

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин імені
Б.Д.Гаврилишина**

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

Логін Ірина Ігорівна

Розвиток системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Спеціальність 073 – Менеджмент

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

**Студентка групи МАУБм-21
Логін І.В.**

**Науковий керівник:
к.е.н., доцент Гугул О.Я.**

**До захисту допущено:
завідувач кафедри міжнародного
бізнесу і туризму
к.е.н., доцент Тибінь А.М.**

Тернопіль – 2017 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА8	
1.1. Сутність, завдання та основні принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	8
1.2. Методи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	15
1.3. Теоретичні аспекти поєднання факторної моделі та системи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШРЕДЕР»39	
2.1. Загальна соціально-економічна характеристика «ТОВ Шредер». .	39
2.2. Аналіз розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шредер»	57
2.3. Модель структурно-функціональних зв'язків ТОВ «Шредер» у системі міжнародного бізнесу.....	65
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОЗВИТКУ	
СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШРЕДЕР».....75	
3.1. Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	75
3.2. Перспективи та шляхи розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	84

3.3. Вибір найбільш пріоритетних напрямків розвитку та розробка пропозицій щодо покращення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	93
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ	113

АНОТАЦІЯ

Логін І.І. Розвиток системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства .- Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю 8.03060104 - менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. - Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2017.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних та методичних основ управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, проведена характеристика зовнішніх стратегій. В роботі запропоновано удосконалення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ANNOTATION

Login I.I. Management of foreign manufacturing and marketing company. - Manuscript.

Master work of assignment of qualification of the master behind the speciality 8.03060104 - management of foreign economic activity. - Ternopil national economic university. Ternopil, 2017.

Thesis is devoted to the study of theoretical and methodological foundations of foreign manufacturing and marketing company, held characteristic of supply strategies. The paper presents the improvement of production and marketing company.

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 113 сторінок, 13 таблиць, 24 рисунки, список використаних джерел із 65 найменувань, 3 додатки.

Метою дипломної роботи Метою роботи є дослідження теоретично-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є управління розвитком системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Шредер»).

Предметом дослідження є методи та стратегії розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Одержані висновки та їх новизна: полягає в удосконаленні системи ЗЕД підприємства на основі запропонованих стратегій та моделей розвитку ТОВ «Шредер», зокрема в таких сферах як: сфера досліджень та розробок, розвиток науково-інноваційної інфраструктури та науково-технічної інтеграції підприємства у зовнішньоекономічний простір.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, витрати, рентабельність, собівартість, ефективність, споживачі, стратегічна програма, інноваційні технології, інвестиційна привабливість.

RESUME

Thesis contains 113 pages, 13 tables, 24 figures, list of sources with 65 titles.

The aim of the thesis is to study the theoretical and methodological foundations and development practical recommendations for improving the system of international Business.

The object of research development management system is International Business (an example of "Schroeder").

The subject of research are methods and strategies for development of international business activity.

The resulting conclusions and innovation: is to improve the system of foreign trade on the basis of the proposed strategies and development models of "Schroeder", in particular in areas such as research and development, the development of research and innovation infrastructure and scientific and technical integration of foreign trade enterprises in space.

Keywords: foreign economic activity, costs, profitability, cost efficiency, customers, strategic program, innovative technology, investment attractiveness.

ВСТУП

Актуальність теми: На сьогоднішній день проблема ефективно функціонуючої сфери зовнішньоекономічної діяльності як в Україні, так і в усьому міжнародному співтоваристві є досить актуальною, оскільки така діяльність здійснюється в сучасному глобальному середовищі, що висуває

жорсткі вимоги щодо якості продукції, її науково-технічного нововведення та відповідності вимогам міжнародних стандартів.

В сучасних умовах розвитку суспільства, одним із основних чинників, який допомагає визначити конкурентоспроможність підприємства, є ступінь зростання системи розвитку ЗЕД. Водночас, зростання зовнішньоекономічного розвитку підприємства та вміння ефективно ним управляти, як правило потребують більше затрат, а саме: збільшення витрат часу, організаційних та фінансових ресурсів, структурних та інституційних змін.

Для того щоб підприємство було конкурентоздатним та успішним у максимізації своїх поточних і перспективних доходів, йому потрібно направити свою маркетингову, а через неї інвестиційну, інноваційну та виробничо-збутову діяльність на виявлення а також всебічне використання тих ринкових можливостей які існують на даний момент та є у перспективі. В свою чергу, слід зазначити що здійснення такої діяльності на підприємстві як, «управління зовнішньоекономічним розвитком», спрямована на ухвалення економічно обґрунтованих рішень з управління проектами що при ефективному здійсненні приносить фірмі нові більш кращі позиції на ринку, збільшує попит на продукцію, покращує його фінансовий стан і відповідно підвищує дохідну частину.

Підвищення уваги зі сторони вітчизняних та зарубіжних вчених на рахунок питань системи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств як невід'ємної складової як фінансового стану фірми так і національної економіки в цілому припало на початок ХХІ століття. Питаннями розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства, їхніми методичними й організаційними аспектами, займалися українські вчені такі як, Гребельник А.П., Дідковський М.І., Бабець І.Г., Біловодська О.А., Прокушев Є.Ф., Маховіков Г.А., Кравченко С. І., Лісогор Л.С., Марцин В. С., Маслак О. І., Мокій О.А. Пажуєва Т. О., Петрина Н.В. та інші.

Всі ці дослідники тих чи інших проблем у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства єдині як мінімум у одному висновку, про те, що

найважливішим чинником є проблема недоступності фінансових активів для авансування системного процесу, що як правило має місце як на стадії науково-технічних досліджень та розробок, а також і на стадії впровадження усіх змін у виробництво.

Тому ми вбачаємо, те що, основними перспективними напрямками вирішення даних проблем є участь України та вітчизняних підприємств у науково-технологічному співробітництві з високорозвиненими країнами, а також удосконалення механізмів управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретично-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність виконання наступних завдань:

- розкрити сутність, принципи та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах;
- обґрунтувати особливості управління зовнішніми процесами на підприємстві в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати управління системи розвитку ЗЕД в Україні та за її межами;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства «ТОВ Шредер»;
- проаналізувати рівень управління інноваційним розвитком на підприємстві «ТОВ Шредер» в умовах ЗЕД;
- визначити соціально-економічну ефективність останніх новітніх проектів та продуктів групи компаній Schröder;
- запропонувати найбільш ефективні стратегії розвитку підприємства;
- вибрати найкращі перспективні шляхи зовнішньоекономічного розвитку ТОВ «Шредер»;

- внести пропозиції щодо покращення зовнішньоекономічної політики та вибрати найбільш пріоритетні напрямки розвитку ТОВ «Шредер».

Об'єкт дослідження – управління розвитком системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Шредер»).

Предмет дослідження – методи та стратегії розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретично-методологічною основою дослідження є розробки вітчизняних і зарубіжних вчених у питаннях ЗЕД, теорії маркетингу, менеджменту та економіко-математичного моделювання. У ході написання роботи використовувались такі методи, які базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Тому в процесі дослідження підходів щодо побудови ефективної системи управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовувалися економіко-статистичні методи аналізу, методи абстрагування а також опис, вимірювання, порівняння та спостереження. У процесі дослідження також використовувалися загальнотеоретичні методи наукового пізнання: синтезу, дедукції, індукції та інші методичні прийоми.

Інформаційна база дослідження слугували нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, монографії, інформація про відділи досліджуваного підприємства ТОВ «Шредер», технічна документація про продукцію ТОВ «Шредер»; плани, програми та стратегії розвитку підприємства, що розміщені на офіційному сайті. Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить звітну інформацію підприємства ТОВ «Шредер».

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні системи ЗЕД підприємства на основі запропонованих стратегій та моделей розвитку ТОВ «Шредер», зокрема в таких сферах як: сфера досліджень та розробок, розвиток науково-інноваційної інфраструктури та науково-технічна інтеграція підприємства у зовнішньоекономічний простір.

Практичне значення отриманих результатів. Проаналізовано рівень зовнішньоекономічного розвитку «ТОВ Шредер». Запропоновано найбільш ефективні стратегії розвитку підприємства, найкращі перспективні шляхи розвитку, внесено пропозиції щодо покращення зовнішньої політики та вибрано найбільш пріоритетні напрямки розвитку ТОВ «Шредер». Це все принесе підприємству нові більш кращі позиції на ринку, збільшить попит на продукцію та покращить його фінансовий стан.

Апробація результатів роботи. Основні положення та висновки дослідження одного із ключових питань досліджуваного підприємства обговорено на науково-практичній конференції студентів та молодих вчених.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності та основні форми її організації на підприємстві

Найважливішою умовою формування ринкових відносин в Україні є інтегрування її у світовий економічний простір і участь в різних видах міжнародного підприємництва, за допомогою якого країни реалізують міжнародне економічне співробітництво. Складовою такої співпраці є зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання різних країн, тобто підприємств, що виступають центральною складовою економіки будь-якої держави. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, яка здійснюється шляхом реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, розглядається як невід'ємна сфера господарської діяльності, здатна позитивно впливати на ефективність виробництва, його технічний рівень, якість виробленої продукції. В основному зовнішньоекономічна діяльність розглядається як:

- об'єкт цілеспрямованого організаційно-економічного впливу держави з метою стимулювання підприємницької активності і налагодження стійких самостійно регульованих ринкових зв'язків і механізмів;
- процес прогресивних перетворень у структурі суспільного відтворення;
- джерела передових технологічних та організаційних ідей в галузі управління суспільно-виробничими системами [21, с.45].

Фахівці визначають наступні відмінності ЗЕД від інших видів господарської діяльності:

1) ЗЕД – це складова зовнішньоекономічної політики держави, яка є каталізатором ринкових перетворень в країні і становленням дипломатичних відносин з іншою країною;

2) за рахунок переваг міжнародного поділу праці, міжнародних економічних відносин підприємства ЗЕД мають можливість здійснювати свою діяльність з тими країнами та партнерами, які є вигідними [25, с.76].

Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» визначає ЗЕД як діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними як на території України, так і за її межами [19].

У науковій літературі під зовнішньоекономічною діяльністю розуміється система різноманітних світогосподарських відносин зі створення та просування на світовий ринок товарів за допомогою реалізації зовнішньоекономічних зв'язків країни, заснованих на міжнародному поділі праці та включають нормативно-правові та організаційні умови функціонування підприємницьких структур [27, с.345]. ЗЕД трактують також як зовнішньоторговельну, інвестиційну та іншу діяльність, включаючи виробничу кооперацію в галузі міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності, у тому числі винятковими правами на них (інтелектуальна власність) [10, с. 44].

А. П. Гребельник визначає зовнішньоекономічну діяльність як господарювання суб'єктів України та іноземних суб'єктів, засноване на взаєминах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [12, с.48]. М. І. Дідковський застосовує поняття «зовнішньоекономічна діяльність» переважно для характеристики зовнішньоекономічних операцій на мікрорівні (підприємств, організацій, об'єднань); операцій, метою яких було отримання прибутку в умовах самоокупності [16, с. 19].

Є. Ф. Прокушев під ЗЕД розуміє сукупність форм прояву міжнародних економічних відносин, визначаючи її як процес становлення та функціонування господарських зв'язків між суб'єктами міжнародної економіки [47, с.10]. Н. Ф. Гофман і Г. А. Маховікова тлумачать зовнішньоекономічну діяльність як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій фірм і підприємств, пов'язаних зі співпрацею з іноземними партнерами [11, с.10]. Економічний словник під редакцією Л. Г. Мельника визначає ЗЕД як сферу економічної діяльності держави і підприємств, яка тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів [37, с. 44].

Синтез підходів дозволяє зробити висновок, що ЗЕД ведеться в основному на рівні підприємств. Таким чином, можна визначити ЗЕД підприємства як процес, який веде підприємство на зовнішньому ринку шляхом реалізації

зовнішньоекономічних зв'язків, тобто торгівлі, співпраці, надання послуг, спільного підприємництва, участі в інтеграційних та глобалізаційних процесах роботи організацій та ін. для досягнення ефективного використання переваг міжнародного поділу праці.

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівні права щодо будь-яких її видів незалежно від форми власності та інших ознак після державної реєстрації їх як учасників зовнішньоекономічної діяльності. До суб'єктів ЗЕД належать фізичні особи, юридичні особи, об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, які не є юридичними особами згідно із законами України, структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності, інші суб'єкти господарської діяльності.

О. А. Гребельник пропонує наступну систематизацію суб'єктів ЗЕД в залежності від рівня економічних відносин (Рис.1.1) :

- мікрорівень – рівень суб'єктів, як юридичних, так і фізичних осіб (підприємства, фірми, організації);

- мезорівень – рівень різного роду національних галузевих і регіональних об'єднань (міністерства, відомства, Торгово-промислова палата України);

- макрорівень – рівень держави (уряд країни, парламент);

- метарівень – співпраця органів управління на стадії створення та розвитку інтеграційних об'єднань;

- мегарівень – рівень міжнародних об'єднань, організацій (Генеральна угода з торгівлі і тарифів (ГАТТ), Світова організація торгівлі (СОТ, Міжнародна торгова палата) [12, с. 49].

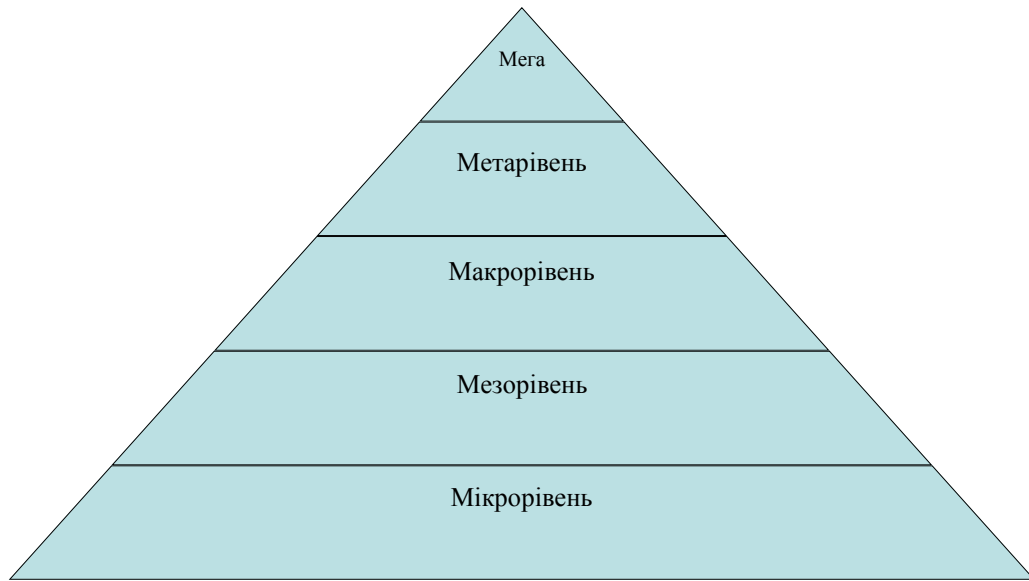


Рис. 1.1. Систематизація суб'єктів ЗЕД в залежності від рівня економічних відносин [12, с. 49].

До видів зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать [25, с. 377]:

- експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили;
- надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, в тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та інших, що прямо і виключно не заборонені законами України;
- надання вищезазначених послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної

діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських, кредитних та страхових установ за межами України; створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;

- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

- підприємницька діяльність на території України, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- аналогічна діяльність суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності за межами України;

- організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності; організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

- товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- операції по придбанню, 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;

– роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності як на території України, так і за її межами;

– інші види зовнішньоекономічної діяльності, не заборонені прямо і у виключній формі законами України.

Посередницькі операції, при здійсненні яких право власності на товар не переходить до посередника (на підставі комісійних, агентських договорів, договорів доручення та інших), здійснюються без обмежень.

Практика здійснення ЗЕД відображається через зовнішньоекономічні зв'язки суб'єктів господарювання (Рис. 1.2).

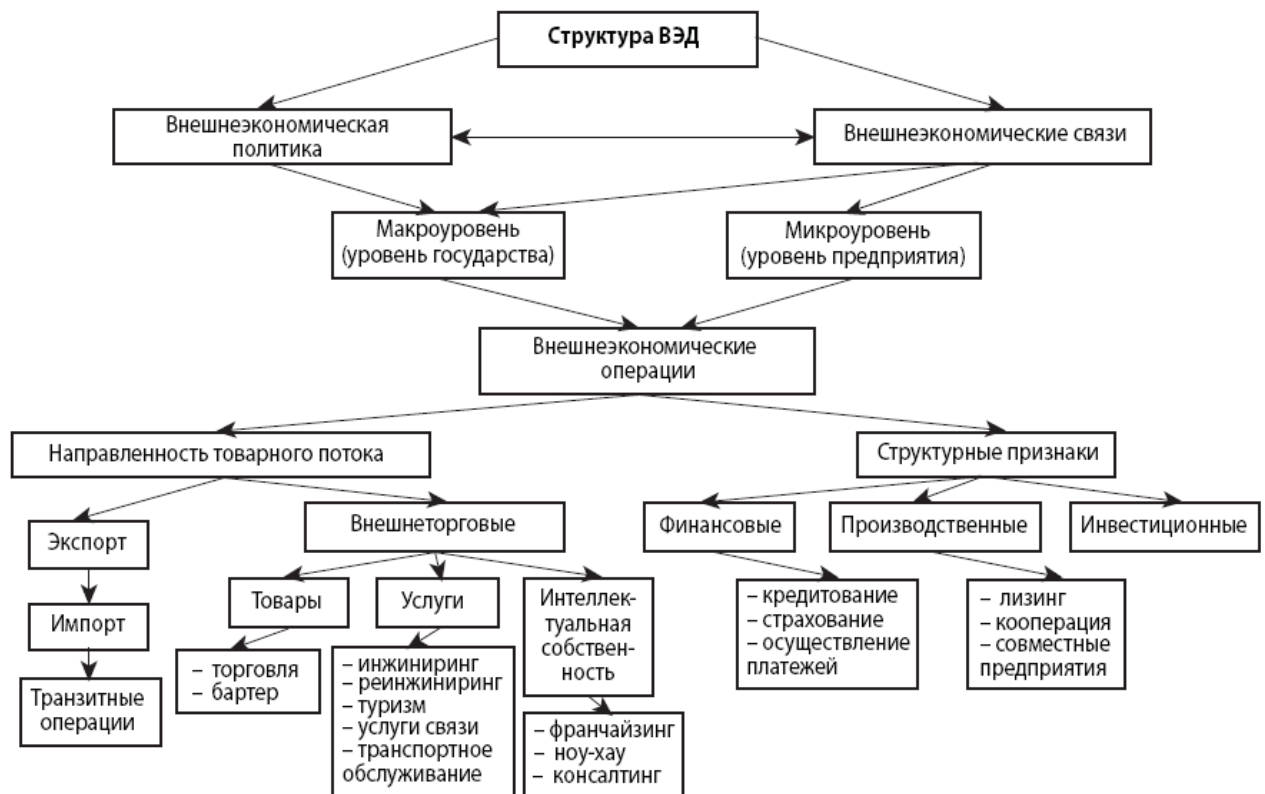


Рис. 1.2. Структура зовнішньоекономічної діяльності [5]

Зовнішньоекономічні зв'язки – це комплексна система міжнародного співробітництва держав та їх суб'єктів, яка реалізується в таких формах, як зовнішня торгівля, спільне підприємництво на території України, спільне підприємництво за кордоном, іноземне підприємництво на території України, міжнародні об'єднання та організації, консорціуми, підрядне співробітництво,

концесії, лізинг, співробітництво на компенсаційній основі, співробітництво на умовах розподілу продукції між партнерами, переробка давальницької сировини, залучення іноземної робочої сили, виробниче кооперування, науково-технічне співробітництво, торгівля ліцензіями і технологіями, прибережна і прикордонна торгівля, торгівля будівельними послугами, співробітництво в банківській сфері, іноземний туризм, співпраця у вільних економічних зонах, та інших формах міжнародного економічного співробітництва (біржі, торгові дома, асоціації) [6, 11, 12].

М. І. Дідківський у своїй роботі говорить про те, що зовнішньоекономічні зв'язки – це більш узагальнене поняття, яке включає в себе зовнішньоекономічну діяльність підприємств, і реалізується насамперед за рахунок міждержавних відносин у сфері виробничого, торговельного, науково-технічного і валютно-фінансового співробітництва [16, с. 19].

Сутність зовнішньоекономічних зв'язків виявляється у сприянні підприємствам ЗЕД в реалізації таких міжнародних процесів, як організація та обслуговування обміну природними ресурсами і результатами праці, визнання вартості продуктів поділу праці та організації грошового обігу, які тягнуть за собою приплив валютної виручки від експорту, підвищують технічний рівень виробництва (за рахунок імпорту), і дають можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Участь держави у сфері господарських відносин вимагає детального аналізу як з точки зору ефективності функціонування національної економіки в цілому, так і на рівні окремо взятого підприємства ЗЕД. Результативність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняного підприємства обумовлена рішенням загальнодержавних проблем, а саме:

- 1) в Україні не визначені повною мірою основні напрями і механізм структурної перебудови економіки з урахуванням особливостей розвитку світової системи господарювання і реальних напрямків інтегрування до неї України;

2) дорого вартують питання безпеки у сфері зовнішньоекономічних відносин, які необхідно вирішувати з позицій активного конкурентного протистояння на світовому ринку [24, с. 39];

3) недостатня стабільність існуючої фінансово-банківської системи;

4) створення оптимальних умов для конкуренції між національними та іноземними виробниками;

5) збільшення національного виробництва.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це складна система, яку слід аналізувати, враховуючи форми зовнішньоекономічних зв'язків такі, як торгівля, надання фінансових, виробничих, інвестиційних послуг, які описують ЗЕД за допомогою відповідних показників.

Зовнішньоекономічна діяльність потребує чіткого планування на підприємствах. Для цього потрібно мати чітке уявлення про мету її здійснення та засоби, якими підприємство володіє для цього. Тому варто навести принципи планування зовнішньоекономічної діяльності (Рис. 1.3.)



Рис.1.3. Принципи планування зовнішньоекономічної діяльності [54]

Використання цих принципів зовнішньоекономічної діяльності дає можливість для сворення цілей та завдань, сприяє контролю за виконанням

планів і зниженню тривалості і собівартості здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

1.2. Методи оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз у зовнішньоекономічних зв'язках направлений на вивчення результатів виробничо-комерційної і фінансової діяльності (й фінансового положення) підприємств.

Аналіз господарської діяльності підприємств, об'єднань, фірм здійснюється за допомогою різних прийомів:

- А) логічних (деталізація, порівняння, елімінування, узагальнення);
- Б) статистичних (зведення, угруповання цифрового матеріалу, середні величини, індекси, ряди динаміки);
- В) математичних (математичне моделювання, математичний аналіз);
- Г) інтегральних (математична статистика і теорія ймовірностей, економічна кібернетика),
- Д) евристичних та ін. [55, с.70].

Для аналізу господарської діяльності використовуються дані бухгалтерського і оперативного обліку і звітності й інші джерела інформації. Матеріали, що залучаються до аналізу, повинні бути перевірені (точність арифметичних підрахунків, взаємна узгодженість показників звітності і достовірність облікових даних). У ряді випадків цифрові дані, що залучаються для аналізу, округляються для представлення в таблицях (якщо це не наносить збитку точності дослідження).

На цьому етапі безпосереднього вивчення залучених матеріалів застосовують різні прийоми аналізу і методи статистичної обробки матеріалів. При цьому обчислюють різні аналітичні показники у вигляді абсолютних, відносних величин (відсотки, питому вагу, індекси і т.д.) і середніх величин; розраховують вплив взаємодіючих чинників; встановлюють схеми взаємозв'язку; будують ряди динаміки, діаграми і графіків, конструюють

аналітичні таблиці. В підсумку формулюють висновки і складають необхідні пропозиції за результатами аналізу.

Отже, основними задачами аналізу зовнішньоекономічної діяльності є:

1) оцінка рівня, і якість виконання підприємством зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами;

2) характеристика динаміки (розвитку) зовнішньоекономічної діяльності підприємства (звичайно за звітний і попередній роки);

3) оцінка раціональності використання засобів, залучених для виконання зобов'язань за контрактами – центральна, найбільш складна задача аналізу. Виконання вказаної задачі передбачає послідовне або паралельне вивчення обороту оборотного капіталу підприємства (в основному, в частині зовнішньоекономічної діяльності), дослідження накладних витрат по експорту й імпорту товарів, вивчення ефективності зовнішньоекономічних операцій;

4) узагальнення попередніх результатів аналізу за допомогою коефіцієнта віддачі оборотного капіталу, що й дозволить відповісти на питання – наскільки раціонально, тобто по-господарському, використовувався оборотний капітал в ході зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

5) оцінка фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

6) характеристика фінансового положення, платоспроможності і рентабельності підприємства [59, с.32].

Розрізняють такі показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності:

- народногосподарська ефективність зовнішньоекономічних операцій;
- народногосподарський ефект від зовнішньоекономічних операцій;
- економічна ефективність експорту або імпорту;
- економічний ефект від експорту чи імпорту;
- бюджетна ефективність експорту або імпорту;
- бюджетний ефект від експорту або імпорту;
- показники можливості експорту і потреби в імпорті ресурсів;

- коефіцієнт технологічності окремого виду продукції;
- витрати на експорт;
- валютні доходи від експорту;
- валютна ефективність експорту;
- витрати на імпортовану продукцію;
- валютна ефективність імпорту;
- індекс імпорту;
- індекс валютної виручки на одиницю продукції;
- індекс внутрішніх цін на продукцію;
- індекс структурних зрушень;
- індекс умов торгівлі [9].

Характеристика основних економічних методів оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств:

А) Оцінка рівня і якості виконання зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами.

Зобов'язання за контрактами повинні бути виконані по термінах постачання товарів, за якістю і за кількістю товарів (не вважаючи інших зобов'язань, що також підлягають безумовному виконанню). По матеріалах річного звіту підприємства (розділ "Зовнішньоекономічна діяльність") складається узагальнюючий коефіцієнт прострочених зобов'язань (прострочень) по формулі [12, с.130]:

$$(\Sigma K_{\text{пр}} / \Sigma K_{\text{е}}) \times 100\%, \quad (1.1)$$

де $\Sigma K_{\text{пр}}$ – експортна вартість товарів за всіма контрактами, прострочених виконанням протягом року;

$\Sigma K_{\text{е}}$ – сума всіх контрактів по експорту, що підлягають виконанню за цей рік.

Показник прострочень складається по всьому експорту за рік, по країнах експорту і по товарах. При цьому показники за звітний рік порівнюються з показниками за попередній рік.

Якщо підприємство постачає товари зниженої якості, то іноземний покупець пред'являє претензії за якістю, які, як правило, задовольняються, що приносить збитки і підриває позиції підприємства, як експортера. Як узагальнюючий критерій при оцінці роботи підприємства за якістю товарів можна використати показник процентного відношення суми задоволених рекламаций до вартості поставлених товарів. Крім того, вивчаються і самі рекламации.

Б) Оцінка конкурентноздатності товарів.

Під конкурентноздатністю товарів і послуг розуміється їх здатність витримати порівняння з аналогічними товарами і послугами інших виробників і продаватися в зв'язку з цим по цінах не нижче середньоринкових. Рівень конкурентноздатності товарів і послуг визначається сукупністю різних техніко-економічних чинників: якість і собівартість, форми й методи торгівлі, ціни, умови та терміни постачання й транспортування, відповідність вимогам моди й умовам місцевого ринку, види і форми розрахунків і платежів з покупцями, престиж виробника і продавця ("ціна" фірми), престиж товару (товарний знак), ефективність реклами та ін. [18, с.47]

Найбільш складним представляється встановлення конкурентноздатності машин і обладнання. Основний чинник їх конкурентноздатності – якість, що визначається багатьма додатками, набір яких більш складний і різноманітний, ніж у товарів інших категорій. У поняття якості машин і обладнання входять продуктивність і універсальність, стандартизація й уніфікація моделей. При цьому продуктивність обладнання – не завжди головний чинник; іноді перевага віддається низькопродуктивному обладнанню, але більш дешевому й універсальному, простому, безпечному й зручному в обігу (в побуті, в невеликих майстернях). Найважливішою характеристикою якості машин і обладнання є їх технічна новизна й патентна чистота – вимога, що особливо зросла в умовах науково-технічної революції. Велике значення мають також надійність і довговічність роботи й термін служби до першого капітального ремонту, рівень технічного обслуговування й постачання запасними частинами.

Рівень конкурентноздатності техніки і обладнання залежить від їх відповідності специфічним вимогам місцевого ринку (приспосованість для роботи в умовах тропічного або полярного клімату, на піщаних, болотистих або кам'янистих ґрунтах, для роботи на місцевій сировині). До важливих компонентів конкурентноздатності техніки і обладнання відносяться якість обробки і забарвлення і інші естетичні властивості відповідно до вимог ергономіки [18, с.49]

Аналіз конкурентноздатності товарів, що експортуються зовнішньоторговельною фірмою, повинен супроводжуватися з її сторони виробленням відповідних рекомендацій постачальникам – вітчизняним виробникам товарів, направлених на підвищення рівня конкурентноздатності цих товарів.

В) Характеристика динаміки експорту (імпорту) товарів і послуг.

Як вже відмічалось, для більш повної характеристики експортної роботи підприємства, експорт товарів і послуг за звітний рік зіставляється з експортом за попередній рік. Таке зіставлення доцільно провести за декілька років (наприклад, за 5-10). Мета такого дослідження – встановити, які зміни сталися в товарній структурі експорту, в розвитку нових видів експорту і його географічному напрямі, як змінився обсяг експорту в поточних і в постійних (базових) цінах, як змінилися в середньому експортні ціни. При вивченні динаміки експорту за ряд років обчислюються також темпи приросту експорту за кожний рік і середньорічний темп приросту експорту за весь період, що вивчається.

Дані про експорт за роки, що вивчаються, групуються по країнах і по товарах в аналітичних таблицях. По кожному рядку таблиці (країна, товар або підсумок) обчислюються індекси вартості, фізичного об'єму і цін. Ці індекси й покажуть, в якій мірі й де змінилися вартість і фізичний обсяг експорту й середні експортні ціни.

Для отримання відповіді на питання про зміну вартісної структури експорту по країнах і по товарах складаються таблиці, де по кожному рядку

(країна або товар) показуються для кожного порівнюваного року сума експорту в тисячах гривень і її питома вага в процентах до загального підсумку.

По товарних групах, що включають і кількісно і якісно порівнянні товари (наприклад, нафтопродукти: бензин, дизельне паливо, мазут), можна обчислити індекс кількісної структури, що визначається по формулі [45, с.68]:

$$I_{\text{стр.}} = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_1 \bar{p}_0} \quad (1.2)$$

де q_1 – кількість товарів поточного періоду;

p_0 – базові ціни цих товарів;

\bar{p}_0 – середня ціна товарів базового періоду.

Середня ціна обчислюється по формулі [45, 84]:

$$\bar{p}_0 = \frac{\sum p_0 q_0}{\sum q_0} \quad (1.3)$$

Якщо індекс кількісної структури виявиться більшим одиниці, то це буде означати, що в межах товарної групи підвищилася частка кількості більш дорогих товарів за рахунок зниження частки більш дешевих товарів. При зворотній зміні структури індекс виявиться меншим одиниці.

Г) Оцінка раціональності використання оборотного капіталу при експорті й імпорті товарів.

Для відповіді на питання, наскільки раціонально (по-господарському) використовувався оборотний капітал підприємства при експорті і імпорті товарів, необхідно, передусім, послідовно (або паралельно) вивчити:

- оборот оборотного капіталу;
- накладні витрати по експорту і імпорту товарів;
- ефективність експорту і імпорту товарів.

Потім узагальнити результати такого аналізу шляхом обчислення так званого коефіцієнта віддачі і його аналізу.

Техніка аналізу: передусім визначаються середньорічні залишки оборотних засобів по формулі [53, с.500]:

$$C3 = (O_1 / 2 + O_2 + \dots + O_{n-1} + O_n / 2) / (n - 1) \quad (1.4)$$

Аналогічно визначаються середні залишки і по частинах оборотного капіталу.

Далі визначається число оборотів оборотного капіталу (оборотних коштів) за рік.

Потім визначається тривалість одного обороту (оборотність в днях, або час одного обороту або швидкість обороту) [53, с.500]:

$$\text{ОД (оборотність в днях)} = \text{СО} \times \text{Д} \quad (1.5)$$

Якщо число оборотів за рік вже обчислене, то тривалість одного обороту можна визначити таким чином: 360 днів / к-сть оборотів (дн).

Таким же чином визначається тривалість обороту кожної частини оборотного капіталу.

Показники оборотності оборотного капіталу в днях показуються в особливій таблиці:

Таблиця 1.1

Оборот оборотного капіталу (днів) [53, с.501]

Види засобів	У попередньому році	У звітному році
1. Грошові кошти і цінні папери		
2. Матеріально-виробничі запаси:		
в тому числі:		
а) матеріали на складі		
б) незавершене виробництво		
в) готова продукція на складі		
3. Розрахунки з дебіторами (покупцями)		
Оборот оборотного капіталу загалом		

Оборот засобів підприємства в експортних операціях проводиться по схемі: відвантаження товару на експорт \Rightarrow розрахунки з іноземними покупцями \Rightarrow надходження валюти за товар на транзитний рахунок підприємства.

Тривалість обороту залежить від маршруту перевезень товару по СНД, часу зберігання на складах, тривалість розрахунків з іноземними покупцями (час з

моменту виписки рахунку покупцеві до його оплати і час з моменту оплати рахунку до надходження валюти на транзитний рахунок підприємства).

Тривалість обороту засобів в імпорнтних операціях може збільшитися на термін відкриття акредитива на користь іноземного постачальника.

Методика і техніка аналізу обороту засобів в експортних і імпорнтних операціях принципово не відрізняється від загальної методики аналізу обороту оборотного капіталу підприємства.

При аналізі накладних витрат, передусім визначають два узагальнюючих показники [55, с.71]:

$$\text{ЗРНВ в гривнях (відносний рівень накладних витрат в гривнях)} = \text{НВ (накладні витрати по експорту за рік) вгрн.} / \text{З (виробнича собівартість реалізованих товарів за рік).}$$

Показники за звітний рік, що зіставляються з показниками за попередній рік, дають первинне орієнтування в зміні відносних рівнів накладних витрат. Наступний етап – вивчення чинників, що визначили зміну кожної статті абсолютного рівня накладних витрат.

Нижче наведена таблиця основних чинників по найважливіших статтях витрат [55, с.73]:

Таблиця 1.2

Стаття витрат	Чинники
1. Перевезення товарів	1. Кількість (вага) вантажу
	2. Радіус (дальність) перевезень
	3. Ставка по перевезенню (тариф, фрахт)
	4. Спосіб і умови перевезення
2. Перевалка товарів	1. Кількість (вага) вантажу
	2. Ставка по перевалці (за 1 т)
	3. Надбавка по нестандартних вантажах і вантажах-важковиках
3. Зберігання товарів	1. Кількість (вага) вантажу
	2. Спосіб зберігання
	3. Час зберігання

Вивчення накладних витрат потрібно провести в розрізі окремих товарів, а потім – шляхом узагальнення виявлених чинників можна отримати і повну картину по всьому товарообороту.

Наступний етап – вивчення конкретних причин по кожному чиннику і з'ясування можливості знизити рівень накладних витрат на майбутній час.

Показник ефективності експорту товарів визначається по формулі [9, с.145]: (виручка-нетто в інвалютних грн \times 100) / повна собівартість товару грн

Крім зміни курсу гривні, на показник впливають такі основні чинники, як:

- 1) експортна ціна-брутто (контрактна ціна);
- 2) рівень накладних витрат в інвалюті (виручка-нетто = виручки-брутто – накладні витрати в інвалюті);
- 3) виробнича собівартість одиниці товару в гривнях;
- 4) рівень накладних витрат в гривнях (повна собівартість = виробнича собівартість + накладні витрати в гривнях) [1, с.203].

Далі вивчається кожний чинник нарізно і розробляються шляхи поліпшення ефективності в подальших операціях.

Після завершення аналізу обороту, накладних витрат, ефективності треба відповісти на основне питання – наскільки раціонально, тобто по-господарському, використовувався оборотний капітал. Узагальнюючим показником може служити коефіцієнт віддачі оборотного капіталу, що обчислюється по формулі [1, с.208]:

$$O = B / CO = B / Z = (B / Z) \times (Z / CO), \quad (1.6)$$

де O – віддача;

B – виторг-нетто від експорту чи імпорту;

CO – оборотний капітал;

$B / Z = E$ – ефективність експорту або імпорту;

$Z / CO = \text{ч} / \text{о}$ – число оборотів оборотного капіталу (тобто оборотність).

Таким чином, інтегральний коефіцієнт віддачі синтезує всі три показники: оборот, накладні витрати (входять в показник ефективності) і ефективність.

Подальша задача аналізу – з'ясувати конкретні причини погіршення показників роботи і намітити шляхи її поліпшення.

Оцінка фінансових результатів проводиться за даними звіту про прибутки і збитки із залучення даних аналітичного обліку по субрахунках 801 "Прибутки і збитки по експортних операціях", 802 "Прибутки і збитки по імпортованих операціях" і 803 "Прибутки і збитки по інших валютних операціях". При аналізі з'ясовуються причини пені, штрафів і неустойок, сплачені підприємством по зовнішньоекономічних операціях. Для отримання докладної картини непродуктивних витрат доцільно скласти наступну таблицю [55, с.74]:

Таблиця 1. 3

Непродуктивні витрати	За попередній рік	За звітний рік	Зміни (+ -)
Штрафи, пені, неустойки, сплачені по експорту товарів, – усього			
У тому числі:			
- за спізнення в постачанні і недопоставку експортних товарів			
- за невчасну оплату рахунків постачальників			
Штрафи, пені, неустойки, сплачені по імпорту товарів			
Штрафи по транспортних операціях – усього			
У тому числі			
- за простій вагонів			
- за простій судів			
Інші			
Списання безнадійних боргів іноземних фірм			
Недостача товарів			
Проценти по прострочених позиках			
Разом			

Для здійснення аналізу результативності ЗЕД можна використовувати систему з більшою кількістю оцінкових показників. Такі показники наведені в таблиці 1.4. [6, с.120]

Таблиця 1.4

Система показників ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства

Метод визначення	Одиниці виміру	Критерійне значення	Зміст показника
<i>Коефіцієнт віддачі повних експортних витрат, $Be.v.$</i>			
Дохід від експорту / повні витрати на експорт	Грн / грн	$Be.v.>1$	Обсяг виручки від експорту, який припадає на 1 грн повних витрат у сфері виробництва та обігу експортної продукції
<i>Ефективність експорту, E_{exp}</i>			
Прибуток від експорту / повні витрати на експорт	Грн / грн	$E_{exp}>0$	Визначає, скільки прибутку одержує підприємство з кожної гривні повних витрат у сфері виробництва та обігу експортної продукції
<i>Рентабельність експортної продукції, Re_{xp}</i>			
Прибуток від експорту / витрати на виробництво експортної продукції	%	$Re_{xp}>0$	Порівняння ефективності виробництва продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках

Під час планування ефективності експорту повні витрати на експорт продукції потрібно визначати як суму:

$\Pi Be = Bv + \text{Накладні витрати} + \text{Непрямі накладні}$, розподілені (згідно з плановим кошторисом),

або $\Pi Be = Bv + \text{Накладні витрати у сфері обігу} + \text{Маркетингового хар-ру}$, логістичного хар-ру + Накладні витрати на здійснення експортних процедур (митне очищення) + Непрямі накладні витрати, розподілені [6, с.122].

На підставі вищеподаного підходу визначення ефективності експорту доцільно здійснювати розрахунки рівня цього показника, використовуючи різні види прибутку. Ефективність експорту, обчислена за маржинальним прибутком, об'єктивно оцінює рівень ефективності експортних операцій фірм за обсягом, що перевищують рівень нормального завантаження виробничих потужностей у поточному періоді. За таких умов обсяг постійних витрат є розподіленим між запланованими контрактами, і експорт продукції за діючими в поточному періоді цінами фактично забезпечує вищий рівень рентабельності експортного виробництва.

Ефективність експортного виробництва, обчислена на основі величини чистого прибутку від експорту, дає можливість аналізувати і виявляти чинники оптимізації оподаткування експортної діяльності. Зокрема, в умовах обмеженості фінансових коштів для фінансування експортного виробництва, доцільно відбирати географічні ринки за критерієм максимізації рівня саме цього показника ефективності.

1.3. Теоретичні аспекти поєднання факторної моделі та системи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Значення зовнішньоторговельної діяльності важко переоцінити. З одного боку, вона виражається результатом між державному і між регіональному географічного поділу праці, а з іншого – умовою підвищення ефективності регіональної економіки. Орієнтація на великомасштабний міжнародний обмін безпрограшний, тому що дозволяє розширювати набір і кількість різноманітних споживчих благ, що надаються населенню і використовуваних у національній економіці.

За часів незалежності України принципи та установки функціонування бізнес середовища суб'єктів господарювання економіки країни від закритого до відкритого типу. Як наслідок, зниження ввізного мита, зменшення бар'єрів для іноземних інвесторів. Сформовані нові методи та аспекти ведення та реалізації

господарської діяльності, капіталу, інформаційні ресурси, персоналу, та міграцією готової продукції в системі ринку [33,с.142].

Розрізняють ринки збуту продукції: зовнішні та внутрішні. Підприємство виходить на зовнішній ринок саме тоді, коли рівень використання можливостей підприємства не є повноцінним. Виникає потреба для формування цілеспрямованої та ефективної зовнішньоекономічної діяльності з метою отримання майбутнього максимального прибутку. Разом із впровадженням нової зовнішньоекономічної стратегії виникають також і загроза проникнення іноземного конкурента на вітчизняний ринок товарів та надання послуг. В цьому випадку держава, як суб'єкт ЗЕД виступає головним регулятором на вітчизняному ринку та впроваджує нетарифні методи регулювання зовнішньоекономічних операцій в межах території країни.

Сучасні тенденції до лібералізації негативно вплинули на стан сучасних вітчизняних підприємств так, як ринкові відносини пов'язані із політико-соціальною, що виходить за рамки національної економіки та стосується безпосередньо глобальної економіки. Українські підприємства в умовах спрощення політико-правового аспекту господарювання відкривають можливості для самостійно вибору методу та способу проникнення на іноземний ринок. Проте, існують фактори зовнішнього середовища безпосереднього та не прямого впливу, внутрішні організаційні обмеження, що збільшує ризики при зміні операційної діяльності підприємства. З метою страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності все більше підприємств віддають перевагу процесу розвитку нових систем та підходів до управління організацією. Дана тенденція бере свій початок із 70-х років ХХ ст. і головна увага приділялась вивчення суті процесу моделювання на основі інтернаціоналізації фірм [33,с. 171].

Формування розвитку зовнішньоекономічної діяльності не можливо уявити без стратегічного управління в межах міжнародної конкуренції та мобільності факторів економічного зростання підприємств, збільшення якості виробничого процесу відповідно до міжнародних стандартів якості продукції і адаптацію

розробленої стратегії до динаміки середовища як внутрішнього і зовнішнього, пристосування до неї.

Використання прихованого потенціалу підприємства та нарощення вартості кінцевого продукту в фінансових, кадровому, управлінсько-технічному, організаційно-виробничому аспектах.

Роль держави в здійсненні підприємницької діяльності базується на принципах суверенітету народу, верховенства нормативно-правового регулювання, свободи підприємництва, забезпечення продовольчої, економічної та технічної безпеки країни. Кожна країна намагається максимізувати валовий національний продукт (експорт 82 107 млн. дол. це приблизно 50% від загального) за рахунок модернізації та оптимізації таких галузей господарювання: важке машинобудування, легка промисловість, переробна промисловість та сільське господарство.

Глобалізація як процес розвитку забезпечує збільшення взаємозв'язків між різними регіонами, національно-господарських систем, вільне переміщення капіталів та робочої сили повинно здійснюватись на основі системного контролю та моделювання прихованого механізму регулювання експортно-імпоротної політики держави. Шлях здійснення та вид контролю розробляється окремо для кожного регіону держави, місця та ролі у здійсненні зовнішньоекономічних зв'язків. Це дозволяє зробити висновок, що потрібно радикально переосмислити значення зовнішньоекономічної діяльності на макроекономічному та мікроекономічному рівні одночасно.

Головною проблемою сучасного ринку є його переповненість якісними товарами та супутніми послугами.

Саме внутрішні джерела забезпечення підприємства є основною базою для зростання та ефективного розвитку в цілому. Шляхом реалізації та дотриманням меж функціонування стратегії використовується загально відомі та прийняті у світовій практиці методи. До них відносять:

- 1.Розширення обсягу виробництва готової продукції;

- 2.Зниження витрат на виробництво (економія використуваних матеріалів);
- 3.Залучати усі наявні на підприємстві основні фонди;
- 4.Правильна мотивація персоналу.

Вище перераховані методи ведення господарської діяльності часто супроводжуються такими негативними сторонами: зниження якості кінцевого продукту, низький рівень споживчих властивостей, не відповідність сучасним потребам ринку[40,с. 160-168].

Виділяють наступні характерні ознаки розвитку економічних систем:

По-перше, розвиток кожної економічної системи – передбачає послідовність, що проходить певні стадії діяльності з метою досягнення особистих і колективних інтересів шляхом ефективного управління наявними стратегічними ресурсами.

По-друге, як і інші види колективної діяльності, розвиток економічної системи передбачає: постановку цілей, визначення складу учасників, характеру та порядку їх взаємодії; оцінку ситуації, що склалася і можливих наслідків прийнятих рішень; пошук нових комбінацій наявних ресурсів і можливостей залучення нових ресурсів.

По-третє, оскільки учасниками розвитку є конкретні люди, то і способи досягнення цілей, і організаційні форми розвитку економічних систем зумовлені поведінковими, інституційними рамками, іншими словами, сформованими правилами гри. Самі «правила поведінки» і конкретні дії учасників обмежені ресурсами, для реалізації прийнятих проектів розвитку[15].

У результаті дослідження загальносвітових тенденцій розвитку стратегічного менеджменту виявлено, що різноманітні підходи до ефективного управління організаційною діяльністю послідовно змінювали один одного, що було пов'язано як з умовами суспільного розвитку, так і до мінливих вимог до менеджменту з боку економічних систем в той чи інший момент часу. Визначено умови сучасного етапу глобалізації економічних систем, що

дозволило сформулювати основні положення загальносвітових тенденцій управління виходом підприємств на нові ринки збуту.

Встановлено, що збільшений в останні два десятиліття вплив міжнародного середовища на діяльність підприємств, стало результатом глобалізації економічних систем, при якій не тільки агресивніше конкуренція, але і більше можливостей - можливостей знайти нових покупців, нових постачальників, партнерів, фахівців, нові знання по всіх сферах діяльності, функцій управління і т.д., що змушує кожне підприємство мислити в міжнародному масштабі.

Також, до цих пір не сформувалося єдиного підходу до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності, що більшою мірою пов'язано з тим, що сама зовнішньоекономічна діяльність підприємств і фірм поступово еволюціонувала, розвивалася, знаходячи нові форми, розширюючи свої можливості і функції.

Якщо наприкінці 90-х, початку 2-х років суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності переважно здійснювали форми, пов'язані з проведенням експортно-імпортними операціями, тобто переміщення товарів та надання послуг за кордони держави. Так поступово сфера зовнішньоекономічної діяльності розширювалася, і в неї більш активно стали включатися і інші форми і види зовнішньоекономічної діяльності, такі як, залучення іноземних інвестицій, торгівля послугами, технологіями та інтелектуальною власністю, кооперація і т.п. У міру інтенсифікації господарських зв'язків з'являються все нові форми і види ЗЕД.

Дослідження дефініцій ЗЕД дозволило нам зробити висновок про те, що більшість авторів трактують ЗЕД як напрям комерційної або господарської діяльності, не враховуючи її вплив на розвиток підприємств як цілісної економічної системи. Певною мірою ця обставина пояснюється тим, що по-перше, в більшості визначень ЗЕД не уточнюється досліджуваний суб'єкт. Останнім є твердження, що промислове підприємство як економічна система нероздільні. Всі інші суб'єкти є елементами інфраструктури ЗЕД: зовнішньоторговельні фірми, що виконують посередницькі

зовнішньоторговельні операції, транспортні організації і т.п. По-друге, істотним недоліком раніше розглянутих підходів є відсутність чітко сформульованих ознак, що дозволяє відокремити всі види і форми ЗЕД до єдиного управління якістю на всіх рівнях, що визначає їх місце в економічній системі промислового підприємства і його розвитку[№11,с. 93-96].

На мікроекономічному рівні системи виникають відносини особливого поділу і кооперації праці між їх власниками, менеджерами та колективами в межах: внутрішньогалузевої конкуренції і монополії, що виражається у ринкових цінах виробництва, а реалізується через діяльність підприємства, орієнтовану на внутрішній ринок; міжнародної конкуренції, що виражається в світових цінах, а реалізується через ЗЕД підприємства.

На інтра рівні економічної системи підприємства на стадії відтворювального процесу формуються відносини між групами працівників підрозділів, суб'єктів підприємницької діяльності підприємства, в його основних та інфраструктурних ланках, що виражаються в розрахункових цінах (частках у витратах і доходах) частин загального продукту. Інтра рівень базується на низових рівнях економічних систем – міні рівні і нано рівні. Перший рівень охоплює відносини розподілу і кооперації праці, конкуренцію і монополію, обмін діяльністю та її продуктами між професійними групами підприємства, що виражається в колективних переговорах з метою вдосконалення тарифної системи оплати праці, відповідній структурі виробництва і витрат на окремі властивості загального продукту за видами діяльності. На нано рівні економічної системи її змістом стають відносини одиничного поділу і кооперації праці окремих працівників, конкуренції і монополії індивідів та їх знання, навички та вміння всередині професійних груп, формування та реалізація цінності та корисності їх праці. Персоніфікація українських підприємств знаходить вираження в структурі і ціні іноземного капіталу, функціях і динаміці створення та впровадження нових робочих місць, підвищення кваліфікації і стандартизація тарифікації діяльності індивідів.

Співвідношення стратифікаційних рівнів економічних систем показано на таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Фрагментація багаторівневої стратифікації економічних систем

Характеристика рівнів системи	Інтрарівень	Мінірівень
Структура	Групи підрозділів підприємства, що випускають його кінцевого продукту. Спеціалізовані функціональні підрозділи з їх частковим продуктом та інфраструктурними послугами.	Професійні групи працівників однієї спеціальності. Наявність кількох груп поєднаних спільною формою діяльності.
Режими регулювання розвитку	Режим транзакцій. Спеціальні режими (бізнес – типу «стартап»).	Режим створення підприємницьких мереж (інтерпартнерства). Режим кооперативних соціальних пакетів.
Функції	Забезпечення загальних відтворювальних умов підприємства або його продуктових комплексів в окремих фазах відтворення.	Виконання професійно спеціалізованих операцій чи стадій процесу виробництва.
Результат функціонування	Окремі види товарів або послуг для внутрішнього використання. Продукт підприємства і обсяг внутрішніх господарських послуг.	Частини одного виду продукту або конкретної послуги.

Вивчення організаційних форм зовнішньоторговельного і виробничого напрямку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств дозволило зробити наступні висновки: кожна з цих форм (часто вони тісно взаємопов'язані і тому статистично розділеними) має ряд своїх переваг і

недоліків, які слід ретельно зважити і оцінити, і вимагають для здійснення певних умов (заданих параметрів); будь-яка з цих форм своєї першоосною, спонукальним мотивом вибору має рішення проблеми експортно-імпортої (зовнішньоторговельної) діяльності [7,с. 342-349].

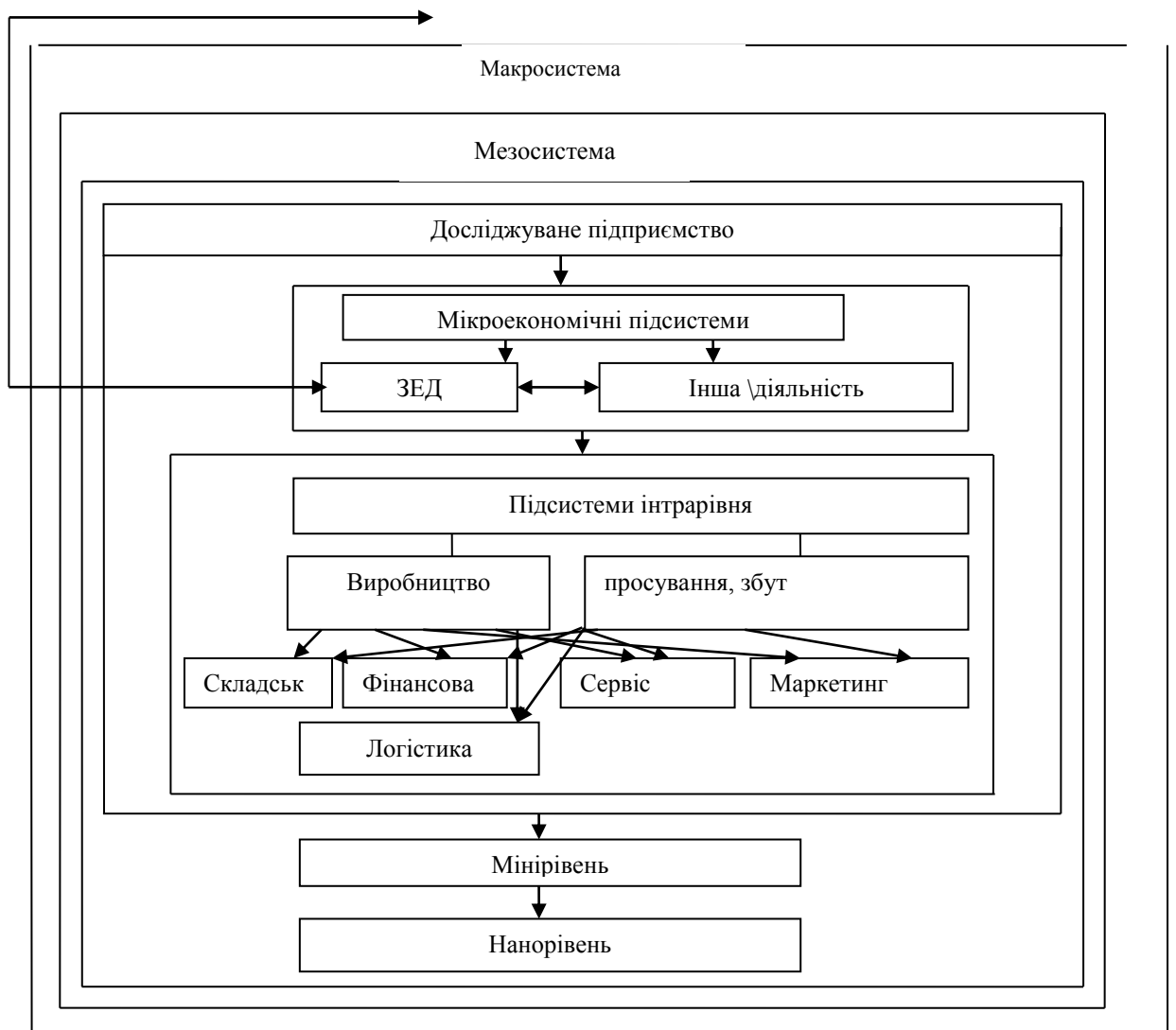


Рис. 1.4 Співвідношення підприємства як економічної системи та ЗЕД з іншими рівнями економічних систем

Дані міркування дозволили нам запропонувати модель розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства. Шукана нами модель має на меті створення конкурентоспроможного елітного підприємства світового рівня. У якості її опорних точок використаємо визнані на

міжнародному ринку орієнтири розвитку підприємства. Існують різноманітні та до цих пір не досліджені загальноприйнятої дефініції «системи розвитку».

Зроблена спроба класифікації проаналізованих підходів до визначення «система розвитку», що дало можливість в основу розуміння сутності стратегії розвитку ЗЕД (зовнішньоторговельної стратегії) уніфікувати облік специфікації діяльності та розвитку промислових підприємств як економічних систем і місця в них ЗЕД.

Для виявлення факторів(рис 1.5, що визначають стратегію розвитку ЗЕД(рис.1.6), як в частині її вибору так і реалізації, запропоновано використовувати зовнішньоекономічний потенціал промислового підприємства. Дефініція зовнішньоекономічного потенціалу промислового підприємства та модель факторів, що впливають на стратегію розвитку ЗЕД представлена схематично на малюнку (рис. 1.6). На нашу думку, наявний та прихований зовнішньоекономічний потенціал промислового підприємства надає реальні можливості підприємства щодо моделювання та реалізації стратегії розвитку ЗЕД. На практиці даний потенціал може віддалятися від заданого наперед визначеними параметрами, необхідні зміни управлінських впливів, щоб забезпечити реалізованість обраної стратегії, тобто розробленої нами стратегії [37,с. 23-24].

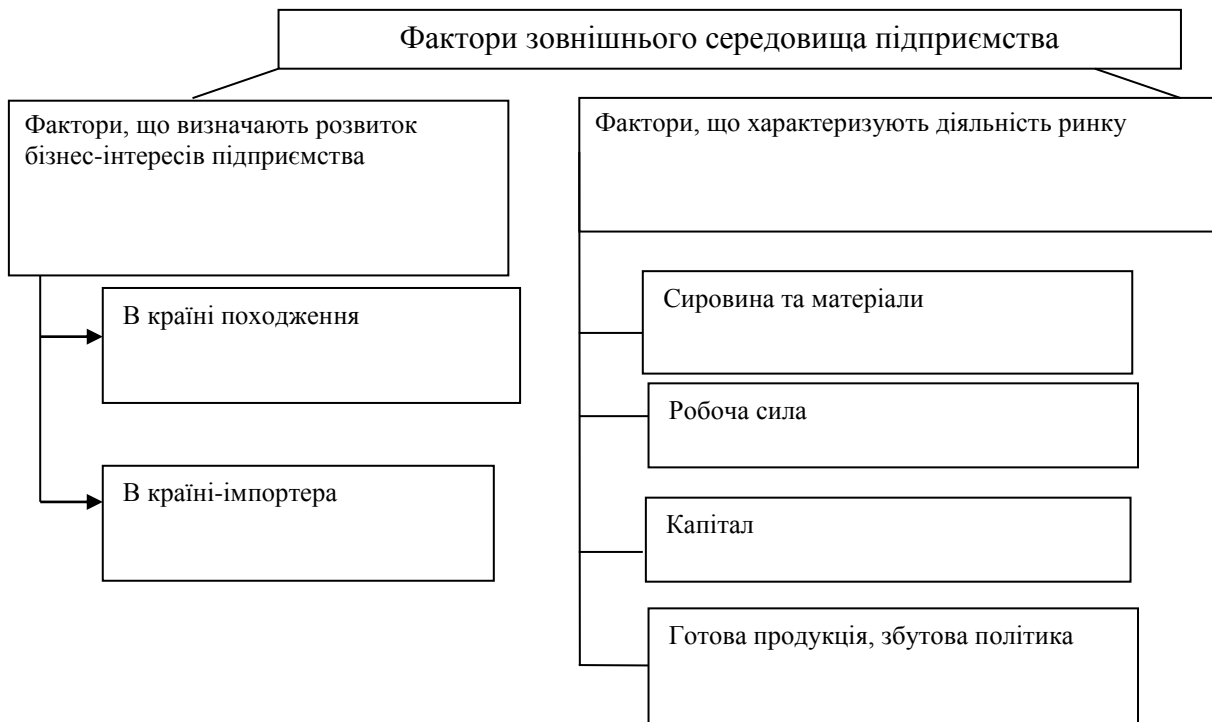


Рис.1.5 Класифікація факторів зовнішнього середовища

При умові неефективності і збитковості операцій від зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства відбувається через незадовільне управління ними, відсутність досвіду та застосування застарілих методів господарювання, навіть іноді з точки зору української дійсності, методів і прийомів роботи серед персоналу. Також, на деяких підприємствах відсутні ознаки цілеспрямованої, системної діяльності в даному напрямку в силу низької якості управління та рівня розвитку персоналу.



Рис 1.6 Модель факторів внутрішнього середовища підприємства

Запропоновано, в основу формування моделі розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, взяти такі основоположні принципи, а саме: стратегія ЗЕД та довгострокові цілі; внутрішня організаційна структура; зовнішнє оточення, що утворить обмеження системи; фінансові, матеріальні, часові та інші ресурси, які забезпечують її функціонування; центр прийняття управлінських рішень, що дозволило нам уточнити поняття системи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства і визначити її особливості, базові складові концепції управління зовнішньоекономічної діяльності, запропонувати поняття організаційно-економічного механізму управління ЗЕД, що представляє собою спосіб функціонування системи управління ЗЕД на базі реалізації комплексу процесного та системного підходів [1, с. 248-251].



Рис.1.7 Формування стратегії розвитку підприємства та її складових

Дана ситуація ускладнюється ще й тим, що досить різноманітний досвід менеджерів вищого рівня, які беруть участь у розробці стратегії, що призводить до односторонності, однобокості розроблюваної стратегії: комерційний директор або директор з маркетингу за основу стратегії беруть як правило, клієнтську складову; операційний вищий менеджмент - якість, терміни виробництва тощо; фінансовий директор вважає головною складовою розроблюваної стратегії зростання доходів і прибутків; директор з персоналу - навчання і розвиток персоналу; технічний директор - розробляє таку складову стратегії як розвиток і вдосконалення технологій, техніки і т.д.

Таким чином, в основу методичних положень розробки та реалізації моделі стратегії розвитку ЗЕД промислових підприємств, слід взяти по українській мірі два принципи: це принцип універсальності і принцип системності [43,с. 56-62].

Висновки до I розділу

Отже, різні форми зовнішньоекономічної діяльності мають свою специфіку, і при оцінці альтернативних рішень підприємства в сфері ЗЕД вимагають врахування особливостей, що впливають на особливості розрахунку показників ефективності для окремих учасників співпраці. Крім того, логічно забезпечити управління ефективністю ЗЕД підприємства, організувавши послідовний процес управління. Контроль та моніторинг за виконанням ухвалених планових завдань і внесення коригувань для забезпечення їх виконання є об'єктивно необхідним етапом в управлінні ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШРЕДЕР»

2.1. Загальна соціально-економічна характеристика «ТОВ Шредер»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Шредер» засноване на підставі перетворення Спільного підприємства «Ватра-Шредер» згідно з рішенням Учасника № 34 від 14 січня 2008 року відповідно до чинного законодавства України. Товариство здійснює свою діяльність на основі повного госпрозрахунку і самофінансування, володіє власним майном і відповідає по своїм зобов'язанням в межах майна, що йому належить. У своїй діяльності Товариство керується Законом України «Про господарські товариства», Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, даним Статутом та іншими нормативними документами.

Тому дане товариство є юридичною особою відповідно до законодавства України, має свій статутний капітал розділений на частки, розмір яких визначений у Статуті; має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки, в т.ч. валютні, в установах банків, круглі та інші печатки з емблемою, кутовий та інші штампи, торговий та фірмовий знаки, фірмові бланки, інші необхідні атрибути.

Найменування Товариства:

1) Повна назва Товариства:

- українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Шредер»;

- французькою мовою: Société à responsabilité limitée «Scbféder »,

2) Скорочена назва Товариства:

- українською мовою: ТОВ «Шредер»;

- французькою мовою « Schröder» TOV:

Місцезнаходження Товариства: Україна, 46000 м. Тернопіль вул. Микулинецька, 46-Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «Шредер» є правонаступником спільного підприємства «Ватра-Шредер», яке створене згідно Договору про створення спільного підприємства «Ватра-Шредера від 29 червня 1990 року.

Товариство діє до 2019 року включно. За рішенням Учасника термін діяльності підприємства може бути продовжено. Засновником Товариства є акціонерне товариство «Шредер», що є юридичною особою згідно законодавства Бельгії.

Повний технологічний цикл виробництва складається із таких основних складових:

- ливарна дільниця;
- дільниця механічної обробки та штампування;
- дільниця порошкового покриття;
- складальна дільниця.

Це дозволяє впровадження передових західних технологій у виробництві освітлювальних приладів, а саме:

- Лиття під тиском з чистого алюмінію великогабаритних корпусних деталей (ливарна машина «ІДРА1100», Італія);
- Дробеструменева обробка деталей світильників перед порошковим покриттям («ШОМЕКС, Швейцарія);
- Покриття корпусних деталей порошковими емалями на лінії електростатичного напилення («ТРІБО КОЛЬОР», Угорщина).

Виробництво високоточних і герметичних СИЛ-СЕЙФ (Sealsafe) оптичних систем, що дозволяє гарантувати ККД світильників на протязі всього періоду експлуатації на рівні не нижче 80%. У квітні 1905 року в м. Леж (Бельгія) 25-річний Жуль-Луї Шредер відкриває невелику майстерню по виробництву промислової електричної апаратури (розподільчі щити, реостати, рубильники, запобіжники і т.п.) Через декілька років майстерня перетворюється на справжній завод, випускаються перші прилади для освітлення промислових цехів та приміщень, згодом для вуличного освітлення. У п'ятдесятих роках виробництво освітлювальних приладів стає основною спеціалізацією

підприємства. Відтоді іде відлік успіху підприємства у галузі освітлення і розпочинається міжнародна експансія - перше підприємство поза межами Бельгії розташувалося в передмісті Парижа, пізніше - Нідерланди, Італія, Німеччина, Іспанія, Португалія, Колумбія. Ціла група підприємств, що застосовують однакові підходи та техніку освітлення, яка дуже швидко знайшла визнання на міжнародних ринках.

З 1978 року група Шредер приєднує себе винятково освітлювальним приладам. Виробнича програма передбачає цілу сукупність застосувань високоякісного технічного освітлення для різних джерел світла, а саме:

- ✓ вуличне функціональне та декоративне освітлення внутрішнє та зовнішнє промислове освітлення тунелів, пішохідних переходів, освітлення мостів безперервними світловими естакадами;
- ✓ освітлення спортивних комплексів, автодорожніх розв'язок, інших великих площ за допомогою прожекторів;
- ✓ зовнішнє декоративне освітлення;
- ✓ спеціалізоване освітлення теплиць, оранжерей, станцій метрополітену.

У 80-х роках виникла ідея створення спільного підприємства на теренах Радянського Союзу. Серед потенційним партнерів були обрані три виробники освітлювальної техніки - НВО "Ватра" та двоє російських підприємств. Вибір зупинили на НВО "Ватра". Протягом двох років проводилися переговори, підготовка документів, узгодження у відповідних інстанціях і у серпні 1990 року відбулося підписання засновницьких документів підприємства та проведена його реєстрація. Спільне підприємство "Ватра-Шредер" стало одним із перших у колишньому Радянському Союзі спільних підприємств, утворених із залученням іноземного капіталу.

При створенні підприємства планувалося поставляти на ринок Радянського Союзу близько 200 тис. шт. світильників на рік. Однак з розпадом СРСР, потенційний ринок підприємства зменшився в 10 раз.

Разом з розвитком підприємства розширювалися виробничі потужності, впроваджувалися передові технології виробництва:

- литво під тиском великогабаритних тонкостінних корпусних деталей світильників гальванічна обробка та фарбування деталей в електростатичному полі з використанням полімерних порошкових емалюй;

- глибока витяжка деталей оптичних систем світильників.

Багато в чому продукція підприємства стала новаторською для внутрішнього ринку України, зокрема: використання герметично закритого оптичного блоку світильника, створення на основі стандартного модуля світильника моделей з широким спектром форм контурів та кольорів.

Уся продукція підлягає ретельній перевірці у спеціальній сертифікованій лабораторії Центру розвитку та досліджень групи Шредер у Бельгії та в лабораторіях Українського світлотехнічного інституту. Жоден виріб не може вийти на ринок без проходження сертифікаційних випробовувань на відповідність вимогам українських (УкрСЕПРО) та міжнародних стандартів (CIE або CEN).

Спільне підприємство має великий практичний досвід участі у світлотехнічних програмах реконструкції зовнішнього освітлення міст, починаючи ще з моменту проектування. За результатами проведених досліджень спеціалісти «Ватри-Шредер» готують рекомендації щодо вибору типу освітлювальних приладів, необхідної потужності ламп, розраховують економічний ефект від впровадження проекту. Комплексна розробка проектів освітлення дозволяє найбільш раціонально використовувати світильники власного виробництва. Серед прикладів можна назвати енергозберігаючий проект реконструкції зовнішнього освітлення м. Рівне, розпочатий у 1994 році за участю «Ватри-Шредер», рівненського «Міськвітла» та Державного Інноваційного фонду. Втілення даного проекту дало змогу за рахунок використання високоефективних оптичних систем забезпечити необхідний рівень та рівномірність освітлення, скоротити витрати на споживання електроенергії та утримання мережі зовнішнього освітлення на 55%.

Іншим прикладом є програма внутрішньо кварталного зовнішнього освітлення «Подвір'я», розпочата в 1998 році. Протягом чотирьох років у

столицю було доставлено близько 40 тис. світильників виробництва "ватри Шредер" для освітлення житлових районів, шкільних подвір'їв, дитячих садків. У 2001 році розпочато енергозберігаючі проекти в містах Тернополі та Луцьку. Аналогічні енергозберігаючі проекти розроблені для цілого ряд/ міст України.

Іншим напрямком діяльності підприємства є архітектурна під світка будівель та споруд. В рамках підготовки до проведення семіту президентів центральних та східноєвропейських держав, Ватра-Шредер виборола право на проведення комплексних робіт з освітлення вулиць та архітектурної під світки п'яти об'єктів Львова: Львівської опери, будинку вчених, аеропорту, Національного музею та будинку культури залізничників. У вересні 2002 Ватра-Шредер здійснила під світку Дніпрогесу, першої гідроелектростанції в колишньому Радянському Союзі, яка відзначає свій 75-літній ювілей.

Близько 25% продукції поставляється на експорт у країни Східної та Західної Європи.

Метою діяльності Товариства є ведення на підприємницьких засадах господарської діяльності в галузі виробництва, торгівлі та надання послуг.

Також можна зазначити що предметом діяльності Товариства є:

- розробка, проектування, виробництво та продаж електричних освітлювальних приладів та вуличної фурнітури;
- проектування зовнішніх інженерних мереж, систем і споруд; електропостачання і електрообладнання; електроосвітлення;
- монтаж конструкцій зовнішніх інженерних мереж і систем;
- виробництво електротехніки побутового та промислового призначення;
- оптова та роздрібна торгівля електротехнікою громадського, промислового та побутового призначення;
- будівельні, ремонтні та столярні роботи;
- оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами різних видів;
- заготівля, переробка та реалізація вторинної сировини та відходів виробництва;

- ремонт, реставрація, модернізація будь-яких виробів, що мають відношення до освітлення та вуличної фурнітури, засобів виробництва та продукції виробничо-технічного призначення;
- купівлі і продаж нерухомості, зокрема промислові, складські та адміністративні приміщення;
- рекламні, рекламно-інформаційні, консультативні, маркетингові та управлінські послуги;
- юридичні та інші правові послуги;
- транспортні та транспортно-експедиційні послуги;
- фінансові та валютні операції, не заборонених чинним законодавством;
- комп'ютерні та обчислювальні послуги;
- реалізація транспортних засобів, запасних частин до них;
- виробництво та реалізація виробів з дерева, в т.ч. меблів;
- організація навчання, стажування та підвищення кваліфікації;
- здійснення благодійної діяльності;
- здійснення зовнішньоекономічної діяльності у відповідності до діючого законодавства України; в ім. розробка та практичне здійснення спільних з зарубіжними та українськими інвесторами проектів [37].

По мірі розвитку і розширень перелік послуг, що виконуються компанією, а також його види діяльності можуть бути доповнені у встановленому законом порядку.

У випадках, передбачених чинним законодавством, Товариство одержує ліцензії на здійснення окремих видів діяльності. Також Товариство має право без обмежень приймати рішення та займатись діяльністю, що не суперечить предмету його діяльності.

Основні напрямки діяльності підприємства:

- ❖ виробництво високоефективних світильників для освітлення вулиць, доріг, автомагістралей, мостів, тунелів, перехресть, пішохідних переходів, авто заправок, спортивних центрів та споруд (включаючи промислове, декоративне та аварійне освітлення);

- ❖ розробка та впровадження проектів реконструкції зовнішнього освітлення міст;
- ❖ виконання архітектурних під світок;
- ❖ проведення НДДКР в галузі світлотехніки;
- ❖ надання послуг промислового характеру, а також комерційних та посередницьких - підприємствам, організаціям та громадянам;
- ❖ реалізацію названої вище продукції як на території України, так і за її межами, підприємство здійснює самостійно або через треті особи.

Стосовно юридичної точки зору то дане Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації а тому самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на свої товари, роботи, послуги та з необхідності забезпечення господарського та соціального розвитку Товариства, підвищення його доходів.

Для здійснення своїх статутних завдань Товариство має право:

- ✚ володіти, користуватися і розпоряджатися майном, що знаходиться в його власності, у відповідності з діючим законодавством;
- ✚ набувати майнових та речових прав, нести відповідні обов'язки, виступати від свого імені в суді та господарському суді;
- ✚ здійснювати від свого імені будь-які юридичні операції, в тому числі укладати угоди (договори, контракти) та інші юридичні акти з фізичними та юридичними особами на всій території України та за її межами;
- ✚ користуватися кредитами, наданими юридичними та фізичними особами;
- ✚ орендувати та купляти майно у фізичних та юридичних осіб, в т.ч. і за готівку, здавати в оренду та суборенду нерухомість, основні фонди, інше майно, що належить Товариству;
- ✚ приймати дольову участь у спорудженні громадських, житлових і виробничих будівель та будь-яких інших об'єктів спеціального призначення ;
- ✚ приймати та звільняти робітників, службовців;
- ✚ здійснювати інші дії, що відповідають меті діяльності Товариства (див. в Додаток ..).

Також компанія ТОВ «Шредер» може створювати на території України, а також за її межами дочірні підприємства, філії та представництва. Філії, представництва та дочірні підприємства створюються відповідно до законодавчого порядку країни їх розташування. Рішення про створення філій та представництв приймається Вищим органом управління Товариства. Філії та представництва здійснюють свою діяльність відповідно до законодавства країни їх місцезнаходження та на основі положень, затверджених Вищим органом управління Товариства.

Товариство може бути учасником інших товариств, концернів, консорціумів, асоціацій та інших добровільних об'єднань.

Товариство не відповідає по зобов'язаннях держави, держава не відповідає по зобов'язаннях Товариства.

Учасник Товариства несе відповідальність в межах свого вкладу та відповідає по зобов'язаннях Товариства у випадку ліквідації, звернення стягнення на майно Товариства відповідно до чинного законодавства. Товариство не відповідає за особистими зобов'язаннями Учасника. Звернення стягнення на частину майна Товариства за особистими боргами Учасника Товариства допускається лише у разі неплатоспроможності Учасника та для покриття його боргів за недостатності у нього іншого майна для задоволення вимог кредиторів.

Товариство має право набувати майнових та немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судових органах як в Україні, так і закордоном.

Товариство керується в своїй діяльності чинним законодавством України, Статутом, доповненнями до нього, в також внутрішніми нормативними документами. Офіційними мовами Товариства в українська та французька мови.

Стосовно організаційної структури управління в ТОВ «Шредер», то вона являє собою сукупність підрозділів його апарату управління, взятих в супідрядності і взаємозв'язку інформаційних потоків управлінських рішень. В ТОВ «Шредер» діє лінійна структура організації яка являє собою тип ієрархічної (бюрократичної) структури, заснованої на принципах централізму і

єдиноначальності. Тому в компанії Шредер з такою структурою кожне виробниче та управлінське підрозділ очолює керівник, який володіє всіма повноваженнями і здійснює управління довіреним йому ділянкою робіт одноосібно, при цьому він несе всю відповідальність за результати діяльності свого підрозділу. За ним чітко закріплені коло владних повноважень, склад підпорядкованих, для нього визначені вищі керівники і йому поставлені конкретні цілі. Такий керівник не є управлінцем в чистому вигляді, а вирішує всі проблеми - і кадрові, і виробничі, і постачальницькі, здійснює планування і контроль. Члени організації, що знаходяться на нижніх щаблях безпосередньо лінійно підпорядковані керівнику більш високого рівня.

Лінійна структура організації логічна, формально визначена, але позбавлена гнучкості, так як абсолютна влада керівника не гарантує вирішення проблем, що потребують спеціальних знань у вузьких областях. Через це при зростанні підприємства в геометричній прогресії зростає кількість рівнів управління [55, с.71].

На ТОВ «Шредер» працює близько 84 чоловік, що є вигідним для працівників та самого підприємства. Колектив ТОВ «Шредер» є дружнім, згрупованим, висококваліфікованим. Кожний працівник виконує свою роботу сумлінно (Рис. 2.1).

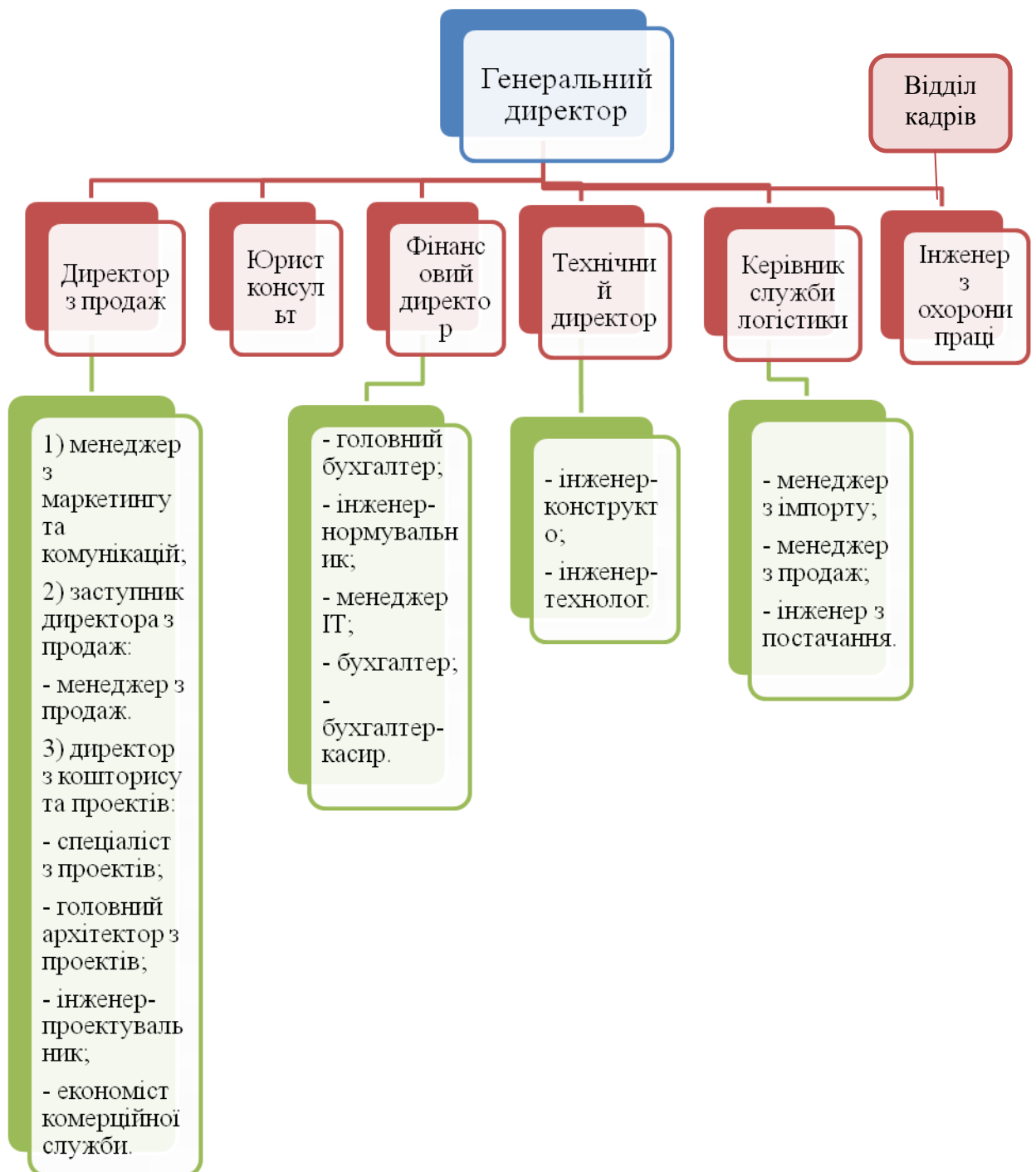


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Шредер»

Лінійна структура управління використовується дрібними і середніми фірмами (до яких і відноситься ТОВ «Шредер»), які здійснюють нескладне виробництво, при відсутності широких коопераційних зв'язків між підприємствами.

Переваги даної структури:

- проста побудова;
- гнучкість, динамічність;
- концентрація уваги на конкретному ринку з конкретним асортиментом

товарів і послуг;

- однозначне обмеження завдань, компетенції, відповідальності .

Недоліки даної структури:

- важкі зв'язки між інстанціями;
- керівник несе за все відповідальність;
- концентрація влади в керуючій верхівці;
- сильна завантаження середніх рівнів управління;
- у міру зростання виникає криза керівництва [55, с.73].

Також слід відзначити те що ТОВ «Шредер» проводить розробку перспективних - двохрічних та поточних - річних планів бюджетів, складовими частинами яких є:

- Маркетингові дослідження ринків збуту продукції (Рис.2.2)

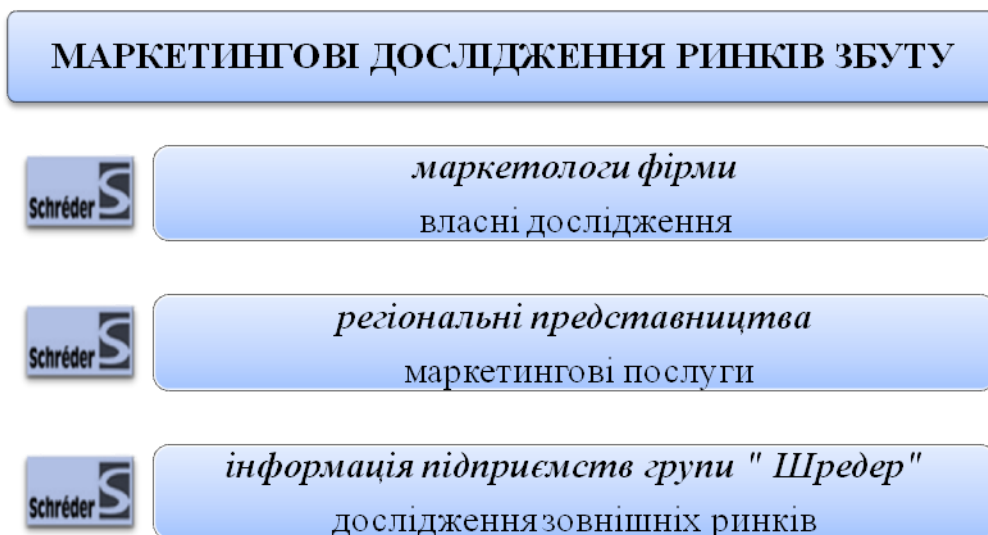


Рис.2.2. Маркетингові дослідження ринків збуту продукції

*Розроблено автором на основі джерел [28, с.303]

- Аналіз впливу ринкових кон'юктур на політику фірми в області технічного розвитку та розробки нових продуктів, використання нових технологій в галузі світлотехніки (Рис. 2.3).

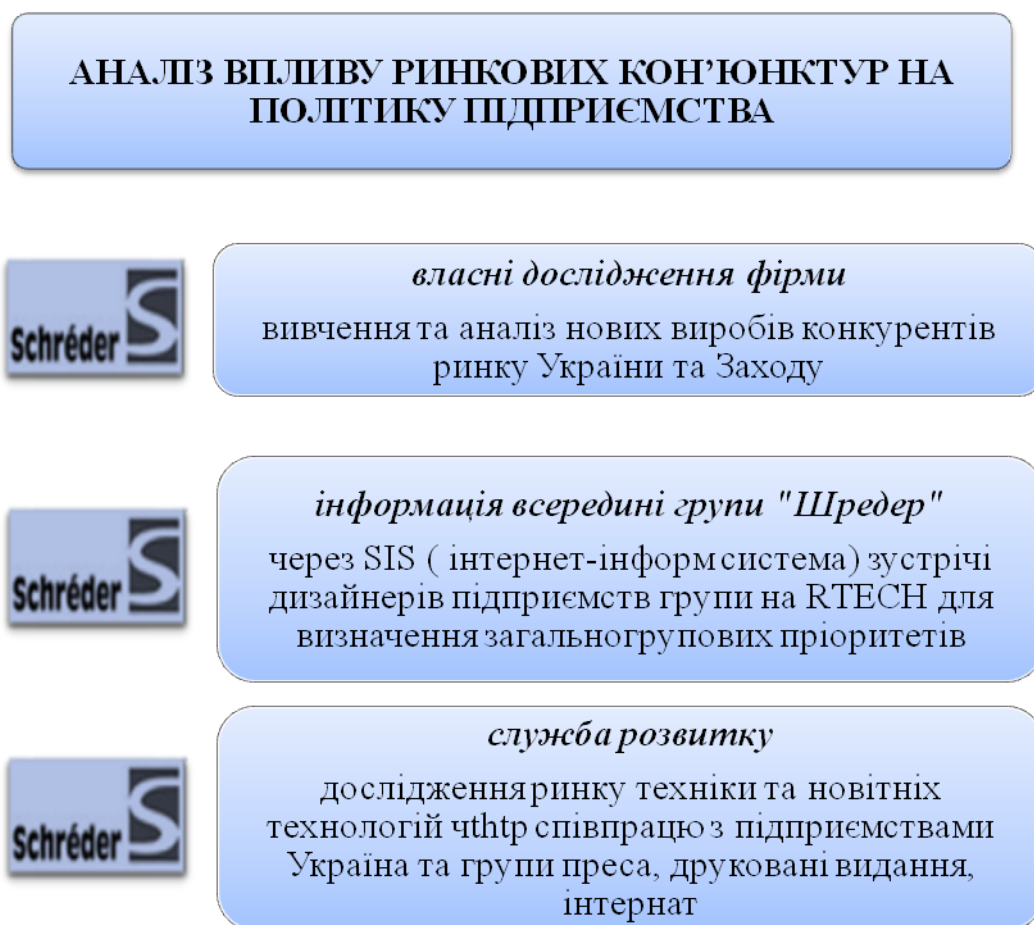


Рис.2.3. Аналіз впливу ринкових кон'юктур на політику фірми

*Розроблено автором на основі джерел [19, с.75]

Важливу роль на підприємстві відіграє управління грошовими потоками яке в свою чергу являється складовим елементом підприємства як на етапі кількісної та якісної оцінки результатів (досягнення поставлених цілей), так і на етапі планування та прогнозування грошових потоків, а також корегування відповідних планових показників стосовно до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища здійснення підприємницької діяльності суб'єктом господарювання (Рис. 2.4).

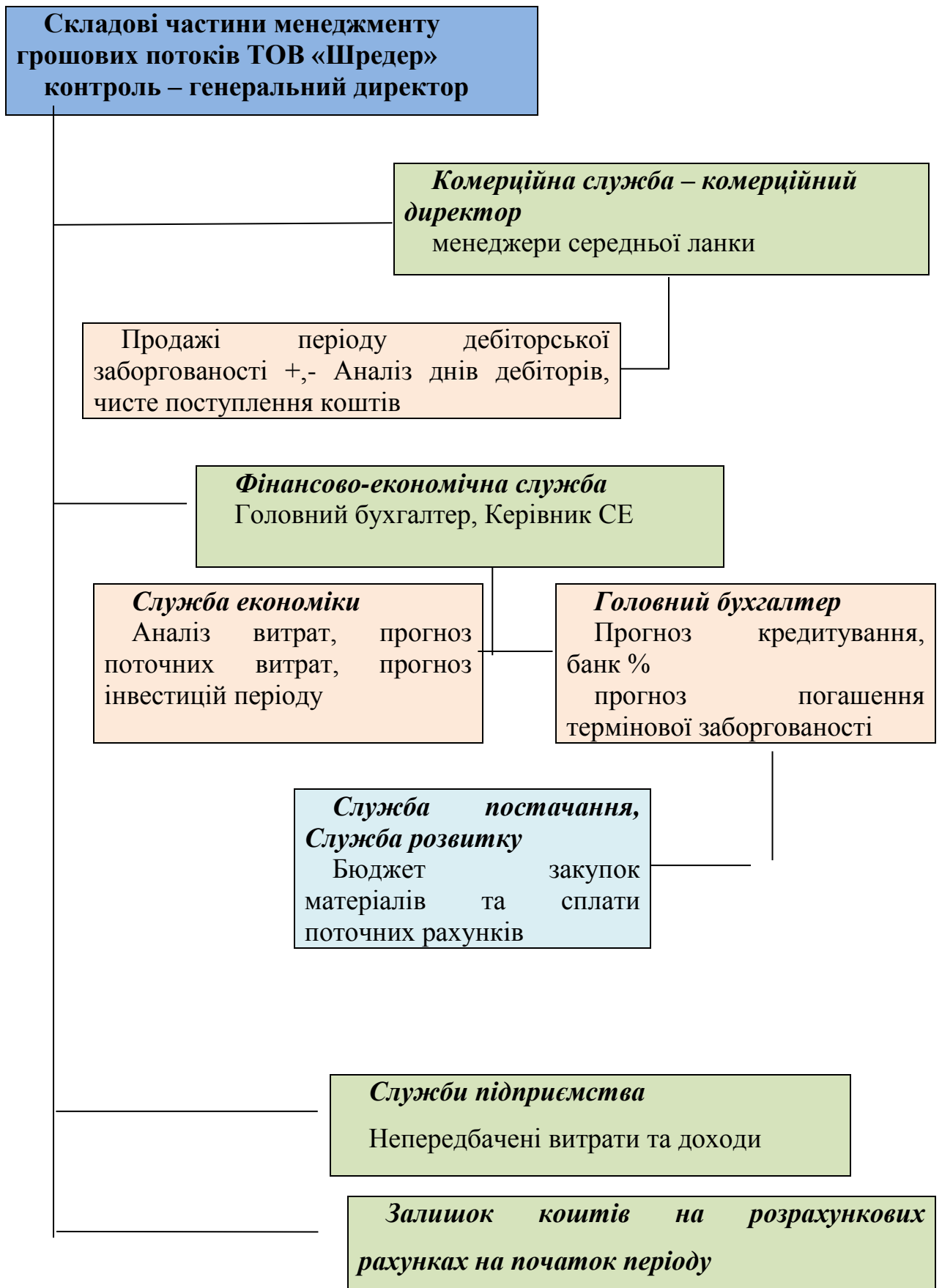


Рис.2.4. Складові частини менеджменту грошових потоків підприємства

*Розроблено автором на основі джерел [37]

Основні завдання комерційної служби в даній схемі визначення притоку грошових коштів полягають в:

- роботі з клієнтами по встановленню терміну платежів та встановленні відсотків;

- визначення впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства

(Рис. 2.5).

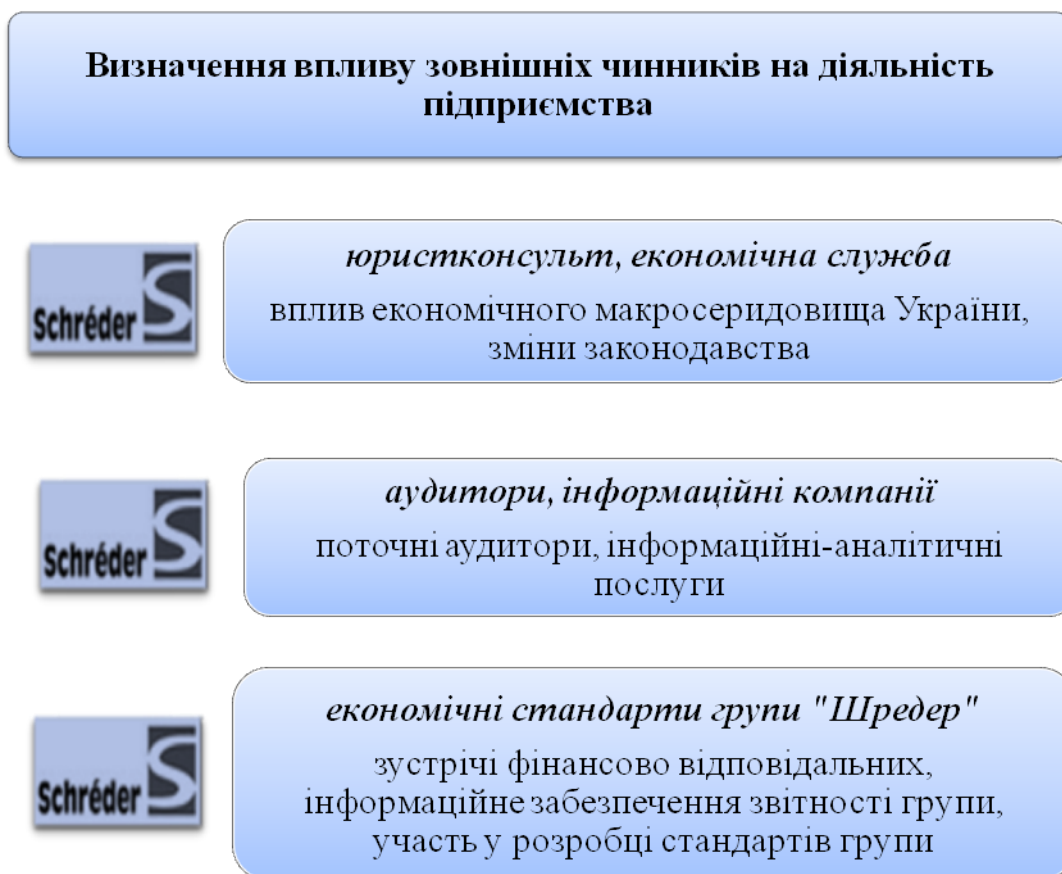


Рис.2.5. Вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства

*Розроблено автором на основі джерел [37]

- Чітке визначення пріоритетів діяльності та їх узгодження з загальними пріоритетами групи «Шредер» учасником якої є підприємство;

- Планування стратегії в області управління якістю;

- Розробка концепції кадрової та соціальної політики, її втілення на визначеному етапі (Рис. 2.6).

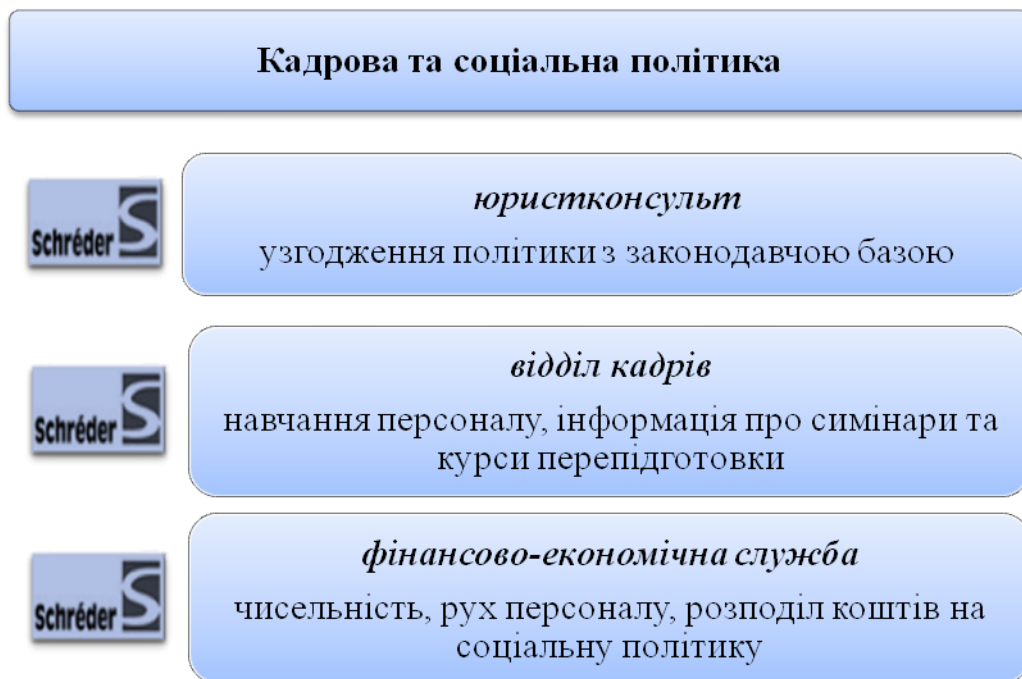


Рис.2.6. Кадрова та соціальна політика підприємства

*Розроблено автором на основі джерел [30, с.361]

Внутрішнє планування діяльності фірми, щоквартальний аналіз та коректура планів на результат складаються із:

- Комерційна служба (маркетингове дослідження, портфелі замовлень);
- Служба розвитку (впровадження нової техніки, технологій, бюджет інвестицій);
- Юристконсульт, аудитори (аналіз та прогноз впливу макросередовища, аудиторські висновки та рекомендації);
- Фінансово-економічна служба (планування на основі інформації служб підприємства).

Також потрібно зазначити що вагому частку у внутрішньому плануванні діяльності фірми займають генеральна дирекція та відділ по управлінню якістю на підприємстві.

Щодо фінансового стану підприємства та його економічних показників, то слід зауважити те, що це все залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Відповідно якщо фінансовий і виробничий плани успішно виконуються, то це позитивно впливає на фінансове

становище підприємства, а також навпаки, у результаті недовиконання плану по виробництву і реалізації продукції відбувається підвищення її собівартості, зменшення виручки і суми прибутку і як наслідок – погіршення фінансового стану підприємства і його платоспроможності.

Тому нижче розглянемо основні економічні показники ТОВ «Шредер» за 2015-2016 роки (табл.2.1). За основу візьмемо дані з офіційного сайту.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Шредер» за 2015-2016 роки

Показники	2015 рік	2016 рік	Абсолютне відхилення, (+/-)	Темп росту, %
1.Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	13439,8	13284,3	-155,5	98,8
2.Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	12857,7	13387,5	+529,8	104,1
3.Продуктивність праці на одного працюючого, тис. грн.	134,4	135	+0,6	100,4
4.Основні виробничі фонди, тис. грн.	8757,5	9055,8	+298,8	103,4
5.Рентабельність виробництва, %	28	24	-4	85,7
6.Чистий прибуток, тис. грн.	2007,9	2070,5	+62,6	103,1

Для кращого сприйняття показників компанії відобразимо їх на діаграмі (Рис.2.7).

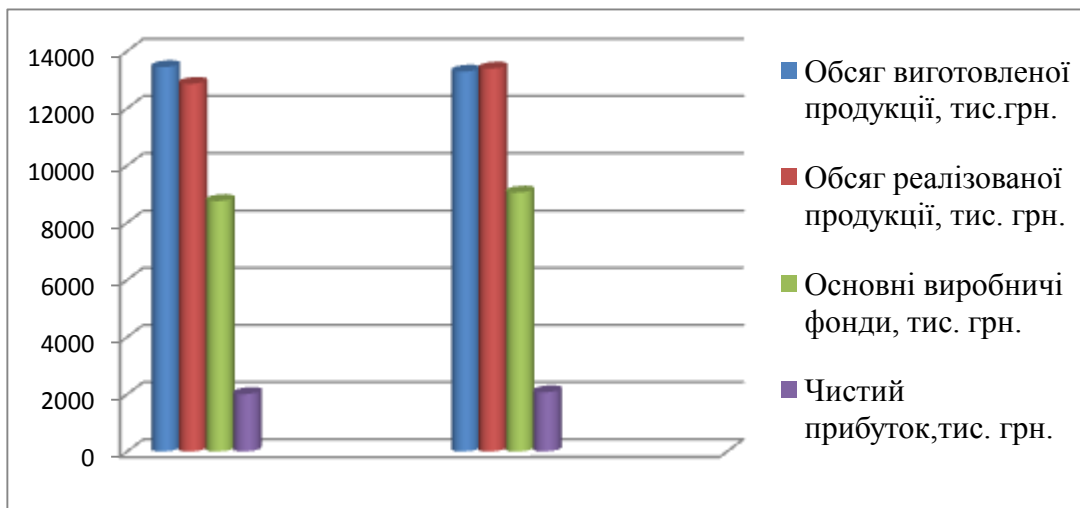


Рис.2.7. Діаграма основних показники діяльності ТОВ «Шредер»

*Розроблено автором на основі джерел [49]

В діаграмі 2.7 показано, що компанія працює стабільно. Чистий прибуток за 2016 рік у порівнянні з 2015 роком збільшився на 62,6 тис. грн., що є для такої компанії порівняно малим ростом. Проте на 2017 рік ТОВ «Шредер» планує збільшити прибуток до 2400 тис. грн., на 2018 рік – до 3300 тис. грн., на 2019 рік – до 3700 тис. грн. (рис.2.8).

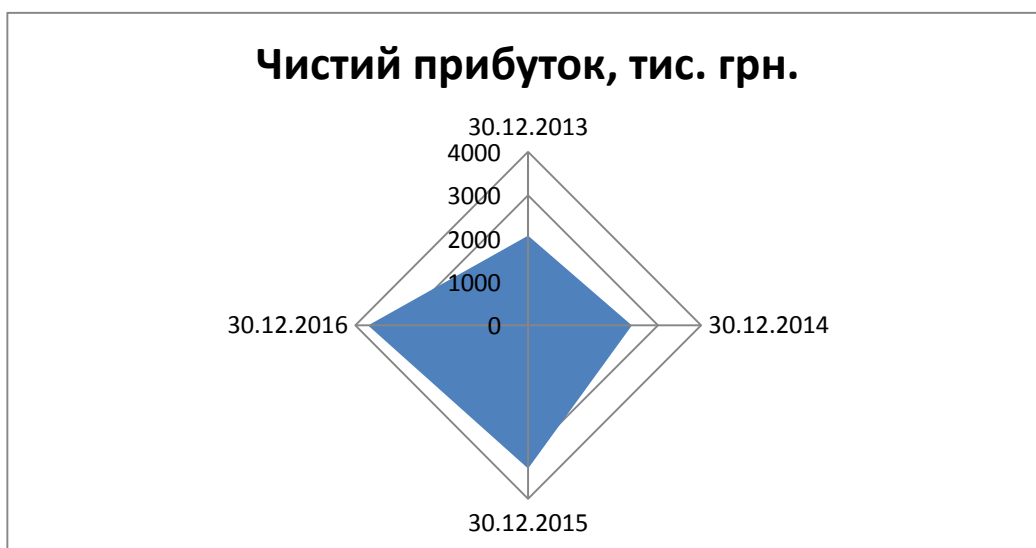


Рис.2.8. Діаграма планового чистого прибутку ТОВ «Шредер» у 2016-2018 рр. у порівнянні з 2015 р.

*Розроблено автором на основі джерел [49]

Дане збільшення прибутку планується на основі збільшення продажу світильників на основі технології LED. Також варто зазначити, що у компанії

уже третій рік підряд час від часу спостерігається проблема у недостатці виробничих потужностей для виробництва світильників на основі технології LED. Проблема проявляється в тому, що більшість замовлень є неочікуваними, тобто буває так, що в певний тиждень приходять декілька клієнтів з великими замовленнями і потрібно в максимально зжаті терміни виконати замовлення. От тут то і проявляється проблема під назвою «Недостатні виробничі потужності».

2.2. Аналіз розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шредер»

Слід зазначити що Тернопільське товариство з обмеженою відповідальністю “Шредер” має досить велику частку ринку на території України, а також налагоджені та перевірені зовнішньоекономічні зв’язки з багатьма фірмами як в СНД, так і в країнах заходу. На території нашої країни можна виділити такі основні канали розподілу ТОВ «Шредер» які характеризуються наступним чином:

- ✓ близько 5-10% продукції підприємства продається через виставки та ярмарки;
- ✓ 35% - через регіональні представництва ТОВ «Шредер», які локалізуються в таких великих містах України (Київ, Львів, Донецьк, Черкаси, Дніпропетровськ);
- ✓ 20% продукції розповсюджується за допомогою використання нової системи інформативного продажу (тобто підприємство друкує свою продукцію та ціни на неї в каталогах та інтернет сайтах);
- ✓ 30-35% продукції “Шредер” збувається за допомогою зв’язків з потенційними клієнтами.

Також, слід зазначити що ТОВ «Шредер» охоплює більше 15% ринку світлотехніки. Основними конкурентами підприємства є:

- «Елопро» м. Київ;
- «Ватра» м. Тернопіль;

- «Едісон-трейд» м. Харків;
- Завод «Світлотехніка» м. Запоріжжя;
- General Electronic;
- Philips.

Слід відзначити й те що на ринку є досить багато маленьких фірм, які торгують дешевою китайською продукцією. Під час створення каналів розподілу компанія використовує принцип прямого маркетингу.

Якщо проаналізувати зовнішні ринки ТОВ «Шредер» здійснює наступні види зовнішньоекономічної діяльності:

- експорт;
- імпорт;
- операції з давальницькою сировиною;
- бартерні операції [17, с.45].

Експорт продукції здійснюється, в основному, по прямих угодах купівлі-продажу. Основною експортною продукцією фірми є пускорегулюючі апарати (ПРА) і світильники промислові. Слід зазначити також, що ТОВ «Шредер» є одним з найбільших виробників ПРА не тільки в Україні а й у Європі.

Досить вагомим чинником є те що ТОВ «Шредер» налагодила зовнішньоекономічні зв'язки з багатьма фірмами як в СНД, так і в країнах Заходу. На підприємстві працюють дві служби, що займаються питаннями зовнішньоекономічного співробітництва: група продаж (СНД) та зовнішньоекономічний відділ, що знаходиться безпосередньому підпорядкуванні заступника генерального директора і на який покладене завдання здійснення зовнішньоекономічної діяльності з країнами далекого зарубіжжя. Головними завданням зовнішньоекономічного відділу можна визначити такі: вивчення ринків збуту та закупки товарів; забезпечення підприємства імпортними матеріалами, комплектуючими, сировиною, які необхідні для його безперебійного функціонування; укладання контрактів на продаж і купівлю; виставочна діяльність; забезпечити надходження валютних коштів за продукцію, реалізовану на зовнішніх ринках; підготовка та здійснення

реклами своїх товарів; організація зустрічей з іноземними діловими партнерами; маркетингова діяльність; розробка перспективних планів експорту і імпорту [18, с,231].

Щодо ринків збуту, то основна частка припадає на країни СНД, 45%, експортної продукції постачається в Росію, — 25% в інші країни (Білорусію, Молдову, Литву, Узбекистан, Казахстан) близько 30% в країни Центральної та Західної Європи (рис.2.9). З посередниками підприємство практично не співпрацює, проте воно має мережу дилерських представництв та фірмових магазинів, зокрема в Росії: Краснодарі, Єкатеринбурзі, Москві та деяких інших країнах. Через власні представництва ТОВ «Шредер» продає близько 15% своєї продукції [37].

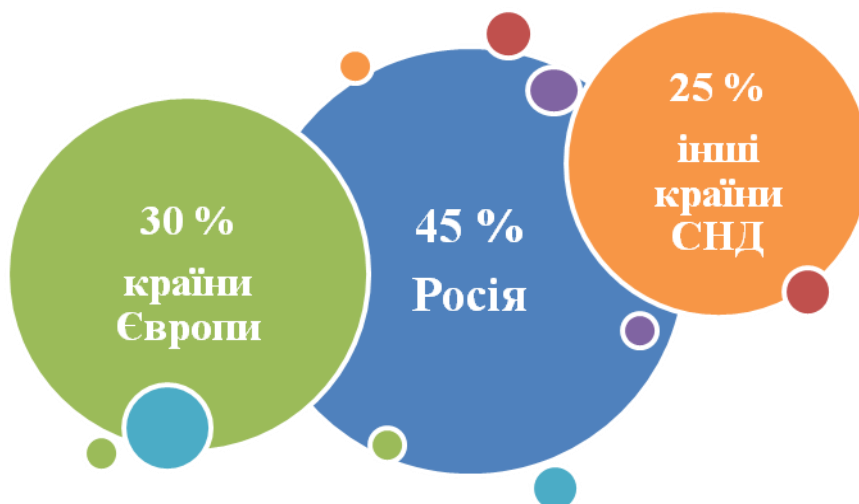


Рис.2.9. Ринки збуту за межами національних кордонів

*Розроблено автором на основі джерел [37]

Коли встановлюється ціна на експортну продукцію ТОВ “Шредер” враховує два фактори: власну собівартість і заплановану норму прибутку підприємства та ціну аналогічної продукції своїх конкурентів — всесвітньовідомих фірм. Тому, в результаті, для того щоб мати збут на зовнішньому ринку, ціна продукції повинна бути дещо меншою ціни іменних виробників і водночас приносити фірмі певний прибуток. При цьому значним полегшенням для підприємства є те, що експортна продукція не обкладається ПДВ. Слід зазначити те, що продукція яка йде на експорт, майже 100-відсотково промислова а в загальному

обсягу якої, найбільша частка припадає на баласты (ПРА). Місткість західного ринку ПРА становить 50 млн. шт., а виробляється тут 80 млн. шт. Отже, конкуренція дуже висока, тому немаловажну роль відіграє якість виготовленої продукції.

Слід врахувати і той факт, що для того, щоб виготовлену продукцію відправити на експорт потрібно і зазнати певних втрат (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Затрати на продаж продукції на експорт 10 місяців 2015 р.[49]

Затрати	Сума (грн.)	%
1. Послуги митниці	5284,09	0,23
2. Наряди митників	6612,39	0,29
3. Брокерські послуги	6935,00	0,30
4. Транспорт	131724,10	5,79
5. Сертифікати (ТТП)	9079,60	0,40
6. Всього експортовано	2275299,09	
Разом затрат	159635,18	к = 7,02%

З табл. 2.2 ми бачимо що найбільший обсяг затрат на продаж продукції на експорт припадає на транспорт – 5,79%, сертифікати (ТТП) – 0,40%, брокерські послуги – 0,30%, а тому загальний коефіцієнт по експорті продукції становить 7,02%.

Для створення конкурентноздатних виробів, підприємство необхідно забезпечити високоякісними матеріалами і комплектуючими. Більшість з них ТОВ “Шредер” закуповує за кордоном, оскільки вони не виготовляються в Україні а якщо виготовляються то ціни на них надто високі. Підприємство імпортує, в основному, лак просочувальний для баластів з Німеччини (фірма “Lankwitzer Lackfabrib GmbH”), стрічку стальну і алюмінієву (“Alanot GmbH”), патрони і стартери для світильників (“IBV”), фарбу порошкову (теж Німеччина, “Lankwitzer Lackfabrib GmbH”). З Польщі ввозиться дрiт мідний емальований (фірма “Slaska Fabryka Kabli SA”), з Угорщини — поліамід (“Zoltek”), з

Німеччини (“Atotek”) — хімікати. Крім того, ТОВ “Шредер” імпортує також і обладнання з Австрії (фірма “Galika”) та ФРН (“Amada”). З Польщею, Німеччиною і Угорщиною також здійснює бартерні операції та операції з давальницькою сировиною.

Також слід зазначити що більша частка статутного капіталу належить іноземним інвесторам. Значення цього інвестування збільшується в тому аспекті, що ТОВ «Шредер» не тільки користується грошовими коштами, наданими іноземними партнерами, а також успішно залучає і опановує західну ведучу науково-технічну базу [37].

Сьогодні, так як і вчора, ТОВ «Шредер» позиціонує себе як фахівець у сфері освітлення, завжди використовує новітні технологічні досягнення. Компанія «Шредер» стала першою компанією, яка представила світу анодовані алюмінієві відбивачі і металізовані відбивачі глибокої витяжки.

Для збільшення обсягів продажів підприємству необхідно постійно вдосконалювати асортимент своєї продукції. При цьому головне - вгадати бажання споживачів, запропонувавши їм новинки, не тільки відповідні загальному напрямку розвитку технології і моди, а й ті які володіють специфічними споживчими властивостями. Очевидно, що для розробки таких товарів не підходять стандартні інструкції і традиційні методи моделювання [36, с.189].

Одним із секретів успіху компанії є чітке визначення пріоритетів діяльності стосовно інноваційного розвитку та їх узгодження з загальними пріоритетами групи «Шредер» учасником якої є підприємство (рис.2.10).

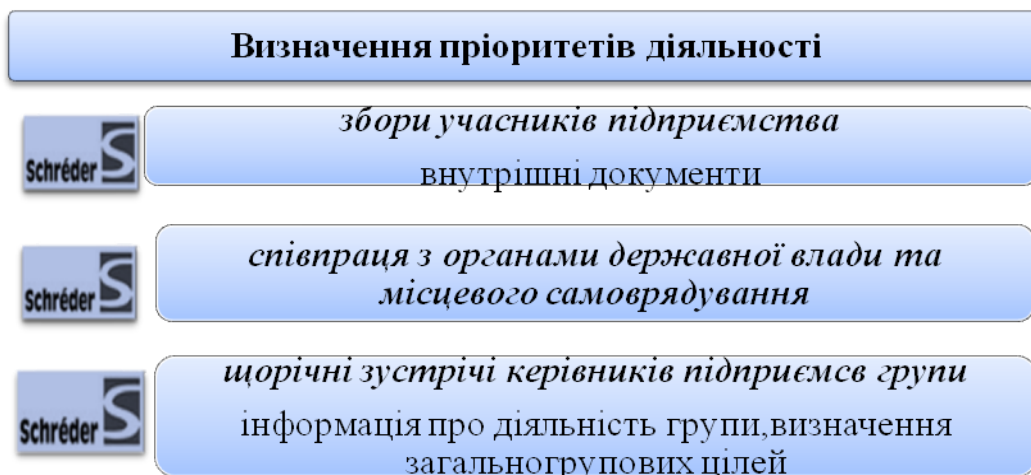


Рис.2.10. Визначення пріоритетів діяльності підприємства

*Розроблено автором на основі джерел [19, с.245, 37]

Також важливу роль в управлінні інноваційним розвитком на підприємстві відіграє планування стратегії в області управління якістю виробництва нової продукції (Рис.2.11).

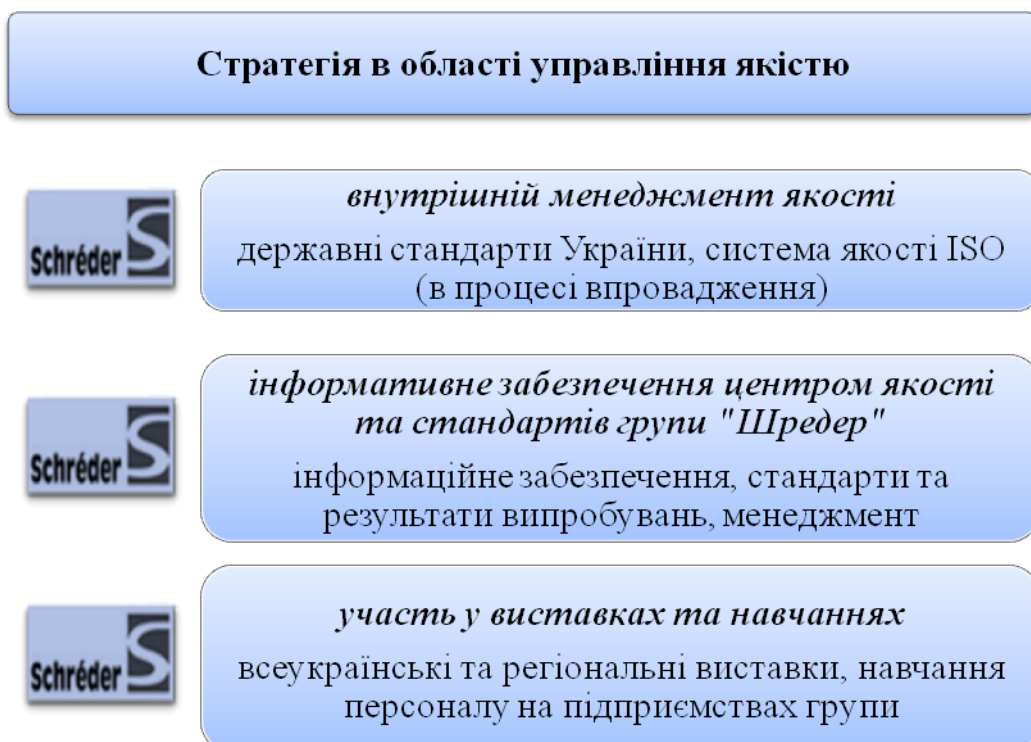


Рис.2.11. Стратегія в області управління якістю виробництва

*Розроблено автором на основі джерел [18, с.267]

Завдяки ефективній інноваційній політиці та управлінню інноваційним розвитком, компанією «Шредер» був винайдений μ R (мікро відбивач), а потім miniR, що являють собою мініатюрні відбивачі оптимізовані для нового покоління компактних ламп, які відкривають можливості для використання більш компактного корпусу, який при виробництві вимагає використання меншої кількості матеріалу, зберігаючи таким чином природні ресурси.

Іншою новою концепцією, яку представляє компанія «Шредер», є багатошаровий відбивач HiR (High Reflect). Ці унікальні відбивачі мають коефіцієнт відбиття 95% і порівняно з анодованими відбивачами, дозволяють збільшити світловіддачу світильників на 10-15%. Дана технологія отримала подальший розвиток з новим поколінням багатошарових відбивачів HiR2.

Також компанією «Шредер» була розроблена система Sealsafe – глобальний захист оптичного відсіку. Ця система дає можливість підтримувати високий рівень внутрішньої чистоти протягом усього терміну служби світильника. Фотометричні характеристики світильника залишаються незмінними, не вимагаючи технічного обслуговування, за умови, що оптичний відсік залишається чистим. З моменту першої установки і в процесі експлуатації пристрою не потрібно збільшувати потужність ламп для того, щоб компенсувати втрату світлового потоку з плином часу. Ця характеристика забезпечує реальну економію енергії і експлуатаційних витрат.

Сьогодні система Sealsafe завдяки інноваційній політиці підприємства, отримала подальший розвиток.

Для того щоб визначити кількість світла, необхідного для освітлення певного типу поверхні, компанією «Шредер» був розроблений мобільний рефлектометр Memphis, який дозволяє легко і точно отримати достовірні результати вимірювання відображаючих характеристик поверхні дорожнього полотна [37].

На сьогоднішній день компанія «Шредер» вступає в світлодіодну революцію з настанням LED Generation (ери світлодіодів). Світлодіодні освітлювальні прилади являють собою ефективне, раціональне, зручне, витончене, надійне і

довговічне технічне рішення. Працівники компанії створили ефективні фотометричні рішення, для того щоб реалізувати всі види дорожнього та міського освітлення.

У 2015 році компанією «Шредер» було прийнято ряд концепцій стосовно виробництва та інноваційного вдосконалення існуючої продукції підприємства (табл.2.3)

Таблиця 2.3

Основні концепції підприємства [37]

Концепція	Коротка характеристика
Концепції Oriento і OrientoFlex	Завдяки точній орієнтації світлодіодів в просторі компанія максимально використовує світловий потік для дорожнього освітлення.
Концепція LensoFlex	Завдяки набору лінз, призначених для створення потрібного світлорозподілення, компанія адаптує світильник під вимоги міського освітлення.
Концепція ThermiX	Дозволяє знизити робочу температуру світлодіодів і гарантує збереження не менше 90 % світлового потоку світильника після 60000 годин експлуатації.
Концепція LEDSafe	Являє собою подальший розвиток системи Sealsafe, тобто повністю герметично фотометричний пристрій, який запобігає проникненню вологи і пилу.
Концепція FutureProof	Всі світлодіодні освітлювальні пристрої компанії розроблені відповідно до даної концепції, тобто відповідають вимогам завтрашнього дня і не виключають можливості оновлення.

Освітлювальні пристрої компанії «Шредер» сумісні з системою дистанційного керування для забезпечення максимального контролю за споживанням енергії. Тому компанія пропонує Систему дистанційного керування OWLET в перелік переваг якої входять простота обслуговування, двостороння передача даних і використання протоколу ZigBee.

Дослідження в області світловіддачі, є пріоритетом компанії, проводяться регулярно й інтенсивно відтоді, як контроль за споживанням енергії освітлювальними пристроями став нагальною проблемою для споживачів.

З інтенсивним розвитком на підприємстві LED технологій, освітлювальні прилади стали справжнім художнім об'єктом, службовцям для створення різних світлових настроїв в місті. Невеликі розміри світлодіодів і їх технічні характеристики, дозволяють дизайнерам розробляти інноваційні продукти в простому і в той же час несподіваному виконанні.

2.3. Модель структурно-функціональних зв'язків ТОВ «Шредер» у системі міжнародного бізнесу

Значних, або таких, що повторюються рекламацій за останній період не зафіксовано, однак треба визнати, що не до кінця вирішено проблему з биттям розсіювачів і інших елементів при транспортуванні, через необережне поводження з упаковками, транспортування з порушенням вимог до конкретного виду транспорту. Не завжди вдається зберігати рівень якості при вимушеній заміні матеріалів і комплектуючих через нестабільну роботу суміжників, хоч при цьому продукція відповідає діючим нормативним документам.

Характерні види недоліків:

- промислової світлотехніки - це пошкодження покриття при транспортуванні, наявність облою на литих деталях;
- побутових світильників - биття розсіювачів при транспортуванні;
- прожекторної техніки - ненадійність роботи комплектуючих ВЗУ-2, від яких зараз відмовились, і окремі випадки відмови

комплектації;

- ламп і захисного скла.

До характерного браку сировини треба віднести відхилення від заданого хімічного складу силуміну і хімікатів. Вхідний контроль якості матеріалів і комплектуючих здійснюється працівниками групи вхідного контролю і відповідних лабораторій в наступній послідовності:

1. Перевірка супровідної документації (правильність оформлення супровідних документів на відповідність вимогам НТД на продукцію, наявність відповідних підтверджень якості: підписів, печаток, дат).

2. Вибіркові перевірки:

- зовнішній огляд упаковки, тари на відсутність пошкоджень, пакувальних чохлаів, пломб, відповідність маркування продукції, яка вказана в супровідній документації з маркуванням на етикетках тари;
- зовнішній огляд продукції на відсутність механічних пошкоджень - вм'ятин, подряпин, тріщин, відслоювання покриття, відсутність корозії на металевих деталях, наявність маркування, якщо воно передбачене НТД;
- перевірка комплектності;
- перевірка параметрів в лабораторіях (геометричних, електромагнітних, світлотехнічних, хімічних та інших) в порядку і об'ємі вказаних в СТП-КТ-462-81, СТП-КТ-467-81, при відсутності матеріалів в СТП здійснюється перевірка відповідності продукції вимогам довідника матеріалів АН-07000 (відповідність матеріалу супровідній документації і ідентичності запису його в довіднику АН-07000, наявність сертифікату, термін придатності).

При позитивних результатах перевірки контролер вхідного контролю робить відмітку в журналі пред'явлень "прийнято", а на прихідному ордері ставить свій особистий штамп, що є підставою для видачі продукції у виробництво. При негативних результатах перевірки контролер вхідного

контролю в журналі пред'явлень робить запис «забраковано», призупиняє прийняття такої продукції і діє згідно діючого законодавства. Перевірки під час і в кінці виробництва здійснюються згідно діючої технологічної документації, ТУ і СТП. Робітниками здійснюється, як правило, 100% контроль виконаних ними операцій, працівниками заводського технічного контролю здійснюються вибіркові перевірки, результати яких служать підставою для приймання чи відхилення партій в цілому. Окремі особливо відповідальні операції відповідають 100% контролю працівниками заводського технічного контролю.

Причини браку різноманітні:

- відхилення характеристик матеріалу і комплектуючих (міри попередження: виявлення на вхідному контролі і прийняття корегуючого рішення);
- відхилення в процесі експлуатації характеристик обладнання (розроблене СТП по періодичній перевірці обладнання на технологічну точність);
- зниження відповідальності виконавців в зв'язку з бригадною конвейерною формою роботи (здійснюється перехід на індивідуальні форми складання і виявлення конкретних винуватців браку при конвейерних складаннях).

Для зменшення кількості і попередження браку проводяться авторські нагляди конструкторсько-технологічної служби з залученням спеціалістів з якості, проводяться вибіркові перевірки на конвейєрах і при здаванні на склад з викорвстанням лабораторій працівниками відділу якості і головної інспекції з якості. Здійснюються коригуючі заходи по результатах роботи із споживачом. Оцінка якості нових виробів а також кваліфікаційні, сертифікаційні і періодичні випробування проводяться сторонньою незалежною організацією - Українським світлотехнічним інститутом. Постійна координація робіт з якості доручена одному із членів правління. Хід вдосконалення управління якістю регулярно розглядається на

засіданнях правління акціонерного товариства. В даний час ведеться робота щодо приведення всієї системи якості до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 і підготовка до її сертифікації. Значного покращення якості виробів планується досягти завдяки впровадженню нового обладнання, закупленого за рахунок валютного кредиту.

Проте, планується:

- припинити подальший спад виробництва, добитись поступового нарощення його обсягів;
- добитись, щоб запаси готової продукції не перевищували обсягів з розрахунку 45-денного випуску;
- істотно збільшити грошові поступлення і зменшити частку бартеру;
- значно розширити ринки збуту на заході, збільшивши валютні поступлення не менш ніж в 1,5 раза;
- активізувати роботу з продажу неліквідного майна підприємства;
- реалізувати програму інвестицій.

Структура витрат на підприємстві подана у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Структура витрат на підприємстві в 2016 р.

№ п/п	Назва витрат	Сума, тис. грн.	Структура витрат, %
1	Матеріали	23147,0	65,3
2	Амортизація	1873,7	5,3
3	Заробітна плата	3858,3	10,9
4	Відчислення на соціальні потреби	1852,1	5,2
5	Електроенергія	1502,4	4,2
6	Інші витрати	3242	9,1
7	Собівартість	35475,5	100,0

2. Основні показники фінансово-економічного стану підприємства на 1.01.2016 р. подані у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники фінансово-економічного стану підприємства

№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Кількість
1	Обсяг товарної продукції:		
	в діючих цінах	тис. грн.	39498
	в порівняльних цінах на 1.01.2013р.	-//-	38110
2	Дебіторська заборгованість	-//-	9498
3	Продукція на складі	-//-	9480
	в тому числі:		
	-Світлотехніка (тис. шт.)		136,3
	-ПРА (тис. шт.)		225,4
	-Культпобут (тис. шт.)		40,8
	інше:		
4	Виробничі запаси	тис. грн.	10387
5	Незавершене виробництво	-//-	2001
6	Кредиторська заборгованість:	-//-	16340
	в тому числі по Україні	-//-	13356
	в тому числі:		
	бюджету	-//-	479
	енергоносії	-//-	867
	заробітна плата	-//-	1374
7	Збитки від діяльності за 2013р.	-//-	—

Таблиця 2.6

Планова собівартість товарного випуску на 2016р

№ п/п	Найменування	Вартість, тис. грн.
1	Матеріали	18553
2	Куповані вироби (комплектація)	4300
3	Відходи	-95
4	Транспортно-заготівельні витрати	900
5	Заробітна плата	3900
6	Відрахування на соціальне страхування	1852
7	Амортизація	1800
8	Електроенергія	1110
9	Вода	110
10	Газ	790
11	Інші витрати	2080

12	Позавиробничі витрати	1000
13	Всього витрат	36300
14	Обсяг товарної продукції	40000
15	Рентабельність виробництва	10,2%

ТОВ «Шредер» у своєму виробництві використовує три групи матеріалів і комплектуючих:

I група - метали (сталь холоднокатана, сталь гарячекатана, труби, алюміній первинний, латунь, стрічка стальна, сталь динамна, дріт стальний).

II група - хімічна сировина (фарби, лаки, розчинники, полістирол, гума, гофрокартон).

III група - комплектуючі (електропатрони, емальпровід, склоковпаки)

Найбільшою групою є метали - 60% всієї сировини, що споживається.

Річна потреба:

- сталі холоднокатаної різного асортименту - 2600 тон;
- труби сталі різного сорторозміру - 260 тон;
- алюміній первинний АК-12 - 1200тон;
- латунний прокат різного сорторозміру - 120тон;
- стрічка стальна холоднокатана різного сорторозміру - 600тон;
- сталь динамна - 2212тон;
- сталь рулонна - 4600тон;
- дріт стальний холодної висадки - 180тон.

Друга група - хімічна сировина. Річна потреба:

- полістирол ПСМ-115 світлотехнічний - 100тон;
- фарби пента-фталові, масляні - 120тон;
- гума 6190 чорна невулканізована - 70тон;
- картон гафтований трьох шаровий - 600 тис. кв. м.

Третя група, що використовується у виробництві світильників - комплектуючі вироби. Це найбільш чисельна група щодо кількості найменувань, їх налічується більше 2000 тис, основні з них

- електропатрони різного асортименту, річна потреба - 500 тис. штук;
- емальпровід різного січення - потреба на рік 300тон.

Через нестачу коштів нема змоги здійснювати закупівлю сировини великими партіями і значно скорочено запаси металевої сировини, які нині складають 7-10 днів. За останні п'ять років ціни на метали зросли в шість і більше разів. Підприємство забезпечується хімічною сировиною і комплектує у відповідності із запланованими обсягами випуску продукції і немає якихось проблем на сировинному ринку. Разом з тим, запаси хімічної сировини на підприємстві становлять в середньому 10 днів. Скорочення запасів хімічної сировини є також наслідком відсутності необхідних для її оплати грошових коштів. Ціни на комплектуючі вироби за останні роки виросли в 4 рази і вище, але вони залишаються значно нище світових.

Не завжди вдається зберігати рівень якості при вимушеній заміні матеріалів і комплектуючих через нестабільну роботу суміжників, хоч при цьому продукція відповідає діючим нормативним документам.

Характерні види недоліків:

- промислової світлотехніки - це пошкодження покриття при транспортуванні, наявність облою на литих деталях;
- побутових світильників - биття розсіювачів при транспортуванні;
- прожекторної техніки - ненадійність роботи комплектуючих ВЗУ-2, від яких зараз відмовились, і окремі випадки відмови комплектації;
- ламп і захисного скла.

До характерного браку сировини треба віднести відхилення від заданого хімічного складу силуміну і хімікатів.

Вхідний контроль якості матеріалів і комплектуючих здійснюється працівниками групи вхідного контролю і відповідних лабораторій:

1. Перевірка супровідної документації (правильність оформлення супровідних документів на відповідність вимогам НТД на продукцію, наявність відповідних підтверджень якості: підписів, печаток, дат).

2. Вибіркові перевірки:

- зовнішній огляд упаковки, тари на відсутність пошкоджень, пакувальних чохлаів, пломб, відповідність маркування продукції, яка вказана в супровідній документації з маркуванням на етикетках тари;

- зовнішній огляд продукції на відсутність механічних пошкоджень - вм'ятин, подряпин, тріщин, відслоювання покриття, відсутність корозії на металевих деталях, наявність маркування, якщо воно передбачене НТД;

- перевірка комплектності;

- перевірка параметрів в лабораторіях (геометричних, електромагнітних, світлотехнічних, хімічних та інших) в порядку і об'ємі вказаних в СТП-КТ-462-81, СТП-КТ-467-81, при відсутності матеріалів в СТП здійснюється перевірка відповідності продукції вимогам довідника матеріалів АН-07000 (відповідність матеріалу супровідній документації і ідентичності запису його в довіднику АН-07000, наявність сертифікату, термін придатності).

При позитивних результатах перевірки контролер вхідного контролю робить відмітку в журналі пред'явлень "прийнято", а на прихідному ордері ставить свій особистий штамп, що є підставою для видачі продукції у виробництво. При негативних результатах перевірки контролер вхідного контролю в журналі пред'явлень робить запис «забраковано», призупиняє прийняття такої продукції і діє згідно діючого законодавства.

Перевірки під час і в кінці виробництва здійснюються згідно діючої технологічної документації, ТУ і СТП. Робітниками здійснюється, як правило, 100% контроль виконаних ними операцій, працівниками заводського технічного контролю здійснюються вибіркові перевірки,

результати яких служать підставою для приймання чи відхилення партій в цілому. Окремі особливо відповідальні операції відповідають 100% контролю працівниками заводського технічного контролю.

Причини браку різноманітні:

- відхилення характеристик матеріалу і комплектуючих (міри попередження: виявлення на вхідному контролі і прийняття корегуючого рішення);
- відхилення в процесі експлуатації характеристик обладнання (розроблене СТП по періодичній перевірці обладнання на технологічну точність);
- зниження відповідальності виконавців в зв'язку з бригадною конвейерною формою роботи (здійснюється перехід на індивідуальні форми складання і виявлення конкретних винуватців браку при конвейерних складаннях).

Варто зазначити, що для світлотехнічної галузі України усі негативні тенденції, як промисловості зокрема, так і економіки в цілому, проявляються дуже часто. Нажаль, наша держава не сприяє власному виробництву провідних видів освітлювальної техніки. Окрім цього, національний ринок все більше наповнюється дешевою зарубіжною продукцією, з якою у ціновій складовій важко конкурувати. Ця доля спіткала й підприємство «Ватра», яке вважається найбільшим виробником світлотехнічної продукції на теренах України та СНД.

Підприємству вдається повністю забезпечувати національні потреби. Крім цього, більша половини продукції, що виробляється, відправляється на експорт. Завдяки власному науково-технічному потенціалу, ТОВ «Шредер» здатна самостійно розробляти, освоювати та готувати виробництво новинок техніки, що, безумовно, робить підприємство більш універсальним і самостійним.

Власне, продукція підприємства мало в чому поступається закордонним аналогам. За рахунок якісного товару та відносно невеликої ціни, підприємству ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» вдається ефективно функціонувати на зовнішніх ринках, де покупці оптимально оцінюють співвідношенням ціни та якості.

Тому, це дозволяє підтримувати хороші відносини із же існуючими покупцями та знаходити нових.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Шредер», можна зазначити що дане товариство займає досить непогані позиції на ринку вітчизняної світлотехніки, зокрема в галузі зовнішнього освітлення. ТОВ «Шредер» як правило пропонує своїм споживачам продукцію з досить різноманітним набором характеристик, та різною комплектацією в межах однієї марки.

Також, якщо брати до уваги основні показники господарської діяльності ТОВ «Шредер», можна зробити такий узагальнюючий висновок: підприємство діє досить успішно, хоча й деякі показники мають недостатні значення чи просто розвивалися протягом певного періоду негативно.

2. Проаналізувавши рівень управління зовнішньоекономічним розвитком на підприємстві «ТОВ Шредер», можна зробити короткий висновок, про те що, за останні роки, в даному товаристві розпочався так званий технологічний прорив який дав початок розробці неймовірно привабливих світильників, які забезпечують особливий комфорт і гарний настрій. Як і будь-який продукт, що використовується в міському пейзажі, вони універсальні і завжди сучасні. Основним здобутком компанії «Шредер» є, LED світильники які поєднують в собі естетичний зовнішній вигляд з високими фотометричними показниками, характеризуються малими енерговитратами, мають підвищений термін служби і створюють відчуття комфорту. Вони змінюють інтенсивність освітлення без зміни кольору, включаються і вимикаються миттєво, генерують приємне біле світло. Також для зниження енерговитрат і з метою збереження навколишнього середовища, працівники компанії досить багато світильників обладнують інноваційною системою дистанційного керування, що дозволяє максимально контролювати витрата електроенергії.

РОЗДІЛ ІІІ ПЕРСПЕКТИВИ ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШРЕДЕР»**3.1.**

3.1. Вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На сучасному етапі багато українських підприємств активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Проте ефективність зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств ще доволі низька. Це свідчить про відсутність чіткої зовнішньоторгової політики, слабкі канали збуту, недостатній досвід роботи на зовнішньому ринку, прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування.

Окреслене коло проблем вимагає від керівників вітчизняних підприємств відповідних дій по удосконаленню організації зовнішньоекономічної діяльності.

Проведена аналітична робота визначила необхідність побудови структурної моделі механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як цілісний системний організаційно-цільовий та економічний процес виходу підприємства на зовнішній ринок.

Структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю містить послідовність зовнішньоекономічних заходів, що включає наступні елементи:

- визначення макро та мікроекономічних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок;
- діагностику потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробку напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- реалізацію обраних зовнішньоекономічних напрямів;
- оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;

- прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю має спрямовувати свою дію на результативне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою, збутовою, зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Його дія забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, факторів і критеріїв оцінки ефективності управління. Всі елементи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю є взаємопов'язаними і забезпечують його повноцінне функціонування на всіх етапах розвитку. В результаті створюються умови для постійного вдосконалення та оптимізації заходів, що спрямовані на посилення стійких позицій підприємства на зовнішніх ринках.

Беззаперечно, що за сучасних умов розвитку і функціонування підприємства, створений ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю стає об'єктивною необхідністю, оскільки в конкуренції на світовому ринку виграє той, хто вчасно оцінює ситуацію, а результати динамічного аналізу дають можливість підприємству вчасно реагувати на події шляхом корекції виробленої стратегії завоювання нових ринків. Використання сукупності розглянутих цілей, завдань, етапів механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволить забезпечити його ефективне функціонування у досягненні коротко- та довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності.

Запропонована структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю, яка призначена для підвищення ефективності управління ЗЕД, зображена на рис. 3.1.

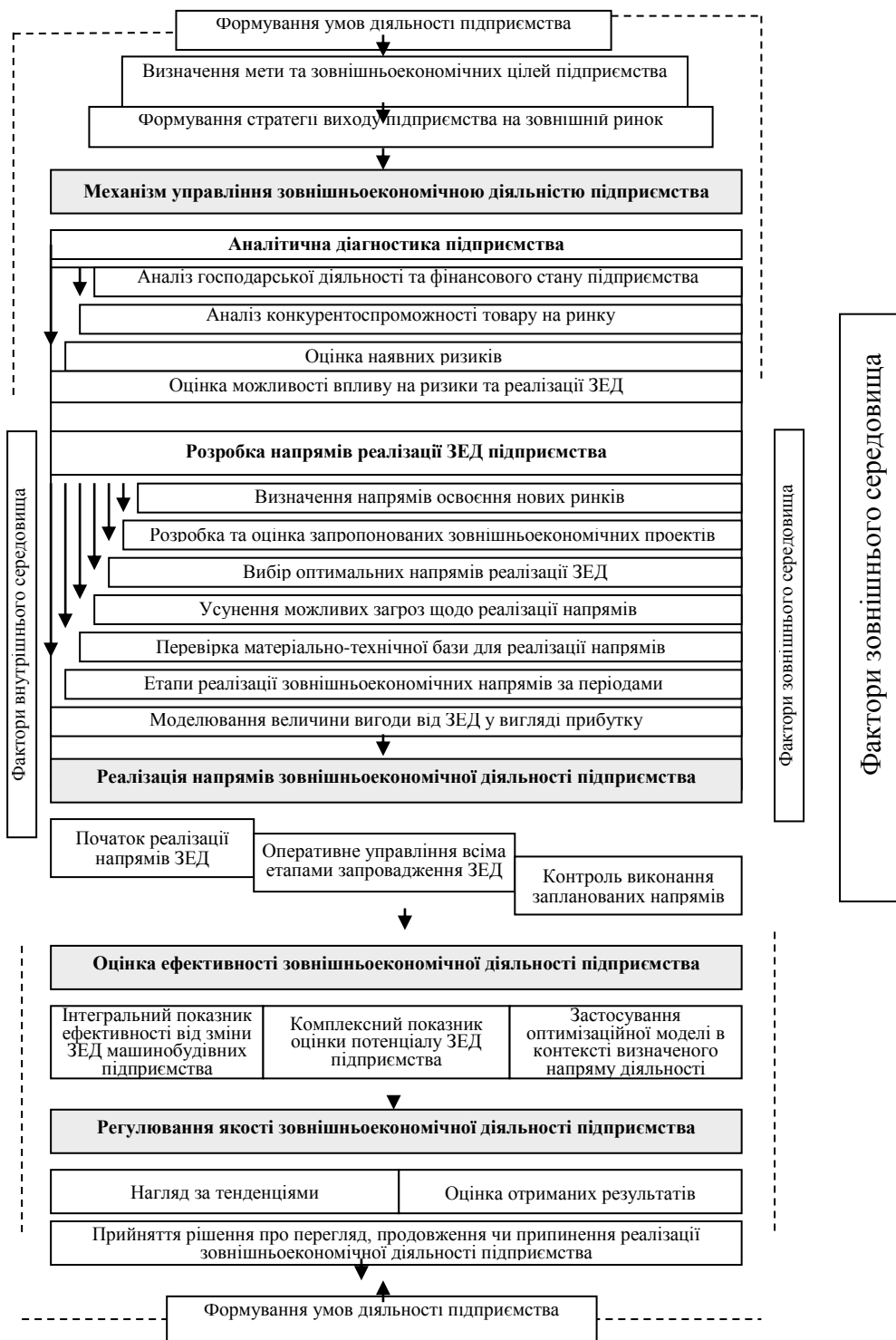


Рис. 3.1. Структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Організація ЗЕД – складна робота, яка вимагає уважного опрацювання таких питань як кон’юктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання

угод і т.д. Тому для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Вдало організована структура управління ЗЕД підвищує шанси на високу ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета – максимізація прибутку на довготривалій період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління ЗЕД повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними.

На виробничих підприємствах, що приймають активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в формі відділу зовнішньоекономічних зв'язків в рамках діючого апарату. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутрішнього управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. д. Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД (хоч на практиці зустрічаються й інші варіанти).

Головними завданнями відділу зовнішньоекономічних зв'язків підприємства мають бути:

- участь в розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;

- вивчення кон'юктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації;

- організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.

Одним із засобів досягнення основної мети – економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі – є підвищення ефективності ЗЕД підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібна стратегія зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

Для розробки стратегії необхідний комплексний аналіз діяльності підприємства. По-перше, треба провести комплексний аналіз ефективності ЗЕД на засадах фінансово-економічного аналізу та складання матриці SWOT та згрупувати економічні показники, що чітко виявлять внутрішні можливості підприємства.

По-друге, необхідно провести аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе оцінку постачальників, конкурентів та споживачів, а також аналіз пропонованих підприємством та конкурентами товарів з метою виявлення стадії життєвого циклу товару та можливості його заміни. Цей аналіз проводиться на засадах складання карти стратегічних груп для визначення положення підприємства серед конкурентів та напрямку його розвитку в наявному конкурентному середовищі. Також необхідні проведення маркетингового дослідження ринку з метою виявлення переваг споживачів та оцінка постачальників для визначення якості сировини та рівня цін на неї в даній галузі.

Після проведення аналізу економічної діяльності підприємства складається список стратегічних альтернатив, тобто система стратегій в із розрахунком вірогідності їх запровадження щодо досягнення загальної мети [19].

Сучасні українські промислові підприємства, що здійснюють ЗЕД, опинилися в складних умовах нестабільного економічного та політико-правового середовища, в якому неможливо обійтись без ефективної та

адаптивної до зовнішніх та внутрішніх чинників управлінської діяльності. Це зумовлює необхідність розробки заходів щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень при здійсненні ЗЕД.

Підприємствам-суб'єктам ЗЕД постійно доводиться стикатися з невизначеністю, яку неможливо уникнути в жодному з видів ділової активності. Зокрема, вона присутня під час прийняття рішень, щодо управління ЗЕД підприємства.

Тому вітчизняні підприємства повинні не ігнорувати можливість виникнення невизначеності зовнішніх ринків збуту, а віднайти шляхи ефективної взаємодії, навчитися передбачати виникнення різноманітних чинників впливу, розробляти управлінські рішення для більш швидкого налагодження процесу здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Змінюючись, певні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та стан державного регулювання впливають на показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що приводить до їх коливань, тому для сучасних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності виникає необхідність бути готовими до змін певних чинників впливу та вміти ефективно приймати рішення без наявності необхідної інформації, а заздалегідь готуватися до можливості виникнення несприятливої ситуації.

Також суттєвим обмежувальним чинником є особливості кадрового складу підприємств-суб'єктів ЗЕД, який є не пристосованим до мінливих умов зовнішнього середовища та не забезпечує своєчасну реакцію на зміни ринку середовища і ситуацій, що складаються в економіці держави [3].

Необхідність адаптації до умов невизначеності зовнішнього середовища зумовлює доцільність прийняття ефективних управлінських рішень на сучасних підприємствах-суб'єктах ЗЕД. З цією метою необхідним є встановлення напрямків удосконалення чинників впливу на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

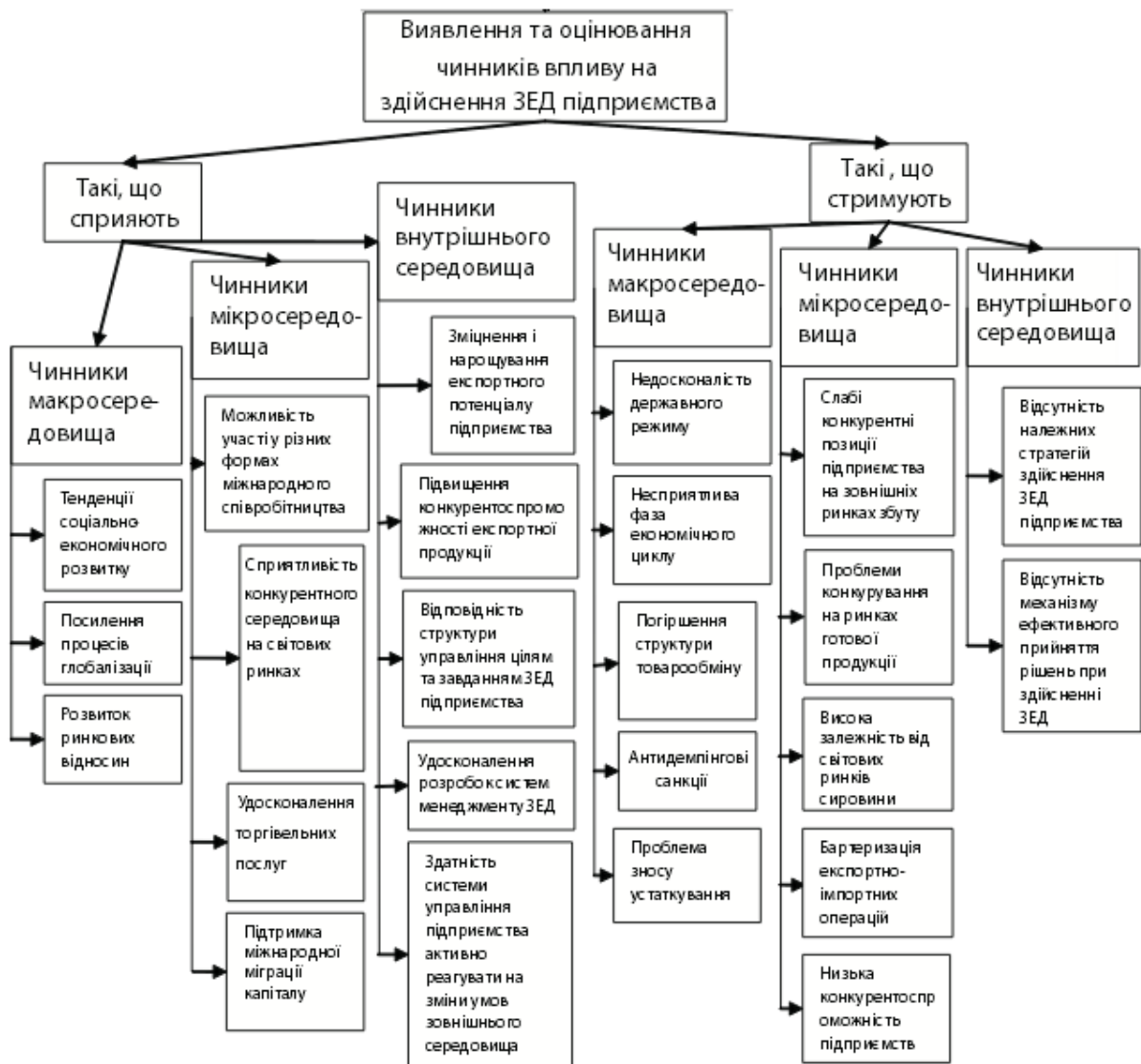


Рис. 3.2. Напрями вдосконалення управління ЗЕД підприємства

У процесі визначення напрямків вдосконалення управління ЗЕД вітчизняних промислових підприємств необхідно:

- 1) зазначити та оцінити чинники впливу;
- 2) розбити їх на групи, тобто на сприятливі чинники та такі, що стримують розвиток підприємств-суб'єктів ЗЕД;
- 3) кожну з них розбити на три підгрупи – макросередовище, мікросередовище, які формують зовнішнє оточення підприємства, та внутрішні, які формує саме підприємство.

За результатами систематизації необхідно оцінити, сила впливу яких чинників може бути мінімізована за рахунок заходів на державному рівні та на рівні підприємства (рис. 3.3).

Вітчизняним підприємствам при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності неможливо обійтись без регулярного впровадження заходів на рівні підприємства, які б сприяли швидкій та ефективній адаптації згідно з умовами макро- та мікросередовища. На зміну сучасному непристосованому процесу прийняття управлінських рішень за умов невизначеності має прийти стратегічний, зорієнтований на довгострокову перспективу процес, який відповідає основним напрямкам розвитку підприємств-суб'єктів ЗЕД.

При врахуванні чинників впливу підвищується можливість прийняття ефективного управлінського рішення на підприємстві щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство не в змозі передбачити всі чинники впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Навіть досить потужне підприємство не в змозі повністю усунути невизначеність, що виникає в процесі прийняття управлінських рішень.

На шляху розвитку вітчизняних підприємств виникає необхідність систематизації чинників впливу макро- та мікросередовища на здійснення ЗЕД підприємства, для удосконалення процесу прийняття ефективних управлінських рішень в контексті конкретної ринкової ситуації. У подальшій зовнішньоекономічній діяльності, приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення з урахуванням можливих чинників впливу, управлінський склад підприємства значно мінімізує ймовірність ризику.



Рис. 3.3. Заходи щодо вдосконалення управління ЗЕД національних підприємств

Щоб виявити шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних товаровиробників, необхідно:

- комплексне дослідження проблем підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних виробничих підприємств;
- виявлення напрямків удосконалювання системи управління та планування зовнішньоекономічних зв'язків на рівні підприємства;
- виявлення напрямків удосконалювання методів експортної роботи;

- вивчення сучасних аналітичних підходів і методів дослідження зовнішньоторговельних ринків;

- розробка організаційно-економічних заходів підвищення конкурентноздатності експортної продукції;

- аналіз ефективності зовнішньоторговельної діяльності виробничих підприємств (оцінка рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, дослідження переваг і недоліків висновку контрактів і договорів);

- аналіз конкурентноздатності підприємства і конкурентноздатності продукції на ринку збуту в зовнішньоекономічній діяльності;

- аналіз динаміки (розвитку) зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- розробка методики аналітичної оцінки ефективності окремої експортної операції;

- розробка заходів підвищення ефективності експортної діяльності вітчизняних товаровиробників [8, с. 120].

Для досягнення найбільшого економічного ефекту від зовнішньоекономічної діяльності слід розвивати виробництво експортної продукції, яка дозволяє одержати найбільшу валютну виручку на одиницю витрат, та імпортувати ті товари, власне виробництво яких викликало б найбільші затрати на одиницю вкладених валютних коштів.

Головною умовою проведення зовнішньоекономічної операції є її ефективність. Зовнішньоекономічні операції будуть більш успішні, якщо вихід підприємства на зовнішній ринок буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але і впливатиме з довгострокових цілей. Для підприємств, що стикаються з проблемою пошуку шляхів підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій задля аналізу взаємозв'язків та сукупного впливу факторів на витрати і вигоду зовнішньоекономічних операцій, пропонується:

- використовувати логістичний системний підхід до операцій;

- створити інтегровану систему отримання та обміну інформацією;

- використовувати графічні та табличні методи при обробці інформації у зовнішньоекономічних операціях [9].

3.2. Перспективи та шляхи розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На сьогоднішній день основна тенденція розвитку світового та українського світлотехнічного ринку характеризується підвищенням вимог до енергоефективності, екологічності продукції та поліпшенням експлуатаційних характеристик. З кожним днем обсяг українського та світового ринку світлотехніки збільшується.

Згідно з дослідженням McKinsey & Company, зробленому за замовленням Osram, обсяг світового світлотехнічного ринку до 2020 складе близько 110 млрд. дол.

У прогнозованому періоді відбудеться заміна більшої частини існуючих енергонеефективних джерел світла, заснованих на лампах розжарювання, ДРЛ та застарілих типах люмінесцентних ламп, на енергоефективні джерела світла і світлові прилади на їх основі (табл.3.3) [60, с.108].

Таблиця 3.1

Передбачувана тенденція розвитку українського ринку освітлення в натуральному вираженні (у %)

Групи ламп	2012р.	2016р.	2020р.
<i>Лампи розжарювання загального призначення</i>	43	9	2
<i>Галогенні лампи</i>	12	22	12
<i>Газорозрядні високого тиску (ДРЛ, ДРВ, ДНАТ, МГЛ)</i>	2	2	2
<i>Люмінесцентні</i>	16	20	18

<i>Компактні люмінесцентні</i>	17	25	19
<i>Світлодіоди (LED)</i>	10	22	46
<i>Разом на українському ринку</i>	100	100	100

*Розроблено автором на основі джерел [60, с.108]

Тому, ТОВ «Шредер» з кожним днем своєї роботи постійно вдосконалює свою діяльність та старається не відставати від світових тенденцій моди у світлотехніці.

Також основною тенденцією на світовому та українському світлотехнічному ринку є розпочатий процес заміщення електричних ламп розжарювання на енергоекономічні компактні люмінесцентні лампи, лампи на основі світловипромінюючих діодів.

За прогнозами, середньорічний темп зростання ринку світлодіодів становитиме близько 40%. Найбільші перспективи продажу мають потужні світлодіоди, призначені для вуличного, офісного, промислового та побутового освітлення. Потужні світлодіоди споживаються в основному виробниками освітлювальних приладів, такими як ТОВ «Шредер» та інші, тому тенденції розвитку світлодіодного ринку визначаються тенденцією розвитку ринку світлодіодних світильників.

Загальний обсяг продажів світлодіодних світильників (LED) в Україні за 2015 рік склав більше 50 млн. доларів або 15 % від загального обсягу продажів. На рисунку 3.1 показана динаміка зростання ринку споживання світлодіодної продукції за останні роки і на перспективу до 2020 року.

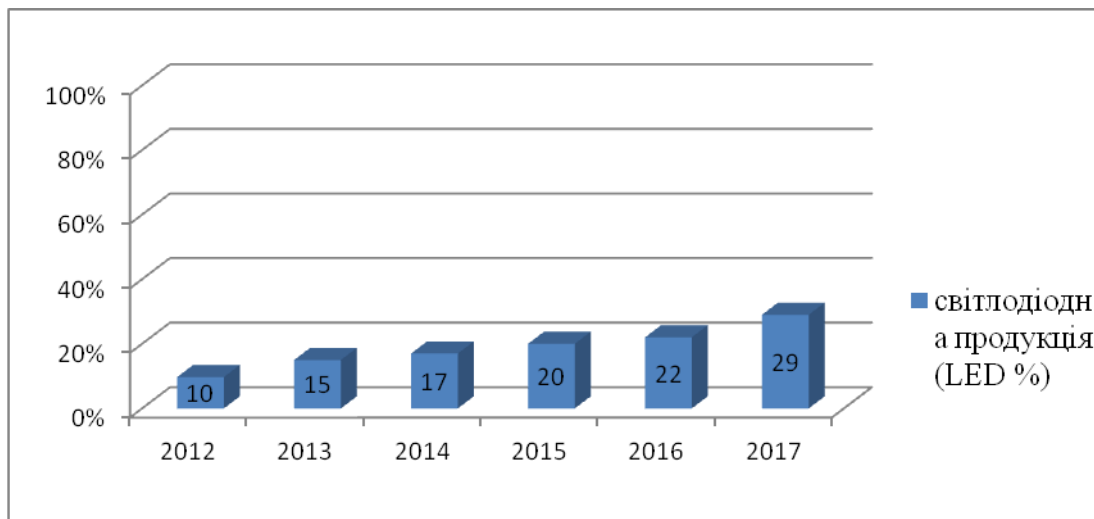


Рис.3.4. Динаміка зростання ринку споживання світлодіодної продукції (частка ринку)

*Розроблено автором

Якщо взяти до уваги те що ТОВ «Шредер» має досить непоганий як інвестиційний капітал так рівень управління ним, то можна виділити декілька основних найбільш перспективних напрямків розвитку підприємства:

- Вуличні світлодіодні світильники;
- Світлодіодні прожектори для архітектурного та ландшафтного підсвічування;
- Світильники для ЖКГ;
- Світлодіодні світильники для освітлення адміністративних будівель, лікарень, навчальних закладів;
- Електронні пускорегулюючі апарати (ЕПРА) для побутових і промислових світильників, для світильників вуличного об'єктового освітлення і тепличних приміщень;
- Автоматизована система управління освітленням (АСУО).

Також слід зазначити що основні пріоритети і напрямки розроблення інноваційних проектів та розширення обсягів виробництва нової продукції ТОВ «Шредер» диктуються тенденціями і провідними факторами на цільових ринках підприємств України та Європи. Тому для того щоб підприємство могло бути конкурентоздатним на ринку освітлювальної техніки, йому потрібно розробляти масштабні інвестиційні проекти, обсяг фінансування яких в компанії у 2014-

2016 рр. потрібно збільшити до 3 млн. дол., з допомогою як національних так і іноземних інвестицій. Успішна реалізація проектів дозволить ТОВ «Шредер» збільшити обсяг виробництва нової високоякісної продукції в рази.

Тому для того щоб компанія продовжувала займати провідні місця на своєму ринку, нами були запропоновані такі шляхи та напрямки інноваційного розвитку ТОВ «Шредер»:

1. Виробництво світлових приладів на основі світлодіодів, які за оцінкою McKinsey & Company до 2020 року займуть близько 60 % світового світлотехнічного ринку.

- Лампи-ретрофіти. В даний час ефективними є лампи-ретрофіти, еквівалентні 60Вт лампі розжарювання (використання більш потужних ламп неефективне, надлишок виділяемого тепла істотно знижує показник світловіддачі). З розвитком технології очікується збільшення потужності ламп-ретрофітів, тому до 2016 року за прогнозами багатьох експертів лідерами в цьому сегменті стануть лампи, еквівалентні 100Вт лампі розжарювання. Важливим напрямком розвитку в даному сегменті є також лампи LED-tube, призначені для прямої заміни лінійних люмінесцентних ламп в широко поширених стельових світильниках.

В цілому темп зростання ринку в сегменті ламп-ретрофітов буде менше темпів зростання спеціалізованих світлодіодних світильників, і досягнувши певної межі, почне знижуватися (у зв'язку з виходом з ладу і заміною традиційних світильників).

Спеціалізовані світлодіодні світильники, як очікується, стануть основою світлотехнічного ринку, істотно потіснивши світильники на традиційних джерелах світла (насамперед на лампах розжарювання і ДРЛ) . У даному сегменті в середньостроковій перспективі будуть розвиватися два напрямки: з використанням білого світлодіода (нанесення люмінофора безпосередньо на світлодіод) і використанням технології винесеного (віддаленого) люмінофора. У рамках підприємства пропонується розвивати обидва напрями.

2. Розрядні лампи в перспективі можуть скласти гідну конкуренцію світлодіодам, перш за все завдяки своїй відносній дешевості:

- ❖ Натрієві лампи, довгий час будуть незамінні для вуличного освітлення по співвідношенню ціна-якість;
- ❖ Металогалогенні лампи, сучасні розробки багатьох підприємств на міжнародному ринку в даному сегменті істотно збільшили терміни служби таких ламп, їх вартість залишається істотно нижче світлодіодів;
- ❖ Індукційні лампи. Не мають електродів, нагрівальних елементів, у зв'язку з чим термін їх служби досягає 100 000 годин, мають ряд інших переваг (низька температура, висока частота мерехтіння);
- ❖ Плазмові лампи. Дана технологія активно розвивається, з виходом на ринок плазмові лампи потіснять інші розрядні лампи.

3. Автоматизовані системи управління освітленням, дозволяють суттєво економити електроенергію і витрати на обслуговування систем освітлення. В Україні ринок зароджується, його потенціал величезний. Слід зазначити що ТОВ «Шредер» має досить великі надії стосовно цього напрямку виробництва адже вже зараз запропоновані компанією розробки по ефективності відповідають провідним світовим, а за ціною значно привабливіше. Тому одним із основних пріоритетних напрямків інноваційного розвитку для ТОВ «Шредер» є автоматизована система управління зовнішнім освітленням (далі - АСУО). АСУО призначена для керування освітлювальною системою в автоматичному (за графіками) або ручному режимі управління і виведення інформації про стан системи на центральний диспетчерський пункт. АСУО дозволяє економити електроенергію (до 30 ... 60 %) і витрати на експлуатацію системи освітлення за рахунок наступних чинників:

- Економія електроенергії за рахунок високого ККД (більше 95 %);
- Додаткова економія електроенергії за рахунок можливості регулювання (зниження) потужності кожного світильника;

- економія в обслуговуванні за рахунок дистанційного виявлення несправностей кожного світильника з передачею інформації на диспетчерський пункт.

4. Електронний пускорегулюючий апарат (ЕПРА) з можливістю регулювання потужності, що дає економію в процесі експлуатації до 10 - 30% споживаної електроенергії. ЕПРА - невід'ємний елемент сучасного світлового приладу. Використання нової елементної бази та схем підвищить ефективність ЕПРА. В останні роки відбулося інтенсивне розширення номенклатури та обсягів виробництва ЕПРА для газорозрядних ламп і світильників з їх застосуванням. Це викликано більш високою енергоефективністю сучасних світлових приладів з ЕПРА в порівнянні з традиційно застосовуваними раніше для цих цілей електромагнітними (дросельними) ПРА, які в даний час заборонені для нового застосування в країнах Євросоюзу з санітарних та ергономічних причин.

5. Елементна база на основі SiC, GaAs, GaN, яка підвищить ефективність електронних складових світлового приладу, зменшить їх розміри [37].

Розвиток світлотехніки в світі йде по шляху підвищення енергоефективності освітлювальних установок за рахунок створення і застосування енергозберігаючих світлотехнічних виробів - ламп (натрієвих, металогалогенних, компактних люмінесцентних, плазмових, індукційних, світловипромінюючих діодів та ін.), електронних пристроїв різного призначення, світлових приладів і автоматизованих систем керування освітлювальними установками.

Тому ТОВ «Шредер» зацікавлене та повинно нарощувати науково-технічний потенціал а також вдосконалювати технологічну базу за підтримки держави, з використанням можливостей, які може дати співробітництво з передовими українськими та зарубіжними фірмами та інвесторами.

До основних шляхів розвитку підприємства можна віднести і розвиток інноваційної та освітньої інфраструктури [3, с.15]. Так, потенційні можливості ТОВ «Шредер» мають велике значення для реалізації проектів енергоефективної світлотехніки. Високий ступінь конкурентоспроможності

підприємства на національному та світовому ринках забезпечується його перевагами в порівнянні з іншими аналогічними інфраструктурними об'єктами.

В даному напрямку на підприємстві перспективними розробками займається ряд лабораторій, діяльність яких, буде орієнтована на стратегічні інтереси кластера і включена до ланцюжка доданої вартості.

Слід відзначити те що підприємстві діє спеціальна навчальна науково-дослідна міні-лабораторія з комп'ютерних інформаційно-вимірювальних і управляючих систем і технологій.

Основні напрямки діяльності даної лабораторії:

- проведення прикладних НДДКР в галузі створення інформаційно-вимірювальних і управляючих систем для промислового та науково-дослідного устаткування.

- підготовка та підвищення кваліфікації фахівців і кадрів вищої кваліфікації для промислових підприємств на базі сучасного обладнання;

- надання консультаційних послуг в області застосування сучасних апаратних і програмних засобів, що використовуються в сфері автоматизації промислових об'єктів;

- використання науково-дослідної бази лабораторії для освітньої діяльності та освоєння нових освітніх технологій.

Досить перспективною для провадження на ТОВ «Шредер» виглядає, нещодавно вироблена групою компаній «Шредер» програма «правильне освітлення», суть якої полягає в використанні освітлювальних пристроїв покоління світло-випромінюючих діодів для правильного освітлення. Дана програма зобов'язує виконання чотирьох нерозривних зобов'язань (рис.3.5) [37].



Рис.3.5. Програма «правильне освітлення»

1. Розробка потужних фотометричних приладів. Ці прилади забезпечують найкращі можливі технічні характеристики СІД. Компанія вдосконалила два найкращих дизайн фотометричних пристрої, які є досить ефективними та універсальними, для того що відповідати вимогам будь-якого типу при застосуванні в умовах дорожнього або міського освітлення, і разом з цим – для досягнення максимальних результатів від технологічного рішення.

2. Зниження енергоспоживання. Використовуючи порівняльні дослідження та індивідуальний підхід до кожного проекту, компанія «Шредер» надає підтримку в підрахунку можливої економії відносно виробничих витрат і викиду CO₂. Дана економія в подальшому зростає за умови поєднання з інтелектуальною електронною системою.

3. Пропозиція надійних рішень. Групою компаній «Шредер» була розроблена система температурного управління, а також посилена герметичність для того, щоб гарантувати довгий термін служби СІД в компанії

4. Розробка перспективної технології, яка буде гарантувати, що освітлювальні пристрої будуть здатні адаптуватися до майбутнього технологічного прогресу щодо СІД.

3.3. Вибір найбільш пріоритетних напрямків розвитку та розробка пропозицій щодо покращення системи зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На сьогоднішній день умови вибору пріоритетних напрямків у сфері розвитку системи зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шредер», в цілому характеризуються такими особливостями:

- регіональна (відповідність сфери інноваційної діяльності підприємства базовим секторам спеціалізації регіону, цілі та напрямки розвитку яких задані в стратегії соціально-економічного розвитку);
- державна (відповідність сфери діяльності ТОВ «Шредер» пріоритетним напрямкам розвитку науки, технологій і техніки в Україні. Зазначена «причетність» підприємства науково-технологічним пріоритетам розвитку країни);
- міжнародна (націленість підприємства та програми його розвитку на послідовний перехід від рішення задачі заміщення імпорту світлотехніки вітчизняною продукцією до усунення її відставання від світового рівня і виходу на світовий ринок світлотехніки вітчизняного виробництва) [19, с.273].

Якщо брати до уваги теперішній час, та ситуацію яка склалася навколо підприємства, то ми б хотіли виокремити такі основні категорії стосовно вибору пріоритетних напрямків інноваційного розвитку ТОВ «Шредер»:



1. Сфера досліджень і розробок. Проаналізувавши діяльність підприємства, з урахуванням досвіду провідних компаній світу у сфері освітлювальних

приладів (в тому числі багатьох компаній групи Шредер), можна визначити перспективні напрямки розвитку ТОВ «Шредер» у сфері досліджень і розробок, перелік яких представлений у Таблиці 3.4. Тому для того щоб підвищити технологічний рівень, ефективність виробництва та взагалі якість продукції ТОВ «Шредер», нами були запропоновані такі основні напрямки підтримки здійснення робіт і проектів у сфері досліджень і розробок, які на нашу думку слід застосувати та реалізувати в майбутньому на підприємстві [37,53, с.187].

Таблиця 3.2

Основні роботи/проекти у сфері досліджень і розробок, які пропонується реалізувати на підприємстві

Пріоритетні напрямки	Основні роботи/проекти у сфері досліджень і розробок, які пропонується реалізувати на підприємстві
Розробка і синтез нових матеріалів для виробництва джерел світла та світлових приладів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка технологій виробництва напівпровідникових приладів на основі нових високоефективних матеріалів (діоди, JFET - транзистори, діодні та гібридні модулі, надпотужні тиристори); 2. Розробка технології і створення виробництва теплопровідних виробів з металоматричних композиційних матеріалів для приладів силової електроніки і перетворювальної техніки.
Підготовка до запуску Виробництва світлодіодних світильників по технології віддаленого люмінофора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комплекс досліджень і розробки, результати яких необхідні для створення в ТОВ «Шредер» виробництва світловипромінюючих діодів і світлових приладів на їх основі, включаючи:

	<ul style="list-style-type: none"> • розробку пристрою харчування світлодіодного світильника з терміном служби не менше 50 тис. годин; • дослідження характеристик люмінофорів світлодіодів з метою вибору оптимальних складів люмінофорів для світлодіодів різної кольоровості.
<p>Підготовка до запуску виробництва нових світлових приладів і ЕПРА</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка конкурентоспроможних, імпортозамінних електронних пускорегулювальних апаратів (ЕПРА) для газорозрядних ламп високого тиску; 2. Розробка програмного продукту для розрахунку конструкцій відбивачів світильників з газорозрядними лампами високого тиску; 3. Розробка спеціальних пускорегулювальних апаратів для енергоефективних світильників; 4. Розробка світильників і ЕПРА з використанням високоефективних енергоекономічних ламп.

*Розроблено автором

Більшість основних робіт/проектів, які пропонується виконати на підприємстві, носять прикладний характер. Їх спрямованість на підвищення технологічного рівня та ефективності виробництва, підвищення якості продукції ТОВ «Шредер» підтверджується, зокрема, тим, що результати цих робіт призначені для технологічної модернізації, вирішення завдання заміщення

імпорту світлотехніки та забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємства в цьому сегменті глобального ринку.

Також, слід відзначити що досить пріоритетним напрямком інноваційної діяльності підприємства є міжнародна науково-технічна кооперація [47, с18]. В якості основних напрямків та заходів з розвитку міжнародної науково-технічної кооперації ТОВ «Шредер», можна позначити розвиток підсистеми організаційно-технічної підтримки науково-технічних проектів, яка покликана, в першу чергу, забезпечити умови для розробки і реалізації найважливіших інноваційних проектів. З метою розвитку міжнародної науково-технічної кооперації підприємства, необхідно організувати співфінансування зарубіжної виставкової та презентаційної діяльності, а також надання допомоги в укладанні угод з найважливішими міжнародними партнерами.

2. Науково-інноваційна інфраструктура. Вибір пріоритетів розвитку наукової та інноваційної інфраструктури ТОВ «Шредер», здійснювався з урахуванням її сучасного стану, а також потреб у її модернізації та розвитку, що впливають з цілей і завдань розвитку підприємства, сформульованих у справжній програмі.

У сформованій ситуації пріоритети розвитку наукової та інноваційної інфраструктури підприємства повинні визначатися залежно від ефективності використання вже наявних об'єктів цієї інфраструктури, адекватності їх набору і потенціалу поточним і перспективним потребам, а також масштабу і складності завдань, які повинні бути вирішені в результаті її реалізації.

В результаті аналізу та взаємного узгодження цих та інших факторів і обмежень в якості пріоритетних напрямів і заходів з розвитку наукової та інноваційної інфраструктури ТОВ «Шредер» виділені наступні:

- розвиток матеріально-технічної бази а також розширення сфери діяльності за рахунок включення в неї надання наступних послуг: проведення різного роду випробувань, підвищення кваліфікації та перепідготовка персоналу. Це дозволить підприємству проводити масштабні сучасні світлотехнічні дослідження, розширити участь в зарубіжних і міжнародних

проектах/програмах, а також отримувати результати, комерціалізація яких здатна забезпечити вирішення різноманітних завдань, пов'язаних як з імпортозаміщенням, так і з виробництвом конкурентоспроможної, затребуваною на світовому ринку продукції;

• спільно із українськими партнерами:

- 1) створення інжинірингового центру волоконної оптики (виробництво волоконних світловодів);
- 2) створення Центру енергозберігаючої світлотехніки (ЦЕС) для проведення досліджень і розробок в області джерел світла, який включатиме власну випробувальну базу та сертифікаційний центр, що дозволяють проводити випробування і сертифікувати всі типи існуючих джерел світла, багато типів світлових приладів і настановних виробів [60, с.113];
- 3) створення Центру нанотехнологій і наноматеріалів для розробки нових технологій (проведення дослідно-конструкторських і дослідно-технологічних робіт) [1, с.401].

3. **Науково-технічна інтеграція підприємства в зовнішньоекономічний простір.** Контекст вибору пріоритетних для ТОВ «Шредер» напрямів і заходів з розвитку міжнародної науково-технічної кооперації в цілому характеризується:

- відставанням України від світового рівня в області енергоефективної світлотехніки, на подолання якого в довгостроковій перспективі націлена справжня програма [60, с.114];
- спрямованістю справжньої програми на досягнення значущих позитивних зрушень у вирішенні завдання імпортозаміщення за основними видами світлотехнічної продукції;
- наявністю у ТОВ «Шредер» мережі закордонних партнерів, форм і механізмів взаємодії та кооперації з ними.

Наведені обставини свідчать про те, що для реалізації цієї програми необхідні не тільки підтримка і подальший розвиток сформованих форм і механізмів участі підприємства в міжнародному науково-технічному співробітництві, але і обґрунтований вибір його пріоритетів.

Щодо розвитку науково-технічної кооперації ТОВ «Шредер», то тут існує ряд пріоритетних напрямків, реалізація яких буде здійснюватися за рахунок реалізації наступних заходів:

- проведення науково-технічних стажувань, у таких країнах як Бельгія, Австрія, Німеччина та інші [52, с.212];
- спільні прикладні дослідження з міжнародними науковими центрами та університетами в галузі енергозбереження за рахунок оптимізації вуличного освітлення на основі енерго-економічних світлодіодних світлових приладів;
- створення спільного дослідного центру з вивчення світлодіодів і приладів на їх основі з компаніями групи «Шредер», покликаною забезпечити вдосконалення технологій виготовлення світлодіодів та світильників на їх основі, а також розробку нових видів світлодіодів для спільного підприємства, створеного з цими компаніями.

Висновки до розділу 3

1. ТОВ «Шредер», з допомогою своїх іноземних партнерів (інвестиційні потоки з закордону, зокрема: Бельгії), має провести поверхневе маркетингове дослідження, що дозволить виявити нові ринкові можливості, а саме те, що ринок світлотехніки, зокрема світлодіодного освітлення (генерація LED), має тенденцію до зростання і час підприємству закріпитися на цьому ринку, саме в даному напрямку. Також, було б досить ефективним розроблення довгострокової інноваційної стратегії. Пропоновані в роботі плани стосовно інноваційної та маркетингової стратегії покликані привести підприємство до успіху, а саме до захоплення досить великої частки ринку і до запланованого прибутку. Визначаються цільові ринки, на яких підприємству потрібно працювати, а також напрямки впровадження новацій.

2. Сьогодні відбувається революція в питаннях освітлювальних пристроїв, і тому для ТОВ «Шредер» виробництво освітлювальних приладів з використанням світловипромінюючих діодів які мають стати альтернативою, одночасно очевидною і перспективною: очевидною, тому що вони являють

собою серйозну альтернативу газосвітним лампам, і перспективною, тому що вони представляють собою високоякісні рішення всієї компанії Schröder.

Також, перспективним напрямком розвитку ТОВ «Шредер» є перехід на виробництво засноване на принципі екологічності. Використання екологічних видів транспорту, виведення документів на друк тільки при необхідності, економія електрики, благодійні відео-конференції все це - маленькі кроки, які створюють великий ефект при регулярному застосуванні.

3. Для того щоб покращити зовнішню політику та вибрати найбільш пріоритетні напрямки розвитку ТОВ «Шредер» потрібно реалізувати ряд заходів спрямованих на розвиток як сфери досліджень і розробок так і сфер науково-інноваційної інфраструктури та науково-технічної інтеграції підприємства, що дозволить отримати такі результати, як:

- ✓ лідерство світлотехніки за показниками інноваційної діяльності в Україні;
- ✓ розробка нових видів продукції світлотехніки, що відповідають світовому рівню, а в окремих випадках - не мають світових аналогів;
- ✓ розробка і використання сучасних технологій, що дозволяють здійснити виробництво нових типів продукції;
- ✓ збільшення числа технологій, що відповідають світовому рівню.
- ✓ створення дослідних зразків енергозберігаючих екологічно чистих джерел світла, світлових приладів та нових технологій.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі проведено дослідження формування моделі розвитку підприємства та розроблено рекомендації щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності на базі вдосконалення стратегічних напрямків організації та функціонування господарської діяльності ТОВ «Шредер».

Розвиток підприємства можливий після проведення реструктуризації та реорганізації усіх наявних процесів. Зовнішньоекономічну діяльність можливо провести лише після укладення нових контрактів із зазначенням вимог підприємства.

Проведене дослідження дозволило сформуванати наступні висновки для покращення діяльності підприємства:

1. Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «Шредер», можна зазначити що дане товариство займає досить непогані позиції на ринку вітчизняної світлотехніки, зокрема в галузі зовнішнього освітлення. ТОВ «Шредер» як правило пропонує своїм споживачам продукцію з досить різноманітним набором характеристик, та різною комплектацією в межах однієї марки. Якщо брати до уваги основні показники господарської діяльності ТОВ «Шредер», можна зробити такий узагальнюючий висновок: підприємство діє досить успішно, хоча й деякі показники мають недостатні значення чи просто розвивалися протягом певного періоду негативно.
2. Також виходячи із рівня управління зовнішньоекономічним розвитком на підприємстві «ТОВ Шредер», можна зробити короткий висновок, про те що, за останні роки, в даному товаристві розпочався так званий технологічний прорив який дав початок розробці неймовірно привабливих світильників, які забезпечують особливий комфорт і гарний настрій. Як і будь-який продукт, що використовується в міському пейзажі, вони універсальні і завжди сучасні. Основним здобутком компанії «Шредер» є, LED світильники які поєднують в собі естетичний зовнішній вигляд з

високими фотометричними показниками, характеризуються малими енерговитратами, мають підвищений термін служби і створюють відчуття комфорту. Вони змінюють інтенсивність освітлення без зміни кольору, включаються і вимикаються миттєво, генерують приємне біле світло. Також для зниження енерговитрат і з метою збереження навколишнього середовища, працівники компанії досить багато світильників обладнують інноваційною системою дистанційного керування, що дозволяє максимально контролювати витрату електроенергії. Досліджена стратегічна мета зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розроблений поетапний план дій щодо поєднання та подальшого впровадження моделі розвитку зовнішньоекономічної діяльності при наявному життєвому циклу підприємства, рекомендована модель є логістичною та вимагатиме деяких коректив в залежності від зміни впливу факторів середовища;

3. Для того щоб покращити зовнішню політику та вибрати найбільш пріоритетні напрямки розвитку ТОВ «Шредер» потрібно реалізувати ряд заходів спрямованих на розвиток ЗЕД, зокрема на налагодження інвестиційного клімату підприємства.

Підприємство повинне максимально використовувати не задіяне у процес виробництва технічне обладнання, вкладати кошти у розвиток виробничого персоналу, тому що саме вони головна цінність будь-якої організації.

Також, досліджений прихований потенціал підприємства, його розкриття можливе лише при впровадженні адекватного механізму управління організацією.

Для завоювання нових ринкових позицій слід реалізувати потенціал підприємства на нових сегментах ринку

Впровадження моделі розвитку підприємства та можливих альтернатив його розвитку вимагає прийняття високого ступеню ризику. Для зменшення її наслідків слід використати хеджування зовнішньоекономічних ризиків. Такого виду діяльність можуть реалізувати дві сторони, а саме: закордонні акціонери та

партнери, укладання кредитних угод, які впевнені в позитивних наслідках фінансового оздоровлення підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агєєв Є. Я., Чепінога В. І. Зовнішньоекономічна діяльність: основи, маркетинг, менеджмент, облік, ефективність: Навч. пос. – Харків, 2006. – 480 с.
2. Боб Ю. В., Недбалюк О. П. Суть і перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності в Україні: Стаття. – КНЕУ, 2016. [Електронний ресурс]: <http://intkonf.org/bob-yuv-nedbalyuk-op-sut-i-perspektivi-rozvitku-zovnishnoekonomichnoyi-diyalnosti-v-ukrayini/>
3. Богач А. Принципи та напрямки аналізу витрат на функціонування логістичних систем // Логістичні системи. – 2011. – № 2.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – Видавництво 2-ге, доповнене і перероблене. – Київ: Атака, 2016. – 414 с.

5. Вівчар О. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. [Електронний ресурс]: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/290/2/GEB_2009_No2-O_Shepherd-Key_aspects_of_improving_the_efficiency_24.pdf

6. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. – Л.: Афіна, 2014. – 140 с.

7. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець: Навчальний посібник. – 2-ге видання, перероб. та доповн. – К. : «Видавничий дім «Професіонал», 2009. – 216 с.

8. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: Монографія. – Х.: ВД „ИНЖЕК”, 2008. – 512 с.

9. Гаркуша О. О. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств: Автореф. [Електронний ресурс]: <http://masters.donntu.edu.ua/2003/fem/garkusha/diss/index.htm>

10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2010. – 392 с.

11. Гофман Н. Ф., Маховікова Г. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності. – СПб: Питер, 2011. – 208 с.

12. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє видання. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 432 с.

13. Грущинська Н.М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України в умовах становлення процесів митного регулювання України // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 7 (49).

14. Дем'янченко А. Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства. [Електронний ресурс]: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8773/1/17.pdf>

15. Дем'янченко А. Г. Формування моделі комплексного аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Економіка, фінанси, право. – 2015. – №2. – с. 22-28.

16. Дідківській М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч посібник. – К.: Знання, 2006. – 462 с.
17. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Учебное пособие: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2010. – 272 с.
18. Завьялов П. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей и пути их решения // Маркетинг. – 2008. – № 10. – С. 45-49.
19. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. №959-ХІІ [Електронний ресурс]: <http://search.ligazakon.ua>
20. Захаров К. В., Бочарніков В. П., Липовский В. В., Захаров А. К., Циганок А. В. Логістика, ефективність і ризики зовнішньоекономічних операцій: 2-е вид., доп. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2014. – 260 с.
21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для ВУЗів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман; за редакцією доктора Економічних наук професора Багрової І. В. – Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2012. – 585 с.
22. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посібник /Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С. та ін. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 608 с.
23. Карпенко М. О., Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. [Електронний ресурс]: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Zacharchenko.pdf
24. Кизим М. О., Зінченко В. А. Якість життя населення і зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 184 с.
25. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 386 с.

26. Ковтун Е. О., Дронов Д. В. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств. [Електронний ресурс]: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/64169.doc.htm

27. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2016. – 792 с.

28. Кудлай В. Г. Особливості експортно-імпортової діяльності у зовнішньоекономічній діяльності України // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – №3. – С. 3–9.

29. Луценко В. О. Розробка заходів підвищення ефективності експортних операцій промислового підприємства. Автореф. [Електронний ресурс]: <http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/lutsenko/diss.htm>

30. Макогон Ю. В., Гохберг Ю. А., Чернега О. Б. Управление международной конкурентоспособностью предприятий (организаций). – Донецк: ДонНУ, 2013. – 278 с.

31. Малярець Л. М. Економіко-математичне моделювання: навчальний посібник / Л. М. Малярець. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 312 с.

32. Малярець Л. М. Визначення впливу законодавчо-правових факторів на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна // Бізнес інформ. – Харків : ХНЕУ, 2011. – № 11(406). – С. 129 – 131.

33. Малярець Л. М., Проскурніна Н. В. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. // Бізнес інформ. – Харків : ХНЕУ, 2012. – №6. – С. 32-35.

34. Машталір Я. П. Конкурентні переваги як основний критерій виходу підприємства на зовнішній ринок // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ. Т. II. – 2016. – №218. – С. 475–482.

35. Машталір Я. П. Теоретичні основи визначення ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ. Т. II. – 2007. – №223. – С. 407–412.

36. Машталір Я. П. Формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5. – С. 54–57.

37. Мельник Л. Г. Економіка та інформація: Економіка інформації та інформаційна в економіці: енциклопедичний словник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 384 с.

38. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія. – К.: КНТЕУ, 2010.

39. Михайлов В. С. Методичні аспекти розрахунків експортних цін суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України / Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – №5(36). – С. 68-72.

40. Міжнародна конкуренція та можливості України в боротьбі за ринки збуту // Україна-business. – 2007. – № від 16 червня.

41. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник / за редакцією проф. І. О. Піддубного. – 2-е видання, стереотип. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016, 252 с.

42. Офіційний сайт ПАТ ТРЗ «Оріон» // <http://www.orion.te.ua>.

43. Пашенко О. І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. [Електронний ресурс]: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1355/1.pdf>

44. Пазуха М. Д. Зовнішньоекономічна діяльність (загальні положення): Навчально-методичний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 230 с.

45. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємництва. – К.: Знання, 2015. – 462 с.

46. Пономаренко В. С. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем: монографія / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець; Харківський національний економічний ун-т. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 432 с.

47. Прокушев Є. Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. – М.: ІОЦ Маркетинг, 2010. – 208 с.

48. Проскурніна Н. В. Обґрунтування системи підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Проскурніна Н. В. // Управління розвитком. – 2011. – № 5 (102). – С. 187–189.

49. Рубан І. В. Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах збалансованої системи показників. [Електронний ресурс]: http://www.rusnauka.com / 9. EISN_2007 / Economics / 21328.doc.htm

50. Семенов Г. А. Економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності акціонерного товариства // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – №4 (18). – С. 54-59.

51. Сисоєва Т. П. Формування та розвиток зовнішньоекономічної діяльності регіонів України в умовах глобалізації (на прикладі Київської області) [текст]: Дис. канд. наук: 08.00.05 – 2014.

52. Скоропад І. С., Герасименко С. І. Ефективність маркетингових заходів у системі зовнішньоторговельних зв'язків. // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. – 2013. – №469. – С. 498-502.

53. Сорокін С. Л. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності: поняття, вимірювання і оцінка: монографія. – Гродно: ГрГУ, 2001. – 130 с.

54. Степаненко О. І. Зовнішньоекономічна діяльність: вибір контрагента та організація укладання угоди // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – №7. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2003. – С. 320 – 325.

55. Степаненко О. І. Особливості аналізу та оцінки виконання договірних зобов'язань за експортними операціями // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. – №195, Том І. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. – С. 68 – 74.

56. Сухарській В. С. Зовнішньоекономічна діяльність: організація і управління: Монографія. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2007. – 496 с.

57. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. // Економіка, фінанси, право. – 2015. – №11. – с. 17-20.

58. Щербак В. Г., Лозенко А. П. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки // *Фінанси України*. – 2009. – № 4. – С. 58-61.
59. Яковлев А. И. Усовершенствование методов определения эффективности внешнеэкономической деятельности. // *Финансы Украины*. – 2008. – №9. – с. 28-34
60. Beamish Paul W., Morrison Allen, Rosenzweig Philip M. *International management*. — 3. ed. — Boston, Mass. etc.: Irwin: McGraw-Hill, 2007. – 604 p.
61. C. Drury. *Management and Cost Accounting*. – Cengage Learning EMEA, 2008. – 775 p.
62. D. E. Akyol, G. Tuncel, and G. M. Bayhan. A comparative analysis of activity-based costing and traditional costing. // *World Academy of Science, Engineering and Technology*. – 2015. – №3.
63. Fisher. *The Theory of interest: As Determined by impatience to Spend income and Opportunity to invest it*. – New York: Augustus M. Kelley Publishers, 1965. – 566 p.
64. G. Cokins. *Activity-based cost management: an executive's guide*. – John Wiley and Sons, 2011. – 374 p.
65. M. B. Clifton. *Target costing: market-driven product design*. – CRC Press, 2014. – 266 p.

Додатки

Додаток А

Фінансова звітність підприємства за 2014-2016 рр.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Шредер»	за ЄДРПОУ	2017	01	01
Територія	Тернопіль	за КОАТУУ	36629973		
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	803890000		
Вид економічної діяльності	Виробництво світлових комплексів	за КВЕД	120		
Середня кількість працівників, осіб	87		32.30		
Одиниця виміру:	тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вул. Микулинецька 46 б, 3, Тернопіль, 46 000				

1. Баланс Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006
на 31 грудні 20 16 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	59,6	134,3
первісна вартість	1011	104,5	212,6
знос	1012	(44,9)	(78,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	59,6	134,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	483,0	612,8
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	53,8	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,6	30,9

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	99,8	46,7
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	18,0	28,8
Усього за розділом II	1195	660,2	719,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	719,8	853,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	63,0	63,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	501,0	591,8
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	564,0	654,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	12,0	0,1
розрахунками з бюджетом	1620	35,5	21,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	28,5	20,0
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	108,3	177,2
Усього за розділом III	1695	155,8	198,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	719,8	853,5

2. Звіт про фінансові результати
за ___рік___ 2016 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2931,1	2073,9
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		

Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2931,1	2073,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2402,0)	(1581,3)
Інші операційні витрати	2180	(418,3)	(343,9)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2820,3)	(1925,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	110,8	148,7
Податок на прибуток	2300	(20,0)	(28,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	90,8	120,2

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(ініціали, прізвище)

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2017	01	01
Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Шредер»</u>	за ЄДРПОУ	36629973		
Територія <u>Тернопіль</u>	за КОАТУУ	803890000		
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво світлових комплексів</u>	за КВЕД	32.30		
Середня кількість працівників, осіб <u>87</u>				
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <u>вул. Микулинецька 46 б, , Тернопіль, 46 000</u>				

1. Баланс
на 31 грудні 20 15 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	61,7	59,6
первісна вартість	1011	79,3	104,5
знос	1012	(22,9)	(44,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	56,4	59,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	487,6	483,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1,9	53,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13,2	5,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	130,2	99,8
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	40,5	18,0
Усього за розділом II	1195	673,4	660,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	729,8	719,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	63,0	63,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	379,6	501,0
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	442,6	564,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1,4	12,0
розрахунками з бюджетом	1620	41,6	35,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		28,5
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	244,2	108,3
Усього за розділом III	1695	287,1	155,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	729,8	719,8

2. Звіт про фінансові результати
за ___ рік ___ 2015 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2073,9	3314,4
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2073,9	3314,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1581,3)	(2748,6)
Інші операційні витрати	2180	(418,3)	(343,9)
Інші витрати	2270	()	()
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2820,3)	(1922)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	148,7	151,9
Податок на прибуток	2300	(28,8)	(72,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	120,2	273,2

Керівник

Головний бухгалтер

Основні закони та нормативні акти, якими регулюється діяльність

ТОВ «Шредер»

Назва законів та нормативних актів	Сфера регулювання
1	2
Конституція України від 28.06.1996, із змінами, внесеними Законами України від 1 лютого 2011 року, № 254к/96-ВР [34]	Загальні засади підприємництва, конкуренції, захисту прав споживачів, право на працю.
Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 [16]	Основні принципи господарської діяльності, господарські зобов'язання, особливості правового регулювання, зовнішньоекономічна діяльність.
Цивільний кодекс України від 18.03.2004 № 435-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2004, №№ 40-44 ст.356 [66]	Регулювання відносин оплатного надання послуг
Кодекс законів про працю України// Затверджується Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до № 50, ст. 375	Трудові правовідносини, оплата праці, умови праці, рішення трудових спорів.
Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112 [50]	Сплата податків, зборів та платежів до державного та місцевих бюджетів. Сплата податку на прибуток та пільги, що до сплати цього податку.
Закон України “Про збір на обов’язкове державне пенсійне страхування” від 09.07.2003 № 400/03-ВР// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 37,	Пенсійне забезпечення.
Закон України “Про акціонерні товариства” від 17.09.2008 № 1255-XII // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008, N 50-51,	Правила створення, діяльності, права і обов’язки їх учасників та засновників.
Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в нац. / іноземній валюті від 21.01.2004 № 22 Зареєстровано в	Безготівкові розрахунки підприємств.
Закон “Про охорону праці”// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49,	Охорона праці на підприємствах.