

## REFERENCES

- Camp, J. *Start with no the negotiating tools that the pros don't want you to know*. New York: Crown Business, 2002.
- Donaldson, M. C. *Negotiation for Dummies*. Hoboken: Wiley Publishing, Inc., 2007.
- Fisher, R., Ury, W., and Patton, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. London: Penguin Books, 1991.
- Goulston, M. *Just Listen*. New York: AMACOM, 2009.

- Kennedy, G. *Everything is Negotiable*. Edinburgh: Random House, 2010.
- Pruitt, D. G. *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press, 1981.
- Shypka, R. "Modeli mizhnarodnykh perehovoriv" [Models of international negotiations]. *Visnyk Lvivskoho universytetu*, no. 30 (2012): 87-92.
- Thomas, K. W., and Kilmann, R. H. *Conflict Mode Instrument*. Mountain View, 1974.

УДК 339.5  
JEL: D22; F22; F19; L22

## СТРАТЕГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»

©2019 ЮДЕНКО А. В.

УДК 339.5  
JEL: D22; F22; F19; L22

### Юденко А. В. Стратегія організаційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Метою статті є дослідження теоретико-практичних аспектів організаційного розвитку ТОВ «Агротехсоюз» у сфері ЗЕД. Предметом дослідження є формування стратегії організаційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз». Розглянуто особливості організаційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз», досліджено форму зовнішньоекономічного апарату підприємства, обґрунтовано необхідність розробки його зовнішньоекономічної стратегії. Проведене дослідження надає підстави констатувати, що під організаційним розвитком слід розуміти процес комплексного організаційного вдосконалення системи, метою якого є впорядкування складової господарчої діяльності та перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін навколишнього середовища. Для отримання намічених показників збутової діяльності на міжнародному ринку суттєву увагу має бути приділено розробці стратегії комунікаційної активності компанії за кордоном.

**Ключові слова:** організаційний розвиток, зовнішньоекономічний апарат, стратегія організаційного розвитку підприємства, управління ЗЕД.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-195-202>

**Рис.:** 4. **Табл.:** 3. **Формул.:** 3. **Бібл.:** 8.

**Юденко Аліна Віталіївна** – студентка факультету менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** [alinayudenko5@gmail.com](mailto:alinayudenko5@gmail.com)

УДК 339.5  
JEL: D22; F22; F19; L22

### Юденко А. В. Стратегия организационного развития внешнеэкономической деятельности ООО «Агротехсоюз»

Целью статьи является исследование теоретико-практических аспектов организационного развития ООО «Агротехсоюз» в сфере ВЭД. Предметом исследования является формирование стратегии организационного развития внешнеэкономической деятельности ООО «Агротехсоюз». Рассмотрены особенности организационного развития внешнеэкономической деятельности ООО «Агротехсоюз», исследована форма внешнеэкономического аппарата предприятия, обоснована необходимость разработки его внешнеэкономической стратегии. Проведенное исследование дает основания констатировать, что под организационным развитием следует понимать процесс комплексного организационного совершенствования системы, целью которого является упорядочение составляющей хозяйственной деятельности и преобразование различных частей системы для поддержания долгосрочной жизнедеятельности и адаптации к изменениям окружающей среды. Для получения намеченных показателей сбытовой деятельности на международном рынке существенное внимание должно быть уделено разработке стратегии коммуникационной активности компании за рубежом.

**Ключевые слова:** организационное развитие, внешнеэкономический аппарат, стратегия организационного развития предприятия, управление ВЭД.

**Рис.:** 4. **Табл.:** 3. **Формул.:** 3. **Библ.:** 8.

**Юденко Алина Витальевна** – студентка факультета менеджмента и маркетинга, Национальный технический университет Украины «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

**E-mail:** [alinayudenko5@gmail.com](mailto:alinayudenko5@gmail.com)

UDC 339.5  
JEL: D22; F22; F19; L22

### Yudenko A. V. The Strategy of Organizational Development of the Foreign Economic Activities for «Ahrrotekhsyoz» LLC

The article is aimed at studying the theoretical and practical aspects of the organizational development of «Ahrrotekhsyoz» LLC in the sphere of FEA. The subject of research is the formation of a strategy of the organizational development of foreign economic activity for «Ahrrotekhsyoz» LLC. The features of the organizational development of the foreign economic activity of «Ahrrotekhsyoz» LLC are considered, the form of the enterprise's external economic apparatus is studied, and the need to develop its foreign economic strategy is substantiated. The conducted research suggests that organizational development should be understood as a process of integrated organizational improvement of the system, which aims to adjust the component of economic development along with transforming different parts of the system to maintain long-term work and adapt to environmental changes. In order to obtain the set targets for sales in the international market, a significant attention should be paid to developing a strategy for the company's communication activity abroad.

**Keywords:** organizational development, foreign economic apparatus, organizational strategy of enterprise's development, management of FEA.

**Fig.:** 4. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 3. **Bibl.:** 8.

**Yudenko Alina V.** – Student of the Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» (37 Peremohy Ave., Kyiv, 03056, Ukraine)

**E-mail:** [alinayudenko5@gmail.com](mailto:alinayudenko5@gmail.com)

Особливою рисою діяльності сучасного світового господарства є інтенсивний розвиток міжнародних економічних відносин, однією із форм яких є зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства. Ведення ЗЕД підприємствами окреслює її чітку організацію, одним із вагомих елементів якої є визначення стратегії ЗЕД, оскільки від її чіткої та безпомилкової постановки прямопропорційно залежить ефективність діяльності на зовнішньому ринку, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Організаційний розвиток – нова корпоративна модель управління бізнесом у сучасних умовах, яка визначає збільшення коопераційних зв'язків між постачальниками, споживачами та конкурентами. Розвиток автоматизації виробництва, інформаційних систем та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки та засобів телекомунікації змінили звичне уявлення про межі підприємства.

Через термінологічну заплутаність виникають проблеми щодо вживання цього визначення при дослідженні конкретної компанії, оскільки незрозуміло, про що саме йдеться. Вивченням даного поняття займалися такі відомі вчені, як: Сюрте М., Масленнікова Н., Бакаєв О., Тоцький В., Грищенко В., Бажан Л., Ліппіт Р., Френч У., Джой-Меттюз Дж., Василенко В., Бредфорд Л., Белл С. Бенн К., Джонс Дж. та інші. Однак дане питання вимагає подальшого дослідження в напрямку систематизації та аналізу концепцій поняття «організаційний розвиток».

Метою статті є дослідження теоретично-практичних аспектів організаційного розвитку ТОВ «Агротехсоюз» у сфері ЗЕД.

Предмет дослідження – формування стратегії організаційного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз».

Методи дослідження: економіко-статистичний, системний, статистичний, графічний аналіз та метод експертних оцінок щодо організаційних змін, структур і нововведень.

Термін «розвиток» означає процес закономірної зміни, яка передбачає перехід з одного стану в більш досконалий, а саме – перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого [1].

Менеджмент ЗЕД супровідний із застосуванням спільних концепцій та ідей менеджменту в усіх формах ЗЕД (експорт та імпорт товарів/послуг, лізингові операції, пряме інвестування і т. ін.). Суть менеджменту ЗЕД полягає в систематичному дослідженні сполучення з упорядкованою синергією всіх відділів організації в інтересах ефективного досягнення визначеної зовнішньоекономічної стратегії, а також в моделюванні міжнародного середовища.

Агротехнічна компанія «Агротехсоюз» протягом 21 року успішно працює на ринку товарів та послуг для сільського господарства. Метою діяльності є реалізація сільськогосподарської техніки та необхідних запчастин, а також сервісне обслуговування.

На сьогоднішній день ТОВ «Агротехсоюз» є офіційним дилером світових виробників сільськогосподарської техніки, таких як HORSCH, CLAAS, VALLEY, LEMKEN [2].

Завданням компанії є забезпечення сільськогосподарських виробників надійною технікою, професійним сервісом та якісними запчастинами для прибуткового господарювання [2].

Компанія імпортує товари з таких країн: Франція, Німеччина, Угорщина, Польща, Об'єднані Арабські Емірати, Сполучені Штати Америки. Своєю чергою, експортує в Казахстан, Туреччину, Грузію.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агротехсоюз» здійснюється на основі таких нормативів:

- ✦ статут;
- ✦ Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- ✦ положення міжнародного приватного права про здійснення торгових операцій, матеріально-правових норм міжнародної купівлі-продажу та порядок ліцензування операцій під час здійснення зовнішньоекономічних операцій;
- ✦ документи, що регулюють митні норми ввозу та вивозу товарів;
- ✦ господарські договори про здійснення експортно-імпортних операцій;
- ✦ порядок здійснення бартерних та лізингових операцій;
- ✦ антидемпінгове законодавство;
- ✦ порядок експорту та імпорту окремих товарів загальнодержавного призначення;
- ✦ правила страхування вантажів (зовнішньої торгівлі) [2].

У ТОВ «Агротехсоюз» основні функції у сфері управління ЗЕД здійснює відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ), що складається із 7 осіб. Структуру відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ «Агротехсоюз» наведено на *рис. 1*.

При веденні ЗЕД основними завданнями є питання експорту та імпорту сільськогосподарської техніки та необхідних запчастин до них. Також відділ займається розробкою контрактів на експорт техніки за кордон. Певні недоліки в управлінні ЗЕД і запропоновані напрями їх усунення наведено в *табл. 1*.

На ТОВ «Агротехсоюз» зовнішньоекономічний апарат у даний час існує в основному у формі відділу зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) у рамках діючого апарату управління.

Предметом зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз» є:

- ✦ імпорт готової продукції (сільськогосподарська техніка) та запчастини для неї;
- ✦ навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- ✦ розрахункові операції з іноземними суб'єктами господарської діяльності та ін. [3].



Рис. 1. Структура відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено за [3].

Таблиця 1

Недоліки в управлінні ЗЕД ТОВ «Агротехсоюз» та напрями їх усунення

Недоліки	Напрями усунення
<b>Управління ЗЕД підприємства</b>	
Малий обсяг асортименту товару для експорту продукції дилерам	Розширення асортименту експортних поставок продукції
Мала кількість спеціалістів у структурі ВЗЕЗ	Залучення до складу відділу зовнішньоекономічних зв'язків двох-трьох спеціалістів з досвідом роботи з країнами СНД та далекого зарубіжжя
<b>Організація зовнішньоекономічної діяльності</b>	
Дефіцит умов співробітництва з різними дилерами щодо умов доставки, оплати продукції та її цінової політики	Підписання та розробка диверсифікованих стандартів з дилерами щодо цінової політики, умов доставки, оплати продукції залежно від обсягу закупівель і рівня виконання плану
Дефіцит активної збутової діяльності щодо пошуку нових дилерів	Залучення до ВЗЕЗ спеціаліста з активізації нових ринків збуту
Недостатній рівень стимулювання дилерів з метою мотивації виконання планів закупівлі	Впровадження системи мотивації дилерів до виконання річних планів закупівлі

Джерело: систематизовано на основі [3].

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агротехсоюз» зосереджена на імпорті. Вся імпортована продукція реалізовується в межах України. Обсяг імпорту становив у 2018 р. 252700,8 тис. грн.

Виручка від імпорту зменшилася на 98900,355 грн, і причиною тому було зменшення кількості імпорту на 218500,18 грн та невелике збільшення середньої ціни імпорту на 5% порівняно з базовим роком. Накладні витрати зменшилися на 98% за рахунок вантажно-розвантажувальних, транспортних, експедиторських, складських робіт [3].

На сучасному етапі розвитку ТОВ «Агротехсоюз» має налагоджену співпрацю приблизно із 6 іноземними партнерами. У минулому році було укладено 19 нових договорів із 6 фірмами-партнерами. Основні фірми-партнери ТОВ «Агротехсоюз»:

- ✦ Німеччина: CLAAS (24%);
- ✦ LEMKEN (13%);
- ✦ GERINGHOFF (10%);

- ✦ HORSCH (8%);
- ✦ Франція: HORSCH (5%).

Господарська діяльність підприємства передбачає ввезення сільськогосподарської техніки та запасних частин з Німеччини, Італії та Франції та подальший її продаж на ринку України (рис. 2).

Основними базовими умовами поставки імпортування товарів, використовуваних ТОВ «Агротехсоюз» і партнерами з-за кордону, є СІР і DAF з використанням в основному автомобільного транспорту, меншою мірою – залізничного транспорту.

Продукція, що імпортується фірмою, потребує доопрацювання, тобто повна собівартість продукції ТОВ «Агротехсоюз» формується із собівартості продукції, купівельної вартості, транспортних витрат, витрат на збут і витрат на оплату праці, інших витрат.

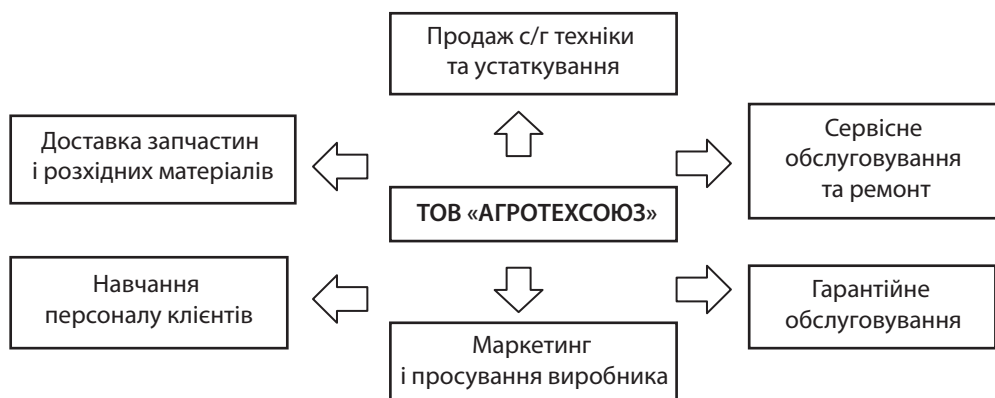


Рис. 2. Основні напрямки господарської діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено на основі [3].

На сучасному етапі діяльності фірми має високий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, недостатньо аналізуються ринки збуту продукції.

Сильними сторонами ТОВ «Агротехсоюз» є особливості організації, які відрізняють його від конкурентів: технічний відділ підприємства постійно вдосконалює рівень знань та вмінь працівників шляхом консультацій та практичних занять з висококваліфікованими спеціалістами заводів-виробників; аналізує зміни та покращення техніки з боку заводу-виробника і своєчасно інформує про це клієнтів; проводить консультаційно-навчальні роботи для співробітників своїх партнерів.

Слабкими внутрішніми сторонами підприємства є ліквідація дослідно-конструкторського відділу. Оскільки ТОВ «Агротехсоюз» є імпортозалежним підприємством, яке реалізовує імпортовану продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках, воно потребує класичного підходу для визначення, а саме:

$$EE_{имп} = U_{pi} - U_n, \quad (1)$$

де  $EE_{имп}$  – індикатор економічного ефекту імпорту, грн;

$U_{pi}$  – вартість реалізації імпортованих товарів (не враховуючи витрат, пов'язаних з реалізацією: маркетинг, транспорт та ін.), грн;

$U_n$  – вартість придбання імпортованих товарів, що включає в себе всі витрати, пов'язані з їх придбанням (транспорт, оплата послуг посередників, тип контракту, мита, страхівка та ін.), грн.

Економічна сутність показника ефекту від імпорту товарів, що розраховується за формулою (1), полягає в тому, що він показує, який прибуток буде мати імпортер від закупівлі та реалізації на внутрішньому ринку імпортованих товарів, тобто:

$$315094998 - 267594742 = 47\,500\,256 \text{ грн.}$$

Отже, у 2018 р. ефект від імпорту товарів і реалізації їх на внутрішньому ринку становив 47 500 256 грн, у 2017 р. – 29 607 809 грн, і у 2016 р. відповідно – 24 189 452 грн. Ці дані свідчать про збільшення збуту.

Показник економічної ефективності імпорту та реалізації товару на внутрішньому ринку ( $E_{имп}$ ) розраховується за формулою:

$$E_{имп} = U_{pi} : U_{ni} \quad (2)$$

Економічна суть показника ефективності імпорту полягає в тому, що він показує, скільки гривень виторгу отримує імпортер на кожну гривню витрат, пов'язаних з імпортом, а саме:

$$315\,094\,998 : 267\,594\,742 = 1,1775 \text{ грн.}$$

У 2017 р. цей показник становив 1,1775 грн, у 2016 р. – 1,1252 грн, а у 2015 р. – 1,1428 грн. Тобто імпорт готової продукції для подальшої реалізації її на внутрішньому ринку був ефективним.

Необхідною умовою ефективного імпорту є співвідношення  $E_{имп} > 1$ .

Можна відмітити, що ефективність імпортованої операції знижується, якщо курс національної валюти падає. І фактично через стабілізацію курсу національної валюти, за допомогою золотовалютних резервів країни, компанії ТОВ «Агротехсоюз» вдалося і надалі зберегти свої позиції.

Отже, проаналізувавши ефективність зовнішньоекономічної діяльності за останні три роки, можна зробити висновки, що, незважаючи на нестабільну економічну ситуацію та недосконале митне законодавство, ТОВ «Агротехсоюз» продовжує займати позицію лідера на вітчизняному ринку агропромислової техніки.

Проте одна з проблем ефективного управління ЗЕП на підприємстві – відсутність укомплектованого відділу ЗЕД і неможливість одного менеджера охопити всі питання управління ЗЕП з позицій виконання його ключових функцій [4].

Математична модель дозволяє формалізувати певну проблему у вигляді математичних залежностей. Необхідно отримати модель, яка б належала до класу математичних задач, що є вже вивченими. Процес створення моделі з'являє дві системи наукових знань: математичну та економічну [5].



З метою визначення ефективності управління зовнішньоекономічною політикою ТОВ «Агротехсоюз» ми пропонуємо використати кореляційно-регресійний аналіз залежності собівартості реалізованої продукції від факторів її формування. Вибір собівартості обґрунтовано тим, що вона виступає основою формування основних показників ефективності діяльності підприємства, характеризує його політику, результативність її планування, організації, реалізації, координації та контролю.

**П**обудова економіко-математичної моделі залежності собівартості реалізованої продукції від факторів, які її формують, починається з визначення чинників, які мають найбільший вплив на неї. З урахуванням того, що підприємство здійснює зовнішньоекономічну торговельну діяльність та є імпортоорієнтованим, основні фактори впливу на собівартість реалізації будуть такими, як наведено в *табл. 2*.

Визначення тісноти зв'язку собівартості реалізованої продукції та факторів впливу на неї наведено в *табл. 3*.

Багатофакторна регресійна модель, знайдена за допомогою пакета Statistika, матиме такий вигляд:

$$Y = 20789,95 + 0,0048 \cdot x_1 + 393,42 \cdot x_2 - 0,02 \cdot x_3, \quad (3)$$

де  $x_1$  – фактурна вартість, грн;

$x_2$  – обсяг імпорту, шт.;

$x_3$  – сума митних платежів та зборів, грн.

Дана регресійна модель є значущою, бо  $R$ -квадрат близький до 1, отже, між залежною та пояснюючими змінними спостерігається щільний лінійний зв'язок, тобто зміну значення залежної змінної спричиняють зміни значень пояснюючих, а не вплив різних випадкових факторів. Рівняння регресії значуще, отже, досліджувана залежна змінна  $Y$  дуже близько описується факторами, включеними в регресійну модель.

Таблиця 2

Фактори впливу на собівартість реалізованої продукції

№ з/п	Показник	Рік			
		2015	2016	2017	2018
$X_1$	Фактурна вартість, грн	123523309	150714942	199784503	188736765
$X_2$	Транспортні витрати, грн	3705699	37682610	5763242	4965052
$X_3$	Курс грн відносно євро	11,2376658	10,15825	10,440625	15,9847714
$X_4$	Обсяг імпорту, шт.	137	291	337	312
$X_5$	Сума митних платежів та зборів, грн	26928081	33157287	44630760	41109998
$X_6$	Акцизні податки, %	21,16%	17,59%	21,71%	20,68%
$Y$	Собівартість реалізованої продукції, грн	130433,4	197318,1	222177,1	229397,8

Джерело: розраховано автором.

Для ілюстрації даних підприємства за останні чотири роки побудуємо кореляційне поле, що характеризує взаємозв'язок між собівартістю та факторами впливу на неї (*рис. 3*).

На *рис. 3* показано розміщення факторів, які впливають на собівартість. Майже всі вони знаходяться в одній площині, що підтверджує їх взаємозв'язок.

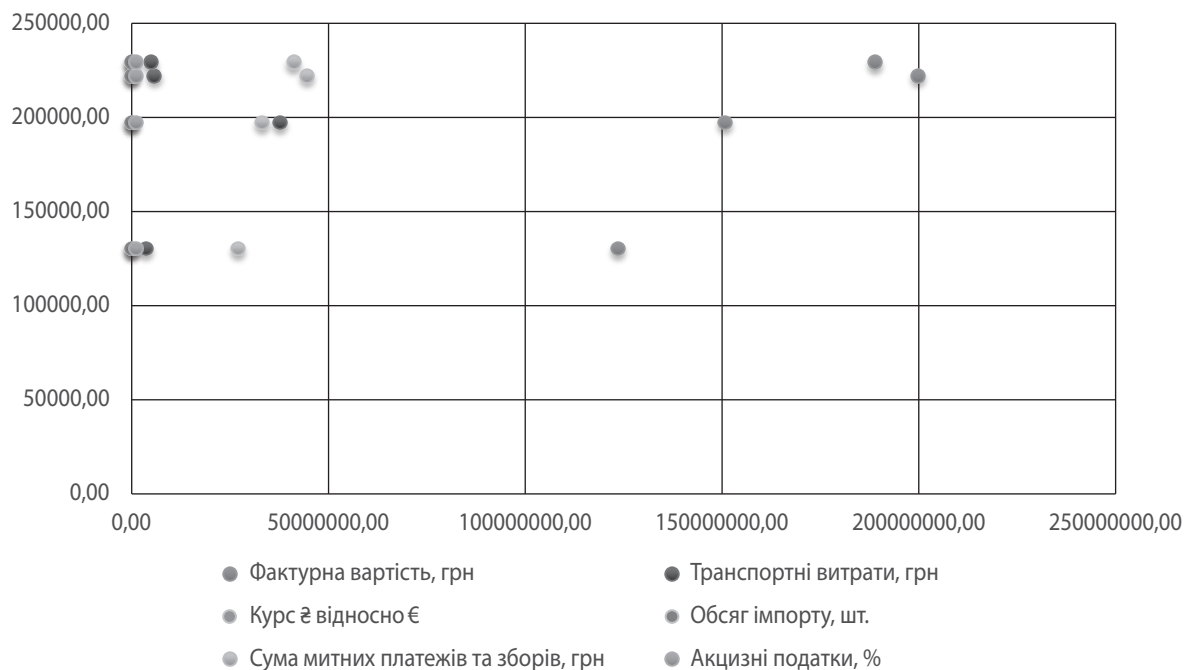
З ними стикається у своїй діяльності й ТОВ «Агротехсоюз». Проте, з огляду на специфіку його діяльності та з урахуванням результатів аналізу управління зовнішньоекономічною політикою, визначено основні проблеми, які існують у плануванні, організації, реалізації, мотивації, координації та контролі його зовнішньоекономічної діяльності (*рис. 4*).

Таблиця 3

Зв'язок собівартості та факторів впливу на неї

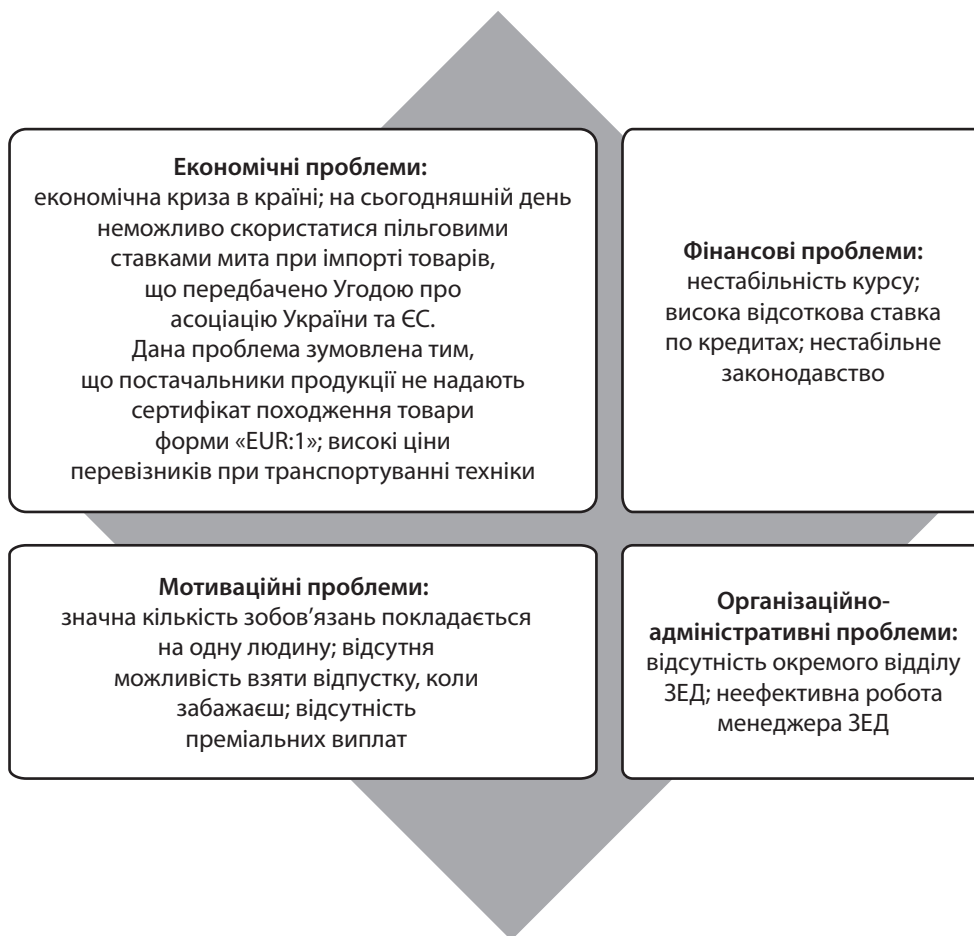
Фактор	Коефіцієнт кореляції між собівартістю та фактором	Інтерпретація коефіцієнта
Фактурна вартість, грн	0,93	Висока кореляція
Транспортні витрати, грн	0,08	Слабка кореляція
Курс ₴ відносно €	0,37	Слабка кореляція
Обсяг імпорту, шт.	0,97	Висока кореляція
Сума митних платежів та зборів, грн	0,92	Висока кореляція
Акцизні податки, %	0,04	Слабка кореляція

Джерело: систематизовано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Агротехсоюз» [3].



**Рис. 3. Взаємозв'язок між собівартістю реалізованої продукції та факторами впливу на неї**

Джерело: систематизовано автором за даними управлінського обліку ТОВ «Агротехсоюз» [3].



**Рис. 4. Проблеми здійснення ЗЕД на підприємстві ТОВ «Агротехсоюз» [6]**

З огляду на зазначені проблеми доцільно говорити про необхідність удосконалення ефективності управління ЗЕД як на рівні держави (державне регулювання ЗЕД), так і на рівні підприємства.

Серед *напрямів державного регулювання ЗЕД* доцільно відзначити такі:

- ✦ створення гнучкої податкової, цінової, депозитної, кредитної, фінансової та валютної політики, що стимулює диверсифікацію експортно-імпорتنих операцій;
- ✦ зміцнення та забезпечення конвертованості національної валюти;
- ✦ створення системи страхування та гарантування експорту-імпорту;
- ✦ участь українських товаровиробників у зарубіжних виставках;
- ✦ подальша політика стимулювання розвитку конкурентного середовища;
- ✦ посилення захисту інтересів українських товаровиробників на зовнішніх ринках;
- ✦ визначення пріоритетних галузей і напрямів щодо державної підтримки у здійсненні ЗЕД, зокрема інвестиційної, матеріально-технічної, організаційної, юридичної тощо [7].

Серед *внутрішніх напрямів* підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Агротехсоюз», що мають бути покладені в основу управління політикою ЗЕД, можна виділити такі:

- ✦ проведення роботи на рівні керівництва компанії в напрямі отримання форми «EUR:1»;
- ✦ пошук кредитних коштів (з більш низькими кредитними ставками та іншими умовами лояльності на зовнішніх ринках);
- ✦ створення власного митно-ліцензійного складу;
- ✦ оформлення транспортних засобів для перевезення техніки, у т. ч. у лізинг, з метою економії на перевезеннях;
- ✦ створення окремого відділу ЗЕД.

В Україні існує високий рівень конкуренції серед компаній, що постачають сільськогосподарську техніку [8]. Нами було проаналізовано конкурентоспроможність ТОВ «Агротехсоюз». Основними конкурентами компанії є: ПрАт «Волинська фондова компанія», «ТОВ «Профі Агро», «ТОВ «Золочів ТХ», СТ ВФ «Агрореммаш» та «Ukrlandfarming».

Таким чином, запропоновані заходи щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агротехсоюз» можна охарактеризувати як досить перспективні, що сприятимуть покращенню фінансового стану досліджуваного підприємства та подальшому розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

## ВИСНОВКИ

Під організаційним розвитком розуміють процес комплексного організаційного вдосконалення систе-

ми, метою якого є упорядкування складової господарчої діяльності і перетворення різних частин системи для підтримання довгострокової життєдіяльності та адаптації до змін у навколишньому середовищі.

Визначені основні заходи організаційного розвитку ЗЕД ТОВ «Агротехсоюз»:

- ✦ введення до складу відділу зовнішньоекономічних зв'язків двох-трьох спеціалістів з досвідом роботи на міжнародних ринках.
- ✦ розробка та підписання диверсифікованих стандартів з дилерами щодо цінової політики, умов доставки, оплати сільськогосподарської техніки залежно від обсягу закупівель і рівня виконання плану
- ✦ розширення асортименту експортних поставок продукції;
- ✦ залучення до ВЗЕД спеціаліста з активізації нових ринків збуту;
- ✦ впровадження системи мотивації дилерів до виконання річних планів закупівлі.

Для отримання намічених показників збутової діяльності на міжнародному ринку суттєве значення має бути приділено розробці стратегії комунікаційної активності компанії за кордоном. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Забродська Л. Д.** Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. Харків : Консум, 2004. 208 с.
2. Агротехнічна компанія ТОВ «Агротехсоюз». URL: <http://www.ats.in.ua/ua/about>
3. Партнерство як мистецтво / Агротехнічна компанія ТОВ «Агротехсоюз». URL: <http://www.ats.in.ua/agriculture-machines-claas-lemken-horsch-geringhoff>
4. **Безгінова Л. І., Забродська Л. Д., Швед С. А., Яроцька О. Г.** Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 300–308.
5. **Циганкова Т. М.** Управління міжнародним маркетингом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 132 с.
6. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. 2-ге вид., випр. і доп. / за ред. А. І. Кредісова. Київ : ВІРА-Р, 2002. 552 с.
7. **Ігнатюк Н. І.** Деякі аспекти зовнішньоекономічних зв'язків України у контексті глобалізації. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2004. Вип. 4. С. 129–133.
8. **Дьяченко О. В.** Аналіз зовнішньоекономічної діяльності України у 2004 році. *Науковий вісник ДАСОА*. 2005. № 1. С. 39–45.

**Науковий керівник – Дергачова В. В.**, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри кафедри менеджменту НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»

## REFERENCES

- Ahrotekhnichna kompaniia TOV «Ahrotekhsouiz». <http://www.ats.in.ua/ua/about>
- Bezginova, L. I. "Modeli stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Models of strategic enterprise management].

*Ekonomichna stratehii i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 2 (2014): 300-308.

Diachenko, O. V. "Analiz zovnishnyoeconomichnoi diialnosti Ukrainy u 2004 rotsi" [Analysis of foreign economic activity of Ukraine in 2004]. *Naukovyi visnyk DASOA*, no. 1 (2005): 39-45.

Ihnatovych, N. I. "Deiaki aspekty zovnishnyoeconomichnykh zviyazkiv Ukrainy u konteksti hlobalizatsii" [Some aspects of Ukraine's foreign economic relations in the context of globalization]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, no. 4 (2004): 129-133.

"Partnerstvo yak mystetstvo" [Partnership as art]. Ahrotekhnichna kompaniia TOV «Ahrotekhsouiz». <http://www.ats.in.ua/agriculture-machines-claas-lemken-horsch-geringhoff>

Tsyhankova, T. M. *Upravlinnia mizhnarodnym marketynhom* [Management of international marketing]. Kyiv: KNEU, 2001.

*Upravlinnia zovnishnyoeconomichnoiu diialnistiu* [Management of foreign economic activity]. Kyiv: VIRA-R, 2002.

Zabrodska, L. D. *Stratehichne upravlinnia: realizatsiia stratehii* [Strategic Management: Strategy Implementation]. Kharkiv: Konsum, 2004.

УДК 336.77:658.15  
JEL: D22; D92; M21

## КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА

©2019 КРЕМЕНЬ О. І., МОСІЙЧУК Р. Л., КРЕМЕНЬ В. М.

УДК 336.77:658.15  
JEL: D22; D92; M21

**Кремень О. І., Мосійчук Р. Л., Кремень В. М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства**

Мета статті полягає в комплексному оцінюванні ефективності управління активами підприємства з використанням інструментарію інтегральних показників та функції бажаності Харрінгтона. Проаналізовано сучасні теоретико-методичні підходи до визначення сутності активів підприємства та представлено класифікації активів за критеріями: форми функціонування; характером участі в господарському процесі; видом діяльності; характером володіння; ступенем ліквідності активів; ризиком та ціною залучення активів. Процес оцінки ефективності управління активами в межах підприємства структуровано та здійснено в шість етапів: аналіз стану управління активами; визначення ефективності управління активами; аналіз результатів розрахунку показників ефективності управління активами; аналіз чинників, які вплинули на результат аналізу ефективності управління активами; надання рекомендацій щодо вдосконалення аналізу та підвищення ефективності управління активами підприємства; контроль за виконанням рекомендацій. Розрахунок інтегральних показників для оборотних і необоротних активів, а також їх оцінка за стандартною шкалою Харрінгтона одного з підприємств харчової промисловості характеризує ефективність управління активами на рівні нижньої межі діапазону «добре». Перспективою майбутніх досліджень у даному напрямі є вдосконалення науково-методичних підходів до ухвалення фінансово-господарських рішень щодо управління активами залежно від отриманих кількісних оцінок ефективності управління.

**Ключові слова:** активи, управління активами підприємства, аналіз ефективності управління активами підприємства, інтегральний показник ефективності управління активами.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-202-210>

**Рис.:** 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 14.

**Кремень Ольга Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

**E-mail:** [kremen\\_olga@ukr.net](mailto:kremen_olga@ukr.net)

**Мосійчук Роман Леонідович** – магістрант, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

**E-mail:** [r-mosiychuk@ukr.net](mailto:r-mosiychuk@ukr.net)

**Кремень Вікторія Михайлівна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки, Київський національний університет технологій та дизайну (вул. Немировича-Данченка, 2, Київ, 01011, Україна)

**E-mail:** [kremenviktori@gmail.com](mailto:kremenviktori@gmail.com)

УДК 336.77:658.15  
JEL: D22; D92; M21

UDC 336.77:658.15  
JEL: D22; D92; M21

**Кремень О. І., Мосійчук Р. Л., Кремень В. М. Комплексний аналіз ефективності управління активами підприємства**

Цель статьи заключается в комплексной оценке эффективности управления активами предприятия с использованием инструментария интегрального показателя и функции желательности Харрингтона. Проанализированы современные теоретико-методические подходы к определению сущности активов предприятия и представлена классификация активов по критериям: формы функционирования; характера участия в хозяйственном процессе; вида деятельности; характера владения; степени ликвидности активов; риска и цены привлечения активов. Процесс оценки эффективности управления активами в пределах предприятия структурирован и осуществлен в шесть этапов: анализ управления активами; определение эффективности управления активами; анализ результатов расчета показателей эффективности управления активами; анализ факторов, повлиявших на результат анализа эффективности управления

**Kremen O. I., Mosiichuk R. L., Kremen V. M. A Comprehensive Analysis of Efficiency of the Enterprise's Assets Management**

The article is aimed at a comprehensively evaluating the efficiency of the enterprise's assets management using the instrumentarium of integral indicator and Harrington's desirability function. Modern theoretic approaches to defining the essence of the enterprise's assets are analyzed and a classification of assets by the following criteria is provided: forms of operation; nature of participation in the economic process; kind of activities; nature of ownership; grade of asset liquidity; risk and price of raising assets. The process of evaluating the efficiency of assets management in terms of enterprise is structured and carried out in six stages: analysis of the assets management; defining the efficiency of assets management; analysis of the results of calculation of the assets management performance indicators; analysis of the factors that influenced the outcome of analysis of the assets management performance; formation of recommendations as to improving the analysis and enhancing