьому процесі відіграє держава, яка насамперед повинна зосередити фінансування на демонополізації ринку державних інформаційних та послуг підприємств консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності й на формування інформаційного забезпечення

політики розвитку консалтингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Такий висновок обумовлений незначною кількістю ефективно працюючих підприємств цієї сфери, малими обсягами їх діяльності та часткою на ринку, а також відсутністю як чітко визначених перспектив, так і фінансово-економічних ресурсних можливостей для істотного зміцнення конкурентних позицій як на світовому, так і на внутрішньому ринку консалтингових послуг. При формуванні пріоритетних напрямків розвитку консалтингових послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності варто враховувати суб'єктів на яких ця діяльність спрямовується.

Визначаючи роль консалтингу в сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності слід звернути увагу на його напрямки. Напрямки здійснення консалтингових послуг наведені на рис. 1.5.

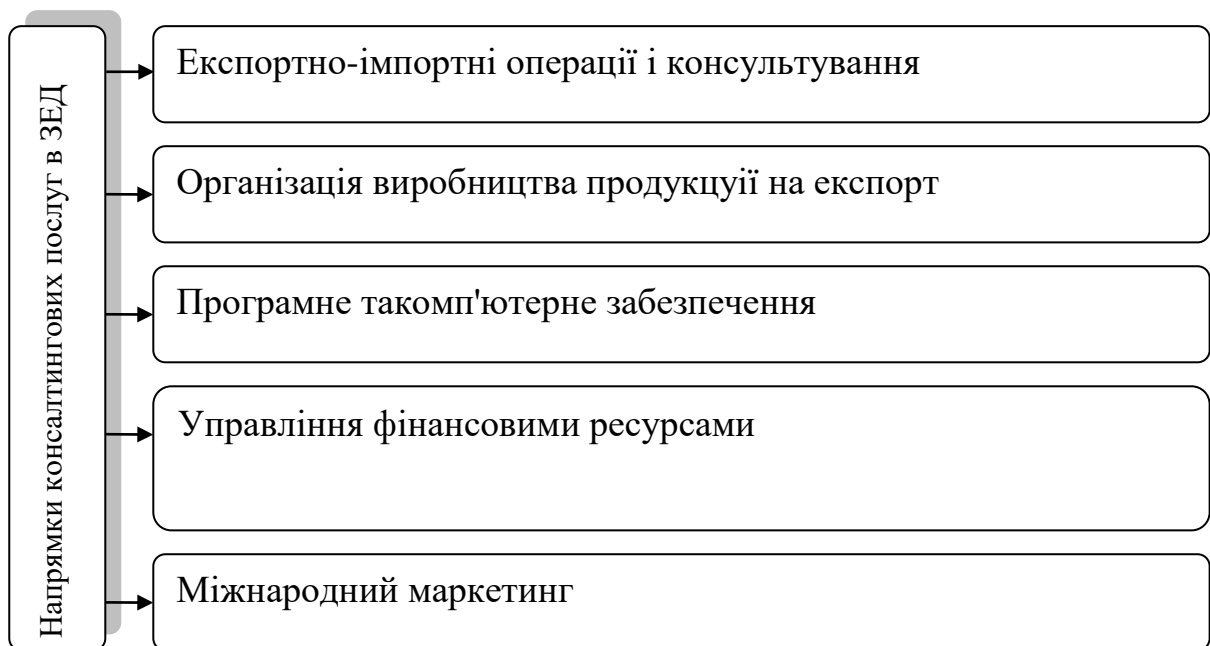


Рис. 1.5. Основні напрямки консалтингу в ЗЕД [28].

Вітчизняні суб'єкти консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності характеризуються великим потенціалом. Але його реалізації перешкоджають: складність оцінки потенціалу ринку через його непрозорість; відсутність повноцінної законодавчої бази регулювання відносин у сфері консультування;

існування стереотипів щодо цінності послуг консультантів; неструктурованість, диспропорційність попиту за сегментами ринку; загострення конкуренції в окремих його сегментах; слабо розвинена ділова культура послуг.

З аналізу проблем розвитку консалтингу в сфері зовнішньоекономічної діяльності постає актуальність створення професійних об'єднань та впливають основні функції, які першочергово повинні виконувати ці організації: розробка та лобіювання законодавчих документів щодо діяльності консультантів в Україні, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності; формування професійних етичних кодексів та стандартів практики; здійснення атестацій та впровадження програм для підвищення кваліфікації консультантів; вдосконалення методик консультування, організації та розвитку консалтингового бізнесу; збір та аналіз достовірних даних для аналізу та прогнозування ринку консультування у зовнішньоекономічних відносинах; популяризація професії консультантів та реалізація інших маркетингових проектів щодо зміни відношення представників зовнішньоекономічної діяльності до консультантів та формування в них потреб у консалтингових послугах; захист та підтримка кваліфікованих вітчизняних спеціалістів; формування системи мотивації для інших консультантів щодо участі в об'єднаннях та критеріїв їх прийому, таким чином створюючи певні стандарти професіоналізму

Підводячи підсумки варто зазначити, що зовнішньоекономічний консалтинг спрямований:

- на висвітлення реальної ситуації на ринку зовнішньоекономічної діяльності для отримання абсолютної конкурентної переваги;
- вибір комерційної схеми зовнішньоекономічних угод і відпрацювання оптимальних способів її реалізації;
- юридичну підтримку при підготовці документів, що відносяться до зовнішньоекономічних угод: торгові та лізингові контракти, звернення до уповноважених органів для отримання рішень, сертифікатів, ліцензій тощо; супровід представлених звернень, аж до моменту отримання відповідних рішень

(класифікація товарів, підтвердження обґрунтованості надання пільг по сплаті ПДВ та ввізного мита, процедурні особливості тощо);

- інформаційну підтримку - доведення даних про поточний стан українського законодавства;

- оцінку ризиків і податкових наслідків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

До консалтингу зовнішньоекономічного можна також віднести такі важливі складові елементи як митний та фінансовий консалтинг. Митний консалтинг включає:

- приватні та системні рішення у сфері митної практики (митні режими, класифікація номенклатури, митна вартість, податкові платежі, митне оформлення);

- оцінка економічного ефекту запланованих і прийнятих рішень;

- інформаційна підтримка про стан українського митного законодавства;

- аудит та оцінка ризиків, пов'язаних з проведенням митного очищення.

Фінансовий консалтинг включає:

- вибір оптимальних фінансових схем роботи в зовнішньоекономічній діяльності; податкове та фінансове планування;

- усунення подвійного оподаткування;

- рішення з оптимізації податкових платежів;

- аналітична підтримка компаніям, які пов'язані з експортно-імпортними операціями.

Відтак, основними напрямками становлення вітчизняного управлінського консультування у сфері зовнішньоекономічної діяльності повинні стати визнання його професійної природи, впровадження принципів професійної мотивації й стандартизації.

Професійні стандарти консультування у сфері управління, на наш погляд, мають чітко визначити завдання консультаційної допомоги, принципи взаємодії та відповідальності всіх учасників консалтингового процесу, технологію виконання консалтингового проекту незалежно від напрямку і сфери послуг

консультування. Ключовим суб'єктом процесу впровадження професійних стандартів повинна стати професійна асоціація консультантів з управління.

На жаль, Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК) недостатньо виконує своє завдання щодо професійного розвитку вітчизняного управлінського консультування, його популяризації, зокрема в середовищі зовнішньоекономічної діяльності як потужного інноваційного важеля зміцнення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки. Саме тому вважаємо розробку національних професійних стандартів з надання послуг консалтингу важливим етапом на шляху розвитку консалтингового забезпечення системи зовнішньоекономічної діяльності України.

Для посилення впливу ефективності функціонування вітчизняних підприємств інформаційно-консалтингових послуг на обсяги зовнішньоекономічної діяльності слід забезпечити зближення інтересів та посилення співробітництва суб'єктів консалтингу і зовнішньоекономічної діяльності, проводити якісний та кількісний моніторинг рівня та продуктивності співпраці, а також стимулювати зростання таких показників

Інформаційним консалтингом займається близько 2 тисяч компаній. При цьому близько 40 з них відносяться до великих із кількістю персоналу від 300 до 30 тис. осіб та річним доходом більше 70 млн дол. США. За експертними оцінками даній групі належить близько 66 % ринку. Середні консультаційні компанії поділяють між собою близько 25 % ринку консультаційних послуг, а на дрібні припадає близько 9 % ринку. Відтак, існує абсолютна об'єктивна економічна доцільність розвитку вітчизняних підприємств консалтингу та їх виходу на зовнішній ринок. Причому цей процес може мати й позитивний синергійний ефект за умови розвитку консалтингу безпосередньо у сфері зовнішньоекономічної діяльності України.

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку послуг консалтингу особливої актуальності набуває проблема оцінювання ефективності консалтингових послуг у системі зовнішньоекономічної діяльності.

### **1.3. Концептуальні засади необхідності формування організаційно-економічного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві**

Ризиками ЗЕД будь-яких підприємств можна управляти. З метою побудови ефективної системи управління ризиками ЗЕД необхідно визначити сутність поняття “управління”. Управління як таке виникло ще за часів первіснообщинного ладу [32]. Якщо хоча б двоє людей об’єднувались для досягнення мети – уже виникала необхідність в управлінні, тобто одна людина мала керувати, інша – бути підлеглою [32]. Історія розвитку управлінської думки нараховує безліч імен: цар Хамурапі, Сократ, Олександр Македонський, Платон, Ніколо Макіавелі, Томас Мор, Адам Сміт, А. Файоль, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Р. Анкоф, Р. Джонсон тощо [32]. І це далеко не повний список вчених, що досліджували процес управління.

З часом теорія управління зазнала змін. Так, в сучасних умовах розвитку економіки зі зміною характеру економічних відносин, форм власності набувають актуальності питання вдосконалення теоретичних та практичних засад управління, в тому числі і ризиками ЗЕД підприємств, які відіграють вирішальну роль у здійсненні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства та успішного його функціонування зокрема [32]. Економічна енциклопедія за заг. ред. Мочерного С.В. містить таке визначення управління: “Вплив на процес, об’єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей” [33,731]. Тобто це є вплив суб’єкта управління на об’єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.

Оскільки управління ризиками ЗЕД є складним процесом, який включає особливості як управління ризиками так і специфіку управління ЗЕД, то ми вважаємо за доцільне дослідити сутність “управління ЗЕД” та “управління ризиками”, що дозволить нам визначити особливості управління ризиками ЗЕД. В табл. 1.2 наведемо трактування сутності управління ЗЕД, що надається науковцями.

Таблиця 1.2. – Трактуювання сутності “управління зовнішньоекономічною діяльністю”

Автор	Визначення “управління зовнішньоекономічною діяльністю”
Дроздова Г.М.	Управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту
Жук О.П.	Система дій та рішень підприємства, що пов'язані із формуванням, розвитком і реалізацією його конкурентних переваг та забезпеченням стабільної присутності на зовнішніх ринках.
Кириченко О.А.	Комплексне дослідження та моделювання міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.
Кандиба А.М.	Комплексне дослідження і прогнозування процесів, що відбуваються на світовому ринку.
Кредісов А.І.	Розроблення ринкової стратегії фірм різних видів і форм власності; проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку; засоби, кошти і форми платежів у міжнародних розрахунках; забезпечення транспортування вантажів у зовнішній торгівлі; страховий захист вітчизняних та зарубіжних учасників різноманітних форм міжнародного співробітництва.

У свою чергу, А. І. Кредісов пропонує наступний підхід до даного визначення як розроблення ринкової стратегії фірм різних видів і форм власності; проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку; засоби, кошти і форми платежів у міжнародних розрахунках; забезпечення транспортування вантажів у зовнішній торгівлі; страховий захист вітчизняних та зарубіжних учасників різноманітних форм міжнародного співробітництва [34,31].

Наведена точка зору, звичайно, є цікавою та має право на існування, але водночас слід зазначити, що розглядає не суто процес управління ЗЕД, а безпосередньо завдання щодо управління ЗЕД.

О. А. Кириченко інтерпретує сутність управління ЗЕД дещо схоже до А. М. Кандиби [32]. Однак О. А. Кириченко розглядає даний процес з позиції організації, А. М. Кандиба визначає його в цілому не конкретизуючи аспект

підприємства, тобто це дослідження може здійснювати як держава, так і підприємство, так і окрема особистість.

Проаналізувавши наведені вище варіанти визначення “управління зовнішньоекономічною діяльністю” частково погоджуємося з визначенням наданим Жук О. П. [35,9] і вважаємо, що це система дій та рішень щодо діяльності підприємства, яку воно здійснює на зовнішньому ринку задля досягнення визначених цілей у сфері зовнішньоекономічної діяльності та підприємництва загалом.

У цьому визначенні зазначається об’єкт управління – зовнішньоекономічна діяльність, мета – досягнення цілей підприємства у сфері ЗЕД, а також вказується на необхідність дій та рішень суб’єкта управління.

Оскільки в літературних джерелах термін “управління зовнішньоекономічною діяльністю” часто ототожнюють з “міжнародним менеджментом”, то в таблиці 1.3 наведемо визначення авторів щодо сутності саме міжнародного менеджменту. Розглянувши сутність поняття “управління ЗЕД”, визначимо змістові характеристики поняття “управління ризиками”.

Таблиця 1.3. – Тракткування сутності міжнародного менеджменту

Автор	Визначення поняття “міжнародний менеджмент”
Економічна енциклопедія	Концепція управління ТНК, міжкультурні дослідження менеджменту та особливості їх практичного використання залежно від історичних та культурних умов країн базування.
Кириченко О.А.	Управління ТНК.
Пивоварова С.Е.	Особливий вид менеджменту, основними цілями якого виступають формування, розвиток і використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливостей ведення бізнесу в різних країнах і відповідного використання економічних, соціальних, демографічних, культурних та інших особливостей цих країн і міждержавна взаємодія.
Білозубенко В.С.	Система методів управління, спрямованих на формування, утримання, розвиток і використання конкурентних переваг у різних країнах з метою підвищення ефективності, стабільності, зміцнення і розширення позицій міжнародних компаній на світових ринках.
Панченко Є.Г.	Це процес застосування управлінських концепцій і інструментів у багато культурному середовищі і отриманні, завдяки цьому, додаткових вигод і заощадження часу.



Багрова І.В.	Дослідження, аналіз, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу; процес налагодження комунікацій і прийняття рішень; функції управління (планування, організування, мотивація, контроль); групова динаміка і керівництво; ефективність діяльності підприємства (управління трудовими ресурсами, управління виробництвом).
--------------	--

Основні трактування сутності даного поняття наведені в табл. 1.4. Деякі автори визначають поняття “управління ризиками” через зменшення негативного впливу ризиків. Так, С. В. Закомлистов під поняттям “управління ризиками” розуміє використання різних вимірів, що дозволяє деякою мірою прогнозувати настання ризикованої події і вживати заходів по зниженню чи запобіганню ризикам.

Таким чином, визначимо поняття “управління ризиками” як сукупність дій та рішень, що покликані забезпечити оптимальне для підприємства співвідношення прибутку та ризику. Слід додати, що ці дії та рішення на підприємствах здійснюють або менеджери, або директора, або особи, відповідальні за управління ризиками на підприємствах.

Таблиця 1.4. – Трактування сутності поняття “управління ризиками”

Автор	Визначення поняття “управління ризиками”
Артищук І.В.	Багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або компенсувати втрати, шкоду на підприємствах у ризикових ситуаціях
Дуброва О.С.	Сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів, щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним втратам.
Віглінський В.В., Наконечний С.І.	Забезпечує оптимальне для підприємства співвідношення прибутку (приросту ринкової вартості) та ризику, його прийнятний (допустимий) рівень.
Гранатуров В.М.	Сукупність методів, прийомів та засобів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикованих подій та приймати міри по зниженню чи усуненню негативних наслідків настання таких подій
Джумурат О.В.	Управління підприємством в цілому або окремими його структурними підрозділами з урахуванням факторів ризику на основі процедури їх виявлення та оцінки, а також вибору та використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів
Закомлистов С.В.	Використання різних вимірів, що дозволяє деякою мірою прогнозувати настання ризикованої події і вживати заходів по зниженню чи запобіганню ризикам

Старостіна А.О., Кравченко В.А.	Процес передбачення та нейтралізації негативних фінансових наслідків ризиків, пов'язаних з їх ідентифікацією, оцінкою, профілактикою та страхуванням
Степанова Т.А., Пудрик Д.В.	Розробка та використання різноманітних засобів, що дозволяють прогнозувати із певним ступенем точності настання небажаних подій, підготовку комплексу заходів, направлених на зменшення втрат внаслідок настання подій з високим ступенем ризику
Хохлов Н.В.	Синтетична наукова дисципліна, яка вивчає вплив на різноманітні сфери діяльності людини випадкових подій, що призводять до фізичних та матеріальних збитків. Це не наука, а методологія, яка має власний набір термінів, класифікацій, єдиний підхід до аналізу різноманітних ризиків
Чернова Г. В.	В широкому значенні – це мистецтво та наука про забезпечення умов успішного функціонування будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах ризику. У вузькому значенні – процес розробки та впровадження програми зменшення будь-яких збитків, що випадково виникають

Враховання всіх наведених вище точок зору дозволяє визначити управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства як сукупність дій та рішень, що покликані забезпечити оптимальне для підприємства, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, співвідношення прибутку та ризику (такий рівень, який відповідає поставленим на даний момент цілям підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності та підприємництва загалом). В зазначеному нами визначенні пропонується симбіоз двох понять, які є необхідними складовими будь-якої системи управління: об'єкта управління (керована система) та суб'єкта управління (керуюча система). Тобто суб'єктом управління в даному випадку є

менеджер підприємства, директор, особа, що займається ЗЕД, а об'єктом – прибуток та сукупність ризиків, що здійснюють вплив на ЗЕД підприємства і якими повинен ефективно управляти суб'єкт. Слід також зауважити, що управлінська діяльність – це не просто сукупність послідовних дій, заходів та прийомів, а циклічний процес який повторюється. А, отже, процес управління ризиками ЗЕД – це замкнутий управлінський цикл, який постійно повторюється.

Варто зазначити, що проблема управління ризиками є комплексною та не може бути вирішена фрагментарно, такою, що використовує тільки окремі інструменти. Необхідною є розробка та впровадження механізму управління, що торкається всіх аспектів діяльності підприємства, і безпосередньо ризиків ЗЕД.

Таким чином, механізм управління ризиками ЗЕД підприємства можна визначити як сукупність і логічний взаємозв'язок управлінських засобів, способів та важелів, за допомогою яких керівники (менеджери ЗЕД) досягають реалізації цілей підприємства, і зокрема у сфері ЗЕД.

З даного визначення стає зрозумілим, що механізм управління ризиками ЗЕД складається із двох складових економічного (перша частина визначення) та організаційного (відповідно друга частина) механізмів, які є невіддільними одна від одної. Організаційно-економічний механізм управління ризиками ЗЕД має спрямовувати свою дію на результативне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою, збутовою діяльністю (організаційний механізм) [36].

Його дія забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, факторів і критеріїв оцінки ефективності управління (економічний механізм) [36].

Організаційно-економічний механізм включає підсистеми управління, регулювання, стимулювання, координації, мотивації тощо [36]. У свою чергу, організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства підприємством – це складова частина системи управління ризиками ЗЕД підприємства, яка призначена для практичного здійснення управління ризиками ЗЕД та досягнення поставлених цілей перед підприємством та має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об'єкт управління з відповідним правовим, нормативним, фінансовим, кадровим, програмно-технічним та інформаційним забезпеченням.

Дослідження генезису формування окремих теоретичних положень з управління ризиками ЗЕД підприємства привело до висновку про необхідність розробки структурної схеми системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства (рис. 1.6).

Найважливішими елементами будь-якого організаційного механізму, в нашому випадку механізму управління ризиками ЗЕД на підприємстві є: мета, принципи, функції, методи, кадри, рішення, техніка і технологія, інформація,

організаційна структура управління, наукова організація управлінської праці, правові основи управління, ірраціональні фактори управління та ін.

Якщо в цій системі якийсь елемент виявиться малоефективним, то вплив недосконалості цього елемента буде відчувати вся система управління і, відповідно, вона буде менш результативною [36]. Тому, дуже важливо періодично звіряти міру відповідності один одному елементів системи менеджменту і в разі потреби вносити корективи [36,23].



Рис. 1.6. Структурологічна схема системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства [37].

Економічний механізм управління ґрунтується на системі економічних законів, принципів, методів управління і таких важелів виробництва, як ціна, прибуток, фонди стимулювання, розвиток відносин власності, маркетингу та ін [37,503]. В управлінні ризиками ЗЕД на підприємствах головну роль відіграє економічний механізм, який значно впливає на формування і функціонування складових організаційного механізму. Водночас у практичній діяльності вони невіддільні один від одного, формують організаційно-економічний механізм управління ризиками ЗЕД підприємства і реалізуються у формі загального управління підприємством, а також управління різноманітними напрямками діяльності сучасного підприємства (управління виробництвом, управління персоналом, управління маркетингом та збутовою діяльністю, управління науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами, управління фінансовою діяльністю підприємства ), серед яких і діяльність з управління ризиками ЗЕД [36, 24].

Таким чином, нами було розроблено структурну схему системи управління ризиками ЗЕД підприємства, що являє собою систему управління ризиками ЗЕД, що складається з переліку взаємопов'язаних складових, що використовуються для опису цієї системи, разом з властивостями й характеристиками, класифікацією цих складових за типами, ознаками в даній системі управління і законів протікання процесів в ній. Розглянемо більш детально кожен її складову.

1. Теоретичні підходи до створення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Також, слід зазначити, що чітко виділити й окремо розглядати організаційну та економічну частини механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства майже неможливо, оскільки всі елементи механізму взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного [36,24]. Якщо умовно розділити їх, то до організаційної частини відносимо систему управління, а до економічної – процес та інструментарій управління. Важливою умовою до побудови механізму є забезпечення його зворотніми зв'язками, оскільки це дозволяє зробити його адаптивним до змін зовнішнього середовища.

2. Об'єкт та суб'єкт управління. Об'єктом управління є ризики ЗЕД підприємства. У структурі суб'єкта управління найбільше значення відіграє власник підприємства, який може самостійно виконувати функції управління ризиками ЗЕД, або ж варто залучити відповідних фахівців, наприклад менеджера ЗЕД.

3. Однією з основних складових будь-якого організаційно-економічного механізму є його мета. Мета (ціль) - бажаний, можливий і необхідний стан об'єкта, якого треба досягнути. Метою є кінцевий результат, що визначає напрямки та способи дій суб'єкта управління. Характерною особливістю управління заздалегідь визначеними цілями є комплексність підходу та його програмність, тобто після вибору конкретної цілі необхідно:

1) розробити програму її досягнення, у т.ч. перелік конкретних цільових заходів, реалізація яких забезпечить досягнення поставленої цілі, таким чином конкретно говоримо про розробку механізму управління;

2) визначити структуру та джерела ресурсів, необхідних для здійснення накреслених заходів, мова ведеться про забезпечення механізму, серед якого виділяємо фінансове, інформаційне, організаційне, програмно-технічне та нормативно-правове;

3) визначити терміни виконання кожного завдання, що ставилося в процесі розробки механізму та в цілому досягнення мети;

4) обрати систему моніторингу та контролю за процесом досягнення поставленої цілі під час дії запропонованого механізму.

Таким чином, управління за заздалегідь встановленими цілями набуває характеру програмно-цільового управління, що підсилює обґрунтованість планів та програм, підвищує гарантії їх своєчасного та якісного виконання, хоча запровадження цільового управління не потребує жодних спеціальних змін у структурі апарату управління та переліку їх функцій [17].

Мету управління ризиками ЗЕД сформулюємо виходячи із вищенаведеного визначення управління ризиками ЗЕД – забезпечення оптимального для підприємства, яке займається ЗЕД, співвідношення прибутку та ризику.

4. Завдання управління ризиками ЗЕД відповідно коливаються до зазначеної мети.

5. Принципи управління ризиками ЗЕД. Розглянемо детальніше дані принципи:

- цілісність, відкритість (заборона на розгляд процесу управління ризиками в ЗЕД як автономної, відокремленої, так як власне сама зовнішньоекономічна діяльність характеризується відкритістю і супроводжується великою кількістю зовнішніх факторів);

- ієрархічність побудови (елементи процесу управління повинні мати чітку підлеглість);

- ефективність (процес управління повинен приносити максимум ефективності для підприємства);

- пріоритетність (менеджер повинен чітко визначити пріоритети щодо ризиків ЗЕД), інформованість (процес управління ризиками ЗЕД повинен супроводжуватися наявністю об'єктивної, достовірної та актуальної інформації), погодженість (функціонування елементів процесу управління повинно бути погоджено на рівні їх взаємодії та стратегії підприємства);

- неперервність, циклічність (постійне здійснення управління ризиками ЗЕД, процес, який повторюється).

6. Система управління ризиками ЗЕД підприємства – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодійних функцій, повноважень і підсистем, які необхідні для здійснення управління ризиками ЗЕД підприємства. До неї включено необхідне забезпечення, процес прийняття управлінських рішень, система заохочень та стимулів працівників тощо.

7. Процес управління ризиками ЗЕД підприємства, який становить послідовність визначених етапів управління ризиками ЗЕД підприємства.

Серед досліджуваних робіт з управління ризиками, більшість науковців відмічають наступні спільні етапи управління ризиками (І. В. Артищук, Т. А. Степанова, Д. В. Пудрик, В. В. Лук'янова, Т. Гончар, Г. В. Клейменова, Я. А.

Панкратова та М.В. Болдуєв): ідентифікація ризиків; оцінювання ризиків; регулювання ризиків; контролінг ризиків.

Вважаємо, що виділення даних етапів заслуговує на увагу, оскільки вони слугують основою для управління будь-якими ризиками, в тому числі і зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, можна зробити висновок, що вчені, в цілому, процес управління ризиками поділяють на: виявлення ризиків (збір інформації про підприємство, про можливі ризики, про ймовірність настання тощо), аналіз та оцінювання ризиків (якісний, кількісний аналіз ризиків), регулювання ризиків (розробка превентивних заходів, вибір методів управління ризиками тощо) та контроль за ходом здійснення управління ризиками на підприємстві. Зрозуміло, що кожен вчений називає, показує ці етапи по-різному, однак, в цілому, це є основа процесу управління будь-якими ризиками, в тому числі ризиками ЗЕД.

8. Інструментарій управління ризиками ЗЕД. Він обирається на кожному етапі управління ризиками ЗЕД. У схемі організаційно-економічного механізму управління ризиками ЗЕД доцільно вказати для кожного етапу процесу управління набір інструментарію, що може бути використаний [39]. Вибір конкретних інструментів залежить від можливостей підприємства, виду його діяльності, його фінансового стану, мети, завдань, принципів [39].

#### 9. Організаційно-економічний механізм управління ризиками ЗЕД.

Механізм формується після практичної апробації системи механізму управління ризиками ЗЕД підприємства [39]. У процесі апробації уточнюються етапи процесу управління, їх послідовність, обирається конкретний інструментарій для кожного етапу процесу управління. Наступним кроком є формулювання завдань, передумов, особливостей та вимог до створення організаційно-економічного механізму. Отже, розробка дієвого організаційно-економічного механізму управління ризиками ЗЕД є ключовим завданням для підприємств, що здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках, так як дає змогу ефективно управляти ризиками ЗЕД та досягати реалізації поставлених цілей підприємства у сфері ЗЕД та в цілому.



## Висновки до розділу 1

В сучасних ринкових умовах в діяльності українських підприємств підвищується роль зовнішньої торгівлі як важливого фактора, що стимулює розвиток галузі в цілому. Експортна діяльність для окремих підприємств залишається одним з основних джерел отримання інвестиційних ресурсів та збереження прибутковості. Тому українські виробники продукції все активніше освоюють сучасні методи роботи в швидкоплинних умовах ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність як складова господарської діяльності є важливим чинником розвитку ринкових відносин і посилення відкритості економіки. Належним чином організована та ефективна зовнішньоекономічна діяльність значно розширює можливості та відкриває нові ринки збуту як для окремих суб'єктів господарської діяльності, так і для економіки загалом, дає змогу створити передумови для істотного зміцнення позицій держави в системі міжнародного поділу праці.

Формування стратегії розвитку ЗЕД підприємства є дуже складним та комплексним процесом, який поділяється на два етапи: формування стратегії та її реалізація. Формування стратегії ЗЕД підприємства починається з визначення місії підприємства, в якій розкривається мета, пріоритетні цінності й напрями діяльності.

Головним призначенням формування стратегії є забезпечення розробки та досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою з дотриманням принципів корпоративної і конкурентної стратегій підприємства. Визначальними факторами при цьому є фінанси та інвестиції, людські ресурси, виробництво, інновації та маркетинг.

У процесі формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства одним із важливих є етап вивчення, аналізу та прогнозування змінних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Подальші етапи формування стратегії базуватимуться на результатах цього стратегічного аналізу.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агрона Фрут Україна»**

ТОВ «Агрона Фрут Україна» знаходиться у м. Вінниця по вулиці Тарногородського. Товариство створене шляхом зміни назви на базі майна спільного українсько-австрійського у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Поділля – Ост», зареєстрованого Управлінням економіки Вінницького міськвиконкому (наказ № 125 від 03 липня 1997 р., реєстраційний №1314), зі змінами, зареєстрованими Реєстраційною палатою Вінницької міської ради (наказ № 432-р. від 18 серпня 1998р.).

Предметом діяльності Товариства є: сезонне виробництво натуральних соків, фруктових та овочевих концентратів, консервів, фруктових домішок для виробництва йогуртів та інших видів продуктів; закупівля сільськогосподарської сировини від населення за готівкові кошти; оптова та роздрібна торгівля продовольчими товарами; торговельно посередницька діяльність; здійснення бартерних операцій; вирощування, продаж, купівля насіння та посадкового матеріалу; виробництво, заготівля, переробка, придбання та реалізація сільськогосподарської продукції; імпорт обладнання для організації власного виробництва по випуску конкурентоспроможної продукції; виробництво сільськогосподарської продукції, її переробка, підготовка до реалізації, зберігання, реалізація цієї продукції та продукції переробки.

Підприємство виготовляє також заморожену та асептичну ягоду. Заморожування – оптимальний спосіб зберігання такого швидкопсувного виду продукції, як ягоди. В заморожених ягодах зберігається до 98% мінералів і вітамінів.

Технологія швидкого заморожування не передбачає використання барвників і консервантів, тому заморожені ягоди – не лише смачний і корисний продукт, а й цілком безпечний для дитячого харчування. Крім того, ягоди можуть зберігатися за температури  $-18^{\circ}$  до 1 року, не втрачаючи при цьому корисних властивостей.

Фруктово-ягідні наповнювачі – добавки, які виготовляються зі свіжих і заморожених ягід та фруктів за спеціальною технологією й використовуються в молочній і кондитерській промисловості.

Асортимент фруктово-ягідних наповнювачів надзвичайно різноманітний. Це і фруктові наповнювачі для фруктових йогуртів і сирків; фруктові наповнювачі для питних йогуртів і напоїв на основі молока; плодово-ягідні наповнювачі для морозива, фруктові наповнювачі для глазурованих сирків; фруктово-ягідні наповнювачі для кондитерської промисловості та хлібопекарських виробів (вони застосовуються, наприклад, при виробництві круасанів, кексів, різноманітних тістечок).

Крім традиційних фруктових наповнювачів можна виділити також наповнювачі з шоколадною крихтою, зі шматочками бісквіту, на основі сухофруктів і горіхів, збагачені злаками, вітамінами тощо.

Майно досліджуваного підприємства складається із основних і обігових фондів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства. Майно знаходиться в його повному розпорядженні і вилученню не підлягає (табл. 2.1).

Підприємство є дохідним та з швидкими темпами приросту. У 2019 році порівняно з 2017 роком значно зріс дохід від реалізації продукції на 91,3% і становив 651115 тис.грн.

У результаті своєї діяльності підприємство отримало в звітному році чистий дохід від реалізації продукції у сумі 595791 тис.грн., що на 94,8 % більше, ніж у 2017 році. Згідно даних таблиці 2.1, підприємство є прибутковим, у звітному році розмір прибутку зріс майже вдвічі відносно минулого року (48 % до базисного рівня). Темпи зниження розміру грошових надходжень від реалізації

підприємством продукції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках є нижчими ніж темпи зниження вират на її виробництво. Найкращим результативним роком для ТОВ «Агрона Фрут Україна» був 2019 р., коли на кожен вкладену у виробництво гривню підприємство отримало 0,21 грн. прибутку

Таблиця 2.1. – Аналіз основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна», тис. грн.

Показники	Роки			2019 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	+/-	%
Дохід від реалізації продукції	340238	458866	651115	310877	91,3
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	34452	35909	55324	20872	60,6
Чистий дохід від реалізації продукції	305786	422957	595791	290005	94,8
Собівартість реалізованої продукції	203184	339629	432968	229784	113,1
Інші операційні доходи	99566	296005	175452	75886	76,2
Адміністративні витрати	19085	20833	21602	2517	13,2
Витрати на збут	9547	10602	26002	16455	172,4
Інші операційні витрати	94827	300885	176965	82138	86,6
Фінансові результати від операційної діяльності	78709	47013	113706	34997	44,5
Податок на прибуток від звичайної діяльності	270	12082	26505	6435	32,1
Чистий прибуток	60210	36244	88736	28526	47,4

Охарактеризуємо економічну діяльність об'єкта дослідження. Розглянемо структуру товарної продукції підприємства на основі даних таблиці 2.2.

Основним напрямом діяльності підприємства є переробка плодово-ягідної продукції, яка надходить у вигляді свіжих та заморожених фруктів у фруктові наповнювачі, які у подальшому використовуються як напівфабрикат на підприємствах молочної промисловості та суміжних із нею галузях, і соки (натуральні та концентровані).

Таблиця 2.2. – Структура товарної продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Найменування продукції	2017		2018		2019	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Фруктові наповнювачі	53417	15,7	81678	17,8	128270	19,7
Концентрати соків	77574	22,8	93609	20,4	139990	21,5
Концентрати пюре	36746	10,8	58276	12,7	97016	14,9
Заморожені ягоди	87781	25,7	108751	23,7	141292	21,7
Асептичні ягоди	59201	17,4	83514	18,2	134781	20,7
Асептичні овочі	25518	7,5	33038	7,2	9767	1,5
Всього	340238	100	458866	100	651115	100

Найбільшу питому вагу в структурі товарної продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» займає готова продукція, а саме: концентрати соків та пюре, а також ягоди - в цілому в 2019 році їм належало 80,4 %. У 2017-2019 рр. ця продукція також займала перші позиції.

Для забезпечення ефективної роботи важливе значення має технічне забезпечення підприємства, яке характеризується складом та структурою основних засобів Товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Склад і структура основних засобів ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Склад основних засобів	Роки						Відхилення	
	2017 р.		2018 р.		2019 р.		тис. грн.	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Будинки, споруди та передавальні пристрої	50078,0	48,4	15786,0	38,9	18489,0	41,4	31588,0	- 7,0
Машини та обладнання	46767,0	45,2	22887,0	56,4	24474,0	54,8	22293,0	9,6
Транспортні засоби	3518,0	3,4	129,0	3,2	1251,0	2,8	2267,0	- 0,6
Інструменти, прилади, інвентар	1035,0	1,0	20,0	0,5	446,0	1,0	- 589,0	-
Інші основні засоби	2070,0	2,0	406,0	1,0	-	-	2070,0	- 2
Разом	103468	100	40580	100	44661	100	- 58807	x

Зважаючи на виробничий процес підприємства та високотехнологічний характер виробництва продукції – максимальну питому вагу займають машини та обладнання (більше половини останні 2 роки).

Досконалий процес виробництва дозволяє ТОВ «Агрона Фрут Україна» зайняти гідне місце на ринку плодово-ягідної продукції. Вінницька область відноситься до аграрних регіонів країни, що підсилює конкурентну боротьбу для досліджуваного підприємства. Основними конкурентами є Вінніфрут Джус, Вінницький завод фруктових концентратів і вин, Могилів-Подільський консервний завод тощо. Вони займають певну частину місцевого ринку, за рахунок обсягів виробництва. Структура товарної продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» за останніх три роки має тенденцію до скорочення що наглядно, демонструють дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Структура товарної продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Найменування продукції	2017		2018		2019	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Фруктові наповнювачі	53417	15,7	81678	17,8	128270	19,7
Концентрати соків	77574	22,8	93609	20,4	139990	21,5
Концентрати пюре	36746	10,8	58276	12,7	97016	14,9
Заморожені ягоди	87781	25,7	108751	23,7	141292	21,7
Асептичні ягоди	59201	17,4	83514	18,2	134781	20,7
Асептичні овочі	25518	7,5	33038	7,2	9767	1,5
Всього	340238	100	458866	100	651115	100

Для виготовлення кінцевої продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» використовує сировину вирощену у власних підсобних господарствах, зокрема таких як ТОВ «Агрона Фрут Лука». Ягоди, які згодом піддаються заморожуванню, вирощуються на відкритому ґрунті і є екологічно чистою продукцією, що особливо високо цінується в Європейських країнах, куди здійснюється основний експорт кінцевої продукції.

У структурі товарної продукції протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу займають ягоди асептичні та заморожені, в середньому 46,0% за три роки. Друге місце належить концентратам фруктових соків – в

середньому 21,0% за три останні роки. Третє місце – наповнювачі фруктові - 21,7%.

ТОВ «АгрANA Фрут Україна» активно займається зовнішньоекономічною діяльністю, яка передбачає здійснення експортних операцій, а саме реалізація готової продукції. В структурі експорту досліджуваного підприємства найбільша питома належить ягодам, як замороженим так і асептичним відповідно по 43,2% і 56,8% в середньому за три останні роки; концентрати соків та пюре – в середньому 35,0%; фруктові наповнювачі – 18,5%; незначний відсоток належить асептичним овочам – 5%.

Підприємство у даний час може вибрати ринок збуту, тобто може визначити, де йому вигідніше реалізувати свою продукцію – на внутрішньому чи на зовнішньому ринку. ТОВ «АгрANA Фрут Україна» віддає перевагу зовнішньому ринку. Вигідність реалізації продукції на зовнішньому ринку відображають показники ефективності експортної діяльності. У цьому випадку велике значення має аналіз внутрішніх і світових цін на ту ж саму продукцію, витрати на перевезення, завантаження, страхування, сплату митних та інших платежів й інші накладні витрати.

Структура експорту товарної продукції ТОВ «АгрANA Фрут Україна» досить розгалужена за територією реалізації. Оскільки представлена багатьма країнами світу як ближнього (Білорусія, Казахстан, Молдова) так і дальнього (Австрія, Бельгія, Нідерланди тощо) зарубіжжя. В структурі експорту досліджуваного підприємства найбільша питома належить ягодам, як замороженим так і асептичним відповідно по 43,2% і 56,8% в середньому за три останні роки; концентрати соків та пюре – в середньому 35,0%; фруктові наповнювачі – 18,5%; незначний відсоток належить асептичним овочам – 5% (табл.2.5). Так експорт фруктових наповнювачів зріс на 3,7 %, та на 4 п. за питомою вагою. Скорочення експорту фруктових наповнювачів пояснюється обмеженнями ввозу на ринок Російської Федерації, де клієнтами підприємства були групи компаній PepsiCo та Coca Cola.

Таблиця 2.5. – Структура експортної товарної продукції в ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Види продукції	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Концентрати, всього	33,1	36,4	35,8
в т.ч. соків	61,6	56,1	54,7
пюре	38,4	43,9	45,3
Ягоди, всього	41,2	42,3	44,6
в т.ч. заморожені	27,2	51,2	51,3
асептичні	72,8	48,8	48,7
Асептичні овочі	7,9	1,5	5,2
Фруктові наповнювачі	17,8	19,8	14,4
Всього	100	100	100

Таким чином, показники ефективності експортної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» та їх аналіз дозволяють виявити вигідність зовнішньоекономічних операцій з експорту.

Під ефективністю експортної діяльності в узагальненому вигляді розуміють співвідношення сукупності витрат і доходів від цієї діяльності (рис. 2.1).

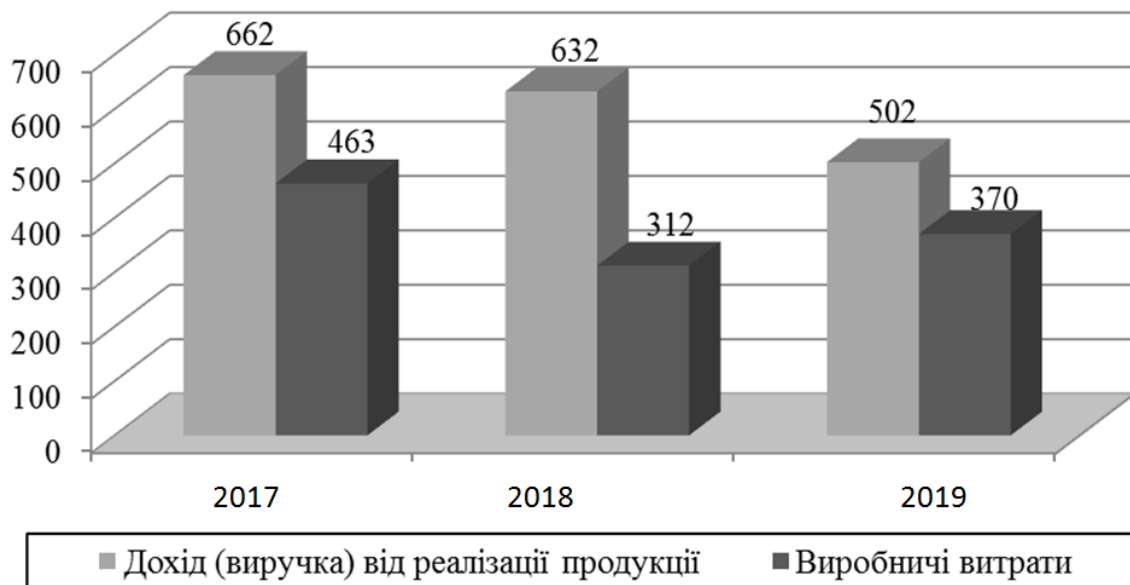


Рис. 2.1. Співвідношення доходу від реалізації продукції та виробничих витрат ТОВ «АгронаФрут Україна»

На досліджуваному підприємстві рівень чистого доходу майже вдвічі перевищує рівень витрат на виробництво продукції, що засвідчує ефективність експорту готової продукції.

Важливим питанням оптимального управління діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» на зовнішньоекономічному ринку є визначення стратегії і тактики



його роботи. На стадії організації головною стратегічною проблемою підприємства є вибір сфери діяльності та визначення перспективних проектів в обраній сфері. Ці питання вирішуються за допомогою аналізу інформації, яка міститься у фінансовій звітності і отримується в результаті маркетингових досліджень. Далі – визначення тактичного підходу до розв'язання поставлених завдань.

Передусім тут треба враховувати той факт, що вихід на зовнішній ринок завжди є вступом до конкурентної боротьби. Тож ринкові регулятори, поєднуючись із конкуренцією, створюють єдиний механізм господарювання, який примушує виробника враховувати інтереси і потреби споживача. Щоб ефективно функціонувати як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, керівництво ТОВ «Агрона Фрут Україна» повинно постійно стежити за кон'юнктурою ринку й ефективно використовувати наявні господарські засоби для забезпечення високої конкурентоспроможності.

З метою оцінки власних потенційних можливостей в конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку і розробки заходів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального прибутку, підприємству-експортеру, тобто ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно проводити комплексний економічний аналіз виробничо-господарської діяльності в цілому і зовнішньоекономічної діяльності зокрема. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен містити в собі наступні складові: оцінка рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, дослідження ефективності, переваг і недоліків укладання контрактів і договорів; аналіз конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції і ринку збуту в зовнішньоекономічній діяльності; аналіз динаміки (розвитку) зовнішньоекономічної діяльності підприємства; вивчення раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від намічених завдань; аналітична оцінка виконання угод і виробничо-фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності; виявлення чинників, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства; оцінка

результатів господарської діяльності за попередні та поточний роки; аналіз фінансового стану підприємства.

Комплексний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» доводить стійкий фінансовий стан підприємства. Так як величина усіх досліджуваних показників господарської діяльності протягом трьох років поступово зростає.

## **2.2. Внутрішній контроль операцій експорту та імпорту товарів на підприємстві**

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є однією з найбільш контрольованих видів господарської діяльності. На практиці вітчизняні підприємства під час здійснення зовнішньоекономічних операцій зіштовхуються з різними видами ризиків: валютними, фінансовими, комерційними, податковими тощо.

У зв'язку з цим для успішної організації експортноімпортних операцій на підприємстві потрібно організувати ефективну систему обліку, митного, податкового, бухгалтерського та валютного законодавства, а також дієву та надійну систему внутрішнього контролю. Адже господарська операція повинна контролюватися на всіх етапах її здійснення. Так, виділення стадій та процесів, які характеризували б здійснення експортних та імпортних операцій, дозволить організувати на підприємстві якісний, своєчасний, достовірний та ефективний контроль за зовнішньоекономічною діяльністю суб'єкта господарювання.

Метою здійснення внутрішнього контролю на підприємстві повинно бути виключення порушень законодавства і підвищення ефективності функціонування підприємства з метою уникнення появи негативних наслідків господарської діяльності.

На рис. 2.2. наведено послідовність етапів господарських операцій, відповідно до якої потрібно здійснювати контроль зовнішньоекономічної діяльності в частині експорту та імпорту товарів і послуг.

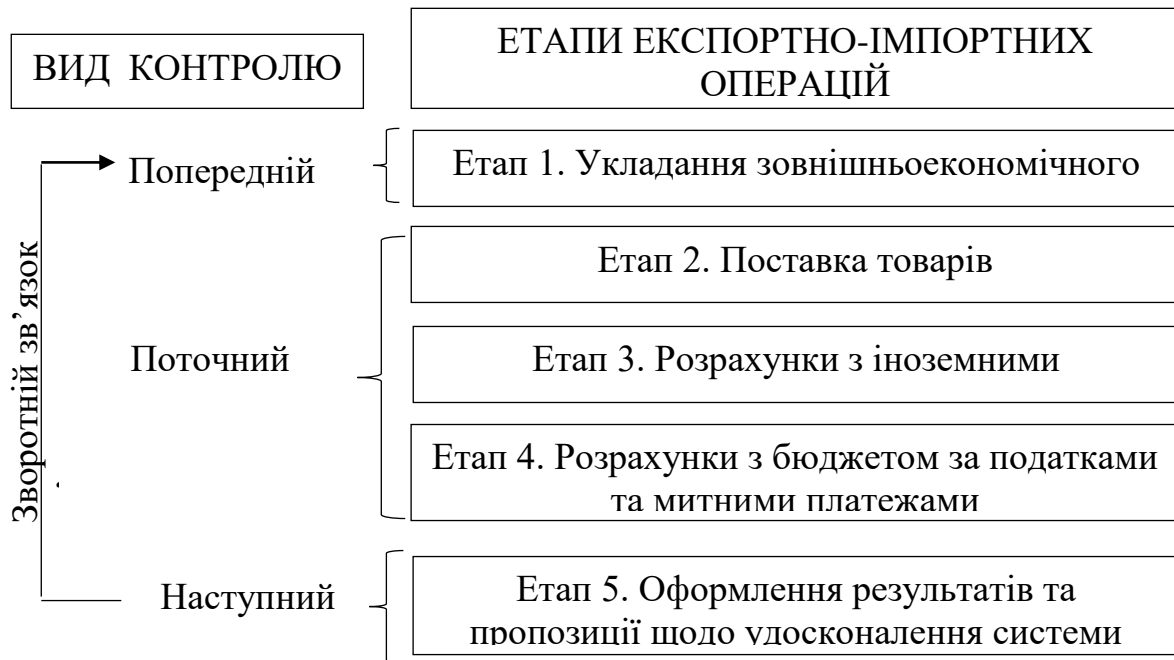


Рис. 2.2. Внутрішній контроль відповідно до етапів здійснення експортно-імпортних операцій [52].

Як видно з рис. 2.2, початком контролю експортно-імпортних операцій можна вважати контроль контрактної діяльності підприємства, тобто перевірка:

– укладених зовнішньоекономічних договорів на предмет відповідності їх міжнародним та національним нормативно-правовим документам, а також внутрішньофірмовим стандартам, положенням підприємства про договірну політику;

- наявності ліцензій чи квот для здійснення експорту та імпорту;
- умов договору, які відповідають домовленості між сторонами;
- правильності використання правил ІНКОТЕРМС;
- правильності встановлення моменту переходу права власності на товар.

Як зазначає С. Калужний (S. Kałużny) [52] попередній контроль є контролем запланованих дій або рішень та стосується операцій, які лише мають відбутися [52]. Зовнішньоекономічний договір є документом, що визначає порядок здійснення в майбутньому операцій, форму розрахунків, права, обов'язки і відповідальність сторін, і, відповідно, специфіку відображення у бухгалтерському

обліку експортно-імпортних операцій, є договір. Саме тому, попередній контроль будь-якої експортної чи імпортної операції повинен розпочинатися саме з вивчення та перевірки договору.

Поточний контроль – це фактичний контроль, який стосується дій і операцій у ході їх виконання з метою встановлення, чи правильно вони проходять і відповідають встановленим визначенням (лімітам видачі, нормативним положенням, принципам раціонального і ефективного господарювання і т. д.). Він є свого роду системою вчасного попередження негативних наслідків і негайно повідомляє про загрози, які стосуються порушення правил, марнотратства, фальсифікації, порушення принципів нагляду. В основному він проводиться у вигляді функціонального контролю, хоча може проявлятися і у вигляді інституційного контролю [52].

Перевірка руху товарів за експортно-імпортними операціями, розрахунків з контрагентами та за податками й платежами здійснюється безпосередньо в ході здійснення господарських операцій.

Поточний контроль за рухом товару, на нашу думку, матиме позитивні та ефективні результати, коли:

- буде відомо місцезнаходження кожної партії товарів на будь-якому етапі руху до передачі покупцю;

- вчасно здійснюються заходи, які мають на меті прискорення товароруху і попередження виникнення додаткових витрат (наприклад, витрати в результаті збереження товарів на складі протягом довгого часу, їх псування, зникнення тощо).

До прибуття в місце призначення, визначене базисними умовами поставки, контроль за рухом товару здійснює продавець. На стадіях відвантаження, перевезення товару та оформлення митних документів у країні постачальника здійснюється спостереження, документування даних операцій, а також виявлення відхилень від умов, передбачених в контракті та складання звітних документів щодо виконання (невиконання) усіх умов про рух товару в країні постачальника та його митне оформлення.

Важливим моментом є перехід ризиків та втрат від продавця до покупця, тому що в цей момент контроль за здійсненням експортно-імпоротної операції покладається на покупця, як суб'єкта, що має право власності на імпортований товар. З метою ефективного контролю покупець здійснює оцінку здійснюваної господарської операції, зокрема, перевіряє збереженість товару та оцінює витрати, понесені на транспортування.

Додаткові витрати на здійснення експортно-імпоротної операції можуть бути пов'язані із затримкою товарів в портах, на складах і базах, а також інших пунктах, яка пов'язана з причинами, що не завжди залежать від підприємства. Зокрема, у зв'язку з призупиненням ввезення і вивезення товарів, спричинене кон'юнктурним станом або форс-мажорними обставинами. Хоча затримки можуть виникати і з вини підприємства: відсутність транспортних засобів для перевезення товару, помилкового відвантаження товару за неправильною адресою тощо [53].

Метою контрольних дій повинно бути виявлення всіх випадків довготривалого збереження товарів у місцях призначення, встановлення причин таких затримок та здійснення заходів усунення їх повторення.

Контроль за доставкою товару до місця призначення (до підприємства-покупця) здійснюється за допомогою таких методів як: виявлення, оцінка, групування, фіксація, документування.

Групування витрат, які повинні бути документально підтвержені, передбачає встановлення обґрунтованості та законності віднесення на витрати окремих статей.

Під час відображення в обліку потрібно визначати доцільність, повноту та правильність витрат. Зокрема, перевірка стосується того, чи не відносилися на витрати, пов'язані з рухом товару, штрафи за простій автомобільного транспорту, недостачі товарів понад норми природного убутку тощо.

Отримання товару передбачає його оприбуткування матеріально-відповідальною особою та здійснення фактичної перевірки в ході використання на господарські потреби. Перевірка збереженості товарно-матеріальних цінностей

необхідна у зв'язку з тим, що підприємство може мати велику кількість експортних та імпорتنих товарів. При їх перевезенні, використанні можливі випадки втрат, крадіжок і псування. За ефективно організованого контролю на підприємстві такі ситуації можуть зводитись до мінімуму.

Сутність такого контролю полягає в своєчасному проведенні інвентаризації товарів на всіх етапах товароруку і в усіх місцях зберігання, а також прийняття необхідних заходів для ліквідації виявлених при цьому недочетів. Особливістю інвентаризації експортованих та імпортованих товарів є те, що вартість товару може змінюватися залежно від форми оплати та часу здійснення фактичного контролю. Тому контролеру потрібно звертати увагу як на кількісні, так і на грошові показники товарно-матеріальних цінностей.

Отже, контроль за рухом товару включає перевірку таких елементів:

- наявності договорів про матеріальну відповідальність з матеріально-відповідальними особами;
- наявності затвердженого внутрішнього документообороту з обліку товарно-матеріальних цінностей та послуг;
- дотримання порядку збереження та використання товарів у відповідності з вимогами законодавства;
- фактичної наявності товарів на певну дату, наявності неліквідних запасів і заходів щодо їх реалізації, обґрунтованості списання недочетів і втрат при транспортуванні та збереженні;
- правильності оцінки товарно-матеріальних цінностей;
- законності та економічної обґрунтованості операцій придбання та реалізації товарно-матеріальних цінностей, отримання та надання послуг;
- законності вибраних і використовуваних принципів обліку товарно-матеріальних цінностей та послуг;
- наявності негосподарських витрат та втрат (штрафів, пені, втрат товарно-матеріальних цінностей, збитків, що не заплановані).

У своїх дослідженнях Ю. А. Григор'єв [53] поділяє розрахункові операції суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на такі чотири групи:

- розрахунки з іноземними підприємствами за експортні та імпорتنі товари;
- розрахунки за кредитами, отриманими в банках, за експортно-імпортними операціями, а також розрахунки з державним бюджетом за митними доходами та ПДВ;

- розрахунки не товарного характеру за оренду приміщень, за транспортно-складськими операціями тощо;

- розрахунки з підзвітними особами і працівниками із заробітної плати, за соціальним страхуванням, податками тощо [53].

Загальними завданнями контролю розрахункових операцій є перевірка законності і господарської доцільності даних операцій та форм розрахунків, фактичної наявності дебіторської та кредиторської заборгованості, своєчасності і правильності розрахунків з дебіторами і кредиторами, виявлення простроченої заборгованості, а також перевірка організації обліку даних операцій.

Під час контролю заборгованості особливу увагу потрібно приділити виявленню простроченої заборгованості та причин її виникнення. Для цього вважаємо доцільними використовувати таку форму робочої документації як “Відомість заборгованості за розрахунками з постачальниками і покупцями за період. В такій відомості наводитиметься інформація про контрагента, дата виникнення та погашення, сума заборгованості, сума простроченої заборгованості, строки позовної давності та заборгованість, що визнана безнадійною.

За допомогою реєстрації даних про виникнення, погашення, визнання простроченої та претензійної заборгованості можна здійснюватиметься ефективний контроль розрахунків з постачальниками та підрядниками.

Під час контролю розрахунків детально вивчаються випадки відмови оплати рахунків і вияснення, в якій мірі підприємство винне в таких відмовах (наприклад, відвантаження товарів на неправильну адресу, невідповідність отриманого товару умовам замовлення тощо).

Відмова також може бути і необґрунтована, тому потрібно контролювати, чи застосовувалися відповідні санкції.

Контроль за експортно-імпортними операціями залежить від форм розрахунків. Коли підприємство видає або отримує аванси контролер повинен перевіряти відповідність перерахованих сум умовам контракту, супроводжувальним документам; правильність облікового відображення операцій авансових платежів; чи своєчасно повертаються грошові кошти у випадку розірвання договорів або не поставки (недопоставки) товарів постачальниками.

Контроль розрахунків повинен попереджувати несвоєчасне надходження оплати за відвантажений товар, з метою не застосування штрафних санкцій до підприємства-покупця.

Контроль експортно-імпортних операцій в частині розрахунків з іноземними контрагентами включає такі процедури:

- перевірка законності відкриття валютного рахунку;
- стан розрахунків з кредиторами та дебіторами, дотримання встановлених лімітів, наявність простроченої заборгованості;
- перевірка достовірності, доцільності та повноти оплат іноземним постачальникам та покупцями;
- фактична наявність заборгованості по розрахунках з постачальниками, покупцями, різними дебіторами та кредиторами;
- аналіз договорів, в тому числі своєчасність їх виконання та на предмет економічної безпеки контрагентів;
- питома вага договорів з передоплатою, обґрунтованість надання покупцям і постачальниками комерційних кредитів;
- питома вага в розрахунках грошових засобів, взаємозаліків, векселів тощо.

Щодо розрахунків за податками й платежами, то потрібно, з одного боку, постійно здійснювати контроль за станом нарахування та сплати податкових і митних платежів, а з іншого, вчасно та правильно оцінити планову господарську операцію з погляду майбутніх податкових наслідків для підприємства.

Тому, поточний контроль розрахунків з податковими, митними органами за експортно-імпортними операціями включає перевірку:

- правильності суми ПДВ, мита, акцизного податку та митних платежів;



- правильності визначення доходів та витрат для цілей оподаткування;
- правильності відображення у податковому обліку операцій з купівлі іноземної валюти;
- своєчасності перерахування митних платежів, акцизного податку та ПДВ;
- наявності переplat і недоїмок за податками і причини їх виникнення;
- застосовуваних санкцій, штрафів зі сторони фіскальних органів до підприємства, заходів, прийнятих до винних осіб та заходи для попередження порушень;
- аналіз розрахунків з бюджетом (рівень податкового навантаження, рівень впливу заходів податкового планування на величину податкових зобов'язань підприємства).

Такий контроль повинен забезпечувати уникнення фінансових втрат, пов'язаних з штрафами, санкціями у зв'язку з неправильним обчисленням та невчасним перерахуванням платежів до бюджету та інші позабюджетні фонди.

Наступний контроль стосується вже виконаних (проведених) операцій. З точки зору дослідження *ex post* має насправді обмежену ефективність у порівнянні з попереднім і поточним контролем, а, отже, не може активно впливати на діяльність, яка перед цим здійснювалась неправильно.

Однак даний контроль виконує важливе завдання у сфері виявлення відхилень і неточностей, яким не зміг запобігти попередній і поточний контроль.

Отже, його метою є розробка рекомендацій як окремого, так і загального характеру, для того, щоб запобігти виникненню помилок у майбутньому [52].

На думку Б. Р. Куца (B. R. Kusa) [54], низька ефективність і успішність внутрішнього контролю полягає в тому, що він передусім направлений на наступний контроль. Інколи контрольні операції здійснюються лише після отримання інформації про можливі неправомірності, зокрема від оточення суб'єкта. Доручення після контролю не повинні обмежуватися рекомендаціями про причини і негативні наслідки конкретних операцій або також забезпечувати пропозицію питань, які попереджують їх здійснення в майбутньому [55].

Тому необхідно виявляти потенційні обсяги виникнення неправомірностей і здійснювати операції профілактичного характеру, що й передбачає зворотний зв'язок між наступним та попереднім і поточним контролем на підприємстві.

### **2.3. Дослідження процесу управління фінансовим потенціалом підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності**

Управління підприємством - це складний процес, який потребує постійного моніторингу за діяльністю підприємства, ведення чіткого, безперервного стеження за фінансовим станом як у сучасному, так і в минулих періодах для прогнозування перспектив підприємства в майбутньому і за будь-яких умов.

Проблема управління фінансовим станом підприємства є актуальною і сьогодні, оскільки, з одного боку, він є ототожненим результатом діяльності підприємства, а з іншого - дає зрозуміти підприємству, чи має воно шанс на подальший розвиток. Негативна риса будь якої підприємницької діяльності в ринковій економіці - це ризик, який пов'язаний із можливістю банкрутства підприємства. Ризик банкрутства поширюється не тільки на власників чи підприємство взагалі, але і на учасників, які мали з ним економічні відносини в тій чи іншій формі (через комерційний чи грошовий кредит, купівлю акцій, закупівлю продукції і т. ін.).

В умовах посилення зовнішньої та внутрішньої конкуренції, загострення економічної ситуації та нестабільного становища в політичній сфері нашої країни підприємства досить часто через непередбачене управління фінансовим станом опиняються на межі банкрутства. Через неправильне управління фінансовим портфелем усі підприємства, які не мають чіткого уявлення щодо їх фінансового стану та не знають як його контролювати, стикаються зі значними фінансовими й управлінськими труднощами.

Саме в зв'язку з цими проблемами й виникає питання про створення єдиного алгоритму аналізу в управлінні фінансовим станом для подальшого функціонування підприємства за різних умов, які можуть виникати впродовж всього життєвого циклу кожного підприємства. Адже правильне управління фінансовим станом, особливо за несприятливих умов - це запорука успішної та прибуткової діяльності в довгостроковому періоді.

Розвиток можливих негативних кризових явищ, які впливають на підприємство, можна попередити завдяки забезпеченню інформацією персоналу з управління, постійному моніторингу стану справ у країні, де знаходиться підприємство, та у світі, безперервному аналізу фінансового стану та аналізу поточного стану фінансової стійкості підприємства, своєчасній оцінці, його здатності втриматись на ринку в період кризового явища і мати розвиток після нього.

Досить важливим за сучасних умов господарювання є залучення до фінансового стану таких складових, як: ділова активність, потенціал формування та раціональне використання фінансових ресурсів підприємства, рівень фінансового ризику, платоспроможність, абсолютна величина прибутку.

Основною метою управління фінансовим станом підприємства є своєчасне виявлення проблем та їх знешкодження, розробка та реалізація плану щодо оперативного відновлення платоспроможності, утримання фінансової стійкості, розробка програм на майбутнє з теми розвитку підприємства, а також виявлення та закріплення можливості продовжувати підприємством свою господарську, економічну, фінансову діяльність, яка забезпечить йому зростання виробництва, стійкість під час кризових явищ, платоспроможність, ліквідність та насамперед прибутковість.

Спираючись на думку вчених Брейлі Р. та Майерс С., які виділяють у своїх роботах визначення управління фінансовим станом вважаємо, що для сучасних підприємств дуже важливо правильно оцінити роль ефективного управління фінансовим станом, тому що саме вміле керування ресурсами підприємства, правильне розпорядження та своєчасне і термінове прийняття заходів щодо процесів, необхідних для стійкого функціонування підприємства [63].

Тому поняття управління фінансовим станом можна визначити як навмисне спрямування фінансових показників підприємства на досягнення нормативів, стійкого рівня збалансованості, стійкого функціонування та підвищення або утримання поставлених задач протягом усієї господарської діяльності підприємства.

Система управління фінансовим станом ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Система управління фінансовими ресурсами ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Вона дозволяє виконувати наступні завдання:

- проаналізувати доцільність формування фінансових ресурсів;
- оцінити вартість джерел формування фінансових ресурсів;
- провести вибір джерел фінансових ресурсів для здійснення поточної (операційної) та інвестиційної діяльності;
- розробити систему заходів щодо формування фінансових ресурсів та використанням; проводити контроль та оцінку використання фінансових ресурсів.

Такий підхід до управління фінансовими ресурсами ТОВ «Агрона Фрут Україна» не враховує їх фінансову діяльність.

Зміст управління фінансовим станом підприємства полягає в ефективному, безперервному моніторингу та в досягненні оперативних, тактичних та стратегічних цілей підприємства, що заплановані підприємством на поточний та майбутній період.

Формуванню управлінського рішення передують наступні етапи:

- аналіз інформації та вибір з неї необхідних складових.
- обробка інформації.
- розрахунок необхідних показників.
- розрахунок необхідних коефіцієнтів.
- порівняльний аналіз значень показників та коефіцієнтів з нормативами.
- підготовка висновків, щодо фінансового стану підприємства.
- розробка заходів залежно від того, в якій ситуації знаходиться підприємство.

Управління фінансовим станом ТОВ «Агрона Фрут Україна» відтворюється за допомогою різних методів, принципів, методик аналізу, що в комплексі дають дієвий результат і ефективне управління.

Це дає можливість одразу ж після проведення аналізу виявити недоліки, «больові точки» у фінансовій системі підприємства та способи за допомогою яких можна пом'якшити або усунути проблеми у фінансово- економічній діяльності господарюючого суб'єкта.

Передумовою здійснення управління фінансовим розвитком ТОВ «Агрона Фрут Україна» виступає фінансовий аналіз, головним завданням якого є зниження неминучої невизначеності, пов'язаної з прийняттям майбутніх економічних рішень (рис. 2.4).

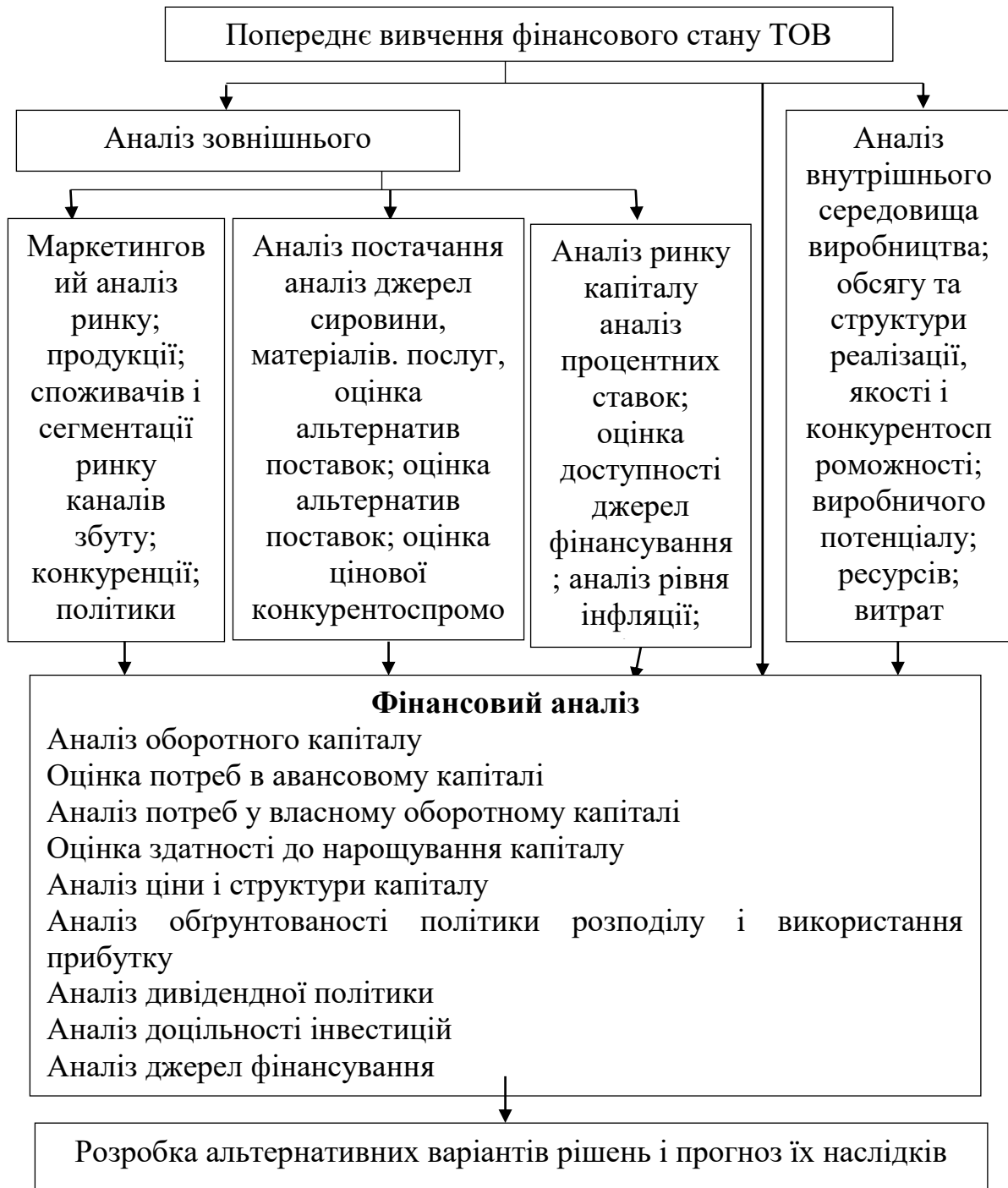


Рис. 2.4. Основні складові процесу проведення фінансового аналізу ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Основною метою фінансового аналізу в ТОВ «Агрона Фрут Україна» є отримання найбільшого числа ключових (найбільш інформативних) параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового стану підприємства, його

прибутків і збитків, змін у структурі активів і пасиву, у розрахунках з дебіторами і кредиторамі, щоб своєчасно виявляти й усувати недоліки в фінансовій діяльності і знаходити резерви поліпшення фінансового стану підприємства, його платоспроможності.

ТОВ «Агрона Фрут Україна» обирає самостійно методики аналізу, принципи оцінки власного фінансового стану, тому що саме якісно вибрана методично підкріплена форма аналізу та оцінки фінансового стану підприємства слугує ефективному управлінню ним надалі.

Можна назвати три основні типи моделей, які застосовуються найчастіше у процесі аналізу фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна»: дескриптивні, нормативні, предикативні.

Перша модель, дескриптивна базується на основній фінансовій звітності підприємства (баланс, форма 1, форма 2, форма 3 та ін.) і передбачає подання фінансових звітностей у різноманітних типах аналізів, а саме вертикальний та горизонтальний аналіз, аналіз відносних показників, аналіз відносних коефіцієнтів, трендовий аналіз, порівняльний та факторний аналіз.

Друга модель, нормативна, ґрунтується на порівнянні фактичних результатів, які отримало підприємство під час своєї господарської діяльності, з нормативними показниками, які встановлюються на кожен статтю витрат, видів робіт, економічних та фінансових коефіцієнтів і з'ясуванні причин щодо відхилень, якщо вони є.

Третя модель, предикативна містить важливішу складову прогнозу фінансового стану підприємства на майбутнє, характеризується такими складовими, як: побудова точки беззбитковості; побудова прогностичних звітів щодо фінансового стану підприємства; побудова моделей ситуаційного аналізу та інші.

Усі ці моделі дуже важливі, але дієвими вони будуть лише сумісно і треба правильно та послідовно їх застосовувати, оскільки ефективне управління фінансовим станом не може відбутись лише завдяки одній із наведених моделей аналізу.



На нашу думку, необхідно використовувати моделі саме в хронологічному порядку, адже першою має бути фінансова звітність, з якої потрібно проаналізувати і вибрати необхідні показники, далі потрібна нормативна модель для того, щоб порівняти отримані результати з нормативами, що встановлені, і остання модель – предикативна.

Після проведення аналізу та порівнянні фактичних результатів з нормативними можна зробити висновок щодо майбутнього фінансового стану ТОВ «Агрона Фрут Україна» і приймати дієві рішення щодо управління фінансовим станом у майбутньому: або виходу з кризи, або втримання підприємства на своїх стійких позиціях.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження стану експортної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» дозволяє нам зробити наступні висновки.

Матеріально – технічна база підприємства представлена сучасними основними засобами, що засвідчує зростання коефіцієнта придатності та оновлення основних фондів в динаміці за останні три роки, у той час як коефіцієнт зношення скорочується. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2019 р. відносно 2017 р. зріс на 0,43 пункти, при цьому коефіцієнт зношення основних засобів скоротився на 0,14 п. Ця позитивна тенденція засвідчує постійну модернізацію виробничого процесу на підприємстві, що в деякій мірі гарантує високу конкурентоспроможність продукції, що виготовляється.

Для виготовлення кінцевої продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» використовує сировину вирощену у власних підсобних господарствах, зокрема таких як ТОВ «Агрона Фрут Лука». Товариство здійснює експортну діяльність у різних формах, зокрема: здійснює реалізацію готової продукції; займається переробкою імпортової давальницької сировини; закуповує компоненти для виробництва готової продукції. Питома вага експортної продукції в структурі товарної продукції коливається в межах 61-85 % У структурі товарної продукції

протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу займають ягоди асептичні та заморожені, в середньому 46,0% за три роки, концентрати фруктових соків – в середньому 21,0% за три останні роки та наповнювачі фруктові - 21,7%.

Поруч із скороченням товарної продукції у вартісному вираженні, в деякій мірі скоротився рівень операційних витрат. Зменшення обсягів виробництва продукції призвело до скорочення матеріальних витрат на 30,4%, амортизаційних витрат на 29,2%. При цьому витрати на оплату праці зросли на 20,6% та відрахування на соціальні заходи – на 29,6%. Це пояснюється підвищення мінімальної заробітної плати протягом досліджуваного періоду. Хоча кількість працюючих протягом останніх трьох років була відносно незмінною.

Вцілому, аналізуючи економічну ефективність виробничої діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна стверджувати, що всі показники у звітному періоді зросли відносного базисного. Але говорити про зростання прибутковості підприємства у 2019 р. відносно 2017 року - упереджено, оскільки потрібно враховувати рівень інфляції протягом трьох років, який є чинником зростання цін на витрати та кінцеву продукцію підприємства та збільшенням обсягів обороту грошової маси господарства.

Експорт товарної продукції Товариства зосереджений на країни Європейського Союзу (Австрія, Бельгія, Нідерланди), незначна частка товарної продукції належить країнам Митного Союзу (Білорусія, Казахстан, Молдова). Протягом 2019 р. підприємство отримало чистого доходу від реалізації продукції на суму 539611,0 тис. грн. Підприємство є прибутковим, розмір прибутку за 2017-2019 рр. зріс на 43442,0 тис. грн. Зростання усіх господарсько-фінансових показників діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду доводить стійкий фінансовий стан Товариства.

Ефективність експортної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» дещо скоротилася, оскільки значення коефіцієнта ефективності експорту у 2019 році знизилася відносно 2017 року на 0,02%, хоча це зовсім незначне відхилення.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Розробка стратегії розвитку підприємства

Використаємо SWOT-аналіз, щоб проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Таким чином, ми проаналізуємо слабкі та сильні сторони підприємства, внаслідок чого визначимо майбутні можливості та загрози для підприємства. Це допоможе нам сформувати стратегію розвитку підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна» наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Складові SWOT-аналізу	Сприятливі можливості (О)	Загрози (Т)
	Надлишок робочої сили високої і низької кваліфікації.	Нестабільність врожаю.
		Зміна цінової політики постачальників.
	Спрощення митної системи України.	Підвищення цін на комунальні послуги та оренду приміщення і території.
	Стабільність постачальників.	Підвищення цін на транспортування.
Підтримка материнської компанії.	Погіршення стану економіки України.	

Продовження табл. 3.1

Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
Висока якість продукції, високий та стабільний попит на неї.	Розширення асортименту, збільшення частки на ринку	Участь у добродійних та гуманітарних заходах
Налагоджені стосунки та довгострокове співробітництво із постійними замовниками.	Збільшення клієнтської бази	Формування товарної політики, тісно пов'язаної із використанням послуг
Підвищення кваліфікації персоналу підприємства.		Розробка цінової політики по відношенню до даного асортименту послуг
Високий рівень кваліфікації персоналу.		
Правильне мотивування працівників підприємства.	Покращення механізму прийняття заявок методом встановлення модулів у постійних партнерів підприємства	
Професійна спеціалізація.		
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
Низький рівень маркетингових досліджень.	Розширення клієнтської бази шляхом оновлення асортименту товарів, доступних за ціною для різних сегментів споживачів.	
Погана проінформованість щодо конкурентів.	Проведення більш ретельних маркетингових досліджень в ринковій політиці конкурентів	Можливість конкурентів отримати цільові сегменти ринку своєю продукцією через несвоєчасність оновлення виробничих потужностей
Знос існуючих технологій	Підвищення технічного процесу, шляхом його автоматизації	
Недостатність рекламних ходів.	Пошук нових каналів збуту продукції	Зосередження на визначеному географічному ринку
Повільні темпи розвитку	Впровадження нових заходів, що досліджуватимуть якість і користь готової продукції	
Невисока цінова політика щодо закупівлі фруктів та овочів у населення	Постійне вдосконалення виробничого процесу	Встановлення системи знижок для постійних та надійних клієнтів

Проведений нами SWOT-аналіз ТОВ «Агрона Фрут Україна» дає можливість керівникам підприємства розробляти та ставити короткострокові та довгострокові цілі, котрі враховуватимуть усі можливі загрози та потенційні можливості підприємства.

Тож до основних короткострокових цілей підприємства віднесемо: розробку більш дієвої маркетингової системи, удосконалення системи збуту, удосконалення технічного процесу.

Довгострокові цілі підприємства: розширення асортименту продукції, розширення ринків збуту, пошук нових партнерів.

На підприємстві також можна виділити цілі окремих його відділів. Ціль фінансового відділу – планування витрат та раціональний розподіл матеріальних ресурсів підприємства, за якого витрати на діяльність підприємства будуть мінімальними.

До цілей виробничого відділу відносяться: збільшення рентабельності виробництва, безперебійний випуск продукції високої якості.

Маркетинговий відділ постійно вивчає ринок, та слідкує за його змінами і тенденціями.

Відділ кадрів ставить за свою основну ціль надання працівникам усіх ланок комфортних умов праці, та розробку систем мотивації і винагороди.

Для досягнення поставлених підприємством цілей, підприємство має дотримуватись своєї стратегії. Враховуючи нинішній стан ринкової економіки, доцільно використовувати стратегію стабілізації, так як за останні роки економіка України пішла на спад, підприємству потрібно утримати свої нинішні позиції.

Запропоновані методи удосконалення управління експертною діяльністю підприємства.

### 3.2. Моделювання управління фінансовою діяльністю на підприємстві

Для моделювання обсягу фінансових ресурсів ТОВ «Агрона Фрут Україна» на 2016 рік, використаємо комбінований метод прогнозування, котрий включає в себе кілька прийомів базових методів.

В першу чергу визначимо значення власного капіталу підприємства на майбутній період з допомогою детермінованого факторного методу прогнозування.

$$ВК_{n+1} = ВК_n + ЧП \quad (3.1)$$

$ВК_n$  - величина власного капіталу за 2018 рік, тис. грн.

ЧП – чистий прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства

$n+1$  – прогнозований період 2018 рік;

$n$  – останній звітний період 2018 рік.

Цей показник становитиме:

$$ВК_{2018} = 382\,413 + 91\,787 = 474\,200 \text{ (тис. грн.)}$$

Далі визначимо потребу власного оборотного капіталу, цей показник розраховується:

$$П_{\text{вок}} = ВК - ПА \quad (3.2)$$

ПА – вартість поточних активів підприємства, тис. грн.;

ВК – власний капітал, тис. грн..

Значення цього показника розраховуємо за звітний 2017 рік:

$$П_{\text{вок}} = 382,4 - 344,8 = 37,6 \text{ (тис. грн)}$$

Наступним кроком буде визначення величини кредиторської заборгованості підприємства на прогнозований період, вона має безпосередній зв'язок із потребою у власних оборотних коштах.

Кредиторську заборгованість може розглядатись як джерело фінансування, адже вона являється товарним кредитом постачальника підприємства.

Величину кредиторської заборгованості розрахуємо за формулою:

$$КЗ_{n+1} = П_{\text{вок}} \cdot T_{\text{кз}} \cdot (T_{\text{па}} - T_{\text{кз}}) \quad (3.3)$$

$КЗ_{n+1}$  – величина кредиторської заборгованості в прогнозованому періоді, тис. грн.;

$T_{\text{па}}$  – період обороту поточних активів;

$T_{\text{кз}}$  – період обороту кредиторської заборгованості.

Значення даного показника за 2018 буде становити:

$$КЗ_{2018} = 37,6 * 22,85 * (15,97 - 22,85) = -5911,2 \text{ (тис.грн.)}$$

Щоб визначити величину терміну погашення кредиторської заборгованості, візьмемо значення  $T_{\text{кз}}$  звітного періоду і покладемо його в значення майбутнього періоду:

$$T_{\text{кз}}(n+1) = T_{\text{кз}}(n) \quad (3.4)$$

$$T_{\text{кз} 2018} = 22,85 \text{ днів}$$

Тепер нам потрібно розрахувати прогнозовану величину поточних активів за формулою:

$$ПА_{n+1} = 2 \cdot В \cdot \frac{T_{\text{па}}}{Д} \cdot ПА_n \quad (3.5)$$

$ПА_{n+1}$  – прогнозована величина поточних активів;

$В$  – виручка від реалізації;

$Д$  – тривалість звітного періоду.

Цей показник у 2018 році становитиме:

$$ПА_{2018} = 2 \cdot 4678,3 \cdot \frac{15,97}{365} * 344,8 = 141,1$$

Визначимо прогнозовану величину валюти балансу  $V_6$  як суму величин поточних і необоротних активів за формулою:

$$V_6 = НА + ПА, \quad (3.6)$$

$V_6$  – валюта балансу, тис. грн.;

НА – необоротні активи.

$$V_6 = 648,9 + 344,8 = 993,7 \text{ ( тис.грн.)}$$

Тепер представимо залежність величини власного капіталу, кредиторської заборгованості та величини балансу у такому вигляді:

$$КЗ_{n+1} + ВК_{n+1} \leq V_6 \leq КЗ_{n+1} + ВК_{n+1} \quad (3.7)$$

В залежності 3.7 від величини прогнозування матиме один із двох варіантів :

1. За нестачі власних джерел для покриття потреб у фінансуванні сума кредиторської заборгованості на майбутній період і величини власного капіталу менше валюти балансу, тоді погашення кредиторських зобов'язань можливе лише за умов взяття кредиту у банку. Тоді оборотність коштів сповільниться із-за зростання собівартості, тому що вона включатиме в себе також відсотки банку за користування кредитом.

2. За умови перевищення суми прогнозованої кредиторської заборгованості і величини власного капіталу над валютою балансу, величина кредиторської заборгованості зменшиться і буде рівною різниці валюти балансу та величини власного капіталу. В такому разі підприємству буде достатньо власних джерел фінансування.

Підставимо значення у формулу:



$$-5911,2 + 474,2 = -5437 \leq 993,7$$

З цієї нерівності стає зрозуміло, що підприємству не вистачає власних фінансових ресурсів для ефективної діяльності у 2016 році.

Наступним етапом буде зменшення кредиторської заборгованості:

$$KZ_{n+1} = B_6 - BK \quad (3.8)$$

Підставимо значення у формулу:

$$KZ_{2016} = 993,7 - 382,4 = 611,3$$

Таким чином, нами було визначено прогнозоване значення кредиторської заборгованості на 2018 рік.

Можна зробити висновки, що обрана нами методика є робочою, адже з її допомогою підприємство має змогу прогнозувати рух фінансових ресурсів і визначити потребу в них на майбутній період.

### **3.3. Шляхи удосконалення експортно-імпортних операцій в ТОВ «АгрANA Фрут Україна» та модернізація експортного відділу**

Ефективна взаємодія економіки України з міжнародними ринками можлива за умови розвитку експортного потенціалу і розширення зовнішніх ринків збуту товарів. Основні тенденції розвитку сучасного міжнародного бізнесу свідчать, що без ефективної системи управління неможливо забезпечити конкурентоспроможність на світовому ринку.

Таким чином, особливо актуальними є проблеми розробки ефективних методів удосконалення управління експортною діяльністю підприємства, що забезпечить успіх країни та її підприємств у їх боротьбі за світогосподарські позиції.

В умовах зростаючої конкуренції та зміни економічного середовища важливу роль набуває підвищення ефективності управління підприємством.

Процес змін, що спостерігається в даний час в Україні, проникнув в усі сфери економічного життя. Ринкова економіка створила широкі можливості для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність на відміну від зовнішньоекономічних зв'язків здійснюється на рівні виробничих структур з повною самостійністю у виборі іноземного партнера, номенклатури товару для експортно-імпортової угоди, у визначенні ціни, обсягу і термінів постачання. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність являє собою сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій.

Обов'язковими умовами зовнішньоекономічної діяльності є виконання певних операцій по забезпеченню просування товару від продавця до покупця; по своєчасному наданню різного роду зовнішньоторговельних послуг – транспортних, страхових, експедиторських, банківських; по здійсненню платіжно-розрахункових операцій. Розвиток сфери експортно-імпортних операцій і обсяг зовнішньоторговельних операцій безпосередньо впливають на насиченість українського товарного ринку і приток іноземної валюти в країну. Звичайно,

міжнародна торгівля породжує більш високі ризики для торгових партнерів у порівнянні з торгівлею усередині країни. Однак, експортно-імпортні операції часто більш вигідні, хоча і вимагають додаткових організаційних і фінансових витрат.

Україна належить до країн із високою експортною квотою у валовому внутрішньому продукті (ВВП). Маючи високий експортний потенціал, Україна використовує його недостатньо ефективно.

За обсягами експорту на душу населення, Україна значно поступається не лише розвиненим країнам, але й більшості країн Центральної та Східної Європи. Це спонукає до більш ефективної реалізації експортного потенціалу.

Комплекс негативних чинників розвитку зовнішньої торгівлі України обумовлений, передусім, низьким темпом економічних перетворень в Україні, що позначилось на потенціалі участі країни в міжнародному поділі праці. У результаті, Україна закріплюється на міжнародних ринках переважно як постачальник сировини, напівфабрикатів і продукції з незначною доданою вартістю.

Ефективність організації експортно-імпортних операцій залежить від функціонування підприємства в цілому. Так організація експортних операцій залежить від кваліфікації менеджера з продажу, від обраної маркетингової політики, від діяльності агентів з пошуку ринків збуту, від якості продукції, від ціни продукції, від витрат на організацію експортних операцій. Ефективність імпортних операцій залежить від правильного вибору постачальників, від якості сировини, від його ціни, від строків поставки [64].

Немаловажне значення в стимулюванні міжнародної торгівлі грає підтримка вітчизняних підприємств-експортерів.

Для будь-якого вітчизняного підприємства, яке має на меті долучитись до міжнародних економічних відносин, першорядним завданням стає забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок, як правило, вже заповнений запропонованими товарами і послугами. Структура експорту вітчизняних підприємств в основному базується на продукції з невисоким ступенем

переробки, яка користується високим попитом на світовому ринку; однак її експорт є менш ефективним, ніж експорт кінцевої продукції [65].

Об'єднання виробничих і зовнішньоекономічних видів діяльності підприємств в єдину, органічну, успішно функціонуючу систему сприяє розвитку економічно-ефективних експортних операцій. Для успішного здійснення зовнішньоекономічних операцій виробниче підприємство повинно: зміцнювати і нарощувати експортний потенціал, підвищувати міжнародну конкурентоспроможність продукції.

Управління експортними операціями ТОВ «Агрона Фрут Україна» здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії.

За функціональним змістом управління експортною діяльністю підприємства може бути визначене як система дій і рішень, що пов'язані з формуванням, розвитком та реалізацією конкурентних переваг.

Дослідження особливостей управління експортною діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» пов'язується зі специфічним їх зовнішнім середовищем як багатокомпонентної системи з нестійкою взаємодією її елементів. У цьому середовищі відбувається зіткнення не тільки інтересів і цілей окремих підприємств, а й загальнодержавних інтересів, пов'язаних із забезпеченням безпеки і суверенітету, із захистом економічного простору держави.

Основними проблемами експортної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» є: конкуренція з іноземними підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію; міждержавне регулювання зовнішньоекономічної діяльності у вигляді квотування поставок, антидемпінгового законодавства, протекціоністського митного та податкового законодавства різних країн; значна небезпека втрати партій продукції внаслідок природних та транспортних катастроф у зв'язку зі збільшенням відстані транспортних перевезень; невиконання іноземним партнером своїх зобов'язань у зв'язку з політичними змінами в його країні.

Тому нами запропоновано ефективні методів удосконалення управління експортною діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» (рис. 3.1).

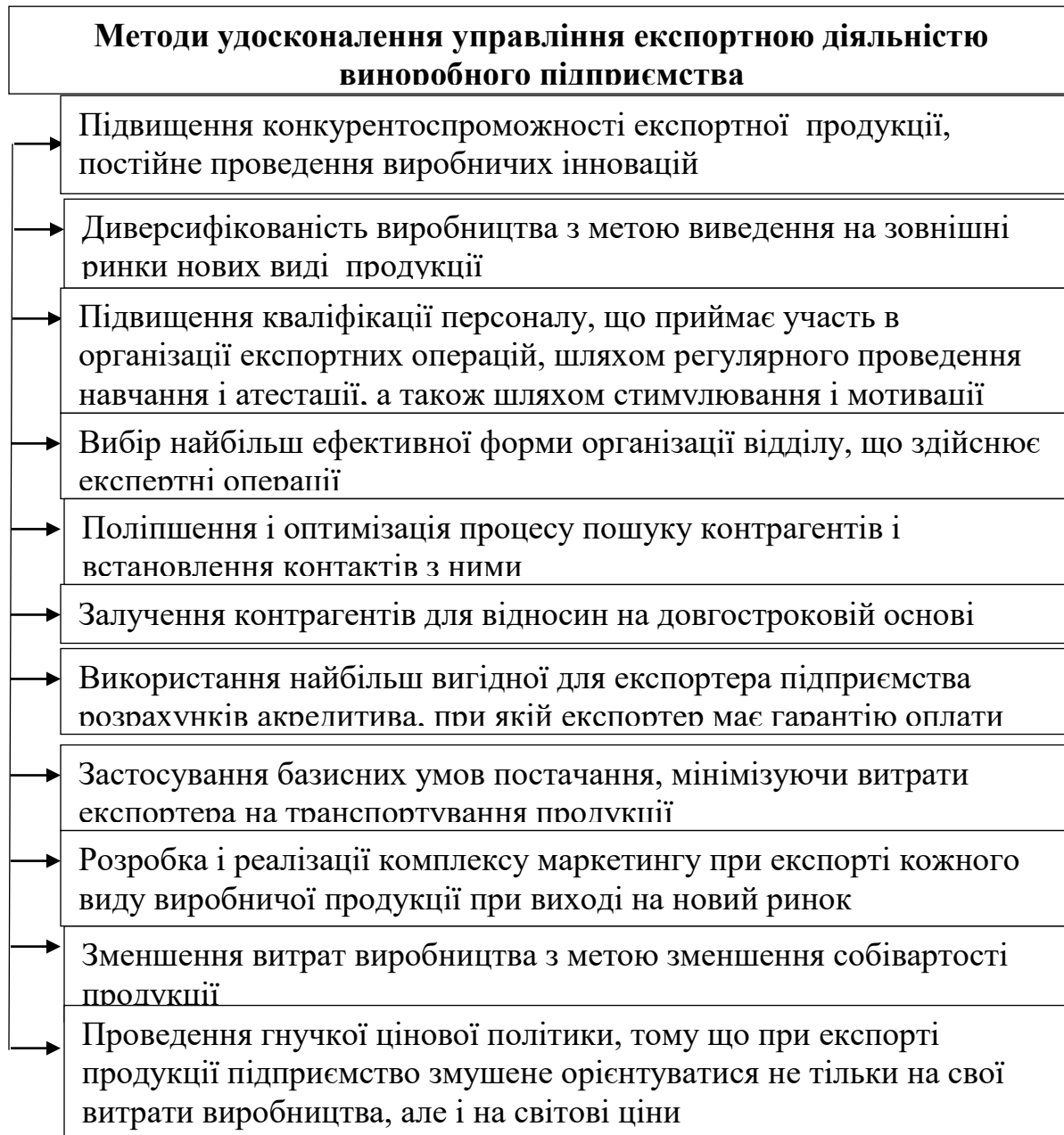


Рис. 3.1. Розробка ефективних методів удосконалення управління експортною діяльністю підприємства

Орієнтація на підтримку вітчизняного товаровиробника дозволяє більш ефективно вирішувати питання використання зовнішньоекономічного потенціалу.

Вітчизняний виробник на зовнішніх ринках перебуває у постійному напруженні за падіння виробництва, зниження якості товарів, пасивне сальдо торгівлі.

Якщо фірма вибирає варіант прямого продажу, а не через посередника, їй необхідно створити діючу експортну службу.

Ми пропонуємо наступну організацію експортної діяльності в загальній структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна» (рис.3.2). Головними завданнями експортної служби ТОВ «Агрона Фрут Україна» є:

- участь у розробленні стратегії ЗЕД підприємства;
- сприяння розвитку ЗЕД з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що впливають із договорів та угод із зарубіжними партнерами;
- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збирання і накопичення відповідної інформації;
- організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності;
- здійснення рекламної діяльності;
- організація протокольних заходів та ін.

Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано, якщо:

- частка експорту велика в загальному обігу;
- зовнішньоторговельні операції здійснюються регулярно;
- випускається продукція з високим рівнем конкурентоспроможності, бажано унікальна за своїми властивостями;
- невисокий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку;
- продукція не потребує серйозної адаптації до закордонних розумів використання;

– на підприємстві є необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності [65].



Рис. 3.2. Запропонована організація експортної діяльності в загальній структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

Серед проблем організації експортно-імпортової діяльності, які характерні ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна виділити наступні.

1. Відсутність організаційної єдності серед підрозділів підприємства, тобто однакового розуміння бізнес-процесів (наприклад, відділ маркетингу досліджує ринок й представляє звіт про бажані об'єми виробництва, а відділ збуту не може реалізувати вироблену продукцію).

2. Недостатня оперативність даних про фінансово-господарчу діяльність підрозділів. Відсутність оперативної та правдивої інформації щодо взаєморозрахунків із зовнішніми постачальниками й споживачами, як наслідок важкість управління дебіторською та кредиторською заборгованостями.

3. У своїй діяльності експортний відділ не в повному обсязі використовує нові інформаційні технології, що перешкоджає експорту продукції.

4. Формальні проблеми на митниці, що призводить до збільшення терміну проходження вантажу через митний контроль. Непрозорість процесів обміну інформацією, відсутність централізованого контролю в режимі реального часу.

5. Великий обсяг “ручної” праці при передачі даних, необхідність синхронної взаємодії учасників, що неминуче призводить до помилок та затримок у логістичних ланцюгах.

Удосконалення організаційних процесів зовнішньоекономічних операцій полягає в розробці стратегії, яка може знайти практичне втілення в діяльності українських підприємств і фірм на міжнародній арені.

Стратегія передбачає розробку довгострокових цілей, установок та орієнтирів, принципово нових напрямів.

Вона охоплює такі основні елементи, як корпоративна місія, конкурентна перевага, організація бізнесу, ринки, ресурси, структурні зміни, програми розвитку й компетентність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегічна програма розвитку зовнішньоекономічних відносин України має ґрунтуватися на забезпеченні її суверенітету в світогосподарських зв'язках, гарантуванні її національної зовнішньоекономічної безпеки.

Взаємодія зі світовим господарством базується на комплексній, гнучкій і динамічній державній зовнішньоекономічній політиці, в основі якої – максимальна господарська свобода безпосередніх виробників, експортерів товарів і послуг [66].

Головними елементами системи зовнішньоекономічної стратегії України слід вважати:

- створення потужного експортного сектору;



- зміцнення і забезпечення конвертованості національної валюти;
- лібералізацію імпорту;
- здійснення закордонної підприємницької діяльності;
- формування розгалуженої системи зовнішньоекономічного менеджменту (банки, біржа, страхові компанії, консалтинг, аудит, лізинг і т.д.);
- гнучку податкову, цінову, депозитну, кредитну, фінансову і валютну політику, що стимулює диверсифікацію експортно-імпортних операцій;
- поступову інтеграцію економіки в європейські і світові господарські об'єднання та організації;
- кадрове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Головне завдання полягає в тому, щоб визначити етапи, напрямки, форми і способи реалізації зовнішньоекономічної стратегії.

Ключовою ланкою зовнішньоекономічної стратегії є податкова, депозитна, цінова, кредитна, фінансова і валютна політика та фінансове сприяння вітчизняним експортерам, у тому числі із залученням коштів державного бюджету.

У комплексі економічних заходів щодо стимулювання зовнішньої торгівлі України найбільш ефективним засобом є фінансове сприяння держави вітчизняним експортерам, в тому числі із залученням коштів державного бюджету, яке передбачає використання механізмів кредитування експорту, страхування експортних кредитів, надання державних гарантій.

Створення автоматизованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення з питань зовнішньоторговельних зв'язків України з іншими країнами на основі запровадження аналітичних програмних систем нової генерації, які можна охарактеризувати як системи інтелектуального аналізу даних для підтримки аналітичних розробок.

Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках великого значення набуває організація в країні ефективної системи сертифікації експортної продукції [67].

Також пропонуємо маркетингову програму розвитку, яка дасть можливість закріпитися на ринку та забезпечити результативну діяльність. Необхідно враховувати досвід, прийоми, концепції зарубіжних маркетологів та здійснювати спроби адаптування їх до українського ринку. На наш погляд, виведення на ринок нового товару, орієнтованого на сегмент ринку з середнім соціальним положенням, збільшить конкурентні переваги підприємств.

Також в ТОВ «Агрона Фрут Україна» ми пропонуємо впровадити систему моніторингу, яка буде враховувати особливості підприємств.

Метою моніторингу ЗЕД є забезпечення управлінських структур достовірною, своєчасною, досить повною соціально-економічною інформацією про всі зміни, які впливають на динаміку здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Основним завданням формування системи моніторингу є створення інформаційно-аналітичної бази за основними показниками оцінки ЗЕД, яка постійно оновлюється та цілеспрямовано використовується.

Нами запропоновані наступні заходи підтримки українських експортерів:

- проведення ревізії законодавства України, що регулює зовнішню економічну діяльність;
- розробка і реалізація національної програми підвищення конкурентоспроможності виробників у стратегічно важливих для України секторах;
- підвищення конкурентоспроможності підприємств-експортерів шляхом створення маркетингових і сервісних мереж на пріоритетних закордонних ринках;
- збільшення закупівель за кордоном ліцензій на новітні технології (ноу-хау), машини, устаткування і прилади з метою створення нових конкурентоспроможних національних виробництв;
- більш активне впровадження в Україні міжнародних стандартів, вимог і процедур сертифікації, які забезпечать відповідність національної продукції та послуг міжнародним стандартам, розробка і реалізація відповідної національної програми;

– вжиття заходів політичного, дипломатичного і законодавчого характеру, які б сприяли участі України в крупних міжнародних коопераційних проектах у пріоритетних для вітчизняної економіки галузях;

– прискорена інформатизація економіки та зовнішніх економічних зв'язків України.

На сьогоднішній день існує достатньо багато якісних рішень задач управління ресурсами підприємства: фінансовими, матеріальними, людськими. Можливі шляхи удосконалення організації та підвищення ефективності експортно-імпортних операцій підприємства характеризуються необхідністю поліпшення роботи з пошуку більш вигідних постачальників і застосування засобів страхування валютних ризиків.

Необхідно укладати контракти з більш вигідними умовами постачання. Однак, терміни постачання повинні бути мінімальними, постачання повинне відбуватися без збоїв. Бажано, щоб термін сплати після реалізації продукції був щонайменший, тоді буде меншою дебіторська заборгованість й період обігу грошових коштів.

Для реалізації запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення зовнішньоторговельного потенціалу України будуть потрібні щорічні бюджетні асигнування, об'єми котрих доцільно визначати виходячи з існуючої світової практики, відкоригувавши їх з урахуванням сучасного стану української економіки і сформованої структури українського експорту.

Отже, дотримуючись зазначених методів управління експортною діяльністю, ТОВ «Агрона Фрут Україна» має можливість вийти на світовий ринок з якісною та конкурентоспроможною продукцією, значно покращити імідж не тільки підприємства, а й країни, а також підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, що в подальшому приведе до розширення виробництва в цілому.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідивши розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна внести наступні пропозиції щодо її вдосконалення:

1. Розширення експорту та підвищення доданої вартості агрохарчової продукції.

2. Формування експортної стратегії підприємства, яка буде направлена на асортиментну концепцію, що має бути спрямована на побудову оптимальної асортиментної структури, за якої враховуються споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку) та необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробляти продукцію з низькими витратами.

3. Удосконалення організації експортної діяльності в загальній структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна».

4. Створення автоматизованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення з питань зовнішньоторговельних зв'язків України з іншими країнами на основі запровадження аналітичних програмних систем нової генерації, які можна охарактеризувати як системи інтелектуального аналізу даних для підтримки аналітичних розробок.

5. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках великого значення набуває організація в країні ефективної системи сертифікації експортної продукції.

6. Впровадження маркетингової програми розвитку, яка дасть можливість закріпитися на ринку та забезпечити результативну діяльність. Необхідно враховувати досвід, прийоми, концепції зарубіжних маркетологів та здійснювати спроби адаптування їх до українського ринку.

7. Впровадження системи моніторингу, яка буде враховувати особливості підприємств.

## ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації світової економіки і посилення взаємозалежності господарських суб'єктів найважливішим завданням українських переробних підприємств є розвиток зовнішньоекономічної діяльності, найпоширенішою формою якої є експортно-імпортні операції. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні всього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на ефективність виробництва, його технічний рівень, якість виробленої продукції. Дослідження стану експортної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» дозволяє нам зробити наступні висновки.

1. Підприємство діє відповідно до статуту, має необхідні фонди та склад працівників. Останні складають організаційну структуру підприємства. Вона є лінійно-функціонального типу. Це означає, що функціональні підрозділи підприємства діють паралельно із лінійними керівниками для досягнення спільної мети товариства.

2. Матеріально – технічна база підприємства представлена сучасними основними засобами, що засвідчує зростання коефіцієнта придатності та оновлення основних фондів в динаміці за останні три роки, у той час як коефіцієнт зношення скорочується. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2019 р. відносно 2017 р. зріс на 0,43 пункти, при цьому коефіцієнт зношення основних засобів скоротився на 0,14 п. Ця позитивна тенденція засвідчує постійну модернізацію виробничого процесу на підприємстві, що в деякій мірі гарантує високу конкурентоспроможність продукції, що виготовляється.

Для виготовлення кінцевої продукції ТОВ «Агрона Фрут Україна» використовує сировину вирощену у власних підсобних господарствах, зокрема таких як ТОВ «Агрона Фрут Лука». Товариство здійснює експортну діяльність у різних формах, зокрема: здійснює реалізацію готової продукції; займається переробкою імпоротної давальницької сировини; закуповує компоненти для

виробництва готової продукції. Питома вага експортної продукції в структурі товарної продукції коливається в межах 61-85 % У структурі товарної продукції протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу займають ягоди асептичні та заморожені, в середньому 46,0% за три роки. Друге місце належить концентратам фруктових соків – в середньому 21,0% за три останні роки. Третє місце – наповнювачі фруктові - 21,7%.

3. Поруч із скороченням товарної продукції у вартісному вираженні, в деякій мірі скоротився рівень операційних витрат. Зменшення обсягів виробництва продукції призвело до скорочення матеріальних витрат на 30,4%, амортизаційних витрат на 29,2%. При цьому витрати на оплату праці зросли на 20,6% та відрахування на соціальні заходи – на 29,6%. Це пояснюється підвищення мінімальної заробітної плати протягом досліджуваного періоду. Хоча кількість працюючих протягом останніх трьох років була відносно незмінною. Разом із зниженням рівня матеріальних витрат та стабільності працюючого персоналу, відбувається зниження рівня матеріаломісткості виробництва експортної продукції.

4. Вцілому, аналізуючи економічну ефективність виробничої діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна стверджувати, що всі показники у звітному періоді зросли відносно базисного. Але говорити про зростання прибутковості підприємства у 2019 р. відносно 2017 року - упереджено, оскільки потрібно враховувати рівень інфляції протягом трьох років, який є чинником зростання цін на витрати та кінцеву продукцію підприємства та збільшенням обсягів обороту грошової маси господарства.

5. Експорт товарної продукції Товариства зосереджений на країни Європейського Союзу (Австрія, Бельгія, Нідерланди), незначна частка товарної продукції належить країнам Митного Союзу (Білорусія, Казахстан, Молдова). Протягом 2019 р. підприємство отримало чистого доходу від реалізації продукції на суму 539611,0 тис. грн. Підприємство є прибутковим, розмір прибутку за 2017-2019 рр. зріс на 43442,0 тис. грн. Зростання усіх господарсько-фінансових

показників діяльності підприємства протягом досліджуваного періоду доводить стійкий фінансовий стан Товариства.

6. Ефективність експортної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» дещо скоротилася, оскільки значення коефіцієнта ефективності експорту у 2019 році знизилося відносно 2017 року на 0,02%, хоча це зовсім незначне відхилення.

Дослідивши розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрона Фрут Україна» можна внести наступні пропозиції щодо її вдосконалення:

1. Розширення експорту та підвищення доданої вартості агрохарчової продукції.

2. Формування експортної стратегії підприємства, яка буде направлена на асортиментну концепцію, що має бути спрямована на побудову оптимальної асортиментної структури, за якої враховуються споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку) та необхідність забезпечити найбільш ефективне використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів з тим, щоб виробляти продукцію з низькими витратами.

3. Удосконалення організації експортної діяльності в загальній структурі управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Агрона Фрут Україна». Головними завданнями експортної служби ТОВ «Агрона Фрут Україна» є: участь у розробленні стратегії ЗЕД підприємства; сприяння розвитку ЗЕД з метою прискорення його соціально-економічного розвитку; управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток; забезпечення виконання зобов'язань, що випливають із договорів та угод із зарубіжними партнерами; вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збирання і накопичення відповідної інформації; організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності; здійснення рекламної діяльності; організація протокольних заходів та ін.

4. Створення автоматизованої системи інформаційно-аналітичного забезпечення з питань зовнішньоторговельних зв'язків України з іншими країнами на основі запровадження аналітичних програмних систем нової

генерації, які можна охарактеризувати як системи інтелектуального аналізу даних для підтримки аналітичних розробок.

5. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках великого значення набуває організація в країні ефективної системи сертифікації експортної продукції.

6. Впровадження маркетингової програми розвитку, яка дасть можливість закріпитися на ринку та забезпечити результативну діяльність. Необхідно враховувати досвід, прийоми, концепції зарубіжних маркетологів та здійснювати спроби адаптування їх до українського ринку. На наш погляд, виведення на ринок нового товару, орієнтованого на сегмент ринку з середнім соціальним положенням, збільшить конкурентні переваги підприємств.

7. Впровадження системи моніторингу, яка буде враховувати особливості підприємств. Метою моніторингу ЗЕД є забезпечення управлінських структур достовірною, своєчасною, досить повною соціально-економічною інформацією про всі зміни, які впливають на динаміку здійснення зовнішньоекономічної діяльності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. – Вінниця : 2018. – 80 с
2. Боднар І. Р. Міжнародна економіка : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2009. 336 с.
3. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>.
4. Яхно Т. П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
5. Фатенок-Ткачук А. О. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування та приладобудування)». Львів : Національний ун-т «Львівська політехніка», 2009. 29 с.
6. Гонтаржевська Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини». К. : Інститут світової економіки і міжнародних відносин, 2006. 19 с.
7. Іксарова Н. О. Зовнішня торгівля послугами у системі економічної безпеки держави : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством (за видами економічної діяльності)». К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2010. 21 с.
8. Аналіз ринку консалтингових послуг за кордоном. URL: <http://lider-class.com.ua/analiz-rynku-konsaltingovykh-poslug-za-kordonom/4.php>

9. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2009. № 2. URL: <http://economy.nayka.com.ua>.

10. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. ...канд. екон. наук: спец. 08.06.01. Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2005. 21 с.

11. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>.

12. Кириченко О.А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2008. № 1. URL: [mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008\\_1.html](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html).

13. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 3. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>.

14. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному простор. Матеріали за ІХ-а міжнародна научна практическая конференция «Настоящи исследования и развитие 2015». София: Бял ГРА Д-БГ, 2015. Т. 7: «Икономики». С. 64.

15. Чайкова О.І Формування системи доведення продукції . промислових підприємств до споживачів на зовнішніх ринках. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства: вісник НТУ «ХП». Х.: НТУ «ХП», 2011. № 38. С. 132-138.

16. Основи підприємництва Навчальний посібник. У 2-х частинах. Частина І. Козловський В.О. – [ Вид. 2-ге, переробл. та доповн.] – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 119 с.

17. Афоничкин А.И. Механизм управления развитием внешнеэкономического потенциала промышленного предприятия. Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2011. № 24.С. 7-14.

18. Баула О.В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. Матеріали ІХ міжнародної науково-практичної конференції «Современные исследования и развитие – 2015». Том 7. Экономика. София: «Бялград-БГ» ООД, 2015. С.64 -68.

19. Джусов О.А. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій». 2017. Випуск 3. С. 24-31.

20. Соколовська В.М. Формування експортного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. 2012. №4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua / ?op=1&z=1092](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1092).

21. Стефаненко М.М. Методологічні заходи організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка, фінанси, право. 2012. №8. С. 3-5.

22. Воронкова А. Е. Особливості консультаційної підтримки підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Вісник економічної науки України. 2008. №1 (9). С. 30-35.

23. Гальчинський А. С. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2018 роки) «Шляхом Європейської інтеграції». Нац. ін-т стратег. досліджень, Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтеграції України. К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. 416 с.

24. Семів С. Р. Фактори розвитку інфраструктури ЗЕД споживчої кооперації України. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Споживча кооперація ХХІ ст.: уроки трансформаційних реформ і перспективи розвитку». Полтава: РВВПУСКУ, 2008. С. 80-83.

25. Трофимова О. К. Классификация консалтинговых услуг в Украине / О. К. Трофимова. Интернет-ресурс проекта «Корпоративный менеджмент». URL: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-05.shtml>.

26. Офіційний інтернет-ресурс Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління. URL: <http://www.feaco.org>.

27. Могилевкин И. М. Транспорт. Мировая экономика. Глобальные тенденции за 100 лет / [под ред. И. С. Королева]. М. : Экономист, 2008. 334 с.
28. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2010. 244 с.
29. Посадський А.П. Основы консалтинга. Пособие для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин. Гос. ун-т. Высш. школа экономики. М. : ГУ ВШЭ/ 1999. 238 с.
30. Трофимова О. К. Классификация консалтинговых услуг в Украине. URL: <Http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-05.shtml>.
31. Федик М.В. Типологізація видів та об'єктів консалтингу в системі зовнішньоекономічної діяльності. Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». Вип. 4(3), 2010. С.166-172.
32. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. О. А. Кириченко. К. : Вид-во “Фінансист”, 2000. 635 с.
33. Єрмакова О. Щодо мінімізації ризиків експорту української металопродукції. Економіст. 2010. № 3. С. 36-40.
34. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : навч. посіб. К. : Знання, 1997. 488 с.
35. Жук О. П. Управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. Наук. Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. Л., 2005. 20 с.
36. Грішнова О. А. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуалізацією трудової діяльності. Вісник прикарпатського університету. 2008. Вип. 6. С. 22-27.
37. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посібник. К. : ТОВ “Знання”, КОО, 2002. 583 с.
38. Сокирник І. В. Стратегічне управління: конспект лекцій. Хмельницький : ТУП, 1999. 111 с.

39. Мішина С. В. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ресурсами на підприємстві. Харків : ХНЕУ, 2006. 176 с.
40. Новотарська Н. К. Стратегії управління зовнішньоекономічними ризиками переробних підприємств АПК. Зовнішня торгівля: право та економіка : науковий журнал. 2010. № 4/5. С. 95-97.
41. Паляниця В. А. Механізм реалізації зарубіжного досвіду проведення ефективної комбіновано-інноваційної політики в розвинутих країнах світу. Комбіновано-інноваційні підходи до формування організаційного механізму управління чинниками ефективної діяльності підприємства в умовах економічних ризиків (Інституціональні адаптивно-трансформаційні акценти Європейської інтеграції) : колективна монографія / О. Б. Бойко, О. Б. Погайдак, Р. П. Шерстюк та ін. ; за заг. ред. Н. Б. Кирич. Тернопіль : ТзОВ "Терно-граф", 2018. С. 232-283.
42. Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність : можливості і ризики України : колективна монографія / М. А. Йохна, В. В. Стадник, І. В. Сокирник та ін. ; за ред. М. А. Йохни. Хмельницький : ХНУ, 2015. 347 с.
43. Сабирьянова Л. Категория "риск", ее содержание и теоретическое обоснование. РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 1. С. 512-516.
44. Соломенко О. Є. Інформаційне забезпечення управління ризиковою ситуацією на малому підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 4. С. 144-149.
45. Стадник В. В. Використання компетентнісного підходу при підготовці фахівців з управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. № 4, т. 3. С. 157-160.
46. Тарануха О. М. Фактори впливу на ризик в управлінському рішенні. Економічний простір : збірник наукових праць. 2010. Вип. 36. С. 81-91.
47. Тарасенко І. О. Методологічні положення прогнозування сталого розвитку підприємств легкої промисловості. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7. С. 153-163.

48. Теребус В. Зовнішньоекономічна діяльність України в умовах реформування економіки. Вісник Тернопільської академії народного господарства : наук. журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2000. Вип.9. 296 с.

49. Тибінь А. М. Сутність і класифікація економічного ризику в зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Економіка АПК. 2010. № 1. С. 138-142.

50. Тюленєва Ю. В. Визначення категорії “ризик підприємницької діяльності” як основа ефективної діяльності підприємств [Електронний ресурс]. Економічний вісник НТУУ “КПІ”. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppci/2011\\_30/Matash.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2011_30/Matash.pdf) (дата звернення: 15.09.2011).

51. Тюленєва Ю. В. Критерії вибору методів управління ризиками. Держава та регіони. Серія “Економіка та підприємництво”. 2007. № 3. С. 237-241.

52. Kałużny S. Kontrola wewnętrzna: teoria i praktyka: [podręcznik akademicki]. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2008. 299 s.

53. Григорьев Ю. А. Учет, анализ и контроль внешнеэкономической деятельности и валютных операций: [под ред. Ю.Г. Ермолаева]. М.: ПАИМС, 1993. 208 с.

54. Kuc B. R. Audyt wewnętrzny teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM, 2002. S. 60-61.

55. Sprawozdawczość i rewizja finansowa w kształtowaniu wiarygodności informacji ekonomicznej. Pod redakcją naukową prof. dr. hab. Bronisława Micherdy. Uniwersytet ekonomiczny w Krakowie, Krak. 2007. 660.

56. Кузьмінський Ю. А. Оперативний облік і контроль міжнародних фінансово господарських операцій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» К., 2002. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ard/2002/02kyafgo.zip>.

57. Арская Е. В. Актуальные проблемы бухгалтерского учета и аудита экспортных операций: автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.12. Белгород, 2002. с. URL:

[http://www.dissland.com/catalog/aktualnie\\_problemi\\_buhgalterskogo\\_ucheta\\_i\\_audita\\_eksportnih\\_operatsiy.html](http://www.dissland.com/catalog/aktualnie_problemi_buhgalterskogo_ucheta_i_audita_eksportnih_operatsiy.html).

58. Юшкова С. Д. Аудит импортных операций: автореф. канд. экон. наук: спец. 08.00.12. Москва, 2002. 19 с. URL: [http://www.dissland.com/catalog/audit\\_importnih\\_operatsiy.html](http://www.dissland.com/catalog/audit_importnih_operatsiy.html).

59. Грунина Н. Ю. Особенности бухгалтерского учета и контроля импортных операций : автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.12. Москва: Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова, 2009. 24 с. URL: [http://www.dissland.com/catalog/osobennosti\\_buhgalterskogo\\_ucheta\\_i\\_kontrolya\\_importnih\\_operatsiy\\_avtoreferat.html](http://www.dissland.com/catalog/osobennosti_buhgalterskogo_ucheta_i_kontrolya_importnih_operatsiy_avtoreferat.html).

60. Дарбека Е. М. Особенности аудита экспортных операций предприятий: автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.12. Новосибирск, 2000. 22 с. URL: <http://www.dissercat.com/content/osobennosti-audita-eksportnykh-operatsii-predpriyatii>.

61. Воротников Р. Э. Развитие теории и методики налогового контроля участников внешнеэкономической деятельности: автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.12 . Воронеж, 2002. 21 с. URL: [http://www.dissland.com/catalog/razvitie\\_teorii\\_i\\_metodiki\\_nalogovogo\\_kontrolya\\_uchastnikov\\_vneshneekonomicheskoy\\_deyatelnosti.html](http://www.dissland.com/catalog/razvitie_teorii_i_metodiki_nalogovogo_kontrolya_uchastnikov_vneshneekonomicheskoy_deyatelnosti.html).

62. Куценко Н. В. Контроль за імпортними операціями суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності: управлінський аспект. Матеріали V науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених [Бухгалтерський облік, аналіз і контроль в системі управління підприємства] (Львів, 22 квітня 2010 р.). Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. С. 148-151.

63. Арская Е. В. Актуальные проблемы бухгалтерского учета и аудита экспортных операций: автореф. дис. канд. экон. наук: спец. 2м. 08.00.12 URL: [http://www.dissland.com/catalog/aktualnie\\_problemi\\_buhgalterskogo\\_ucheta\\_i\\_audita\\_eksportnih\\_operatsiy.html](http://www.dissland.com/catalog/aktualnie_problemi_buhgalterskogo_ucheta_i_audita_eksportnih_operatsiy.html).

64. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Навч. посіб. Львів: Афіша, 2004. 140 с

65. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 463 с.
66. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2004. 654 с.
67. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луховский В.М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект.Х.: Изд. ХГЭУ. 2002. 252 с.
68. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / І.В. Багрова та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. К., ЦНЛ, 2004. 580 с.
69. Бокій О.В. Створення доданої вартості в ланцюгу «зерно-борошно-хліб».Ефективна економіка. 2017. №12. URL: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=368872](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=368872).
70. Дикун А. Стан та перспективи розвитку молочного скотарства в Україні. Асоціація виробників молока.
71. Ярмак А. Прогноз розвитку молочної галузі України на 2019. Європейський банк реконструкції та розвитку. С. 35.
72. Гура В.К. Субсахарська Африка у ХХІ ст.: чинники господарського прогресу і перспективи співпраці з Україною. Гілея : науковий вісник : збірник наукових праць. Історичні науки. Вип. 84. С. 25-26.
73. Семінар ТАІЕХ з питань вивчення Європейського досвіду щодо впровадження оцінки сільськогосподарської продукції за географічним походженням / Державна установа «Науково-методичний центр інформаційноаналітичного забезпечення діяльності вищих навчальних закладів «Агроосвіта». URL: [www.agroosvita.com/](http://www.agroosvita.com/)
74. Розвиток законодавства у сфері охорони географічних зазначень. офіційний веб-сайт Міністерства юстиції України. URL: <http://www.minjust.gov.ua/4495>
75. Оформлення документів на отримання охоронних документів на: зазначення походження товару. URL: <http://search.ukr.net/?go=http%3A%2F%2Fwww.pu.if.ua%2Finst%2Fndc%2Fintelect%2Fname.html>



76. Система оцінки якості сільськогосподарської продукції за допомогою маркування географічного походження. Сайт Київської обласної державної адміністрації. URL: [www.kyiv-obl.gov.ua/](http://www.kyiv-obl.gov.ua/).

77. Alberto Ribeiro de Almeida. EU Legal acts – PDO, PGI and TSG// TAIEX-2. URL: [www.agrosvita.com/](http://www.agrosvita.com/)

78. Волкова І.А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств [Текст]. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2010. № 3 (53). С. 53-55.

79. Бестужева С.В. Управління експортною діяльністю підприємства [Текст] : автореф. дис.канд. екон. наук: 08.06.01. Харківський держ. економічний ун-т. Х., 2003. 20 с.

80. Карлик Ю.Ю. Факторний аналіз діяльності підприємства за експортними контрактами. URL: [www.rusnauka.com/Economics.htm](http://www.rusnauka.com/Economics.htm)

81. Попова Т.Л. Удосконалення управління експортною діяльністю вітчизняного підприємства. URL: <http://professura.at.ua/forum/15-8-1>.

82. Стефаненко М. М. Методологічні заходи удосконалення організації зовнішньо-економічної діяльності на підприємстві. Економіка. Фінанси. Право. 2012. № 8. С. 3-5.