

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Кваліфікаційна робота (проєкт)**

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

**Виконав:** студентка 4 курсу, 12-491 групи  
Спеціальності 073 Менеджмент  
Освітньо-професійної програми  
Менеджмент  
**Скиба Анастасія Ігорівна**

**Керівник:** к.е.н., Синякова К.М.

**Рецензент:** к.е.н. доцент Мельникова К.В.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>5</b>
1.1. Зміст управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ....	5
1.2. Правові та основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в Україні .....	9
1.3. Методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	15
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ</b>	
<b>ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>21</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВВВВ» ..	21
2.2. Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВВВВ» ..	26
2.3. Дослідження процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ» .....	35
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРЕРОБНОГО</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>42</b>
3.1. Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ» .....	42
3.2. Заходи із вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ» .....	45
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>52</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Перебудова економіки України в умовах ринкових відносин супроводжується поступово зростаючим залученням нашої країни до існуючої системи господарських зв'язків світового рівня. Інтегрування української економіки у світове господарство, участь країни у різних видах міжнародного підприємництва підвищує значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, яка здійснюється через проведення комерційних операцій є важливим елементом механізму управління зовнішньоекономічними відносинами.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності впливає на відтворення експортного потенціалу країни, підвищення конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, сприяє формуванню раціональної системи експорту й імпорту, збільшує привабливість країни для іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпечує економічну безпеку України. Правильна організація цієї діяльності дає змогу підприємству задовольнити потребу у збільшенні прибутку за допомогою міжнародних замовлень та клієнтів.

**Метою** дослідження є дослідження теоретичних основ та практичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю переробного підприємства на прикладі ТОВ «ВВВВ».

У процесі досягнення мети, передбачено вирішення наступних **завдань** кваліфікаційної роботи:

- вивчити зміст управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- дослідити правові основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в Україні;
- вивчити методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «ВВВВ»;
- проаналізувати показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВВВВ»;
- провести дослідження процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ»;
- запропонувати заходи із вдосконалення системи управління ЗЕД ТОВ «ВВВВ».

**Об'єкт дослідження** – процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. **Предмет** дослідження – теоретичні та практичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ».

В роботі використовуються наступні **методи** дослідження: аналіз та синтез, порівняння, узагальнення, графічний метод, бібліографічний метод.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Перший розділ базується на дослідженні теоретичних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У другому розділі проведено аналіз практики управління зовнішньоекономічною діяльністю переробного підприємства на прикладі ТОВ «ВВВВ». Третій розділ присвячений розробці шляхів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ».

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження пройшли апробацію на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» 17-18 жовтня 2019 року та V Усеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах» 26-27 березня 2020 року у м. Херсон на базі Херсонського державного університету.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Зміст управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

У сучасній ринковій економіці зовнішньоекономічна діяльність являє собою сферу господарської діяльності, яка пов'язана з міжнародним науково-технічним і виробничим потенціалом, експортом і імпортом продукції, виходом різних підприємств і організацій на зовнішній ринок. Сформовані зовнішньоекономічні зв'язки стали результатом світового поділу праці. Залежно від функціональних ознак виділяються наступні основні форми зовнішніх економічних зв'язків: зовнішня торгівля, науково-технічне співробітництво, економічне співробітництво, кооперування. Основною формою зовнішньоекономічних зв'язків була і залишається зовнішня торгівля.

Отже, «зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – сукупність напрямів, форм і методів торговельно-економічного, науково-технічного співробітництва, а також кредитних і валютно-фінансових відносин даної країни із зарубіжними державами з метою ефективного використання переваг міжнародного поділу праці» [1].

В умовах ринкової економіки промислово розвинених країн практично відсутні галузі виробництва, які не залучені в сферу зовнішньоекономічних зв'язків. Все більше українських підприємств і організацій різних форм власності залучаються в зовнішньоекономічну діяльність, при цьому на їхньому шляху виникає безліч питань, пов'язаних з регулюванням зовнішньоекономічної діяльності державними органами. У всіх країнах регулювання зовнішньої торгівлі – основна форма економічного співробітництва між країнами, здійснюється в тій чи іншій мірі державою в залежності від поставлених економічних, соціальних і політичних завдань в країні, а також становища в світі. Сучасна зовнішньоекономічна діяльність

охоплює інтереси багатьох держав світу, і відповідно держави повинні регулювати свою зовнішньоекономічну діяльність, з переважним урахуванням своїх економічних інтересів.

«Зовнішньоекономічна діяльність підприємства базується на можливості отримання економічних вигод виходячи з переваг міжнародного поділу праці, міжнародних ділових відносин. Це пов'язано з тим, що виробництво певного товару, його збут або надання певного виду послуг в іншій країні має більше переваг ніж така діяльність всередині країни. Таким чином, ЗЕД здійснюється в тій країні і з тими партнерами, які є найвигіднішими» [2]. «Управління зовнішньоекономічною діяльністю – це системний вплив на об'єкт (виробничі структури, фірми, організації, колективи людей) для забезпечення їх життєздатності, узгодженості в роботі і досягнення кінцевого результату» [3].

Здійснюючи управління зовнішньоекономічною діяльністю, «суб'єкти і об'єкти господарської діяльності керуються такими принципами:

- суверенітету України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, який передбачає виключне право громадян України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України;

- свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що передбачає право вступати у зовнішньоекономічні зв'язки, здійснювати їх у будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;

- забезпеченням юридичної рівності і неприпустимості дискримінації, заборонами будь-яких, крім передбачених законами України, дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних об'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;

- забезпечення верховенства закону, що передбачає неухильне дотримання в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю законів України, заборонаю застосування підзаконних актів та актів управління місцевих

органів, що створюють для суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності менш сприятливі умови, ніж ті, які встановлені законами України;

– захисту суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності на основі забезпечення державою однакового захисту всіх суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних об'єктів господарської діяльності на її території згідно з законами України» [4].

Ефективне функціонування підприємства, що займається міжнародними контрактами, неможливе без комплексної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Саме тому у процесі її формування необхідно враховувати науково-технічні, виробничі, сервісні, інформаційні, кваліфікаційні та експортно-імпорتنі чинники, що впливають на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

На практиці оцінка ефективності зовнішньої економіки та її регулювання базується на внеску сектора ЗЕД підприємства у зростання сукупного попиту і кількісно визначається абсолютними річними значеннями чистого експорту (сальдо платіжного балансу) та показниками його частки у валовому національному продукті.

Зовнішньоекономічна діяльність компанії включає такі напрямки:

- захоплення сегменту зовнішнього ринку;
- експортно-імпорتنі поставки товарів, послуг та капіталу;
- фінансово-кредитні операції в іноземній валюті;
- створення та участь у спільному підприємстві;
- міжнародний маркетинг;
- моніторинг національної економічної політики та світових економічних відносин.

Саме тому розвиток зовнішньоекономічної діяльності компаній та всіх учасників ринкових відносин є вагомим фактором підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих бізнес-структур, так і всієї країни.

Згідно із дослідженнями Іванова І.І., «управління ЗЕД підприємства включає:

- розроблення ринкової стратегії фірм різних видів і форм власності;
- проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку;
- укладання та виконання міжнародного контракту в комерційній діяльності;
- засоби, кошти і форми платежів у міжнародних розрахунках;
- облік зовнішньоекономічних операцій (експорт та імпорт товарів);
- забезпечення транспортування вантажів у зовнішній торгівлі;
- страховий захист вітчизняних та зарубіжних учасників різноманітних форм міжнародного співробітництва» [5].

Для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідною є адекватна до умов його роботи система управління. На підприємствах, що займаються експортом та імпортом товарів, зовнішньоторгівельні функції управління здійснюються в основному за допомогою таких форм:

- 1) зовнішньоекономічний відділ – як частка внутрішньої виробничої структури;
- 2) зовнішньоторговельна фірма – як відносно самостійна структура.

Головними функціями зовнішньоекономічного відділу є:

- маркетингова діяльність: вивчення іноземних ринків;
- експорт та імпорт товарів;
- облік діяльності конкурентів на внутрішньому і іноземному ринках;
- прогнозування напрямів розвитку економіки, міжнародних відносин та зовнішньоекономічної діяльності;
- виставкова діяльність;
- рекламування своїх товарів;
- дослідження цінової політики та кон'юнктури ринків;
- збір і аналіз інформації про ціни, якість та об'єми продажу конкурентоспроможної продукції;
- укладання контрактів та оформлення документів;



- організація ділових зустрічей з іноземними партнерами;
- розробка ефективних планів експорту й імпорту товарів;
- підготовка кошторису витрат на здійснення зовнішньоекономічних операцій;
- прогнозування ризиків та фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоторговельна фірма є юридично самостійною зовнішньою структурою при корпораціях та інших підприємствах. Вона надає послуги з експорту та імпорту товарів, у тому числі і пошук іноземного покупця на товар. Фірма надає гарантії стосовно оплати товару покупцем та бере на себе митні формальності. Вона діє від імені і за дорученням підприємства чи організації.

## **1.2. Правові основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в Україні**

Україна самостійно формує систему, а також структуру державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності на її території.

Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», державне регулювання такої діяльності має забезпечувати:

- «захист економічних інтересів України та законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- створення рівних можливостей для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності розвивати всі види підприємницької діяльності незалежно від форм власності та всі напрями використання доходів і здійснення інвестицій;
- заохочення конкуренції та ліквідацію монополізму в сфері зовнішньоекономічної діяльності» [4].

Держава та її органи не вповноважені безпосередньо втручатись у зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів ЗЕД, за винятком випадків, коли

таке втручання обумовлено Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законами України.

Статтею 4 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" визначаються наступні види зовнішньоекономічної діяльності, яку здійснюють суб'єкти цієї діяльності:

- «експорт та імпорт товарів, капіталу та робочої сили;
- надання послуг іноземним суб'єктам господарювання, у тому числі: виробництво, перевезення вантажів, страхування, консалтинг, маркетинг, експорт, брокерство, посередництво, агентство, управління, облік, аудит, юридичні, туристичні та інші, які не є прямими і виключно забороненими законами України;
- співпраця наукового, науково-технічного, промислового, навчального та іншого характеру з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарювання; створення банківських, кредитних та страхових установ за межами України для зовнішньоекономічної діяльності; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності перерахованих вище установ на території України, у випадках, передбачених законами України;
- спільна господарська діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, яка включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільну власність як на території України, так і за кордоном;
- комерційна діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, товарних знаків та інших нематеріальних

- активів іноземними суб'єктами господарювання; аналогічна діяльність іноземних суб'єктів господарювання за межами України;
- організація та проведення заходів у галузі виставок, аукціонів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що проводяться комерційно, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової торгівлі, консигнації та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у випадках, передбачених законами України;
  - операції з обміну товарами (бартер) та інші види діяльності, засновані на формах контр-торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;
  - орендні, включаючи лізинг, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарювання;
  - операції з купівлі, продажу та обміну валют на валютних аукціонах, валютних біржах та міжбанківському валютному ринку;
  - праця на договірних засадах українських фізичних осіб з іноземними суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами; робота іноземних фізичних осіб у вигляді договірної оплати з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;
  - інші види зовнішньоекономічної діяльності, які прямо та виключно не заборонені законодавством України» [4].

У напрямку управління зовнішньоекономічною діяльністю розрізняють поняття керуючої і керованої ланок. Керуючу ланку представляють спеціальні органи управління, працівники апарату управління, що безпосередньо здійснюють розробку і реалізують рішення з метою кращого використання потенціальних можливостей, закладених у керованій ланці, і досягнення поставленої мети. Керована ланка є елементом системи, що сприймає керований вплив від керуючої ланки [6].

До складу керуючої системи в Україні відносяться відповідні структури, починаючи від Кабінету Міністрів та Верховної Ради до місцевих рад народних депутатів, а до керованої системи – фізичні особи, об'єднання фізичних чи юридичних осіб, юридичні особи, структури іноземних об'єктів господарювання та інші об'єкти, що наведено нижче на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Структури управління ЗЕД\*

\*Джерело: [6]

Управління зовнішньоекономічними операціями в межах чинного законодавства України та норм і стандартів міжнародного права здійснюють відповідні державні органи, структуру яких представлено на рис.1.2:

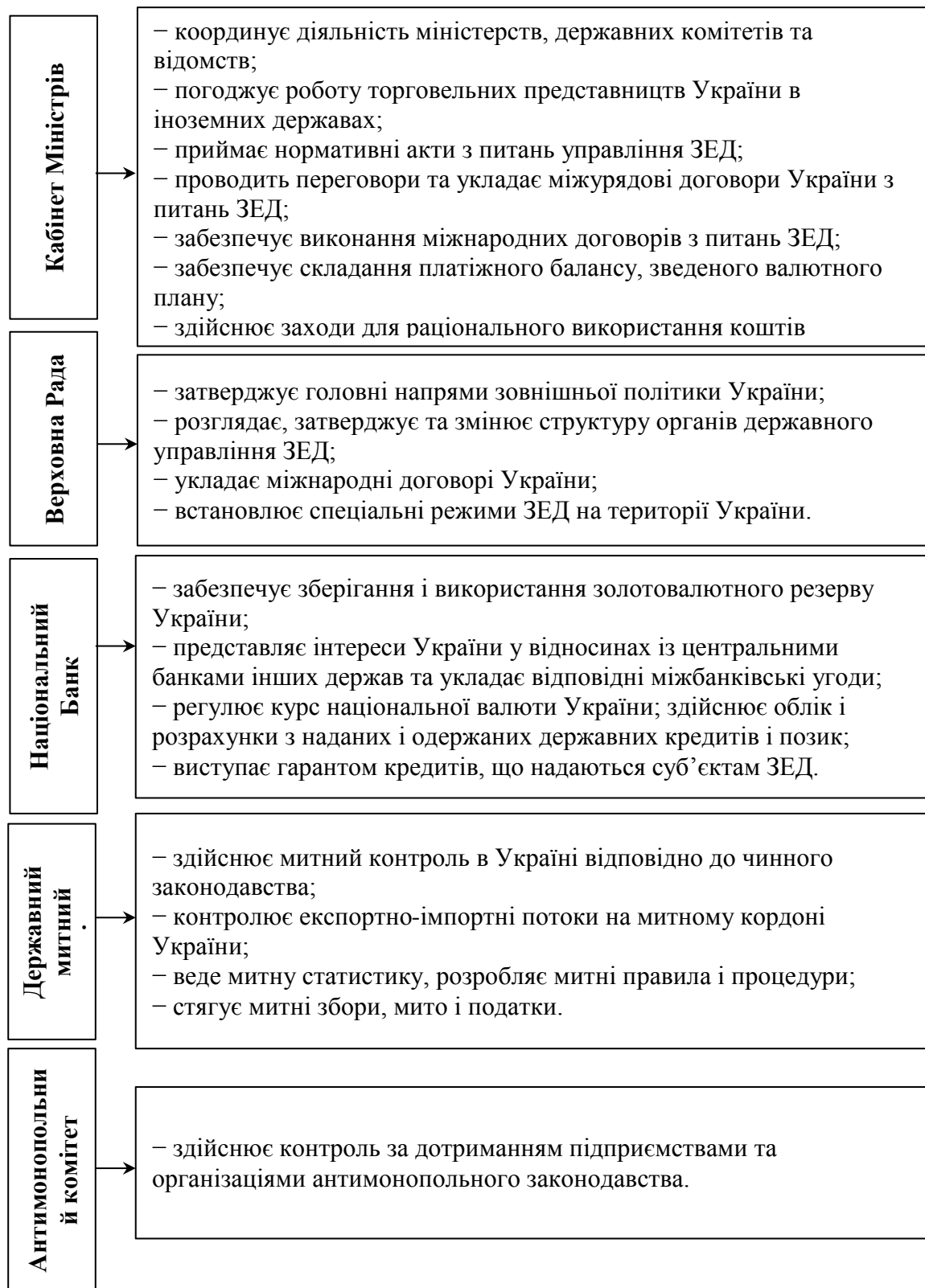


Рис. 1.2. Повноваження державних органів управління ЗЕД в Україні\*

\*Джерело: [7].

Кожна країна імпортуючи будь-яку продовольчу продукцію вимагає певних стандартів якості, що гарантує безпечність харчової продукції для своїх громадян. Запровадження систем управління безпечністю харчових продуктів вимагає законодавство Європейського Союзу, США, Канади, Японії та багатьох інших країн світу.

Україна як член СОТ здійснює контроль за якістю та безпечністю продукції, яку поставляє на світовий ринок. З огляду на це в Україні для всіх підприємств, які займаються виробництвом або введенням в обіг харчових продуктів є обов'язковим застосування систем ХАССП (НАССР Hazard Analysis And Critical Control Points). Цього вимагають Закони України «Про безпечність та якість харчових продуктів» та «Про дитяче харчування». На великих підприємствах з виробництва олії впроваджена система НАССР, є добре оснащені випробувальні лабораторії, які акредитовані у відповідності до вимог ДСТУ ISO 17025, впроваджений жорсткий техніко-хімічний контроль за показниками якості та безпечності по всьому технологічному ланцюгу виробництва соняшникової олії [8].

Одним з недоліків українського законодавства є суперечливість вітчизняних і міжнародних стандартів якості та безпеки олійно-жирової продукції. Так, в ДСТУ 4492:2005 «Олія соняшникова. Технічні умови» на відміну від вимог Директиви Європейської Ради (ЄЕС) «Про встановлення максимального рівня вмісту певних забруднюючих речовин у продуктах харчування» від 19.12.2006р. № 1881/2006 недостатньо даних про вміст забруднюючих речовин, таких як: максимально допустимі рівні суми діоксинів (WHO-PCDD/F-TEQ), суми діоксинів і діоксиноподібних РСВ (WHOPCDD/F-TEQ), бензо(а)пірену [9].

Удосконалення законодавства щодо господарювання олійно-жирової галузі за допомогою внесення змін до законів та нормативно-правових актів України, які регулюють правовідносини у сфері технічного регулювання та безпечності олійно-жирової продукції та зіставлення вітчизняного та міжнародного законодавства органами державної влади, а також

впровадження міжнародних стандартів якості на вітчизняних олійно-жирових підприємствах підвищить їх соціальну відповідальність та посилить довіру інших держав та підтримку галузі.

### **1.3. Методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Управління ЗЕД має конкретні цілі та методи, грамотна реалізація та застосування яких безпосередньо впливають на прибуток компанії, а також на її конкурентоспроможність на світовому ринку. Система управління зовнішньоекономічною діяльністю являє собою комплекс адміністративних, економічних, організаційних, правових і мотиваційних засобів об'єднання інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується отримання прибутку від операцій на зарубіжних ринках, величина якого достатня для забезпечення витрат підприємства на його функціонування та розвиток. Цілі управління стають відправною точкою, оскільки їх досягнення згодом стає критерієм визначення ефективності системи управління.

Ефективна система управління ЗЕД повинна враховувати наступний перелік процесів, які розкривають основні функції управління (планування, організація, мотивація, контроль):

- визначення мікро- та макроекономічних умов для реалізації ЗЕД;
- розробка стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку;
- діагностика зовнішньоекономічного потенціалу підприємства;
- реалізація обраних зовнішньоекономічних тенденцій;
- оцінка ефективності ЗЕД;
- регулювання якості розвитку зовнішньоекономічної діяльності за напрямками;

- прийняття управлінських рішень з метою усунення негативних відхилень для підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

«Виділяють 3 групи методів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства:

1. Економічні (митний тариф та митні збори; ціни на експортовані та імпортовані товари; норми прискореної амортизації; ставки надання і одержання кредитів, ставки страхування експортних кредитів, позик; іноземні інвестиції на території України);
2. Адміністративні (ліцензування і квотування товарів; заборона окремих видів експорту та імпорту товарів; застосування спеціальних імпортних процедур та правових режимів; заходи проти недобросовісної конкуренції, розгляд спорів, що виникають у процесі здійснення ЗЕД);
3. Соціально-психологічні (соціальні методи — ґрунтуються на особливостях взаємодії людей, культурних цінностей; психологічні мотиви — з метою гармонізації стосунків працівників фірми і формування сприятливого психологічного клімату)» [10].

Вибір методу управління здебільшого залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Обов'язково необхідно визначати недоліки та переваги (таблиця 1.1) цих методів для підприємства.

Звертаючи увагу на всі переваги та недоліки кожного з методів, на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності реалізують задля досягнення максимального результату наведені вище методи у поєднанні, адже кожен з цих інструментів охоплює певний вузький сегмент управлінського процесу.



Таблиця 1.1.

## Переваги та недоліки методів управління ЗЕД\*

Група методів	Переваги	Недоліки
<i>Економічні</i>	реалізація потенціалу та збільшення ініціативності персоналу за допомогою матеріального стимулювання; задоволення матеріальних інтересів участі суб'єкта у зовнішньоекономічній діяльності.	залишаються незадоволеними багато потреб, що лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію; матеріальна чи фінансова мотивація залежить від органу державного управління; об'єкт управління неможливо змусити діяти однозначно за допомогою методів непрямой дії.
<i>Адміністративні</i>	немає необхідності у великих матеріальних витратах; забезпечують чітку ієрархію повноважень, виконання обов'язків, дотримання дисципліни та правових норм; обумовлюють єдність волі керівництва в досягненні мети.	придушується ініціатива, творча робота; у великих організаціях менеджери не зацікавлені в підвищенні компетентності, тому вона в дефіциті.
<i>Соціально-психологічні</i>	адміністративне завдання перетворюється на свідомий обов'язок; підвищується загальна трудова мотивація; не потребує значних витрат.	результати є важкопрогнозовуваними; не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей;

\*Джерело: складено автором на основі [10].

З погляду виробника експортної продукції (товарів), яка безпосередньо виходить на зовнішній ринок, показники ефективності ЗЕД розраховують спираючись на:

- вартість виробництва експортної продукції;

- вартості експортної продукції у відпускних (національних) цінах;
- вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютних надходжень від реалізації продукції на зовнішньому ринку;
- вартість імпортової продукції у зовнішньоторгових цінах або валютних витрат на закупівлю імпортованих товарів;
- вартість реалізації імпортованих товарів за внутрішніми цінами;
- витрати на придбання вітчизняної продукції, аналогічної імпортованій.

У сучасній науковій літературі існують різні думки щодо класифікації показників, за допомогою яких можна визначити ефективність ЗЕД. Наприклад, «Вічевич А.М. і Максимець О.В. поділяють всю систему показників ЗЕД підприємства, організації, фірми на такі групи:

- 1) Абсолютні показники (обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на експорт/імпорт; середній залишок коштів; кількість отриманих рекламацій; сума рекламацій; кількість задоволених рекламацій; обсяг використання торговельної марки фірми; обсяг експорту нових товарів);
- 2) Відносні показники (індекси динаміки: індекс вартості; індекс фізичного обсягу; індекс ціни; індекс кількості, наприклад динаміка частки світового, європейського ринків, частка нових товарів у експорті, які з'явилися на ринках за останні 5 років, частка зниження витрат, одержана за рахунок використання нових технологій, тощо); коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту: за вартістю, за фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортної (імпортової) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортованих операцій);
- 3) Показники структури (товарна структура експорту або імпорту; географічна структура експорту або імпорту; структура накладних витрат на експорт або імпорт);
- 4) Показники ефективності (валютна ефективність експорту/імпорту; ефективність експорту/імпорту; середня тривалість обороту експортної

(імпоротної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій; ефективність експорту/імпорту)» [11].

Для розрахунку ефективності експорту використовують наступні показники.

Розрахунок рентабельності зовнішньоторговельної операції. Цей показник демонструє суму доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню.

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валютна виручка}} * 100\% ; \quad (1.1)$$

Експорт товару ефективний, якщо експортний дохід перевищує експортні витрати. Це відбиває базовий коефіцієнт ефективності експорту [12]:

$$E_e^b = \frac{V_e}{C_T + T_B + O_B}; \quad (1.2)$$

де  $E_e^b$  – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

$V_e$  – виторг від експорту;

$C_T$  – собівартість товару;

$T_B$  – транспортні витрати;

$O_B$  – організаційні витрати.

Якщо  $E_e^b > 1$ , експорт ефективний. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.

Для визначення ефективності експорту розрахунку лише базового коефіцієнту ефективності експорту недостатньо. Необхідно з'ясувати чи є експорт товару більш вигідною операцією, ніж продаж цього товару всередині країни.

Для цього використовують альтернативний коефіцієнт ефективності експорту [12]:

$$E_e^a = \frac{V_e - C_T - T_B - O_B}{V_B - C_T}; \quad (1.3)$$

де  $E_e^a$  – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

$V_B$  – внутрішній виторг (виторг від продажу товару всередині країни);

інші елементи є аналогічними елементами формули (1.2).

Якщо  $E_e^a > 1$  експорт є ефективним. Таким чином, для визначення ефективності експорту необхідно розрахувати коефіцієнт  $E_e^b$  та  $E_e^a$ . При цьому слід пам'ятати, що усі виторги мають бути представлені в гривневому еквіваленті. У випадку, якщо обидва вони більші за одиницю, експорт товару є ефективним. Якщо  $E_e^b < 1$ , а  $E_e^a > 1$ , то в цьому випадку експорт є неефективним, тому що експортні витрати перевищують експортний дохід. Якщо  $E_e^a < 1$ , а  $E_e^b > 1$ , то й у цьому випадку експорт також є неефективним, тому що прибуток від продажу товару усередині країни буде вищим, ніж від його експорту. У разі, якщо обидва ці коефіцієнти менші за одиницю, то експорт товару неефективний по вищенаведених причинах.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ВВВВ»**

На сьогоднішній день Україна є найбільшим експортером соняшникової олії в світі. ТОВ «ВВВВ» – підприємство Херсонської області, яке спеціалізується на виробництві рафінованої соняшникової олії.

Бренди рафінованої соняшникової олії: «Добра олія», Selecto, «Доброго» (масло фасується компанією «Сан Лайт»).

«Виробнича потужність: 300 т рафінованої соняшникової олії на добу» [13].

«З 2009 року ТОВ «ВВВВ» входить в структуру компанії «Каїсса» (KAISSA). Згідно з аналітичною системою YouControl, розмір внеску «Каїсса» до статутного фонду – 9,99 млн грн (100%)» [14] . Виробничі потужності групи компаній «Каїсса» знаходяться в сприятливому аграрному регіоні для вирощування соняшнику і виробництва соняшникової олії на півдні України. Керівник ТОВ «ВВВВ»: Кузьменко Артур Олександрович. Чисельність працівників: 87 осіб.

Компанія ТОВ «ВВВВ» володіє Каховським заводом рафінації та дезодорації. Підприємство спеціалізується на виробництві рафінованої дезодорованої вимороженої соняшникової олії марки «П», тобто основної марки рафінованої олії.

Компанія щорічно нарощує виробничі потужності. Обсяг виробництва рафінованої соняшникової олії в 2019/2020 МР (маркетинговому році) склав 55 тис. тонн проти 25 тис. тонн в 2016/2017 МР.

«На підприємстві діє сертифікована система управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) і система управління якістю стосовно виробництва олії соняшникової, відповідно ДСТУ ISO 22000» [13].

Олія, яка виробляється, позиціонується, як індустріальна, тобто олія, яку використовують в своєму виробництві інші підприємства харчової промисловості.

Підприємства використовують рафіновану олію компанії «ВВВВ» в якості сировини для виробництва такої продукції, як майонез, сухарики, соуси, снеки, консервовану продукцію тощо.

Підприємство ТОВ "ВВВВ" – це виробник, який:

- випускає якісну продукцію з натуральної сировини без генетично модифікованих організмів і використання штучно синтезованих речовин;
- використовує безпечну технологію при виробництві своєї продукції;
- зберігає і відроджує українські кулінарні традиції, які базуються на принципах натуральності та безпеки.

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.3:

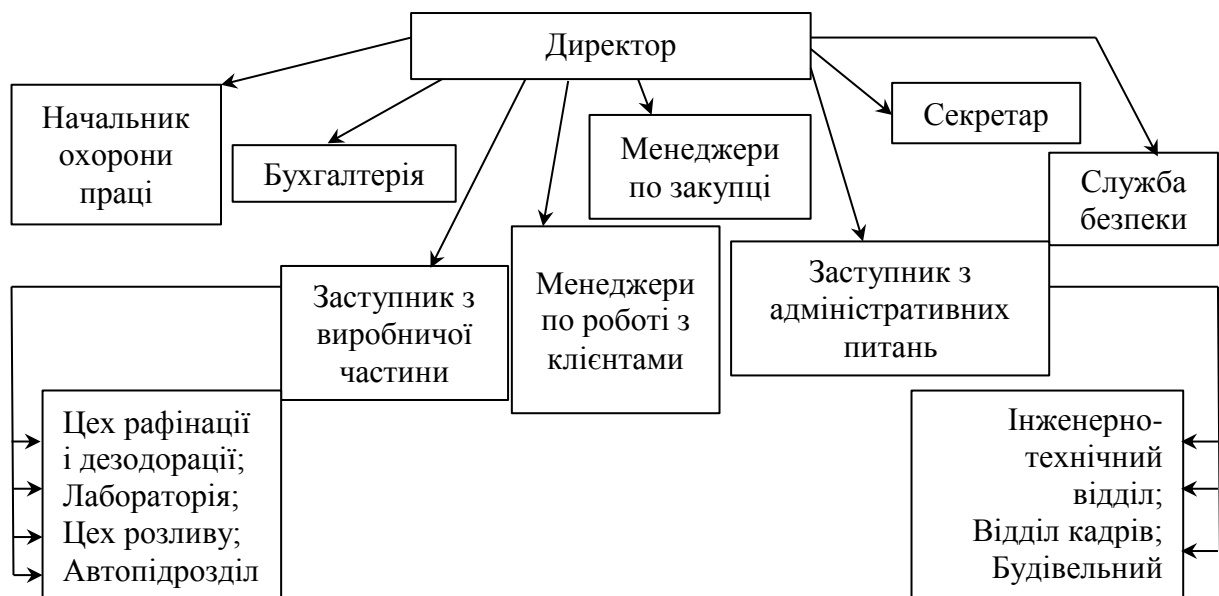


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «ВВВВ»\*

\*Джерело: складено автором на основі інформації, наданої на підприємстві.

Верхній рівень управління в ТОВ «ВВВВ» представлено генеральним директором, в підпорядкуванні якого перебувають заступник по виробничій частині, заступник з адміністративних питань, два менеджера по закупкам, менеджер по роботі з клієнтами, бухгалтерія, секретар, начальник охорони праці та служба безпеки. В його обов'язки входить загальне керівництво основним виробництвом і допоміжними підрозділами для забезпечення безперервного технологічного циклу, загальний контроль за роботою підприємства, контроль приймання, зберігання, переробки і списання сировини і допоміжних матеріалів. Розподіл матеріальних і людських ресурсів, планування, контроль за виконанням рішень. Контроль і облік руху сировини і готової продукції, складання бізнес-планів, складання виробничих звітів, контроль ведення документообігу.

Заступник директора з виробництва керує цехом пресування (на чолі з начальником цеху), цехом рафінації (на чолі з начальником цеху), цехом розливу (на чолі з начальником цеху), лабораторією, елеватором, автопідрозділу. Заступник директора з виробництва має такі обов'язки: визначення шляхів реалізації комплексних програм з усіх напрямів удосконалення, реконструкції і технічного розвитку, керівництво діяльністю служб, контроль за результатами роботи, станом трудової і виробничої дисципліни в підпорядкованих підрозділах. керівництво розробкою заходів з ресурсозбереження і комплексного використання матеріальних ресурсів, підвищення ефективності виробництва, організація роботи складського господарства, створення умов для належного зберігання та збереження матеріальних ресурсів і готової продукції, забезпечення своєчасного складання кошторисно-фінансових та інших документів, розрахунків, встановленої звітності про виконання планів по збуту готової продукції, фінансової діяльності, матеріально-технічного постачання і роботи транспорту, координація роботи підлеглих йому служб і підрозділів, організація розробки раціональної планової та облікової документації, яка застосовується на підприємстві, а також аналізу господарської діяльності.

Заступник директора з адміністративних питань керує інженерно-технічним відділом (на чолі якого стоїть головний інженер), відділом кадрів і будівельним підрозділом. Він очолює роботу по формуванню кадрової політики, визначення її основних напрямів відповідно до стратегії розвитку підприємств і заходів по її реалізації, координує роботу підлеглих йому служб і підрозділів, забезпечує своєчасне складання кошторисно-фінансових та інших документів, розрахунків, встановленої звітності, організовує проведення необхідної обліку і складання звітності, організовує розробки раціональної планової та облікової документації, яка застосовується на підприємстві.

Посадові інструкції менеджерів із закупівель наказують: менеджер по закупкам планує, керує або координує діяльність із закупівлі сировини, матеріалів, обладнання, товарів і послуг, проводить інвентаризацію, управляє процесом закупівлі та постачання продуктів і матеріалів, визначає собівартість товарів, формулює і координує виконання політики торгівлі компанії для забезпечення прибутку, готує звіт про ринкові умови і витратах на закупівлю, готує, переглядає і обробляє розпорядження і замовлення на закупівлю матеріалів і обладнання, представляє компанію при формулюванні політики закупівель, а також при веденні переговорів та укладанні контрактів з постачальниками.

Менеджер по роботі з клієнтами: здійснює керівництво одним з напрямків діяльності організації в області зв'язків з громадськістю, здійснює вибір форм і методів взаємодії з громадськістю, організаціями, засобами масової інформації, визначає характер, зміст і носії інформаційних повідомлень, що виходять від організації, забезпечує двосторонній зв'язок з споживачами, партнерами та іншими групами громадськості, організує зустріч, прийом, реєстрацію і необхідне обслуговування візитерів, гостей, делегацій, клієнтів, партнерів, прийом візитних карток, аналіз їх змісту, їх зберігання, матеріально-технічне забезпечення переговорів, презентацій,



нарад, конференцій, семінарів та інших заходів, організовує і проводить ділові переговори, організовує ведення ділової кореспонденції.

Начальники цехів мають такі обов'язки: адміністративне керівництво цехами, складання річного бюджету цехів, формування заявок на сировину і матеріали, участь в проектах з модернізації або реконструкції обладнання цехів, складання необхідних виробничих документів.

Головний інженер забезпечує безперебійну і технічно правильну експлуатацію і надійну роботу устаткування, контролює роботу всіх технічних фахівців підприємства, здійснює організацію ремонту обладнання, планує проведення організаційно-технічних заходів, веде технічну документацію і розробляє конструкторські проекти і рішення.

Головний бухгалтер зобов'язаний здійснювати організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства та контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності підприємства, формувати відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику, виходячи зі структури й особливостей діяльності підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стійкості, готувати і приймати робочий план рахунків, форм первинних облікових документів, забезпечує порядок проведення інвентаризації, формувати і сучасно подавати повну і достовірну бухгалтерську інформацію про діяльність підприємства, його майновий стан, доходи та витрати, вести розрахунки по заробітній платі.

Начальник охорони праці зобов'язаний проводити інструктаж працівників з техніки безпеки і контролювати її виконання.

Секретар директора здійснює роботу по організаційно-технічному забезпеченню адміністративно-розпорядчої діяльності керівника, веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збору, обробки та подання інформації для підготовки і прийняття рішень, організовує проведення телефонних переговорів

керівника, друкує за вказівкою керівника службові матеріали, необхідні для його роботи або вводить поточну інформацію в банк даних.

У виробничому комплексі підприємства працює власна атестована лабораторія, яка здійснює постійний контроль первинної сировини та готової продукції на всіх етапах технологічного процесу виробництва, гарантуючи стабільну якість масла. Продукція проходить триступеневий контроль якості. Для відправки наливної рафінованої соняшникової олії підприємство використовує спеціально обладнані автоцистерни.

Отже, ТОВ «ВВВВ» має багато можливостей для проведення зовнішньоекономічної діяльності: виходу на зовнішні ринки та здійснення зовнішньоекономічних операцій. Підставою впевненості підприємства в ефективності партнерства є професійний і цілеспрямований колектив, який складається з висококваліфікованих фахівців, контроль виробничих процесів і прийнятна вартість продукції.

## **2.2. Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВВВВ»**

Підприємство ТОВ «ВВВВ» високо цінує довіру партнерів і прагне до довгострокового і взаємовигідного співробітництва, яке засноване на порядності, взаємодовірі та професіоналізмі.

За довгий час роботи компанія ТОВ «ВВВВ» зарекомендувала себе як стабільний і надійний партнер, який відповідально ставиться до своєї роботи і гарантує високу якість продукції.

Економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності можна виміряти за кількістю, тобто через критерій ефективності.

Критерій економічної ефективності не є однаковим для різних рівнів зовнішньоекономічної діяльності. Кожен рівень оцінки має свої фінансові інтереси та критерій ефективності:

- на макроекономічному рівні економічна ефективність зовнішньої торгівлі визначається ступенем національної економії праці, досягнутим країною завдяки її участі в міжнародному поділі праці та зовнішній торгівлі – у цьому випадку критерієм економічної ефективності і додатковим джерелом зростання ВВП та інших важливих макропоказників є економія національної праці;
- економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства розуміється як ступінь збільшення доходу від зовнішньоторговельних операцій – критерієм економічної ефективності є основний показник ефективності: прибуток.

«У 2019/2020 МР підприємство виготовило 55 тис. тонн олії соняшнику, що на 17% більше за результати 2018/2019 МР. А у 2017/2018 МР – цей показник був на рівні 36 тис. тон» [15] (рис. 2.4). Таке зростання свідчить про розвиток та удосконалення підприємства і сприяє поліпшенню його економіки в цілому.

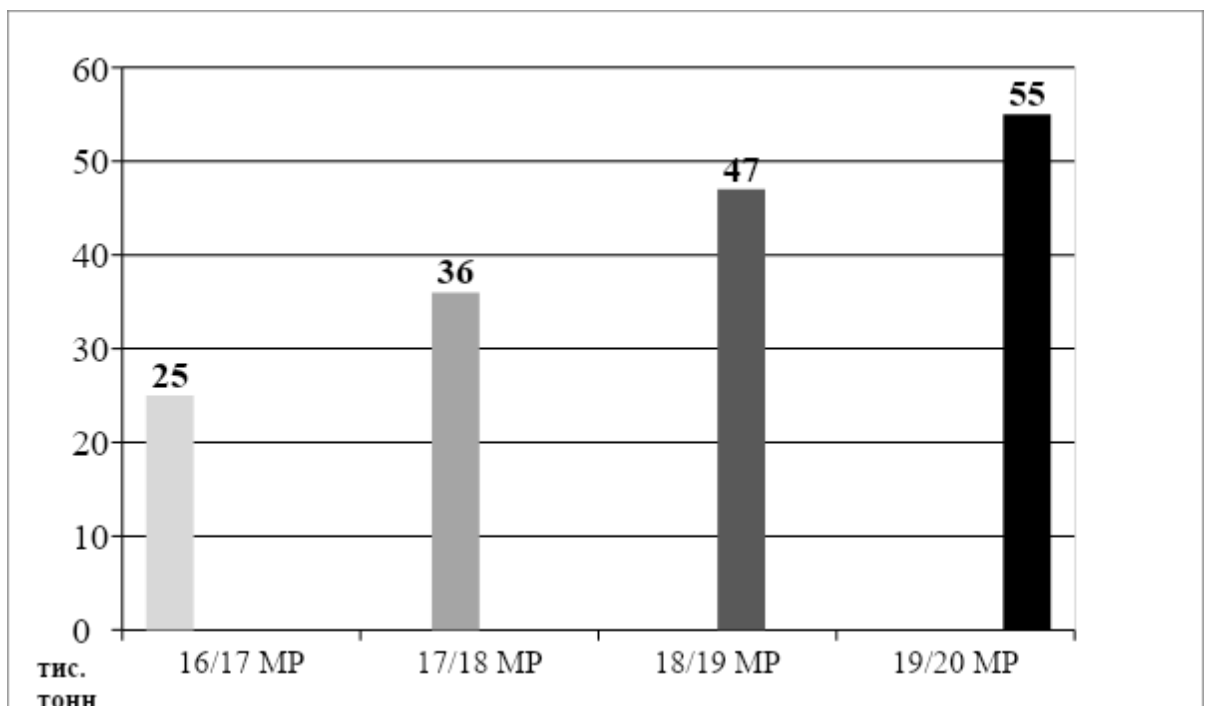


Рис. 2.4. Обсяги виробництва соняшникової олії ТОВ «BVBV»\*

\*Джерело: складено автором на основі інформації, наданої на підприємстві, [13], [15].

Україна завжди славилася своїми родючими чорноземами та сільським господарством. Олія соняшнику вітчизняного виробника, вирощеного на рідній землі, йде на експорт. При подальшому збільшенні обсягу виробництва ТОВ «ВВВВ» зможе розширити ринок збуту і збільшити поставки сільськогосподарської сировини в різні країни. Закордонні покупці продукції від ТОВ «ВВВВ» – компанії з країн СНД. Виробник планує розширювати ринки збуту до країн ЄС.

Також ТОВ «ВВВВ» працює з великими трейдерами, продаючи свою продукцію на південноазіатський ринок, а саме до Індії. У 2018/2019 МР, з початку сільськогосподарського сезону, ТОВ «ВВВВ» експортувало в Індію соняшнику олію великою партією. За весь сезон, в період з вересня 2018 по березень 2019, в державу було ввезено 21,3 тис. тон продукту (на 402 570 тис. грн.). Це на 12% більше показників 2017/2018 МР.

Загалом постачання рослинної олії від ТОВ «ВВВВ» на світовий ринок у 2018/2019 МР зросло на 32% в порівнянні з сезоном попереднього року. В цілому підприємство відправило 38,8 тис. тонн сировини за середньою ціною 700\$/т, що у грошовому виразі складає 733 320 тис. грн. Ця цифра включає всі види поставок рафінованої олії, у всіх типах упаковок будь-якого обсягу. З початку нового сезону у серпні 2019 року підприємство збільшило постачання олійної продукції за кордон приблизно на 16% і на початок 2020 року обсяг реалізації досяг 45,1 тис. тон, а середня ціна підвищилась до 770\$/т. Узагальнені данні про результати експортної діяльності ТОВ «ВВВВ» відображені у таблиці 2.2.

Підприємство ТОВ «ВВВВ» експортувало в Індію приблизно 35% від загального обсягу реалізації соняшникової олії за сезон 2019/2020 МР та отримало чистого доходу у розмірі 410 141 тис. грн. А до країн СНД було експортовано 43,8 % та отримано 510 125 тис. грн. чистого доходу.

Таблиця 2.2

## Результати експортної діяльності ТОВ «ВВВВ»\*

<i>MP</i>	<i>Виручка (тис. грн.)</i>	<i>Собівартість (тис. грн.)</i>	<i>Витрати, пов'язані з експортом</i>	<i>Валовий дохід (тис. грн.)</i>
<b>ЕКСПОРТ до ІНДІЇ</b>				
<b>2017/ 2018</b>	360 620	173 850	17 670	169 100
<b>2018/ 2019</b>	402 570	205 545	19 726	177 299
<b>2019/ 2020</b>	410 141	204 015	20 097	186 029
<b>ЕКСПОРТ до країн СНГ</b>				
<b>2017/ 2018</b>	197 392	95 160	9 277	92 955
<b>2018/ 2019</b>	330 750	168 875	15 545	146 330
<b>2019/ 2020</b>	510 125	253 750	23 976	232 399
<b>РАЗОМ</b>				
<b>2017/ 2018</b>	558 012	269 010	26 947	262 055
<b>2018/ 2019</b>	733 320	374 420	35 271	323 629
<b>2019/ 2020</b>	920 266	457 765	44 073	418 428

*\*Джерело: складено автором на основі інформації, наданої на підприємстві, [15].*

При визначенні ефективності експортної діяльності необхідно враховувати такі показники (таблиця 2.3):

1. Чистий дохід – тобто загальна виручка від реалізації товарної продукції;
2. Валовий дохід – це чистий дохід за виключенням собівартості готової продукції та витрат, пов'язаних з її експортом;
3. Прибуток (Операційний прибуток) – різниця між валовим доходом та адміністративними і іншими операційними витратами;

4. Чистий прибуток – це прибуток після сплати податку на прибуток.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності експорту ТОВ «ВВВВ»**

<i>Рік</i>	<i>Чистий дохід (тис. грн.)</i>	<i>Валовий дохід (тис. грн.)</i>	<i>Прибуток (тис. грн.)</i>	<i>Чистий прибуток (тис. грн.)</i>
<b>2017/2018</b>	558 012	262 055	188 679	154 717
<b>2018/2019</b>	733 320	323 629	223 304	183 109
<b>2019/2020</b>	920 266	418 428	297 084	243 609

*\*Джерело: складено автором на основі інформації, наданої на підприємстві та власних розрахунків.*

Загалом, виручка від експортної діяльності за 2019/2020 МР становила 920 266 тис. грн., з яких 243 609 тис. грн. – чистого прибутку. При чому загальна виручка підприємства від реалізації продукції становила 1 142 866 тис. грн..

На світовому ринку сільгосптоварів спостерігається велика конкуренція. Україна, як постачальник рослинного жиру в Індію, набуває серйозного суперника – Аргентину. Ця країна збільшує виробництво соняшнику і його експорт в південну Азію. До того ж Аргентина має вигідні ціни на олію – в середньому \$400/т, проти українських, які приблизно у 2 рази вищі. Завдяки цьому вона завоювала ринок величезної держави.

«За розрахунками OECD-FAO, передбачається зростання світового споживання рослинних олій до 2026 р. ще на 18.1 %, або на 33.7 млн. т» [16]. Таке збільшення кількості продукції, що екпортується, пояснюється рекордно високим врожаєм і, відповідним збільшеними обсягами виробництва олії окремими підприємствами, в число яких входить ТОВ «ВВВВ». Мінливість вартості соєвої і пальмової олії, в зв'язку з високим урожаєм соняшнику і зниженням цін на олію цієї культури, сформує високий попит у покупців.

Індія, яка є одним з найбільших імпортерів рослинного масла в світі, підвищує імпортований попит на соняшникову олію і знижує попит на соєву олію. Така ситуація обумовлена в Приморському регіоні високим врожаєм соняшнику, коливаннями цін на олію соєвих культур, і, як наслідок, скорочення розриву в ціні між соєвою і соняшnikовою оліями. Так, наприклад, після того як урожай олійної культури в регіоні за величиною вийшов на друге місце, вартість соняшnikової олії значно знизилася, в порівнянні з місячним мінімумом. За період з вересня 2019 року, кількість імпортованої в Індію соняшnikової олії на 6% нижче за попередній сезон, що безумовно впливає на загальний обсяг експорту ТОВ «ВВВВ».

Додатково варто відзначити і той факт, що в кінці сезону імпортери з Індії змушені були активно налагоджувати постачання соняшnikової олії з Аргентини і Росії в результаті нестачі пропозицій української продукції за доступними цінами. Так, наприклад, за період з червня по серпень 2019, Росія імпортувала в Індію близько 60 тисяч тонн продукції, що, в порівнянні з попередніми поставками, є безпрецедентно великим об'ємом. У підсумку, надалі в 2020 р можливе підвищення конкуренції за індійський ринок між Україною і Росією.

Однак, Степан Капшук – генеральний директор асоціації «Укроліяпром», зробив прогноз на тему того, що «в поточному сезоні експорт соняшnikової олії з України може збільшитися на більше ніж 6 млн тонн завдяки високій врожайності соняшnikу цього року» [17]. Додатково експерт зазначав про те, що в 2019/2020 МР першість в імпорті української соняшnikової олії отримали країни ЄС та Індія. Експорт агропродукції з України з кожним роком динамічно розвивається і демонструє найбільш перспективні результати в порівнянні з іншими секторами. Але, з іншого боку, український ринок олійно-жирової галузі стає все щільніше і жорсткіше.

Для розрахунку ефективності експорту ТОВ «ВВВВ» у 2019/2020 МР, для початку, розрахуємо забезпечення експортом чистого доходу підприємства.

$$K_{ze} = \frac{Q_x}{\text{ЧД}} = \frac{920\,266}{1\,142\,866} = 0,8052;$$

де  $Q_x$  – загальний обсяг експорту, тис. грн.

ЧД – чистий дохід підприємства за вивчаєний період, грн..

Тобто експорт забезпечив 80,52% загальної виручки підприємства.

Враховуючи обсяги продажів та те, що Україна нарощує свої позиції по соняшниковій олії, то підприємству ТОВ «ВВВВ» необхідно і надалі підтримувати свою конкурентоспроможність та експортну діяльність на високому рівні, а також розширювати ринки збуту.

Розрахуємо рентабельність експорту:

$$\text{Рентабельність} = \left( \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Валютна виручка}} \right) * 100\% \quad (2.1)$$

$$\text{Рентабельність} = \left( \frac{243\,609}{920\,266} \right) * 100\% = 26,5\%$$

Бачимо, що 26,5 % від обсягу експортної продукції становить прибуток. Це є досить непоганим показником, що свідчить про досить успішну експортну діяльність підприємства.

Розрахуємо також базовий і альтернативний коефіцієнти ефективності експорту.

Експорт товару ефективний, якщо дохід від експорту перевищує експортні витрати. Це показує базовий коефіцієнт ефективності експорту:

$$E_e^b = \frac{B_v}{C_t + T_v + O_v} \quad (2.2)$$

де  $E_e^b$  – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

$B_v$  – виторг від експорту;

$C_t$  – собівартість товару;

$T_v$  – транспортні витрати;

$O_v$  – організаційні витрати.



$$E_e^b = \frac{920\,266}{457\,765 + 44\,073 + 121\,344} = 1,48$$

Якщо  $E_e^b > 1$ , експорт ефективний. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.

Для визначення ефективності експорту розрахунку лише базового коефіцієнту ефективності експорту недостатньо. Необхідно з'ясувати чи є експорт товару більш вигідною операцією, ніж продаж цього товару всередині країни.

$$E_e^a = \frac{B_e - C_T + T_B + O_B}{B_B - C_T} \quad (2.2)$$

де  $E_e^a$  – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

$B_B$  – внутрішній виторг (виторг від продажу товару у середині країни) інші елементи є аналогічними елементами формули (2.1).

Якщо  $E_e^a > 1$ , то експорт – ефективний.

$$E_e^a = \frac{920\,266 - (457\,765 + 44\,073 + 121\,344)}{222\,600 - 146\,160} = 3,89$$

Отже, для визначення ефективності експортної діяльності необхідно розрахувати коефіцієнти  $E_e^b$  та  $E_e^a$ . Однак потрібно пам'ятати, що усі виторги мають бути в гривневому еквіваленті. Коли обидва вони більші за одиницю, експорт товару можна вважати ефективним.

Якщо  $E_e^b < 1$ , а Якщо  $E_e^a > 1$ , то в цьому випадку експорт не є ефективним, тому що витрати х експорту перевищують експортний дохід.

Якщо  $E_e^a < 1$ , а Якщо  $E_e^b > 1$ , то й у цьому випадку експорт також не вважається ефективним, тому що прибуток від продажу товару усередині країни може бути вищим, ніж від його продажу закордон. У тому випадку, якщо обидва коефіцієнти менші за одиницю, то експортна діяльність неефективна по вищенаведених причинах.

Отже, представимо основні показники експортної діяльності ТОВ «ВВВВ» в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Узагальнені показники експортної діяльності ТОВ «ВВВВ»

Показник	Значення
Вартість експорту, тис. грн	920 266
Прибуток за операцією, тис. грн	243 609
Рентабельність, %	26,5
Базовий коефіцієнт ефективності експорту	1,48
Альтернативний коефіцієнт ефективності експорту	3,89

*\*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.*

Розрахунки показали, що рентабельність експорту становить 26,5%, що є добрим показником. Базовий коефіцієнт ефективності експорту складає 1,48, а альтернативний коефіцієнт ефективності експорту показав 3,89, що вказує на досить непогану ефективність проведення експортної діяльності. Прибуток від експорту становив 243 609 грн., що складає 79% від загального прибутку підприємства.

Одним з переваг ТОВ «ВВВВ» є те, що соняшникова олія підприємства відповідає всім європейським нормам і стандартам. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що вірогідним є зростання партій соняшникової олії від ТОВ «ВВВВ» на експорт, а також подальше розширення ринків збуту у країнах ЄС. У підсумку, в умовах високої конкуренції експортно-орієнтованих компаній ТОВ «ВВВВ» вдається показувати досить успішні результати.

### **2.3. Дослідження процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ»**

Система управління ЗЕД підприємства – це комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів управління на підприємстві і власне зв'язків, які реалізують цілі підприємства на зовнішніх ринках, а також забезпечують вирішення його проблем у сфері зовнішніх ринків і пов'язаних з ними.

Згідно з дослідження Гейн О.А. «зміст зовнішньоекономічної діяльності, свідчить про необхідність побудови процесу управління з урахуванням таких принципів управління як:

- залучення персоналу всіх сполучених служб підприємства в управління цією діяльністю;
- володіння актуальною інформацією про ринки, товари, досягнення науки і техніки;
- чітке розуміння відповідальності;
- облік культурних відмінностей, традицій» [18].

У частині функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю повинно забезпечуватися управління основним процесом діяльності, виходячи з його змісту, а також вибудовуватися взаємодія з зовнішніми організаціями, державними регулюючими органами митно-валютного контролю. У той же час необхідно забезпечення спеціалізованих функцій застосування високотехнологічних процесів виробництва, вироблення оптимальних логістичних рішень; дотримання світових стандартів якості при виробництві продукції, побудова системи управління запасами «точно в строк», координація виробничо-економічного і технічного розвитку, вироблення стратегічних планів і зіставлення з результатами поточної діяльності, застосування систем мотивації персоналу в організації виробничих процесів.

Вихід на зовнішній ринок самостійних суб'єктів господарської діяльності повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світових господарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Прагнення отримати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Згідно з чинним законодавством, підприємство має право самостійно визначати форми, методи та обсяги праці на зовнішньому ринку.

Завданнями компанії ТОВ «ВВВВ» є:

- виготовленням і реалізацією рафінованої дезодорованої соняшникової олії;
- поліпшення показників, зберігаючи при цьому вже звичне для зарубіжних партнерів: високу якість товару і сервісу;
- залучення іноземного фінансування і координування цих потоків на закупівлі олії у підприємства.

На виробництві працюють висококваліфіковані фахівці для досягнення високої якості олії, вони дотримуємося всіх норм і стандартів, що підлягають жорсткому контролю на кожному етапі виробництва продукції. У підприємства в арсеналі є власна лабораторія контролю якості.

Для транспортування замовлень клієнтів використовуються власні спеціальні тягачі DAF і RENO з причепами харчових цистерн і флекситанки. ТОВ «ВВВВ» мають великий досвід експорту товару в контейнерах і судновими партіями. Компанія пропонує вигідні послуги відділу логістики щодо поставки товару та доступні ціни для партнерів. ТОВ «ВВВВ» контролює безпечне навантаження товару і забезпечує якісну дистрибуцію продукції як по Україні, так і експортує здебільш у країни СНГ та на південноазіатський ринок.

У числі методів управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ» доцільно виділити економічні методи, до яких відноситься вдосконалення управління окремими процесами підприємства, зокрема:

- системою ціноутворення,

- бізнес-плануванням розвитку підприємства,
- системою оцінки експортної діяльності підприємства,
- оптимізацією схем кредитування і зовнішньоекономічних розрахунків,
- мотивацією діяльності окремих працівників, керівництва для досягнення цільових орієнтирів діяльності.

На ефективність застосування таких методів і управлінні зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ» вказує стабільність роботи підприємства. Її достатньо відображають результати експортної діяльності підприємства (що відображені на рисунку 2.5), адже саме експорт забезпечує приблизно 80% загальної виручки ТОВ «ВВВВ».

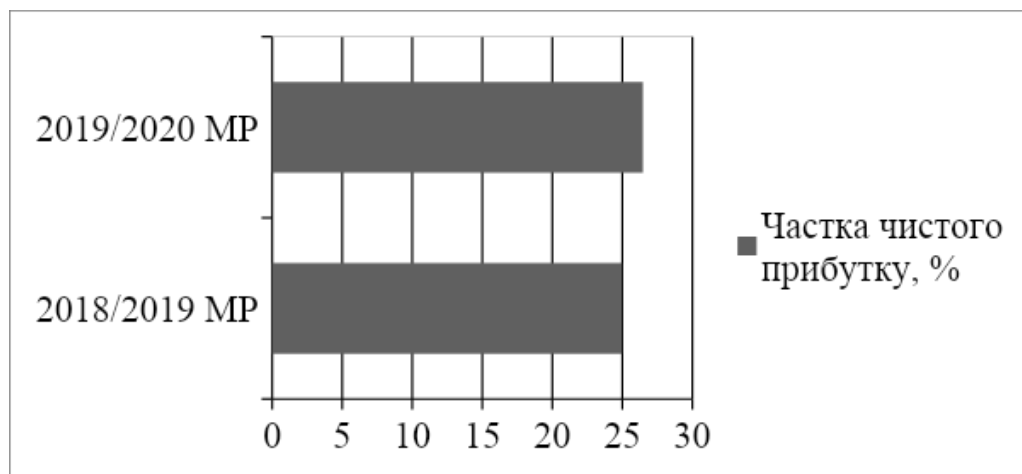


Рис. 2.5. Частка чистого прибутку від загальної експортної виручки ТОВ «ВВВВ»\*

\*Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.

Частка чистого прибутку в загальному обсязі виручки від реалізації продукції зросла в порівнянні з попереднім роком з 25% до 26,5%. А базовий коефіцієнт ефективності експорту в поточному році становить 1,48 – що є доволі непоганим показником.

У зв'язку з тим, що підприємство, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, виходить на міжнародний ринок товарів – при виробництві використовуються передові технології, при управлінні процесами

виробництва і обслуговуванні такої діяльності – сучасні прийоми менеджменту, моделювання діяльності підприємства.

На підприємстві також сформована висока корпоративна культура, що орієнтується на положення теорії порівняльного менеджменту (облік культурних відмінностей, ментальність, мовні бар'єри).

Формування системи управління ЗЕД ТОВ «ВВВВ» має такі складові:

1. Внутрішнє організаційне планування зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечує складання окремих планів, серед яких:
  - план реалізації олії на експорт (план поставок і продажів),
  - план придбання імпортової продукції (обладнання),
  - план виробництва з виділенням ресурсу для експорту,
  - план створення виробничих потужностей.
2. Надалі за сформованими планами зовнішньоекономічної діяльності підприємства здійснюються моніторинг та аналіз на підставі оперативних і фактичних даних, а також розробляються альтернативні варіанти рішень, підготовка яких здійснюється в системі управлінського обліку.
3. Система управлінського обліку є основою в здійсненні контрольної функції управління, тому що дозволяє формувати звіти про стан і результати зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВВВВ» з необхідною деталізацією, такий як: по регіонам, товарам, підприємствам-партнерам, і дозволяє співвідносити фактичні результати з планом.

Що стосується структури системи управління ЗЕД ТОВ «ВВВВ» – вона складається з чотирьох відділів і подана у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5

## Структура системи управління ЗЕД ТОВ «ВВВВ»\*

Назва відділу	Підрозділи
<i>Відділ експорту</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підрозділ експорту до країн СНГ;</li> <li>– підрозділ експорту на південноазіатський ринок;</li> <li>– підрозділ управління базою даних.</li> </ul>
<i>Відділ закупівлі сировини</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підрозділ маркетингових досліджень ринків країни;</li> <li>– підрозділ комерційних зв'язків з підрозділами;</li> <li>– підрозділ сировини і матеріалів;</li> <li>– лабораторія контролю якості.</li> </ul>
<i>Фінансово-економічний відділ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планово-економічний підрозділ;</li> <li>– підрозділ бухгалтерського обліку.</li> </ul>
<i>Відділ міжнародних зв'язків</i>	перекладачі та інші фахівці.

*\*Джерело: складено автором на основі даних, наданих на підприємстві.*

1) Відділ експорту. Здійснює експортні операції з продажу рафінованої соняшникової олії, а також здійснює економічне і науково-технічне співробітництво із зарубіжними організаціями і фірмами в обсязі експортних операцій. Даний відділ включає в себе:

- підрозділ експорту до країн СНГ;
- підрозділ експорту на південноазіатський ринок;
- підрозділ управління базою даних.

2) Відділ закупівлі сировини. Здійснює закупівлю насіння соняшнику і нерафінованої соняшникової олії. Купівля насіння соняшнику оптом необхідна для виробництва соняшникової олії. Також відділ укладає довгострокові договори з фермерськими господарствами, елеваторами. ТОВ «ВВВВ» купує тільки високоякісну продукцію, всі

зерна проходять експертизу на відповідність нормам: вологість, смітна і масляні домішки, вплив хімікатів і зараженість шкідниками. Після підтвердження, якісних показників лабораторією, продукт надходить до переробки і виробництва соняшникової олії. Цей відділ включає в себе:

- підрозділ маркетингових досліджень ринків країни;
- підрозділ комерційних зв'язків з підрозділами;
- підрозділ сировини і матеріалів;
- лабораторія контролю якості.

3) Фінансово-економічний відділ. Відстежує відвантаження, фінанси, контракти, терміни виконання, санкції, валютні платежі, відрядження, а також правильність здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до законодавства України. Відділ включає в себе:

- планово-економічний підрозділ;
- підрозділ бухгалтерського обліку.

4) Відділ міжнародних зв'язків (протокольний відділ). Вирішує організаційні питання міжнародних відносин (організацією зустрічей, оформленням перепусток іноземним делегаціям, забезпеченням перекладів тощо).

Кожен з перерахованих відділів складається з начальника і заступника начальника відділу, менеджерів по зовнішньоекономічній діяльності підприємства (кожен з них веде роботу з певним набором фірм-партнерів), перекладачів і інших фахівців в залежності від відділу.

Існує тісний взаємозв'язок відділів зовнішньоекономічної діяльності між собою і з іншими підрозділами підприємства, що є важливою умовою ефективної роботи підприємства.

Наприклад, відділ експорту передає в планово-економічний відділ висновки щодо проектів цін на нову продукцію і доцільність застосування діючих цін. У свою чергу отримує звітні річні плани виробництва і їхні зміни, відомості про фактичну рентабельність і собівартість виробів заводу і



т.д. Відділ експорту взаємодіє з юридичним відділом, з фінансовим відділом, з відділом праці та заробітної плати.

Як показала багаторічна практика, така структура ТОВ «ВВВВ» є оптимальною для цього виробництва, тому що існує конкретна система взаємодії відділів між собою і системи управління в цілому, але також має деякі недоліки та потребує реструктуризації певних функцій.

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ»

Основною метою формування структури управління ЗЕД є максимізація прибутку на довгостроковий період від участі в міжнародному підприємстві. Дана структура на підприємстві потребує постійного розвитку та вдосконалення, пристосування до постійних змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. Форми та методи управління ЗЕД на підприємстві мають постійно змінюватись [19].

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємству, перш за все, необхідно визначити ті країни, які є привабливими для співпраці, дослідити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки. Підприємство має здійснити ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, дослідити економічне середовище країни, куди безпосередньо має проникати, а також обов'язково потрібно врахувати політичні, культурні та правові особливості її середовища.

Гринчуцький В.І. вважає, що «для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, йому потрібно сформувати стратегію, тобто основний напрямок, який буде акцентований на внутрішні можливості підприємства та на ринкові умови, в яких воно функціонує» [20].

Дана стратегія повинна враховувати наступні фактори:

1. Наявність чітко сформованих цілей виходу на зовнішній ринок;
2. Обсяги попиту на певний товар за кордоном;
3. Перспективність зовнішнього ринку;
4. Наявність конкурентів та товарів-аналогів на даному ринку, його кон'юнктура тощо.

Важливою умовою удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю є аналіз і оцінка слабких та сильних сторін підприємства. Аналіз переваг дозволяє підприємству оцінити його перспективи на зовнішньому ринку, а аналіз недоліків – небезпеки зі сторони зовнішнього ринку.

Підприємству, яке ефективно впроваджує зовнішньоекономічну діяльність доцільним є удосконалення маркетингової складової своєї діяльності [21, 22]. Для цього необхідно здійснювати більш ефективні маркетингові заходи, відображені на рисунку 2.6.

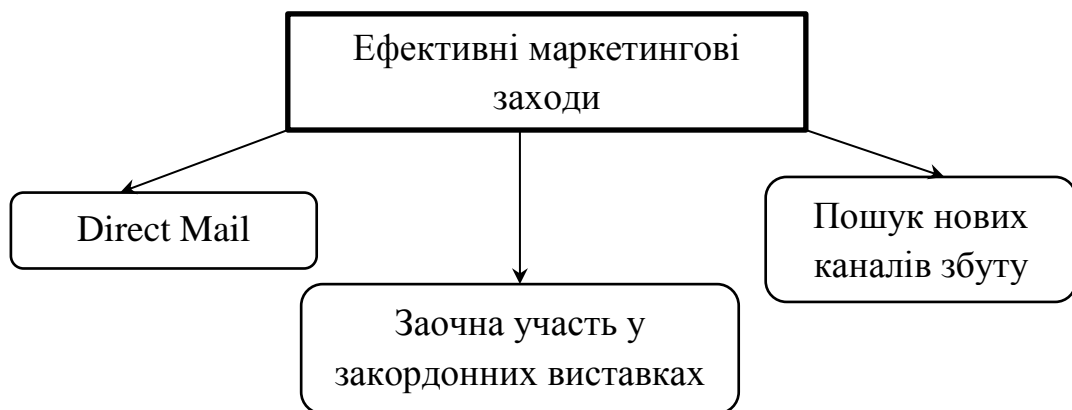


Рис. 2.6. Маркетингові заходи для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.\*

\*Джерело: складено автором на основі [23].

Direct Mail – це розсилка рекламних матеріалів підприємства (перелік продуктів та послуг з цінами на них), направлена на потенційних замовників у вигляді ділових пропозицій.

Заочна участь у закордонних виставках – розповсюдження інформації про підприємство та його рекламних матеріалів за допомогою інформаційних стендів організаторів або довідників виставки тощо.

Пошук нових каналів збуту – пошук та стимулювання посередників, можливих оптових покупців, дилерів.

Підприємству для виявлення шляхів підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності також потрібно:

- досліджувати динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- оцінювати раціональність використання усіх ресурсів, ступінь зацікавленості споживачів у товарі підприємства на зовнішньому ринку;
- аналізувати проблеми збільшення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- вивчати напрями удосконалення системи управління зовнішньоекономічними зв'язками на підприємстві;
- вдосконалювати організаційно-економічні заходи з підвищення конкурентоспроможності продукції, що експортується;
- оцінювати рівень якості виконання підприємством його зобов'язань по контрактах з закордонними партнерами, визначати ефективність та переваги такої співпраці;
- розробити методику аналітичної оцінки рівня ефективності кожної експортної операції.

Різноманітність напрямів удосконалення управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства є досить високою. Підприємству слід серед цих можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків визначити саме ті напрямки, які є більш оптимальними та досяжними.

«Підприємству також необхідно виділити ряд критеріїв, яким мають відповідати шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Найголовнішим критерієм має стати збільшення рентабельності виробництва і реалізацій продукції, а також збільшення прибутку» – зазначає Іванілов О.С. у своїх дослідженнях [23].

Отже, серед основних заходів удосконалення організації ефективної зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві виділяють такі: створення окремого структурного підрозділу, що має відповідати за успішність зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, маркетингові дослідження

нових ринків та визначення умов виходу на них, пошук та вибір партнерів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності, збір комплексної інформації про конкурентів, проведення SWOT-аналізу для вибору і розробки стратегії розвитку підприємства, а також удосконалення механізму здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Реалізація вище запропонованих заходів, неодмінно покращить якість роботи підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

### **3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ»**

В ТОВ «ВВВВ» відділи утворені за напрямом діяльності, тобто експорт, закупівля сировини та фінанси. Так як ТОВ «ВВВВ» є великим постачальником продукції до різних країн і регіонів, тому пропонується здійснити реструктуризацію зовнішньоекономічних функцій підприємства. А саме утворити підрозділи по країнам. Оскільки працювати доводиться з такими регіонами, як Азія та Європа, то зрозуміло, що специфіка кожної країни-партнера досить відчутна. Отже володіти всією необхідною інформацією про всі регіони для ведення ефективної зовнішньоекономічної діяльності неможливо. А тому буде більш ефективно, коли фахівці з кожного регіону будуть диференційовані в окремі підрозділи по країнам.

Через те, що питання фінансово-економічного характеру є також специфічними для кожної країни, то необхідно також виділити фахівців з кожної з них. Відповідно слід вчинити і з відділом міжнародних зв'язків. Незмінним залишається лише відділ закупівлі сировини, тому що він в основному працює по Україні і тому працює за вже відомою схемою.

На підставі проведеного аналізу виробничої діяльності ТОВ «ВВВВ» і його зовнішньоекономічної діяльності можна виявити такі основні внутрішні чинники, що впливають на економічний стан ТОВ «ВВВВ», а саме:

- недовантаження виробничих потужностей;
- недостатнє фінансування НДДКР;
- високий знос технологічного обладнання, відсутність коштів на модернізацію обладнання, що призводить до неможливості випуску високоякісної технологічної продукції.

Звертаючи увагу на вищевикладені фактори можна запропонувати наступні заходи, впровадження яких дозволить збільшити науково-технічний і виробничий потенціал підприємства і, відповідно, дасть можливість ТОВ «ВВВВ» збільшити свій вплив на ринку соняшникової олії (рисунок 2.7).

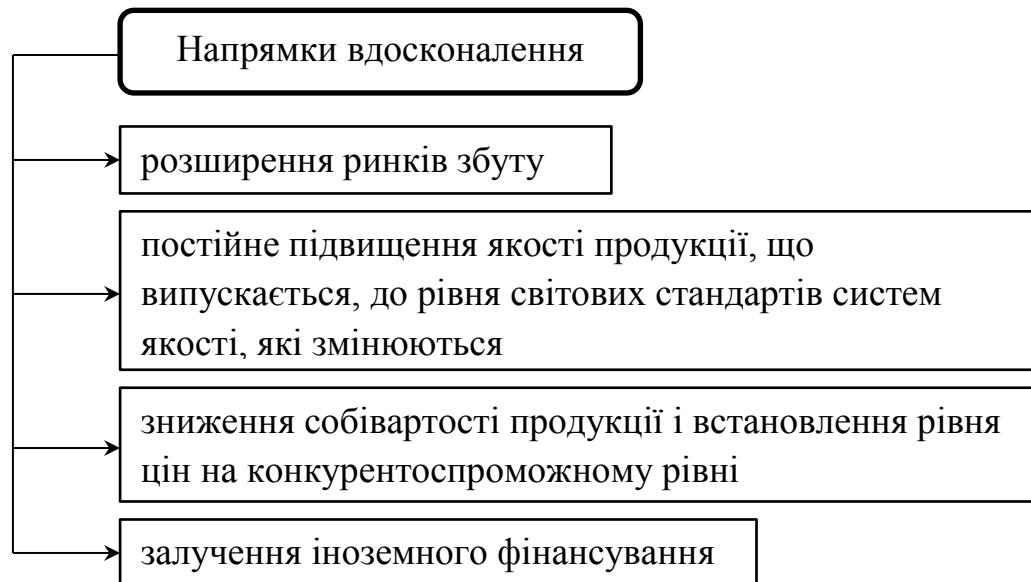


Рис. 2.7. Заходи для збільшення впливу ТОВ «ВВВВ» на зовнішньому ринку соняшникової олії.\*

\*Джерело: складено автором.

Розширення ринків для збуту продукції ТОВ «ВВВВ» слід продовжити в напрямку ринків Азії. Дмитро Чаленко, голова правління олійножирового комбінату ViOil у Вінниці, зазначає, що «економіки багатьох країн цього регіону зростають високими темпами, підвищується рівень життя, змінюється структура харчування — населення Азії переходить на більш здорову їжу» [24].

Український експорт олії соняшнику до Китаю збільшився у 2,5 рази у 2018/2019 МР порівняно з минулим. Україна експортувала до Китаю 765,5 тис. тонн соняшnikової олії, в той час як у 2017/2018 МР цей показник був 470,5 тис. тонн.

Обсяги експорту соняшnikової олії з України наразі доволі непогані. Як зазначила Марія Колесник – керівник аналітичного департаменту ProAgro Information Company, «за перші чотири місяці цього маркетингового року експорт олії склав 2 млн тонн, що на 2,4% більше ніж минулого року. Основними імпортерами залишаються Індія та Китай» [25].

Саме тому Україна в цілому і намагається збільшити експорт до цієї країни, у кількісному й якісному виразі. Отже, розширення експорту олії соняшnikу до ринку Китаю можна вважати доцільним також за наступних причин.

Зниження КНР мита на імпорт рослинних олій. Уряд країни ще у 2015 році прийняв рішення знизити податок на ввезення рослинних олій в Китай з 13 до 11%.

Це сприяє збільшенню імпорту рослинних олій і, зокрема, соняшnikової, в Китай. Також, відповідно, ціни української продукції на китайському ринку нижчі, внаслідок чого продукти підприємства ТОВ «ВВВВ» будуть ще більш конкурентоспроможними і попит з боку споживачів зростатиме. Компанії ТОВ «ВВВВ» це дозволяє робити акцент при позиціонуванні соняшnikової олії на співвідношення розумної, раціональної ціни та якості вищої за конкурентів.

Якщо говорити про якісні вимоги при експорті соняшnikової олії в Китай, то слід зауважити, що продавці мають дотримуватися параметрів, що не порушують обов'язкові національні стандарти Китаю GB (Guobiao standards).

Відзначимо, що підприємство ТОВ «ВВВВ» дотримується всіх встановлених обов'язкових та рекомендованих норм у виробництві продукції (враховуючи відсутність ГМО, на відміну від великої кількості

конкурентів, що виділяє саме українську олію і надає їй важливих конкурентних переваг).

Також, в Китаї встановлені фітосанітарні норми високого рівня, що раніше спричиняло деякі перешкоди українським експортерам. Основною проблемою було те, що українське законодавство не прописувало видачу фітосанітарного сертифіката на рослинну олію. Однак, перешкода сертифікації була вирішена ще 8 років тому, нових проблем не виникало в останній час і в перспективі подібні складнощі не передбачаються.

Незважаючи на те, що Україна з 2017/2018 МР має сильного конкурента по наповненню китайського ринку соняшниковою олією – Росію, українська соняшникова олія все ж таки має ряд переваг перед російським аналогом. По-перше, наша продукція вже давно присутня на китайському ринку, і наразі встигла зайняти досить міцні позиції і завоювати довіру місцевих споживачів. Також якість української соняшникової олії є вищою і більше відповідає вимогам Китаю.

За інформацією Стівена Лі Фенг Жоу, який наразі є старшим трейдером китайського ЕСТР, зростанню імпорту Китаю саме української олії соняшнику «сприяють смакові вподобання китайців, адже соняшникову і кукурудзяну олію вони вважають чистим та корисним продуктом. У свою чергу, соєва олія – це переважно ГМО, а пальмову використовують виключно на виробництві» [26].

Отже, обсяги української олії соняшнику в загальній структурі імпорту Китаю має тенденцію зберігатися на рівні більше 50%, а вже в цьому сезоні прогнозується зростання об'ємів експорту даної продукції завдяки значному попиту на китайському ринку.

Розробка нового масштабного проекту «Новий шовковий шлях», який має сприяти створенню стійких логістичних наземних і морських коридорів між Європою і Азією. Основними цілями «Нового Шляху» є розширення торгових шляхів, зменшення затрат часу на доставку товарів, зміцнення



міжнародних зв'язків, що може посприяти створенню для українських експортерів нових можливостей на ринку Китаю.

«На етапі проектування Шовкового шляху Україна фігурувала у всіх можливих схемах, наприклад, в 2013 році Китай був готовий вкласти 7 млрд \$ в інфраструктуру України, а в 2017 році Україна і Китай підписали «дорожню карту» щодо реалізації ініціативи «Економічний пояс Великого шовкового шляху». Але в січні в 2019 р Міжнародний союз залізниць і Асоціація вантажоперевізників FERRMED підписали меморандум про розвиток євразійської логістики з перевезення вантажів між Китаєм і країнами Євросоюзу, де, на жаль, України поки що немає на карті запланованих перевезень» [27].

Підсумовуючи наведену вище інформацію, зрозуміло, що для забезпечення участі України в цих логістичних проектах і повернення держави до карти Нового Шовкового шляху, потрібно докладати значних зусиль українським підприємствам-експортерам, щоб завоювати статус надійного партнера, запропонувати можливі найвигідніші умови перевезень та інвестиційного середовища, а також створити необхідні умови, для зацікавлення урядових та бізнесових кіл китайської держави.

Однією з неодмінних і головних умов успішної діяльності на іноземному ринку є підвищення якості продукції, що випускається за конкурентоспроможними цінами.

ТОВ «ВВВВ» необхідно постійно докладати максимальних зусиль для виробництва високоякісної продукції. Для виконання цих умов потрібно звертати увагу не тільки на сам технологічний процес виготовлення олії, а й на якість використовуваної сировини і матеріалів, тому що недоброякісні або невідповідні цьому технологічному процесу матеріали призводять до погіршення якісних показників продукції, що випускається.

Обов'язковою умовою підвищення ефективності виробничої діяльності, безпосередньо пов'язаних з якістю продукції, є і оновлення обладнання. Високі вимоги до продукції, що виготовляється підприємством,

та конкуренція виробників на ринках країн зарубіжжя вимагають постійного технічного переозброєння основних виробничих фондів. Це змушує підприємство проводити реконструкцію виробництва, проте витрати на перепрофілювання значно перевищують його можливості.

З огляду на той факт, що середній термін служби устаткування в промисловості до його морального зносу складає 5-6 років об'єднанню для збереження колишніх обсягів виробництва і випуску якісної продукції слід модернізувати технологічне обладнання, впроваджувати сучасне, більш продуктивне обладнання.

Однак, як вже було відзначено вище, в даний час у підприємства недостатньо власних коштів на переозброєння виробництва. Виходом із ситуації може бути відкриття кредитної лінії для ТОВ «ВВВВ» або з державного бюджету, або від зацікавлених іноземних фірм в рамках різних валютних кредитних ліній.

На мій погляд, другий варіант є найбільш прийнятним у разі створення спільного виробництва з однією з найбільших іноземних компаній з виробництва соняшникової олії. В даному випадку можна запропонувати два види кредиту під розвиток виробничих потужностей (рисунок 2.8):

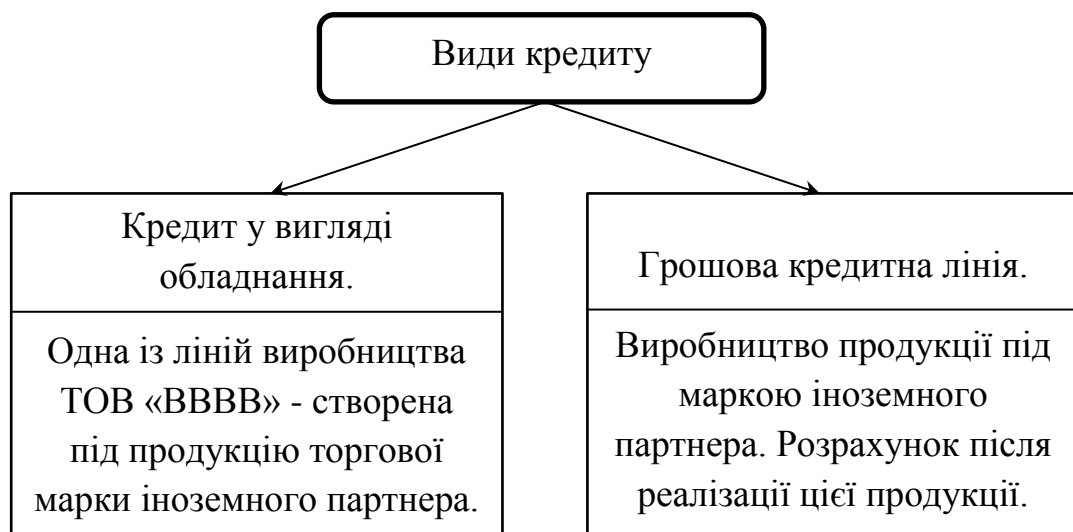


Рис. 2.8. Види іноземного кредиту під розвиток виробничих потужностей.

*\*Джерело: складено автором.*

1). Іноземний партнер видає кредит підприємству у вигляді обладнання для створення виробничих потужностей під своє виробництво на одній із ліній виробництва ТОВ «ВВВВ». Після установки устаткування ТОВ «ВВВВ» випускає також продукцію під торговою маркою іноземного партнера. Розрахунки між партнерами можна здійснювати наступним чином:

– функції збуту виробленої продукції бере на себе іноземний партнер через свою збутову мережу, при цьому підприємству за домовленістю виплачується вартість використовуваних сировини і матеріалів, заробітна плата працюючих і встановлена норма прибутку, а все інше залишається в розпорядженні іноземного партнера;

– зробивши продукцію під маркою іноземного партнера ТОВ «ВВВВ» за домовленістю передає частину виробленої продукції іноземному партнеру в рахунок погашення кредиту, а частку, що залишилася реалізує самостійно.

2). Іноземний партнер відкриває підприємству грошову кредитну лінію. Закупив обладнання ТОВ «ВВВВ» виробляє продукцію під торговою маркою іноземного партнера і реалізувавши цю продукцію розраховується з партнером.

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах подолання кризи економіки, безумовно, сприяє оздоровленню народного господарства, стає провідним фактором економічного зростання підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність може бути представлена різними відносно самостійними сферами. При загальному дефіциті грошових ресурсів в розвитку зовнішньоекономічних відносин певне місце повинні зайняти кредитні лізингові операції. Їх використання розширює можливості банків в області їх активних операцій, які з традиційних кредитних перетворюються в специфічну область – інвестиційну.

## ВИСНОВКИ

Визначено, що зміст управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у тому, що для отримання максимального прибутку і найвигіднішої реалізації продукції підприємства закордоном необхідна адекватна до умов його роботи система управління. Ефективне функціонування підприємства, що займається міжнародними контрактами, неможливе без комплексної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю. Саме тому у процесі її формування необхідно враховувати науково-технічні, виробничі, сервісні, інформаційні, кваліфікаційні та експортно-імпортні чинники, що впливають на ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Досліджено правові основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в Україні, на основі чого зрозуміло, що види зовнішньоекономічної діяльності, яку здійснюють суб'єкти цієї діяльності визначаються Законом України "Про зовнішньоекономічну діяльність", а принципи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств зазначено в Статті 8 цього ж Закону. Держава та її органи не вповноважені безпосередньо втручатись у зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів ЗЕД, крім випадків, коли це здійснюється згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законами України.

Визначено, що методичні засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства узагальнюються такими групами методів управління: економічними, адміністративними та соціально-психологічними. Вибір методу управління здебільшого залежить від характеру проблеми, що потребує вирішення, а також ресурсів, наявних на підприємстві, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. Звертаючи увагу на всі переваги та недоліки кожного з методів, на практиці менеджери зовнішньоекономічної діяльності реалізують задля досягнення

максимального результату наведені вище методи у поєднанні, адже кожен з цих інструментів охоплює певний вузький сегмент управлінського процесу.

Охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «ВВВВ» можна тим, що ТОВ «ВВВВ» є підприємством Херсонської області, яке спеціалізується на виробництві рафінованої дезодорованої вимороженої соняшникової олії марки «П», що позиціонується, як індустріальна, тобто олія, яку використовують в своєму виробництві інші підприємства харчової промисловості. Закордонними покупцями продукції від ТОВ «ВВВВ» є компанії з країн СНД. Також ТОВ «ВВВВ» працює з великими трейдерами, продаючи свою продукцію на південноазіатський ринок, а саме до Індії. ТОВ «ВВВВ» має багато можливостей для проведення зовнішньоекономічної діяльності: виходу на зовнішні ринки та здійснення зовнішньоекономічних операцій. Підставою впевненості підприємства в ефективності партнерства є професійний і цілеспрямований колектив, який складається з висококваліфікованих фахівців, контроль виробничих процесів і прийнятна вартість продукції.

Аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ВВВВ» дав змогу визначити що критерієм економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства є основний показник ефективності: прибуток. Загалом, виручка ТОВ «ВВВВ» від експортної діяльності за 2019/2020 МР становила 920 266 тис. грн., з яких 243 609 тис. грн. – чистого прибутку. Це є досить непоганим показником, адже 26,5 % від обсягу експортної продукції становить прибуток., що свідчить про досить успішну експортну діяльність підприємства. Одною з переваг ТОВ «ВВВВ» є те, що соняшникова олія підприємства відповідає всім європейським нормам і стандартам. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що вірогідним є зростання партій соняшникової олії від ТОВ «ВВВВ» на експорт, а також подальше розширення ринків збуту у країнах ЄС. У підсумку, в умовах високої конкуренції експортно-орієнтованих компаній ТОВ «ВВВВ» вдається показувати досить успішні результати.

Дослідження процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ» показало, що при управлінні процесами виробництва і обслуговуванні такої діяльності використовуються сучасні прийоми менеджменту діяльності підприємства. На ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ» вказує стабільність роботи підприємства. Її достатньо відображають результати експортної діяльності підприємства, адже саме експорт забезпечує приблизно 80% загальної виручки ТОВ «ВВВВ». Структура системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ВВВВ» складається з чотирьох відділів: відділ експорту, закупівлі сировини, фінансово-економічного та відділу міжнародних зв'язків. Як показала багаторічна практика, така структура ТОВ «ВВВВ» є оптимальною для цього виробництва, тому що існує конкретна система взаємодії відділів між собою і системи управління в цілому, але також має деякі недоліки та потребує реструктуризації певних функцій.

Серед основних заходів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю було запропоновано наступні:

- розширення експорту рафінованої олії соняшнику від ТОВ «ВВВВ» на ринки Китаю за наступних причин: зниження КНР мита на імпорт рослинних олій; українська олія вже давно присутня на китайському ринку, і наразі встигла зайняти досить міцні позиції і завоювати довіру місцевих споживачів; якість рафінованої соняшnikової олії ТОВ «ВВВВ» є дуже високою і відповідає вимогам Китаю тощо.
- оновлення обладнання для підвищення ефективності виробничої діяльності, яке може бути можливим за допомогою відкриття кредитної лінії для ТОВ «ВВВВ» від зацікавлених іноземних фірм в рамках різних валютних кредитних ліній. Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю такими методами неодмінно покращить якість роботи підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / І. В.Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман. – Київ: ЦНЛ, 2004. – 580 с. – (Підручник).
2. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / М. І. Дідківський. – Київ: Знання, 2006. – 462 с. – (Навч. посібник).
3. Загородній А. Зовнішньоекономічна діяльність / А. Загородній, Г. Вознюк. – Київ: Кондор, 2007. – 168 с. – (Термінологічний словник).
4. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]: Верховна Рада України. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність / А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева. – Київ: Центр навчальної літератури, 2009. – 377 с. – (Посібник).
6. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / М. І. Дідківський. – Київ: Знання, 2006. – 462 с. – (Навч. посібник).
7. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / А. І. Кредісов. – Київ: ВІРА-Р "Альтерпрес", 2000. – 448 с. – (Навчальний посібник).
8. Крисанов Д. Ф. Інтеграція агрохарчового сектора України в єдиний нормативний простір Європейського Союзу / Д. Ф. Крисанов. – Київ: Ін-т екон. та прогнозів. НАН України, 2016. – 368 с. – (Монографія).
9. Жадан Т. А. Основні етапи становлення та розвитку державної підтримки олійно-жирової галузі України / Т. А. Жадан. //

- Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №7. – С. 133–139.
10. Кравченко В. Л. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование / В. Л. Кравченко. – Донецьк: Донеччина, 2015. – 496 с.
  11. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів: Афіша, 2004. – 140 с. – (Навч. посібник).
  12. Мальська М. П. Планування туристичної діяльності / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – Київ: МОНУ, 2010. – 310 с.
  13. Компанії: ТОВ «ВВВВ» [Електронний ресурс] // Головний сайт про агробізнес – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/kompanii/1054-vvvv>.
  14. Контрагенти: ТОВ "ВВВВ" [Електронний ресурс] // YouControl — аналітична система аналізу ринків та контрагентів. – Режим доступу до ресурсу: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/36719773](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36719773).
  15. Новини "Kaissa" [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Групи виробничих компаній «KAISSA» – Режим доступу до ресурсу: <https://kaissaoil.com/stati>.
  16. Agricultural Outlook 2018-2027 [Електронний ресурс] // OECD-FAO – Режим доступу до ресурсу: <http://www.proagro.com.ua/news/world/20096.html> [in English].
  17. Український експорт соняшникової олії сягнув 60% світового ринку – Степан Капшук [Електронний ресурс] // LANDLORD – Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/ukrainskyi-eksport-soniashnykovoi-olii-siahnuv-60-svitovoho-rynku-stepan-kepshuk>.
  18. Гейн О. А. Формирование эффективного механизма управления внешнеэкономической деятельностью предприятия [Електронний



- ресурс] / О. А. Гейн // УГУ. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/handle/123456789/207>.
19. Ходорович О. С. Розвиток зовнішньоекономічних операцій та шляхи її удосконалення [Електронний ресурс] / О. С. Ходорович – Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/25\\_WP\\_2010/Economics/71141.doc.htm](http://www.rusnauka.com/25_WP_2010/Economics/71141.doc.htm).
20. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства / В. І. Гринчуцький. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
21. Гетьман О. О. Економіка підприємства / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с. – (Навч. посібник).
22. Нікіфорова Л. О. Оптимізація маркетингової діяльності у сфері «business to business» / Л. О. Нікіфорова, Т. К. Мещерякова, Р. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету / Л. О. Нікіфорова, Т. К. Мещерякова, Р. Ковтун. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – С. 46–49.
23. Іванілов О. С. Економіка підприємства / О. С. Іванілов. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
24. У ViOil назвали найперспективніші ринки для соняшникової олії [Електронний ресурс] // Аграрний портал Україна. Офіційний онлайн-ресурс інформації проагропромисловий комплекс України – Режим доступу до ресурсу: <http://agroportal.ua/ua/news/novosti-kompanii/v-vioil-nazvali-samyeperspektivnyerynki-dlya-podsolnechnogomasla/>.
25. Світ олії та зерна: що відбувається з основними культурами на міжнародних ринках [Електронний ресурс] // Аграрне інформаційне агентство «Agravery» – Режим доступу до ресурсу: <https://agravery.com/uk/posts/show/svit-olii-ta-zerna-so-vidbuvaetsa-z-osnovnimi-kulturami-na-miznarodnih-rinkah>.
26. У Китаї надають перевагу соняшниковій олії: український експорт зріс на 69% [Електронний ресурс] // Інформаційний портал «Landlord» –

- Режим доступу до ресурсу: <https://landlord.ua/news/u-kytai-nadaiut-perevahu-soniashnykovii-olii-ukrainskyi-eksport-zris-na-69/>.
27. «Дорога життя» для нашої держави [Електронний ресурс] // "Day.ua" – Режим доступу до ресурсу: <https://day.kyiv.ua/uk/article/svitovi-dyskusiyi/doroga-zhyttya-dlya-nashoyi-derzhavy>.
28. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Дроздова Г.М. – Київ, 2004 – 178 с. – (Навч. посібник).
29. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / Ю.Г.Козак; Н.С. Лонгвінова; М. А. Заєць. – Видання 4-те, перероблене та доповнене. – Київ: Освіта України, 2012. – 308 с.
30. Ковальчук Т.Г. Вплив інтеграційних процесів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Ковальчук Т.Г.// «Young Scientist». – 2016. – С. 55–59.
31. Основи економічної теорії: Підручник / За ред. проф. С.В. Мочерного. – Тернопіль: Тарнекс, 1993. – 688 с.
32. Бабець Є.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту / Є.К. Бабець, В.І. Шалацький // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 26.
33. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб. / Г.М. Дроздова. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 172 с.
34. Чухно А. А. Сучасні економічні теорії: Підручник / А. А. Чухно, П. І. Юхименко, П. М. Леоненко; за ред. А. А. Чухна. – Київ: Знання, 2007. – 878 с.
35. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник.– Київ: КНЕУ, 1997. – 248с.
36. «Бізнес-планування». Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. – 224 с.
37. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал

- «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coursera.org/learn/uva-darden-financial-accounting>.
38. Особливості показника рентабельності активів. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv/337-pokaznikrentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv>.
39. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навч. посіб. – К.: Кондор, 2013. – 687 с.
40. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. / Ф. Котлер. – Київ: КМ-Букс, 2018. – 208 с.
41. Навчальні матеріали онлайн. Організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://pidruchniki.com/1842010741016/ekonomika/organizatsiya\\_upravlinn\\_ua\\_zovnishnoekonomichnoyu\\_diyalnistyu\\_rivni\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/1842010741016/ekonomika/organizatsiya_upravlinn_ua_zovnishnoekonomichnoyu_diyalnistyu_rivni_pidpriyemstva)
42. О. Г. Величко Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О.Г. Величко, Ю.Г. Момот [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfiles.net/preview/5226177>.
43. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон. Навч. посібник. — 6-те вид., перероб. та доп. / За ред. Ю. Г. Козака. — Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 290 с.
44. Тюхтенко М. А. Формування портфелю компетентностей як управлінський чинник підвищення якості розвитку людського капіталу закладів вищої освіти / М. А. Тюхтенко, К. М. Синякова // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління / М. А. Тюхтенко, К. М. Синякова., 2020. – т. 19.1 (44). – С. 34–47.
45. Shashkova Nina, Andrii Soloviov, and Kateryna Syniakova. "Integrated Information and Communication System as a Basis for Strategic Partnership in Agribusiness." ICTERI Workshops. 2018.
46. Синякова К.М., Песчанська О.В. Оцінка виконання операційних стандартів на підприємствах сфери послуг. Колективна монографія

"Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості". ТОВ "ВКФ "СТАР" ЛТД". 2017. С.231-244.