

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах ТОВ «ЕЙДЖ ДЖИ АГРО МЕНЕДЖМЕНТ»)

Студентки 2 курсу, 4М групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Рябошапко Вікторія
Валеріївна

Науковий керівник
д.і.н., к.е.н., доцент

Студінський Володимир
Аркадійович

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, доцент

Студінська Галина
Яківна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕЙДЖ ДЖИ АГРО МЕНЕДЖЕМЕНТ»	7
1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджмент».....	7
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджмент»	18
1.3. Дослідження ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджмент».....	26
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕЙДЖ ДЖИ АГРО МЕНЕДЖЕМЕНТ»	33
2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу організації та планування ЗЕД підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджмент».....	33
2.2 Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності організації та планування ЗЕД підприємства	42
2.3 Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджмент»	48
Висновки до розділу 2.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності виступає важливим стратегічним напрямком розвитку підприємств, які функціонують на зовнішніх ринках, а також засобом досягнення стійких конкурентних переваг у міжнародному економічному середовищі. Практика роботи багатьох українських підприємств-суб'єктів ЗЕД свідчить про наявність численних проблем, пов'язаних з необхідністю удосконалення механізму планування та організації їх діяльності.

Розвиток міжнародних економічних зв'язків в контексті реалізації євроінтеграційного курсу держави обумовлює необхідність послідовного і раціонального планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вітчизняних суб'єктів господарювання для більш повного використання переваг міжнародного бізнесу. Планування ЗЕД є об'єктивно необхідним для будь-якого суб'єкта ЗЕД і спрямоване на визначення перспектив і можливих варіантів його розвитку. Організаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності перш за все визначається галузевою належністю того чи іншого підприємства. Формування оптимальної системи здійснення ЗЕД передбачає розробку відповідної організаційної структури управління, що дозволяє вирішити ряд завдань при виході компанії на зовнішні ринки.

Питанням організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, визначенню його ролі у сучасному менеджменті присвятили свої праці такі вчені як Л.Д. Гармідер, В.В. Іванова, П.П. Стоцька, І. М. Михайловська, О. С. Мантур-Чубата, Т. Остапенко, Т.С. Павлюк, М.О. Панченко, А.А. Капелюшна, А.В. Пікумат, І.А. Чекмасова, О.В. Подпрядова, Г.В. Євтушенко, Т.Б. Топольницька, В. П. Хомутенко, І. С. Луценко, А. В. Хомутенко, О. Г. Волкова, О.Р. Швагер та інші. Варто відмітити, що в роботах зазначених науковців простежується висвітлення теоретичних засад формування організаційних структур управління на вітчизняних і зарубіжних підприємствах, надаються практичні рекомендації щодо розвитку системи

планування ЗЕД. Однак, недостатньо дослідженими залишаються питання удосконалення методологічних засад організації та планування ЗЕД в сучасних економічних умовах.

Мета дослідження полягає в дослідженні теоретичних аспектів та практичних особливостей організації та планування ЗЕД підприємства.

У процесі досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи передбачається вирішити такі **завдання** методичного, теоретичного та практичного характеру:

- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»;
- провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- навести результати дослідження ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»;
- здійснити обґрунтування напрямів удосконалення процесу організації та планування ЗЕД підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності організації та планування ЗЕД підприємства;
- розробити прогнозну оцінку ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент».

Об'єктом дослідження є процес організації та планування ЗЕД підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо організації та планування ЗЕД підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент».

Практичне значення одержаних результатів. Науково-методологічна база і практичні рекомендації дають змогу організувати ефективний механізм організації та планування ЗЕД підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент».

Методи дослідження. Методологічною основою випускного кваліфікаційного проекту є сукупність методів і прийомів наукового пізнання. Як загальнонауковий метод використовувався системний підхід, який дозволив визначити сутність та систему управління розвитком бренда. Для аналізу політики розвитку бренда як об'єкта досягнення конкурентоспроможності використовувався метод аналізу та синтезу. Порівняльно-аналітичний метод широко використано для дослідження особливостей досвіду у сфері маркетингової діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД. Методи класифікації, групування застосовувалися для виділення окремих напрямків удосконалення управління розвитком бренду.

Інформаційна база дослідження. Для виконання роботи використані літературні джерела, серед яких періодичні видання, відомі праці провідних вчених, спеціалізовані форми бухгалтерської звітності, внутрішньогосподарська інформація з організації та планування ЗЕД підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент».

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та інші нормативні документи, що регламентують діяльність підприємств в Україні, статистичні матеріали, звіти підприємства, навчальна література, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теми дослідження.

Структура роботи. Робота структурно складається зі вступу, основної частини, що викладена у двох розділах, висновків та пропозицій, в яких резюмовано основні результати дослідження, списку використаних джерел та додатків.

Апробація. По темі випускної кваліфікаційної роботи було опубліковано статтю Рябошапко В. В. на тему: «Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства». В якій знайшли відображення теоретичні принципи і результати дослідження. Статтю опубліковано у збірнику наукових статей студентів: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – Ч. 2. – 71 с.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕЙДЖ ДЖИ АГРО МЕНЕДЖЕМЕНТ»

1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» - підприємство, що спеціалізується на виробництві та експорті харчової продукції. Підприємство вже більше 18 років забезпечує промислові підприємства України і країни ближнього зарубіжжя кондитерськими та снековими виробами, що реалізуються на внутрішньому та зовнішньому ринку. Також компанією здійснюється додаткова переробка харчової продукції та організації діяльності у сфері оптового посередництва.

До основних напрямів діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» відносяться:

- виробництво продукції харчової промисловості;
- організація переробки рослинницької сировини;
- експорт продукції на ринки зарубіжних країн;
- організація транспортних перевезень та складської логістики;

Діяльність підприємства орієнтована на клієнта, а також на великих операторів в сегменті ринку продукції харчової галузі. Фокусування на конкретних видах агропромислового комплексу та переробки харчової сировини передбачає реалізацію наступних завдань розвитку компанії ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»:

- фокусування на потребах і очікуваннях клієнтів в кожній точці дотику;
- проактивна позиція;
- творчий підхід, індивідуальні рішення, високий рівень обслуговування.

Специфікою діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» на

внутрішньому та зовнішньому ринку агропродукції є орієнтація на роль вагомого постачальника. При цьому за даними компанії лише 29% глобальних клієнтів корпорації лояльні до своїх постачальників. Це означає, що потенційні та наявні клієнти завжди відкриті до подальшого діалогу з іншими постачальниками.

Для продовольчих товарів ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» процес утримання конкуретних переваг вимагає участі всьому ланцюжку створення вартості: від переробки сировини для експорту до логістичних партнерів і дистриб'юторів.

У сегменті B2C конкуретна стратегія компанії орієнтована на надання виключних позицій окремим клієнтам. Сьогоднішні клієнти корпорації мають право на більш широкий доступ до інформації, порівняно з минулими роками. Швидкість і простота ведення бізнесу B2C мігрують в B2B. Новий цифровий формат, ультра-чіткий світ, створює більше взаємодії між гравцями, новими орієнтирами і стандартами, а отже, більш високими очікуваннями.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» наведена у Додатку А.

Загальне керівництво підприємством здійснює директор. Він має заступника, який також виконує управлінські функції і підпорядковується виключно генеральному директору. Комерційний директор здійснює планування поточної комерційної роботи і управління нею; планує, організовує, спрямовує та координує пролажі та закупівлі підприємства; розробляє операційний план закупівель та продажу продукції, формує регламент роботи комерційного відділу; керує підбором, підготовкою і розстановкою комерційного персоналу. Бухгалтерія підприємства налагоджує роботу та підготовку необхідної первинної і вторинної бухгалтерської документації, організовує облікову роботу та взаємодію з податковими органами.

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент», їх рівень та динаміка розраховано на основі фінансової звітності: (Додаток Б), та наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів підприємства
ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» за 2014-2018 рр.**

Показник	За період					Відхилення за 2014- 2015 рр.		Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017- 2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %
Чистий дохід від реалізації продукції	33543	37111	44246	49959	56185	3568	10,6	7135	19,2	5713	12,9	6226	12,5
Собівартість реалізованої продукції	24934	27495	32618	37288	41419	2561	10,3	5123	18,6	4670	14,3	4131	11,1
Вал. прибуток	8610	9616	11628	12672	14765	1006	11,7	2012	20,9	1044	9,0	2093	16,5
Інші операційні доходи	658	698	780	1028	990	40	6,1	82	11,7	248	31,8	-38	-3,7
Адміністративні витрати	1793	2005	2427	2636	3082	212	11,8	422	21,0	209	8,6	446	16,9
Витрати на збут	1196	1390	1777	1670	2255	194	16,2	387	27,8	-107	-6,0	585	35,0
Інші операційні витрати	221	242	286	331	363	21	9,5	44	18,2	45	15,7	32	9,7
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	6058	6678	7919	9063	10056	620	10,2	1241	18,6	1144	14,4	993	11,0
Інші доходи	46	47	50	73	63	1	2,2	3	6,4	23	46,0	-10	-13,7
Фінансові витрати	465	512	605	697	768	47	10,1	93	18,2	92	15,2	71	10,2
Втрати від участі в капіталі	7	7	7	11	9	0	0,0	0	0,0	4	57,1	-2	-18,2
Інші витрати	64	78	106	83	135	14	21,9	28	35,9	-23	-21,7	52	62,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	5569	6129	7251	8346	9207	560	10,1	1122	18,3	1095	15,1	861	10,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1003	1104	1306	1503	1657	101	10,1	202	18,3	197	15,1	154	10,2
Чистий фінансовий результат	4566	5026	5946	6843	7550	460	10,1	920	18,3	897	15,1	707	10,3

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

З даних табл. 1.1, можемо бачити, що обсяг чистого доходу від реалізації сільськогосподарської харчової продукції на підприємстві ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» мав стабільну тенденцію до зростання, зокрема у 2018 році даний показник збільшився порівняно з 2017 роком на 6226 тис. грн (12,5%), собівартість від реалізації продукції за визначений проміжок часу також зросла на 4131 тис. грн (11,1%). Валовий прибуток відображає розмір вигоди, яку отримує підприємство у разі вирахування з доходу прямих витрат. Валовий прибуток зріс у 2018 році на 2093 тис. грн (16,5%), у той же час показник інших операційних доходів скоротився на 38 тис. грн (3,7%). Показник адміністративних витрат збільшилися в 2018 році проти 2017 року на 446 тис. грн (+16,9%), а витрати на збут зросли на 585 тис.грн (+35,0%).

Упродовж 2018 року обсяги фінансового результату від операційної діяльності склали 9207 тис.грн, що на 861 (+10,3%) тис.грн більше порівняно з аналогічним показником 2017 року. Чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 707 тис.грн (+10,3%) у 2018 році порівняно з рівнем 2017 року.

Для оцінки майнового потенціалу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» за 2014-2018 роки було проаналізовано показники Звіту про фінансовий стан підприємства (форма № 1). Аналіз динаміки активів підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» наведено в табл. 1.2.

Обсяги активів підприємства не мали визначеної тенденції у своїй динаміці. Упродовж 2017 року порівняно з 2016 р. відбулось зменшення величини активів ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» на 2248 тис. грн, або на 5,3%. Впродовж 2018 року порівняно з 2017 роком динаміка до зниження активів підприємства продовжилася – обсяг активів зменшився на 2070 тис. грн, або на 5,2%. В свою чергу обсяг необоротних активів за 2017 рік порівняно з 2016-м роком знизився на 790 тис. грн, або на 5,4%. В той же час упродовж 2018 року порівняно з 2017 роком обсяг необоротних активів збільшився на 160 тис. грн, або на 1,2%.

Таблиця 1.2

**Динаміка активів підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро
Менеджемент» за 2014-2018 рр.**

Показник	Станом на дату:					Відхилення за 2014-2015 рр.		Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %
I. Необоротні активи													
Нематеріальні активи	12	12	13	12	37	0	0,0	1	8,3	-1	-7,7	25	208,3
первісна вартість	425	409	440	414	426	-16	-3,8	31	7,6	-26	-5,9	12	2,9
накопичена амортизація	410	396	425	402	390	-14	-3,4	29	7,3	-23	-5,4	-12	-3,0
Незавершені капітальні інвестиції	23	22	24	23	37	-1	-4,3	2	9,1	-1	-4,2	14	60,9
Основні засоби	11929	11530	12334	11696	11680	-399	-3,3	804	7,0	-638	-5,2	-16	-0,1
первісна вартість	16915	16207	17639	16135	16501	-708	-4,2	1432	8,8	-1504	-8,5	366	2,3
Знос	4558	4397	4723	4439	4821	-161	-3,5	326	7,4	-284	-6,0	382	8,6
Інвестиційна нерухомість	2100	2020	2180	2030	2167	-80	-3,8	160	7,9	-150	-6,9	137	6,7
Усього за розділом I	14064	13584	14551	13761	13921	-480	-3,4	967	7,1	-790	-5,4	160	1,2
II. Оборотні активи													
Запаси	14469	13991	14954	14205	12958	-478	-3,3	963	6,9	-749	-5,0	-1247	-8,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5402	5222	5587	5295	3932	-180	-3,3	365	7,0	-292	-5,2	-1363	-25,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	115	112	120	113	131	-3	-2,6	8	7,1	-7	-5,8	18	15,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	511	493	529	499	438	-18	-3,5	36	7,3	-30	-5,7	-61	-12,2
Гроші та їх еквіваленти	1141	1102	1182	1116	895	-39	-3,4	80	7,3	-66	-5,6	-221	-19,8
Витрати майбутніх періодів	319	308	331	312	142	-11	-3,4	23	7,5	-19	-5,7	-170	-54,5
Інші оборотні активи	4912	4740	5087	4792	5606	-172	-3,5	347	7,3	-295	-5,8	814	17,0
Усього за розділом II	26869	25968	27790	26332	24102	-901	-3,4	1822	7,0	-1458	-5,2	-2230	-8,5
Баланс	40933	39552	42341	40093	38023	-1381	-3,4	2789	7,1	-2248	-5,3	-2070	-5,2

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

Також в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився обсяг оборотних активів на 1458 тис. грн, або на 5,2%, у тому числі за рахунок зниження обсягу матеріальних запасів на 749 тис. грн, або на 5,0%. У 2018 році порівняно з 2017 роком оборотні активи зменшилися на 2230 тис. грн, або на 8,5%, у тому числі за рахунок зниження обсягу матеріальних запасів на 1247 тис. грн, або на 8,8%.

Аналіз динаміки капіталу підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Динаміка пасивів підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» за 2014-2018 рр.

Показник	Станом на дату:					Відхилення за 2014-2015 рр.		Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %	Абс., тис. грн	Відн. %
I. Власний капітал													
Зареєстрований (пайовий) капітал	20000	20000	20000	20000	20000	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	4842	4660	5023	5541	2733	-182	-3,8	363	7,8	518	10,3	-2808	-50,7
Усього за розділом I	24842	24660	25023	25541	22733	-182	-0,7	363	1,5	518	2,1	-2808	-11,0
II. Довгострокові зобов'язання													
Довгострокові кредити банків	1207	1156	1258	1151	-	-51	-4,2	102	8,8	-107	-8,5	-1151	-100,0
Усього за розділом II	1207	1156	1258	1151	-	-51	-4,2	102	8,8	-107	-8,5	-1151	-100,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення													
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	7565	7231	7905	7164	9755	-334	-4,4	674	9,3	-741	-9,4	2591	36,2
розрахунками з бюджетом	78	74	82	74	2846	-4	-5,1	8	10,8	-8	-9,8	2772	3745,9
розрахунками зі страхування	227	217	237	215	293	-10	-4,4	20	9,3	-22	-9,4	78	36,2
розрахунками з оплати праці	68	65	71	64	88	-3	-4,4	6	9,3	-7	-9,4	23	36,2
Інші поточні зобов'язання	6946	6149	7765	5884	2309	-797	-11,5	1616	26,3	-1881	-24,2	-3575	-60,8
Усього за розділом III	14884	13736	16060	13401	15290	-1148	-7,7	2324	16,9	-2659	-16,6	1889	14,1
Баланс	40933	39552	42341	40093	38023	-1381	-3,4	2789	7,1	-2248	-5,3	-2070	-5,2

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

Під поняття "пасиви" підходять всі види капіталу підприємства, що залежать від форми його організації (акціонерний, статутного); фінансових зобов'язань різного терміну (позики, кредити, векселі) та накопичені у вигляді різних фондів (амортизаційні, резервні) та власні кошти (сума нерозподіленого прибутку за попередні періоди). Елементи пасиву групуються виходячи з їх юридичних підстав і ступеня зворотності. Їх можна розділити на дві частини: власний капітал і залучений капітал (кредиторська заборгованість).

Аналізуючи динаміка пасивів ТОВ «ЕЙДЖ ДЖИ ГРО МЕНЕДЖЕМЕНТ» можна зробити висновки, що обсяги пасивів підприємства змінювалися подібно до динаміки активів. За 2014-2018 рр. динаміка пасивів мала хвилеподібну тенденцію. У 2014-2015 рр. пасиви зменшились на 1381 тис.грн або на 3,4%, а у 2015-2016 рр. – зросли на 2789 тис.грн або на 7,1%. У 2016-2018 рр. можна було спостерігати скорочення обсягу власного капіталу та зростання рівня позикового фінансування діяльності. Скорочення обсягу активів та капіталу у 2016-2018 роках було зумовлено зростанням дефіциту фінансування оборотних активів, що сприяло зниженню обсягів товарно-матеріальних запасів та дебіторської заборгованості.

Варто також розглянути особливості формування структури активів і капіталу підприємства, показники яких наведено у Додатку В. Як можна бачити з результатів розрахунків, у структурі активів ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» домінує частка оборотних активів, на які припадало 63-66% упродовж 2014-2018 рр. У структурі капіталу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» домінує частка власного капіталу, на який приходилося 59-61% упродовж 2014-2018 рр.

Надалі варто охарактеризувати особливості динаміки показників фінансового стану підприємства за 2016-2018 роки. Динаміку показників платоспроможності наведено далі. Виходячи з даних, наведених у табл. 1.4,

значення коефіцієнту загального покриття в цілому відповідало вимогам до збереження платоспроможного стану підприємства.

Таблиця 1.4

**Динаміка коефіцієнтів платоспроможності підприємства ТОВ «Ейдж
Джи Агро Менеджемент» за 2014 -2018 рр.**

Коефіцієнти платоспромож- ності та ліквідності	Станом на дату:					Абсолютне відхилення			
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018
Коефіцієнт загального покриття	1,805	1,891	1,730	1,965	1,576	0,085	-0,160	0,235	-0,389
Коефіцієнт проміжного покриття	0,833	0,872	0,799	0,905	0,729	0,039	-0,073	0,106	-0,176
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,077	0,080	0,074	0,083	0,059	0,004	-0,007	0,010	-0,025
Коефіцієнт участі матеріальних запасів в покритті поточних зобов'язань	0,972	1,019	0,931	1,060	0,847	0,046	-0,087	0,129	-0,213

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

У 2014 році коефіцієнт загального покриття склав 1,805, у 2015-2016 рр. спостерігалось зростання даного показника на 0,085 пункти. У 2017-2018 рр. відбулося суттєве скорочення загального покриття поточних зобов'язань оборотними активами на 0,389 пункти, що зумовлювалося зростання обсягу кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Водночас можна було спостерігати скорочення обсягу матеріальних запасів на 1247 тис.грн, що також вплинуло на динаміку показника загальної платоспроможності.

Оцінюючи показники фінансового стану, варто відмітити, що коефіцієнт фінансової автономії мав тенденцію до скорочення у 2014-2018 роках, що зумовлювалося скорочення обсягів власного капіталу (табл. 1.5). Значення рівня фінансової автономії підприємства є достатньо високим та упродовж 2014-2017 рр. воно коливалось в межах 0,591-0,637 пункти. Тобто,

підприємство мало змогу фінансувати свої активи на 63% за рахунок власних фінансових ресурсів. У 2018 році значення досліджуваного показника скоротилося на 1,235 пункти внаслідок значного зростання обсягу поточних зобов'язань.

Таблиця 1.5

Показники фінансового стану підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» за 2014 -2018 рр.

Коефіцієнти фінансового стану	Станом на дату:					Абсолютне відхилення			
	31.12. 2014	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018
Коефіцієнт автономії	0,607	0,623	0,591	0,637	0,598	0,007	0,630	1,228	1,235
Коефіцієнт фінансової залежності	0,393	0,377	0,409	0,363	0,402	- 0,007	- 0,370	-0,772	-0,765
Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів підприємства	0,446	0,471	0,422	0,491	0,366	- 0,056	- 0,548	-0,913	-0,857
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,482	0,496	0,469	0,506	0,388	- 0,081	- 0,587	-0,975	-0,894
Співвідношення позикового і власного капіталу	0,648	0,604	0,692	0,570	0,673	- 0,019	- 0,589	-1,262	-1,242

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

Значення показника фінансової залежності мало зворотній характер до показника фінансової автономії. Скорочення коефіцієнта маневреності власних оборотних активів свідчить про збільшення рівня фінансування оборотного капіталу за рахунок кредиторської заборгованості. У 2018 році відбулося скорочення даного показника на 0,857 пункти, що також спричинило до зниження рівня фінансової стабільності. Значення коефіцієнта співвідношення позикового і власного капіталу свідчить про зростання обсягів позикового фінансування. Розглянемо динаміку показників ділової активності підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Показники ділової активності підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро
Менеджемент» за 2014 -2018 рр.**

Показник	За період					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014- 2015	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018
Оборотність оборотних активів, разів	0,6	0,6	0,7	0,8	1,0	0,0	0,1	0,1	0,1
Оборотність запасів, разів	2,4	2,6	3,1	3,4	4,1	0,2	0,4	0,4	0,7
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	6,5	7,0	8,2	9,2	12,2	0,5	1,2	1,0	3,0
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	4,7	5,0	5,8	6,6	6,6	0,3	0,8	0,8	0,0
Період обороту запасів, днів	147,5	138,0	117,8	105,1	87,0	-9,5	-20,3	-12,7	-18,0
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	55,1	51,5	44,0	39,2	29,6	-3,5	-7,6	-4,8	-9,6
Тривалість операційного циклу, днів	202,6	189,6	161,7	144,3	116,6	-13,0	-27,8	-17,5	-27,7
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	77,1	71,8	61,6	54,3	54,2	-5,4	-10,2	-7,3	-0,1
Тривалість фінансового циклу, днів	125,5	117,8	100,2	90,0	62,4	-7,7	-17,7	-10,2	-27,6

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

Значення коефіцієнту оборотності оборотних активів у 2014 році складало 0,6 пункти, а у 2018 році його значення вже склало 1,0 пункт. Можна припустити, що обсяг оборотних активів підприємства у 2018 році скоротився порівняно з 2017-м роком, вплинувши тим самим на зростання швидкості обороту оборотних активів. Аналогічний висновок можна зробити для показника оборотності матеріальних запасів. Коефіцієнт оборотності запасів у 2014 році становив 2,4 пункти, а у 2018 році його значення вже склало 4,1 пункти. Можна зробити висновок про те, що обсяг запасів у 2018 році скоротився порівняно з 2016-м роком, а самі запаси стали обертатися на 0,7 пункти швидше.

Динаміка показників тривалості операційного циклу свідчить, що в цілому підприємство скорочувало вкладення фінансових ресурсів у матеріальні запаси та дебіторську заборгованість, тим самим зменшуючи

потребу у фінансуванні майна. Період погашення кредиторської заборгованості у 2014 році склав 77,1 дні, а у 2018 році скоротився до 54,2 дні.

Проведемо оцінку динаміки рентабельності підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Показники рентабельності діяльності підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» за 2014-2018 рр.

Показник	За період					Абсолютне відхилення			
	2014	2015	2016	2017	2018	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Рентабельність активів, %	11,7	12,5	14,5	16,6	19,3	0,7	2,0	2,1	2,7
Рентабельність власного капіталу, %	19,3	20,3	23,9	27,1	31,3	1,0	3,6	3,1	4,2
Рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг), %	13,6	13,5	13,4	13,7	13,4	-0,1	-0,1	0,3	-0,3

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

Рівень рентабельності активів підприємства в 2017 році збільшився порівняно з 2016 на 2,1% пункти, а у 2018 році порівняно з 2017 –м роком – зріс на 2,7 %. Рівень рентабельності власного капіталу в 2017 році збільшився порівняно з 2016 роком на 3,1 пункти, а у 2018 році порівняно з 2017 роком –на 4,2%. Рівень рентабельності реалізації в 2017 році становив 13,4 %, що на 0,3% більше проти 2016 року. У 2018 році рентабельність реалізованої продукції зменшилась на 0,3% проти рівня 2017-го року. Наведені показники свідчать про зниження загальної економічної ефективності здійснення діяльності підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2017 році та її зростання у 2018 році.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що підприємство ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» здійснювало прибуткову діяльність. Доходи підприємства постійно зростали. Упродовж 2018 року обсяги фінансового результату від операційної діяльності склали

9207 тис.грн, що на 861 (+10,3%) тис. грн більше порівняно з аналогічним показником 2017 року. Чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 707 тис. грн (+10,3%) у 2018 році порівняно з рівнем 2017 року. Можна припустити, що обсяг оборотних активів підприємства у 2018 році скоротився порівняно з 2017-м роком, вплинувши тим самим на зростання швидкості обороту оборотних активів. Аналогічний висновок можна зробити для показника оборотності матеріальних запасів. Значення рівня фінансової автономії підприємства є достатньо високим та упродовж 2014-2017 рр. воно коливалося в межах 0,591-0,637 пункти. Тобто, підприємство мало змогу фінансувати свої активи на 63% за рахунок власних фінансових ресурсів. У 2018 році значення досліджуваного показника скоротилося на 1,235 пункти внаслідок значного зростання обсягу поточних зобов'язань. Рентабельність використання ресурсів підприємства мала постійну тенденцію до зростання.

1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Як було зазначено в попередніх питаннях роботи, підприємство ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» спеціалізується в основному на експорті сільськогосподарської сировини. Тому варто охарактеризувати особливості механізму здійснення даних операцій, визначивши при цьому їх специфіку та саме для досліджуваного підприємства, оскільки воно також може працювати і за схемами давальницької сировини, відправляючи сільськогосподарську сировину на експорт. Основними товарними статтями експорту досліджуваного підприємства є наступні:

- насіння трав;
- тютюн необроблений розсипний;
- тютюн необроблений пресований;
- олія ріпакова, соняхова.

Варто розглянути порядок організації та планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент». З цією метою було проведено опитуванні комерційного директора компанії на предмет організаційних механізмів ЗЕД. Відповідно до результатів опитування було складено схему, яка відображає порядок дій комерційного відділу у процесі організації та планування ЗЕД (рис. 1.1).

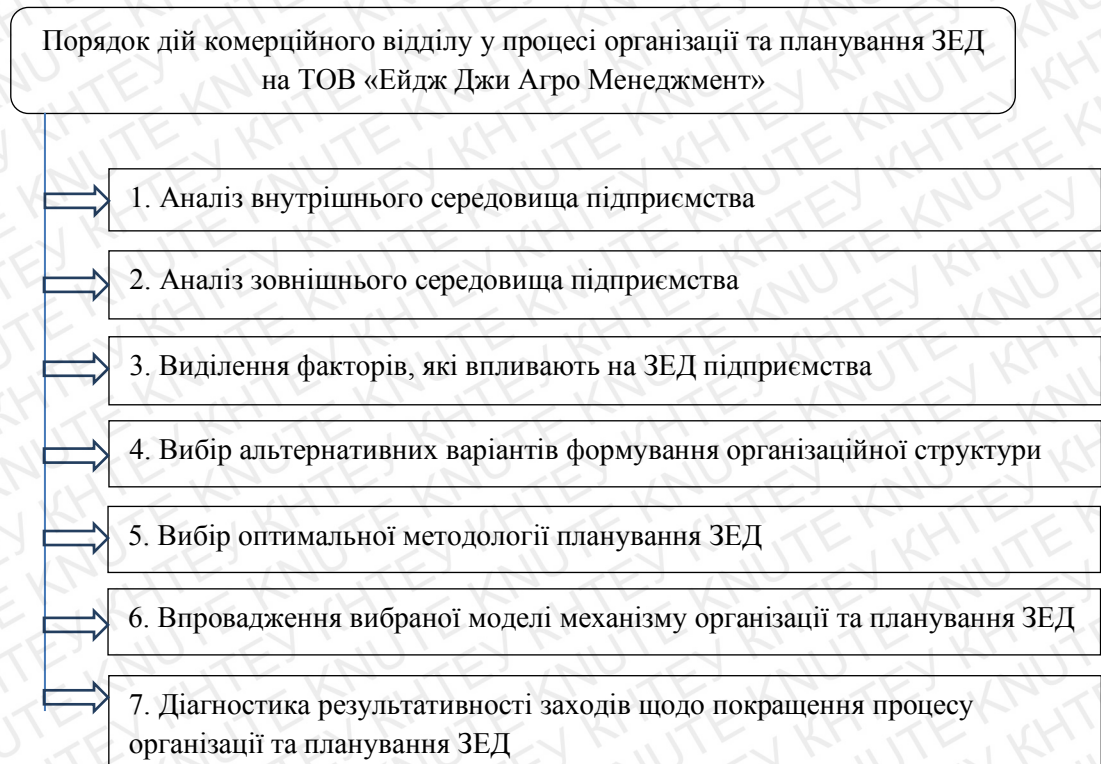


Рис. 1.1 Схема формування оптимального механізму організації та планування ЗЕД на підприємстві

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Важливу роль у плануванні ЗЕД відіграє методика здійснення зовнішньоторговельних операцій та сам механізм організації бізнес-процесів при експорті продукції. В цілому, при підготовці плану розвитку ЗЕД на підприємстві ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» керівник комерційного відділу притримується наступного алгоритму:

1. Складається короткий опис компанії, який мають включати в себе: повне найменування компанії, адресу, контактні дані. Стисло викладаються дані про історію підприємства, перелік продуктів, наявні активи, вказуються обсяги діяльності.

2. Здійснюється аналіз складу становища підприємства на ринку сільськогосподарської сировини, формулюються стратегічні цілі компанії у сфері експорту та визначаються шляхи їх досягнення.

3. Здійснюється дослідження та опис засобів розширення зовнішніх ринків, що дозволяє залучити нових партнерів, вказати маркетингові компанії, визначається перелік заходів щодо участі в різних ярмарках, виставках і симпозіумах.

4. Здійснюється аналіз науково-технологічних засад діяльності підприємства і поточний рівень забезпеченості окремих бізнес-процесів ресурсами.

5. Визначаються цільові характеристики планованих показників експорту продукції, здійснюється опис споживчих властивостей існуючих товарів, їх відмінності від аналогів.

6. Складається короткий опис стану цільового і перспективного ринку. Наводяться приклади щодо можливих обсягів продажів для експорту з їх обґрунтуванням. Визначається ефективність освоєння і розширення зовнішніх ринків для компанії.

7. Здійснюється діагностика результативності заходів щодо покращення процесу організації та планування ЗЕД. Проводиться аналіз зовнішнього середовища бізнесу: географічних, демографічних, організаційно-правових, політичних, економічних, соціально-культурних та інших умов проникнення на ринок в обраних країнах.

Для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства побудована адекватна умовам його роботи структура керування. На підприємстві ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» основні функції в цій сфері управління експортною діяльністю акумулює

комерційний відділ. За організацію здійснення операцій реалізації експортної продукції у ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» відповідає комерційний директор, який керує роботою менеджерів ЗЕД. Загальну організаційну схему проведення експортних операцій на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схема організаційного механізму здійснення експортних операцій за умови участі двох сторін: ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» (експортер) та контрагент (покупець)

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Контрагент ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» виконує свої зобов'язання відповідно до угоди з експорту. В процесі здійснення експортної операції іноземний контрагент має гарантувати повний розрахунок з ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» упродовж 30 днів з моменту отримання продукції. Підприємство ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» здійснює відвантаження продукції в більшості випадків постачальнику на умовах EXW-Київ. Всі ризики по транспортуванню, а також витрати на організацію доставки готової продукції до митного кордону несе покупець. Аналогічно він несе всі ризики та транспортні витрати при

транспортуванні продукції до пункту замитнення. Проаналізуємо основні показники здійснення зовнішньоекономічної діяльності на досліджуваному підприємстві. Спочатку розглянемо загальні обсяг експорту досліджуваного підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Динаміка показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ейдж
Джи Агро Менеджемент» за 2014-2018 рр. (тис.грн)**

Товарні групи	Період					Δ2018/2014		Δ2018/2017	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис. грн	%	тис. грн	%
Експорт, тис.грн.	20175	22879	19154	23118	26197	6022	29,8	3079	13,3
Виручка від реалізації, тис.грн	33543	37111	44246	49959	56185	22642	67,5	6226	12,5
Частка експорту у загальних доходах від реалізації, %	60,1	61,7	43,3	46,3	46,6	-13,52	-22,5	0,35	0,8

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

Як свідчать дані табл. 1.8, в цілому у 2018 році порівняно з 2014-м роком обсяг експорту сільськогосподарської продукції підприємством збільшився на 6022 тис.грн або на 29,8%. Характеризуючи обсяги експорту у 2018 році, варто відмітити, що він збільшився у 2018 році на 3079 тис.грн або на 13,3% порівняно з 2017-м роком.

Експорт являє собою продаж або передачу на інших законних підставах, товарів, що контролюються, іноземним суб'єктам господарської діяльності та їх вивезення за митний кордон України або без нього, включаючи реекспорт товарів з митної території України. При цьому термін реекспорт означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України.

Наразі перейдемо до характеристики товарної складової експорту підприємства. Компанія ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» експортує не дуже широкий асортимент продукції. Обсяги експорту агропродукції за видами впродовж 2014-2018 рр. наведено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Динаміка експорту продукції за видами ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» на зовнішній ринок у 2014-2018 рр., тис.грн

Товарні групи	Період					Δ2018/2014		Δ2018/2017	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис.грн	%	тис.грн	%
Насіння трав	4035	4919	4405	4739	4715	680	16,9	-24	-0,5
Насіння плодів та овочів	3228	4118	3831	4855	5763	2535	78,5	909	18,7
Насіння квіткове	2825	3432	3065	3930	4715	1891	66,9	785	20,0
Тютюн необроблений розсипний	3430	3317	2298	3237	4192	762	22,2	955	29,5
Олія ріпакова	3228	3432	2682	3699	4715	1487	46,1	1017	27,5
Олія соняхова	3430	3661	2873	2659	2096	-1334	-38,9	-563	-21,2
Разом	20175	22879	19154	23118	26197	6022	29,8	3079	13,3

Джерело: складено автором за даними економічного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Як свідчать дані табл. 1.8, у 2014-2018 рр. відбувалося зростання обсягів експорту групи «Насіння плодів та овочів» на 2535 тис.грн або на 78,5%. Відбувалося зростання даного виду продукції в і у 2017-2018 рр. – на 909 тис.грн. (+18,7%). Решта продуктивних груп підприємства, окрім групи «Олія соняхова», мали аналогічну тенденцію до зростання експортної реалізації. По групі «Олія соняхова» у 2014-2018 рр. спостерігалось скорочення експорту на 1334 тис.грн або на 38,9%. Також дещо знизилась і питома вага даної групи.

Зростання обсягів експорту по ряду товарних груп зумовлювалось як попитом на них на зовнішньому ринку, так і тенденцією до інфляційних

процесів, внаслідок якої ціни на сільськогосподарську продукцію постійно зростали.

В структурі експорту продукції переважає товарна група «Насіння квіткове», а також такі види товарів як «Олія соняхова», «Тютюн необроблений розсипний» і «Насіння трав». «Насіння квіткове», «Олія ріпакова». Наведені товарні групи використовуються для переробки в легкій та харчовій промисловості. Такі товарні групи як «Олія соняхова», «Тютюн необроблений розсипний» і «Насіння трав» - є базовими товарними позиціями, які становлять основну частину замовлень з боку іноземних покупців.

Товарна група «Насіння квіткове» в останні роки користується значним попитом на зовнішнього ринку, оскільки використовується у агросекторі для вирощування квіток, а також для садівництва. У 2018 році можна спостерігати збільшення обсягів реалізації товарної групи «Олія ріпакова». У 2018 році обсяг реалізації даного виду товару збільшився на 1,03 тис.грн або на 34,2%. Динаміку обсягу експорту ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» наведено у тал. 1.10.

Таблиця 1.10

Динаміка експорту ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» за регіонами у 2014-2018 рр., тис.грн

Країни	Період					Δ2018/2014		Δ2018/2017	
	2014	2015	2016	2017	2018	тис.грн	%	тис.грн	%
Країни ЄС	7667	9152	8045	9941	11527	3860	50,4	1586	16,0
Країни СНД	7263	7779	6129	6935	7335	72	1,0	400	5,8
Країни Азії	2219	2860	2682	3468	4192	1972	88,9	724	20,9
Інші країни	3026	2860	1915	2312	2620	-407	-13,4	308	13,3
Разом експорт	20175	22879	19154	23118	26197	6022	29,8	3079	13,3

Джерело: складено автором за даними економічного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Як свідчать дані табл. 1.10., у 2014-2018 рр. експорт здійснювався переважно до таких країн ЄС, СНД, Азії. У 2018 році порівняно з 2014-м роком обсяг експорту до країн ЄС збільшився на 3860 тис.грн або на 50,4%. У 2018 році порівняно з 2017-м роком експорт до ЄС зріс на 1586 тис. грн або на 16,0%. Варто відмітити, що можна було спостерігати скорочення обсягів експорту до країн СНД.

Важливим експортним ринком є країни Азії. У 2018 році порівняно з 2014-м роком обсяг експорту до країн Азії збільшився на 1972 тис.грн або на 88,9%. У 2018 році порівняно з 2017-м роком експорт до Азії зріс на 724 тис.грн або на 20,9%.

На рис. 1.3 наведено географічну структуру експорту за 2014-2018 рр.

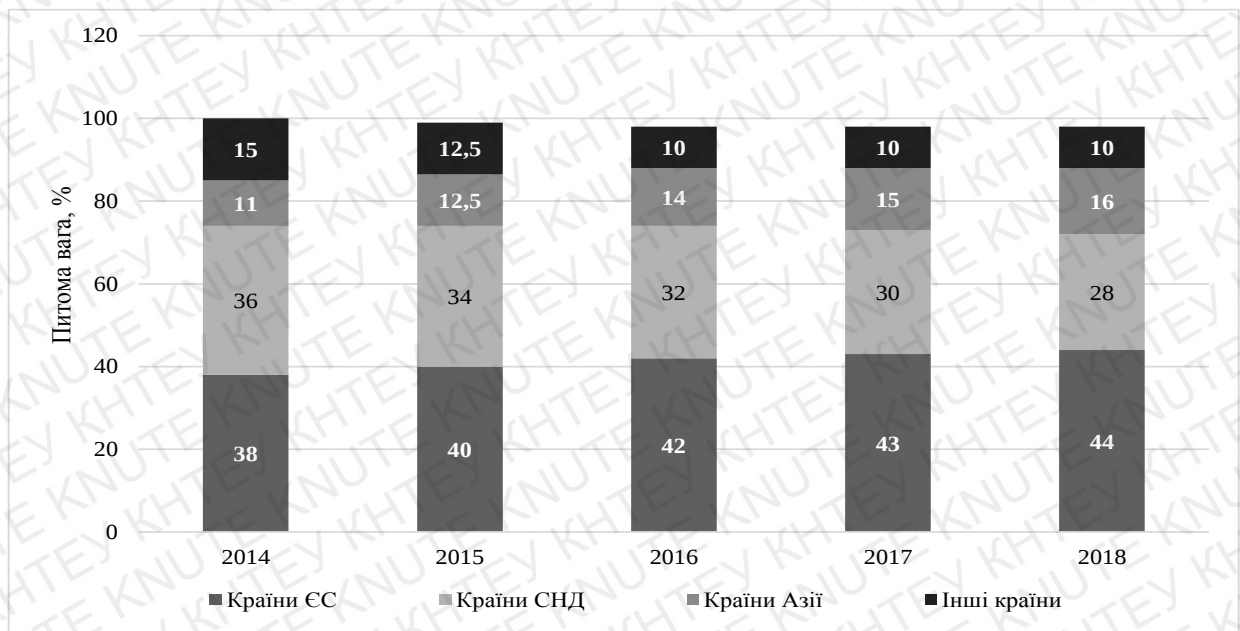


Рис. 1.3. Географічна структура експорту ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2014-2018 рр., %

Джерело: складено автором за даними економічного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

В географічній структурі ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2014/2018 роках переважала частка експорту до країн ЄС та країн СНД. У 2014 році питома вага ЄС в загальних обсягах експорту становила 38%, а у 2018 році – 44%. Отже, проведений аналіз динаміки загальних обсягів

експорту свідчить, що він мав постійну тенденцію до зростання. Відбувалося зростання обсягів експорту групи «Насіння плодів та овочів» на 2535 тис.грн або на 78,5%. Відбувалося зростання даного виду продукції в і у 2017-2018 рр. – на 909 тис.грн. (+18,7%). Решта продуктових груп підприємства, окрім групи «Олія соняхова», мали аналогічну тенденцію до зростання експортної реалізації. По групі «Олія соняхова» у 2014-2018 рр. спостерігалось скорочення експорту на 1334 тис.грн або на 38,9%. Ключовим експортним ринком для підприємства є країни ЄС, частка яких у 2018 році становила 44%.

1.3. Дослідження ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснюється в рамках внутрішньофірмового планування і передбачає складання окремого розділу зведеного внутрішньофірмового плану - плану зовнішньоекономічної діяльності. Організація та планування ЗЕД передбачає наявність у підприємства хорошої корпоративної інформаційної системи.

Оцінка ефективності зовнішньоторговельних операцій підприємства передбачає визначення її впливу на ключові показники зовнішньоекономічної діяльності, що відображають результати проведення експортних операцій на зовнішніх ринках. Для оцінки ефективності зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» на зовнішніх ринках доцільно вирішити наступні завдання:

- Проаналізувати рівень прибутковості експортних операцій підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»;
- Визначити вплив організації та планування зовнішньоторговельних операцій на прибуток від експортних операцій.

Визначення прибутковості експортних операцій та ефективності здійснення ЗЕД в процесі торгівлі продукцією підприємства наведено в табл. 1.11.

Таблиця 1.11

**Оцінка показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ
«Ейдж Джи Агро Менеджемент» за 2014-2018 рр., %**

Показники	Формула	Період					Відхилення			
							2018/2014		2018/2017	
		2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Виручка від експортної реалізації, тис.грн	Де	20175	22879	19154	23118	26197	6022	29,8	3079	13,3
Прями витрати на здійснення експорту (соівартість продукції), тис.грн	Вв	14997	16951	13987	17125	18944	3947	26,3	1819	10,6
Логістичні витрати на здійснення експорту, тис.грн	Нв	1439	1714	1539	1546	2103	664	46,2	557	36,1
Сукупні витрати експорту (повна соівартість), тис.грн	$CB = Bv + Hb$	16436	18665	15526	18671	21047	4611	28,1	2376	12,7
Витрати на обслуговування експорту, тис.грн	Во	605	686	575	694	786	181	29,8	92	13,3
Сукупні витрати по експорту, тис.грн	$3B = CB + Bo$	17041	19351	16100	19364	21833	4792	28,1	2469	12,7
Ефект від експортої реалізації, тис.грн	$Ee = De - 3B$	3134	3528	3054	3754	4364	1230	39,3	610	16,3
Ефективність експортної реалізації	$Ee = De / 3B$	1,184	1,182	1,190	1,194	1,200	0,016	1,3	0,006	0,5
Рентабельність витрат на організацію ЗЕД, %	$Pe = Ee / 3B \times 100\%$	18,4	18,2	19,0	19,4	20,0	1,598	8,7	0,603	3,1
Рентабельність експортної реалізації, %	$Pe = Ee / De \times 100\%$	15,5	15,4	15,9	16,2	16,7	1,125	7,2	0,421	2,6

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

Як свідчать дані табл. 1.11 в цілому динаміка ефективності ЗЕД мала висхідний характер. У 2014 році показник ефективності експортних операцій становив 1,184, а у 2014-2018 роках ефективність експорту зросла до 0,016 пункти і склала 1,2 пункти.

Отже, виходячи з наведеної динаміки показника ефективності ЗЕД можна сказати, що зростала і ефективність організації та планування експортних операцій в цілому. Упродовж 2014-2018 роки зростала експортна виручка підприємства, при цьому у 2014-2018 рр. дане зростання становило 6022 тис.грн (+29,8%). Обсяг прямих виробничих витрат, пов'язаних з формуванням собівартості сільськогосподарської продукції, що відправлялась на експорт у 2014-2018 зріс на 3947 тис.грн або на 26,3%. Це в значній мірі вплинуло на зростання загального ефекту від експортних операцій. У 2014-2018 рр. ефект від експорту збільшився на 1230 тис.грн або на 39,3%, а у 2017-2018 рр. – на 610 тис.грн або на 16,3%. Аналогічну позитивну динаміку мав показник рентабельності витрат на організацію ЗЕД та рентабельності експортної реалізації (рис. 1.4).

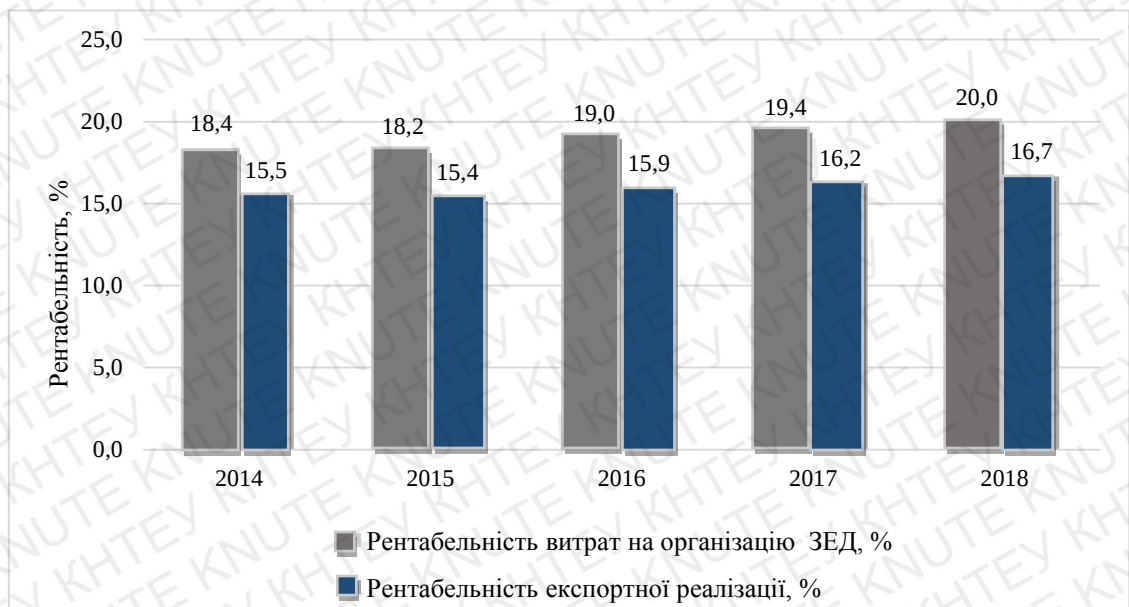


Рис.1.4. Динаміка показників рентабельності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» за 2014-2018 рр.,%

Джерело: складено автором за даними економічного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Проаналізуємо вплив зміни рівня націнки, що безпосередньо є показником організації та планування зовнішньоторговельної діяльності на обсяг прибутку від ЗЕД для підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Оцінка впливу факторів націнки та витрат від здійснення на
прибуток від експортних операцій ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»
за 2014-2018 рр., %**

Показники	Формула	Період				
		2014	2015	2016	2017	2018
Виручка від експорту продукції, тис.грн	Be	20175	22879	19154	23118	26197
Сукупні витрати по експорту, тис.грн	CB	17041	19351	16100	19364	21833
Рівень націнки на продукцію при експорті, пунктів	$R_n = (Be - CB) / CB$	0,184	0,182	0,190	0,194	0,200
Результат від здійснення експорту (прибуток (+) / збиток (-), тис.грн	$Pe = CB \times R_n$	3134	3528	3054	3754	4364
Зміна результату від здійснення експорту за рахунок:						
- зміни витрат на експорт, тис.грн.	-	-	424,8	-592,7	619,1	478,6
- зміни націнки, тис.грн	-	-	-30,9	118,5	80,9	131,8
Загальна зміну результату від експорту, тис.грн.	-	-	394,0	-474,2	700,0	610,3

Джерело: розраховано за [Додаток Б]

Як свідчать дані табл. 1.12, у 2014-2015 роках обсяг результату від здійснення експорту збільшився на 394 тис.грн, в тому числі зниження рівня націнки вплинуло на збільшення результату на 30,9 тис.грн, а зростання витрат на обслуговування експорту вплинуло на збільшення результату на 424,8 тис.грн. Впродовж 2015-2016 років зростання націнки на продукцію призвело до збільшення результату від експорту на 118,5 тис.грн, а за рахунок скорочення обсягів діяльності та, відповідно, витрат на обслуговування

експорту, результат експортних операцій зменшився на 592,7 тис.грн.

У 2016-2017 роках зростання націнки вплинуло на збільшення результату від експорту на 80,9 тис.грн, а зростання обсягів діяльності - на зростання результату на 619,1 тис.грн. У 2017-2018 рр. результат від експорту зріс на 610,3 тис.грн за рахунок зростання націнки на 131,8 тис.грн та внаслідок збільшення обсягів експорту (відповідно і витрат) – на 478,6 тис. грн.

Варто також провести оцінку впливу рівня прибутковості експортної реалізації та обсягу експортної виручки на ефект (результат) від зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Оцінка впливу рівня прибутковості експортної реалізації та обсягу експортної виручки на ефект (результат) від зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» за 2014-2018 рр., %

Показники	Формула	Період				
		2014	2015	2016	2017	2018
Виручка від експорту продукції, тис.грн	Be	20175	22879	19154	23118	26197
Результат (ефект) від здійснення експорту (прибуток (+) / збиток (-), тис.грн	E	3134	3528	3054	3754	4364
Рентабельність ЗЕД	$Pe = E / Be \times 100\%$	15,5	15,4	15,9	16,2	16,7
Зміна результату (ефекту) від здійснення ЗЕД за рахунок:						
- зміни виручки від експорту, тис.грн	-	-	420	-574	632	500
- зміни рентабельності ЗЕД, тис.грн	-	-	-26	100	68	110
Загальна зміну ефекту (результату) від здійснення ЗЕД, тис.грн.	-	-	394	-474	700	610

Джерело: складено автором за даними економічного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Відповідно до даних табл. 1.13, у 2014-2015 роках обсяг ефекту від здійснення ЗЕД збільшився на 394 тис.грн, в тому за рахунок зростання експортної виручки ефект збільшився на 420 тис.грн, а за рахунок зниження прибутковості ЗЕД – скоротився на 26 тис.грн. Впродовж 2015-2016 рр. обсяг ефекту від здійснення ЗЕД зменшився на 474 тис.грн, в тому за рахунок зменшення експортної виручки ефект зменшився на 574 тис.грн, а за рахунок зменшення прибутковості ЗЕД – збільшився на 100 тис.грн. У 2016-2017 рр. обсяг ефекту від здійснення ЗЕД збільшився на 700 тис.грн, в тому за рахунок збільшення експортної виручки ефект зріс на 632 тис.грн, а за рахунок зростання рентабельності ЗЕД – на 68 тис.грн. За 2017-2018 рр. ефект від здійснення ЗЕД зріс на 610 тис.грн, в тому за рахунок збільшення експортної виручки прибуток збільшився на 500 тис.грн, а за рахунок зростання прибутковості ЗЕД – зріс на 110 тис.грн.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

За результатами проведеного дослідження можна сказати, що підприємство ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» здійснювало прибуткову діяльність. Доходи підприємства постійно зростали. Упродовж 2018 року обсяги фінансового результату від операційної діяльності склали 9207 тис.грн, що на 861 (+10,3%) тис.грн більше порівняно з аналогічним показником 2017 року. Чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 707 тис.грн (+10,3%) у 2018 році порівняно з рівнем 2017 року.

У 2018 році порівняно з 2014-м роком обсяг експорту сільськогосподарської продукції підприємством збільшився на 6022 тис.грн або на 29,8%. Характеризуючи обсяги експорту у 2018 році, варто відмітити, що він збільшився у 2018 році на 3079 тис.грн або на 13,3% порівняно з 2017-м роком. У 2014-2018 рр. відбувалося зростання обсягів експорту групи

«Насіння плодів та овочів» на 2535 тис.грн або на 78,5%. Відбувалося зростання даного виду продукції в і у 2017-2018 рр. – на 909 тис.грн (+18,7%). Решта продуктивних груп підприємства, окрім групи «Олія соняхова», мали аналогічну тенденцію до зростання експортної реалізації. По групі «Олія соняхова» у 2014-2018 рр. спостерігалось скорочення експорту на 1334 тис.грн або на 38,9%.

Виходячи з наведеної динаміки показника ефективності ЗЕД можна сказати, що зростала і ефективність організації та планування експортних операцій в цілому. Упродовж 2014-2018 роки зростала експортна виручка підприємства, при цьому у 2014-2018 рр. дане зростання становило 6022 тис.грн (+29,8%). Обсяг прямих виробничих витрат, пов'язаних з формуванням собівартості сільськогосподарської продукції, що ідправлялась на експорт у 2014-2018 зріс на 3947 тис.грн або на 26,3%. Тобто, можна бачити, що темпи приросту доходів від експорту перевищували темпи приросту прямих витрат (собівартості). Це в значній мірі вплинуло на зростання загального ефекту від експортних операцій. У 2014-2018 рр. ефект від експорту збільшився на 1230 тис.грн або на 39,3%, а у 2017-2018 рр. – на 610 тис.грн або на 16,3%.

РОЗДІЛ 2

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕЙДЖ ДЖИ АГРО МЕНЕДЖЕМЕНТ»

2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу організації та планування ЗЕД підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджмент»

Обґрунтування напрямів удосконалення процесу організації та планування ЗЕД підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджмент» має на меті визначення перспектив підвищення присутності на зовнішньому ринку, а також відповідне розширення обсягів експортної реалізації. В такому разі значним є врахування усіх наявних позитивних факторів розширення зовнішньоекономічної діяльності та можливих загроз. За результатами дослідження можна зробити висновок про необхідність розвитку таких напрямків діяльності, які дозволять підвищити оперативність та гнучкість процесів організації та планування ЗЕД (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Напрямки удосконалення процесу організації та планування ЗЕД підприємства

Джерело: запропоновано автором за даними ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджмент»

Варто охарактеризувати наведені напрямки більш докладно.

Для підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» спостерігаються певні труднощі у організації освоєння зовнішніх ринків. На сьогодні дана функція повністю закріплена за комерційним директором підприємства. Однак, на наш погляд, комерційний директор як керівна ланка не може здійснювати повноцінне регулювання усіх основних бізнес-процесів, які стосуються комунікацій із закордонними клієнтами, досліджувати кон'юнктуру по окремих групах товарів на зовнішніх ринках. Тому пропозицією у плані вдосконалення організації ЗЕД на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» є реструктуризація бізнес-процесів в управлінні експортними операціями. Основні етапи реалізації наведеної пропозиції наведено на рис. 2.2.

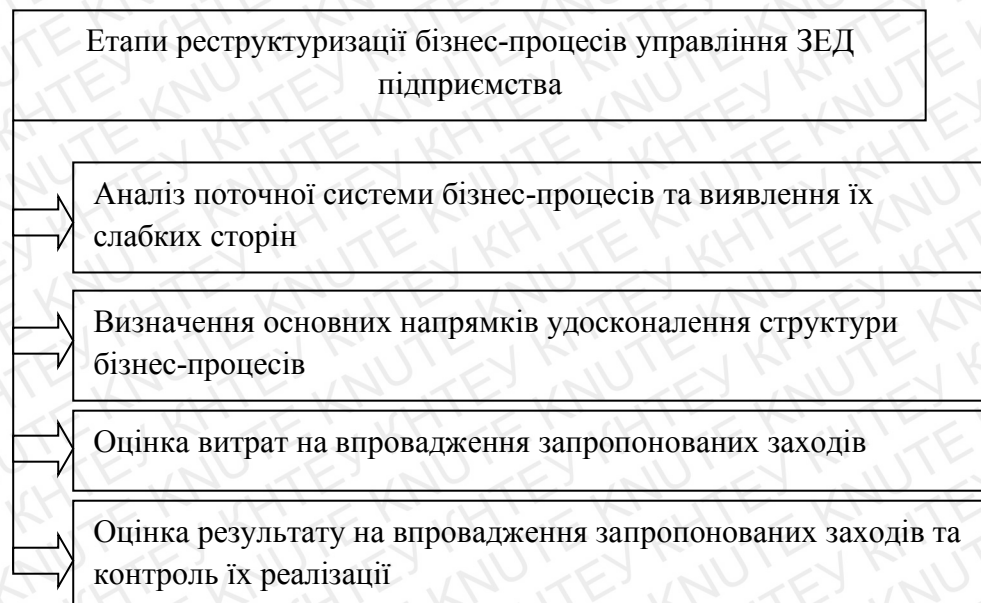


Рис. 2.2. Схема реструктуризації бізнес-процесів управління ЗЕД підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Джерело: запропоновано автором за даними ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Для реструктуризації бізнес-процесів пропонується здійснити зміну схему організації зовнішньоекономічної діяльності. Відповідальність та повноту прав щодо регулювання експорту у розрізі окремих товарних груп пропонується закріпити за категорійними менеджерами, які будуть повністю

відповідати за процеси комунікацій з іноземними покупцями, налагодження схем відвантаження і транспортування товарів, ведення угод від їх ініціації до завершення. Комерційний директор буде відповідати за узгодження цінової політики для нових та зміну комерційних умов в межах діючих контрактів. Характеристику пропонованої зміни у структурі бізнес-процесів організації ЗЕД наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика пропонованої зміни у структурі бізнес-процесів організації ЗЕД на підприємстві ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

ДО реструктуризації бізнес-процесів організації та планування ЗЕД		Пропоновані зміни	ПІСЛЯ реструктуризації бізнес-процесів організації та планування ЗЕД	
Посада	Функції		Посада	Функції
Комерційний директор	Узгодження цін	Функція залишається	Комерційний директор	Узгодження цін
	Узгодження графіків поставок	Функція переходить до категорійного менеджера		-
	Узгодження асортименту			-
	Контроль процесу експорту	Функція залишається		Контроль процесу експорту
	-	Вводиться функція фінансового контролю		Фінансовий контроль ефективності угоди
Менеджери	Дзвінки клієнтам	Функція залишається.	Менеджер координатор	Дзвінки клієнтам
	Ведення ділової переписки	Вводиться нова назва посади – менеджер-координатор		Ведення ділової переписки
	Підготовка продукції до відвантаження	Функція переходить до категорійного менеджера	Категорійний менеджер	Підготовка продукції до відвантаження
	Контроль відвантаження			Контроль відвантаження

Джерело: запропоновано автором за даними комерційного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Зміст запропонованих змін полягає у тому, що поточна посада менеджерів має бути змінена посадою менеджера-координатора. Частина управлінських функцій менеджерів перейдуть до категорійних менеджерів. Нині на підприємстві працює 8 менеджерів. Пропонується 2-х з них перевести на посади менеджерів-координаторів (з перспективою кар'єрного зростання), а 6-х – перевести на посади категорійних менеджерів. Частину управлінських функцій в плані контролю логістики та комунікацій з клієнтами пропонується передати від комерційного директора до категорійних менеджерів. Для комерційного директора пропонується включення в перелік його обов'язків нової функції фінансового контролю ефективності експорту.

Реорганізація процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» буде здійснюватися за принципом категорійного менеджменту, механізм якого наведено на рис. 2.3.

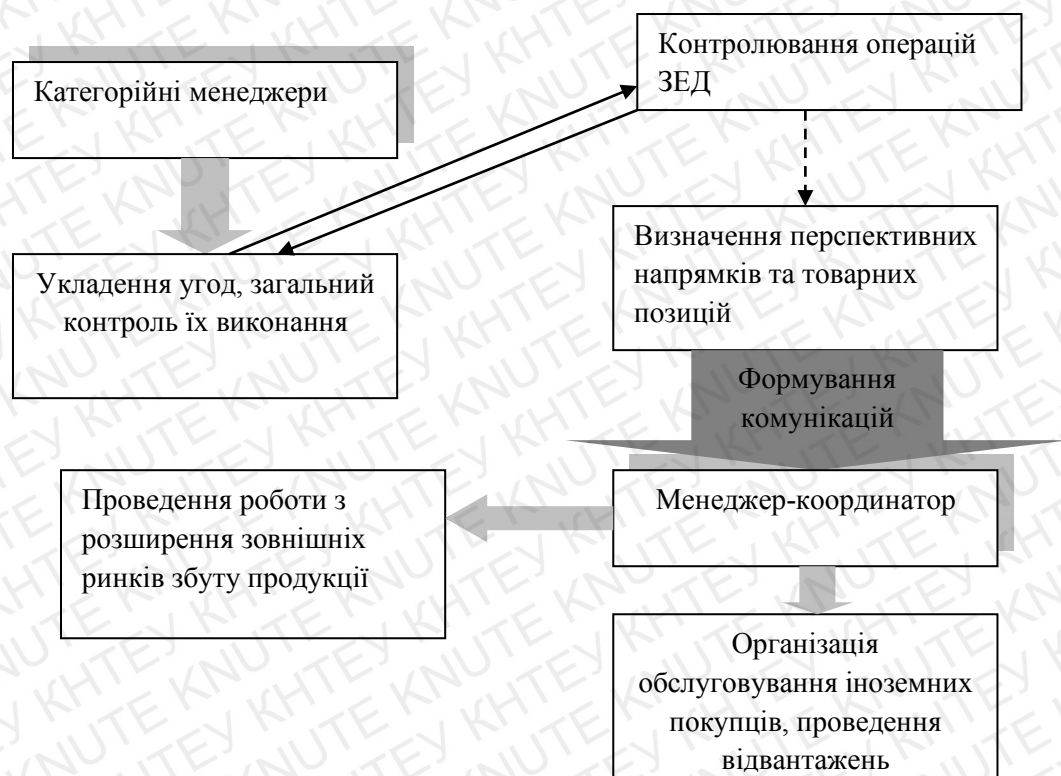


Рис. 2.3. Механізм реорганізації управління ЗЕД ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» на принципах категорійного менеджменту

Джерело: запропоновано автором за даними ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Підхід категорійного менеджменту, на думку топ-менеджменту компанії, значно покращить рівень організації зовнішньоторговельних операцій, оскільки здійснить активізацію системи збуту і стимулювання покупців окремими категорійними менеджерами. Наведена система також буде сприяти розвитку мотивації категорійних менеджерів.

Реалізація запропонованих заходів передбачає отримання позитивного ефекту у процесі здійснення ЗЕД. Ці результати полягатимуть у зростання обсягів експорту, що в цілому дасть можливість підвищити його абсолютний ефект та ефективність.

На думку комерційного директора підприємства, впровадження підходу категорійного менеджменту у процеси організації та планування у роботу компанії в сфері ЗЕД дасть можливість розширити обсяги експортної реалізації на 3-5% у 2020 році, та на 5-7% у подальших роках. Визначення можливого ефекту у вигляді зростання експортної виручки від реалізації продукції проілюстровано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка прогнозних обсягів зростання експортної виручки від реалізації продукції у 2020-2021 рр.

Показники	Умовне позначення	Факт 2018	Попер. дані 2019	Прогноз		
				2020	2021	2022
Обсяги експорту фактичні, тис.грн	В	26197	-	-	-	-
Середньорічний фактичний темп зростання обсягів експорту, пунктів	Тф	1,067	-	-	-	-
Коефіцієнт додаткового приросту експорту в результаті впровадження заходів, пунктів	Ке	-	1,000	1,03	1,05	1,07
Прогнозний темп зростання експортної реалізації, пунктів	$T_{пр} = T_{ф} * K_e$		1,067	1,100	1,121	1,142
Прогнозні обсяги експорту	$В_{опт} = В * (1 - P)$	-	26197	28804	32285	36876

Джерело: запропоновано автором за даними ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Таким чином, реорганізація системи організації та планування ЗЕД на засадах категорійного менеджменту заходів дасть можливість отримувати здійснити розширення обсягів експортної реалізації наявним клієнтам, а також розширювати ринки збуту. Це дасть змогу отримати додатковий приріст експортної реалізації у 2020-2022 рр.

З метою удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення ЗЕД у сфері організації та планування здійснення експортних операцій пропонується впровадити систему контролінгу експортних операцій. Контролінг здійснення експортних операцій передбачає здійснення системи моніторингу ефективності операцій ЗЕД не лише після їх завершення, але і на етапі їх планування з подальшим співставленням фактично отриманих результатів з запланованими, виявлення причин відхилення та оперативного усунення недоліків. З метою впровадження системи контролінгу експорту пропонується впровадити у штаті підприємства посаду аналітика, основними функціями якого буде здійснення процесу бюджетування ЗЕД, організація ведення звітності та планування ефективності ЗЕД, моніторингу результатів ЗЕД та визначення основних чинників недовиконання плану.

Організаційну схему функціонування механізму контролінгу експорту наведено на рис. 2.4.

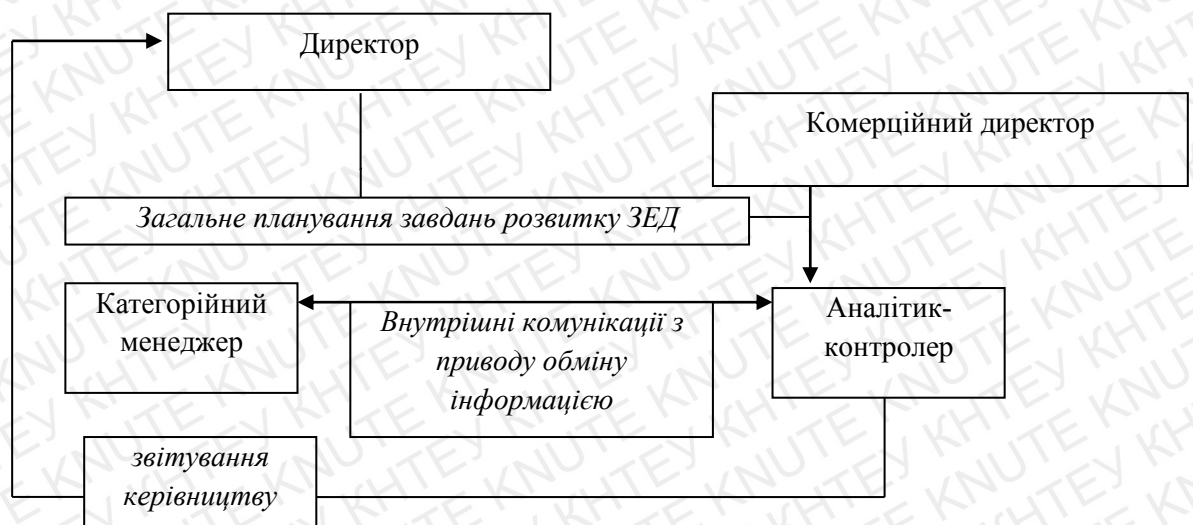


Рис. 2.4. Пропонована структурно-організаційна схема системи контролінгу ЗЕД на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Формування наведеної організаційної схеми контролінгу ЗЕД полягає в тому, що аналітик буде підпорядковуватися не лише комерційному директору, але і директору підприємства, який буде здійснювати разом з комерційним директором постановку задач для нього. Аналітик має постійно взаємодіяти з категорійними менеджерами з метою отримання від них відповідної інформації. До переліку обов'язкового інформаційного забезпечення системи контролінгу ЗЕД варто включити ряд первинних, які наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інформаційне забезпечення здійснення контролінгу ЗЕД в системі організації та планування експортних операцій

№	Назва документу	Характеристика інформаційного забезпечення	Особа, що надає документ	Періодичність надання документу аналітику
1	Договір постачання товару у іноземного постачальника на експорт	Є базовим документом, який визначає основні умови здійснення операцій з експорту товарів, зокрема порядок розрахунків, умови відвантаження згідно Інкотермс, цінову політику	Категорійний менеджер	За фактом підписання угоди з клієнтом, або зміни умов наявного договору
2	Митна декларація	Документ, що фіксує здійснення операцію замитнення товару та виникнення у підприємства відповідних податкових наслідків	Митний брокер	За фактом відвантаження покупцю
3	Звіт про експортні відвантаження	Є документом, який має надаватися категорійним менеджером щотижнево за фактом отриманих коштів від покупців	Категорійний менеджер	Щотижнево
4	Виписка з банківського рахунку	Є документом в електронному вигляді, який має отримуватися аналітиком в системі клієнт-банк і містить інформацію про зарахування валюти на поточні рахунки	Бухгалтер	Щотижнево
5	Транспортна накладна CMR	Є документом, в якому відображено відомості щодо вантажу (товару), який постачається покупцю	Митний брокер	За фактом відвантаження покупцю

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Варто відмітити, що у майбутньому можливе поглиблення та удосконалення запропонованої системи контролінгу експортних операцій. Наведений варіант можна вважати первинною пропозицією для підвтримання результативності процедур організації та планування ЗЕД на поточному етапі.

Варто також звернути увагу на можливі звітні та бюджетні форми систематизації результатів контролінгу експортних операцій, які наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Звітні та бюджетні форми для систематизації результатів контролінгу експортних операцій ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Категорія документа	Назва форми	Показники, які містяться в формі	Періодичність формування документу
Бюджетний документ	Зведений план відвантажень на місяць	Містить відомості про планування відвантажень у кількісному та вартісному вимірі, графік відвантажень	Щомісячно
	Оперативний план коригування бюджетних показників	Містить інформацію про коригування встановлених раніше бюджетних показників та причини їх коригування	2 рази на місяць
	План надходжень експортної виручки	Обсяги грошових потоків по експортним договорам	Щомісячно
	Планова форма звіту про результати експортних операцій	Містить планові показники доходів, витрат та фінансових результатів експорту	Щомісячно
Звітний документ	Операційний звіт про експортні відвантаження за день	Містить кількісні показники здійснення експортних операцій за минулий день	Щоденно
	Звіт щодо виконання плану відвантажень на місяць	Відомості щодо план-факту відвантажень у кількісному та вартісному вимірі, виконання графіку відвантажень	Щотижнево
	Звіт щодо виконання плану надходжень експортної виручки	Відомості щодо план-факту надходжень експортної виручки	Щотижнево
	Звіт щодо виконання плану фінансових результатів експортних операцій	Відомості щодо план-факту виконання плану фінансових результатів експортних операцій	Щотижнево

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Результатом запропонованих заходів має стати скорочення обсягу операційних витрат зі здійснення експортних операцій, що буде можливим за рахунок оптимізації плану відвантажень на експорт, посилення контролю за витратами на обслуговування експортних операцій. Оцінку можливого обсягу скорочення витрат на обслуговування експорту наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Прогнозні обсяги можливого скорочення витрат на обслуговування експорту ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» в результаті впровадження системи контролінгу експорту

Показники	Умовне позначення	Факт	попер. показн. 2019	Прогноз		
		2018		2020	2021	2022
Обсяги витрат по обслуговуванню експорту фактичні (накладні + логістичні витрати), тис.грн	Витр	2889	-	-	-	-
Середньорічний фактичний темп зростання обсягів експорту, пунктів	Тф	1,090	1,090	1,090	1,090	1,090
Прогнозний обсяг витрат на обслуговування експорту за умови відсутності пропозицій, тис.грн	$\text{Витр}_{\text{пр}} = \text{Витр} * \text{Тф}$	-	3149,7	3434,2	3744,5	4082,7
Коефіцієнт додаткового скорочення витрат в результаті впровадження заходів, пунктів	Ке	-	1,000	0,9	0,95	0,95
Прогнозний темп зміни витрат на обслуговування експорту за умови наявності пропозицій, пунктів	$\text{Топт} = \text{Тф} * \text{Ке}$	-	1,090	0,981	1,036	1,036
Прогнозний обсяг витрат на обслуговування експорту за умови наявності пропозицій, тис.грн	$\text{Витр}_{\text{опт}} = \text{Витр} * \text{Топт}$	-	3149,7	3091	3202	3316
Обсяг скорочення витрат на обслуговування експорту, тис.грн	$\text{Витр}_{\text{опт}} - \text{Витр}_{\text{пр}}$	-	-	343	543	767

Джерело: запропоновано автором на основі даних економічного відділу ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Отже, у даному питанні було обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи організації та планування ЗЕД підприємства ТОВ

«Ейдж Джи Агро Менеджемент», а саме: реорганізація процесів організації та планування ЗЕД та впровадження системи контролінгу експорту. Наведені заходи дадуть можливість здійснити оптимізацію механізму управління експортними операціями, посилити рівень контролюваності їх результатів та знизити рівень ризиковості проведення експортних відвантажень. Реалізація наведених напрямків має передбачати формування відповідного комплексу (програми) їх реалізації, яку буде розглянуто у наступному питанні.

2.2 Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності організації та планування ЗЕД підприємства

Впровадження запропонованих напрямків з підвищення ефективності організації та планування ЗЕД на підприємства має передбачати визначення відповідну комплексу заходів, які формалізують наведені вище напрямки. З цією метою варто відмітити наступні елементи комплексу заходів з реалізації запропонованих напрямків:

- формування відповідної програми заходів з переліком відповідальних та графіків впровадження кожного заходу;
- формування відповідного інформаційного забезпечення для впровадження заходів;
- визначення бюджету запропонованих заходів з метою подальшої оцінки їх ефективності.

Варто відмітити, що запропоновані заходи у пункті 2.1 мають значно підвищити рівень результативності експортних операцій, оскільки вони передбачають зростання рівня гнучкості управління експортом, підвищенням рівня контролю за його здійсненням. Організаційний план заходів впровадження заходів з удосконалення системи організації та планування ЗЕД на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 р. наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Організаційний план заходів впровадження заходів з удосконалення
системи організації та планування ЗЕД на ТОВ «Ейдж Джи Агро
Менеджемент» у 2020 р.**

Перелік заходів	Працівник підприємства, відповідальний за впровадження заходу	Період впровадження заходів				Разом, дн.
		Січ. 2020	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020	
1	2	3	4	5	6	7
Формування програми реорганізації бізнес-процесів з управління експортом	Директор, Фінансовий директор	4	4	-	-	8
Формування проектної команди щодо реорганізації бізнес-процесів	Фінансовий директор	-	8	-	-	8
Формування регламенту роботи комерційного відділу на засадах категорійного менеджменту	Директор, Фінансовий директор, Головний інженер, Комерційний директор	-	2	-	-	2
Впровадження нової системи мотивації персоналу з урахування реорганізації бізнес-процесів	Фінансовий директор	-	3	-	-	3
Внесення змін у інформаційну систему 1С	Директор, Фінансовий директор	-	2	20	2	24
Разом		4	19	20	2	45

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Наступним напрямком підвищення ефективності організації та планування ЗЕД є автоматизація управління бюджетуванням експортних операцій. На досліджуваному підприємстві для фінансового, податкового та управлінського обліку використовується спеціальна програма «1С: Підприємство 8.2», яка дозволяє відслідковувати рух ресурсів та господарських операцій в розрізі контрагентів, замовлень та номенклатури. Однак, наявне програмне забезпечення не дає можливості повністю охопити

весь спектр функцій, необхідних для ефективного управління бюджетуванням експортних операцій, зокрема:

- на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» в системі «1С: Підприємство 8.2» відсутній модуль, який би відповідав за формування історії клієнта, що необхідно для оцінки ризику контрагента та можливостей роботи з ним на умовах факторингу;
- відсутній модуль, який відповідає за фіксацію руху документів за центрами відповідальності – тобто система не фіксує документи по контрагентам, їх місце знаходження та строки подачі;
- відсутня можливість ув'язування показників управління дебіторською заборгованістю з бюджетуванням, зокрема немає можливості автоматизовано пов'язати електронний платіжний календар з прогнозом надходження коштів – все це робиться фінансовим відділом вручну.

Вирішення зазначених проблем, а також отримання додаткових можливостей покращення фінансової стратегії на підприємстві можуть забезпечити різні програмні продукти. Серед основних видів даних програм, максимально доступних по вартісній та функціональній ознаці для управління дебіторською заборгованістю на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент», можна виділити основні:

- SAP (загальна інтегрована інформаційна система);
- IT Enterprise (програма оптимізації логістичних процесів);
- «АХАРТА» (інформаційний комплекс програм модулів, що являє собою автоматизоване управлінське рішення по управлінню продажами, закупівлями та іншими функціями підприємства);
- «1С: Підприємство 8.2» (автоматизований комплекс програм по управлінню виробництвом та реалізацією).

Порівняльна характеристика різних запропонованих програмних продуктів наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Порівняльна характеристика різних програм по управлінню
бюджетуванням експортних операцій***

Основні функції системи	«АХАРТА»	SAP	Galactica	IT-Enterprise
Планування розрахунків	+	+	+	+
Побудова графіка розрахунків та відвантажень	+	+	+	+
Ведення електронного документообігу, контроль руху документів	-	+	-	-
Ув'язування з платіжним календарем	+	+	+	+
Ведення історії контрагента, CRM інструменти	+	+	+	-
Можливість удосконалення системи	+	-	-	-
Інтегрованість в загальну інформаційну систему управління	+	+	-	-
Приблизна вартість з врахуванням налагодження, грн. (з ПДВ)	210 000	5 250 000	750 000	150 000
Витрати по обслуговуванню системи, грн. (з ПДВ)	300 грн/міс	1000 грн/міс	700-800 грн/міс	1500 грн/міс

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Як видно з табл. 2.7, найбільшим оптимальним варіантом програмного забезпечення для ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» в плані удосконалення організації управління дебіторською заборгованістю, в тому числі і операціями факторингу є система Ахарта.

Для доведення програмного продукту Ахарта до необхідного рівня шляхом нейтралізації недоліків програми необхідна доробка продукту. Дописування та тестування додаткових модулів по управлінню документооборотом з факторингу, обміну інформацією з банком (через

систему Клієнт-Банк) та формування аналітичного пакету є можливим в самій системі.

Орієнтовний графік робіт по автоматизації управління фінансовими ресурсами наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

План-графік заходів по автоматизації управління бюджетуванням експортних операцій на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» 2020 р.

Перелік заходів	Працівник підприємства, відповідальний за впровадження заходу	Період впровадження заходів				Разом, дн.
		Січ. 2020	Лют. 2020	Бер. 2020	Квіт. 2020	
1	2	3	4	5	6	7
Розробка технічного завдання	Директор, Фінансовий директор	10	10	-	-	20
Придбання системи	Фінансовий директор	-	14	-	-	14
Встановлення стандартизованих компонентів системи	Представники компанії-інтегратора	-	10	-	-	10
Введення та тестування бази даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» в середовищі Ахапта	Фінансовий директор	-	8	-	-	8
Розробка додаткових модулів обміну інформацією з банком	Директор, Фінансовий директор	-	6	20	30	56
Тестування системи та її коригування	Фінансовий директор	-	-	-	4	4
Разом	-	10	48	20	34	112

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Роботи з впровадження автоматизованої системи буде виконувати стороннє підприємство, яке має бути обрано на основі проведення закритого тендеру відповідно до діючого на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» Положення «Про укладання договорів». Попередньо таким підприємством

може бути ТОВ «Інтеграційні системи», яке пропонує достатньо вигідні умови співробітництва, гарантує якість надання послуг та має реальний досвід реалізації подібних проектів.

Орієнтовний кошторис витрат по автоматизації управління бюджетуванням експортних операцій на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 році наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Орієнтовний кошторис витрат по автоматизації управління
бюджетуванням експортних операцій на ТОВ «Ейдж Джи Агро
Менеджемент» у 2020 році***

Завдання	Працівники ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»	ТОВ "Інтеграційні системи"	РАЗОМ
	Преміальні доплати за виконання завдань, тис.грн	Вартість програмного забезпечення та робіт, тис.грн	
Розробка технічного завдання	25	60	85
Придбання системи	-	320	320
Встановлення стандартизованих компонентів системи	30	45	75
Введення та тестування бази даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» в середовищі Ахапта	50	80	130
Розробка додаткових модулів обміну інформацією з банком	10	40	50
Тестування системи та її коригування	20	25	45
<i>Разом</i>	<i>135</i>	<i>570</i>	<i>705</i>

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

У ході впровадження заходів з автоматизації управління бюджетуванням експортних операцій на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2019 році необхідно буде залучити певні фінансові ресурси. Фінансування заходів планується здійснювати за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто за рахунок позитичного чистого грошового

поток. Отже, бюджет витрат на автоматизацію управління бюджетуванням експортних операцій становитиме 705 тис.грн.

Таким чином, з метою підвищення ефективності організації та планування ЗЕД підприємства було обґрунтовано та запропоновано наступні напрямки: розробку програми реорганізації системи управління операціями. Бюджет витрат на автоматизацію управління бюджетуванням експортних операцій становитиме 705 тис.грн. У ході впровадження заходів з автоматизації управління бюджетуванням експортних операцій на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 році необхідно буде залучити певні фінансові ресурси. Фінансування заходів планується здійснюється за рахунок власних фінансових ресурсів, тобто за рахунок позитивного чистого грошового потоку.

2.3 Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства-субєкта ЗЕД будемо здійснювати виходячи з фактичної інформації про стан та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також на базі запропонованих перспектив. Інформаційною базою процесу планування ЗЕД є обсяги експорту та імпорту підприємства в розрізі товарної та регіональної структури за 2014-2018 рр.

Спочатку спрогнозуємо обсяги експорту підприємства. Оскільки обсяги експорту ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» мають стабільну тенденцію до помірного зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування. Для прогнозування показників ефективності експорту було використано економіко-статистичний метод. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг експорту, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту експортної виручки у 2016-2018 рр.

Таблиця 2.10

**Прогнозні показники ефективності експорту продукції
підприємством ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 – 2022 рр.**

Показники	Факт	Пояснення	Попер. дані 2019	Прогноз			Абсолютне відхилення		
	2018			2020	2021	2022	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022
Доходи від експортної реалізації продукції на зовнішні ринки (Е), тис.грн	26197	Плановий обсяг визначено на основі середнього темпу росту - 1,06	27964,8	29851,8	31866,2	34016,5	1887,0	2014,4	2150,3
Виробничі витрати (прямі та непрямі) (ВВ), тис.грн	18944	Плановий обсяг визначено виходячи з рівня виробничих витрат у доходах - 0,57	20222,3	21586,9	23043,6	24598,6	1364,6	1456,7	1555,0
Накладні витрати (НВ), тис.грн	2103	Плановий обсяг визначено виходячи з рівня виробничих витрат у доходах - 0,16	168,8	1732,8	1849,7	1974,5	1564,0	116,9	124,8
Сукупні виробничі витрати (ПСВ), тис.грн	21047	ПСВ = НВ + ВВ	20391,1	23319,7	24893,3	26573,1	2928,6	1573,6	1679,8
Витрати по обслуговуванню ЗЕД (ОЗ), тис.грн	786	Плановий обсяг визначено виходячи з рівня виробничих витрат у доходах - 0,15	838,9	895,6	956,0	1020,5	56,6	60,4	64,5
Загальні витрати на ЗЕД (ЗВ), тис.грн	21833	ЗВ = ПСВ+ОЗ	21230,1	24215,3	25849,3	27593,6	2985,2	1634,0	1744,3
Ефект від експорту (Е), тис.грн	4364	Е = Е-ЗВ	6734,7	5636,5	6016,9	6422,9	-1098,2	380,4	406,0
Ефективність експорту (Ке)	1,20	Ке = Е / ЗВ	1,3	1,2	1,2	1,2	-0,08	0,00	0,00
Рентабельність витрат на здійсн. ЗЕД (Ре), %	19,99	Ре = Ке*100-100	31,7	23,3	23,3	23,3	-8,45	0,00	0,00

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Також відмітимо, що було спрогнозовано значення на 2019 рік, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня.

Показники прогнозних витрат розраховано виходячи з рівня відповідної статті витрат у експортній виручці. При цьому планове значення окремої статті витрат визначали за формулою 2.1.:

$$В_{пр} = \frac{B_{2018}}{E_{2018}} \times E_{пр}, \text{ де} \quad (2.1)$$

$V_{пл}$ – прогнозний обсяг витрат, B_{2018} та E_{2018} – показники фактичного обсягу витрат та експорту у 2018 році, $E_{пр}$ – прогнозний обсяг експорту.

За результатами проведених розрахунків можемо побачити, що прогнозна ефективність експорту матиме поступову тенденцію до скорочення, що вимагає пошуку шляхів оптимізації зовнішньоторговельних операцій.

На цьому етапі необхідно визначити до якої сфери належать виявлені скорочення: передвиробничої, виробничої чи експлуатаційної; яка у них природа дії на процеси виробництва та реалізації – екстенсивна, чи інтенсивна; що вплинуло на їх появу – невиконання договірних зобов'язань, низький рівень організації служби маркетингу, чи ін.

Завершальним етапом комплексного аналізу експортного потенціалу підприємства повинна стати розробка заходів щодо зменшення негативного впливу зовнішніх факторів (якщо це можливо) та виключення негативного впливу внутрішніх, пам'ятаючи при цьому, що комплекс заходів, які планується проводити,

У попередніх питання було розроблено ряд пропозицій, які дадуть можливість збільшити обсяги експортної виручки, а також скоротити витрати по обслуговуванню експорту. Збільшення обсягів експортної виручки є складним процесом, він вимагає принципово інших схем маркетингу, логістики, підтвердження якості тощо Спрогнозуємо показники ефективності експорту з урахуванням визначених резервів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Прогнозні показники ефективності експорту продукції
підприємством ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 – 2022 рр.,
тис. грн (з урахуванням пропозицій)**

Показники	Факт	Попер. показн. 2019	Прогноз			Абсолютне відхилення		
	2018		2020	2021	2022	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022
1	2	4	5	6	7	8	9	10
Доходи від експортної реалізації продукції на зовнішні ринки, тис.грн	26197,0	27964,8	28803,7	32284,7	36875,7	838,9	3481,0	4591,0
Виробничі витрати (прямі та непрямі), тис.грн	18944,0	20222,3	20829,0	23346,3	26666,2	606,7	2517,3	3319,9
Накладні витрати, тис.грн	2102,8	168,8	1672,0	1672,0	1672,0	1503,2	0,0	0,0
Сукупні виробничі витрати (повна собівартість), тис.грн	21046,8	20391,1	22501,0	25018,2	28338,1	2109,8	2517,3	3319,9
Економія витрат, тис.грн		-	343,4	542,9	766,5			
Витрати по обслуговуванню ЗЕД, тис.грн	785,9	838,9	520,7	520,7	520,7	-318,3	0,0	0,0
Загальні витрати на ЗЕД, тис.грн	21832,8	21230,1	22678,2	24995,9	28092,3	1448,1	2317,7	3096,3
Ефект від експорту, тис.грн	4364,2	6734,7	6125,5	7288,8	8783,4	-609,2	1163,3	1494,7
Ефективність експорту	1,2	1,32	1,27	1,29	1,31	-0,05	0,02	0,02
Рентабельність витрат на здійснення ЗЕД, %	20,0	31,72	27,01	29,16	31,27	-4,71	2,15	2,11

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Також для прогнозування можливого ефекту від експорту з урахуванням наведених пропозицій було використано результати оцінювання резервів.

Прогнозні обсяги експортної виручки по кожній товарній групі також наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Прогнозна експортна виручка підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 – 2022 рр. у розрізі товарних груп, тис. грн.

Показники	Факт	Питома вага у 2018 році, %	Попер. показн. 2019	Прогноз		
	2018			2020	2021	2022
Насіння трав	4715	18,0	5034	5185	5811	6638
Насіння плодів та овочів	5763	22,0	6152	6337	7103	8113
Насіння квіткове	4715	18,0	5034	5185	5811	6638
Тютюн необроблений розсипний	4192	16,0	4474	4609	5166	5900
Олія ріпакова	4715	18,0	5034	5185	5811	6638
Олія соняхова	2096	8,0	2237	2304	2583	2950
Разом	26197	100	27965	28804	32285	36876

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

У прогнозованому періоді закладено тенденції асортиментної структури експорту, яка спостерігалася у фактичному 2018 році. Це допустиме, оскільки на підприємстві не планується змінювати структуру виробничої програми у межах наявної номенклатури продукції.

Прогнозні обсяги експортної виручки у розрізі країн експорту наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Прогнозна експортна виручка підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 – 2022 рр. у розрізі країн експорту, тис. грн.

Показники	Факт	Питома вага у 2018 році, %	Планова питома вага, %	Попер. показн. 2019	Прогноз		
	2018				2020	2021	2022
Країни ЄС	11527	44,0	30,0	8389	8641	9685	11063
Країни СНД	7335	28,0	25,0	6991	7201	8071	9219
Країни Азії	4192	16,0	25,0	6991	7201	8071	9219
Інші країни	3144	12,0	20,00	5593	5761	6457	7375
Разом	26197	100,0	100,0	27965	28804	32285	36876

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

При цьому враховано зміну прогнозової структури ринку. У результаті впровадження заходів стимулювання експорту має зрости обсяг експорту продукції на ринок Китаю. Китайські заводи зацікавлені використовувати напівфабрикати підприємства для парфюмерно-косметичного виробництва. Також ми вважаємо, що досягнення виваженого прогнозу є можливим на підприємстві без урахування зміни в політиці управління ЗЕД. Якщо ж врахувати наведені пропозиції, то обсяг експорту підприємства може збільшитися до рівня оптимістичного прогнозу. Отримання ж песимістичного варіанту розглядається в тому випадку, коли вплив всіх чинників, які сприяють зростання експортної виручки є негативним, тобто обсяги експорту залишаться майже незмінними у вартісному вимір і порівняно з 2018-м роком.

Також проілюструємо можливий ефект від впровадження запропонованих заходів у питаннях 2.1-2.2 (рис. 2.5).

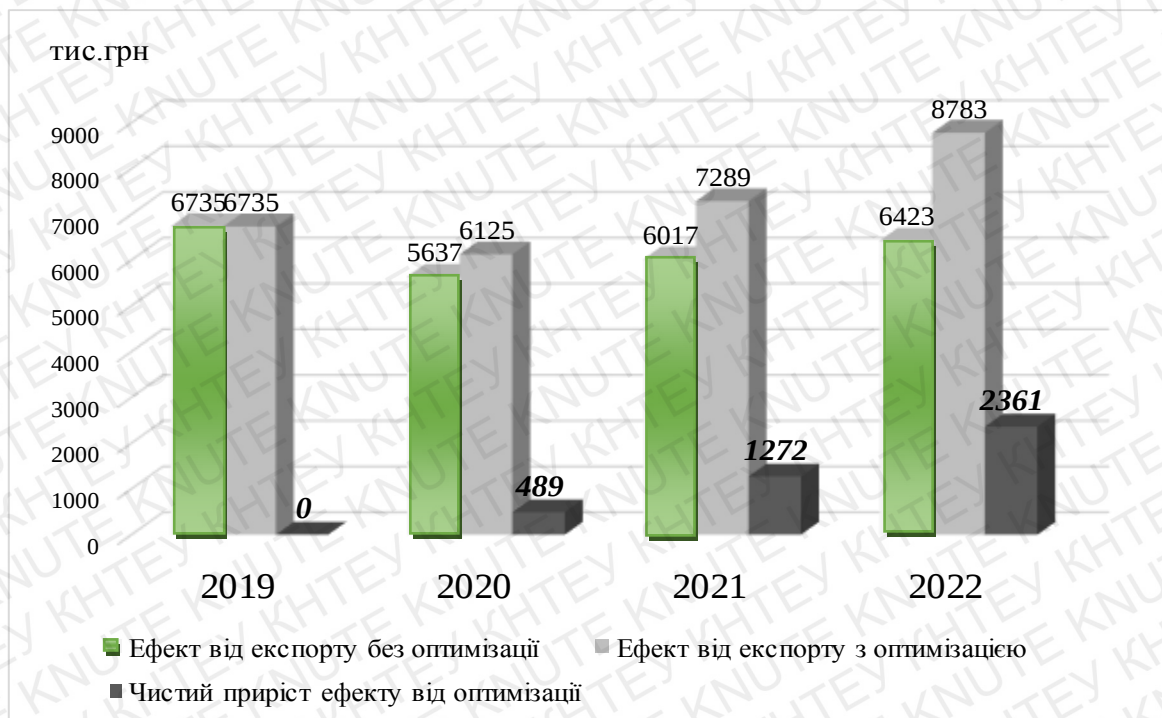


Рис. 2.5. Прогноз ефекту від впровадження заходів з удосконалення організації та планування зовнішньоторговельних операцій ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 – 2022 рр., тис. грн.

Джерело: запропоновано автором на основі даних ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент»

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2020 році приріст ефекту від експорту внаслідок впровадження заходів з удосконалення організації та планування зовнішньоторговельних операцій становитиме 489 тис.грн, у 2021 році – 1272 тис.грн, у 2022 році – 2361 тис.грн.

Висновки до розділу 2

Було проведено прогнозування обсягів експорту, витрат на його обслуговування та ефективності експорту у двох варіантах: ретроспективний (не враховує впровадження поліпшень) та перспективний (враховує впровадження заходів з удосконалення організації та планування зовнішньоторговельних операцій). прогнозування показників ефективності експорту було використано економіко-статистичний метод. Відповідно до цього методу ключовим показником прогнозування є обсяг експорту, планові значення якого визначаються на основі екстраполяції середньорічного темпу росту експортної виручки у 2016-2018 рр. Також відмітимо, що було спрогнозовано значення на 2019 рік, оскільки звітність за даний період на підприємстві відсутня.

За результатами проведених розрахунків ретроспективного прогнозу можемо побачити, що планова ефективність експорту матиме поступову тенденцію до скорочення, що вимагає пошуку нових шляхів оптимізації зовнішньоторговельних операцій. Для прогнозування можливого ефекту від експорту з урахуванням наведених пропозицій було використано результати оцінювання резервів. У прогнозному періоді закладено тенденції асортиментної структури експорту, яка спостерігалася у фактичному 2018 році. Це допустиме, оскільки на підприємстві не планується змінювати структуру виробничої програми у межах наявної номенклатури продукції. У результаті вдосконалення заходів стимулювання експорту має збільшитися обсяг реалізації продукції на ринок країн Азії, зокрема Китаю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

Підприємство ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» здійснювало прибуткову діяльність. Доходи підприємства постійно зростали. Упродовж 2018 року обсяги фінансового результату від операційної діяльності склали 9207 тис.грн, що на 861 (+10,3%) тис.грн більше порівняно з аналогічним показником 2017 року. Чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 707 тис.грн (+10,3%) у 2018 році порівняно з рівнем 2017 року. Можна припустити, що обсяг оборотних активів підприємства у 2018 році скоротився порівняно з 2017-м роком, вплинувши тим самим на зростання швидкості обороту оборотних активів. Аналогічний висновок можна зробити для показника оборотності матеріальних запасів. Значення рівня фінансової автономії підприємства є достатньо високим та упродовж 2014-2017 рр. воно коливалося в межах 0,591-0,637 пункти. Тобто, підприємство мало змогу фінансувати свої активи на 63% за рахунок власних фінансових ресурсів. У 2018 році значення досліджуваного показника скоротилося на 1,235 пункти внаслідок значного зростання обсягу поточних зобов'язань. Рентабельність використання ресурсів підприємства мала постійну тенденцію до зростання.

Проведений аналіз динаміки загальних обсягів експорту свідчить, що він мав постійну тенденцію до зростання. Відбувалося зростання обсягів експорту групи «Насіння плодів та овочів» на 2535 тис.грн або на 78,5%. Відбувалося зростання даного виду продукції в і у 2017-2018 рр. – на 909 тис.грн. (+18,7%). Решта продуктивних груп підприємства, окрім групи «Олія соняхова», мали аналогічну тенденцію до зростання експортної реалізації. По групі «Олія соняхова» у 2014-2018 рр. спостерігалось скорочення експорту на 1334 тис.грн або на 38,9%. Ключовим експортним ринком для підприємства є країни ЄС, частка яких у 2018 році становила 44%.

Виходячи з наведеної динаміки показника ефективності ЗЕД можна сказати, що зростала і ефективність організації та планування експортних операцій в цілому. Упродовж 2014-2018 роки зростала експортна виручка підприємства, при цьому у 2014-2018 рр. дане зростання становило 6022 тис.грн (+29,8%). Обсяг прямих виробничих витрат, пов'язаних з формуванням собівартості сільськогосподарської продукції, що відправлялась на експорт у 2014-2018 зріс на 3947 тис.грн або на 26,3%. Тобто, можна бачити, що темпи приросту доходів від експорту перевищували темпи приросту прямих витрат (собівартості). Це в значній мірі вплинуло на зростання загального ефекту від експортних операцій. У 2014-2018 рр. ефект від експорту збільшився на 1230 тис.грн або на 39,3%, а у 2017-2018 рр. – на 610 тис.грн або на 16,3%.

Обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи організації та планування ЗЕД підприємства ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент», а саме: реорганізація процесів організації та планування ЗЕД та впровадження системи контролінгу експорту. Наведені заходи дадуть можливість здійснити оптимізацію механізму управління експортними операціями, посилити рівень контрольованості їх результатів та знизити рівень ризиковості проведення експортних відвантажень. Реалізація наведених напрямків має передбачати формування відповідного комплексу (програми) їх реалізації, яку буде розглянуто у наступному питанні.

З метою підвищення ефективності організації та планування ЗЕД підприємства було обґрунтовано та запропоновано наступні напрямки: розробку програми реорганізації системи управління операціями. Бюджет витрат на автоматизацію управління бюджетуванням експортних операцій становитиме 705 тис.грн. У ході впровадження заходів з автоматизації управління бюджетуванням експортних операцій на ТОВ «Ейдж Джи Агро Менеджемент» у 2020 році необхідно буде залучити певні фінансові ресурси. Фінансування заходів планується здійснюється за рахунок власних

фінансових ресурсів, тобто за рахунок позитивного чистого грошового потоку.

За результатами проведених розрахунків ретроспективного прогнозу можемо побачити, що планова ефективність експорту матиме поступову тенденцію до скорочення, що вимагає пошуку шляхів оптимізації зовнішньоторговельних операцій. Для прогнозування можливого ефекту від експорту з урахуванням наведених пропозицій було використано результати оцінювання резервів. У прогнозному періоді закладено тенденції асортиментної структури експорту, яка спостерігалася у фактичному 2018 році. Це допустиме, оскільки на підприємстві не планується змінювати структуру виробничої програми у межах наявної номенклатури продукції. У результаті впровадження заходів стимулювання експорту має збільшитися обсяг реалізації продукції на ринок країн Азії, зокрема Китаю. У 2020 році приріст ефекту від експорту внаслідок впровадження заходів з удосконалення організації та планування зовнішньоторговельних операцій становитиме 489 тис.грн, у 2021 році – 1272 тис.грн, у 2022 році – 2361 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дерід І. О. Управління ризиками в міжнародному бізнесі / І. О. Дерід, Є. М. Коротков, Д. К. Гаутам // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 43-47.
2. Дзигаленко І. С. Стан та тенденції розвитку сучасної світової економіки / І. С. Дзигаленко, І. І. Набок // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 16. – С. 48-51.
3. Дмитрук М.В. Стратегічне управління при виході на міжнародні ринки: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Володькина // Маркетинг и реклама, 2014. – №5-6. – с. 32-37.
4. Довідник ІНКОТЕРМС [Електронний ресурс]. – Режимдоступу: <http://met-online.kiev.ua/menu/dovidka/inko/>
5. Дулепова А. О. Особливості зовнішньоторговельного контракту при веденні обліку зовнішньоекономічної діяльності / А. О. Дулепова // Економіка. Фіннаси. Право, 2013. – №10. – С. 152-157
6. Дунська А. Р. Особливості формування експортного потенціалу підприємств України в контексті міжнародної інтеграції Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник наукових праць VI Всеукраїнської науково-практичної конференції міжнародною участю. Черкаси, 2015 р. - 544 с.
7. Дяченко В.П. Оцінювання управління зовнішньоекономічними операціями / В.П. Дяченко // Економіка України, 2014. - №2. – С. 56-61
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурूपій. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 112-114 с.
9. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія]/Козак Ю.Г., Припула Н. В., Єрмакова О. А., Уханова І. О., Сулим О.В., Осипов В. М., Таваліка Г. Т., Постова Н.А., Швагер О. Р. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 162-163 с.

10. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. – 2-ге вид. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 608 с.
11. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття [Текст]: монографія / [А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 599 с
12. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2010р.): Міжнародна торговельна палата; Правила, Міжнародний документ від 01.01.2010: [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/988_007
13. Істотні умови зовнішньоекономічних договорів. Арбітражне застереження [електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.agalawyers.org/post/stotn-umovi-zovnshnoekonomchnih-dogovorv-arbtrajne-zasterejennya>
14. Студінський В.А. Ключові напрямки впливу міжнародного середовища на національний економічний розвиток в умовах глобалізації // Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. – Вип. 29/2. – Переяслав-Хмельницький: П-ХДПУ, 2016. – С. 371-375.
15. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник / А.М. Кандиба. – К.: Аграрна наука, 2014. – 208 с.
16. Кіндратова М.В. Управління операціями в зовнішній торгівлі товарами та послугами / М.В. Кіндратова. – К.: Либіль, 2016. – 285 с.
17. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник / О.А. Кириченко. – К.: «Знання – Прес», 2015. – 384 с.
18. Князь С.В. та ін. Технологія формування механізмів експортно-імпоротної діяльності підприємств / С.В. Князь, Н.Х. Георгіаді // Науковий вісник Полісся, 2017. – № 3 (11), ч. 2. – С. 118-122

19. Коваленко С. І. Постмодерновий вектор розвитку концепцій міжнародної економічної інтеграції / С. І. Коваленко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 49-54.

20. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / О.Е. Ковтун // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. – №6. – С. 171-174

21. Конвенція ООН про позовну давність у міжнародній купівлі-продажу товарів від 14.06.1974 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_002

22. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_003

23. Конвенція про зразковий закон про укладення договорів міжнародної купівлі- продажу від 1 липня 1964 р. [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua Вказане джерело не використане у статті

24. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 352 с.

25. Кузнецова К.О. Розвиток експортного потенціалу вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції / К.О. Кузнецова // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством", 2016. - №1. - [електронний ресурс] – режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72890>

26. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект – захід», 2015. – 352 с.

27. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні управління реалізацією експортної продукції регіону // Вісник НУ «Львівська політехніка» : Логістика. – 2015. – № 472. – С. 103-108.

28. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко. Р.М. Рудницька. -Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. –76с.
29. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2015. –№6. –с.55-58.
30. Мадяр Р. О. Транснаціоналізація українського бізнесу в глобальній економіці / Р. О. Мадяр, Ю. Б. Кушнір, М. І. Далекорей // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 11. – С. 26-31.
31. Малярець Л. М., та ін. Аналіз ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу / Л.М. Малярець, Г.В. Моргун // БІЗНЕС-ІНФОРМ . - 2015. - № 1.
32. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – с. 210.
33. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу / О. Г. Мельник // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №1 . – С. 65-71
34. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз / Т. Мельник // Міжнародна економіка. - 2009. - № 8-9. - С. 221-245.
35. Михайлишин Л. І. Сучасні тенденції транснаціоналізації економічної діяльності: інноваційний аспект / Л. І. Михайлишин, В. С. Свірський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 204-210.
36. Моргун Г. В. Концепція стратегічного управління експортною діяльністю підприємства / Г. В. Моргун // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 2, том 1. – 235 с. – С. 71 – 77
37. Невмержицький В.І. Основні засади управління експортною діяльністю підприємства / В.І. Невмержицький, Д.О. Терещенко // Вісник КНТЕУ, 2015. – №1. – С. 135-142

38. Оверко М.А. Шляхи підвищення ефективності експортних операцій підприємств харчової промисловості / М.А. Оверко // Вісник НУХТ, 2015. - №1. – С. 76-79
39. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / О.П. Гребельник. – 4-е видання перероблене та доповнене. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 432 с.
40. Павлюк Т. Організація та управління експортним потенціалом на машинобудівному підприємстві / Т. Павлюк, 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO.
41. Піддубна Л. І. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування та розвитку / Л. І. Піддубна, О. А. Шестакова // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2012. - № 37. - С. 223-229.
42. Піддубний І.О. Міжнародний менеджмент [Текст] // Навчальний посібник за редакцією проф.. І. О. Піддубного. –2-е видання, стереотип. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006, 252 с.
43. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю.Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Сучасні проблеми економіки і підприємництва : Збірник наукових праць. –Випуск 18.– Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016. – С. 152-158.