

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародного менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»
(на матеріалах ТОВ «ЛЕКСМА», м. Київ)

Студента 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Солодкого Олега Ігоровича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Демків Юлія Михайлівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук,
доцент

Серова Людмила Петрівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра міжнародного менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність менеджмент

Спеціалізація менеджмент ЗЕД

Затверджую

Зав. кафедри міжнародного менеджменту

Т. М. Мельник

«__» _____ 20__ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студента

Солодкого Олега Ігоровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи дослідження основних елементів організації процесу ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА», підвищення ефективності експорту товариства для подальшого підвищення ефективності його діяльності та збільшення прибутку підприємства.

Об'єкт дослідження процес управління ЗЕД в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛЕКСМА».

Предмет дослідження сукупність теоретичних і прикладних аспектів здійснення ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА»

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Затвердження змісту, теми, об'єкта та предмету дослідження.		
2	Отримання завдання на випускну кваліфікаційну роботу, складання календарного плану виконання.		
3	Виконання наукової статті.		
4	Написання випускної кваліфікаційної роботи.		
5	Оформлення роботи та її реєстрація на кафедрі.		
6	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи.		
7	Зовнішнє рецензування випускної кваліфікаційної роботи.		
8	Подання випускної кваліфікаційної роботи до екзаменаційної комісії та захист.		

7. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи
Демків Ю. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник освітньо-професійної програми Серова Л. П.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент
Солодкий О. І.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Автором ВКР для проведення аналізу ЗЕД підприємства обрано ТОВ "Лексма". В роботі приведена характеристика діяльності підприємства, його особливостей: структурних, відповідних галузевих та загальних щодо спеціалізації. Крім того описано дослідження практики управління суб'єктом ЗЕД, зазначені деякі управлінські проблеми, що потребують подальшого вирішення, загальний аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Робота має комплексний описовий, частково аналітичний характер, з незначними розрахунками та висновками. Джерелом для впровадження та розрахунків впливу запропонованих заходів на результати діяльності підприємства приведені планові і фактичні показники ЗЕД. Рекомендовано додати статистичну, фінансову, податкову, митну та управлінську звітність, первинні інформаційні матеріали стосовно окремих бізнес-операцій і процесів та інші, а не лише посилання на сайт підприємства (ускладнює аналіз). Автором запропоновано декілька заходів щодо підвищення ефективності ЗЕД ТОВ "Лексма", а саме в розрізі організаційної структури, та розширення зовнішніх ринків діяльності. Оцінити прогноз ефективності заходів, відповідно до методичних вимог вдалось частково. Доцільно розширити алгоритм та розрахунки впровадження рекомендованих заходів..

Загальне: автору потрібно дооформити роботу відповідно до вимог форматування: інтервали, поля, таблиці (нумерація), додатки (відповідно до методичних вимог), посилання на джерела, звернути увагу на граматику та ін.)

Розділ 1.1:

Автору доцільно аргументувати проведення аналізу, систематизувати данні опису та зробити логічні висновки, замість загального описання даних звітності. Надати відповідні джерела та посилання на них. Це додало би більшого обґрунтування розрахованим автором показників в таб. 1.2 -1.4. ЗЕД аналітиці не вистачає структури системності та обґрунтованої логіки подання інформації.

Розділ 1.2:

Інформація розділу надає часткове розуміння стосовно ЗЕД аналізованого підприємства. Автором, доволі хаотично складено аналіз динаміки та структури; ефективності діяльності ТОВ "Лексма", з помилковими посиланнями на джерела та стислими висновками. Крім того, автором не обґрунтовано рішення поєднання розділів 1.2 та 1.3 в один.

Розділ 2.1, 2.2:

Розділи за вимогами мають проектно-рекомендаційний характер. Автором наведено напрями удосконалення процесу підвищення ефективності ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА».

Так, в р.2.1 надано комплексне економіко-теоретичне тлумачення запропонованих заходів покращення ЗЕД, р.2.2. представляє дослідження впровадження заходів безпосередньо на ТОВ «ЛЕКСМА» за рахунок створення керуючої системи управління ЗЕД (на базі відділу ЗЕД), та дворівневого дослідження конкурентних переваг виходу на ЗЕВ з альтернативним контрагентом. Автору доцільно було б дотримуватись методичних вимог та показати в роботі розробку не лише конкретних системних рекомендацій, пропозицій щодо удосконалення предмета дослідження, а і прогнозів щодо розвитку об'єкту дослідження, обґрунтування моделей управління фінансово-економічними параметрами й індикаторами розвитку діяльності суб'єкта ЗЕД.

Розділ 2.3:

Автором рекомендовано додати інформацію з розгорнутим розрахунково-кількісним обґрунтуванням позитивного впливу на результати діяльності за умови впровадження рекомендацій у вигляді прогнозу.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньо-професійної програми

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 _____ р.

АНОТАЦІЯ

В даній випускній кваліфікаційній роботі розглянуто характеристику та аналіз фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛЕКСМА», проведена діагностика ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Також запропоновані напрями підвищення управління ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА». Для розрахунків було взято статистичні та фінансові дані підприємства за 2015-2019 роки.

Abstract

In this final qualifying work the characteristic and the analysis of financial and economic and foreign economic activity of LLC "LEKSMA" are considered, diagnostics of efficiency of management of foreign economic activity of the enterprise is carried out. Also the directions of increase of management of FEA of LLC LEXMA are offered. Statistical and financial data of the enterprise for 2015-2019 were taken for calculations.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної магістерської роботи на тему
«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»
(на матеріалах ТОВ «ЛЕКСМА», м. Київ)
студента Солодкого Олега Ігоровича

Актуальність теми обумовлюється тим, що в системі функціонування всього народного господарства України відбуваються зміни, які створюють значну необхідність в нових управлінських знаннях та знаннях в сфері зовнішньої економічної діяльності (ЗЕД), посилюють інтерес до системи планування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтовану на досягнення кінцевої мети.

Необхідність розвитку зовнішньоекономічної діяльності та розширення ринків збуту також надають підтримку й сприяють соціально-політичні процеси та історичні трансформації в країнах.

Будучи ефективним засобом підвищення прибутку та конкурентоспроможності, отримання економічних і політичних переваг, ЗЕД стає пріоритетом в стратегічному управлінні товариства, особливо в умовах нинішнього середовища, в умовах якого підвищується роль організації контролю в системі міжнародного менеджменту.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи — дослідження основних елементів організації процесу ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА», підвищення ефективності експорту товариства для подальшого зростання ефективності його діяльності та збільшення прибутку підприємства.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних і прикладних аспектів здійснення ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА».

Методи дослідження. Теоретико-методичну базу дипломної роботи складають наукові розробки вітчизняних вчених-економістів.

Інформаційною базою кваліфікаційної магістерської роботи є наукові праці вітчизняних вчених, серед них: Жданов С. А., Дідківський М. І., Савченко, Гузенко та ін. Також в роботі використовувалася інформація з внутрішніх корпоративних документів підприємства за 2015-2019 р., що розміщені на сайті. [11]

Для досягнення поставленої мети та завдань були використані загальнонаукові методи дослідження: систематизація та узагальнення (при теоретичному обґрунтуванні поняття «організація контролю у системі міжнародного менеджменту»), графічний метод (в процесі побудови графічного відображення отриманих даних), метод спостережень (при проведенні спостережень за динамікою обсягів витрат підприємства, що пов'язані з експортом).

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у дослідженні підходів до визначення поняття «організація контролю в системі міжнародного менеджменту», стратегічного управління, яке характеризує експортну програму та удосконалення методичних підходів до розробки експортної програми підприємства.

Основний науковий результат роботи полягає у такому:

1. здійснено аналіз фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності підприємства та надана оцінка її ефективності;
2. надана оцінка стану організації контролю у системі міжнародного менеджменту підприємства;
3. авторське дослідження формування системи контрольних показників та розробка моделі стратегічного контролінгу підприємства.

Одержані результати можуть бути використаними ТОВ «ЛЕКСМА» під час організації контролю в системі міжнародного менеджменту з метою вдосконалення конкурентних переваг.

Ключові слова: ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ВНУТРІШНІЙ РИНОК,

ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПОРТУ, ВІДДІЛ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Зміст кваліфікаційної роботи «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» викладено на 57 сторінках, має 18 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел з 24 найменувань, 3 додатка.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2020 рік.

Рік захисту роботи – 2020 рік.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛЕКСМА».....	5
1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЛЕКСМА».....	5
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності виробника ТОВ «ЛЕКСМА».....	25
1.3. Діагностика ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	30
2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛЕКСМА»	32
2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності підприємства.....	37
2.3. Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «ЛЕКСМА»	46
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Зміни, які відбуваються в системі функціонування всього народного господарства України, створюють значну необхідність в нових управлінських знаннях та знаннях в сфері зовнішньої економічної діяльності (ЗЕД), посилюють інтерес до системи планування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Мета випускної кваліфікаційної роботи — дослідження основних елементів організації процесу ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА», підвищення ефективності експорту товариства для подальшого зростання ефективності його діяльності та збільшення прибутку підприємства.

Відповідно до мети в роботі визначені такі завдання:

- надати фінансово-економічну характеристику ТОВ «ЛЕКСМА»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- надати аналіз ефективності ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надати рекомендації та план щодо підвищення ефективності управління ЗЕД на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення процесу організації операцій з експорту;
- скласти комплекс заходів щодо підвищення фінансової ефективності підприємства;
- розробити прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження - процес управління ЗЕД в товаристві з обмеженою відповідальністю «ЛЕКСМА».

Предмет дослідження - сукупність теоретичних і прикладних аспектів здійснення ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА».

Методи дослідження. Теоретико-методичну базу випускної кваліфікаційної роботи складають наукові розробки вітчизняних вчених-економістів.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані нормативні та законодавчі акти, наукові праці вітчизняних авторів, матеріали періодичних видань, присвячені дослідженню управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, статистичні та фінансові звіти ТОВ «ЛЕКСМА» за 2015-2019 роки. [11]

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЛЕКСМА»

1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ЛЕКСМА»

Основними видами діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «ЛЕКСМА» є:

- Вирощування овочів та баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів (КВЕД 01.13);
- Оптова торгівля фруктами й овочами (КВЕД 46.31).

Таблиця 1.1

Характеристика ТОВ «Лексма» [11].

Код ЄДРПОУ	37143099
Дата реєстрації	02.06.2010
Контактна інформація	Грушевського, буд. 28/2, оф. П. 43, м. Київ, 01021
Уповноважені особи	ШМАТЕНКО АНТОН МИКОЛАЙОВИЧ
Види діяльності	Вирощування овочів та баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи	БОРИСОВ ЄВГЕНІЙ ІВАНОВИЧ
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн

Співробітниками ТОВ «Лексма» є такі відомі фірми, як: «Велика Кишеня», «Мегамаркет», «Фуршет», «АТБ», «Fozzy», «Metro» та ін.

Згідно даних підприємства (додаток А), вартість основних засобів з 2019 року почала збільшуватись. Так, в 2015 р. вартість основних засобів ТОВ «ЛЕКСМА» становила 14,7, в 2016 р. — 15,3 тис. грн, а в 2017 р. — 16,6 тис. грн. В 2018 році вартість основних засобів підприємства майже не змінилась і становила 16,6 тис. грн., в той час як станом на 2019 р. вартість основних засобів

значно збільшилась і становила 560,4 тис. грн. відповідно до фінансового звіту за 2015-2019 роки, і це говорить про незначне збільшення прибутку на підприємстві [11].

За досліджуваний період чисельність працюючих зменшилась на 2 особи; з 12 осіб у 2015-2017 рр. до 10 осіб у 2018 та 2019 р., що пов'язано зі зміною стратегії підприємства, яка орієнтована на зменшення кількості працюючих, якщо це необхідно для збільшення прибутку.

Запаси на підприємстві, включаючи виробничі запаси, незавершене виробництво, готову продукцію, товари, роботи та послуги у 2015 р. складала 340,6 тис. грн, у 2019 р. цей показник склав 435,6 тис. грн.

Підприємство на кінець 2019 р. мало дебіторську заборгованість (за продукцію, товари, роботи та послуги) на суму 3 240,8 тис. грн., що складає 55,6% суми балансу – 5 041,7 тис. грн.

Статутний капітал підприємства протягом досліджуваного періоду залишався без змін і складав 1 тис.грн. Також незмінним був і резервний капітал, з 2015 по 2019 р. він становив 5,3 тис. грн. У той же час сума нерозподіленого прибутку за цей період зросла з 563,4 в 2015 р. до 2 042,5 тис. грн станом на 2019 рік.

Всього власний капітал становив 715, 3 тис. грн в 2017 р., 1 083,3 тис. грн у 2018 р. та 2 048,8 тис. грн у 2019 р.

Довгострокові зобов'язання підприємства були присутні лише в 2016 та 2017 роках та становили 82 тис. грн

Підприємство на кінець 2015 р. мало інших довгострокових зобов'язань на суму 143,1 тис. грн. та 330,4 тис. грн. станом на кінець 2019 р

Також, підприємство мало кредит на суму 2 894,5 тис. грн. на кінець 2015 р. І 2 662,5 тис. грн на кінець 2019 р.

Усього поточні зобов'язання і забезпечення товариства з обмеженою відповідальністю «ЛЕКСМА» (короткострокові кредити банків, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, за товари, роботи,

послуги, за розрахунками зі страхування, за розрахунками з оплати праці, за розрахунками з учасниками, та інші поточні зобов'язання) за досліджуваний період зменшились з 3 037,6 тис. грн у 2015 р. до 2 992,9 тис. грн у 2019 р.

Згідно з даними про фінансові результати підприємства, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 31 906,1 тис. грн. у 2019 р. проти 24 178,3 тис. грн у 2015 р. Інші операційні доходи становили 78,1 тис. грн. в 2015 р. та 115,3 тис. грн. в 2019 р. Разом дані доходи склали суму розміром в 24 256,4 тис. грн. на кінець 2015 р. та 32 021,4 тис. грн. на кінець 2019 р.

В даній роботі будуть запропоновані рекомендації щодо збільшення чистого доходу та можливі способи досягнення цієї мети враховуючи дані підприємства.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) разом з іншими операційними витратами в 2019 р. була на рівні 31 572,7 тис. грн.

Фінансовий результат до оподаткування становив 152,4 тис. грн. в 2015 р. та 448,7 тис. грн. в 2019. Податок на прибуток, який потрібно сплатити, становив 27,4 тис. грн. в 2015 р. та 80,8 тис. грн. в 2019 р.

Отже, чистий прибуток підприємства склав 367,9 тис. грн у 2019 р., що вище показника 2018 р. (134,3) на 233,6 тис. грн. [11].

Основні показники, що характеризують діяльність підприємства наведені в табл. 1.2.

Протягом періоду, що досліджується, підприємство демонструє переважно позитивну динаміку всіх показників, що характеризують ефективність його функціонування. Так, темпи росту обсягів реалізації продукції вище темпів росту собівартості реалізованої продукції. Валовий прибуток в 2018 р. становив 8 972,6, тобто збільшився на 3 735,8 тис. грн. порівняно з 2017 р.

Таблиця 1.2

Динаміка фінансових показників підприємства

Актив	Станом на кінець року, тис.грн				Абсолютне відхилення, тис.грн			Відносне відхилення, %		
	2016	2017	2018	2019	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. гр	25 425,4	29 156	31 868,5	31 906,1	3 730,6	2 712,5	37,6	14,7	9,3	0,11
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	21 415,9	24 028,6	23 000,5	25 707,1	2 612,7	-1 028,1	2 706,6	12,2	-4,3	11,76
Валовий прибуток, тис. грн	4 009,5	5 127,4	8 868	6 199	1 117,9	3 740,6	-2 669	1 117,9	3 740,6	-2 669
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн..	147,8	190,5	134,3	367,9	42,7	-56,2	233,6	29	-29,5	174
Середньообліков а чисельність працюючих, осіб	12	12	10	10	0	-2	0	0	-16,6	0
Основні засоби виробничого призначення всього, тис. грн	15,3	16,4	16,6	560,4	1,1	0,2	553,8	7,2	1,21	3 276
Первісна вартість, тис. грн	29,6	33,8	40,4	684,2	4,2	6,6	643,8	14,2	19,52	1 593,5
Знос, тис. грн	14,3	17,4	23,8	123,8	3,1	6,4	100	21,7	36,8	420,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Станом на 2019 рік валовий прибуток має менший показник, ніж в 2018 році – 6 314,3 тис. грн. хоча ця сума все ж переважає результат 2017 р на 120,5%. Чистий прибуток підприємства склав у 2019 році 367,9 тис. грн., що на 193,1% вище показника 2017 р.

Основні засоби виробничого призначення значно зросли в 2019 р. і мають вартість 560,4 тис. грн., що на 3 417% вище показника 2017 р. При цьому знос

основних засобів збільшився з 17,4 тис. грн. у 2017 р. до 123,8 тис. грн. - у 2019. Зменшення середньооблікової чисельності працюючих за досліджуваний період склало 16,7%. Первісна вартість, так само як і основні засоби станом на 2019 р. мала значне зростання порівняно з даними 2018 р. – сума збільшилась на 1 593,5% і становила 684,2 тис. грн.

Враховуючи вище наведені дані, можна дійти до висновку, що собівартість продукції значно збільшилась за 2019 р.

Система корпоративного управління ТОВ «ЛЕКСМА» має наступну структуру:

1. Загальні збори – Вищий орган Товариства.
2. Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції контролює та регулює діяльність виконавчого органу.
3. Правління - виконавчий орган акціонерного Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. Виконавчий орган Товариства підзвітний Загальним зборам акціонерів та Наглядовій раді і організує виконання їх завдань. Загальні збори акціонерів та Наглядова рада можуть винести рішення про передачу частини належних їм прав до компетенції Виконавчого органу.
4. Ревізійна комісія Товариства – орган Товариства, який в межах компетенції, визначеної законодавством, Статутом та Положенням «Про ревізійну комісію Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛЕКСМА», здійснює перевірку господарської діяльності Товариства. Загальними зборами акціонерів були затверджені наступні документи, що регламентують функціонування системи корпоративного управління ТОВ «ЛЕКСМА»: Положення про Наглядову раду; Положення про Ревізійну комісію; Положення про Правління товариства.

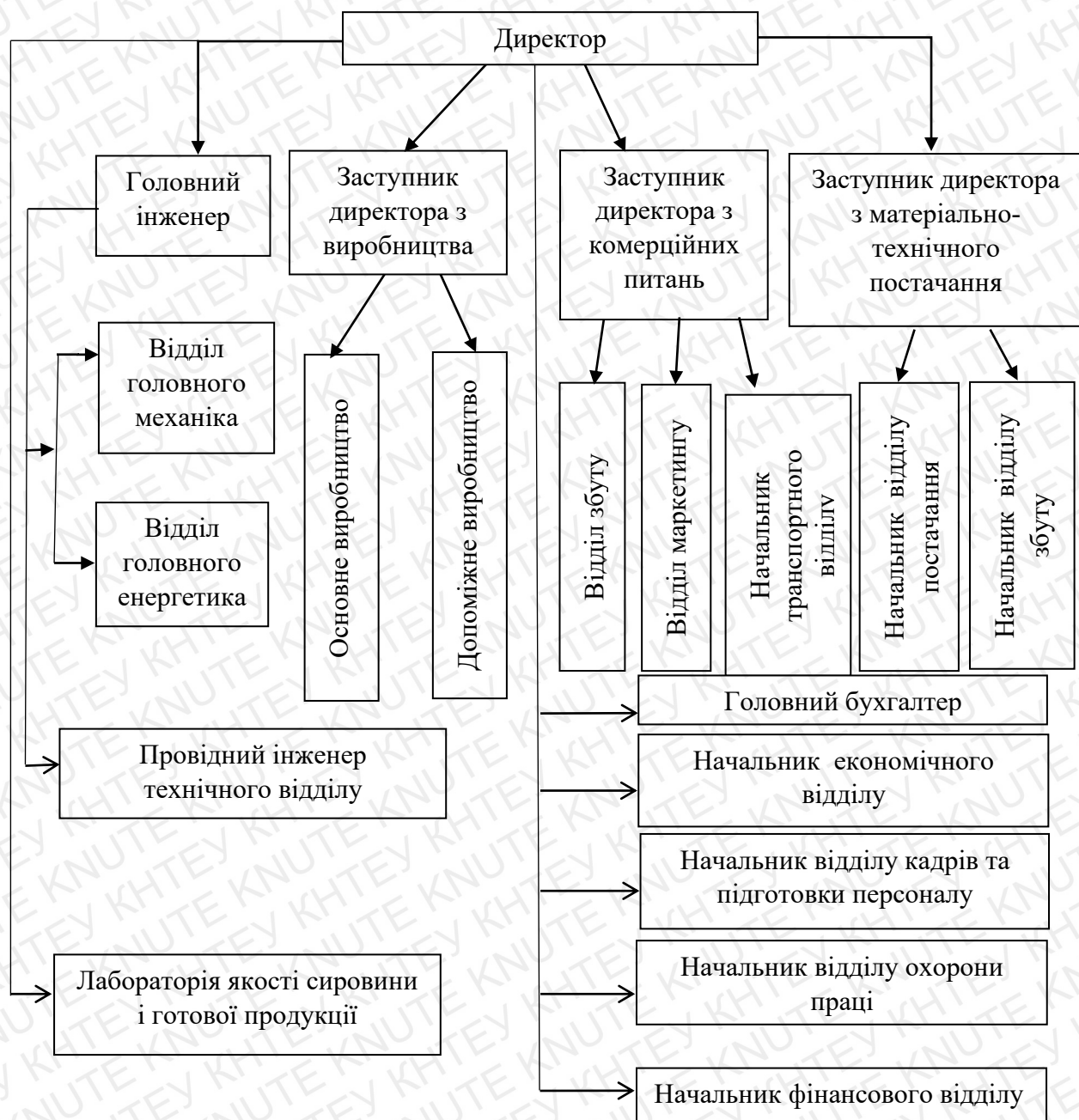


Рис. 1.1. Організаційна структура ТОВ «Лексма»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства [11]

Функціонування Наглядової ради регламентується Статутом товариства та Положенням про Наглядову раду. До виключної компетенції Наглядової ради належить:

- затвердження в межах своєї компетенції положень, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю Товариства;

- підготовка порядку денного Загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових Загальних зборів;
- прийняття рішення про проведення чергових та позачергових Загальних зборів на вимогу акціонерів або за пропозицією виконавчого органу;
- прийняття рішення про анулювання акцій чи продаж раніше викуплених Товариством акцій;
- прийняття рішення про розміщення Товариством інших цінних паперів, крім акцій;
- прийняття рішення про викуп розміщених Товариством інших, крім акцій, цінних паперів;
- затвердження ринкової вартості майна у випадках, передбачених чинним законодавством;
- обрання та відкликання Голови і членів Правління;
- затвердження умов цивільно-правових, трудових договорів, які укладатимуться з Головою та членами Правління, встановлення розміру їх винагороди;
- прийняття рішення про відсторонення Голови та членів Правління від виконання повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження Голови Правління;
- обрання та припинення повноважень голови і членів інших органів Товариства; обрання реєстраційної комісії, за винятком випадків, встановлених чинним законодавством;
- обрання аудитора Товариства та визначення умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
- визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів у межах граничного строку;

- визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення Загальних зборів відповідно до чинного законодавства України та мають право на участь у Загальних зборах відповідно до чинного законодавства;
- вирішення питань про участь Товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях, про заснування інших юридичних осіб;
- визначення ймовірності визнання Товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій;
- вирішення питань, передбачених цим Статутом та чинним законодавством України, в разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення Товариства;
- прийняття рішення про вчинення значних правочинів у випадках, передбачених цим Статутом та чинним законодавством України;
- прийняття рішення про обрання оцінювача майна Товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
- прийняття рішення про обрання (заміну) реєстратора власників іменних цінних паперів Товариства або депозитарія цінних паперів та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг;
- надсилання в порядку, визначеному цим Статутом та чинним законодавством України, пропозицій акціонерам про придбання особою (особами, що діють спільно) значного пакета акцій відповідно до чинного законодавства України;
- затвердження організаційної структури Товариства;
- вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції Наглядової ради згідно із законом, цим Статутом та внутрішніми документами

Товариства. Питання, що належать до виключної компетенції Наглядової ради Товариства, не можуть вирішуватися іншими органами Товариства, крім Загальних зборів, за винятком випадків, встановлених чинним законодавством.

Вищим органом товариства є Загальні Збори. Всі структурні підрозділи підпорядковані Правлінню Товариства на чолі з Головою Правління, яке підпорядковане Наглядовій Раді.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, в рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі. [24].

Лінійно-функціональна організаційна структура - комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом

виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в області науки і техніки. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всіх структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення посилюється втратаю гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ешелону управління. З цього приводу рекомендується створити керуючу систему управління ЗЕД для покращення ефективності структури управління та збільшення прибутку підприємства.

В ринкових умовах господарювання ліквідність і платоспроможність підприємств вважається однією з найважливіших характеристик їх діяльності. Вона визначає не тільки взаємовідносини підприємства з партнерами, суб'єктами фінансового ринку, державою, а й його успішне функціонування чи банкрутство. Результати аналізу ліквідності та платоспроможності цікавлять перш за все кредиторів підприємства, оскільки це дає відповідь на питання про його здатність погасити свої зобов'язання [23].

Платоспроможність — це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання.

Ліквідність — це здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші [14].

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

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

- загального коефіцієнта покриття (Кзп);
- проміжного коефіцієнта покриття (Кпп);
- коефіцієнта абсолютної ліквідності (Кал).

Розрахунки показників ліквідності наведені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Система показників ліквідності підприємства, %

Назва показника	Розрахунок станом на дату				
	2015	2016	2017	2018	2019
1. Загальний коефіцієнт покриття (Кзп)	1,18	1,2	1,21	1,24	1,5
2. Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	1,06	1,08	1,10	1,09	1,3
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	0,10	0,10	0,08	0,01	0,01

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розрахований як відношення грошових коштів та поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань підприємства і відображає платіжну можливість підприємства негайносплатити поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів.

В таблиці 1.4 наведені розрахунки показників фінансової стійкості підприємства за 5 років.

Таблиця 1.4

Фінансова стійкість підприємства, %

Назва показника	Розрахунок станом на дату				
	2015	2016	2017	2018	2019
1. Коефіцієнт Фінансової автономії (Кавт)	0,15	0,17	0,16	0,20	0,40
2. Коефіцієнт покриття боргу (Кпб)	0,18	0,20	0,19	0,24	0,68

Джерело: побудовано автором за даними підприємства [11]

Дані розрахунки вказують на поступове покращення фінансової стійкості підприємства. Це пов'язано зі збільшенням власного капіталу та зменшенням зобов'язань ТОВ «ЛЕКСМА».

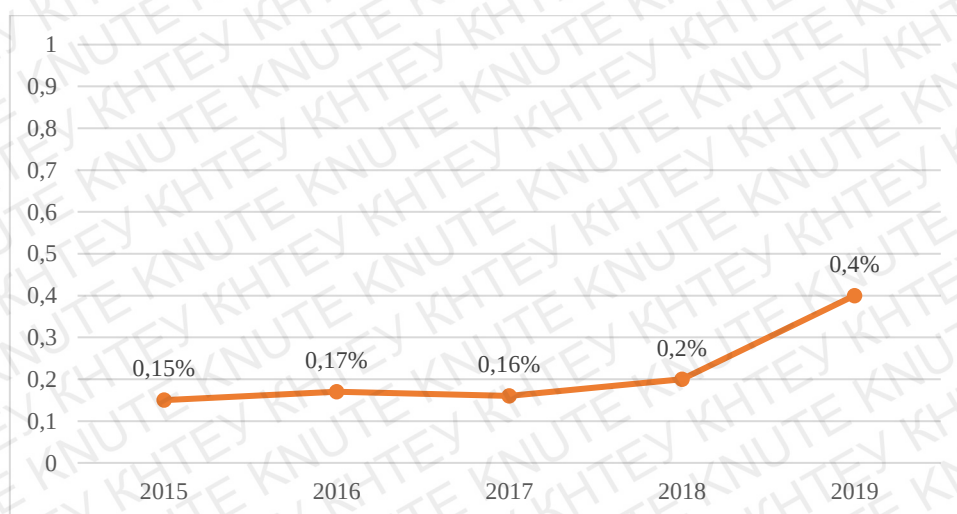


Рис. 1.2. Інформація про обсяги коефіцієнта фінансової автономії підприємства, %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства [11]

Щодо співвідношення оборотних активів, то станом на 2019 р. абсолютне відхилення становило 3 920,9 тис. грн., або 699,6% (таблиця 1.5)

Табл. 1.5.

Динаміка співвідношення оборотних та необоротних активів

Станом на дату	Необоротні активи, тис. грн.	Оборотні активи, тис. грн.	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
2015	14,7	3 592,6	3 577,9	24 339,4
2016	15,3	3 962,4	3 947,1	25 798
2017	16,4	4 426	4 409,6	26 888
2018	16,6	5 448	5 431,4	32 719,2
2019	560,4	4 481,3	3 920,9	699,6

Джерело: побудовано автором за даними підприємства [11]

Динаміка співвідношення оборотних та необоротних активів за 2015-2019 рр. представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Співвідношення оборотних та необоротних активів ТОВ «ЛЕКСМА», тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства [11]

Показники рентабельності мають наступні значення:

Табл. 1.6

Система показників рентабельності діяльності підприємства

Назва показника	Станом на кінець року, тис.грн					Абсолютне відхилення, тис. грн.				Відносне відхилення, %			
	2015	2016	2017	2018	2019	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019
Рентабельність реалізації продукції (Рр)	13,6	15,7	17,5	27,7	19,3	2,1	1,8	10,2	-8,4	15,4	11,4	58,3	-30,3
Рентабельність витрат (Рв)	16	18,6	21,3	38,5	24,11	2,6	2,7	17,2	-14,39	16,2	14,5	80,7	-37,4
Загальна рентабельність діяльності (ЗР)	0,5	0,5	0,6	0,4	1,1	0	0,1	-0,2	0,7	0	20	-33,3	175

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Виходячи із показників рентабельності діяльності ТОВ «Лексма», можна зробити висновок, що, разом з фінансовою стійкістю, ефективність діяльності підприємства поступово зростає.

Показники рентабельності підприємства не можна назвати стабільними. З 2015 по 2017 рр. рентабельність ТОВ «Лексма» поступово збільшувалася, в 2018 показники зазнали негативних змін, таких як значне зменшення чистого прибутку та збільшення витрат підприємства порівняно з минулими роками. Однак в 2019 р. показники знову почали зростати, як можна побачити в таблиці 1.7.

В порівнянні з 2015 р., рентабельність активів підприємства збільшилась майже в три рази. Така ж тенденція спостерігається і за рентабельністю оборотних активів та рентабельністю власного капіталу, незважаючи на злети та падіння показників.

Таблиця 1.7

Система показників рентабельності підприємства

Назва показника	Станом на кінець року, тис. грн.					Абсолютне відхилення, тис. грн.					Відносне відхилення, %				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015-2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015-2019
1. Рентабельність активів (Ра)	111,6	132	170,1	120	328,6	20,4	38,1	-50,1	208,6	217	18,3	29	-29,4	174	194,4
2. Рентабельність оборотних активів (Роа)	2,1	2,5	3,1	2,2	6,1	0,4	0,6	-0,9	3,9	4	19	24	-29	177,3	190,5
3. Рентабельність власного капіталу (Рвк)	10	11,7	15	10,6	29,1	1,7	3,3	-4,4	18,5	19,1	17	28,2	-29,3	174,5	191

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Винагороди працівникам, такі як заробітна плата, щорічна оплата відпустки і оплата тимчасової непрацездатності, премії та негрошова винагорода (медичне обслуговування) нараховуються в тому періоді, в якому відповідні послуги надаються працівниками товариства.

Пенсії та інші винагороди працівникам по закінченні трудової діяльності. Згідно з вимогами законодавства України, державна пенсійна система передбачає розрахунок поточних виплат роботодавцем як відповідний процент від поточної загальної суми виплат працівникам. Такі витрати відображаються у періоді, в якому зароблена відповідна заробітна плата. Після виходу працівників на пенсію усі виплати працівникам здійснюються із фонду соціального захисту. Товариство бере участь в державному пенсійному плані з визначеною виплатою, який передбачає достроковий вихід на пенсію працівників, що працюють на певних робочих місцях зі шкідливими і небезпечними для здоров'я умовами. Працедавець виплачує колишньому працівникові щомісячні пенсії до того часу, поки цей працівник, не досягне звичайного пенсійного віку (60 років для чоловіків і 60 років – для жінок).

Щомісячно товариство сплачує грошові кошти до Пенсійного Фонду та накопичує зобов'язання перед працюючими працівниками. Пенсійне забезпечення розраховується за формулою, яка, в числі іншого, визначається середньою заробітною платою кожного працівника, його загальним трудовим стажем і загальним стажем роботи на певних посадах (за категоріями «Списку № 1» і «Списку № 2»). Окрім обов'язкового фінансування пільгових державних пенсій, товариство добровільно надає своїм працівникам ряд довгострокових соціальних пільг, визначених Колективним договором, що пов'язані з виплатами до ювілейних дат та при виході на пенсію. Всі ці пільги носять характер планів з визначеною виплатою.

Динаміка показників заробітної плати наведена в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Динаміка показників заробітної плати підприємства за 2015-2019 рр.

Показник	Станом на кінець року, тис.грн					Відносне відхилення, %				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015-2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	24 178,3	25 425,4	29 156	31 868,5	31 906,1	5,1	14,7	9,3	0,11	32
Фонд оплати праці, тис. грн	14,8	15,1	15,8	18,7	14,3	2	4,6	18,3	-23,5	-3,4
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	12	12	12	10	10	0	0	-16,6	0	-15,6
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, тис. грн	13,3	13,7	14,1	16,4	13,8	3	3	16,3	-15,8	3,7
Продуктивність праці, тис. грн.	2 075,1	2 182,7	2 429,6	3 186,8	3 190,6	5,1	11,3	31,1	0,11	53,7

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Дослідження динаміки показників заробітної плати показало, що в період з 2015 по 2019 рр. відбулось значне зростання чистого доходу від реалізації

продукції на 32% з 24 178,3 тис. грн. станом на 2015 р. до 31 906,1 тис. грн. в 2019 р. Така позитивна тенденція може говорити про перспективи на наступні роки, незважаючи на зменшення середньооблікової чисельності працюючих осіб.

Окрім цього, відбулась незначана зміна середньомісячної заробітної плати одного працюючого з 2015 по 2019 рр. на 3,7%.

Також за період з 2015 по 2019 рр. продуктивність праці зросла з 2 075,1 тис. грн. до 3 190,6 тис. грн. і склала 53,7%. Це говорить про те, що темпи росту продуктивності праці випереджають темпи росту заробітної плати.

Можна зробити висновок, що зменшення працівників та заробітної плати, а також підвищення продуктивності праці впливає на збільшення чистого прибутку підприємства.

Хоча й такі показники, як фонд оплати праці та кількість працівників на підприємстві станом на 2019 р. зменшились, собівартість реалізованої продукції в порівнянні з 2018 р. стала більше на 2 706,6 (11,7%).

На підприємстві працює система винагороди, яка затверджена колективною угодою і передбачає виплату працюючим винагороди за високі показники праці.

Фонд оплати праці складається із основної та додаткової заробітної плати.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (часу, виробітку, обслуговування, посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) та відрядних розцінок для працівників та посадових окладів для службовців. До основної заробітної плати належать такі виплати:

- виробничому персоналу основної діяльності, безпосередньо зайнятого випуском (реалізацією) продукції, робіт, послуг;
- виробничому персоналу допоміжних виробництв (транспортні, ремонтно-будівельні тощо) цього підприємства;

- виробничому персоналу за утримання та обслуговування цехового обладнання;
- апарату управління, господарському та обслуговуючому персоналу цехів;
- апарату управління підприємства та організації; — непромислового персоналу підприємства;
- робітникам, зайнятим гарантійним ремонтом та обслуговуванням виробленої продукції;
- робітникам, зайнятим реалізацією продукції; — робітникам, зайнятим демонтажем та монтажем основних засобів;
- робітникам торгівлі, громадського харчування та постачально-збутових підприємств та організацій;
- робітникам, зайнятим на будівництві, ремонті об'єктів, монтажі обладнання;
- робітникам, зайнятим на заготівлі сировини, матеріалів та продукції сільського господарства;
- суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутків), отриманих від реалізації продукції.

Додаткова заробітна плата — це винагорода за працю понад встановлені норми, плата за трудові успіхи та винахідливість та за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій. До складу додаткової заробітної плати можуть бути включені:

1. Доплати та надбавки до тарифних ставок та посадових окладів в розмірах, які передбачені діючим законодавством:
 - кваліфікованим працівникам, що зайняті на особливо відповідальних роботах, за високу кваліфікаційну майстерність;
 - за класність водіям автомобілів;

- бригадирам з числа робітників, не звільнених від основної діяльності, за керівництво бригадою;
- персональні надбавки;
- керівникам, спеціалістам, службовцям за високі досягнення в праці або виконання особливо важливих завдань; — за володіння іноземними мовами;
- за сумісництво професій, розширення зон обслуговування;
- доплати до середнього заробітку у випадках, передбачених законодавством;
- за роботу в тяжких, шкідливих, особливо шкідливих умовах, за роботу у вихідні дні, що є робочими, за графіком у нічний час; —інші надбавки та доплати, передбачені законодавством.

2. Премії робітникам, керівникам, спеціалістам та іншим службовцям за виробничі результати, включаючи премію за економію окремих видів матеріальних ресурсів.

3. Винагорода (відсоткові надбавки) за вислугу років, стаж роботи (надбавки за стаж роботи) за спеціальністю на даному підприємстві.

4. Оплата праці робітників, які не перебувають у штаті підприємства, за виконання робіт згідно за договорами цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду.

5. Оплата працівникам, які не перебувають у штаті підприємства, за виконуючи одноразові роботи.

6. Суми відшкодувань втраченого заробітку через тимчасову втрату працездатності.

7. Оплата різниці в окладах працівникам з інших підприємств із збереженням розміру посадового окладу за попередніми місцями роботи, а також при тимчасовому заміщенні.

8. Оплата днів відпочинку, що надаються їм у зв'язку з роботою в понаднормативний робочий час.

9. Оплата праці кваліфікованих робітників, керівників, спеціалістів, скерованих без звільнення від основної роботи для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітників, керівництва виробничою практикою студентів.

10. Оплата праці студентів вищих навчальних закладів та студентів, що працюють на підприємствах у складі студентських загонів.

11. Оплата праці студентів, що проходять виробничу практику на підприємствах, а також оплата праці учнів профтехучилищ на профорієнтаційній практиці.

12. Суми виплат, які пов'язані з індексацією заробітної плати.

13. Оплата за час вимушеного прогулу чи виконання оплачуваних нижче робіт.

14. Ціна безкоштовного надання працівникам окремих галузей народного господарства продуктів харчування, витрат на оплату житла тощо.

15. Оплата витрат, пов'язаних із наданням безкоштовного проїзду для відповідних працівників.

16. Вартість безкоштовно наданого форменого одягу чи сума пільг в зв'язку із продажем речей за нижчою вартістю.

17. Оплата щорічних основних та додаткових відпусток згідно з чинним законодавством.

18. Оплата пільгового часу роботи підлітків.

19. Оплата робочого часу працівників, що виконують державні або громадські обов'язки.

20. Сума заробітної плати за основним місцем роботи на період підвищення кваліфікації.

21. Оплата навчальних відпусток, які надаються працівникам, що навчаються у вечірніх та заочних вищих та середньо-спеціальних навчальних закладах, аспірантурі. [13]

Рішення про визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу приймає наглядова рада, рішення про визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради приймають загальні збори акціонерів, рішення щодо розміру винагороди та розподіл винагороди за результатами праці персоналу підприємства приймає виконавчий орган.

На підприємстві можна розширити перелік існуючих виплат додаткової заробітної плати та збільшити розмір винагороди за результатами діяльності підприємства у звітному році. [1, С. 22].

Така мотивація може вплинути на продуктивність праці персоналу і тим самим збільшити прибуток підприємства. Також можливим способом підвищення ефективності робіт є зміна персоналу на більш кваліфікований або відправлення працівників на проходження курсу підвищення кваліфікації.

1.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності виробника ТОВ «ЛЕКСМА»

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою міжнародних економічних відносин. Загострення конкурентної боротьби на міжнародних ринках вимагає відповідних дій підприємства для утримання міжнародної конкурентоспроможності підприємств в їх боротьбі на світових ринках. [7]

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це частина його загальної діяльності, котра визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних із виходом підприємства на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та завданнями підприємства щодо його функціонування та розвитку. [2, С. 82]

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність має свої особливості, що характеризуються наступними рисами [4, С. 51]:

– посилення взаємозв'язку між кон'юктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Широкий розвиток набувають такі форми та елементи в системі ЗЕД, як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо;

– новий міжнародний поділ праці, який склався останніми роками, характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі. Швидшими темпами розвиваються наукоємні, високотехнологічні галузі: хімія, приладобудування, електроніка, авіакосмічна промисловість. На цих напрямках будують свої експортні стратегії США, країни ЄС, Японія;

– розвиток інтеграційних процесів. Поступово ліквідуються економічні кордони між країнами і створюється єдиний регіональний економічний простір, який підпорядковується загальному регулюванню;

– вивезення капіталу. Це створює фундамент для утворення транснаціональних корпорацій, котрі, як правило, можуть бути національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності;

– переміщення робочої сили із країни в країну, що є наслідком відмінностей у людських, сировинних та фінансових ресурсах. Щорічно в пошуках роботи у світі переміщується до 25 млн людей;

– зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню витрат виробництва;

– активна та цілеспрямована роль держави щодо втягнення країни у систему глобальної світової економіки. Метою державного регулювання є створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують ефективну з точки зору інтересів країни та окремого підприємця ЗЕД на всіх рівнях;

– жорстке міжнародне регулювання ЗЕД. Кожна двостороння міжнародна економічна угода стає багатосторонньою, оскільки має відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько міжнародних організацій у цій галузі.

ЗЕД підприємства має особливості, що визначаються специфікою взаємодії підприємства із зовнішнім ринком і, відповідно, впливають на зміст та виконання функцій ЗЕД підприємства. [3, С. 16]:

Для виробництва товарів підприємство імпортує такі матеріали, як міцелій, компост та торф. Загальна вартість імпорту необхідної продукції станом на 2019 склала 13 792 512 грн. (таблиця 1.9)

Таблиця 1.9

Динаміка структури імпорту товарів у 2015-2019 рр, грн.

Імпорт товару за певний період часу	Міцелій	Компост	Торф	Разом
2015	5 916 230	4 396 541	1 452 657	11 765 428
2016	6 099 438	4 891 575	1 487 248	12 478 261
2017	6 813 240	4 925 302	1 776 805	13 515 347
2018	5 129 703	4 124 645	2 005 058	11 976 221
2019	6 104 284	4 962 459	2 725 769	13 792 512

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Специфічними функціями управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вважаються:

1. Аналітична функція по вивченню міжнародного ринкового середовища, середовища окремих країн і ринків, запитів споживачів зарубіжних ринкових сегментів.
2. Товарно-виробнича функція, що передбачає удосконалення та адаптацію товару до вимог іноземних споживачів конкретних країн та умов ринку країни виходу підприємства.
3. Збутова функція, що передбачає організацію збутових відділів на підприємстві та збутової мережі в країні виходу підприємства для просування товару.
4. Розробка цінової стратегії та формування цінової політики підприємства щодо товарів, що експортуються.

5. Рекламна робота підприємства на зовнішніх ринках передбачає участь у міжнародних ярмарках, виставках, застосування усіх видів реклами, що сприяють реалізації товарів [5, С. 301].

При імпорті та експорті продукції складається зовнішньоекономічний договір (контракт) — матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на визначення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності. [9]

ТОВ «ЛЕКСМА» здійснює разом із підприємствами Республіки Білорусь та Росії спільну підприємницьку (господарська) діяльність - діяльність, що базується на співробітництві між суб'єктами господарської діяльності України та іноземними суб'єктами господарської діяльності і на спільному розподілі результатів та ризиків від її здійснення [12].

Отже, продукція ТОВ «ЛЕКСМА» постачається до мережі магазинів Республіки Білорусь та Росії.

Підприємство експортує таку продукцію:

- Гриб різаний (250 г);
- Шампінйон свіжий ваговий;
- Гриб фасований (600 г);
- Гриб фасований Бейбі (400 г);
- Гриб фасований (450 г);
- Гриб фасований (900 г);
- Гриб фасований вешенка (250 г);
- Гриб фасований. королівський (650 г);
- Гриб фасований королівський (450 г). [11]

Згідно з даних щодо експорту продукції, найбільш прибутковим продуктом є шампінйон ваговий. Від експорту даного продукту підприємство отримало 4 796 044 грн. в 2019 р. (таблиця 1.10)

Таблиця 1.10

Динаміка структури експорту товарів у 2015-2019 р., грн.

Експорт товару за певний період	Гриб різаний (250 г);	Гриб фасований (600 г);	Гриб фасований Бейбі (400 г);	Гриб фасований (450 г);	Гриб фасований (900 г);	Шампінйон свіжий ваговий	Гриб фасований, королівський (650 г);	Гриб фасований, королівський (450 г).	Разом
2015	2 427 083	2 842 798	1 345 682	1 423 795	1 649 724	3 147 265	1 642 316	2 067 829	16 546 492
2016	2 598 171	2 945 584	1 358 497	1 487 234	1 956 494	3 459 284	1 895 495	2 546 455	18 247 214
2017	3 249 006	3 114 524	1 547 986	1 549 784	2 124 052	3 954 086	2 172 658	2 860 709	20 572 805
2018	3 524 802	3 657 286	2 968 722	2 624 053	2 216 482	4 125 495	2 200 148	2 365 034	23 682 022
2019	4 540 421	3 859 026	3 216 812	2 689 241	2 158 472	4 796 044	2 174 023	2 845 961	26 280 000

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Як показано в таблиці 1.11, підприємство отримує більшу частину прибутку від експорту продукції в Республіку Білорусь.

Таблиця 1.11

Географічна структура експорту товарів, грн.

Період	Білорусь	Росія	Всього
2015	13 917 961	2 628 531	16 546 492
2016	15 597 996	2 649 218	18 247 214
2017	17 214 511	3 358 294	20 572 805
2018	18 455 098	5 226 924	23 682 022
2019	21 058 072	5 221 928	26 280 000

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

З кожним роком прибуток від експорту товарів підприємства зростає. Так, експорт продукції в 2019 р. становив 26 280 000 грн., що на 9 733 508 грн. більше показника 2015 р.

В період з 2015 по 2019 рр. експортерами залишались дві країни: Росія та Республіка Білорусь. Однак тенденції взаємодії з Росією в останні роки починали скорочуватись. Це пов'язано з наслідками політико-економічних відносин між країнами, в зв'язку з чим для підвищення прибутку підприємство розглядає варіанти розширення зовнішніх ринків збуту. Для ТОВ «Лексма» був би доцільним пошук нових фірм в нових географічних положеннях та підпис контрактів для експорту продукції.

1.3. Діагностика ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Підвищення ефективності діяльності підприємства повинно бути першим місцем в пріоритеті підприємства. Під час вивчення зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно перш за все дослідити ті країни, що є напружаними для проникнення на їх ринки.

Найбільшим партнером ТОВ «ЛЕКСМА» є Республіка Білорусь, з якою вже укладений великий обсяг договорів.

Республіка Білорусь повністю задоволена поточним рівнем стосунків з підприємством та розраховує на подальший розвиток.

За рахунок реалізації продукції в Росії та Білорусії, підприємство станом на 2019 р. отримало 26 280 000 грн. чистого доходу, в той час як при продажі товару в Україні, ТОВ «ЛЕКСМА» мала дохід сумою в 5 626 100 грн, що складає всього 21,4% від загальної реалізації продукції.

Враховуючи витрати від імпорту та прибуток від експорту, показники яких можна знайти в попередньому підрозділі (таблиця 1.9; 1.10; 1.11), в 2019 році сальдо торговельного балансу (різниця між вартістю експорту та імпорту) [17] залишилось позитивним і становило 12 487 488 грн. (таблиця 1.12)

Таблиця 1.12

Розрахунок сальдо торговельного балансу, грн.

Період	Експорт	Імпорт	Сальдо (експорт – імпорт)
2015	16 546 492	11 765 428	4 781 064
2016	18 247 214	12 478 261	5 768 953
2017	20 572 805	13 515 347	7 057 458
2018	23 682 022	11 976 221	11 705 801
2019	26 280 000	13 792 512	12 487 488

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Дані розрахунки показують, що сальдо торговельного балансу підприємства з кожним роком збільшується. Це позитивно впливає на прибуток підприємства. Хоча й показники сальдо ТОВ «ЛЕКСМА» мають позитивний результат, рекомендується знайти нову стратегію або шлях зниження витрат на імпорт та збільшення доходу від експорту. Це також вплине на сальдо торговельного балансу в позитивну сторону.

Згідно з даними, представленими в таблиці 1.13, коефіцієнт ефективності експортної та імпоротної мали нестабільні показники.

Таблиця 1.13

Динаміка показників коефіцієнту ефективності експортної та імпоротної діяльності, %

Назва показника	Станом на рік					Відносне відхилення				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015-2019
Коефіцієнт ефективності експортної операції (К _{еф/експ})	253,4	255,6	222,3	271	242	1	-13	22	-10,7	-4,5
Коефіцієнт ефективності імпоротної операції (К _{еф імп/оп})	205,5	203,7	215,7	266,1	231,3	-1	6	23,3	-13	12,5

Джерело: розраховано автором за даними підприємства [11]

Згідно з показниками таблиці 1.13, протягом періоду з 2015 по 2019 рр. спостерігаються хвилясті зміни в показниках ефективності як імпортової, так і експортної діяльності. Однак коефіцієнт ефективності імпортових операцій в порівнянні з показниками 2015-2019 рр. показує позитивну динаміку, в той же час динаміка показників експортних операцій в останні роки є негативною, що ще раз підтверджує необхідність в першу чергу перегляду управління та підходів до здійснення експортної діяльності. Про це та інші пропозиції щодо покращення зовнішньоекономічної діяльності буде йти мова в другому розділі.

2. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛЕКСМА»

Дослідивши ТОВ «ЛЕКСМА» та його результати діяльності за 2015-2019 роки, можна помітити зниження ефективності підприємства, пов'язану з певними факторами.

Хоча й ТОВ «Лексма» станом на 2019 р. досягло прогресу в зростанні чистого прибутку, все ж не можна сказати, що показники зростання в порівнянні з минулими роками є стабільними і постійними.

В зв'язку з проведенням вище аналізом, підприємству рекомендується розширити свій ринок експорту та знайти нові країни для співпраці.

Враховуючи перспективний розвиток експортної діяльності ТОВ «Лексма», необхідно також розширити функціональну структуру на підприємстві. В зв'язку з цим, товариству рекомендовано створити окремий структурний підрозділ (відділ ЗЕД), який безпосередньо буде займатись входом в нові ринки, встановленням партнерських зв'язків із товариствами інших країн, забезпеченням виконання обов'язків перед іноземними партнерами, організацією експортних операцій та ін.

Нижче запропоновані рекомендації щодо удосконалення процесу організації операцій з експорту ТОВ «ЛЕКСМА»:

1. Аналіз конкурентоздатності та пошук альтернативного контрагенту відносно поставок продукції

Сучасна геополітична ситуація, пов'язана з економічним спадом, обумовлює пошук нових і розширення існуючих зовнішніх ринків збуту для експорту продукції. Кожне підприємство при виході на зовнішній ринок і здійсненні зовнішньоторговельної діяльності послідовно проходить ряд організаційних, економічних, виробничих і комерційних процедур. Діяльність підприємства зі створення конкурентного продукту, потенційно можливого для його експортної поставки на зовнішній ринок, містить ряд напрямків і дослідницьких дій.

Одним з основних є аналіз потенційних зовнішніх ринків збуту і їх порівнянність з національним ринком. На даному етапі розробляється стратегія підприємства з експорту продукції, яка в подальшому буде закладена в середньострокові і довгострокові програми розвитку організації. [4]

Всю сукупність можливих дій, що здійснюються на підприємстві з метою виходу на зовнішній ринок, можна об'єднати в понятті «процес виходу на зовнішній ринок». Процес включає ряд стадій, які кожен учасник проходить в певній послідовності виходячи із специфіки своєї діяльності. [2, с. 117]

Суть підходу до вдосконалення та оптимізації процесу виходу підприємства на зовнішні ринки на основі дослідження порівнянності ринку полягає в необхідності комплексної організації даного процесу з включенням в нього всієї сукупності можливих дій потенційного експортера в сучасних умовах з урахуванням їх важливості і причинно-наслідкового взаємозв'язку. Важливим початковим етапом в зв'язку з цим є формування переліку потенційних зарубіжних ринків збуту продукції, його детальний аналіз і вивчення. Основні об'єкти аналізу і вивчення міжнародних ринків з метою порівняння наступні:

- 1) ринкове макросередовище (демографічне, економічне, політичне тощо);
- 2) вимоги закордонного ринку до споживчих властивостей товару;
- 3) рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- 4) фактори привабливості зарубіжного ринку (економічні, технологічні тощо);
- 5) ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту;
- 6) рівень світових цін і тенденції їх зміни;
- 7) ступінь і характер ринкової конкуренції;
- 8) форми роботи на зарубіжному ринку, посередницьких угод, торгівлі тощо. [1]

Після чіткого визначення, з якими країнами з початкового списку вітчизняний виробник вважає за краще вести зовнішньоторговельне співробітництво, слід вивчити обставини роботи на ринку іноземного партнера, тонкощі законодавчого регулювання галузі, в тому числі процесу реєстрації виробів, вимог щодо сертифікації та інших бар'єрів для виходу на ринок з позицій порівнянності з кон'юктурою національного ринку. Далі необхідна розробка концепції освоєння іноземного ринку і реалізації збуту. Як відомо, в міжнародному маркетингу є декілька способів виходу на певні ринки різних країн. Вибір способу, яким користуватиметься підприємство базується на результатах. Напрямок розробки міжнародної збутової політики є визначення найбільш підходящого співвідношення коштів і напрямів, необхідних для забезпечення максимальної ефективності процесу виходу компанії на зовнішній ринок.

Наступний етап - пошук іноземного контрагента - проводиться в залежності від результатів кон'юктурного аналізу та маркетингових досліджень. Якщо підприємство має невеликий досвід у зовнішньоторговельній

діяльності, ймовірним виходом може стати залучення посередника (дилера в іноземній державі).

Виходячи з вищевикладеного ТОВ "ЛЕКСМА" пропонується комплексна схема виходу підприємства на нові зовнішні ринки, яка має бути кваліфіковано адаптована до специфічного напрямку зовнішньоторговельної діяльності (гриби) досліджуваного нами підприємства.

2. Створення структурного підрозділу підприємства з ЗЕД - відділ ЗЕД.

Рекомендація для ТОВ "ЛЕКСМА" стосовно пошуку нових контрагентів ЗЕД розширює об'єми функціонального та структурного навантаження та для зростання ефективності реалізації змушує до створення спеціалізованого підрозділу з розвитку та супроводу ЗЕД.

Для створення керуючої системи управління ЗЕД необхідно врахувати наступне:

- 1) побудова організаційної структури управління ЗЕД має ґрунтуватися на раціональній системі взаємозв'язків між структурними елементами підприємства при формуванні керуючої системи управління ЗЕД;
- 2) відділ ЗЕД має характеризуватися чітким визначенням функціональних обов'язків працівників та розробкою системи відносин з делегування повноважень;
- 3) доцільність організації структурних підрозділів (представництв, філій, відділень, дочірніх компаній) у країнах здійснення ЗЕД підприємства;
- 4) специфіка організації процесу укладання зовнішньоекономічної угоди з іноземними контрагентами;
- 5) забезпечення ефективної організації здійснення та документаційного супроводу кожної зовнішньоекономічної операції тощо.

Таким чином, процес управління зовнішньоекономічною діяльністю має певні риси, що обумовлюються особливостями об'єкту здійснення господарської діяльності, а саме:

- 1) управління господарською діяльністю підприємства здійснюється у зовнішній сфері і на міжнародному рівні;
- 2) охоплення територіального простору, що є більш широким ніж у веденні внутрішньої діяльності підприємства, що виражається у врахуванні різних природних особливостей, кліматичних, тимчасових та інших чинників;
- 3) у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності беруть участь більше суб'єктів господарювання, які функціонують у різних політичних, економічних, правових і культурних умовах;
- 4) окрім власне підприємств у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виступають держави, які відрізняються політикою ведення міжнародних зв'язків, стратегією у сфері зовнішньоекономічної діяльності, сукупністю важелів впливу на цю сферу;
- 5) на міжнародному рівні часто використовуються міждержавні інструменти та засоби дії на зовнішньоторговельні й інші відносини господарюючих суб'єктів. [7]

Відповідно до цього вимоги до персоналу мають специфічні риси, які необхідно враховувати при плануванні чисельності зайнятих ЗЕД підприємства.

Планування персоналу підприємства, що здійснює ЗЕД, повинне відповідати досягненню стратегічної мети здійснення ЗЕД – посиленню конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках, тому планування персоналу повинно узгоджуватися зі стратегією здійснення ЗЕД.

Основою організаційного розвитку підприємств є персонал, тому ефективне здійснення промисловими підприємствами зовнішньоекономічної діяльності на сьогодні потребує створення механізмів системи планування та управління персоналом до її умов. Провідна роль в цьому процесі належить системі планування персоналу, яка має враховувати особливості трудової

діяльності працівників, що приймають участь у зовнішньоекономічній діяльності, має бути прозорою та стимулювати працівників на досягнення високих результатів. [1, с. 45]

Залежно від розмірів підприємства та обсягів здійснення ним зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві може створюватись як окремий структурний підрозділ підприємства для здійснення ЗЕД, так і окремі функції з виконання ЗЕД можуть делегуватись для виконання при розширенні функціональних обов'язків співробітників окремих структурних підрозділів підприємства.

Структурний підрозділ зовнішньоекономічних зв'язків не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він становить частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю як елементом єдиної цілісної системи внутрішньофірмового управління. Цей структурний підрозділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами та ін. Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності підприємства

В підрозділі 2.1 були визначені та теоретично обгрунтовані основні 2 рекомендовані напрями розвитку ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА». В поточному підрозділі буде розглянуто комплекс заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Згідно з рекомендаціями в пункті 2.1. відносно підвищення ЗЕД ТОВ «ЛЕКСМА», розглянемо комплекс заходів:

1. Створення керуючої системи управління ЗЕД

Одним із варіантів підвищення ефективності підприємства є створення керуючої підсистеми, яка буде здатна впливати на керовану підсистему з метою повного виконання поставлених завдань зі здійснення різноманітних форм

зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ) і видів ЗЕД, використовуючи при цьому найбільш ефективні методи та засоби впливу.

У загальному вигляді завданнями керуючої системи управління ЗЕД підприємства можуть бути такі:

- Участь у розробці стратегії ЗЕД підприємства.
- Сприяння розвитку ЗБЗ з метою прискорення його соціально-економічного розвитку.
- Управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток.
- Забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами.
- Вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збирання і накопичення відповідної інформації.
- Організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.
- Здійснення рекламної діяльності.
- Організація протокольних заходів та ін.

Відповідно до завдань визначаються функції керуючої системи управління ЗЕД і формується його організаційна структура. Відділ ЗЕД, як правило, очолює начальник відділу, а відділ може складатись із окремих структурних підрозділів (груп, секторів, бюро) або включати до свого складу спеціалістів, які забезпечують виконання робіт із ЗЕД підприємства.

Чисельність працюючих у таких відділах планується, виходячи із обсягів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Крім того, особливі вимоги при формуванні кадрового складу відділу ЗЕД пред'являються окремі вимоги до ділових якостей працівників та їх професійній підготовки. Зовнішньоекономічна діяльність вимагає знання виробництва, торгівлі, фінансів, міжнародного маркетингу, менеджменту, права, дипломатії, психології, міжнародного протоколу й етикету тощо.

Проведений аналіз організаційної структури підприємства дозволяє зробити висновок, що у складі підприємства відсутній відділ, який займається зовнішньоекономічною діяльністю. На підприємстві реалізацію експортно-імпортних операцій, залежно від об'єкту операцій, забезпечують співробітники відділів збуту, матеріально-технічного постачання, економіки виробництва.

При такому розподілі обов'язків ефективність зовнішньоекономічної діяльності низька, вона ускладнюється необхідністю взаємодії представників різних відділів та відсутністю єдиного координування експортно-імпортних операцій.

Зважаючи на те, що обсяги зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві поступово зростають, постійно розширюється асортимент продукції, що експортується, доцільно було б створити на підприємстві відділ зовнішньоекономічної діяльності, побудований за принципом матричної організаційної структури, який би поєднав у собі принципи функціональної та товарної (продуктової) структур.

Матрична структура є різновидом адаптивної структури. Адаптивна організаційна структура – організаційна структура підприємства, здатна оперативно пристосуватися до нових завдань фірми, а також до економічних, правових та інших умов на національному, світовому ринках.

Ці структури на відміну від бюрократичних, які називають механістичними, назвали органічними за аналогією з живими організмами, вони легко адаптуються до зовнішнього середовища. Органічні структури підрозділяються на проектні та матричні.

Характерні ознаки адаптивних структур. Для адаптивних організаційних структур (інша назва: органічних, гнучких) характерно:

- відсутність жорсткої бюрократичної регламентації діяльності менеджменту;
- відсутність глибокої спеціалізації;

- деяка розмитість рівнів менеджменту, невелика їх частина виводиться гнучка структура менеджменту;
- децентралізований характер прийняття рішень
- індивідуальна відповідальність працівників за кінцеві результати діяльності організації.

Якщо порівняти адаптивні структури управління з дивізійною, то перші виявляються набагато більш гнучкими і пристосованими до мінливих вимог виробництва і параметрів зовнішнього середовища.

Таким чином, адаптивні структури мають такими характерними ознаками:

- орієнтацією на оперативну реалізацію комплексних проектів, програм і рішення різних складних проблем;
- здатністю відносно легко і безболісно змінювати свою форму, а також швидко;
- пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища;
- обмеженим життєвим циклом (тобто, адаптивні структури, як правило, створюються на тимчасовій основі, для вирішення тієї чи іншої конкретної проблеми, виконання різних програм і проектів;
- для гнучких структур характерно формування органів управління на тимчасовій основі.

Матрична – функціонально-цільова структура, по одній стороні матриці будується управління по окремих сферах діяльності організації, по іншій стороні здійснюється управління продуктами або проектами. У матричній організаційній структурі передбачена подвійна система підпорядкування.

Така форма організаційної структури може бути ефективною лише за наявності необхідного рівня професіоналізму, оскільки воно пов'язане з досить значними проблемами. При використанні матричної структури управліннями-практиками відзначається її складність, виникаючі проблеми з налагодженням міжособистісних відносин, недостатня очевидність очікуваного результату. Найбільша складність при реалізації матричної організаційної структури полягає

у недотриманні принципу єдиноначальності. Головне призначення такого типу організаційної структури – забезпечити підвищену здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, в якій їй доводиться функціонувати. [22]

Переваги матричної організаційної структури, насамперед, в її гнучкості і можливості ефективно координувати роботи.

Керуюча система управління ЗЕД — це частина апарату управління підприємства, його задача — здійснювати планування, організацію і координацію ЗЕД підприємства.

Головні задачі керуючої системи управління ЗЕД:

- управління експортним потенціалом підприємства і створення конкурентоздатної продукції;
- забезпечення виконання зобов'язань перед іноземними партнерами;
- освоєння нових форм виробничої, науково-технічної і інвестиційної співпраці;
- підготовка контрактного товару до процедури митного оформлення. [5, С. 272]

Основною функцією відділу ЗЕД є забезпечення стабільної і адекватної, потенційним можливостям підприємства, зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торгових відносин з іноземними партнерами.

Основними видами робіт, що виконуються відділом, є наступні:

- організація експортно-імпортних операцій;
- валютно-фінансові операції;
- декларування і митне оформлення вантажів;
- встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;
- науково-інформаційна робота;
- пошук способів виходу підприємства на зовнішній ринок;
- вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Декларування і митне оформлення є одними з головних напрямів діяльності відділу ЗЕД, оскільки не тільки споживачі продукції підприємства знаходяться за кордоном, але і основні постачальники сировини – іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки сировини і товарів. Декларування вантажів припускає оформлення наступних документів:

- вантажних митних декларацій ;
- електронних копій ВМД;
- декларацій митної вартості;
- описів документів, що прикладаються до митної декларації

Кінцевим результатом діяльності декларанта є отримання митної відмітки «Випуск дозволений». [21]

Структура відділу ЗЕД, склад працівників визначається структурою і особливостями виробництва експортної продукції, формами і масштабами ЗЕД на підприємстві. Відповідно до цих загальних задач і напрямів діяльності відділу ЗЕД його працівники мають свої конкретні обов'язки.

Чисельність персоналу відділу зовнішньоекономічної діяльності – 3 особи. Організаційна структура відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛЕКСМА» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Організаційна структура керуючої системи управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ЛЕКСМА»

Джерело: побудовано автором

Начальник керуючої системи управління ЗЕД здійснює загальну координацію діяльності працівників відділу і координує діяльність відділу з

іншими відділами і службами підприємства, займається питаннями руху валютних засобів, вирішує поточні оперативні питання.

Економіст відділу ЗЕД відповідає за розрахунок цін експортної продукції з урахуванням базису поставки та інших умов, складання комерційних пропозицій з продажу продукції підприємства, розробку статей контракту, оформлення паспорта угоди за договорами купівлі-продажу, підготовку плану заходів щодо виконання умов контракту та його контролю.

Експерт з митного регулювання веде всю митну документацію: забезпечує митне оформлення продукції, що експортується та імпортується підприємством, оформлює вантажні митні декларації, веде статистичну звітність відділу.

Менеджер ЗЕД забезпечує експорт продукції, яку випускає ТОВ «ЛЕКСМА» та здійснює операції з імпорту, що пов'язані із забезпеченням підприємства основними та допоміжними матеріалами.

Від якості взаємодії співробітників відділу менеджменту ЗЕД буде залежати ефективність діяльності відділу в цілому.

Таблиця 2.1

Додаткові витрати на заробітну плату відділу ЗЕД

Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, тис. грн.	Річний фонд оплати праці, тис. грн.
Начальник відділу ЗЕД	1	13	156
Експерт з митного регулювання	1	12	144
Менеджер ЗЕД	1	11	132
Разом	4	х	432

Джерело: розраховано автором

В зв'язку з тим, що додаткові витрати, представлені в таблиці 2.1, є незначними, підприємству доцільно створити керуючу систему управління ЗЕД, а розрахунок при пошуку країн для збуту експорту на зовнішніх ринках, який буде розглянутий далі, покаже, наскільки ефективною та виправданою буде рекомендація щодо створення відділу ЗЕД.

2. Розширення ринків збуту та пошук перспективних країн для збуту продукції ТОВ «ЛЕКСМА».

Для розбору конкретних рекомендацій та досліджень нових зовнішніх ринків збуту та вибору найбільш ефективного контрагента для зовнішньоекономічної діяльності, нам необхідно провести комплексне дослідження.

Відповідно до комплексних методів, викладених в підрозділі 2.1., почнемо з аналізу внутрішнього ринку.

Ми розглянули основних конкурентів ТОВ «Лексма» на внутрішньому ринку по збуту шампінйонів, так як вони є найбільш затребуваним продуктом на ринку з тих, які підприємство виготовляє. Були виявлені цінові конкурентні переваги, які викладені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Визначення вартості на 1000 кг шампінйонів у конкурентів

Назва компанії	«Шувар»	«Fruit time»	«Агротет»
Країна	Україна	Україна	Україна
Конкурентна ціна товару-аналога за 1 000 кг. (Євро)	1 381	1 403	1 428
Дата фіксації ціни	1.04.2020	1.04.2020	1.04.2020
Валюта контракту	євро	євро	євро
Курс національної валюти	34,45	34,45	34,45
Середня ціна	1 404 євро (48 367,8 грн.)		

Джерело: розраховано автором

Згідно за розрахунками ціни контракту на основі цін конкурентів, базова ціна за 1000 кг шампінйонів становить 1 404 євро або 48 367,8 грн.

Оскільки вартість шампінйонів ТОВ «Лексма» обсягом в 1000 кг на момент дослідження, а саме — 1 189,6 євро (40 981,7 грн.), є нижчою за середню ціну поміж конкурентів і загалом є меншою за фірму-конкурента «Шувар» з відносно низькою ціною, то, безумовно, це збільшує конкурентоспроможність підприємства та є більш привабливим та пріоритетним варіантом для іноземних покупців в порівнянні з цінами конкурентів. Дана обставина безперечно є більш вигідною як для ТОВ «Лексма», так і для зовнішнього ринку.

Нижче наведені дані стосовно аналізу потенційних покупців серед альтернативних країн для збуту продукції.

Результати аналізу потенційних покупців подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз потенційних покупців

Назва країни	Назва потенційного покупця	Прибуток від експорту 1000 кг продукції, євро
Італія	«Verde ambiente»	1 190,7
Чехія	«Sterckx»	1 205,1
Німеччина	«Klasmann-Deilmann»	1 194

Джерело: розраховано автором

З урахуванням умов постачання продукції, оплати, розрахування інших важливих умов, були отримані результати від експорту продукції альтернативним покупцям.

Згідно за розрахунками, можна зробити висновок, що із списку прелічених потенційних покупців найбільш вигідною буде співпраця з чеською фірмою «Sterckx». При співпраці з даним покупцем, прибуток від експорту 1000 кг шампіньйонів може становити 41 515,7 грн., підвищуючи тим самим ефективність ЗЕД підприємства.

Спочатку планується експортувати 15 000 кг за умов поставки EXW за умов прямого банківського переказу.

Шампіньйони ТОВ «Лексма» мають високу якість, про що свідчать супровідні документи та невелика вартість в порівнянні з конкурентами. Підприємство всіляко раціоналізує витрати на виробництво, пакує товар і не вкладає в ціну продукції необґрунтовані витрати. Гриби ТОВ «Лексма» вирощуються тільки на екологічно чистій сировині, без використання хімічних препаратів і ГМО такими, якими вони створені природою. Для підтримки високої якості шампіньйонів та іншої продукції товариства, використовуються

камери швидкої заморозки і автомобілі з холодильними установками, що дозволяє продовжити зберігання без втрати корисних властивостей.

Чехія є державою в центральній Європі без виходу до моря, що межує на півночі і заході з Німеччиною, на північному сході — з Польщею, на південному сході — зі Словаччиною, на півдні — з Австрією, що робить її однією з двох, разом із Люксембургом, країною-членом Європейського Союзу, які повністю оточені ЄС. Населення Чехії становить 10 637 540 осіб.

Чехія — індустріально-аграрна країна, яка має обмежену паливно-енергетичну і мінерально-сировинну базу. Найзначніші запаси вугілля. Провідні галузі промисловості: паливно-енергетична, чорна металургія, машинобудівна, вугільна, хімічна, легка і харчова промисловість. Транспорт: залізничний, автомобільний, річковий, повітряний.

В географічній структурі експорту перевага належить країнам з розвиненою ринковою економікою, передусім, членам Євросоюзу. Найбільшими експортерами до Чехії є Німеччина (32,4 %), Словаччина (9 %), Польща (5,8 %), Велика Британія (5,3 %), Франція (5,1 %) та Австрія (4,1 %). [16]

Перед виходом на ринок Чехії потрібно враховувати, що вартість шампінйонів залежить безпосередньо від умов поставки, собівартості товариства та від світових цін на шампінйони, на підставі чого доцільно розрахувати ефективність перспективної угоди.

2.3. Прогнозна оцінка ефективності та вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «ЛЕКСМА»

1. Прогнозна оцінка створення керуючої системи управління ЗЕД

Згідно з результатами таблиці 2.4, при створенні керуючої системи управління ЗЕД, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 7,4% при зростанні собівартості на 4,8%. Середньооблікова чисельність працюючих збільшиться на 4 особи (40%), фонд оплати праці при цьому збільшиться на 4,3 тис. грн. або на 30%.

Таблиця 2.4

Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Показники	2019 факт, тис. грн.	2020 план		
			Абсолютне відхилення, тис. грн.	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	31 906,1	34 275,9	2 369,8	7,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	25 707,1	26 945,5	1 238,4	4,8
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	10	14	4	40
Основні засоби виробничого призначення всього, тис. грн	560,4	643,3	118,1	14,8
Фонд оплати праці, тис.грн	14,3	18,6	4,3	30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Таким чином, можна зробити висновок, що організація керуючої системи управління ЗЕД на ТОВ «ЛЕКСМА» є ефективною і зможе збільшити прибутки підприємства попри затрати, пов'язані з заробітною платою відділу ЗЕД.

2. Прогнозна оцінка пошуку перспективних країн для збуту продукції ТОВ «ЛЕКСМА».

В таблиці 2.5. представлений розрахунок очікуваної ефективності зовнішньоекономічної угоди при експорті 15 000 кг шампінйонів ТОВ «Лексма» в Чехію на основі умов поставки EXW(продавець вважається таким, що виконав свої зобов'язання з постачання, коли він надасть товар у розпорядження покупця на своєму підприємстві), так як ця умова є менш затратною та найбільш прибутковою для підприємства.

Таблиця 2.5.

Розрахунок ефективності угоди

Назва показника	Формула обчислення	Розрахунок	Результат розрахунку	Примітка
Загальна вартість експортованої партії, євро	$Zc = Bc * Kz$	$Zc = 1\,205,1 * 15$	18 076,5 євро	Бц – базова ціна пропозиції, євро; Кз - кількість імпортованих одиниць товару
Сума можливого прибутку по експортованій партії, євро	$Pc = (Ut * Zc) / 100$	$Pc = (31 * 18\,076,5) / 100$	5 603,7 євро	Ут - середній рівень торговельної надбавки
Скоригований рівень витрат на експортовану партію, %	$Vk = Vc - Vt + (Vk * 100) / Zc$	$Vk = 26\% - 11\% + (0 * 100) / 18\,076,5$	15%.	Вс - середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт -транспортні витрати, %; Вк -конкретні витрати на транспортування партії, євро
Сума можливих витрат обігу за угодою, євро	$Vo = (Vk * Zc) / 100$	$Vo = (15 * 18\,076,5) / 100$	2 711,4 євро	
Сума можливого балансового прибутку за угодою, євро	$Pu = Pc - Vo$	$Pu = 5\,603,7 - 2\,711,4$	2 892,3 євро	
Сума можливого чистого прибутку за угодою, євро	$Pch = Pu * (100 - Sp) / 100$	$Pch = 2\,892,3 * (100 - 18) / 100$	2 371,6 євро	Сп - ставка податку на прибуток
Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії, %	$Pz = (Pch * 100) / Zc$	$Pz = (2\,371,6 * 100) / 18\,076,5$	13,1%	

Джерело: розраховано автором

При розрахунку цієї угоди була визначена ефективність експортування шампінйонів, яка має прогнозований прибуток в розмірі 2 371,6 євро при обсязі 15 000 кг. Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії становить 13,1%, що є позитивним показником для підприємства, яке здійснює діяльність на ринку грибів.

ВИСНОВКИ

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лексма» за 2015-2019 рр., проведений в першому розділі, вказує на наявність певних недоліків як в організації, так і при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства, тому актуальною є зміна стратегії розвитку ТОВ «Лексма» задля збільшення прибутку та ефективності діяльності товариства.

В другому розділі були запропоновані 2 шляхи розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Лексма», такі як створення керуючої системи управління ЗЕД (відділ ЗЕД) та пошук перспективних нових країн для збуту продукції ТОВ «Лексма».

В своїй більшості підприємство експортує власну продукцію до ринків Росії та Республіки Білорусь, але в останні роки формат економічних відносин з даними країнами спонукає ТОВ «Лексма» на пошук нових ринків збуту для розширення сфери взаємодії та збільшення прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

В ході дослідження був проведений порівняльний аналіз рівня цін на шампінйони ТОВ «Лексма» серед основних конкурентів на внутрішньому українському ринку. Цей аналіз показав, що рівень цін ТОВ «Лексма» знаходиться на дуже конкурентній площині, а саме – ціна є набагато нижчою та більш вигідною за конкурентну та середню ціну в даному сегменті ринку.

Показники рівня прибутковості в частині одного контракту склали 13,1% при експортуванні партії шампінйонів в обсязі 15 000 кг, що є оптимальним показником прибутку на даному ринку збуту грибів.

Також було рекомендовано організувати окремий підрозділ по зовнішньоекономічним операціям (керуючу систему управління ЗЕД), який при розрахунках згідно з даними ТОВ «Лексма» показав, що разом з показником прибутковості по розвитку регіону, це дає можливість розширення експортного потенціалу підприємства.

Результатами таких операцій буде збільшення прибутку підприємства, що може посприяти підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності в перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: [навч. посіб.] / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
2. Гузенко Г.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості / Г.М. Гузенко, Ю.О. Гайдученко // Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – № 3 (14). – 2013. – С. 77-89.
3. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. / М. І. Дідківський. – К.: Знання, 2006. – 463 с.
4. Жданов С. А. Механизмы экономического управления предприятием : учеб. пособие / С. А. Жданов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 319 с.
5. Іванченко К.І., Іванченко М.І. Функціональний підхід до менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства / К.І.Іванченко, М.І.Іванченко. // Матеріали II міжнародної Інтернет-конференції „Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання”, (м.Луцьк, 27-28 квітня 2011р.)- Луцьк: ВІЕМ, 2011.- 299-303
6. Машика Ю.В. Кадрове забезпечення як складова конкурентоспроможності підприємства / Ю.В.Машика // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.- 2014, № 6, Т. 1, С. 86-88.
7. Хоменко Т. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Хоменко Т. Ю., Погребняк А. Ю. // Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених. – 2017. – Вип. 11. [Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/225971>]

8. Бербенець О.В. Кадрове планування: сутність, цілі та переваги. О.В. Бербенець // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 5-ї міжнародної наук.-практ. конф. – Дніпро, 7-9.11.2017: тези доповідей. – Дніпро: Друкарня ДДАЕУ, 2017. – 276 с., с.18-21.

9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Поняття і види зовнішньоекономічних договорів [Електронний рес.]: <https://library.if.ua/book/54/3940.html>

10. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств [Електронний рес.]: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/6_1_2016ua/44.pdf.

11. Офіційний сайт ТОВ «ЛЕКСМА»: <https://leksma.com.ua/>

12. Закон України про зовнішньоекономічну діяльність (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 29, ст. 377) [Електронний рес.]: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

13. Економіка торгівлі як галузева економічна наука [Електронний рес.]: <http://allrefs.net/c1/49hjt/>

14. Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства [Електронний рес.]: https://pidru4niki.com/13820322/ekonomika/analiz_likvidnosti_platospromozhnosti_pidpriyemstva

15. Визначення EXW [Електронний рес.]: <https://uk.wikipedia.org/wiki/EXW>

16. Економіка Чехії [Електронний рес.]: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_%D0%A7%D0%B5%D1%85%D1%96%D1%97

17. Платіжний та торговельний баланси зовнішньоекономічної діяльності [Електронний рес.]: <https://buklib.net/books/29472/>

18. Офіційний сайт підприємства Verde Ambiente [Електронний рес.]: <https://www.verde-ambiente.it/>

19. Офіційний сайт підприємства Sterckx [Електронний рес.]: <http://www.sterckx.com/EN/home/>

20. Офіційний сайт підприємства [Електронний рес.]: <https://klasmann-deilmann.com/en/>

21. О. Г. Величко, Ю. Г. Момот. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс, режим доступу]: <https://studfile.net/preview/5226177/page:12/>

22. Характеристика структур управління [Електронний ресурс, режим доступу] <http://www.info-library.com.ua/books-text-5445.html>

23. Структура управління організацією [Електронний ресурс, режим доступу]: https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_ypravlinnya_personalom/referat/3786/page/2

24. Організаційні структури управління. [Електронний ресурс]: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15041/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2015-2019 рр.

Баланс						
Актив	Код рядк а	2015(ти с. грн.) на дату	2016(ти с. грн.)	2017(ти с. грн.)	2018(тис.гр н.)	2019(тис.р н.)
I. Необоротні активи						
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-	-	-
Основні засоби	1010	14,7	15,3	16,4	16,6	560,4
первісна вартість	1011	26,3	29,6	33,8	40,4	684,2
знос	1012	11,6	14,3	17,4	23,8	123,8
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	14,7	15,3	16,4	16,6	560,4
II. Оборотні активи						
Запаси	1100	340,6	375,2	393,8	518,2	435,6
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	79,3	-
I Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 142,8	2 376	2 723,1	3944,1	3240,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	683,1	785,1	892,8	604,5	576,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	12,9	13,4	16,2	-	-
I Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	58,5	60	74,8	182,4	87,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	325,2	320,6	305,8	74,9	37,9
I Витрати майбутніх періодів	1170	4,3	5,1	5,4	2,3	5,1
I Інші оборотні активи	1190	25,2	27	30,3	121,6	98,3
Усього за розділом II	1195	3 592,6	3 962,4	4 426,0	5448,0	4481,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-	-
Баланс	1300	3 607,3	3 977,7	4 442,4	5464,6	5041,7
Пасив	Код рядк а			2017,0	2018,0	2019,0
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	563,4	676,1	709,1	1077,0	2042,5
Неоплачений капітал	1425	-	-	(0,1)	-	-
Усього за розділом I	1495	569,7	682,4	715,3	1083,3	2048,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	70	82,0	82,0	-	-

Продовження додатка А						
Актив	Код рядка	2015(ти с. грн.) на дату	2016(тис. грн.)	2017(ти с. грн.)	2018(тис.гр н.)	2019(тис.р н.)
III. Поточні зобов'язання						
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:						
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 873,6	3 120,8	3 432,3	3 899,8	2 621,1
розрахунками з бюджетом	1620	3,2	2,9	3,5	35,1	27,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-	30,5	23,6
розрахунками зі страхування	1625	3,7	4,0	4,0	5,1	-
розрахунками з оплати праці	1630	14	15,1	15,8	18,7	14,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	143,1	152,5	189,5	422,6	330,4
Усього за розділом III	1695	3 037,6	3 295,3	3 645,1	4 381,3	2 992,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-
Баланс	1900	3 607,3	3 977,7	4 442,4	5464,6	5041,7
Звіт про фінансові результати						
Стаття	Код рядка	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24 178,3	25 425,4	29 156,0	31 868,5	31 906,1
Інші операційні доходи	2120	78,1	89,3	109,4	104,6	115,3
Інші доходи	2240	-	-	-	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24 256,4	25 514,7	29 265,4	31973,1	32 021,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20 865,6	21 415,9	24 028,6	23 000,5	25 707,1
Інші операційні витрати	2180	3 238,4	3 918,6	5 004,5	8 808,8	5 865,6
Інші витрати	2270	-	-	-	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	24 104	25 334,5	29 033,1	31 809,3	31572,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	152,4	180,2	232,3	163,8	448,7
Податок на прибуток	2300	27,4	32,4	41,8	29,5	80,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	125	147,8	190,5	134,3	367,9

Додаток Б

Система показників рентабельності діяльності підприємства за 2015-2019 рр., %

Назва показника	Розрахунок				
	2015	2016	2017	2018	2019
Період обороту активів (Па)	1,7	1,6	1,5	1,3	1,27
Період обороту оборотних активів (Поа)	90	85,2	74,3	68	68
Період погашення дебіторської заборгованості (Пдз)	75,6	71,8	62,6	57,3	57,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коа)	4	4,3	5	5,3	5,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	4,8	5	5,8	6,3	6,4

Додаток В

Динаміка показників заробітної плати підприємства за 2015-2019 рр.

Показник	Станом на кінець року, тис.грн					Абсолютне відхилення, тис.грн					Відносне відхилення, %				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015-2019	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2015-2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	24 178,3	25 425,4	29 156	31 868,5	31 906,1	1 247,1	3 730,6	2 712,5	37,6	7 727,8	5,1	14,7	9,3	0,11	32
Фонд оплати праці, тис. грн	14,8	15,1	15,8	18,7	14,3	0,3	0,7	2,9	-4,4	-0,5	2	4,6	18,3	-23,5	-3,4
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	12	12	12	10	10	0	0	-2	0	-2	0	0	-16,6	0	-15,6
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, тис. грн	13,3	13,7	14,1	16,4	13,8	0,4	0,7	2,3	-2,6	0,5	3	3	16,3	-15,8	3,7
Продуктивність праці, тис. грн.	2 075,1	2 182,7	2 429,6	3 186,8	3 190,6	107,6	246,9	757,2	3,81	1 115,5	5,1	11,3	31,1	0,11	53,7