

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему:

Управління зовнішньоекономічною діяльністю
(на матеріалах ПрАТ “Ліктрави” м.Житомир)

Студентки 2 курсу, 4м групи
Спеціальності 073 “Менеджмент”
Спеціалізації “Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності”

підпис
студента

Борчук
Дарини
Васильченко

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис
керівника

Генералов
Олександр
Валентинович

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

підпис
керівника

Студінська
Галина Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Борчук Дарина Василівна. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (на матеріалах ПрАТ «Ліктрави», м. Житомир).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності».

Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2018.

Роботу присвячено теоретичним аспектам і практичним підходам до організації управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства, методичним підходам до оцінки її ефективності, формуванню практичних рекомендацій з удосконалення системи управління ЗЕД.

У першому розділі розкрито сутність поняття, основні функції та принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства; дано характеристику системи управління ЗЕД підприємства; досліджено основні методичні підходи до оцінки ефективності управління ЗЕД підприємства.

У другому розділі на основі фінансової звітності та митної статистики досліджено стан фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Ліктрави» за 2013-2017р.р.; досліджено практику організації системи управління ЗЕД ПрАТ «Ліктрави» та її ефективності; виявлено недоліки системи управління ЗЕД.

В третьому розділі на основі виявлених недоліків в системі управління ЗЕД внесено пропозиції щодо конкретних заходів по удосконаленню і підвищенню ефективності системи управління ЗЕД вказаного підприємства та обґрунтовано необхідність цих заходів. Для підтвердження доцільності практичного впровадження запропонованих заходів здійснено прогнозну оцінку зовнішньоекономічної та фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» у 2018-2021 рр.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність підприємства, система управління ЗЕД підприємства, оцінка ефективності ЗЕД, стратегія розвитку ЗЕД,

удосконалення системи управління ЗЕД підприємства.

ANNOTATION

Borchuk Darina Vasilivna. Foreign Economic Management the activity of the enterprise (on the materials of PJSC "Liktravy", Zhytomyr).

Graduation qualifying work for obtaining an educational master's degree by specialty "Management" specialisation "Management of Foreign Economic Activity".

Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2018.

This work is devoted to theoretical aspects and practical approaches to the organization of management of foreign economic activity (FEA) of the enterprise, methodological approaches to assessing its effectiveness, the formation of practical recommendations for improving the management of FEA.

The first chapter reveals the essence of the concept, the main functions and principles of the foreign economic activity of the enterprise; the characteristic of the management system of FEA is given; the basic methodical approaches to the estimation of the efficiency of management of FEA of the enterprise are investigated.

At the second chapter the state of financial and business and FEA of PJSC "Liktravy" for 2013-2017 are investigated on the basis of financial reporting and customs statistics; practice of organizing the system of management of the foreign economic activity of the PJSC "Liktravy" and its efficiency was analyzed; shortcomings of the management system of FEA are revealed.

At the third chapter, on the basis of the revealed shortcomings in the organization of FEA, proposals were made regarding concrete measures to improve and increase the efficiency of the management system of the FEA of the enterprise, and the necessity of these measures was substantiated. In order to confirm the feasibility of practical implementation of the proposed measures, a forecast estimation of the foreign economic and financial-economic activity of PJSC "Liktravy" in 2018-2021 was made.

Key words: foreign economic activity of enterprise, control system FEA of enterprise, estimation of efficiency of FEA, strategy of development of FEA, improvement of control system FEA of enterprise.

РЕФЕРАТ

Випускна кваліфікаційна робота на тему: **«Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (на матеріалах ПрАТ «Ліктрави», м. Житомир)»** містить 95 сторінок основного тексту, 21 таблицю, 5 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань та 7 додатків.

Об'єктом дослідження в даній роботі є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Мета роботи - визначення напрямів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Завданнями дослідження є: розкрити сутність поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства; охарактеризувати систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; навести методичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проаналізувати фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Ліктрави»; дослідити практику управління зовнішньоекономічною діяльністю на ПрАТ «Ліктрави»; визначити напрями удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави»; обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави»; розрахувати прогностичні показники діяльності ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням запропонованих заходів.

У вступі обґрунтовано актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи; визначено мету, завдання, предмет, об'єкт, інформаційну базу дослідження; розкрито практичне значення одержаних результатів дослідження.

У першому розділі визначено, що ЗЕД підприємства слід розуміти як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, як складову частину господарської діяльності підприємства, котра здійснюється на іншому, міжнародному рівні, у взаємозв'язку з господарськими суб'єктами інших країн, напрямки, форми та методи якої визначаються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та задачами підприємства.

Виходячи із сутності ЗЕД і складу функцій підприємства при її здійсненні, встановлено, що управління нею на рівні підприємства повинно передбачати вирішення таких важливих завдань, як розробка стратегічних напрямків зовнішньоекономічної діяльності, формування оптимальної структури управління, її координація з іншими видами діяльності підприємства на внутрішньому ринку, облік і контроль ефективності зовнішньоекономічних операцій, інформаційне забезпечення рішень в сфері зовнішньоекономічних відносин з іноземними партнерами.

Встановлено також, що ефективність ЗЕД на рівні підприємства повинна визначатися на основі аналізу прибутковості експортно-імпорتنих операцій

шляхом співставлення доходів і витрат, планових завдань і їхнього виконання, аналізу ринкової частки, ступеня популярності торговельної марки товару й фірми, збільшення числа її покупців і контрагентів і т. п. Критерієм ефективності при цьому є максимум чистого доходу від експортних (або, залежно від виду зовнішньоекономічної діяльності, імпорتنих) операцій.

У другому розділі представлені результати оцінки фінансово-господарського стану і експортно-імпоротної діяльності ПрАТ «Ліктрави», на матеріалах якого виконувалось дослідження. При цьому встановлено, що підприємство протягом 2013-2017р.р. активно розвивається, модернізує виробництво, збільшує свої оборотні та необоротні активи, демонструє достатню фінансову стійкість та нарощує резерви для розширення своєї діяльності. Згідно з аналізом результатів експортно-імпорتنих операцій підприємства його зовнішньоекономічна діяльність є досить ефективною і протягом останніх років демонструє певну тенденцію до росту, вона дозволяє збільшити прибуток, що є головною метою функціонування будь-якого підприємства. В той же час суттєвим недоліком є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей для реалізації своєї продукції за кордоном, що може призвести до зменшення попиту на його продукцію і загрожуватиме товариству витісненням з ринку.

При дослідженні системи управління ЗЕД на ПрАТ «Ліктрави» було виявлено певні недоліки її функціонування. Так, на підприємстві фактично відсутній єдиний центр (підрозділ), який би забезпечував її координацію, прогнозування та планування, контроль виконання плану, налагодження зовнішніх зв'язків, підготовку до укладання зовнішньоекономічних контрактів та контроль їх виконання, здійснення аналітичних досліджень ринків постачання і збуту, розроблення імпоротної та експортної стратегій, заходів з рекламної діяльності і т.п. Вплив підприємства на рекламну діяльність за кордоном фактично відсутній і на розширення ринків збуту вона не впливає. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві не розроблена. Маркетингові програми розвитку експорту на короткостроковий період (3-5 років) на підприємстві також відсутні.

З метою вдосконалення системи та підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави», **у третьому розділі** наведено рекомендаційні заходи щодо розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності та маркетингових програм розвитку на підставі SWOT-аналізу, проведення реструктуризації системи управління ЗЕД, зміни підходів до рекламної діяльності, впровадження в роботу системи управління Стандарту ISO 9001 та автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації на основі програмного продукту «Парус-Менеджмент і маркетинг», проведення систематичного управлінського аналізу та аналізу ефективності експортно-імпорتنих операцій, окремих угод та стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в цілому, використання існуючих резервів для підвищення ефективності ЗЕД. При цьому значних фінансових витрат не передбачається.

Втілення в життя вище запропонованих заходів може значно покращити якість роботи підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності,

ефективність бізнес-процесів, якість управлінських рішень, сприятиме покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов господарювання, допоможуть ПрАТ «Ліктрави» досягти високого рівня конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Витрати на впровадження запропонованих заходів можуть скласти біля 320 тис. грн. загалом, проте компенсуються збільшеннями обсягів експорту власної продукції і, як наслідок, доходу підприємства.

Результати розрахунку прогностичних показників фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Ліктрави» вказують на те, що запровадження викладених в роботі рекомендацій дозволить підприємству в найближчі три роки збільшити у 2 рази зовнішньоторговельний оборот, а також обсяги експорту та імпорту, що в свою чергу призведе до суттєвого збільшення доходів товариства від реалізації виробленої продукції (в середньому біля 10-12% щорічно).

Одержані результати можуть бути використані в діяльності підприємства ПрАТ «Ліктрави» (м.Житомир).

Рік виконання випускної кваліфікаційної роботи – 2018 рік.

Рік захисту випускної кваліфікаційної роботи – 2018 рік.

З М І С Т

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства.....	6
1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності.....	6
1.2. Характеристика системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2. Дослідження системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави».....	34
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Ліктрави".....	34
2.2. Практика управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ "Ліктрави".....	43
2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності на ПрАТ "Ліктрави".....	51
Висновки до розділу 2.....	59
Розділ 3. Удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	62
3.1. Напрями удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави».....	62
3.2. Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави».....	69
3.3. Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням запропонованих заходів.....	82
Висновки до розділу 3.....	89
Висновки та пропозиції.....	91
Список використаних джерел.....	96

В С Т У П

Зовнішньоекономічна діяльність – це важливий напрям фінансово-господарської діяльності підприємств та інших учасників ринкових відносин, пов'язаний з міжнародною виробничою та науково-технічною діяльністю, експортом та імпортом товарів, послуг, виходом на зовнішній ринок. Управління зовнішньоекономічною діяльністю завжди було і залишається важливою складовою розвитку підприємництва, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юктурі та правовому середовищі країни.

На сучасному етапі багато українських підприємств активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, що є важливою складовою ринкових відносин. Але, щоб вижити в сучасних умовах і втриматися на світовому ринку підприємству необхідно вміти правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на цьому ринку, вміти захищати свої інтереси відповідно до існуючих правил гри, добре знати особливості і традиції ринку тієї чи іншої країни.

Для ефективного виходу на зовнішній ринок підприємству необхідно мати практичні і теоретичні знання в управлінні та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, важливо знати і розуміти з чого саме складається робота по управлінню нею, як сформувати найбільш сприйнятливую і ефективну організаційну структуру управління, як керувати нею, щоб досягти поставленої мети.

Критичний аналіз наукових праць із вказаної проблематики показав, що дослідженню питань управління системою зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання приділено значну увагу у працях багатьох вітчизняних вчених-економістів, зокрема І.В. Багрової, М.І. Дідківського, Г.М. Дроздової, А.М. Кандиби, О.А. Кириченка, А.І. Кредисова, Ю.Г. Козака, С.М. Козьменка, А.А. Мазаракі, Ю.В. Макогон, О.А. Макєвої, Т.М. Мельник, Т.М. Циганкової та ряду інших. Але питання сутності, організаційних структур, функцій та методів управління ЗЕД, оцінки її ефективності у вітчизняній науковій літературі розглянуті ще недостатньо і дискусії з цього приводу продовжуються й надалі.

Саме тому теоретичні та практичні підходи до організації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства і підвищення її ефективності є дуже актуальними в наш час.

Метою роботи є визначення напрямів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- охарактеризувати систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Ліктрави»;
- дослідити практику управління зовнішньоекономічної діяльності на ПрАТ «Ліктрави»;
- визначити напрями удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави»;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави»;
- розрахувати прогностичні показники діяльності ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Методи дослідження: у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукова абстракція та порівняння, узагальнення, систематизація та критичний аналіз, аналіз та синтез, методи статистичних групувань, графічний, економіко-математичні методи тощо.

Інформаційне забезпечення: методологічною та інформаційною базою дослідження є праці учених, присвячені проблемам організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та оцінки її ефективності, їх підручники та посібники; сучасні періодичні наукові видання; методичні рекомендації; матеріали наукових конференцій; відповідні законодавчі та нормативні акти України з питань зовнішньоекономічної діяльності; звітні дані ПрАТ «Ліктрави», митна статистика, Інтернет-джерела.

Практичне значення роботи полягає у тому, що в результаті проведеного дослідження стало можливим виявити недоліки в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, які прямо впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Підприємству надано пропозиції щодо шляхів удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, які можуть допомогти йому зайняти нові більш кращі позиції на зовнішньому ринку, збільшити попит на продукцію та значно покращати його фінансовий стан.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) – це один з найважливіших факторів розвитку будь-якої національної економіки. Жодна країна в світі не зможе самостійно розвивати власне виробництво та забезпечити своє економічне зростання без ефективного використання переваг міжнародного розподілу праці та сукупного міжнародного науково-технічного потенціалу. Особливо актуальним це є тепер, коли інтенсивно розвиваються процеси глобалізації світового господарства, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці та міжнародної економічної інтеграції. ЗЕД сприяє розвитку перспективних напрямків експортного потенціалу країни. Сьогодні саме за рахунок зовнішньоекономічної діяльності Україна вирішує проблему нестачі енергоносіїв, новітніх машин та обладнання, інноваційних технологій, окремих груп товарів народного споживання.

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку економіки всіх країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний досвід підтверджує вигідність розширення участі країн у міжнародному поділі праці і різноманітних формах міжнародного бізнесу. І навпаки, згортання зовнішньоекономічної діяльності неминуче призводить до уповільнення соціально-економічного розвитку країни, виникнення складних проблем, які неможливо вирішити не лише в економіці, але і в інших сферах суспільного життя. Тому процес глобалізації та інтернаціоналізації господарського життя можна вважати закономірним з огляду на посилення взаємозалежності між країнами і зростаючу схожість їх економік.

За твердженням українського вченого-економіста Г. Дроздової економічна сутність ЗЕД виявляється в наступному:

- «це потужний і важливий фактор економічного зростання і розвитку кожної країни (*національний аспект ЗЕД*);

- це спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації (*регіональний і глобальний аспект ЗЕД*)» [12, с.6].

Практичне значення ЗЕД для країн полягає в можливості одержувати валютну виручку від експорту; підвищувати за рахунок імпорту, більш ефективної техніки та технологій, технічний рівень свого виробництва; виробляти продукцію, яка є конкурентоспроможною в середині країни і на зовнішньому ринках.

За визначенням ряду вітчизняних вчених-економістів у всіх країнах ЗЕД виконує ряд таких основних функцій як:

- реалізація переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік;
- сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку країн;
- співставлення витрат виробництва на світовому і національному рівнях;
- організація міжнародного обміну природними ресурсами і результатами праці в матеріальній та вартісній формах;
- міжнародне визначення споживчої вартості продукції, що виготовляються відповідно до міжнародного поділу праці;
- організація міжнародного грошового обігу [19, с.8; 29, с.14; 34, с.8].

Ці функції характерні також і для ЗЕД України, але із певною специфікою, що обумовлена:

- сучасним етапом розвитку національної економіки, її реформуванням, становленням ринкових відносин;
- початковим етапом інтеграції України в світову економіку [29, с.14].

Зовнішньоекономічну діяльність розуміють як один з аспектів зовнішньоекономічних зав'язків, як сферу самостійної виробничо-господарської діяльності підприємств і організацій. В ході реформування економіки України вітчизняні підприємства і організації одержали право виходу на зовнішні ринки, на

самостійний вибір іноземного партнера і номенклатури товарів при укладанні угоди для здійснення експортно-імпортних операцій, у встановленні ціни на товари, у визначенні виду і форми ЗЕД і т.п.

Для визначення сутності та змісту поняття «зовнішньоекономічна діяльність» слід проаналізувати існуючі різні підходи до цього питання та думки вчених-економістів з даного приводу.

Але перш за все слід зазначити, що згідно з Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (ст.1) *«зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами»* [1]. При цьому розкриття поняття зовнішньоекономічної діяльності робиться через поняття «господарська діяльність», під якою розуміється будь-яка діяльність, в тому числі підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару [1].

Головним у такому визначенні є встановлення підпорядкованості зовнішньоекономічної діяльності до господарської діяльності певного суб'єкта господарювання. Тобто визначається загальне місце зовнішньоекономічної діяльності з погляду функціонування певного суб'єкта господарювання.

Погоджуючись із загальним визначенням поняття «зовнішньоекономічна діяльність», яке дається в законі «Про зовнішньоекономічну діяльність», І. Багрова в той же час зазначає, що така діяльність притаманна частіше підприємствам, а не всім суб'єктам господарювання, яким, зокрема, є й держава. При цьому І. Багрова підкреслює, що ЗЕД підприємств ототожнюються передусім зі здійсненням експортних та імпортних торговельних операцій [4, с.80].

Дещо по іншому поняття «зовнішньоекономічна діяльність» визначається в ст. 377 Господарського кодексу України. Згідно з цим Кодексом *зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону*

України майном та (або) робочою силою [2]. Проте, слід зазначити, таке визначення ЗЕД значно звужує його існуючі різновиди.

Більш повне визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності можна знайти в економічній енциклопедії за редакцією Р. Дяківа [13, с. 201], де зовнішньоекономічна діяльність розглядається, як «форма торговельно-економічної міжнародної діяльності держави, організацій, установ усіх форм власності, пов'язана з експортом та імпортом товарів, послуг, реалізацією спільних проектів, утворенням спільних виробничих, торговельних, транспортних структур за участю міжнародного фінансового капіталу, кредитів, інвестицій. Цей механізм зовнішньоекономічних зв'язків передбачає відкритий характер економіки, інтеграцію її в міжнародні регіональні і торговельні ринки». Таке визначенні вже містить конкретні напрямки здійснення ЗЕД.

О. Гребельник вважає, що «зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце на митній території України та за її межами» [9, с. 48].

На думку Л. Дідківської зовнішньоекономічна діяльність – це розвиток економічних відносин між країнами, що здійснюють зовнішню торгівлю, міграцію капіталів і робочої сили; формують міжнародні науково-технічні та виробничі зв'язки [10, с. 150].

Л. Швайка у своїй праці відмічає, що зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність відносин суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарювання, побудованих на принципах взаємної вигоди, еквівалентного обміну і дотримання положень міжнародного права [33, с. 315].

Г. Дроздова розглядає ЗЕД як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, як складову частину господарської діяльності підприємства, котра здійснюється на іншому, міжнародному рівні, у взаємозв'язку з господарськими суб'єктами інших країн [12, с.8].

В. Покровська визначає поняття ЗЕД як *сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій експортно-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера* [27, с. 19].

Досить цікавим і змістовним, на наш погляд, є визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства», яке дає В. Васюренко. Він вважає, що *зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це частина його загальної діяльності, яка визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та задачами підприємства щодо його функціонування та розвитку* [6, с. 219].

В. Васюренко зазначає, що новизна такого визначення поняття ЗЕД полягає :

- у чіткому підпорядкуванні зовнішньоекономічної діяльності загальній діяльності підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави;
- у підкресленні мети здійснення такої діяльності згідно із цілями та задачами підприємства щодо його функціонування та розвитку;
- в узагальненні можливих різновидів такої діяльності та множини інструментарію щодо її проведення відповідно до процесу виробництва [6, с. 220].

Збагнути правову сутність поняття зовнішньоекономічної діяльності дає змогу аналіз ст. 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», де закріплено орієнтовний перелік видів зовнішньоекономічної діяльності. Під видом зовнішньоекономічної діяльності слід розуміти діяльність, при здійсненні якої виникають зовнішньоекономічні відносини, що перебувають в одному правовому режимі і тому регулюються одними й тими самими правовими нормами.

Відповідно до вказаного вище Закону [1] видами ЗЕД, які можуть здійснюватися суб'єктами цієї діяльності в Україні, є:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили, тобто зовнішня торгівля;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, надання таких послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- фінансові операції та операції з цінними паперами;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності (створення спільних підприємств);
- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, об'єктів інтелектуальної власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності; аналогічна діяльність суб'єктів ЗЕД за межами України;
- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів і т.д.;
- товарообмінні (бартерні) операції та інші форми зустрічної торгівлі, орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- операції по придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;

- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами; аналогічні роботи іноземних фізичних осіб;
- інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Кожен з означених вище видів ЗЕД здійснюється в певних формах. Так, наприклад, *формами зовнішньої торгівлі* являється експорт, імпорт, реекспорт і реімпорт. *Формами виробничої кооперації* є – надання ліцензій з оплатою продукцією, яка випускається по цих ліцензіях, поставка виробничих ліній і заводів з оплатою продукцією, що виробляється на них, спільне виробництво на основі спеціалізації, спільні підприємства двох чи більше іноземних партнерів, підрядна кооперація та ін.

Останнім часом в Україні отримала розвиток і така форма виробничої кооперації як *франчайзинг*, це коли компанія однієї країни дозволяє компанії іншої країни виробляти продукцію під своєю фірмовою назвою, надає технологію, комплектуючі вироби, допомогу, консультації і т.і. [29, с.12].

Інноваційне співробітництво реалізується в формах кредитних угод, міжнародного фінансового лізингу, підприємств з іноземними інвестиціями і т.п.

Науково-технічне співробітництво проявляється в формах технологічного обміну. Ефективною формою такого співробітництва, як свідчить практика, є передача технологій на основі ліцензійних угод.

Як показує практика здійснення зовнішньоекономічної діяльності, підприємства, що виконують ЗЕД в одній формі, з часом можуть використовувати і інші форми. Наприклад, спочатку експорт якого-будь товару, потім придбання ліцензії на виробництво нового товару, далі створення спільного підприємства. А це, в свою чергу, сприяє росту зовнішньоторгового обороту [29, с.12].

Для більшого розуміння сутності ЗЕД слід окремо зупинитися на принципах, якими керуються суб'єкти господарювання при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, і які декларуються у спеціальних документах або є своєрідною нормою, звичаєм і т.п.

У вітчизняній економічній літературі спеціалісти виділяють три рівні принципів ЗЕД: **загальні, специфічні і національні** [34, с.18].

Загальні принципи - це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали загальновідомими істинами, яких дотримуються усі учасники зовнішньоекономічних операцій і які зводяться до трьох головних: *науковість, системність, взаємовигідність*.

Принцип *науковості ЗЕД* означає, що розвиток цієї діяльності здійснюється відповідно до об'єктивних економічних законів; принцип *системності ЗЕД* - що між окремими її складовими існують міцні взаємозв'язки; принцип *взаємовигідності ЗЕД* - що кожний партнер, який бере участь у міжнародних операціях, одержує свій прибуток [34, с.18].

Специфічні принципи – це ті, які закріплені у міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами, що підписали такий акт.

На міжнародному рівні найбільш повний перелік принципів організації ЗЕД міститься в "Хартії економічних прав і обов'язків держав", яка прийнята IV спеціальною сесією генеральної Асамблеї ООН у 1974 р. [3], і серед яких в першу чергу слід зазначити такі:

- територіальна цілісність і політична незалежність держав;
- суверенна рівність усіх держав і невтручання у внутрішні справи;
- мирне співіснування та мирне регулювання спорів;
- сумлінне виконання міжнародних обов'язків;
- відсутність прагнення до гегемонії у сферах впливу;
- взаємна та справедлива вигода;
- міжнародне співробітництво з метою розвитку;
- сприяння міжнародній соціальній справедливості;
- вільний доступ до морів і від них — до країн, що їх не мають.

Певна частина специфічних принципів ЗЕД діє також і на регіональному рівні. Для України на сучасному етапі особливий інтерес становлять принципи

ЗЕД, які діють у Європейському Союзі (ЄС). Ці принципи містяться в Білій книзі ЄС та передбачають наступне:

- контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони;
- уніфікацію технічних норм і стандартів;
- відкриття споживчих ринків;
- лібералізацію фінансових і транспортних послуг;
- поступове відкриття ринку інформаційних послуг;
- створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність;
- усунення фіскальних бар'єрів [34, с.19].

Національні принципи ЗЕД закріплюються в законодавчих актах відповідних країн. В Україні, згідно зі статтею 2 Закону "Про зовнішньоекономічну діяльність", суб'єкти господарської діяльності керуються такими принципами [1]:

- *суверенітет у здійсненні ЗЕД*: суб'єкти ЗЕД самостійно і незалежно здійснюють ЗЕД на території України, керуючись законами, що діють на території України;
- *свобода ЗЕД*: суб'єкти ЗЕД добровільно вступають у зовнішньоекономічні зв'язки; мають право здійснювати ЗЕД у будь-яких формах; зобов'язані додержуватися встановленого порядку при здійсненні ЗЕД; мають виключне право власності на всі одержані ними результати ЗЕД;
- *юридична рівність і недискримінація*. Цей принцип полягає в рівності перед законом усіх суб'єктів ЗЕД, незалежно від форм власності; забороні будь-яких дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб'єктів ЗЕД, а також іноземних суб'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;
- *верховенство закону*: ЗЕД регулюється тільки законами України; забороняється застосування підзаконних актів та актів управління місцевих

органів, що створюють для суб'єктів ЗЕД умови менш сприятливі, ніж ті, які встановлені законами України;

- *захист інтересів суб'єктів ЗЕД*. Цей принцип полягає в тому, що Україна як держава забезпечує рівний захист інтересів усіх суб'єктів ЗЕД та іноземних суб'єктів господарської діяльності на її території згідно із законами України, а також рівний захист усіх українських суб'єктів ЗЕД за межами України згідно з нормами міжнародного права;

- *принцип еквівалентність обміну*, який полягає у неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів.

1.2. Характеристика системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Підприємство - це самостійний суб'єкт господарської діяльності, який виготовляє продукцію або надає послуги з метою задоволення потреб суспільства та одержання прибутку.

Зовнішньоекономічна діяльність будь-якого підприємства ґрунтується на можливості одержання ним певних економічних вигод і максимально можливого прибутку, виходячи з переваг міжнародного поділу праці та 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 і більш економічно вигідно для підприємства, ніж така ж діяльність всередині своєї країни. Тому ЗЕД здійснюється в тій країні і з тими партнерами, які є найвигіднішими для конкретного підприємства в конкретній ситуації.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це сфера господарської діяльності, яка пов'язана з виходом підприємства на зовнішній ринок, експортом та імпортом продукції, міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією. Вона є складовою загальної діяльності підприємства, а отже, взаємопов'язаною з нею і спільно вмотивованою. В той же час зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що

вона здійснюється на іншому, міжнародному рівні, у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн [34, с.9].

Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства – дуже клопітка та складна робота. Вона вимагає від підприємства уважного опрацювання існуючої кон'юнктури ринку, потенціальних покупців і продавців продукції і послуг, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання контрактів і т. п., а це все вимагає і нових підходів до управління своєю зовнішньоекономічною діяльністю.

Для керівників підприємств, які здійснюють ЗЕД, важливо знати і розуміти з яких саме елементів складається робота по управлінню нею, як сформувати найбільш дохідливу і ефективну організаційну структуру управління, як керувати нею, щоб досягти поставленої мети і реалізації стратегії підприємства.

Розробка ідей управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства знайшла відображення в працях багатьох зарубіжних дослідників, серед яких Р. Акофф, І. Ансофф, П. Біміш, Би. Карлофф, У. Кинг, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон, Д. Стрікланд і ін.

Дослідженню питань управління системою зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання приділяють значну увагу і вітчизняні вчені-економісти. Але питання сутності, організаційних структур, функцій та методів управління ЗЕД у вітчизняній науковій літературі розглянуті ще недостатньо і дискусії з цього приводу продовжуються й надалі.

Так, Г.М. Дроздова визначає управління ЗЕД як управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства, яка пов'язана з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання міжнародних факторів економічного росту, яка має мету та завдання для її досягнення і реалізується через певні функції [12, с. 9].

На погляд О.А. Кириченка сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових

осіб організації чи установи в інтересах продуктивного досягнення зовнішньоекономічних стратегій [16, с.24].

А.І. Кредісов визначає управління ЗЕД підприємства – як розроблення ринкової стратегії фірм різних видів і форм власності; проведення маркетингових досліджень на зовнішньому ринку; укладання та виконання міжнародного контракту в комерційній діяльності; ціноутворення на зовнішньому ринку; засоби, кошти і форми платежів у міжнародних розрахунках; облік зовнішньоекономічних операцій (експорт та імпорт товарів); забезпечення транспортування вантажів у зовнішній торгівлі; страховий захист учасників ЗЕД [21, с.31].

А.М. Кандиба під управлінням ЗЕД розуміє прийняття відповідних рішень щодо купівлі – продажу, ціни і суми, умов поставок і якості товару, упаковки і маркування, повідомлення про відвантаження, платежів, претензій, відповідальності сторін, порядку вирішення спорів, форс-мажорних обставин, строку дії контрактів [14, с. 51].

І.В. Багрова визначає управління ЗЕД підприємства як: дослідження, аналіз, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу; процес налагодження комунікацій і прийняття рішень; функції управління (планування, організування, мотивація, контроль); ефективність діяльності підприємства (управління трудовими ресурсами, управління виробництвом) [4, с. 215].

Проте, найбільш прийнятним, на наш погляд, є визначення поняття управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, що відображає його сутність, яке дає Л.С. Ноджак: *«це конкретна функція менеджменту, яка реалізується через загальні функції: планування зовнішньоекономічної діяльності організації; організування служб та підрозділів на підприємстві, які займаються цією діяльністю, та набір спеціалістів відповідної кваліфікації; мотивування працівників, що мають безпосереднє відношення до зовнішньоекономічної діяльності; контролювання результату діяльності у цій сфері та регулювання виявлених недоліків, збоїв, відхилень для забезпечення цілей зовнішньоекономічної діяльності»* [25, с.39].

Але, не дивлячись на різноманітність думок щодо сутності управління ЗЕД, більшість вчених і спеціалістів сходяться на тому, що для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства необхідна відповідна умовам його роботи організаційна структура управління.

Структура управління ЗЕД підприємства відображає побудову системи управління в даній сфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління ЗЕД. Організаційна структура управління ЗЕД підприємства визначається тими цілями і завданням, які вона покликана вирішувати в певний період часу задля реалізації існуючої стратегії. Її основна мета – отримання максимального прибутку від ефективної участі в зовнішньоекономічній діяльності на довгостроковий період часу. Проте організаційна структура управління ЗЕД має постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі на міжнародних ринках та в сфері управління. Щоб досягти успіху і конкурентних переваг керівникам підприємств необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку. Форми і методи управління не можуть довгий час залишатися незмінними, інакше це може негативно відобразитися на конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішньому ринку. Тобто система управління ЗЕД підприємства повинна бути гнучкою та ефективною.

На думку Г.М. Дроздової, на формування організаційної структури управління ЗЕД значний вплив здійснюють такі фактори: розмір фірми; значення і характер зарубіжної діяльності; ступінь диверсифікації і складність продукції, що випускається; характер експортної і виробленої на іноземних підприємствах продукції; специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них та ін. [12].

Організаційні форми управління ЗЕД на виробничих підприємствах в Україні досить різноманітні і багато в чому індивідуалізовані. Проте можна виділити і деякі загальні риси.

Так, при невеликому масштабі зовнішньоекономічних операцій і малій номенклатурі товарної продукції спеціальні структурні підрозділи для

здійснення ЗЕД, як правило, не створюються. У рамках діючої організаційної структури підприємства можуть створюватися тимчасові групи управління певним проектом виходу на зовнішні ринки. Це досить зручний та легкий метод організаційної побудови управління, який дозволяє керівництву підприємства контролювати його міжнародну діяльність.

В той же час на підприємствах, які активно здійснюють експорт і імпорту товарів, організаційні структури управління ЗЕД будуються в основному у двох формах: як частина внутрівиробничої структури в рамках діючого апарату управління – зовнішньоекономічний відділ чи відділ зовнішньоекономічних зв'язків (далі ВЗЕЗ) і як відносно самостійна організація – зовнішньоторговельна фірма (далі ЗТФ).

Головними функціями зовнішньоекономічного відділу, як правило, є: маркетингова діяльність: вивчення ринків збуту та закупки товарів; експорт та імпорту товарів; облік досягнень конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках; прогнозування світових тенденцій в економіці, міжнародних відносинах та зовнішньоекономічної діяльності; виставкова діяльність; підготовка та здійснення реклами своїх товарів; вивчення цінової політики та кон'юнктури ринків; збір і обробка інформації про ціни, якість та обсяги продажу конкурентоздатної продукції; укладання контрактів; оформлення документів; організація зустрічей з іноземними діловими людьми; розробка перспективних планів експорту й імпорту товарів; розробка кошторису витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності; визначення ризиків та фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

В залежності від функцій та завдань ВЗЕЗ формується і організаційна структура управління. ВЗЕЗ, як правило, очолює начальник відділу чи менеджер ЗЕД. Відділ складається із певних організаційних ланок (секторів, груп чи спеціалістів). Кожен із секторів (груп) чи спеціалістів при здійсненні експортно-імпортних операцій має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції. Організаційна структура ВЗЕЗ виробничого підприємства може включати в себе

такі служби чи сектори: маркетингу, планово-економічний, комерційний, інженерно-технічний, протоколу та ін.

На практиці організаційна структура управління ЗЕД підприємства може бути побудована і трохи інакше. На різних підприємствах залежно від специфіки та масштабів діяльності в організації зовнішньоекономічних зв'язків беруть участь різні відділи і служби, але, як правило, основні функції в цій сфері акумулює відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) [4, с.234].

Зовнішньоторговельна фірма є посередницькою організацією при корпораціях та великих підприємствах. Вона має юридичну самостійність і надає широке коло послуг з експорту та імпорту товарів, у тому числі щодо пошуку зарубіжного покупця на товар. Фірма також видає гарантії стосовно оплати товару покупцеві та виконує митні формальності. Вона діє від імені і за дорученням підприємства.

До основних завдань зовнішньоторговельної фірми, як правило, відноситься:

- планування, організація і регулювання зовнішньоекономічних угод;
- вивчення кон'юнктури товарних світових ринків і виявлення критеріїв та вимог, які ставляться до конкурентоздатності товарів;
- вивчення діяльності конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін;
- збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури;
- підвищення ефективності імпорتنих закупок у відповідності до стратегії підприємства;
- підвищення конкурентоздатності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості;
- організація після продажного обслуговування за кордоном;
- вироблення рекламних міроприємств з метою розширення експорту;
- забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства;

- участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і збереження продукції;
- участь в купівлі-продажу патентів і ліцензій, "ноу-хау";
- участь в здійсненні протокольних міроприємств і т. д. [12; 16, с.119].

Вирішення цих та інших завдань, що стоять перед ЗТФ, визначає її функції і організаційну структуру управління.

Директор ЗТФ, як правило, підпорядковується керівнику підприємства (корпорації) чи його заступнику по зовнішньоекономічних зв'язках.

Основними функціональними підрозділами ЗТФ є маркетингова і комерційна служба. Також створюються служби (підрозділи), що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми: *планово-економічних розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань*. Кожна із цих служб виконує відповідні покладені на неї функції.

Так, в компетенцію маркетингової служби входять: участь фірми в розробці стратегії і планів ЗЕД підприємства; вивчення ринків збуту і можливостей виходу на них; забезпечення реклами і руху товару; підготовка конкурентних матеріалів і конкурентного листа, необхідних для формування базисних умов контракту; прогнозування кон'юнктури товарних ринків і динаміки цін; аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод; збирання, накопичення і обробка необхідної інформації; вивчення вимог зовнішніх ринків до якості продукції; забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах, торгах та ін.

До функцій комерційної служби відносяться: проведення переговорів з іноземними фірмами; підготовка комерційних розрахунків по базисних і валютно-фінансових умовах контракту; організація поставок відповідно до контракту і контроль за їх виконанням; забезпечення технічного і гарантійного обслуговування експортної та імпортної продукції; перегляд рекламаций по експорту й імпорту; ведення комерційної переписки з іноземними фірмами та ін.

Планово-економічний відділ забезпечує планування зовнішньоторговельної діяльності і контроль виконання плану, аналіз господарської діяльності ЗТФ.

Валютно-фінансовий відділ здійснює валютне планування та контроль за банківськими валютними, кредитними та розрахунковими операціями.

Облік і звітність, розрахунки з банками, постачальниками і сторонніми організаціями, аналіз (разом із планово-економічним відділом) результатів фінансової діяльності відноситься до функцій бухгалтерії ЗТФ.

Інженерно-технічний відділ забезпечує вивчення чинних на світовому ринку технічних вимог до товарів та інформування про них безпосередніх виробників товарів, аналіз технічного рівня та якості продукції, її конкурентоздатності, що відповідають висновкам та рекомендаціям спеціалізованих фірм з цих питань.

Юридичний відділ надає допомогу у складанні умов контрактів та угод, консультує з питань претензій і рекламаций, розбіжностей, здійснює захист інтересів ЗТФ в судах і арбітражах, правове забезпечення діяльності ЗТФ.

Приблизно за такою ж функціональною схемою розподіляється і компетенція відділу зовнішньоекономічних зв'язків підприємства (ВЗЕЗ), різниця лише в ступені самостійності при реалізації своїх повноважень.

Далі, слід сказати, що оскільки зовнішньоекономічна діяльність є сферою господарської діяльності підприємства, то управління нею реалізується в наступних головних функціях: **планування, організація, мотивація, контроль, регулювання**. Перелічені функції належать до загальних функцій управління, які властиві будь-якому виду управлінської діяльності. Стосовно до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства всі зазначені функції мають свої певні особливості, які полягають в наступному:

1. *Планування*: складання планів, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності; розробка бізнес-планів для нових зовнішньоекономічних проектів, встановлення орієнтирів розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

2. *Організація*: формування організаційних підрозділів підприємства для здійснення зовнішньоекономічних операцій; забезпечення функціонального розподілу, наділення працівників відповідними повноваженнями та відповідальністю.

3. *Мотивація*: як функція управління ЗЕД, проявляється у використанні економічних, соціальних, психологічних методів впливу на персонал підрозділу ЗЕД з метою інтенсифікації його фізичних, розумових та інтелектуальних здібностей, спрямованих на підвищення ефективності ЗЕД. Мотивування працівників передбачає надання дієвих форм та систем оплати праці в залежності від досягнутих результатів.

4. *Контроль*: контроль за втіленням в життя стратегій зовнішньоекономічної діяльності; поточний контроль за ходом реалізації планів зовнішньоекономічної діяльності; моніторинг показників зовнішньоекономічної діяльності.

5. *Регулювання*: цей вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності шляхом розроблення і впровадження відповідних заходів (може здійснюватися на будь-якому етапі в залежності від результатів контролювання ЗЕД).

Близькою до функції регулювання є функція *координації*, яка виявляється в погодженні завдань і функцій зовнішньоекономічної діяльності з відділами і підрозділами підприємства з метою забезпечення злагодженості роботи при здійсненні ЗЕД та її оптимізації.

Н.С. Карвацка до основних функцій управління ЗЕД також пропонує віднести функції обліку та інформаційного забезпечення [15], що означають наступне:

Облік: визначення ефективності окремих зовнішньоекономічних операцій за окремими видами продукції; визначення ефективності окремих зовнішньоекономічних операцій за регіонами; облік результатів і оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Інформаційне забезпечення: впровадження інформаційних систем управління зовнішньоекономічною діяльністю (MIS — Management information system; DSS - Decision support system, MDSS - Marketing decision support system,

MSM — Market selection model і ін.), підключення до відповідної зарубіжної інформації через систему Інтернет та ін.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства, як вважають більшість науковців і практиків, включає в себе також виконання комплексу специфічних або конкретних функцій [12;15]. До них, зокрема, відносяться:

1. *Аналітична функція* по вивченню міжнародного ринкового середовища, середовища окремих країн і ринків, запитів споживачів зарубіжних ринкових сегментів.
2. *Товарно-виробнича функція*, що передбачає удосконалення та адаптацію товару до вимог іноземних споживачів конкретних країн та умов ринку країни виходу підприємства.
3. *Збутова функція*, що передбачає організацію збутових відділів на підприємстві та збутової мережі в країні виходу підприємства для просування товару.
4. *Розробка цінової стратегії та формування цінової політики* підприємства щодо товарів, що експортуються та імпортуються.
5. *Рекламна робота* підприємства на зовнішніх ринках, передбачає участь у міжнародних ярмарках, виставках, застосування усіх видів реклами, що сприяють реалізації товарів.

За для реалізації цих функцій та досягнення ефективного результату від здійснення зовнішньоекономічної діяльності використовуються певні методи управління, тобто способи впливу на окремих працівників і виробничі колективи з метою досягнення визначених підприємством цілей.

Методи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства можна поділити на три групи: **економічні, адміністративні і соціальні**, що знайшло своє відображення в економічній літературі [17, с.86].

Економічні методи — це система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і забезпечення єдності інтересів підприємства і окремих

працівників. Економічні методи реалізують матеріальні інтереси участі суб'єкта у зовнішньоекономічній діяльності, стимулюється прояв ініціативи; реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення їхніх матеріальних потреб.

Адміністративні методи — це система способів і прийомів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для організації і координації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань. Вони забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм та націлені, як правило, на деталізацію плану, оперативну ліквідацію відхилень від нього, регулювання роботи підрозділу, мають певну адресність та односторонню спрямованість — від керівника до підлеглого у формах обов'язкових приписів (наказ, розпорядження); узгоджувальних дій (наради, консультації); рекомендацій (роз'яснення, вказівки).

Соціальні методи - це специфічні способи впливу на особисті стосунки і зв'язки між працівниками. Вони базуються на використанні моральних стимулів до праці (включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб), діють з метою перетворити адміністративне завдання на свідомий обов'язок, а завдяки використанню психологічних прийомів мають сприяти гармонізації стосунків працівників і формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Вибір методу управління здебільшого залежить від характеру проблеми, що підлягає вирішенню, а також наявних на підприємстві ресурсів, кваліфікованих менеджерів та умов виробничого процесу. За для досягнення ефективного результату, на практиці наведені вище методи використовуються у поєднанні один з одним, бо управлінська діяльність — це результат реалізації різних методів і засобів впливу на людей.

Використовуючи вище означені функції та методи при організації управління ЗЕД, керівники можуть приймати обґрунтовані управлінські рішення, які дозволять забезпечити досягнення запланованих цілей — отримання максимально можливого прибутку за мінімальний час з максимальною економією ресурсів.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства визначається вирішенням задач точної оцінки результативності такої діяльності та підвищення її ефективності.

Для підприємства при виході на зовнішній ринок важливо сформувати чітку якісну та кількісну оцінку ефективності зовнішньоекономічних операцій. Комплексний підхід до вибору показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства забезпечує об'єктивну оцінку стану діяльності та сприяє формування правильної стратегії діяльності підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність на світовому ринку.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від багатьох факторів, але найпростіший та найголовніший — це отримання максимального прибутку від реалізацій виробленої продукції на зовнішньому ринку.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства визначається на основі аналізу прибутковості експортно-імпортних операцій шляхом співставлення доходів і витрат, планових завдань і їхнього виконання, аналізу ринкової частки, ступеня популярності торговельної марки товару й фірми, збільшення числа її покупців і контрагентів і т. п. Особливе значення має оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли господарська самостійність і незалежність підприємства неминуче повинні привести до підвищення відповідальності й обґрунтованості прийнятих його керівництвом управлінських рішень.

Проблеми підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств завжди знаходилися у центрі уваги вчених-економістів. Методологічною основою розробки підходів до оцінки ефективності ЗЕД займалися такі вітчизняні та закордонні економісти – О. Анісімова, І. Багрова,

П. Буніч, О. Вівчар, С. Гринкевич, В. Гриньова, О. Дем'яненко, М. Дідківський, Г. Дроздова, О. Кириченко, О. Кузьмін, А. Кредісов, С. Мочерний, А. Мазаракі, С. Маталка, Т. Миролюбова, Г. Філатова та ін. вчені-економісти.

Відаючи належне науковим напрацюванням вітчизняних та зарубіжних економістів у розробленні зазначеної проблематики, необхідно все-таки відзначити, що певні аспекти методики дослідження економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання продовжують залишатися дискусійними і потребують подальшого опрацювання, бо серед вчених-економістів не існує єдиного загальновизнаного підходу до оцінювання ефективності ЗЕД підприємства.

У вітчизняній економічній літературі пропонується класифікація підходів до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за трьома ознаками [5, с.132-133]:

1) за видами зовнішньоекономічної діяльності:

- ефективність експорту, реекспорту;
- імпорту, реімпорту;

2) за ступенем обсягу об'єкта дослідження:

- інтегральна ефективність;
- локальна ефективність;

3) за методами оцінки:

- абсолютна ефективність;
- відносна ефективність.

При цьому показники економічної ефективності ЗЕД поділяють на дві групи:

- показники ефекту, що визначаються як абсолютні значення і відтворюються в грошових одиницях як різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення;
- показники ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і відтворюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці [34, с.173].

Слід зазначити, що серед вітчизняних економістів існують різні точки зору та підходи щодо визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проте слід погодитися, що правомірним буде визначати її і в цілому по підприємству і в розрізі як окремих товарів, так і товарних груп.

Серед існуючих методик оцінювання ефективності експортної діяльності вітчизняних підприємств в першу чергу необхідно виділити методику Т. Миролубової, запропоновану в 1992 р. для промислових підприємств. Ця методика базується на обчислюванні аналітичних показників ефективності у вигляді абсолютних і відносних величин та характеризується простотою обчислення показників ефективності і наявністю інтегрального показника, який дозволяє проаналізувати отриманий ефект від окремої угоди. Інші методики здебільшого базуються на наведеній вище методиці Т. Миролубової з удосконаленнями за окремими напрямками [5, с.133].

Окремі показники оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності розкрито у працях А.М. Вічевич та О.В. Максимець (валютна ефективність експорту та імпорту, економічна ефективність зовнішньоекономічних операцій, показники ефекту експорту та імпорту) [8]; П.Я. Поповича (показники динаміки обсягу та структури експортно-імпортних операцій, темпи приросту за кожний рік і середньорічний темп приросту за весь період) [28, с.356-360]; А.Г. Дем'яненка (всі показники ефективності об'єднані у систему з трьох рівнів: показником 1-го рівня є рівень економічної ефективності ЗЕД підприємства, його складовими елементами є дохід та витрати – показники 2-го рівня, до показників доходу належать такі показники 3-го рівня, як ціна продукції, обсяг реалізації, структура реалізації, а витрат – собівартість реалізації, транспортні витрати, страхування, податкові платежі) [24, с.125]; І.В. Багрової та О.В. Шкурूपій (показники ефекту та ефективності ЗЕД) [4, с.182-183; 34, с.173].

Як свідчить вивчення та узагальнення літературних джерел авторами пропонується широке різноманіття показників для оцінювання ефективності ЗЕД

підприємства, до того ж виявлено певні неоднозначності та проблемні моменти у цій сфері, а саме:

- не існує чіткості стосовно трактування поняття ефективності ЗЕД;
- значне різноманіття видів ЗЕД зумовлює велику кількість окремих індикаторів (показників) стосовно певних зовнішньоекономічних операцій;
- пропонуються як прості методики визначення ефективності ЗЕД, що ґрунтуються на одному-двох індикаторах (показниках), так і складні, що вимагають використання спеціалізованих економіко-математичних методів, залучення спеціалізованого програмного забезпечення;
- не надано однозначних та чітких рекомендацій щодо уніфікованого підходу до використання єдиної системи індикаторів для оцінювання ефективності ЗЕД, що не сприяє здійсненню порівняльного аналізу ефективності ЗЕД різних підприємств тощо [24, с.127].

Якщо систематизувати проаналізовані дослідження, то можна виділити три основні підходи до визначення ефективності ЗЕД: через коефіцієнти експортно-імпортних операцій, за показниками рентабельності, за обсягом продажу [5, с.133].

Більшість авторів також дотримуються думки, що ефективність ЗЕД потрібно аналізувати окремо за напрямками такої діяльності, а лише потім визначати загальний ефект.

Узагальнення сучасних наукових поглядів щодо аналізу ефективності ЗЕД дало змогу розробити структурно-логічну схему визначення відповідних факторів, яка включає в себе три групи показників ефективності, а саме:

- показники ефективності та ефекту експорту;
- показники ефективності та ефекту імпорту;
- показники ефективності (рентабельності) ЗЕД.

Показник «ефективність експорту» ($E_{ек}$) в економічній літературі визначається як відношення чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом НБУ на день надходження

валютної виручки (ЧВі.в.), на суму повних витрат підприємства на експорт продукції (ПВек.):

$$E_{ек} = \frac{ЧВі.в.}{ПВек.}, \quad (1.1)$$

Для визначення суми чистої виручки необхідно відняти від експортної виручки витрати на митне оформлення та інші витрати, яких зазнає експортер (транспортні, складські витрати, витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові тощо).

Позитивним вважається значення показника «ефективність експорту» більше за одиницю і свідчить про те, що реалізація товарів на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж усередині країни [30, с.121]. Він демонструє суму гривневого доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену підприємством гривню.

Економічний ефект від експорту (ЕЕек) розраховується за формулою:

$$E_{Еек} = ЧВі.в. - ПВек, \quad (1.2)$$

де ЧВі.в. – це чиста виручка в іноземній валюті за проданий товар, переведений у гривні за офіційним курсом НБУ на день надходження валютної виручки; ПВек – це сума повних витрат підприємства на експорт продукції.

За своєю сутністю цей показник є прибутком підприємства від експортної діяльності до оподаткування, і відповідно, чим більше його значення, тим ефективніша експортна діяльність [30, с. 121].

Щодо показника «економічна ефективність імпорту» (Еім.), то він розраховується шляхом діленням вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку (Вім.в.р.) на витрати на придбання імпортової продукції (Вім.п.):

$$E_{ім} = \frac{Вім.в.р.}{Вім.п.}, \quad (1.3)$$

В результаті, чим більший цей показник за одиницю, тим ефективніша імпортна діяльність для підприємства [34, с.179].

Показник економічного ефекту імпорту (ЕЕім) розраховується за формулою:

$$E_{Еім} = Вім.в.р. - Вім.п., \quad (1.4)$$

І чим більше значення показника економічного ефекту імпорту, тим більшим буде прибуток підприємства, а його імпортна діяльність ефективнішою.

Показник економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ($E_{\text{еф.зед}}$) входить до групи показників рентабельності та визначається відношенням прибутку від зовнішньоторговельних операцій ($\Pi_{\text{зто}}$) до витрат підприємства під час їх здійснення ($B_{\text{зто}}$). І відповідно, збільшення цього показника свідчитиме про підвищення ефективності, тобто рентабельності ЗЕД:

$$E_{\text{еф.зед}} = \frac{\Pi_{\text{зто}}}{B_{\text{зто}}}, \quad (1.5)$$

Слід зазначити, що аналіз ефективності ЗЕД особливо необхідний, якщо підприємство виконує експортні та імпорتنі операції одночасно. За таким же принципом розраховується і окремо рентабельність експорту та імпорту.

Приведена методика не є вичерпною, оскільки оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності потребує глибокого вивчення та комплексного аналізу всіх показників, на основі яких керівництво підприємства має змогу приймати рішення, які сприятимуть підвищенню ефективності та посилення конкурентних переваг на ринку. В той же час такий підхід до оцінки ефективності ЗЕД є найбільш прийнятним для підприємств з невеликим обсягом зовнішньоторговельного обороту та епізодичними експортно-імпортними операціями.

Для більш глибокого економічного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства існують інші методики, які для оцінювання ефективності використовують більш різноманітні показники ефективності, які так чи інакше знайшли своє відображення у вітчизняній економічній літературі [7; 24; 31]. Так, А.М. Вічевич і О.В. Максимець, а також ряд інших вчених-економістів вважають, що в цілому більшість таких показників можна умовно розділити на такі чотири основні групи:

1. *Абсолютні показники* (обсяг експорту/імпорту, обсяг накладних витрат на експорт/імпорт, середній залишок коштів, кількість і сума отриманих рекламаций,

кількість задоволених рекламаций, обсяг використання торговельної марки фірми, обсяг експорту нових товарів);

2. *Відносні показники* (індекси динаміки: вартості, фізичного обсягу, ціни, кількості; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту: за вартістю, фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортної/імпортної операції);

3. *Показники структури* (товарна структура експорту/імпорту, географічна структура експорту/імпорту, структура накладних витрат на експорт/імпорт);

4. *Показники ефективності (ефекту)* (валютна ефективність експорту/імпорту, ефективність експорту/імпорту, рентабельність експорту/імпорту; економічний ефект експорту/імпорту; середня тривалість обороту експортної/імпортної операції, коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій тощо) [8; 18; 22; 31].

Проте оцінка ефективності ЗЕД за такими групами показників (крім показників ефективності) вимагає наявності на підприємстві відповідного більш широкого інформаційного забезпечення та підготовленого для такої роботи персоналу.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це складна категорія, яка поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків. Для того, щоб показники ефективності давали на практиці правильну відповідь на питання про доцільність реалізації підприємством тих чи інших зовнішньоторговельних операцій, варто правильно обрати критерій ефективності.

Критерієм ефективності зовнішньоекономічної діяльності є максимум чистого доходу від експортних (або, залежно від виду зовнішньоекономічної діяльності, імпортних) операцій. Згідно з цим критерієм, варто обирати найліпші варіанти співробітництва із зовнішніми торговельними партнерами.

Але, які б показники і методики не використовувалися, можна дати таке загальне визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це ступінь досягнення максимального обсягу чистого прибутку від експортно-

імпортних операцій за рахунок оптимізації всіх існуючих сукупних витрат підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведене дослідження дозволило розкрити сутність та зміст поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства». Проаналізувавши наукові джерела можна зазначити, що економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності виявляється в тому, що це: важливий і потужний фактор економічного зростання і розвитку кожної країни (національний аспект зовнішньоекономічної діяльності); спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації (регіональний, глобальний аспект зовнішньоекономічної діяльності).

Узагальнюючі різні підходи до визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» її слід розуміти як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, як складову частину господарської діяльності підприємства, котра здійснюється на іншому, міжнародному рівні, у взаємозв'язку з господарськими суб'єктами інших країн, напрямки, форми та методи якої визначаються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та задачами підприємства.

Виходячи з сутності зовнішньоекономічної діяльності і складу функцій підприємства при її здійсненні, управління нею на рівні підприємства повинно передбачати вирішення таких важливих завдань, як розробка стратегічних напрямків зовнішньоекономічної діяльності, формування оптимальної структури управління, її координація з іншими видами діяльності підприємства на внутрішньому ринку, облік і контроль ефективності зовнішньоекономічних операцій, інформаційне забезпечення рішень в сфері зовнішньоекономічних відносин з іноземними партнерами.

Щоб досягти успіху і конкурентних переваг керівникам підприємств необхідно забезпечити такий процес управління, щоб його можна було коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку. Тобто система управління ЗЕД повинна бути гнучкою і ефективною.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства визначається на основі аналізу прибутковості експортно-імпортних операцій шляхом співставлення доходів і витрат, планових завдань і їхнього виконання, аналізу ринкової частки, ступеня популярності торговельної марки товару й фірми, збільшення числа її покупців і контрагентів і т. п. Особливе значення має оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли господарська самостійність і незалежність підприємства неминуче повинні привести до підвищення відповідальності й обґрунтованості прийнятих його керівництвом управлінських рішень.

Основним критерієм ефективності зовнішньоекономічної діяльності є максимум чистого доходу від експортних (або, залежно від виду зовнішньоекономічної діяльності, імпортних) операцій за рахунок оптимізації всіх існуючих сукупних витрат підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Згідно з цим критерієм, варто обирати найліпші варіанти співробітництва із зовнішніми торговельними партнерами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «ЛІКТРАВИ»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ "Ліктрави".

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) «Ліктрави» знаходиться за адресою: м. Житомир, вул. Київське шосе, 21. ПрАТ «Ліктрави» є провідним підприємством України з випуску лікарських та оздоровчо-профілактичних засобів на основі екологічно чистої лікарської сировини та є лідером українського ринку фітопрепаратів.

З грудня 2011 р. власником ПрАТ «Ліктрави» стала німецька компанія «Martin Bauer Holding» – визнаний світовий лідер в галузі переробки лікарської сировини, приєднання до якого дозволило компанії вийти на світовий рівень і впровадити у виробництво нові технології.

Підприємство переробляє більше 1500 т лікарської рослинної сировини (далі ЛРС) за рік та випускає близько 14 млн. упаковок готової продукції. Номенклатура продукції перевищує 120 найменувань. Основу продукції складають лікарські фармпрепарати (біля 96%), фіточаї і БАДИ (близько 4%). Фахівці заводу постійно вирішують питання технічного вдосконалення процесів виробництва, наукового підходу до організації роботи і досягнення високої якості продукції, що виготовляється. Підприємство веде заготівлю ЛРС у всіх екологічно чистих регіонах України. На сьогодні, майже 30% сировини завозиться на завод із-за кордону. В основному це сировина з інших кліматичних зон, яка не росте в Україні або ареали поширення якої дуже обмежені. Для перевірки якості сировини і готової продукції на підприємстві створена комплексна лабораторія, до складу якої входять хіміко-аналітична, радіологічна та мікробіологічна лабораторії, оснащені сучасним обладнанням. Всі лікарські засоби, що випускаються заводом, зареєстровані і дозволені до застосування Міністерством охорони здоров'я України. Вся продукція що реалізується, супроводжується сертифікатами якості, виданими відділом технічного контролю заводу і аналогічними паспортами державної інспекції по контролю якості лікарських засобів. Продукція заводу поставляється в усі регіони України. Вона приваблює покупців своєю якістю, дизайном і доступною ціною. З успіхом реалізується в аптечних установах Білорусі, Молдови та інших країнах ближнього і далекого зарубіжжя [35].

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції протягом останніх 5 років демонструють постійну тенденцію до зростання як в кількісному, так і в грошовому виразі (Додаток А), і фактично за цей період збільшилися майже в два рази. А це в свою чергу свідчить, що підприємство є економічно активним і продовжує розвиватися.

Аналіз також показує, що провідну роль у номенклатурі продукції підприємства займають лікувальні засоби, але з 2013 року їх частка у продажах незначно впала. В той же час продаж оздоровчо-профілактичних засобів (фіточаї і БАДИ) збільшився майже в 2 рази. Разом з тим саме лікарські фармзасоби дають поки що підприємству більше 90% прибутку.

Стратегія розвитку підприємства виражена в його місії. **Місія ПрАТ «Ліктрави»:** «Зберегти лідируюче положення в галузі шляхом задоволення потреб споживачів на високому рівні, а також за рахунок покращення управління господарською діяльністю підприємства» [35].

Розглянемо фінансово-економічний стан підприємства, на основі якого можна з'ясувати реальну картину не лише рівня прибутковості підприємства, а і його спроможності своєчасно повертати позики, розраховуватися з постачальниками тощо.

Для цього необхідно розглянути тенденції динаміки показників, які з різних боків характеризують фінансово-економічний стан підприємства, тобто здійснити комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, інформаційним забезпеченням якого виступає фінансова (бухгалтерська) звітність (Додатки Б, В, Г, Д, Е).

Проведений аналіз показав, що фінансово-економічний стан підприємства характеризується наступними показниками (табл. 2.1 і 2.2).

Таблиця 2.1

Динаміка активів ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017 рр., тис. грн.

Стаття	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Абсолютне відхилення 2017/2013
1. Необоротні активи	62389	69006	84813	91267	95858	33469
нематеріальні активи	2170	2481	2894	4311	3540	1370
основні засоби	39090	58923	68381	73080	84502	45412
довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0	0
довгострокові фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
довгострокова дебіторська заборгованість	241	121	1	0	0	-241
інші необоротні активи	1713	0	0	0	0	-1713
2. Оборотні активи	76705	78769	93553	96798	130551	53846
запаси	33596	35452	45841	50833	67347	33751
поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0
грошові кошти та їх еквіваленти	5276	9405	4874	8122	6286	1010
інші оборотні активи	506	0	0	0	0	-506

Джерело: складено за даними фінансово-господарської звітності ПрАТ «Ліктрави» (Додатки Б, В, Г, Д, Е).

З даних табл.2.1 слідує, що за останні п'ять років відбулося збільшення необоротних активів на 54%, а оборотних – на 70% (на 33469 тис. грн. та 53846 тис. грн. відповідно). Значно зросли основні засоби (на 116%) та запаси підприємства (на 100%). Довгострокова дебіторська заборгованість була лише у 2013-2015 рр., а це означає, що станом на 2017 р. вся сума погашена. Відсутні довгострокові та поточні фінансові інвестиції. Забезпеченість оборотними грошовими коштами теж демонструє тенденцію до росту.

При аналізі динаміки пасивів (табл. 2.2) встановлено, що вартість власного капіталу у досліджуваному періоді постійно зростала та за п'ять років збільшилась на 47355 тис. грн., що становить майже 40%. Зареєстрований резервний капітал залишається незмінним. Нерозподілений прибуток також зростав протягом досліджуваного періоду і збільшився на 66%. Довгострокові

зобов'язання та забезпечення за останні п'ять років зменшили на суму 4392 тис. грн., в той же час поточні зобов'язання демонструють тенденцію до росту.

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017 рр., тис. грн.

Стаття	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Абсолютне відхилення 2017/2013
1. Власний капітал	116403	119898	133537	147125	163758	47355
zareestrovaniy kapital	1008	1008	1008	1008	1008	0
inshiy dodatkoviy kapital	43496	43496	41535	41535	41535	-1961
rezervniy kapital	451	451	451	451	451	0
nerozpodilennyi pribytok	71448	74943	88582	102170	118803	47355
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	4527	9724	14833	17828	135	-4392
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	18164	18153	31806	23112	62516	44352
Potocniy zabezpechennya	4472	2892	2784	2960	5350	878
Inshi potocni zobov'язannya	495	20	31	62	106	-389

Джерело: складено за даними фінансово-господарської звітності ПрАТ «Ліктрави» (Додатки Б, В, Г, Д, Е).

Отже, можна зробити висновки, що ПрАТ "Ліктрави" протягом досліджуваного періоду дотримується стратегії створення матеріальних умов для розширення своєї основної діяльності.

Проаналізуємо також в динаміці фінансові результати діяльності підприємства, які свідчать про його реальний фінансовий стан (табл. 2.3).

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що фінансові результати діяльності підприємства є позитивними, оскільки в динаміці років всі вищенаведені показники мають тенденцію до зростання. Чистий дохід від реалізації також збільшився (на 100933 тис. грн.). Якщо проаналізувати операційні витрати, то видно, що всі витрати теж значно збільшилися. Так собівартість реалізованої продукції збільшилась на 50701 тис. грн., адміністративні витрати - майже в 2 рази, а витрати на збут - в 1,9 разів. Лише інші операційні витрати за три роки

трохи зменшилися. Валовий прибуток також збільшився в 2 рази (на 50232 тис. грн.). При аналізі прибутку від операційної діяльності видно, що у 2017 році в порівнянні з 2013 роком він збільшився на 6390 тис. грн., тобто майже на 1,3 рази. Прибуток від звичайної діяльності в 2017 році склав 23935 тис. грн, а в динаміці за п'ять років зріс на 1030 тис. грн. Також ріст показав чистий прибуток (на 2038 тис. грн. за останні п'ять років).

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансових результатів діяльності ПрАТ «Ліктрави»
у 2013-2017 рр., тис. грн.**

Стаття	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення 2017/2013
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	98925	98100	131126	158473	199858	100933
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг);	-47968	-44884	-61951	-77984	-98669	-50701
Валовий прибуток (збиток)	50957	53216	69175	80489	101189	50232
Адміністративні витрати;	-10944	-14618	-18153	-20167	-22064	-11120
Витрати на збут;	-21318	-21804	-34705	-51376	-62976	-41658
Інші операційні витрати.	-11447	-31808	-20678	-22005	-22926	-11479
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	18529	8651	22762	16972	24919	6390
Фінансові доходи	219	252	584	664	323	104
Фінансові витрати	-5	-422	-1596	-2083	-2213	-2208
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	18750	5098	18993	16571	20284	1534
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	22905	6701	24347	19554	23935	1030
Чистий прибуток (збиток)	14595	3495	13639	13588	16633	2038

Джерело: складено за даними фінансово-господарської звітності ПрАТ
«Ліктрави» (Додатки Б, В, Г, Д, Е).

Із вказаної вище табл. 2.3 слідує також, що найбільшу питому вагу у структурі доходів займає дохід від реалізації продукції, який за п'ять років зріс у 2 рази і в 2017р. становить 99,54 %. Також підприємство має інші доходи від

звичайної діяльності, які невинно зростали за досліджуваний період. У структурі доходів підприємства інші доходи від звичайної діяльності складають незначну питому вагу, а саме 0,46 %, Таким чином, аналіз росту доходів свідчить, про те, що досліджуване підприємство акцентує свою діяльність на виготовленні основних видів продукції.

Результати аналізу фінансових результатів діяльності підприємства дозволяють зробити висновок про наявність стабільного стану, на що вказує розмір та тенденція зміни основних фінансових коефіцієнтів.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства. Це дасть нам змогу визначити, наскільки швидко підприємство зможе перевести своє майно в грошові кошти та розрахуватися за своїми боргами. Значення показників ліквідності активів ПрАТ "Ліктрави" показано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017 рр.

Показник	Нормативне значення	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Абсолютне відхилення 2017/2013.
Коефіцієнт покриття	1,5 - 2,5	4,22	4,34	2,94	4,19	2,09	-2,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	більше 0,6	3,43	2,37	2,39	1,50	1,99	-1,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,29	0,52	0,15	0,35	0,10	-0,19
Чистий оборотний капітал, тис. грн	збільшення	58541,00	60616,00	61747,00	73686,00	68035,00	9494,00

Джерело: складено за даними фінансово-господарської звітності ПрАТ «Ліктрави» (Додатки Б, В, Г, Д, Е).

Аналізуючи дані розрахунки, можна зробити такі висновки: коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2017 р. становить 0,10 (за минулий період 0,35). Значення даного коефіцієнта визнається достатнім, якщо він становить 0,2-0,3. За 2017 р. значення показника є низьким, а це вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Проте слід зазначити, що коефіцієнти ліквідності не можуть виступати точними індикаторами фінансового стану підприємства. Вони відображають ліквідність

лише на дату складання балансу і не враховують сплату боргів. Коефіцієнт покриття на кінець 2017 р. становить 2,09 (за минулий період – 4,19). Значення даного коефіцієнта знаходиться в межах діапазону позитивних значень, що свідчить про достатню забезпеченість підприємства оборотними активами для розрахунку за поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами, нормальне значення коефіцієнта має перевищує 0,6. За розрахунками на кінець 2017 р. цей показник становить 1,99 (за минулий період 1,50), і хоча загальна тенденція показника йде на спад, його значення задовольняють норму, що свідчить про можливість підприємства вчасно погашати свої боргові зобов'язання. Розраховані значення чистого оборотного капіталу показують загальну тенденцію до збільшення кількості грошових коштів, а це означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і нарощує резерви для розширення своєї діяльності.

Далі проаналізуємо показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості)

ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017 рр.

Показник	Нормативне значення	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	Абсолютне відхилення 2017/2013
Коефіцієнт платоспроможності	більше 0,5	0,84	0,81	0,74	0,78	0,72	-0,11
Коефіцієнт фінансування	0,67-1,5	0,19	0,23	0,35	0,28	0,38	0,19
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	більше 0,1	0,76	0,77	0,66	0,76	0,52	-0,24
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	більше 0,1	0,50	0,51	0,46	0,50	0,42	-0,09

Джерело: складено за даними фінансово-господарської звітності ПрАТ

«Ліктрави» (Додатки Б, В, Г, Д, Е)

Отже, коефіцієнт платоспроможності (фінансової стійкості), на кінець 2017 р. становить 0,72 (за минулий період - 0,78), і хоча загальна тенденція має негативний спадаючий характер, розраховані показники задовольняють нормальне позитивне значення показника (більше 0,5). Підприємство має достатню фінансову стійкість. Коефіцієнт фінансування станом на кінець 2017 р. має значення 0,38 (за минулий період – 0,28). Нормальне значення показника 0,67-1,5. Значення розрахованих показників не наближаються до нормативних, що свідчить про високий фінансовий ризик. Важливе значення має коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, на кінець 2017 р. він становить 0,52 (за минулий період – 0,76), що входить в нормативні значення, а це означає, що підприємство здатне проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії. Розраховані значення коефіцієнту маневреності власного капіталу за розрахований період коливалися від 0,51 до 0,42 (нормою є – більше 0,1), розрахунки свідчать про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

Важливим також є аналіз в динаміці показників рентабельності підприємства, що наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017 рр.

Показник	Нормативне значення	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення 2017/2013
Коефіцієнт рентабельності активів	зростання	0,12	0,02	0,08	0,07	0,08	0,20
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	зростання	0,13	0,03	0,11	0,10	0,11	0,24
Коефіцієнт рентабельності діяльності	зростання	0,15	0,04	0,10	0,09	0,08	0,23
Коефіцієнт рентабельності продукції	зростання	-0,14	-0,29	-0,24	-0,20	-0,17	-0,31

Джерело: складено за даними фінансово-господарської звітності ПрАТ «Ліктрави» (Додатки Б, В, Г, Д, Е).

Аналізуючи показники рентабельності підприємства можемо зробити такі висновки: коефіцієнт рентабельності активів, фінансова рентабельність та коефіцієнт рентабельності діяльності показують тенденцію до збільшення, що свідчить про поступове збільшення прибутку підприємства, який створюється всіма його активами, нагромадження рівня прибутковості власного капіталу та зростання ефективності господарської діяльності підприємства загалом. А от значення коефіцієнту рентабельності продукції має негативну тенденцію, що може свідчити про деяке зменшення попиту на продукцію підприємства.

Останньою групою показників, що дають можливість оцінити фінансово-господарську діяльність підприємства є показники ділової активності. Розрахунки показників наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017 рр.

Показник	Нормативне значення	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення 2017/2013
Коефіцієнт оборотності активів	зростання	0,79	0,68	0,80	0,86	0,96	0,18
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зростання	3,13	2,76	3,43	3,96	4,26	1,13
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	зростання	9,37	6,92	6,31	7,07	9,12	-0,24
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	-	114,87	130,26	104,91	90,93	84,52	-30,35
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	-	38,44	52,00	57,03	50,94	39,47	1,03
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	зростання	-1,54	-1,30	-1,52	-1,61	-1,67	-0,13
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	зростання	1,88	1,48	1,52	1,59	1,73	-0,16
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	зростання	0,91	0,83	1,03	1,13	1,29	0,38

Джерело: складено за даними фінансово-господарської звітності ПрАТ «Ліктрави» (Додатки Б, В, Г, Д, Е).

Коефіцієнт оборотності активів показує тенденцію до збільшення, що є позитивно для підприємства, оскільки зростає ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також має позитивну тенденцію, а це говорить про можливість швидко одержувати оплату

по рахунках. Позитивний характер показує і коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Зростання значень даного показника означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства. Значення коефіцієнту оборотності матеріальних запасів зменшуються, що свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію. Збільшення значення коефіцієнтів оборотності основних засобів та оборотності власного капіталу говорить про підвищення ефективності їх використання на підприємстві протягом періоду дослідження.

Таким чином, як показує аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави», підприємство активно розвивається, збільшує свої оборотні та необоротні активи, демонструє достатню фінансову стійкість, нарощує дохід і чистий прибуток та резерви для розширення своєї діяльності.

2.2. Практика управління зовнішньоекономічною діяльністю на ПрАТ «Ліктрави»

ПрАТ «Ліктрави» досить активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність при достатньо великій номенклатурі товарної продукції, проте для управління ЗЕД спеціальні структурні підрозділи не створювалися.

Фактично управління ЗЕД здійснюється в рамках діючої організаційної структури підприємства (Додаток Ж) шляхом розробки і введення в дію СОП (стандартної операційної процедури) для кожного задіяного підрозділу, де визначені певні критерії щодо їх відпрацювання, проте вони не передбачають визначення чіткої послідовності і порядку дій конкретного підрозділу при реалізації завдань зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Координує ЗЕД в Товаристві Директор виконавчий. Для виконання завдань при здійсненні ЗЕД задіяні такі підрозділи підприємства: Служба закупівлі сировини, Служба продажу, Служба маркетингу, Служба якості та розвитку, Юридична служба, бухгалтерія, менеджер з адміністративної діяльності і відділ контролінгу.

Прогнозування та планування ЗЕД, контроль виконання плану забезпечують Служба закупівлі сировини, Служба продажу та Служба маркетингу в залежності від потреб підприємства в сировині, обладнанні і запчастинах до нього та стратегії збуту готової продукції.

На Службу маркетингу також покладені обов'язки з організації збуту продукції, вивчення ринків збуту і можливостей виходу на них; прогнозування обсягів продажу; одержання інформації про реальних покупців/продавців на ринку підприємства; підготовки конкурентних матеріалів, необхідних для формування базисних умов контракту; прогнозування кон'юнктури товарних ринків і динаміки цін; підготовки рекомендацій на розробку ринкових стратегій.

Проведення переговорів, ведення комерційної переписки з іноземними контрагентами здійснюється безпосередньо директорами ПрАТ «Ліктрави», а також може здійснюватися начальниками Служби закупівлі сировини та Служби продажу. Даними Службами також здійснюється й організація поставок, вирішення інших питань в рамках договірних відносин, а також розгляд спільно з Юридичною службою рекламаций по експортно-імпортних операціях.

Бухгалтерія при здійсненні ЗЕД здійснює контроль по строкам оплати, за своєчасним поданням звітності, що стосується валютного контролю та інших операцій, а також здійснює контроль за дотриманням валютного законодавства.

До обов'язків менеджера з адміністративної діяльності окрім загальних входять також і обов'язки щодо організації зустрічей з іноземними партнерами, підготовки всіх необхідних заходів для проведення переговорів, а також зустріч поважних візитерів та представників іноземних компаній.

Юридична служб забезпечує перевірку та погодження контрактів по експортно-імпортних операціях, юридичний супровід переговорів щодо попередніх умов контрактів, підготовку протоколів розбіжностей, розгляд та підготовку рекламаций, претензій по неналежному виконання обов'язків згідно контрактів, а також, в разі необхідності, захист інтересів підприємства в судах.

Служба якості та розвитку в особі відділу забезпечення якості та уповноваженої особи з якості здійснює контроль за відповідністю якості

продукції світовим вимогам, висновкам та рекомендаціям спеціалізованих фірм з цих питань, інформує про них виробництво.

Розроблення рекламних заходів здійснюється офіційними представниками підприємства в іноземних державах, яким від імені ПрАТ «Ліктрави» надаються ексклюзивні права для просування товару в тій чи іншій державі. Таких представників, як правило, визначає власник підприємства - німецька компанія «Martin Bauer Holding».

Обов'язки з митного оформлення експортно-імпортних операцій покладені на митного декларанта Служби закупівлі сировини.

Відділ контролінгу аналізує всі ціни і витрати по підприємству, веде повний облік по боргах і кредитах, контролює відповідність всіх витрат затвердженому бюджету, інформує задіяні підрозділи про виявлені невідповідності з метою їх оперативного усунення.

Схематично структуру управління ЗЕД ПрАТ «Ліктрави» можна зобразити наступним чином (рис.2.1).

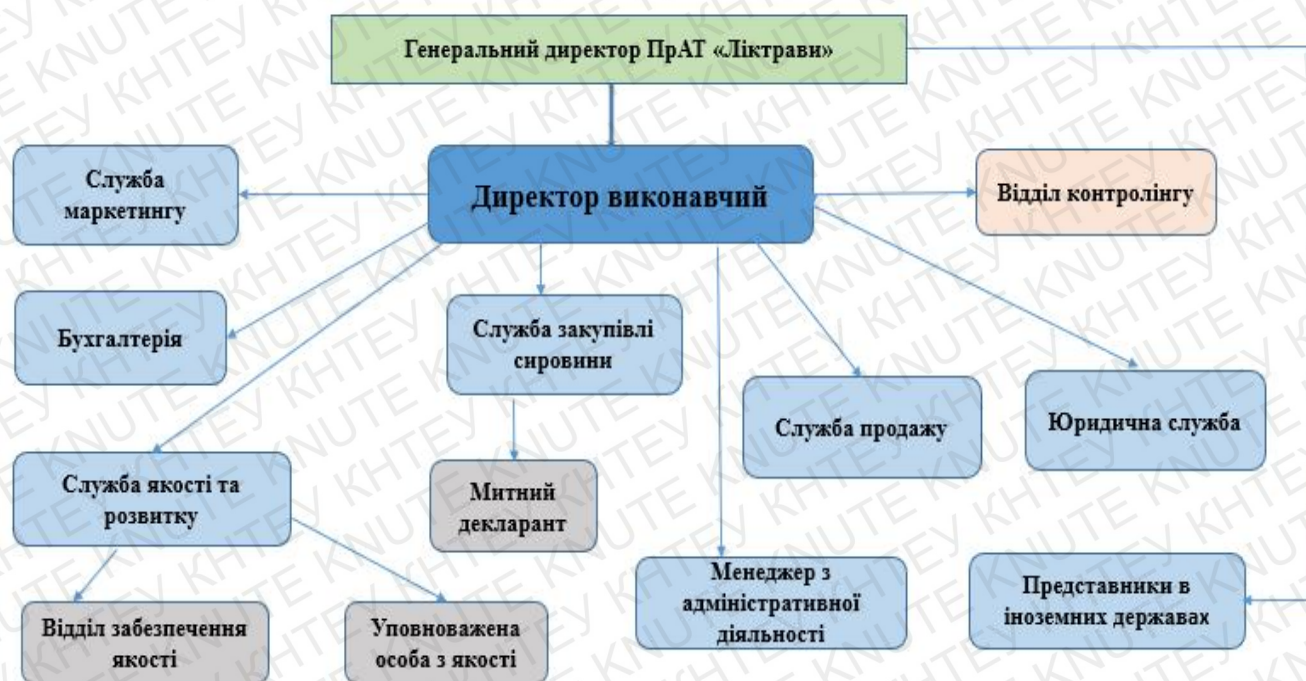


Рис.2.1. Схеми організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави», складена на підставі даних підприємства

При цьому послідовність дій всіх причетних структурних підрозділів при здійсненні імпорتنих операцій підприємства умовно характеризується такими етапами, які можна зобразити схематично (рис.2.2).

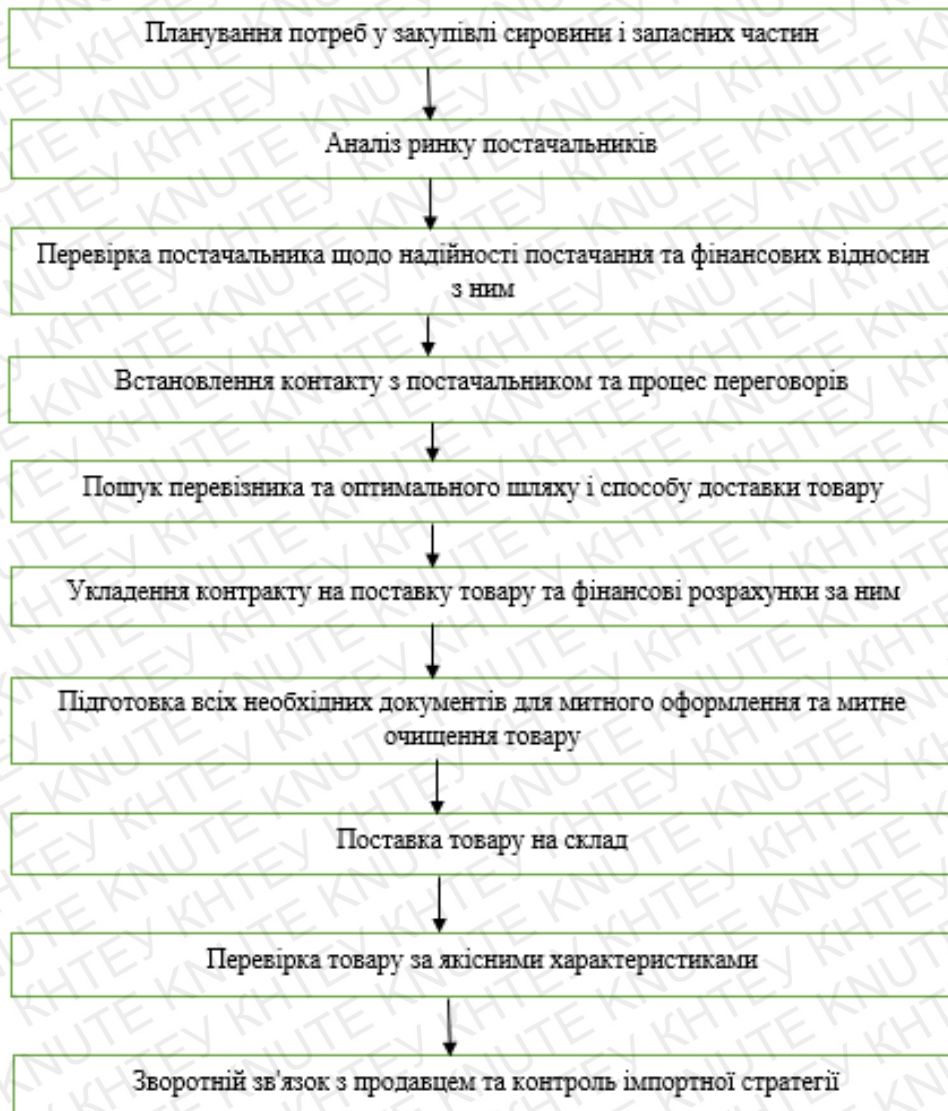


Рис. 2.2. *Послідовність етапів здійснення імпорتنих операцій ПрАТ «Ліктрави».*

В той же час слід зазначити, що на підприємстві відсутні регламентація завдань і функції підрозділів, порядок і послідовність їхніх дій при здійсненні імпорتنих операцій, а також чіткий розподіл обов'язків між посадовими особами цих підрозділів; не визначено їх права та межі відповідальності; між різними рівнями управління не налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм

взаємовідносин. А тому з боку системи управління відсутня можливість належного контролю на кожному етапі здійснення імпорتنих операцій, що в свою чергу не завжди дозволяє розробити оперативні програми дій, скоригованих на зовнішні впливи.

Трохи інакше виглядає умовна послідовність етапів при здійсненні **експортних операцій підприємства** (рис. 2.3.).



Рис.2.3. *Послідовність етапів здійснення експортних операцій ПрАТ «Ліктрави».*

Проте реалізації етапів здійснення експортних операцій притаманні ті самі недоліки системи управління ЗЕД підприємства, що і при імпорті. Крім того, функції по здійсненню вказаних етапів розпорошені по різних підрозділах без

чіткої конкретизації і взаємозв'язків, через що не має єдиного бачення реалізації експортної стратегії.

Однією з основних причин зазначеного є те, що експортна та імпортна стратегії підприємства фактично не розроблені і не регламентовані. І якщо відсутність імпоротної стратегії ще може компенсуватися діяльністю на зовнішньому ринку за вже усталеним внутрішнім шаблоном, то відсутність експортної стратегії підприємства може негативно вплинути на результативність його інтеграції у світовий торговельний простір.

Стратегія експорту – це основоположна програма дій, яка визначає пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з урахуванням наявних у підприємства ресурсів і вимог зовнішнього ринку. Це також специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей.

Стратегія експортної діяльності підприємства є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі та виходу на нові ринки збуту.

Аналіз існуючої системи управління ЗЕД ПрАТ «Ліктрави» показує, що її не можна назвати функціонально ефективною, оскільки:

- на підприємстві фактично відсутній єдиний центр (підрозділ), який би забезпечував координацію, прогнозування та планування ЗЕД, контроль виконання плану, налагодження зовнішніх зв'язків, підготовку до укладання зовнішньоекономічних контрактів та контроль їх виконання, здійснення аналітичних досліджень ринків постачання і збуту, розроблення імпоротної та експортної стратегій, заходів з рекламної діяльності і т.п.; ці функції розпорошені по різних підрозділах без чіткої конкретизації і взаємозв'язків;

- в підрозділах, які задіяні для виконання завдань при здійсненні експортно-імпортних операцій, відсутні положення, які б більш-менш детально регламентували їхні завдання і функції при здійсненні ЗЕД, порядок і послідовність дій при здійсненні експортно-імпортних операцій; відсутній чіткий

розподіл обов'язків між посадовими особами цих підрозділів; не визначено їх права та межі відповідальності;

- на підприємстві відсутні стратегія зовнішньоекономічної діяльності, пов'язана з його стратегією розвитку, а також маркетингові програми розвитку експорту на короткостроковий період (3-5 років), що прямо впливає на звуження ринків збуту за кордоном;

- рекламні заходи від імені підприємства здійснюють офіційні представники в іноземних державах, призначені власником в Німеччині, проте вони є мало результативними і фактично не впливають на розширення ринків збуту за кордоном та оперативно не можуть бути скориговані самим підприємством, а це в свою чергу негативно впливає на реалізацію його маркетингової політики;

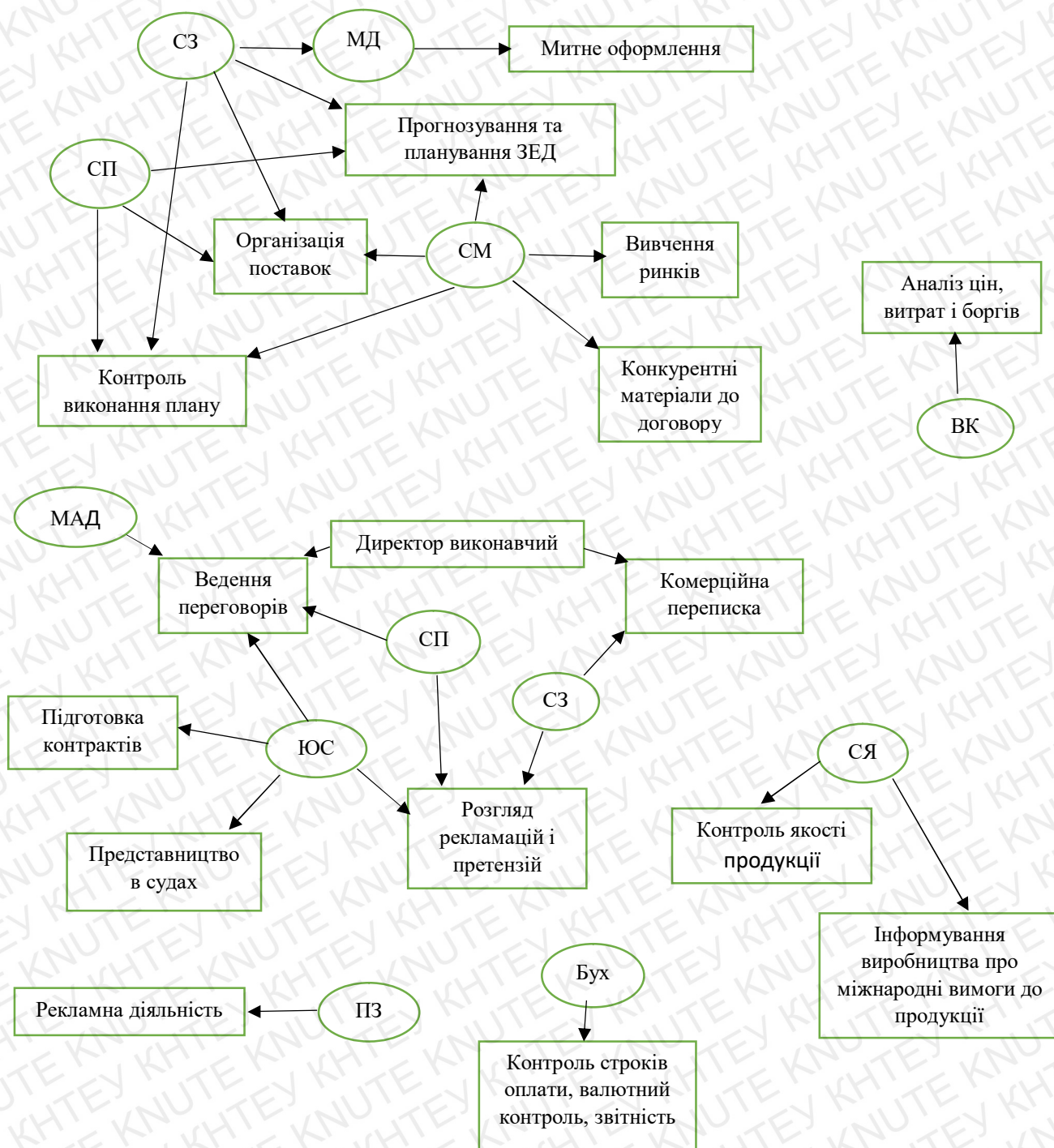
- аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод фактично жоден підрозділ підприємства не здійснює. Економічна ефективність ЗЕД забезпечується за рахунок роками налагоджених зовнішньоекономічних зв'язків та стабільності збуту продукції компаніям «Martin Bauer Holding» (Німеччина) та їхнім партнерам;

- не передбачено мотивування працівників підрозділів, задіяних в здійсненні ЗЕД, шляхом встановлення дієвих форм та систем оплати праці в залежності від досягнутих результатів, спрямованих на підвищення ефективності ЗЕД. створення умов для самовираження і самореалізації, прагнення працівника зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, яка вважається престижною, більш суспільно значущою.

Фактично схема системи управління ЗЕД підприємства виглядає наступним чином (рис. 2.4).

Зазначено схема демонструє, що на окремих етапах здійснення ЗЕД система розпадається на елементи, не пов'язані між собою певною взаємодією, при цьому допускається дублювання окремих функцій. В той же час жоден підрозділ не здійснює контроль за результатами експортно-імпортних операцій та їх ефективністю і ЗЕД в цілому, а також управлінський аналіз для забезпечення

своєчасного регулювання відхилень в роботі. Елементи системи управління не пов'язані між собою функціями організації і координації.



Умовні позначення структурних підрозділів ПрАТ «Ліктрави»:

Бух – бухгалтерія, БК – відділ контролінгу,
 МАД – менеджер з адміндіяльності, МД – митний декларант,
 ПЗ – представники за кордоном, СЗ – служба закупівлі сировини,
 СМ – служба маркетингу, СП – служба продажу,

СЯ – служба якості та розвитку, ЮС – юридична служба

Рис. 2.4. Схема системи управління ЗЕД ПрАТ «Ліктрави»

Отже, можна зробити висновок, що такі основні функції управління ЗЕД підприємства, як планування, організація, мотивація, контроль і регулювання, на підприємстві реалізуються не в повній мірі.

2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до свого Статуту і як свідчать дані господарської діяльності та митної статистики за досліджуваний період ПрАТ «Ліктрави» активно займається зовнішньоекономічною діяльністю. Зовнішньоторговельний товарообіг підприємства протягом 2013-2017р.р. збільшився в два рази (табл.2.8) і продемонстрував тенденцію до зростання протягом останніх трьох років на 15-17%, що стало можливим після модернізації виробництва в 2013 і 2015 роках.

Таблиця 2.8

Загальні показники зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Темп приросту у %
Загальна сума товарообороту	31070	31095,9	47938,1	56087,5	64418,7	107,3
Загальний обсяг імпорту	19390,3	11558	27766,9	33962,1	36622,8	88,9
Частка імпорту в сумі товарообороту, %	62	37	58	60	57	-8,1
Обсяг імпорту сировини лікарськи трав	12134,3	11558	12531,1	33962,1	36622,8	201,8
Витрати на виробництво продукції	47968	44884	61951	77984	98669	105,7
Внутрішня ціна імпорту сировини лікарських трав	14427,9	12417,8	20147,9	37366,1	41597,1	188,3
Частка імпорту сировини у витратах на виробництво, %	30	27,6	32,5	48	42	40,0

Продовження табл.2.8

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Темп приросту у %
Обсяг експорту	11679,7	19537,9	20171,2	22125,4	27795,9	138,0
Частка експорту в сумі товарообороту, %	38	63	42	40	43	13,2

Джерело: складено за даними фінансово-господарської звітності

ПрАТ «Ліктрави» [36].

При цьому питома вага імпорту в загальній структурі товарообороту в середньому складає близько 60%, в той же час протягом останніх трьох років вона незначно зменшилася

Для забезпечення своєї господарської діяльності підприємство вимушене імпортувати лікарську рослинну сировину для виробництва та запасні частини і обладнання для своїх виробничих потужностей. На сьогодні, майже 30% сировини завозиться на завод із 13 країн світу. В основному це, як зазначалося

вище, сировина з інших кліматичних зон, яка не росте в Україні або ареали поширення якої дуже обмежені [33].

Як видно із вказаних вище даних в 2016-2017р.р. імпорт сировини лікарських трав виріс майже в три рази, чому сприяло переоснащення виробництва і, як наслідок, збільшення виробничих потужностей підприємства, розширення асортименту і кількості виробленої продукції для забезпечення внутрішнього та зовнішнього ринків. В структурі витрат на виробництво питома вага імпорту сировини лікарських трав в складає 42% і за три роки зросла майже на 30%.

Динаміка географічної структури імпорту сировини лікарських трав протягом досліджуваного періоду характеризується даними, які показані показана в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка географічної структури імпорту сировини лікарських трав
ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017рр.**

<i>Країна</i>	2013		2014		2015		2016		2017	
	обсяги імпорту, тис. грн.	частка, %	обсяги імпорту, тис. грн.	частка, %	обсяги імпорту, тис. грн.	частка, %	обсяги імпорту, тис. грн.	частка, %	обсяги імпорту, тис. грн.	частка, %
Білорусь	0	0	0	0	35,6	0,3	0	0	77,7	0,2
Болгарія	152,2	1,3	0	0	0	0	0	0	1595,3	4,2
Грузія	252	2,1	298	2,6	986,7	7,9	1103,9	3,2	1804,5	4,9
Єгипет	488,6	4	1051,7	9,1	1452,9	11,6	11035,1	32,5	5557,4	15
Індія	706,6	5,8	1030,3	8,9	0	0	4027,9	11,9	4252,1	12,3
Індонезія	251,8	2,1	0	0	0	0	0	0	0	0
Китай	1476,5	12,2	0	0	3281	26,2	0	0	1397,9	3,8
Латвія	4819,7	39,7	5867,7	50,8	0	0	2706,8	7,9	2994,9	8
Молдова	17,4	0,1	0	0	0	0	0	0	2009,2	5,4
Німеччина	151,3	1,2	0	0	0	0	0	0	0	0
Польща	3431,3	28,3	1715,2	14,8	5633,9	44,9	11503,4	33,9	10152,1	27,7
Узбекистан	386,9	3,2	569,8	4,9	0	0	1586,3	4,7	0	0
Російська Федерація	0	0	1025,3	8,9	0	0	1998,7	5,9	6781,7	18,5
АР Крим	0	0	0	0	1141	9,1	0	0	0	0
Всього	12134,3	100	11558	100	12531,1	100	33962,1	100	36622,8	100

Джерело: складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» [36].

З даних табл. 2.9 слідує, що основними країнами-імпортерами сировини лікарських трав виступають Болгарія, Єгипет, Індія, Латвія, Молдова, Польща, Росія, Китай і Грузія. В той же час найбільшу питому вагу імпортової сировини забезпечують такі країни як Польща (майже 28% від всього обсягу імпорту), Російська Федерація (18,5%), Єгипет (15%), Індія (12,3%) і Латвія (8%).

Найбільшими постачальниками імпортової сировини є: компанія «PHUTOPHARM KLEKA S.A.» (Польща), фірма «ALFANAR CO FOR IMPORT&EXPORT» (Єгипет), ТОВ "ЭВКАФАРМИ" (Грузія), ТОВ «Товарно-Сырьевая Компания» і АТ «Красногорсклексредства» (Росія), компанії SIA «MOSFARM» і SIA «EUROMARK» (Латвія), компанія «ORCHID INTERNATIONAL» (Індія).

Орієнтація підприємства на імпорتنу сировину з інших кліматичних зон, якої недостатньо чи не має в Україні, дозволяє розширити обсяги виробництва та покращити асортимент готової продукції, і як наслідок збільшити її продажі як в середині країни, так і за кордоном.

Впродовж 2013-2017рр. ПрАТ «Ліктрави» здійснювало експорт своєї продукції до 9 країн світу, а саме: до Білорусії, Грузії, Литви, Латвії, Молдови, Німеччини, Польщі, Російської Федерації, Румунії. Проте основними країнами експорту при цьому були Білорусь, Молдова, Німеччина і Польща.

Динаміка географічної структури експорту продукції підприємства показана в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Динаміка географічної структури експорту ПрАТ «Ліктрави»
у 2013-2017рр.**

Країна	2013		2014		2015		2016		2017	
	обсяги експорту, тис. грн.	частка, %	обсяги експорту, тис. грн.	частка, %	обсяги експорту, тис. грн.	частка, %	обсяги експорту, тис. грн.	частка, %	обсяги експорту, тис. грн.	частка, %
Білорусь	1968,8	16,9	1938,8	9,9	2856	14,2	2375,3	10,7	2722,3	9,8
Молдова	2014,3	17,2	835,1	4,3	761,1	3,8	3863,4	17,5	964,5	3,5
Німеччина	2087,1	17,9	5371,6	27,5	10510,9	52,1	10118,3	45,7	14406,5	51,8
Польща	1207,8	10,3	5484,5	28,1	6016,7	29,8	5685,7	25,7	9702,2	34,9
Російська Федерація	3735,8	32	5083,9	26	0	0	0	0	0	0
Інші країни	665,9	5,7	824	4,2	26,5	0,1	82,7	0,4	0	0
Всього	11679,7	100,0	19537,9	100,0	20171,2	100,0	22125,4	100,0	27795,5	100,0

Джерело: складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» [36].

Вказані дані демонструють тенденцію до збільшення частки експорту такими країнами як Німеччина (від 17,9% в 2013р. до 51,8% в 2017) і Польща (від 10,3% до 34,9%), і зменшення частки Білорусії (з 16,9% до 9,8%) та Молдови (з 17,2% до 3,5%). Експорт до Росії та інших країн, частка яких

становила відповідно 32% і 5,7% в 2013р., починаючи з 2015р., звівся практично до нуля.

Причини звуження географії ринку експорту: Експорт продукції підприємства до Росії припинився внаслідок погіршення міждержавних відносин. А щодо експорту в інші країни, частка яких була незначною, то рішення з цього приводу приймалося власником підприємства «Martin Bauer Holding» (Німеччина), який вирішив зосередитися на найбільш ємких і стабільних європейських ринках та надійних партнерах і сконцентрувати основний експорт на своїх структурах.

На сьогоднішній день найбільшими експортерами продукції ПрАТ «Ліктрави» є Martin Bauer GmbH & Co.KG (Німеччина), Martin Bauer Polska Sp.z.o.o. (Польща), які входять до групи компаній Martin Bauer Group і забирають собі 85,6% обсягу всього експорту підприємства, а також Компанія "Tetis International Co" SRL (Молдова, 3,5% експорту) і УЧТПП "Конталекс" (Білорусь, 9,1% експорту). Вказані компанії є найбільшими покупцями продукції ПрАТ «Ліктрави» протягом останніх трьох років і зарекомендували себе як надійні партнери.

У вартісному і кількісному еквіваленті динаміка обсягів експорту підприємства характеризується наступними даними (табл.2,11).

Таблиця 2.11

Обсяг експорту продукції ПрАТ «Ліктрави» у 2013-2017рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяг експорту, тис. грн.	11679,7	19537,9	20171,2	22125,4	27795,9
Вага експорту, тис. кг	394,4	784,1	618,3	709,3	621,0

Джерело: Складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» [36].

Зазначені дані свідчать, що протягом останніх 5 років обсяг експорту власної продукції ПрАТ демонстрував тенденцію до зростання і у вартісному відношенні збільшився майже у 2,4 рази. В кількісному відношенні обсяг експорту у досліджуваному періоді збільшився в 1,5 разів. В той же час в 2017р. зменшився на 88,3 тис. кг проти 2016р., що становить близько 12%. Проте за рахунок певного удорожчання продукції та коливань курсу гривні до долара США та Євро підприємству вдалося наростити дохід від експорту у грошовому еквіваленті.

При цьому в загальному обсязі реалізованої продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках експорт у досліджуваному періоді складав від 13% до майже 16% (згідно Додатку А і табл.2.10).

Товарна структура експорту підприємства протягом досліджуваного періоду теж зазнала значних змін і характеризується наступними даними (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка товарної структури експорту продукції ПрАТ «Ліктрави»
у 2013-2017рр.**

Назва продукції	2013		2014		2015		2016		2017	
	обсяг експорту, тис. грн	частка, %	обсяг експорту, тис. грн	частка, %	обсяг експорту, тис. грн	частка, %	обсяг експорту, тис. грн	частка, %	обсяг експорту, тис. грн	частка, %
Арфазетин	1961,1	16,8	2474,9	12,7	941,8	4,7	1011,4	4,5	729,3	2,6
Березові бруньки	851,1	7,3	0	0	0	0	0	0	0	0
Грудний збір	0	0	0	0	824,9	4,1	204,6	0,9	899,2	3,2
Квіти бузини	0	0	851,9	4,4	3931,5	19,5	0	0	0	0
Квіти липи	3147,4	27,2	2037,3	10,5	1117,1	5,5	1414,4	6,4	4351,7	15,7
Квіти лаванди	0	0	0	0	0	0	2212,1	10	2433	8,7
Квіти ромашки	618,8	5,3	1089,2	5,6	3005	14,9	3100,9	14	5441,6	19,6
Квіти цмину піщаного	0	0	530,2	2,7	0	0	2449	11	0	0
Кора крушини	598,2	5,1	3192,9	16,4	0	0	652,5	2,9	0	0
Корневища айра	0	0	1027,7	5,4	0	0	0	0	0	0
Корневища валеріани	622,3	5,3	112	0,8	0	0	0	0	0	0
Кукурудзяні рильця	0	0	0	0	0	0	0	0	709,6	2,5
Листя берези	0	0	0	0	0	0	564,7	2,6	0	0

Продовження табл. 2.12

Назва продукції	2013		2014		2015		2016		2017	
	обсяг експорту, тис. грн	частка, %	обсяг експорту, тис. грн	частка, %	обсяг експорту, тис. грн	частка, %	обсяг експорту, тис. грн	частка, %	обсяг експорту, тис. грн	частка, %
Листя кропиви	0	0	0	0	0	0	1505,7	6,8	4690	16,9
Листя сени	251,2	2,1	378,6	1,1	1097,1	5,4	718,9	3,3	783,9	2,8
Листя шавлії	0	0	567,8	2,9	0	0	749	3,4	0	0
Плоди горобини	498	4,2	0	0	0	0	0	0	0	0
Плоди каштану	0	0	2284,4	11,8	2865,3	14,2	238,7	1,1	0	0
Яблучний жмх сушений	1153	9,8	2739,7	14	4730,9	23,5	7023,5	31,8	7099,5	25,6
БАДИ	756,5	6,5	691,4	3,5	429,4	2,1	0	0	0	0
Фіточаї	943,7	8,1	873,7	4,6	521,4	2,6	0	0	0	0
Інша рослинна сировина	278,4	2,3	686,2	3,5	706,8	3,5	279,4	1,3	663,5	2,4
ВСЬОГО на суму, в т.ч. у %	11679,7	100	19537,9	100	20171,2	100	22125,4	100	27795,9	100

Джерело: Складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» [36].

З табл. 2.11 слідує, що найбільш популярними для експорту продукції підприємства залишаються такі лікарські рослинні засоби як квіти липи, лаванди, ромашки, листя кропиви, Грудний збір №2, питома вага яких в загальному обсягу експорту постійно зростає, а також листя сени і Арфазетин, експорт яких дещо зменшився. В той же час з переліку товарів для експорту зовсім зникли березові бруньки, квіти бузини, квіти цмину піщаного, кора крушини, корневища айра, корневища валеріани, листя берези і шавлії, плоди горобини і каштану, фіточаї і БАДи, які в свій час теж приносили підприємству немалі доходи.

Але найбільшу частку експорту на сьогодні складає сухий яблучний жмх (25% від всього експорту), який використовується для виробництва пектину, інших харчових добавок і фіточаїв. Обсяг експорту цього товару протягом 2013-2017р.р. зріс майже в 6 разів і на сьогоднішній день це досить перспективний напрямок ЗЕД підприємства, але за умов пошуку нових ринків збуту та зваженої цінової політики.

Аналіз динаміки географічної і товарної структури експорту ПрАТ «Ліктрави» показує, що скорочення асортименту експорту за окремими групами товарів та його географії може свідчити про відсутність відповідної маркетингової стратегії підприємства, спрямованої на утримання своїх позицій на закордонному ринку та пошук нових ринків збуту для своєї продукції, що слід визнати суттєвим недоліком у здійсненні експортної стратегії в цілому, оскільки з часом це може призвести до зменшення попиту на його продукцію і загрожуватиме витісненням із зовнішніх ринків, і тому є вже підтвердження. Так, вивчення стану фармацевтичних ринків ЄС показує, що ринкову нішу по групам товарів, експорт яких скоротився, почали займати підприємства Російської Федерації, які випускають аналогічну продукцію.

Розрахуємо також ефективність та економічний ефект від експорту продукції. Ефективність експорту визначається як відношення чистої виручки в іноземній валюті за проданий товар, переведений у гривні за офіційним курсом НБУ на день надходження, і суми повних витрат підприємства на експорт продукції (*формула 1.1*). Даний показник демонструє суму гривневого доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню та його припустиме значення має перевищувати 1. Економічний ефект визначається як різниця чистої виручки в іноземній валюті за проданий товар, переведений у гривні за офіційним курсом НБУ на день надходження валютної виручки, і суми повних витрат підприємства на експорт продукції (*формула 1.2*). За своєю сутністю цей показник є прибутком підприємства від експортної діяльності, і відповідно, чим більше його значення, тим ефективніша його експортна діяльність (табл.2.13).

Таблиця 2.13

**Показники ефективності експорту продукції ПрАТ «Ліктрави»
у 2013-2017 рр.**

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від експорту продукції, тис.грн.	11679,7	19534,9	20171,4	22125,4	27795,9
Собівартість виготовлення експортної продукції, тис. грн.	5663,4	8937,8	9530,1	10887,8	13722,7

Продовження табл.2.13

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Витрати на експорт, тис. грн. у т.ч:	847,9	1929,0	2442,3	2908,1	3055,3
-отримання фітосанітарного сертифікату	28,7	65,2	82,5	98,3	103,3
-оформлення сертифікату СТ-1	82,0	186,5	236,2	281,2	295,4
-брокерські послуги	20,4	46,5	58,9	70,1	73,6
-отримання екологічної декларації	102,4	233,0	295,0	351,3	369,1
-транспортні витрати	614,4	1397,7	1769,7	2107,2	2213,9
Коефіцієнт ефективності	1,8	1,8	1,7	1,6	1,7
Ефект від експорту, тис. грн.	5168,4	8668,1	8199,1	8329,4	11017,9

Джерело: Складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави»

Як видно з даних табл. 2.13 чистий дохід підприємства від експорту продукції протягом досліджуваного періоду, не дивлячись на скорочення асортименту та географії поставок, ще досить вагомий і з кожним роком поки що зростає. Розрахований коефіцієнт ефективності перевищує припустиме значення (є більшим за 1), а це свідчить про те, що експортна діяльність підприємства на даному етапі є ефективною. Це підтверджує і розрахований ефект від експорту, який теж демонструє тенденцію збільшення.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, в даному дослідженні ми проаналізували стан фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» протягом 2013-2017р.р. в динаміці. При цьому встановлено, що підприємство протягом вказаного періоду активно розвивається, модернізує виробництво, збільшує свої оборотні та необоротні

активи, ефективність використання яких зростає. Власний капітал виріс майже на 40%, а чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 2 рази. Все це свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства. Свою господарську діяльність досліджуване підприємство акцентує на виготовленні основних видів продукції, яка є досить рентабельною, але останнім часом попит на неї незначно знизився, що може свідчити про зниження активності Служби маркетингу в пошуку нових ринків збуту. Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє достатню фінансову стійкість та нарощує резерви для розширення своєї діяльності. Все це свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства загалом.

Згідно з аналізом результатів експортно-імпортних операцій підприємства його зовнішньоекономічна діяльність є досить ефективною і протягом останніх років демонструє тенденцію до росту, вона дозволяє збільшити прибуток (виріс майже в 2 рази), що є головною метою функціонування будь-якого підприємства.

За досліджуваний період імпорт сировини лікарських трав виріс майже в три рази, чому сприяло переоснащення виробництва шляхом його модернізації. Збільшення імпорту сировини лікарських трав дозволило досягнути розширення виробництва, збільшення асортименту і кількості виробленої продукції для забезпечення внутрішнього та зовнішнього ринків.

Обсяг експорту власної продукції ПрАТ при цьому збільшився майже у 2,4 рази, хоча асортимент продукції продовжує скорочуватися. Основними експортерами виступають компанії групи «Martin Bauer Holding» з Німеччини і Польщі, доля яких складає 85% від всього експорту.

В той же час суттєвим недоліком є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей для реалізації своєї продукції за кордоном, що може призвести до зменшення попиту на продукцію і загрожуватиме товариству витісненням з ринку. Маркетингові програми розвитку експорту на короткостроковий період (3-5 років) на підприємстві відсутні. Тому ПрАТ для розширення успішної діяльності на зовнішньому ринку доцільно вжити ряд заходів щодо активізації маркетингової діяльності і більш ефективного

просування свого товару тощо. Необхідно також зазначити, що за допомогою вправної зовнішньоторговельної політики підприємство може покращити свою ЗЕД, досягти вищого рівня виробництва, і за умов ефективного господарювання отримати максимальний прибуток.

Управління ЗЕД здійснюється в рамках діючої організаційної структури підприємства, що дозволяє виконувати основні завдання із забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Проте існуючу систему управління ЗЕД не можна назвати ефективною, оскільки, на підприємстві, яке активно займається ЗЕД, фактично відсутній єдиний центр (підрозділ), який би забезпечував її координацію, прогнозування та планування, контроль виконання плану, налагодження зовнішніх зв'язків, підготовку до укладання зовнішньоекономічних контрактів та контроль їх виконання, здійснення аналітичних досліджень ринків постачання і збуту, розроблення імпоротної та експортної стратегій, заходів з рекламної діяльності і т.п.; ці функції розпорошені по різних підрозділах без чіткої конкретизації і взаємозв'язків. В задіяних підрозділах відсутня регламентація їхніх завдань і функцій при здійсненні ЗЕД, порядок і послідовність дій при здійсненні експортно-імпортних операцій; відсутній розподіл обов'язків між посадовими особами цих підрозділів, не визначено їх права та межі відповідальності. Вплив підприємства на рекламну діяльність за кордоном фактично відсутній і на розширення ринків збуту вона не впливає. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві не розроблена.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави»

При дослідженні системи управління ЗЕД на ПрАТ «Ліктрави» було виявлено певні недоліки її функціонування, оскільки даному елементу управління на підприємстві не приділяється належної уваги. Незважаючи на те що, зовнішньоекономічна діяльність на сьогодні приносить стійкий прибуток, в разі не вжиття кардинальних організаційних заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД, з часом ефективність ЗЕД може продемонструвати тенденцію до зниження, що в свою чергу призведе до зменшення доходів підприємства і можливої втрати конкурентоспроможності на зовнішньому ринку. І перші ознаки цього вже проявляються при здійсненні експортних операцій.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що в сучасних умовах функціонування і розвитку підприємства, створений ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю стає нагальною необхідністю, оскільки в конкуренції на міжнародному ринку виграє той, хто вчасно оцінює поточну ситуацію, а результати динамічного аналізу дають можливість підприємству вчасно реагувати на події шляхом корекції виробленої стратегії завоювання нових ринків.

Удосконалення управління ЗЕД підприємства, на наш погляд, варто починати з реструктуризації системи управління, а саме: створення в ПрАТ «Ліктрави» єдиного центру (підрозділу), який би забезпечував координацію,

прогнозування та планування ЗЕД, контроль виконання плану, налагодження зовнішніх зв'язків, підготовку до укладання зовнішньоекономічних контрактів та контроль їх виконання, здійснення аналітичних досліджень ринків постачання і збуту, розроблення імпортової та експортної стратегій, заходів з рекламної діяльності і т.п. Це може бути відділ, служба чи департамент. Всі інші структурні підрозділи чи спеціалісти, задіяні для виконання завдань при здійсненні експортно-імпорتنих операцій, повинні підпорядковуватися цьому центру та спрямовуватися ним у своїй діяльності.

На основі попередніх досліджень системи управління ПрАТ «Ліктрави» автором запропоновано функціональну модель організаційної структури управління ЗЕД підприємства (рис.3.1), яка може бути більш ефективною, ніж діюча нині.

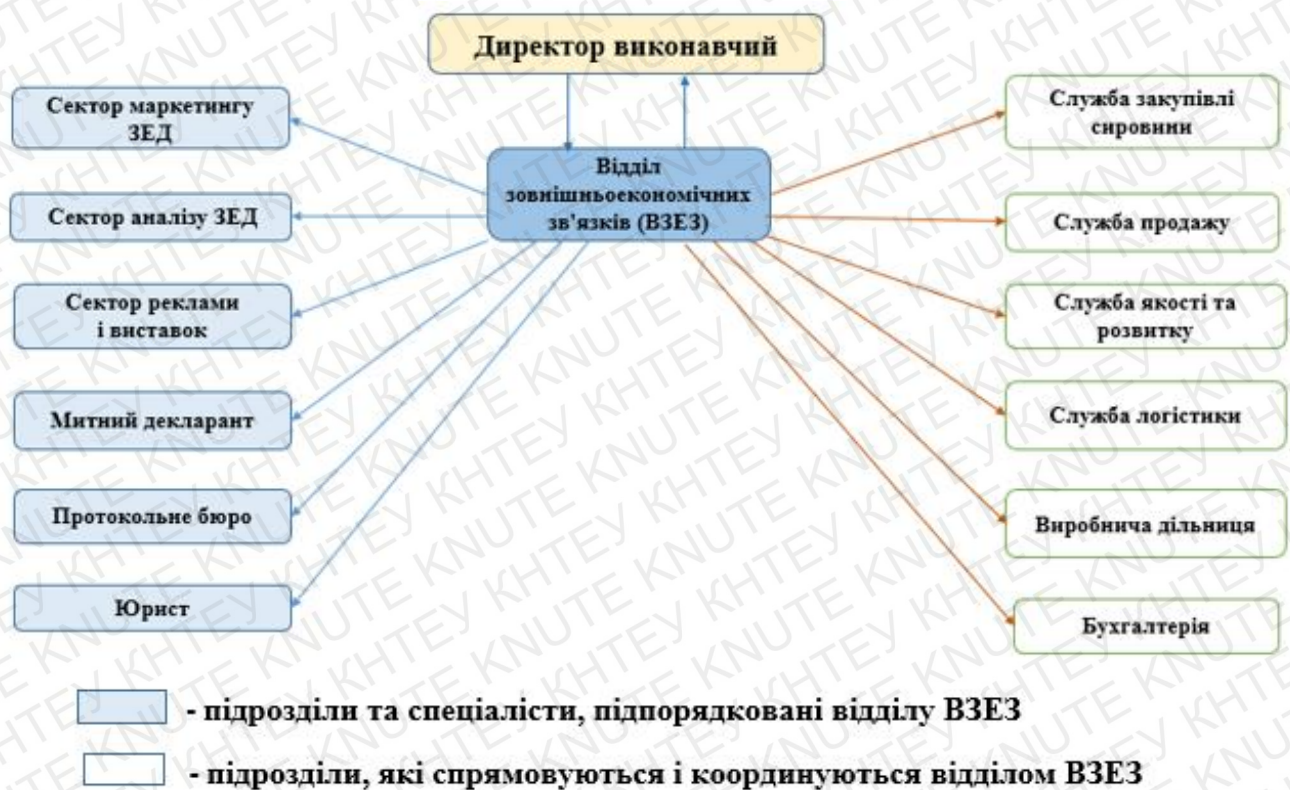


Рис.3.1. Модель побудови організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави», запропонована автором

При цьому пропонується виділити посаду керівника зовнішньоекономічного підрозділу та відібрати відповідні функції у виконавчого директора. Окрім цього необхідно створити сектори маркетингу ЗЕД та аналітики, реклами і виставок, протокольне бюро, а також ввести в структуру підрозділу ЗЕД митного декларанта і юриста. Оптимальна чисельність працівників відділу ВЗЕЗ може бути розрахована згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з урахуванням сучасних ринкових умов тощо. Заходи з реорганізації структури управління ЗЕД можуть бути здійснені в межах штатної чисельності працівників шляхом перерозподілу посад з відповідних підрозділів задіяних у здійсненні ЗЕД, та їх перейменування без додаткових фінансових витрат.

Наступним кроком в удосконаленні системи управління ЗЕД, на нашу думку, має бути детальна регламентація у внутрішніх документах підприємства порядку і послідовності дій підрозділів і посадових осіб та їх взаємодії при здійсненні ЗЕД. При цьому повинно бути забезпечено чіткий розподіл їх завдань і функцій, а також обов'язків між посадовими особами цих підрозділів, надання певних прав працівникам апарату управління й визначення їхньої відповідальності. Це в свою чергу дозволить забезпечити належний контроль на всіх етапах здійснення експортної та імпоротної стратегій підприємства та вчасно вносити необхідні корективи при виявленні певних відхилень. За твердженням фахівців, система управління демонструє високу ефективність не лише тоді, коли задіяні підрозділи і їх працівники діють злагоджено, але й тоді, коли між різними рівнями управління налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи. На сьогоднішній день така регламентація і формалізація завдань та функцій, порядку і послідовності дій структурних підрозділів, задіяних в ЗЕД, а також алгоритм взаємодії між ними, відсутні, права та обов'язки посадових осіб цих підрозділів чітко не визначені.

Велике значення для ефективного управління ЗЕД підприємства має правильний добір менеджера ЗЕД та працівників підрозділу, адже від їх

кваліфікації багато в чому залежить ефективна організація ЗЕД. Менеджер повинен мати навички прийняття рішень у динамічних і часто невизначених ситуаціях при здійсненні ЗЕД; бути інформованим з питань розвитку галузі підприємства; вміло користуватися сучасною інформаційною технологією, засобами комунікації; знати сильні та слабкі сторони кожного працівника своєї команди; бути успішним HR-менеджером, відібрати і розвивати високоефективну команду; вміти чітко висловлювати свої думки і переконувати; бути чесним з працівниками та партнерами. Грамотні фахівці відділу повинні добре розумітися на своїй роботі, відстежувати та аналізувати динаміку галузі, потреби клієнтів, поточні економічні тенденції, конкуренцію і т.п.

Працівники, задіяні для виконання завдань при здійсненні ЗЕД, також повинні бути відповідним чином мотивовані шляхом встановлення дієвих форм та систем оплати праці в залежності від досягнутих результатів, спрямованих на підвищення ефективності ЗЕД, створення умов для самовираження і самореалізації, прагнення працівника зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності підприємства, яка вважається престижною, суспільно значущою. Мотивація праці є одним із вирішальних чинників успіху в управлінні підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю, а тому керівники підприємства повинні завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці і це призведе до здійснення головної мети підприємства – результативність роботи та прибутковість його зовнішньоекономічної діяльності. На даний час система мотивації працівників, зайнятих при здійсненні ЗЕД на ПрАТ «Ліктрави» взагалі відсутня, а тому вжиття відповідних заходів в цьому напрямку теж сприятиме підвищенню ефективності системи управління ЗЕД.

Наступне, що пропонується підприємству зробити для забезпечення стійкої конкурентоспроможності на зовнішньому ринку - це розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати. Стратегія ЗЕД підприємства є однією зі складових його загальної

стратегії розвитку і системи стратегічного управління та являє собою план розвитку підприємства на середньо та довгострокову перспективу стосовно діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій, а також певний план управлінських дій, спрямованих на реалізацію поставлених цілей. При цьому дану стратегію слід розділити на імпорتنу та експортну, оскільки вони переслідують цілі, що певним чином різняться між собою. Ефективна розробка даних стратегій можлива за умови застосування різних методів аналізу, наприклад, SWOT-аналізу.

Як показав аналіз діяльності підприємства, одним із суттєвих недоліків системи управління ЗЕД є також відсутність маркетингової стратегії, через що маркетингові заходи самі по собі не призводять до відчутного економічного ефекту, особливо в напрямку експорту. А тому для успішної реалізації поставлених завдань в сфері ЗЕД підприємству слід також розробити різні маркетингові програми: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, вибору нових партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, ринкового попиту, товарної політики і т.д. Стратегічна маркетингова програма повинна складати основу загальної стратегії підприємства в області ЗЕД. А оскільки ринкова ситуація постійно міняється, тому підприємству слід мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3-5 років. І це є досить актуальним для ПрАТ «Ліктрави», яке на сьогоднішній день фактично не займається питаннями розширення ринків збуту.

В такій ситуації, щоб вийти на нові ринки збуту за кордоном, необхідно здійснювати і більш ефективні, маркетингові заходи в сфері рекламної діяльності, змінивши підходи до управління нею. Перш за все центр управління рекламними заходами має бути в компетенції самого підприємства чи його підрозділу зовнішньоекономічних зв'язків, а не представників за кордоном, з якими відсутній дієвий зворотній зв'язок. По-друге, слід на підставі детального аналізу здійснити переоцінку ефективності діючих рекламних заходів та розробити дієву

рекламну стратегію, спрямовану на стимулювання збуту продукції і розширення експортних можливостей.

Одним із шляхів удосконалення процесу управління ЗЕД підприємства є також організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації, що в свою чергу дозволяє поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства, створює умови для підвищення культури управління, а також звільняє керівників і фахівців різних рівнів від ручної праці по збиранню і обробці інформації, скорочує строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість тощо.

З цією метою підприємству пропонується вивчити доцільність використання в своїй діяльності українського програмного продукту класу ERP «Парус-Підприємство 8» та його CRM-системи (Customer Relationship Management - Управління взаєминами з клієнтами) «Парус-Менеджмент і маркетинг». Використання вказаного спеціалізованого програмного забезпечення, на нашу думку, сприятиме оптимізації системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, більш оперативному прийняттю рішень та пришвидшить координацію між усіма ланками, задіяними в процесі реалізації експортно-імпоротної стратегії.

З метою удосконалення системи управління ЗЕД підприємства необхідно також забезпечити проведення систематичного аналізу ефективності експортно-імпорتنних операцій, окремих угод та стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в цілому, що фактично жоден підрозділ підприємства не здійснює. Проведення такого аналізу забезпечує об'єктивну оцінку стану діяльності та сприяє формуванню правильної стратегії ЗЕД підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність на світовому ринку. Він спрямований на вивчення процесів за експортом і імпортом товарів; вжитих заходів і дій під час проведення тієї чи іншої операції, підготовку даних для прийняття оперативних рішень під час проведення зовнішньоекономічних операцій.

Тісно пов'язаний з аналізом ефективності ЗЕД і управлінський аналіз, в результаті якого формується управлінське рішення в сфері ЗЕД, проведення якого

на підприємстві також дозволило би значно удосконалити його систему управління, оскільки дозволяє оцінити зовнішньоекономічну діяльність підприємства в цілому відносно до його стратегії та визначити резерви щодо її покращення. Проте, як свідчать фахівці, проведення управлінського аналізу зовнішньоекономічної діяльності вимагає використання повної та достовірної інформації, яка може бути отримана від зовнішніх джерел: періодичних видань, консалтингових агентств, та внутрішніх джерел: різних видів обліку, звітності підприємства. Крім того, для прийняття рішень та реалізації функцій менеджменту необхідна чітко налагоджена система комунікацій та економічного аналізу, яка б забезпечувала управлінською інформацією [20, с.21].

Отримана в результаті управлінського аналізу інформація дозволяє сформулювати і обґрунтувати управлінське рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності; на підставі здійснених аналітичних досліджень розробити оперативні програми дій, скоригованих на зовнішні впливи, а в послідовному проконтролювати їх виконання. Фактично управлінський аналіз досліджує систему управління ЗЕД з метою підвищення її якості та ефективності на основі використання сучасного аналітичного інструментарію, він є своєрідним важелем управління у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, а тому рекомендується для використання в системі управління ЗЕД ПрАТ «Ліктрави».

Вище перерахованими видами аналізу міг би зайнятися аналітичний сектор в запропонованій автором організаційній структурі управління ЗЕД. А реалізацію управлінських рішень слід здійснювати через виконавчого директора, який наділений відповідними повноваженнями щодо менеджменту всього підприємства.

З метою забезпечення результативності системи управління в сфері ЗЕД пропонується також впровадження в діяльність підприємства системи управління якістю міжнародного Стандарту ISO 9001. Наявність сертифікату ISO 9001 дозволить підприємству вийти на новий, більш високий рівень у розвитку і посилить привабливість підприємства в оцінці споживачами, партнерами та замовниками. ISO 9001 це не тільки керівництво з управління якістю

підприємства, а й потужний маркетинговий інструмент, який дозволяє підприємству добитися значно більшого ефекту від своєї діяльності.

Запропоновані удосконалення, на наш погляд, є найоптимальнішим варіантом для підвищення ефективності роботи системи управління ЗЕД на ПрАТ «Ліктрави». Використання даних напрямів удосконалення системи управління підприємством, сприятиме підвищенню ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, покращенню стратегічного та оперативного планування зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов.

3.2. Обґрунтування заходів по удосконаленню системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави».

Запропоновані удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «Ліктрави» в своїй переважній більшості зводяться до пошуку через функціональну систему управління шляхів виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, вибору нових партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності, і, як наслідок, отримання підприємством нових потенційних споживачів та збільшення обсягів продажу своєї продукції, розширення експортних можливостей та підвищення ефективності ЗЕД в цілому. Головну роль в цьому повинні грати експортна стратегія і маркетингова політика підприємства.

Стратегія експортної діяльності підприємства є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі та виходу на нові ринки збуту.

Така стратегія має розроблятися з урахуванням певних факторів, які мають суттєве значення, а саме:

- визначення чітких цілей виходу на новий ринок;
- розмір та потенціал зарубіжного ринку;

- кон'юнктура ринку, на який планується вийти, наявність конкурентів, товарів-аналогів тощо;
- поширеність товару за кордоном та оцінка можливостей подальшого співробітництва;
- проблеми, які можуть виникнути через реалізацію відповідного товару на новому ринку.

Як уже зазначалося вище, здійснення ЗЕД за відсутності такої стратегії, особливо при експорті власної продукції, може дати лише тимчасовий ефект, але в кінцевому випадку, призведе до зниження конкурентоспроможності підприємства, звуження експортних можливостей та витіснення його з ринку конкурентами.

Ефективна розробка стратегії ЗЕД можлива за умови застосування різних методів аналізу, наприклад, SWOT-аналізу. Проведення SWOT-аналізу дає можливість підприємству визначити свої сильні сторони для подальшого розвитку, а також слабкі сторони, щоб мінімізувати їхній вплив на результати своєї діяльності. Під час розробки стратегії важливе значення відіграє встановлення зв'язків між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами підприємства, щоб виявити потенціал розвитку підприємства.

Основною перевагою SWOT-аналізу є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

Автором на підставі аналізу діяльності ПрАТ «Ліктрави» та ефективності його системи управління ЗЕД складено таблицю показників сильних і слабких

сторін підприємства та можливостей і загроз, яка, на нашу думку, може бути використана для встановлення взаємозв'язків між ними і розробки матричної стратегії та стратегії розвитку ЗЕД зокрема (див. табл.3.1).

Застосування SWOT-аналізу для оцінки діяльності ПрАТ «Ліктрави» дало змогу визначити сильні сторони, які є запорукою сильних конкурентних позицій, та слабкі сторони, на які потрібно звернути увагу і зменшити їхній вплив.

Проведений SWOT-аналіз також свідчить, що ПрАТ «Ліктрави» займає нестабільну позицію на зовнішньому ринку, але має добрі шанси для подальшого розвитку, проте за умови розробки та реалізації стратегії ЗЕД у взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства. Відсутність на сьогоднішній день стратегії розвитку ЗЕД ПрАТ «Ліктрави» призводить до того, що звуження ринків постачання сировини лікарських трав та ринків збуту готової продукції підприємства поступово звужуються, а це неминуче призведе до зниження його конкурентоспроможності.

Таблиця 3.1

SWOT – таблиця ПрАТ «Ліктрави»

Strength (Сильні сторони) - потенційні внутрішні переваги	Weakness (Слабкі сторони) - потенційні внутрішні недоліки
1. Входить до великої міжнародної групи «Martin Bauer Martin Bauer GmbH & Co. KG» 2. Лідер українського ринку фітопрепаратів на основі екологічно чистої лікарської рослинної сировини (ЛРС) 3. Конкурентноздатна продукція (лікарські фармпрепарати) 4. Високий контроль якості продукції 5. Ріст обсягів виробництва і реалізації продукції на експорт, стабільний ринок збуту 6. Стабільність ринків постачання ЛРС 7. Досвід зовнішньоекономічних зв'язків (більше 10 років) 8. Проведення модернізації виробничих процесів 9. Науковий потенціал 10. Достатня фінансова стійкість 11. Висока кваліфікація персоналу	1. Відсутність стратегії розвитку ЗЕД, і маркетингової стратегії зокрема. 2. Функціонально неефективна система управління ЗЕД. 3. Неефективна рекламна діяльність. 4. Не впроваджена система управління ISO 9001. 5. Низький рівень виробництва фіточаїв і БАДів, які користуються попитом на зарубіжних ринках. 6. Скорочення ринків збуту продукції за кордоном (географічної і товарної структури експорту) 7. Залежність експортних можливостей від ситуації в середині холдингу «Martin Bauer GmbH & Co.KG» (85% обсягу експорту) 8. Відсутність виваженої цінової політики при продажу продукції на експорт. 9. Сезонні спади в реалізації продукції. 10. Висока питома вага імпорту в сумі товарообігу. 11. Відсутність системи мотивації працівників, зайнятих у сфері здійсненні ЗЕД
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)

1. Розробка стратегії розвитку ЗЕД з метою підвищення її ефективності. 2. Реструктуризація системи управління ЗЕД та впровадження системи управління ISO 9001. 3. Розширення асортименту і якості товарів 4. Зміна рекламної політики підприємства. 5. Завоювання сильних позицій на зовнішньому ринку. 6. Вихід на нові ринки (сегменти), в т.ч. з новими товарами, і, як наслідок, збільшення обсягів експорту 7. Диверсифікація ринків постачання ЛРС 8. Вдосконалення технології виробництва і впровадження інновацій	1. Негативні інфляційні тенденції 2. Скачки курсів валют 3. Уповільнений темп зростання ринку 4. Втрата споживачів продукції (зміни в потребах і смаках споживачів) 5. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних) 6. Здороження ресурсів для виробництва 7. Подальше скорочення ринків збуту за кордоном 8. Соціально-політична нестабільність у відносинах з окремими країнами-імпортерами ЛРС та країнами-експортерами готової продукції (Польща, Росія, Румунія) 9. Втрата конкурентноспроможності
--	--

Джерело: Складено автором на підставі даних господарської діяльності та дослідження системи управління ЗЕД ПрАТ «Ліктрави»

Оснoву загальної стратегії підприємства в області ЗЕД повинна скласти стратегічна маркетингова програма, спрямована на охоплення нових ринків і ринкових сегментів, вибору нових партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них, виходу на ринки з новим товаром, ринкового попиту, товарної політики і т.д. А оскільки ринкова ситуація постійно міняється, тому підприємству слід мати стратегічну маркетингову програму на наступні 3-5 років. В той же час окремі маркетингові заходи слід планувати також і на менш короткий період.

Розробляючи план дій щодо проникнення на нові ринки та підвищення ефективності ЗЕД, маркетинговій службі підприємства слід врахувати, що за останні два десятиліття інтерес до лікарських засобів рослинного походження значно виріс як в розвинених, так і в країнах, що розвиваються. В даний час фітотерапія широко практикується як в країнах Європи, так і в інших країнах материка. Широке використання рослинних препаратів спостерігається населенням країн Східної Азії, окремими країнами СНД. Світовий ринок лікарських рослин оцінюється в 600 тис. т на рік. За оцінками експертів ВОЗ, у найближчі 10 років частка фітопрепаратів у загальному обсязі споживання фармацевтичних препаратів сягне 60% [23].

За даними ВООЗ, майже 80% населення Землі в межах організації первинної медико-санітарної допомоги використовує в основному препарати рослинного походження. Згідно з результатами центру дослідження громадської думки в Німеччині, більш ніж 50% опитаних вважає за краще лікуватися препаратами натурального походження, і лише 20% вважає, що синтетичні речовини більш надійні [32].

Частка населення, яке старіше 65 років, у світі все більше зростає, тому системи охорони здоров'я багатьох країн все більше орієнтуються на профілактичний догляд, основою якого стають фітопрепарати. При цьому українські трав'яні збори та фіточаї користуються великою популярністю у світі. А продукція ПрАТ «Ліктрави» вже знайшла своє визнання і в країнах Європи і в ближньому зарубіжжі.

Одним із найбільших у світі комерційних ринків лікарських рослин і лікарських засобів рослинного походження вважається ринок країн Західної Європи, ТОП-5 серед яких займають Німеччина, Великобританія, Франція, Італія та Іспанія. І якщо на ринку Німеччини продукція підприємства присутня в певному сегменті, то інші ТОП-ринки поки що залишаються поза увагою. Перспективними є і фармринки таких Скандинавських країн, як Данія, Норвегія, Фінляндія та Швеція, проникнення на які теж можливе. Частка населення у віці старше 65 років у цих європейських країнах, за свідченнями експертів, вже досягла 20% і далі продовжує зростати, А це досить значна цільова аудиторія споживачів фітопрепаратів та рослинних чаїв, тим більше, що власна сировинна база лікарських трав цих країн досить обмежена.

Вище зазначене дозволяє зробити висновок, що при прийнятті маркетингових рішень потрібно враховувати потреби споживачів, для чого необхідно визначити їх коло. Потреби споживачів мають постійно відслідковуватися та аналізуватися, а результати інформаційно-аналітичної роботи застосовуватися для створення конкурентних переваг власної продукції. Бізнес-структурами розвинутих країн вже давно визнано, що в умовах сучасної конкуренції орієнтація на клієнта є ключовим фактором успіху фірми. Тому

зазначене теж повинно враховуватися підприємством при плануванні маркетингових заходів на зовнішньому ринку.

З метою посилення позицій на зовнішніх ринках, де ПрАТ «Ліктрави» уже працює, а також задля освоєння нових ринків, необхідним є активне здійснення реклами продукції підприємства на цих ринках. На сьогодні активна реклама власної продукції відсутня, оскільки самим підприємством не здійснюється. А рекламні заходи з боку офіційних представників за кордоном на посилення позицій ПрАТ «Ліктрави» та завоювання нових ринків не впливають. А отже підприємству слід на підставі детального аналізу здійснити переоцінку ефективності діючих рекламних заходів та розробити таку дієву рекламну стратегію, орієнтовану на споживача, яка включала би в себе:

- **директ-маркетинг** (прямий маркетинг), тобто розсилку потенційним замовникам рекламних матеріалів підприємства (перелік товарів з цінами на них) у вигляді комерційних пропозицій, особливо електронними каналами, відвідування менеджерами (або представниками за кордоном) підприємств, що отримали ділові пропозиції по електронній та звичайній пошті, з метою отримання попередніх замовлень, роблячи при цьому акцент на тих вигодах, які принесе клієнту укладання довготривалого договору з ПрАТ «Ліктрави». На відміну від звичних рекламних кампаній директ-маркетинг діє точково на вузьку групу споживачів. Ще одним з найважливіших завдань цього інструменту є попереднє дослідження ринку, формування груп потенційних клієнтів (баз даних), їх якісна та кількісна оцінка. Директ-маркетинг являє собою як мінімум одну з можливих стратегій знаходження нових клієнтів. За допомогою директ-маркетингу вибудовується імідж компанії в суспільстві, підтримуються відносини з клієнтами: впізнаються їх потреби, ставлення до товарів, послуг фірми, до неї самої. Проаналізувавши ці дані, підприємство може вчасно модифікувати пропозицію ринку. За визначенням фахівців, даний спосіб приваблення клієнтів є досить ефективним для виявлення потенційних замовників, а також для налагодження комерційних зв'язків, збору інформації про споживачів, інтересу до запропонованого товару тощо.

- **заочна участь у закордонних виставках.** Заочна участь у виставках передбачає розповсюдження рекламних матеріалів підприємства всім відвідувачам та учасникам виставки. Інформація про підприємство знаходиться на інформаційних стендах організаторів, у довіднику виставки, на стійках реєстрації тощо. Такий спосіб участі у професійних закордонних виставках є досить прийнятним і недорогим, оскільки вартість заочної участі у міжнародних виставках значно нижча, ніж стаціонарна, і повністю виправдовує затрачені на неї кошти [8, с.52]. Участь у таких виставках дасть можливість підприємству «Ліктрави» оцінити кон'юнктуру потенційних ринків, отримати інформацію про ціни, знайти нових партнерів та виявити нові ринки, перевірити конкурентоспроможність та свій експортний потенціал.

- **заходи паблік рилейшнз (ПР),** які плануються на тривалий період часу і мають на меті створити і підтримати доброзичливі відносини і взаєморозуміння між підприємством і потенційними споживачами. Основні форми ПР: публікації в засобах масової інформації (телебачення, радіо, Інтернет-реклама, статті у пресі), прес-конференції, спонсорство і благодійність, фірмовий стиль, престижна реклама (сувеніри, що мають у своєму оформленні атрибути фірмового стилю; проспекти, буклети, фірмовий журнал). Загалом паблік рилейшнз повинна переслідувати такі значимі для підприємства цілі, як:

- надання інформації про підприємство, його становище, товари та послуги;
- формування і підтримка сприятливого іміджу підприємства;
- регулювання позиції підприємства на ринку з урахуванням громадської думки тощо.

При цьому, вибираючи рекламні інструменти, необхідно брати до уваги характеристики цільової аудиторії (як то міська, приміська зона, вік, соціальний стан, традиції користування фітопрепаратами тощо).

Основним завданням нової рекламної стратегії слід визначити закріплення позиції підприємства на зовнішньому ринку та ріст попиту на його продукцію. Кінцевим результатом вище вказаних заходів рекламної стратегії має бути

стимулювання збуту продукції підприємства, отримання нових потенційних споживачів, і як наслідок розширення експортних можливостей.

Затрати на здійснення рекламних заходів складаються з:

- разова публікація в ЗМІ коштує від 250 грн до 400 грн, в залежності від сайту та каналу. Таких публікацій достатньо робити кожного місяця. Отже на рік витрати становитимуть від 3000 грн до 4800 грн. [45].

- участь у виставках є досить дорогою, але проходить лише раз на рік. Вартість одного квадратного метру стенду становить 500 дол. США. Оптимальна площа стенду до 10 кв.м. Разом з витратами на рекламну продукцію загальна вартість участі становить до 6000 дол. США [44].

Організувавши вихід на нові іноземні ринки, підприємство може значно підвищити ефективність своєї ЗЕД. Однак при цьому необхідно добре знати умови діяльності в даній країні, її закони. Дуже важливо визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати товар. Важливо також брати до уваги такі фактори, як політична й економічна стабільність; витрати виробництва; транспортна інфраструктура; державні пільги й стимули; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів. Крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з даною країною. Перевага повинна надаватись тій, з якою налагоджені нормальні ділові відносини, підтверджені договірною-правовою основою.

Вибір закордонного контрагента має здійснюватися не лише з врахуванням цінової політики, слід оцінити ступінь солідності потенційного партнера, його ділову репутацію, становища фірми на зовнішньому ринку. Адже успішність бізнесу багато в чому буде залежати не лише від здібностей самого підприємства вести експортно-імпортні операції, а й від ділових зв'язків з іноземними контрагентами. Збір інформації про партнерів по бізнесу, зокрема по такому його специфічному виду, як ведення зовнішньоекономічної діяльності є розумним і необхідним кроком, якщо підприємством ставиться питання про удосконалення організації ЗЕД.

Отже, важливою умовою отримання адекватної маркетингової інформації є добре організована інформаційна система в середині підприємства, яка дозволяє постійно збирати, обробляти, зберігати та використовувати відповідну інформацію для обґрунтування маркетингових та управлінських рішень.

Забезпечити таке дозволяє програмне забезпечення «Парус-Підприємство 8» та його CRM-система (Customer Relationship Management - Управління взаєминами з клієнтами) «Парус-Менеджмент і маркетинг», які рекомендовані для впровадження в діяльність підприємства.

Ця CRM-система охоплює практично всю діяльність компанії, що працює з клієнтами. Дана технологія підтримує збір, обробку та аналіз інформації для вилучення максимального прибутку з «перспективних» клієнтів, залучення нових клієнтів та збереження існуючих клієнтів, скорочення витрат при роботі з ними і підвищення лояльності. Застосування CRM-системи дозволяє підвищити ефективність маркетингу і збуту за рахунок ведення єдиної бази клієнтів.

За допомогою Системи ПАРУС можна автоматизувати такі задачі:

- ведення єдиної структурованої бази клієнтів, потенційних клієнтів, партнерів та інших контрагентів;
- ведення історії взаємин з контрагентами;
- обліку договірних відносин;
- обслуговування і підтримки клієнтів;
- планування і обліку продажів (воронка продажів);
- ведення історії цінових та формування комерційних пропозицій;
- обліку заявок від клієнтів і їх поетапне виконання;
- врахування маркетингових заходів і акцій;
- обліку завантаження персоналу;
- ведення проектів;
- ведення маркетингових досліджень і опитувань;
- здійснення аналізу ефективності реклами та інших джерел ініціювання контактів;
- формування звітності та аналізу даних;

- взаємодії з бухгалтерськими системами, поштовими клієнтами, контакт-центрами, інтернет-сайтами, контрольно-пропускними системами офісу і ін. [38].

Як уже зазначалося, використання цієї CRM-системи, на нашу думку, сприятиме оптимізації системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, більш оперативному прийняттю рішень та пришвидшить координацію між усіма ланками, задіяними в процесі реалізації експортно-імпоротної стратегії.

Витрати на впровадження CRM-системи для досліджуваного підприємства є незначними і складають: **17334 грн.** – вартість універсальної ліцензії і **25920 грн.** – вартість модулю (серверної частини) «Управління взаєминами з клієнтами» [38].

З метою забезпечення результативності системи управління в сфері ЗЕД підприємству також запропоновано впровадити систему управління якістю за міжнародним Стандартом ISO 9001.

ISO 9001 це не тільки керівництво з управління якістю підприємства, а й потужний маркетинговий інструмент. З практики видно, що ціни на товари і послуги сертифікованих, відповідно до ISO 9001, компаній часто виправдано вище від цін конкурентів до 50%. Це винагорода, яку отримує підприємство, що вклало кошти в побудову вичерпної системи менеджменту якості за стандартом ISO 9001. Наявність Сертифікату системи менеджменту якості ISO 9001 - це перша і основна ступінь довіри в діловому співробітництві. Він дає гарантію партнерам, що укладання будь-якого виду договорів здійснюється з компанією, яка стабільно працює, і в якій є в наявності вся відповідна матеріально-технічна база, а керівництво і процес виробництва здійснюється висококваліфікованими кадрами і сучасною системою з управління якістю. Наявність даного Сертифіката передбачено у всьому світі для ведення стандартних ділових відносин і є обов'язковою умовою при укладенні зарубіжних контрактів і угод. Впровадження сертифіката ISO 9001 забезпечує досить успішний розвиток бізнесу підприємств, які намагаються знайти вихід на зовнішній ринок і організувати співпрацю з іноземними партнерами. Це обумовлено тим, що весь європейський бізнес здійснює свою діяльність тільки за сертифікатом ISO 9001.

Застосування підходів ISO 9001 у системі управління підприємством допомагає вирішити багато внутрішніх і зовнішніх питань, а саме:

- поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку;
- покращити якість продукції та послуг і тим самим підвищити задоволеність своїх замовників;
- розширити базу клієнтів і замовників, тому, що підприємство використовує сертифікаційний знак ISO з метою реклами;
- стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках;
- реалізовувати продукцію за світовими цінами;
- налагодити співпрацю з закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій);
- отримати переваги перед конкурентами при участі у тендерах;
- забезпечити прозорість та легкість управління діяльністю організації;
- запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях [39].

Тому необхідність отримання Сертифіката ISO 9001 для ПрАТ «Ліктрави» вже давно назріла, оскільки без цього просування на нові зовнішні ринки є досить проблематичним. Витрати на проведення сертифікації підприємства можуть скласти в межах **100 тис. грн.** протягом 3-х років (65 тис. – на проведення сертифікації, 15 тис. – технічний нагляд впродовж 3-х років, 20 тис. – підтвердження сертифіката) [42].

Необхідність виходу ПрАТ «Ліктрави» на нові іноземні ринки чи їх сегменти, в т.ч. з новим товаром, і як наслідок розширення експортних можливостей, диктується ще й тим, що 85% всього експорту лікарських рослин і лікарських засобів рослинного походження припадає на материнську компанію (Martin Bauer GmbH & Co.KG) та її підрозділ у Польщі (Martin Bauer Polska), які купують продукцію підприємства по досить низьких встановлених ними цінах. А реалізація продукції новим партнерам лише на європейському ринку по цінам, близьким до середньоєвропейських дозволила б підняти ефективність експорту

підприємства на новий, більш ефективний рівень. Підтвердженням цьому є зроблений розрахунок можливого додаткового доходу від реалізації найбільш поширеної продукції, яка експортувалася підприємством в 2017р. (табл. 3.2) на умовах поставки DAP- склад покупця згідно «Інкотермс-2010».

Розрахунки, зазначені в табл. 3.2 показують, що по вказаній групі товарів, в разі реалізації їх на європейському ринку в тій же кількостіЮ але по середньоєвропейським цінам, можна було отримати валютної виручки (в грн. по курсу НБУ) в 1,8 разів більше, а по яблучному жмиху сушеному, зокрема, відповідно в 2,3 рази більше. Додатковий дохід по цій групі товарів міг скласти 20041,2 тис. грн., а додатковий прибуток при тих же витратах (2843,3 тис. грн. з розрахунку 4.92 грн./кг) 17197,9 грн. Можливий загальний прибуток підприємства від всього експорту міг бути 41938,5 тис. грн. проти фактично отриманого – 24740,6 тис. грн.

Таблиця 3.2

Розрахунок можливих додаткового доходу при експорті окремих видів продукції ПрАТ «Ліктрави» на європейському ринку

Назва продукції	Експортовано в 2017р., тис. кг	Отримано доходу від експорту в 2017р., тис. грн. за курсом НБУ	Вартість 1 кг продукції при експорті в 2017р., грн.	Середня ціна реалізації 1 кг аналогічної продукції на європейському ринку, грн. за курсом НБУ	Можливий додатковий дохід при реалізації аналогічної партії продукції, тис. грн.
Листя кропиви	43,7	4 690,0	107,3	180,1	3180,4
Квіти липи	17,0	4 351,7	256,0	330,1	1260,0
Квіти ромашки	46,2	5 441,6	117,8	249,1	6066,8
Листя сени	1,2	783,9	653,2	750,3	116,5
Арфазетин	2,9	723,9	249,6	364,8	334,0
Грудний збір	1,9	899,3	473,3	547,2	140,5
Яблучний жмих сушений	465,0	7 099,5	15,3	34,5	8943,0
Всього	577,9	23989,9			20041,2

Джерело: *Складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» та огляду європейських ринків фармпродукції [37] з врахуванням середньорічного курсу євро до гривні в 2017р. - $1^{\wedge} = 30,4$ грн. [43]*

Зазначене свідчить, що підприємство могло отримати економічний ефект від експорту своєї продукції в 1,7 рази більше, якби вживало заходів до пошуку нових ринків збуту та нових партнерів і притримувалося ефективної цінової політики, орієнтуючись на середньоєвропейські ціни.

Враховуючи зазначене, підприємству в першу чергу слід звернути увагу на розширення географії експорту сухого яблучного жмиху, який використовується для виробництва пектину, інших харчових добавок і фіточаїв, частка експорту якого в 2017р. склала майже 25%.

За даними експертів Міжнародної Асоціації Виробників Пектину (International Pectin Producers Association (IPPA)) світове виробництво пектину нині становить понад 80 тис. т/рік. Споживання пектину на світовому ринку щорічно зростає на 5%. У фармацевтичній і медичній промисловості пектин використовують для капсулювання ліків, а також для виготовлення спеціальних лікувально-профілактичних засобів. Яблучний пектин виробляється в основному в Англії, Франції, Австрії, Швейцарії, Німеччині [40].

В зв'язку з цим досить цікавими є пропозиції групи компаній Herbstreith & Fox KG (Німеччина) [41], визнаного лідера по виробництву пектину, яка готова купляти сухий яблучний жмих по $1,15^{\wedge}$ /кг на умовах DAP-Нойєнбюрг (склад покупця) згідно «Інкотермс-2010», що на $0,7^{\wedge}$ дорожче за ціну, яку пропонує «Martin Bauer Holding», основний покупець цього товару. При цьому економічний ефект від експорту сухого яблучного жмиху на вище зазначених умовах при тих же витратах на експорт може скласти 29,58 грн./кг (за середньозваженим курсом євро до грн. на 2018р.) проти 10,48 грн./ кг, що мало місце в 2017р., а це зростання майже в три рази. При цьому навіть можливе збільшення витрат на експорт незначно зменшить такий ефект.

Аналогічно міг бути більшим і економічний ефект від продажу на експорт іншої найбільш поширеної продукції підприємства, вказаної в табл. 3.1, а також підприємству слід повернутися до експорту фіточаїв та трав'яних зборів, які користуються популярністю на європейських ринках.

Вище вказаний аналіз дозволяє зробити висновок, що через недосконалість системи управління ЗЕД ПрАТ «Ліктрави» в цілому підприємство втрачає можливості виходу на нові ринки та пошуку нових споживачів, що в свою чергу призводить втрати значного економічного ефекту від експорту своєї продукції.

3.3. Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням запропонованих заходів.

Важливим кроком у діяльності підприємства є процес планування його подальшої діяльності. Можна сказати, що даний процес часто обмежується та ускладнюється рядом певних об'єктивних і суб'єктивних причин. Сюди можна віднести той факт, що підприємство часто не володіє повними даними про свій поточний та майбутній стан, тому для керівництва складно передбачити всі зміни, що можуть статися в середовищі його функціонування. Особливо важким є процес прогнозування зовнішньоекономічної діяльності, адже він вимагає збір, обробку та аналіз значного масиву інформації. Часто стається так, що інформація про іноземні ринки є обмеженою та важкодоступною.

Тому підприємства часто застосовують прості та стандартні прогнозні моделі, які дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення, і завдяки чому можна уникнути помилкових дій.

Найбільш поширеним засобом прогнозування є побудова лінії тренду за допомогою MS Excel. За основу трендового методу беруться фактичні дані минулих періодів та відображаються на основі точкової діаграми. Існує декілька

моделей побудови ліній тренду: лінійна, логарифмічна, поліноміальна, степенева, експонентна, лінійна фільтрація.

Частіше всього в економіці застосовують поліноміальні та експоненціальні криві зростання. Дані моделі містять в собі найбільш точні значення коефіцієнта детермінації (R^2). Обрана модель максимально точно відображає тенденцію розвитку, якщо значення коефіцієнта детермінації найбільш наближено до 1.

В ході дослідження прогностичних показників діяльності ПрАТ «Ліктрави» найбільш точними виявилися поліноміальні моделі. Дані дослідження наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Формули розрахунку планових показників діяльності ПрАТ «Ліктрави» на 2018-2021 рр.

Показник	Рівняння	Коефіцієнт детермінації (R^2)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	$y = 5624,4x^2 - 7522,2x + 97995$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,9879$
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	$y = -3321,7x^2 + 6480,1x - 49193$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,9828$
Валовий: прибуток	ряд2000+ряд2010-ряд2050- ряд2070	-
Інші операційні доходи	$y = -1570,6x^2 + 14143x - 393,6$	$R^2 = 0,9732$
Адміністративні витрати	$y = 362,5x^2 - 4953,9x - 6315$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,9986$
Витрати на збут	$y = -1857x^2 - 146,8x - 17568$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,9774$
Інші операційні витрати	$y = -2590,4x^3 + 25201x^2 - 73773x + 38904$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,7803$
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	ряд2090+-ряд2150+- ряд2110+ряд2120-ряд2130- ряд2150-ряд2180	-
Інші фінансові доходи	$y = -60x^3 + 468,57x^2 - 925,43x + 730,4$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,7973$
Інші доходи	$y = -789,57x^2 + 4912,2x - 3737$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,7548$
Фінансові витрати	$y = 90,071x^2 - 1148,1x + 1189,8$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,9575$
Інші витрати	$y = -859,42x^3 + 8696x^2 - 26335x + 18136$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,7884$
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	ряд2190+ряд2200+ряд2220+ряд2 240-ряд2250-ряд2255-ряд2270+- ряд2275	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	20% від прибутку до оподаткування	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	ряд2290+-ряд2300+-ряд2305	-

Джерело: Складено за даними фінансово-господарської звітності ПрАТ «Ліктрави».

Як бачимо, дана модель представляє собою рівняння, на основі якого далі розраховуються прогностні значення кожного показника, окрім розрахункових показників, які ґрунтуються на попередніх розрахунках.

Отже, для прогнозування діяльності ПрАТ «Ліктрави» за основу було взято дані Звіту про фінансові результати за 2013-2017 рр. Прогноз робився на майбутні

чотири роки. Порівняємо результати фактичної діяльності підприємства з прогнозними у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогнозні показники розвитку фінансової діяльності ПрАТ «Ліктрави»
без урахування заходів у 2018-2021 рр. в тис. грн.**

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	199858,0	255340,2	320935,2	397779,0	485871,6	55482,2	65595,0	76843,8	88092,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	98669,0	131618,7	165430,5	201918,3	246635,3	32949,7	33811,9	36487,8	44717,1
Валовий: прибуток	101189,0	123721,5	155504,7	195860,7	239236,3	22532,5	31783,1	40356,0	43375,5
Інші операційні доходи	31696,0	27922,8	21648,0	12232,0	-325,2	-3773,2	-6274,8	-9416,0	-12557,2
Адміністративні витрати	22064,0	22988,4	23229,8	22746,2	21537,6	924,4	241,4	-483,6	-1208,6
Витрати на збут	62976,0	85300,8	109588,6	137590,4	169306,2	22324,8	24287,8	28001,8	31715,8
Інші операційні витрати	22926,0	25867,7	26624,5	27280,0	27858,2	2941,7	756,7	655,5	578,2
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	24919,0	17487,4	17709,8	20476,1	20209,1	-7431,6	222,4	2766,3	-267,1
Інші фінансові доходи	323,0	564,0	592,8	617,7	639,7	241,0	28,8	24,9	22,0
Інші доходи	927,0	3086,6	3229,3	3352,9	3461,9	2159,6	142,7	123,6	109,0
Фінансові витрати	2213,0	2456,2	2433,4	2230,5	1847,3	243,2	-22,8	-203,0	-383,1
Інші витрати	3672,0	5100,7	5325,0	5519,3	5690,7	1428,7	224,3	194,3	171,4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	20284,0	28695,0	29290,3	32196,5	31848,7	8411,0	595,3	2906,2	-347,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	3651,0	6599,9	6151,0	7083,2	7325,2	2948,9	-448,9	932,3	242,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	16633,0	22095,2	23139,4	25113,3	24523,5	5462,2	1044,2	1973,9	-589,8

Джерело: Складено за даними фінансової звітності ПрАТ «Ліктрави».

Як бачимо з вище поданої таблиці, у 2018 р. підприємством планується отримати чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг) на суму 255340 тис. грн, валовий прибуток – на суму 123722 тис. грн, прибуток від операційної діяльності – 17487 тис. грн., чистий прибуток – 22095 тис. грн. Щодо прогнозних

сум, то результати дещо різняться. Так, зростання дохідної частини прогнозується по таким показникам, як: чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг), валовий прибуток, інші доходи, фінансовий результат до оподаткування: прибуток та чистий фінансовий результат: прибуток. Зростання прибутку прогнозується у 1,5 рази. Але за даною моделлю прогнозні значення показників «інші операційні доходи та прибуток від операційної діяльності» є меншими за фактичні дані. Також прогнозується зростання витрат: адміністративних, витрат на збут, інших операційних витрат та інших витрат – в середньому приблизно у півтора рази.

В цілому, прогноз є досить адекватним та оптимістичним. Застосовуючи вище зазначені рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, є реальна можливість наростити доходи. Звісно, впроваджуючи ті чи інші інновації, підприємство зазнає додаткових витрат. Але з часом у ПрАТ «Ліктрави» є можливість наростити свої доходи у більше ніж 2 рази, що перекриє суму затрачених коштів.

За цією ж схемою зробимо прогнозне дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства, для чого застосуємо формули розрахунку планових показників ЗЕД, які наведемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Формули розрахунку планових показників ЗЕД ПрАТ «Ліктрави»
на 2018-2021 рр.**

Показник	Рівняння	Коефіцієнт детермінації (R^2)
Загальна сума товарообігу, тис. грн.	$y = 565,55x^2 + 5775,6x + 22574$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,9499$
Імпорт, тис. грн.	$y = 783,72x^2 + 984,56x + 14285$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,7694$
Експорт, тис. грн.	$y = -218,17x^2 + 4791x + 8288,9$ (поліноміальна)	$R^2 = 0,9164$
Витрати на експорт товарів, тис. грн.	$y = -136,81x^2 + 1360,2x - 339,34$	$R^2 = 0,9952$

Продовження табл. 3.5

Показник	Рівняння	Коефіцієнт детермінації (R^2)
Прибуток від експорту, тис. грн.	$y = -81,363x^2 + 3430,8x + 8628,2$	$R^2 = 0,8798$
Собівартість імпортової продукції в тис. грн.	$y = 783,72x^2 + 984,56x + 14285$	$R^2 = 0,7694$

Джерело: складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» [36].

Застосовуючи вище вказані формули, порівнюємо результати фактичної діяльності підприємства з прогнозними без застосування заходів з удосконалення управління ЗЕД. Прогнозні показники розвитку ЗЕД наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозні показники розвитку ЗЕД ПрАТ «Ліктрави» за нормальних умов функціонування на 2018-2021 рр.

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Обсяг товарообігу, тис. грн.	64418,7	77587,4	90715,2	104974,0	120364,0	13168,7	13127,8	14258,9	15390,0
Обсяг імпорту, тис. грн.	36622,8	48406,3	59579,2	72319,6	86627,4	11783,5	11172,9	12740,4	14307,8
Обсяг експорту, тис. грн.	27796,0	27547,0	28893,1	30059,1	31087,6	-249,0	1346,1	1166,0	1028,5
Витрати на експорт товарів, тис. грн.	3055,3	2896,7	2478,4	1786,4	820,9	-158,6	-418,3	-691,9	-965,6
Прибуток від експорту, тис. грн.	24740,6	24142,5	25272,8	26251,9	27115,5	-598,1	1130,3	979,1	863,6
Собівартість імпортової продукції в тис. грн.	36622,8	48406,3	59579,2	72319,6	86627,4	11783,5	11172,9	12740,4	14307,8

Джерело: складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави» [36].

Аналізуючи отримані дані, бачимо, що у 2018 р. планується збільшення загальної суми товарообороту майже у 2 рази. Також планується збільшення обсягів імпорту та експорту. Загальна тенденція прогнозу є позитивною: має

збільшитися товарооборот, імпорт, експорт та прибуток від експорту. Відповідно зростатимуть і витрати на експорт, але не на значну величину.

Зважаючи на той факт, що даний прогноз робився на умовах звичайної повсякденної діяльності підприємства, без урахування запропонованих вище заходів, то ситуація є досить задовільною. Але керівництву підприємства не варто зупинятися на досягнутому. Було б досить раціонально застосувати запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління ЗЕД, оскільки вони можуть вплинути на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

За попередніми розрахунками, якщо підприємство врахує рекомендації щодо удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю, це дозволить йому вийти на нові ринки збуту і можливий прибуток від експорту у 2018 р. складатиме вже 41938,5 тис. грн. Таким чином, можемо зробити прогноз на 2019-2021 рр., для чого застосуємо лінійну трендову модель та порівняємо його з прогнозними даними при звичайній діяльності підприємства без вжиття заходів по удосконаленню системи управління ЗЕД, застосовуючи формули розрахунку показників, які наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Розрахунок планових показників можливого прибутку від експорту
ПрАТ «Ліктрави» на 2019-2021 рр.**

Показник	Функція	Похибка апроксим ації (R^2)	2014	2015	2016	2017	2018	Прогноз		
								2019	2020	2021
Прибуток від експорту, тис. грн.	$y = 5567,1x + 7545,6$	$R^2 = 0,7291$	17608,9	17729,0	19217,3	24740,6	41938,5	46515,3	52082,4	57649,5

Джерело: Складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави».

Застосовуючи вищевказані розрахунки порівняємо прогнозні показники розвитку експорту підприємства в разі вжиття заходів по удосконаленню системи управління ЗЕД з прогнозними показниками розвитку ЗЕД без вжиття даних заходів (враховуючи те, що витрати у 2018 р. залишалися незмінними). Аналіз наведено у табл.3.8.

Таблиця 3.8

**Порівняння прогнозних показників розвитку господарської діяльності
ПрАТ «Ліктрави» у 2018-2021 рр.**

Показник	План	Прогноз			Приріст 2019-2018 рр.	Приріст 2020-2019 рр.	Приріст 2021-2020 рр.
	2018	2019	2020	2021			
Прибуток від експорту, тис. грн. (за незмінної ситуації)	24142,5	25272,8	26251,9	27115,5	4,68	3,87	3,29
Прибуток від експорту, тис. грн. (з урахуванням запропонованих заходів)	41938,5	46515,3	52082,4	57649,5	10,91	11,97	10,69
Витрати на експорт товарів, в тис. грн.	3404,4	3620,2	3807,2	3972,1	6,34	5,16	4,33

Джерело: *Складено за даними господарської діяльності ПрАТ «Ліктрави».*

Вище зазначені дані свідчать, що при умові застосування підприємством запропонованих заходів з удосконалення системи управління ЗЕД, спрямованої на пошук нових ринків та нових споживачів, прибуток від експорту продукції у 2019 р. може зрости на 10,91%, зважаючи на те, що при нормальних умовах приріст прибутку сягає лише 4,68%, а витрат на експорт - 6,34%; у 2020 р. прибуток може зрости на 11,97%, коли при нормальних умовах – лише на 3,87%, витрати ж зростуть на 5,16% відповідно. Приріст прибутку від експорту у 2021 р. буде спадати в порівнянні з 2020 р., але не на значно менше. Витрати на експорт також зростуть у 2021 р., але лише на 4,33% в порівнянні з 2020р. Отже, загальна тенденція приросту прибутку від експорту з урахуванням запропонованих заходів відносно нормальних умов сягає від 6 до 8 %. Зважаючи на це, можна дійти висновку, що і імпорт підприємства зростатиме, оскільки експорт продукції на пряму залежить від імпорту сировини. А як наслідок, це вплине на загальні доходи та чистий прибуток підприємства від господарської діяльності, які теж будуть збільшуватися як мінімум на частку прибутку від експорту.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Отже, при дослідженні системи управління ЗЕД на ПрАТ «Ліктрави» було виявлено, що її функціонування не є досить ефективним. І хоч наразі діяльність підприємства приносить стійкий прибуток, згодом, в разі невжиття організаційних заходів щодо удосконалення системи управління ЗЕД, ефективність зовнішньоекономічних операцій може показати тенденцію до зменшення. В ході дослідження існуючих заходів по удосконаленню ЗЕД, найбільш ефективними для підприємства були виявлені такі: проведення SWOT-аналізу, що дасть можливість підприємству виявляти свої сильні та слабкі сторони; розробка стратегії розвитку ЗЕД, різноманітних маркетингових програм і рекламних заходів; реструктуризація системи управління, тобто створення спеціалізованого підрозділу для координації, прогнозування та планування ЗЕД, контролю виконання плану та налагодження зовнішніх зв'язків тощо; введення автоматизації системи збирання та обробки економічної інформації (застосування програми «Парус-Підприємство 8» та її системи CRM); і одне з найважливіших – впровадження в діяльність підприємства системи управління Стандарту ISO 9001.

Зважаючи на те, що вище запропоновані заходи в своїй переважній більшості зводяться до пошуку через систему управління ЗЕД шляхів виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, вибору нових партнерів та отримання нових потенціальних споживачів, було зроблено розрахунок можливих додаткових доходів від реалізації найбільш поширених лікарських трав та лікарських засобів рослинного походження, що експортувалися у 2017 р. В ході дослідження виявлено, що в разі реалізації окремих лікарських трав та рослинних лікарських засобів на європейських ринках іншим контрагентам за середньоєвропейськими цінами, можна було б отримати валютну виручку в 1,3-1,9 разів більше. Тож, в разі використання підприємством запропонованих заходів по удосконаленню ефективності ЗЕД приріст ефекту від експорту може сягати більше ніж в 3 рази.

Також було проведено прогноз діяльності підприємства на найближчі три роки за допомогою трендових моделей.

Виявлено, що найбільш точною прогнозною моделлю є поліноміальна. За допомогою цієї моделі було досліджено прогнозні показники доходів та витрат підприємства. Отримані дані свідчать, що очікується приріст дохідної частини у більше ніж два рази, що має перекрити суми затрачених коштів. Також було зроблено прогноз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Ліктрави». Прогнозується приріст товарообороту у 2 рази, а також збільшення обсягів експорту та імпорту.

Прогноз розроблявся при умовах звичайної діяльності підприємства. Для порівняння ефективності запропонованих заходів по удосконаленню системи управління ЗЕД, було розраховано прогнозні значення з урахуванням застосування цих заходів. Проаналізовані дані свідчать, що загальна тенденція приросту прибутку від експорту з урахуванням запропонованих заходів відносно нормальних умов сягає від 6% до 8%. Зважаючи на це, можна дійти висновку, що і імпорт підприємства зростатиме, оскільки експорт продукції напряду залежить від імпорту сировини, що в свою чергу вплине на загальні доходи та чистий прибуток підприємства від господарської діяльності.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Критичний аналіз наукових праць із проблем управління зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання показав, що для ефективного виходу на зовнішній ринок підприємству необхідно мати практичні і теоретичні знання в управлінні та здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, важливо знати і розуміти з чого саме складається робота по управлінню нею, як сформувати найбільш сприйнятливую і ефективну організаційну структуру управління, як керувати нею, щоб досягти поставленої мети.

Встановлено, що виходячи з сутності зовнішньоекономічної діяльності і складу функцій підприємства при її здійсненні, управління нею на рівні підприємства повинно передбачати вирішення таких важливих завдань, як розробка стратегічних напрямків зовнішньоекономічної діяльності, формування оптимальної структури управління, її координація з іншими видами діяльності підприємства на внутрішньому ринку, облік і контроль ефективності зовнішньоекономічних операцій, інформаційне забезпечення рішень в сфері зовнішньоекономічних відносин з іноземними партнерами.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що в сучасних умовах функціонування і розвитку підприємства, створений ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю стає нагальною необхідністю, оскільки в конкуренції на міжнародному ринку виграє той, хто вчасно оцінює поточну ситуацію, а результати динамічного аналізу дають можливість підприємству вчасно реагувати на події шляхом корекції виробленої стратегії завоювання нових ринків.

Все це безпосередньо стосується і українського підприємства ПрАТ «Ліктрави», на базі якого здійснювалося дослідження практики управління ЗЕД підприємства.

ПрАТ «Ліктрави» є провідним підприємством України з випуску лікарських та оздоровчо-профілактичних засобів на основі екологічно чистої лікарської сировини та являється безперечним лідером українського ринку фітопрепаратів.

Підприємство динамічно розвивається, демонструє достатню фінансову стійкість та нарощує резерви для розширення своєї діяльності, що свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства загалом.

ПрАТ «Ліктрави» досить активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність при достатньо великій номенклатурі товарної продукції. Згідно з аналізом результатів експортно-імпортних операцій підприємства його зовнішньоекономічна діяльність є досить ефективною і протягом останніх років демонструє тенденцію до росту, що дозволяє досягти головну мету - збільшити прибуток (виріс майже в 2 рази), що є головною метою функціонування будь-якого підприємства

В той же час суттєвим недоліком є низька активність у пошуку нових ринкових можливостей для реалізації своєї продукції за кордоном, що може з часом призвести до зменшення попиту на продукцію і загрожуватиме товариству втратою конкурентоспроможності на зовнішньому ринку та витісненням з нього. Суттєві зауваження викликає і цінова політика підприємства щодо своїх експортних товарів, через що значно знижується економічний ефект від експортних операцій. В ході дослідження виявлено, що в разі реалізації окремих лікарських трав та рослинних лікарських засобів на європейських ринках за середньоєвропейськими цінами, можна було б отримати валютну виручку в 1,3-1,9 разів більше. Тож приріст ефекту від експорту може сягати більше ніж в 3 рази.

Зазначене стало можливим через відсутність чіткої зовнішньоторгової політики і стратегії розвитку ЗЕД та недоліки системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На підприємстві, яке активно займається ЗЕД, фактично відсутній єдиний центр (підрозділ), який би забезпечував її координацію, прогнозування та планування, контроль виконання плану, налагодження зовнішніх зв'язків, підготовку до укладання

зовнішньоекономічних контрактів та контроль їх виконання, здійснення аналітичних досліджень ринків постачання і збуту, розроблення імпортової та експортної стратегій, заходів з рекламної діяльності і т.п.; ці функції розпорошені по різних підрозділах без чіткої конкретизації і взаємозв'язків. В задіяних підрозділах відсутня регламентація їхніх завдань і функцій при здійсненні ЗЕД, порядок і послідовність дій при здійсненні експортно-імпортних операцій; відсутній розподіл обов'язків між посадовими особами цих підрозділів, не визначено їх права та межі відповідальності.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що в сучасних умовах функціонування і розвитку підприємства, створений ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю стає нагальною необхідністю, оскільки в конкуренції на міжнародному ринку виграє той, хто вчасно оцінює поточну ситуацію, а результати динамічного аналізу дають можливість підприємству вчасно реагувати на події шляхом корекції виробленої стратегії завоювання нових ринків.

Задля вдосконалення системи управління ЗЕД ПрАТ «Ліктрави» запропоновано здійснити ряд заходів, які на нашу думку, дозволять розширити успішну діяльність на зовнішньому ринку та досягти більш ефективного просування своєї продукції тощо.

Першочерговими серед цих заходів вбачається необхідність розроблення стратегії зовнішньоекономічної діяльності та маркетингових програм розвитку на підставі SWOT-аналізу, який дає можливість підприємству визначити свої сильні сторони для подальшого розвитку, а також слабкі сторони, щоб мінімізувати їхній вплив на результати своєї діяльності. Під час розробки стратегії важливе значення відіграє встановлення зв'язків між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами підприємства, щоб виявити потенціал розвитку підприємства.

Важливими напрямками удосконалення є проведення реструктуризації системи управління ЗЕД та підбору спеціалістів, здатних ефективно працювати в

даному напрямку, а також розробка системи мотивації, зайнятих при здійсненні ЗЕД працівників.

Нагальними є необхідність впровадження в роботу системи управління ЗЕД Стандарту ISO 9001 та автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації на основі програмного продукту «Парус-Менеджмент і маркетинг», проведення систематичного управлінського аналізу та аналізу ефективності експортно-імпортних операцій, окремих угод та стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства в цілому.

При обґрунтуванні заходів з удосконалення системи управління ЗЕД було розраховано витрати, які потягнуть за собою втілення запропонованих заходів, загальна сума яких становить близько 150 тис. грн.

Підприємству запропоновано також змінити підходи до своєї рекламної діяльності, яка має бути більше дієвою. Основним завданням нової рекламної стратегії слід визначити закріплення позиції підприємства на зовнішньому ринку та ріст попиту на його продукцію. Кінцевим результатом вище вказаних заходів рекламної стратегії має бути стимулювання збуту продукції підприємства, отримання нових потенційних споживачів, і як наслідок розширення експортних можливостей. Показано, що витрати на рекламну діяльність в рік можуть складати до 170 тис. грн., які компенсуються ростом обсягів експорту та збільшення суми доходу.

Втілення в життя вище запропонованих заходів, без сумніву значно покращить якість роботи підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, ефективність бізнес-процесів, якість управлінських рішень, сприятиме покращенню стратегічного та оперативного планування діяльності, що забезпечать гнучкість та адаптивність підприємства до динамічних ринкових умов господарювання.

В ході дослідження доведено, що застосовуючи вище зазначені рекомендації щодо підвищення ефективності системи управління ЗЕД підприємства, є реальна можливість наростити доходи від господарської діяльності, в т. ч. і від експорту власної продукції.

Підтвердженням вище зазначеного є прогноз діяльності підприємства на найближчі три роки за допомогою трендових моделей. Виявлено, що найбільш точною прогнозною моделлю є поліноміальна. За допомогою цієї моделі було досліджено прогнозні показники доходів та витрат підприємства. Отримані дані свідчать, що очікується приріст дохідної частини більше ніж у два рази, що має перекрити суми затрачених коштів.

Прогнозні показники діяльності ПрАТ «Ліктрави» з урахуванням запропонованих заходів дозволяють прийти до висновку про можливість в найближчі три роки добитися приросту зовнішньоторговельного товарообороту у 2 рази, а також збільшення обсягів експорту та імпорту, що в свою чергу призведе до суттєвого збільшення доходів товариства від реалізації виробленої продукції.

Отже, запропоновані рекомендації дозволять удосконалити ЗЕД підприємства, підвищити його економічну ефективність, допоможуть ПрАТ «Ліктрави» досягти високого рівня конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16 квітня 1991 р. № 959–ХІІ (зі змінами та доповненнями). Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436 (зі змінами та доповн. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/print1415893255092395>
3. Хартія економічних прав та обов'язків держав від 12.12.1974 року. Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_077
4. Багрова І.В., Редіна Н.І., Власюк В.Є., Гетьман О.О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 580 с.
5. Васюк Т.В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності // Актуальні проблеми економіки. №3, 2015. – с.131-136.
6. Васюренко В. О. «Теоретичні узагальнення щодо розуміння сутності поняття “зовнішньоекономічна діяльність підприємства» / В. О. Васюренко // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 2. – С. 214–220. Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8830/1/Vasjyrenko.pdf>
7. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Оксана Вівчар // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 2. — С. 24-30.
8. Вічевич А.М., Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посібник. – Львів: Афіша, 2004. – 140 с. .
9. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. 3-тє видання перероб. та доп.: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.

10. Дідківська Л.І. Державне регулювання економіки : Навчальний посібник / Л.І. Дідківська, Л.С. Головка. 5-ге вид., перероб. і доп. - К. : Знання, 2006. - 213 с.
11. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник / М. І. Дідівський. – К. : Знання, 2006. – 462 с.
12. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник для студ. Вузів. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 247 с. Режим доступу: <http://www.ebk.net.ua/Book/MenedgmentZED/01-05/642.htm>
13. Дяків Р. С., Бохан А. С., Бурлаков О. М. та ін. Енциклопедія інвестицій / за ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнар. екон. фундація, 2008. – 508 с.
14. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник. – К.: Аграрна наука, 2004 – 208с.
15. Карвацка Н.С., Шелест Є.О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Дистанційний курс. Хмельницький національний університет. Режим доступу: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k1289&T=intro&st=0&L=1
16. Кириченко О.А., Ваганов К.Г. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. // Механізм регулювання економіки. - 2008. - №1, с. 115-125.
17. Кожевнікова Л.К. Особливості функцій та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю. Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка та держава», № 8/2014, с.85-88
18. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник / за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
19. Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія]. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 240 с.
20. Кравчук О. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Проект IPBU.03.01.00-06-386/11-00 PL-NTU в рамках Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна 2007-2013. 66 с. Режим доступу:

http://lutsk-ntu.com.ua/sites/default/files/kravchuk_upravlinnya_zovnishnoekonomichnoyu_diyalnistyu.pdf

21. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. – К., 1997 – 488 с.
22. Лобачева І.Ф., Денисевич Є.С., Зайцева Д.Є. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Матеріали економічної наукової інтернет-конференції. [Секція 4. Економічний аналіз. Економіко-математичне моделювання]. – 2016. Режим доступу: <http://www.economy-confer.com.ua/art/11/52/397/0/>
23. Мірзоева Т.В. Перспективи розвитку лікарського рослинництва. Режим доступу: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/view/565/540>
24. Мельник О. Г. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 599 – С. 124–130. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/35536/1/19_124-130.pdf
25. Ноджак Л.С. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: дослідження семантики категорії / Л.С. Ноджак, О.О. Лебедева // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. — 2007. — N 599. — С. 37-43. Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35519/1/7_37-43.pdf
26. Погребняк А.Ю., Хоменко Т.Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / А.Ю. Погребняк, Т.Ю. Хоменко// Збірник наукових праць молодих вчених КПП ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». - 2017.- № 11. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102594>
27. Покровская В. В. Международные коммерческие операции и их регламентация / В. В. Покровская ; за ред. В. В. Покровская. – М. : ИНФРА, 1996. – 336 с.
28. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 365 с.

29. Тюріна Н.М. Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 408 с.
30. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنих операцій // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2016. – Випуск №10. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/26.pdf>
31. Хоменко Т.Ю., Круш П.В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю // Збірник наукових праць молодих вчених КПП ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». - 2017. - № 11. Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102593>
32. Чичоян Н.Б. Актуальность развития фитотерапии. Режим доступу: <https://kaznmu.kz/press/2012/11/26/>
33. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки: навч. посібник/ Л. А. Швайка. – К. : Знання, 2006. – 435 с.
34. Шкурупій О.В. , Гончаренко В. В. , Артеменко І А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / За ред. О. В. Шкурупій. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 248 с.
35. Офіційний сайт ПрАТ «Ліктрави». Режим доступу: <https://liktravy.ua/>
36. Митна статистика Державної фіскальної служби України. Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/ms/>
37. Огляд цін українського та світових товарних ринків. Режим доступу: <http://pricereview.com.ua/WorldMarket.html>
38. Офіційний сайт групи компаній «Парус». Режим доступу: <http://parus.ua/ua/148/>
39. Офіційний сайт International Organization for Standardization. Режим доступу: <https://www.iso.org/ru/iso-9001-quality-management.html>
40. Офіційний сайт International Pectin Producers Association (IPPA). Режим доступу: https://ippa.info/members_of_ippa.htm
41. Офіційний сайт групи компаній Herbstreith & Fox KG. Режим доступу: <http://www.herbstreith-fox.de/>

42. Офіційний сайт Українського філіалу компанії ISO-STANDART. Режим доступу: <http://iso-standart.org/>
43. Офіційний сайт Національного банку України. Режим доступу: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=7693080
44. Офіційний сайт компанії «Прем'єр Експо». Режим доступу: <http://www.pe.com.ua/ua/>
45. Офіційний сайт Інтернет-газети «ПРОВСЕ». Режим доступу: <https://provse.te.ua/2017/06/skilky-koshtuje-rozmistyty-stattyyu-v-ukrajinskyh-media/>

