

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

Кривонос Оксана Василівна

**Управління зовнішньоторгівельними операціями
підприємства / Management of Foreign Trade Operations of
the Enterprise**

спеціальність: 073 – Менеджмент
магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МІМзм-21
О.В. Кривонос

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ю. В. Мельник

Магістерську роботу допущено
до захисту:

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....		3		
РОЗДІЛ	I.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ	УПРАВЛІННЯ	
ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ				
1.1.	Зміст та особливості управління зовнішньоторгівельними операціями підприємства.....			5
1.2.	Форми організації зовнішньоторгівельної діяльності підприємства та проблеми його виходу на зовнішні ринки.....			13
1.3.	Інституційне забезпечення управління зовнішньоторгівельними операціями			21
	Висновки до Розділу I.....			28
РОЗДІЛ	II.	АНАЛІЗ	СИСТЕМИ	УПРАВЛІННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ДЕМЕТРА ПЛЮС»				
2.1.	Загальна характеристика господарської діяльності підприємства.....			30
2.2.	Аналіз експортних можливостей меблів з України.....			46
2.3.	Аналіз ефективності експортно-імпортних операцій підприємства....			56
	Висновки до Розділу II.....			66
РОЗДІЛ	III.	УДОСКОНАЛЕННЯ	УПРАВЛІННЯ	
ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПП «ДЕМЕТРА ПЛЮС»				
3.1.	Оцінка експортних можливостей підприємства та розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.....			69
3.2.	Впровадження системи управління якістю як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку			78
	Висновки до Розділу III.....			89
ВИСНОВКИ.....				91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....				94

ВСТУП

Актуальність теми. Формування та подальший розвиток зовнішньоекономічних відносин в Україні зумовлює специфіку діяльності підприємств меблевої промисловості, умов їх функціонування, оскільки підвищується рівень невизначеності, ризику, посилюється конкуренція, стає необхідністю вміння пристосовуватись до економічної ситуації, яка постійно змінюється. Щоб вижити, потрібно правильно визначати свою стратегію та тактику поведінки на зовнішніх ринках, необхідно систематично аналізувати зовнішнє середовище, досліджувати діяльність конкурентів та здійснювати діагностику конкурентоздатності підприємства. Проблема інтенсифікації виходу на зовнішні ринки та конкурентоздатності підприємств загалом та меблевої продукції зокрема набуває на сучасному етапі важливого значення.

Після вступу України до СОТ, із загостренням міжнародної конкуренції, зросла роль і значення управління зовнішньоторговельними операціями підприємств. Ця діяльність суттєво активізувалася після підписання Угоди про Асоціацію України з ЄС та отримання безвізового режиму, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування шляхів вдосконалення управління зовнішньоторговельними операціями як необхідної умови розширення зовнішніх ринків збуту і підвищення конкурентоздатності підприємства.

Реалізацію поставленої мети здійснено шляхом вирішення таких **завдань:**

- здійснити систематизацію теоретичних аспектів управління зовнішньоторговельними операціями;
- проаналізувати ефективність управління зовнішньоторговельними операціями ПП «ДЕМЕТРА ПЛЮС»
- запропонувати шляхи вдосконалення управління зовнішньоторговельними операціями підприємства.;

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоторговельними операціями.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління зовнішньоторгівельними операціями меблевого підприємства.

Теоретичною та методологічною базою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених з питань зовнішньої торгівлі, організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виходу підприємств на зовнішні ринки, їх конкурентоспроможності, конкурентоздатності меблевої продукції, маркетингу, а також статистичні дані, законодавчі та правові акти України. У роботі використані звіти про діяльність ПП «Деметра Плюс».

В процесі дослідження використані **методи** системного і факторного аналізу, синтезу, конкретизації, економіко-технічних розрахунків, зіставлення, традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативно-методичні, монографічні, статистичні, довідкові та практичні матеріали, вхідна і вихідна, розрахункова та прогнозна документація, інструкції, положення, аналітичні записки, настанова з якості, дані операційних процедур, методики якості.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у виробленні пропозицій щодо удосконалення процесу управління зовнішньоторгівельними операціями ПП «Деметра Плюс», зокрема оцінка його експортних можливостей.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що окремі рекомендації можуть бути використані для удосконалення управління зовнішньоторгівельними операціями підприємств меблевої галузі, у тому числі ПП «Деметра Плюс».

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

1.1. Зміст та особливості організації зовнішньоторговельними операціями підприємств

Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» (ЗЕД) почало використовуватись в Україні з 1987р. В результаті запроваджених ринкових реформ, що призвели до децентралізації зовнішньої торгівлі, вітчизняні підприємства отримали право безпосереднього виходу на зовнішній ринок, що в свою чергу, стимулювало розвиток їх зовнішньоекономічної діяльності. На відміну від зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕЗ), що проявляються як форма міжнародних відносин між країнами, зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на рівні мікрорівні, на рівні конкретних підприємств.

У більшості наукових джерел зовнішньоекономічна діяльність трактується як сукупність виробничих, організаційно-економічних і комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок через укладання угод із зарубіжними партнерами.

Тобто зовнішньоекономічну діяльність можна розглядати у двох аспектах. В першому - як одну із форм міжнародних економічних відносин, в другому - як самостійну діяльність підприємства, що також, є складовою частиною в цілому діяльності підприємства, а з другого - частиною його діяльності, що відбувається на іншому, міжнародному рівні з суб'єктами інших країн.

У більшості випадків розвиток ЗЕД на рівні підприємства сприяє [18, с. 16]: розширенню збутової діяльності виробника, що в свою чергу призводить до росту прибутковості за рахунок розширення виробництва та отримання вищих доходів на зарубіжних ринках; отримання доступу до високоякісної сировинної бази, технологічних інновацій, обладнання та комплектуючих.

Досить важливим є налагодження комунікацій та отримання нових управлінських технологій; вдосконалення цінової політики через можливість порівняння внутрішніх та зовнішніх цін та відповідно, витрат; залучення

прямих капітальних інвестицій іноземних партнерів, що мають на меті модернізацію виробничих потужностей, що в свою чергу призведе до підвищення рівня експортних можливостей та конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника на світовому ринку товарів; отримання можливості прийняття певної участі у міжнародному поділі праці, запровадження спеціалізації і кооперації із зарубіжними партнерами.

Зовнішньоекономічна діяльність є багатогранним явищем. Вона складається з зовнішньої торгівлі, міжнародної виробничої кооперації, міжнародного науково-технічного та інвестиційного співробітництва, валютно-фінансових та кредитних операцій. Кожному названих видів притаманні власні форми. Наприклад зовнішня торгівля включає експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Виробнича кооперація передбачає за своєю юридичною природою організацію спільного виробництва та вибір спеціалізації партнерів, що приймають у цьому участь. Цю діяльність, за законодавством України можна оформляти через створення спільного підприємства (зі створенням юридичної особи, або лише на підставі дії угоди про співпрацю без виділення в окрему юридичну особу) або ж на підставах підрядної кооперації.

Основним завданням розвитку ЗЕД в Україні є злиття виробничого та зовнішньоекономічного виду діяльності в єдиний органічний, успішно функціонуючий організм. Засадами ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності в умовах сьогодення [1, с. 14]: є підвищення експортних можливостей; через прийняття активної участі в різноманітних форматах міжнародної підприємницької політики; постійного росту конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників і агропромислового комплексу; розвитку регіональної підприємницької діяльності фірм, що задіяні чи мають бажання бути задіяними при проведенні зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення успіху у зовнішньоекономічній діяльності підприємство має суттєво змінити систему управління в цілому. Зокрема це стосується в першу чергу процесу прийняття управлінських рішень у виробничій та комерційній діяльності фірми; що має на меті вийти на зовнішні ринки,

провести інтеграцію у зовнішню міжнародну спільноту з метою ефективного використання міжнародних позитивних факторів для власного економічного росту.[5,с.26]

Важливо зрозуміти те, що система управління має включати дві підсистеми а саме: перша - апарат управління зовнішньоторговельними операціями, до якого належить топ-менеджери підприємства; друга – торгово-виробничі підрозділи, як об'єкти управління), функціональні обов'язки яких передбачають здійснення функціоналу в зовнішньоторгових операціях, спираючись на прийняту стратегію виходу ринки (експортні, імпортні).

ЗЕД будучи частиною об'єкта внутрішньогосподарської системи управління у господарській роботі корпорації, то управлінський апарат, що займається ЗЕД повинен розглядатися лише як частина загального управлінського апарату підприємства. Звідси наявність спільних ознак між управлінцями, що працюють на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Передусім, це спільна ринкова стратегія підприємства як орієнтир при організації управління зовнішньоекономічної діяльності. Цілком закономірно,що за своєю суттю управлінський персонал задіяний на внутрішній та зовнішній ринок використовує однакові технології управління, виконує спільний функціонал під час прийняття рішень базуючись з однакових принципів та припущень.

В одочас при разючій однаковості управління ЗЕД має свої особливості, що спричинено особливим об'єктом управління, зокрема тим, що [29, с. 11]:

- господарська діяльність фірми, що є об'єктом управління відбувається на межі декількох законодавств, що потребує постійної додаткової узгодженості;

- включає в собі широкий територіальний простір, який різниться за наявними природними багатствами, кліматичними, часовими та іншими чинниками;

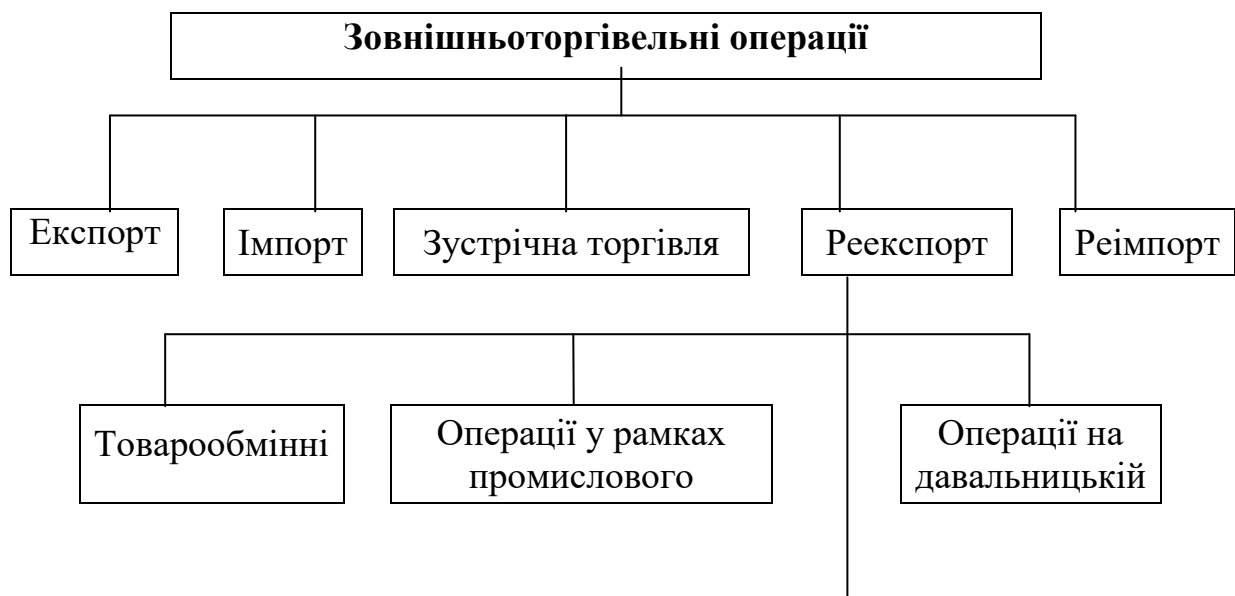
- в світових господарських зв'язках мложе бути задіяна велика кількість суб'єктів господарських відносин, що провадять свою діяльність у різних політичних, соціальни та культурних площинах, можливо сприймають цінність

кожен по-іншому в силу соціальних та культурних стереотипів та модулів поведінки;

- роль суб'єктів ЗЕД приміряють на себе не лише суб'єкти господарської діяльності, що діють на підставі приватної ініціативи, а й держави, що діють (в ідеалі) від імені громадян проводячи свою політику, мають власні стратегію роботи на ЗЕД та набір прийнятних їм інструментів для вирішення питань, що повстають перед ними;

- у сфері ЗЕД значну роль відіграють міждержавні організації, що впливають на зовнішньоторгівельні та інші відносини учасників цих процесів. Зазначене вище дозволяє констатувати той факт, що менеджмент зовнішньоекономічної діяльності виступає складовою частиною системи управління підприємством, що має власну місію, мету розвитку, його закономірності Управління ЗЕД здійснюється за визначеними правилами та нормами, що постійно використовуються в процесі управління

Зовнішньоекономічна діяльність класифікується за різними ознаками, проявляючись у визначених видах, а саме: через міжнародну торгівлю товарами та послугами; отримання техніки через міжнародний лізинг; використання інноваційних зарубіжних активів; запровадження контрактних форм; отримання міжнародних інвестицій. Хоч одностайності у підходах до визначення сутності окремих видів зовнішньоторгівельних операцій на сьогодні не існує, але до основних слід віднести експортно-імпортні операції, операції зустрічної торгівлі, реекспортні та реімпортні операції (рис. 1.1.).



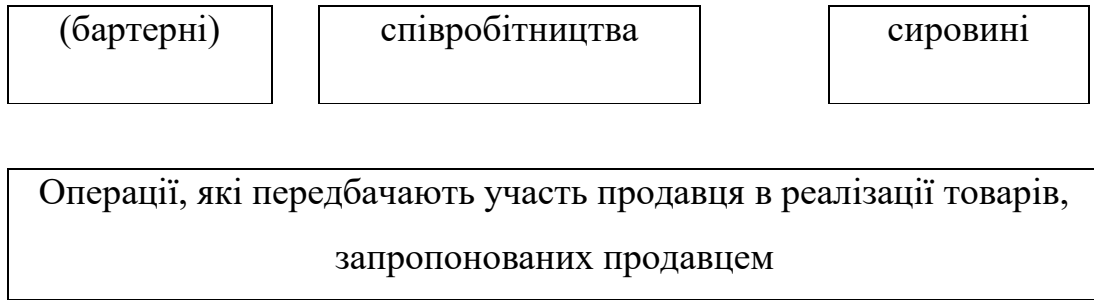


Рис. 1.1. Види зовнішньоторговельних операцій

Примітка. Складено автором за [28, с. 22].

Підприємства України та їх іноземні партнери при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керуються законодавством України. Вітчизняні учасники самостійно та незалежно проводять ЗЕД, виконуючи всі договори та зобов'язання, прийняті в результаті підписання їх підписання.

Зовнішньоекономічна діяльність характеризується специфічними принципами, закріпленими у міжнародних правових актах. Ці угоди є обов'язковими для виконання всіма державами, що їх підписали. Найбільш повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин є в «Хартії економічних прав і обов'язків держав», прийнятій IV Спеціальною сесією Генеральної Асамблеї ООН у 1974 р. Хартія приймалася спільно з Декларацією про становлення нового економічного порядку та Програмою дій щодо його виконання більшість вимог міститься і в інших міжнародних документах Світової організації торгівлі (СОТ) [24, с. 12].

В процесі систематизації теоретичних джерел щодо названої проблематики, дослідники виділяють три етапи, впродовж яких змінювалося розуміння сутності зовнішньоекономічної діяльності. На першому етапі превалювали описові концепції, що представляли класичні теорії міжнародної торгівлі. Це відбувалося включно до XIX ст. На другому етапі дослідники використовували регулятивні теорії розвитку (середина 70-х років XX ст.). На третьому етапі найбільш використовуваними стали сучасні концепції системного підходу до ЗЕД. (кінець XXст.)

Характерною особливістю зазначених вище етапів є різні теоретичні підходи до співвідношення міжнародної торгівлі і міжнародного менеджменту. Спочатку перевага надавалася теоріям міжнародної торгівлі, міжнародного

поділу праці тощо. Мікрорівневий підхід майже не використовувався, оскільки сама наука менеджменту була у зародковому стані. Розвиток економічної теорії загалом (А. Сміт, Д. Рікардо й ін.) випередив теорію менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль та ін.) більше ніж на двісті років. Використовувати постулати наукового менеджменту ЗЕД не було потреби, оскільки обсяги укладання зовнішньоторговельних операцій були незначними. На практиці особливої необхідності використовувати управління для міжнародних торгових операцій на першому етапі не було. Для цього використовували обмін практичним досвідом, керувалися здоровим глуздом, поважали стійкі традиції та дотримувалися торговельних звичаїв.

Уже на другому етапі відбувається активне втручання держав у здійснення зовнішньоторговельних операцій. Це відбулося в результаті впливу двох світових воєн на процес створення двох протилежних соціально-економічних систем. Саме в цей період зростає роль менеджменту ЗЕД як на рівні держав, так і на рівні конкретних підприємств. Міжнародні ділові операції тепер почали планувати. Саме у цей час створюються різноманітні державні і міжнародні організації.

Світова спільнота поділяється на два чітко виражені табори, що реалізуються за власним баченням та стратегією, так країни, що обрали соціалістичний спосіб ведення економіки утворили Раду економічної взаємодопомоги, країни Західного світу почали активне відновлення країн, що були переможені у другій світовій війні впроваджуючи у Німеччині – План Маршала у Японії план Мак-Артура, створили Європейський союз та ряд інших економічних світових об'єднань.

Третій етап розвитку зовнішньоекономічної діяльності співпав із закінченням «холодної війни» і початком співпраці двох систем у сфері міжнародного бізнесу. Нині різко зростає роль корпоративного менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності. За сьогоднішніх умов західні компанії активно працюють на постсоціалістичному просторі, яким є Україна. З другого боку новостворені приватні підприємства в Україні починають виходити на західні ринки починаючи свою співпрацю з західними партнерами. Частина з

них стає транснаціональними компаніями, що мають свої Філі в західних країнах. Саме завдяки наявності креативного корпоративного менеджменту у міжнародних компанія, що став вирішальним фактором швидкого та плідного розвитку міжнародного підприємництва та розширення зовнішньоекономічної діяльності [78, с. 132].

Організувати роботу у сфері ЗЕД – є дуже складною та клопіткою працею, що вимагає уважного ставлення до наступних економічних питань: як кон'юнктура ринку, потенціальні споживачі і виробники, підтримання ділових стосунків з ними, ведення переговорних процесів, підписання угод і т.д.

Ефективність управління ЗЕД на мікроекономічному рівні можна досягти завдяки оптимальній структурі управлінського апарату фірми, що задіяний, чи у його посадові обов'язки входить функціонал прийняття рішень по ЗЕД

В даному контексті фонетичне поняття «структура» лінгвістично має означати хребет або каркас, чи основу. Будь-яка фірма, що працює на вільному ринку в силу природи свого існування утворює такий хребет, що пов'язує його функціональні органи, підрозділи, служби, органи.

Організаційна структура має три види [71, с. 49]:

- організаційно-виробничу структуру;
- структуру управління;
- організаційну структуру підприємства.

На будь-якому суб'єкті підприємницької діяльності існують дві системи: перша система – та, що управляє,; друга система – та якою управляють. Перша система включає вищий та середній управлінський апарат до другою працівники та керівники нижчої ланки (бригада, цех відділок).

Організаційно-виробнича структура є системою, якою проводять управління, структура управління – управляюча система, а організаційна структура підприємства – поєднує дві перших системи в єдину та забезпечує зв'язок двох систем. Отже структура управління ЗЕД здійснює побудову системи управління на органи, служби, апарат, що здійснюють керівництво ЗЕД.

Управлінський апарат, що буде задіяний в управлінні ЗЕД необхідно будувати з врахуванням можливого поновлення чи реінсталяції ланок (в одній горизонталі) та управлінськи щавелів (вертикальні позиціонування). Під управлінською ланкою розуміють певний підрозділ чи окремих спеціалістів на яких покладають функціонал управління ЗЕД.

Організаційна структура, що здійснює управління ЗЕД є складовою частиною внутрішньокорпоративного управління та керується головною стратегією розвитку корпорації, та стратегією ЗЕД, що зазвичай входить як складова частина головної стратегії підприємства. Правильно підібрана стратегія стає засобом завдяки якому підприємство може виживати, адаптуючись завдяки правильно підібраній стратегії до зовнішнього середовища, а структура корпорації - хребет, що її підтримує. Внаслідок цього можна сформулювати логістичний ланцюг управління ЗЕД «середовище - стратегія – структура» у якому все взаємопов'язане і взаємозумовлене. У випадку їх невідповідності ставиться питання про існування фірми.

Управлінська структура ЗЕД за своєю основою та діяльністю повинна бути в постійному русі, постійно еволюціонувати у кращі форми управління з метою виживання та проведення ефективної роботи на ринках, що постійно змінюються. [60, с. 216].

Розглянемо детальніше сутність зовнішньоторговельних операцій. Через такого роду операції здійснюється обмін між виробниками та споживачами різних країн. Глобалізація та Інтернет дозволяє здійснювати такі обміни і фізичним особам. Тобто під зовнішньоторговельними операціями розуміється комплекс дій учасників, що представляють різні країни, що здійснюється для проведення торговельного обміну. Ці операції ще називають комерційними.

В них завжди є об'єкти та суб'єкти. Суб'єктами виступають підприємства, що отримали право виходу на зовнішні ринки. Об'єктам зовнішньоторговельних операцій виступає матеріальний процес, що задіяний в системі існуючого процесу міни товару, послуг, або результатом виробничого і науково-технічного співробітництва. Саме вони визначають види операцій, що проводяться на зовнішньоторговельних майданчиках світового ринку. Всі

зовнішньоторговельні операції поділяються на основні та допоміжні. Основні - здійснюються виключно в безготівковій формі між учасниками, що безпосередньо залучені до участі в цих операціях. В даній роботі зосередимося на процесі управління зовнішньоторговельними операціями, в першу чергу, експортними.

Експортна операція є діяльністю, спрямованою на продаж та передачу товарів за митним кордоном України у власність іноземному контрагенту. Подальша доля переданого товару продавця не цікавить а для країни сам факт продажу та передачі товару іноземному покупцю вважається проведеною експортною торговою операцією [23, с. 198]. Головними ознаками, що характеризують операцію купівлі-продажу будь-якого активу як експортну операцію є: наявність укладеної угоди з юридичною особою нерезидентом країни продавця та пересічення активом митної території країни продавця. Сам факт здійснення експорту фіксується в момент перетину товаром митного кордону держави.

Структура експорту України характеризується чітким домінуванням сировинних матеріалів та напівфабрикатів, високим ступенем залежності від торговельної політики урядів країн, куди експортується продукція. Розвиток ефективної експортоорієнтованої політики стримується через: конфіскаційну податкову систему; жорстко-лімітовану грошово-кредитну політику, що залишає підприємства без обігового капіталу та інвестиційних ресурсів для розвитку виробництва; нестабільну зовнішньоторговельну політику тощо.

Проблеми існують і у розвитку експортного потенціалу українських підприємств: невідповідність світовим аналогам технічної та технологічної матеріально-виробничої бази вітчизняних підприємств призводить до зниження конкурентних переваг та рівня конкурентоспроможності експортної продукції; підприємствам сьогодні бракує власних обігових коштів за складного механізму залучення зовнішніх джерел фінансування, проблема адаптування до динамічно змінних вимог світового ринку вимагає від підприємств постійного розвитку у експортоорієнтованому промислово-виробничому напрямку. Це лише деякі з них, що притаманні більшості українських експортерів.

Досить мало уваги приділяється проблемам добору кадрів, які б здійснювали основні інтелектуальні роботи щодо керівних дій підприємства. Одна людина у великому колективі нічого не зможе зробити. Будь-яка високоефективна політика, як в державі, так і на рівні підприємства, – це завжди результат роботи точно підбраної команди на чолі з хорошим керівником.

Для цього визначимо сутність управління зовнішньоторговельними операціями. Аналіз різних трактувань дозволив визначити цей процес як сукупність інструментів та способів організувати та стимулювати учасників в процесі здійснення ефективного товарного обміну на світових ринках. До найважливіших інструментів такого управління належать: маркетингові та логістичні інструменти (отримання інформації про зовнішні ринки, методи та механізми ціноутворення, сегментацію ринків, способів доставки та реалізації продукції на цих ринках); інструменти фінансового менеджменту (визначення фінансових аспектів зовнішньоторговельної угоди, зокрема строків та форм оплати тощо); інструменти менеджменту персоналу (підбір кадрів, підготовка переговорів, супровід процесі виконання зовнішньоторговельної угоди); інструменти власного управління ЗЕД; інструменти управління зарубіжних філій або партнерів.

1.2. Організація зовнішньоторгівельної діяльності підприємства та проблеми його виходу на зовнішні ринки

Ефективність організації зовнішньоторговельної діяльності значною мірою залежить від ефективності управління підприємством в цілому. Серед наведених вище форм зовнішньоекономічної діяльності історично першою та переважаючою є міжнародна торгівля, тобто міжнародний обмін продуктами і послугами - результатами національної праці.

Залежно від предмету і характеру здійснення зовнішньоторговельних операцій існують різноманітні форми торгівлі [59, с. 10]:

- торгівля готовою продукцією, придатною для безпосереднього кінцевого споживання. Здійснюється або за світовими, або за договірними

цінами безпосередньо виробником чи через різних посередників. Розрахунки можуть здійснюватися у валюті експортера, валюті імпортера чи у валюті третьої країни.

-торгівля продукцією в розібраному вигляді. Її імпорт, як правило, оподатковується митом за зниженими тарифами, що дозволяє «обходити» високі митні ставки на ввезення готової продукції. Торговля продукцією в розібраному вигляді стає прибутковою за умови використання місцевої дешевої робочої сили («викруткові технології»), більш пільгового оподаткування, більш низької оренди землі тощо;

-зустрічні поставки це експортно-імпортні операції, при яких експортери зобов'язуються придбати в імпортерів товари на частину або повну вартість експортованої продукції. До цих операцій відносять бартерні, операції з викупу застарілої продукції; операції з давальницькою сировиною.

- постачання комплектного устаткування передбачають доставку необхідних матеріалів і інструменту, навчання місцевих кадрів, сприяння в організації і управлінні виробничим процесом, забезпечення експлуатації об'єкта в період дії гарантійного терміну.

- торгівля ліцензіями. Надання на певних умовах якомусь суб'єкту прав на використання винаходів, «ноу-хау» і т.д. протягом визначеного терміну за відповідну винагороду, за цей період приймаюча сторона зобов'язана інформувати продавця (ліцензіара) про всі зміни у технології.

- подорожі, туризм і транспорт.

Вивезення товарів за межі митної території України в режимі експорту передбачає: 1) подання митному органу документів, що засвідчують підстави та умови вивезення товарів за межі митної території України; 2) сплату податків і зборів, встановлених при експорті товарів.

Як уже зазначалося вище зовнішньоторговельні операції (forieng trade transaction) - це договори (контракти, угоди) по обміну товарами в комплексі з операціями, що забезпечують виконання основної угоди (операції). В залежності від її складності додатково може бути здійснено до 10 допоміжних угод, що забезпечують транспортування, експедирування, зберігання,

підробіток і переробку товарів, їх страхування, платежі та інше. В процесі переміщення з країни в країну товари можуть неодноразово змінити власника, поки не дійдуть до кінцевого споживача.

Як бачимо, управління зовнішньоторговельними операціями є досить складним процесом. Ефективність управління ними залежить від кваліфікації менеджерів з продажу, від обраної маркетингової політики, від діяльності агентів з пошуку ринків збуту, від якості продукції, від ціни продукції, від витрат на організацію експортних операцій. Ефективність імпорتنих операцій залежить від правильного вибору постачальників, від якості сировини, її ціни та строків поставки [34].

Експортні можливості підприємств визначаються, насамперед, наявністю конкурентоспроможної на зовнішньому ринку продукції. Для того щоб зробити продукцію конкурентоспроможною слід проаналізувати, зокрема, ресурсне забезпечення підприємства – сировинне, фінансове, наявність необхідного обладнання, можливість залучення до виробництва висококваліфікованого персоналу.

Доцільність створення відповідних підрозділів ґрунтується на необхідності з'єднати зовнішньоторговельні операції з операціями на внутрішньому ринку - доцільно створити відділ у головному апараті управління, службах; - для координаційної діяльності закордонних дочірніх підприємств, що забезпечують матеріальну компенсацію продуктами, створюється міжнародний (експортний) відділ; - за необхідності координувати зовнішню і внутрішню діяльність - цю функцію можна доручити відділу збуту, що керує комерційною діяльністю компанії, діяльністю в сфері збуту усіх дочірніх підприємств, філій і т.д.

При виділенні у відділі збуту функціональних секторів, їм будуть доручати конкретні функції управління: планування, маркетинг, організацію реклами, ціноутворення і т.п. - За необхідності повної підзвітності закордонних підприємств і філій створюють міжнародний відділ (відділ закордонних операцій), функціями якого є: експортні операції в країні базування материнської компанії; збут продукції дочірнього підприємства на ринках

різних країн; забезпечення технологічного зв'язку всіх дочірніх підприємств і материнської компанії; обґрунтування ціноутворення; згладжування негативних наслідків конкурентної боротьби.

Існує два типи міжнародних відділень: 1. Регіональне відділення, діяльність якого націлена на одержання прибутку (знаходиться в оргструктурі управління компанії на рівні виробничих підрозділів). 2. Континентальне відділення, задачею якого є контроль за діяльністю закордонних підприємств. (В оргструктурі знаходиться на рівні керівника групою регіональних дочірніх підприємств).

Відповідальність за прибуток несуть виробничі підрозділи. Дочірня компанія по управлінню зовнішньоторговельними операціями є юридичною особою, володіє значною економічною, фінансовою, оперативною самостійністю, визначає стратегію операцій, установлює трансферні ціни на окремі види продукції, визначає спеціалізацію закордонних підприємств, бере участь у поділі між ними ринків і сфер впливу, реалізує на зовнішньому ринку продукцію материнської компанії, координує діяльність закордонних науково-дослідних і конструкторських центрів тощо.

Управління експортно-імпортною діяльністю дрібних і середніх підприємств має свої організаційні структури для управління експортними операціями: 1) відділ збуту - діяльність на внутрішньому ринку сполучається з проведенням експортних операцій. 2) якщо немає коштів утримувати власну експортну організацію - можна скористатися послугами відділу збуту інших підприємств. Такий експеримент оплачується через систему комісійних нарахувань, хоча реалізація продукції здійснюється від імені підприємства-експортера зі зберіганням його торгової марки.

3) Спільний збут фірми - доцільно створення у філії акціонерних товариств або ТОВ., що забезпечить якісний управлінський вплив із боку материнського підприємства й оперативний розподіл прибутку. Фірма практично купує товар у підприємств-фундаторів і реалізує його відповідно до домовленості від імені цих підприємств або під власною торговою маркою. При цьому діяльність фірми націлена на одержання прибутку. 4) В окремих

випадках доцільно створювати експортні асоціації - вони існують на кошти фундаторів (по фінансовій вартості або у відсотках від прибутку), свою діяльність здійснюють не на одержанні прибутку для власних цілей, а з метою обґрунтованого поділу між підприємствами-фундаторами.

5) Певні договірні зобов'язання з крупними фірмами, наприклад, на основі франчайзингових договірних відношень. (Макдональдс – перераховує щомісяця у вигляді гонорарної плати 3% від суми прибутку, рентні платежі - 8,5%, а також 4% за рекламу). 6) Використання іноземних представників на основах договору про визначені послуги.

Вони є службовцями підприємства, що здійснює зовнішньоторговельні операції, знаходяться на повному його забезпеченні, і можуть мешкати в країні збуту або в країні, де розміщена материнська компанія. (У останньому випадку представник повинен постійно їздити в країну збуту). Оплата праці здійснюється у відсотках від обсягу реалізації або від прибутку в процентному відношенні по прогресивній або регресивній ставці, із фіксованою або плаваючою мінімальною зарплатою і т.п.). Закордонні представництва можуть мати визначений штат (секретар, референт, програміст і т.д. (4-8 чоловік, значні компанії - 50 і більш людина).

7) Роз'їзні агенти - комівояжери - виступають від імені підприємства, забезпечують одержання замовлень від потенційних покупців на основі демонстрації зразків товарів. Оплата праці - відрядна, погодинна або комісійна.

8) Вмонтований експортний відділ - підпорядковується віце-президенту по зовнішньоторговельним операціям. Вмонтований експортний відділ входить до складу служби збуту підприємства і здійснює тільки експорт продукції материнської компанії, а дочірні підприємства займаються збутом самостійно в країнах базування (підпорядковуються безпосередньо вищому керівництву материнської компанії).

Поруч з вмонтованим експортним відділом інші служби комерційного апарату вирішують проблеми упаковки і транспортування експортної продукції, страховки, рекламного забезпечення, технічного обслуговування, фінансово-юридичного забезпечення, обліку і т.д.

9) Спеціальний відділ зовнішньоторговельних операцій («Міжнародний відділ», «Відділ міжнародної торгівлі», « відділ зовнішньоекономічної діяльності» тощо.) підпорядковується віце-президенту по зовнішньоекономічних зв'язках і самостійно вирішує всі питання, пов'язані з експортом товарів. Функціонує достатньо автономно.

Такий відділ може бути побудований за функціональним принципом (у цьому випадку виділяються сектори замовлень, фінансових розрахунків, маркетингових досліджень, реклами тощо. Робота виконується незалежно від групи товарів, країни реалізації)

За товарним принципом такий відділ будується, якщо фірма здійснює багато експортних операцій у різних країнах світу. При цьому створюються сектори, що виконують усі види робіт, пов'язаних з експортом конкретного товару або групи товарів.

За ринковим або територіальним принципами сектори спеціальних відділів зовнішньоторговельних операцій закріплюються за конкретними країнами (групами країн) і виконують усі види робіт, пов'язаних з експортною діяльністю, незалежно від номенклатури товару).

Серед проблем організації ефективного управління зовнішньоторговельними операціями діяльності, варто виділити наступні:

- складність налагодження організаційної єдності серед підрозділів підприємства, яку у менеджменті прийнято називати однаковою розумінням бізнес-процесів, особливо складним є уніфікація нормативно-довідкової інформації (пропозиції відділу маркетингу та інформація про можливості поставок від виробничого відділу можуть не співпадати);

- відсутність оперативної та правдивої інформації щодо взаєморозрахунків із зовнішніми постачальниками й споживачами, що уніможлиблює ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованостями;

- відсутність хороших фахівців для митного супроводу експортних та імпорتنих операцій

- відсутність синхронної взаємодії учасників, що призводить до помилок та затримок у логістичних ланцюгах (за даними International Marketing Company учасники однієї угоди оформляють приблизно 40 оригіналів документів та роблять 360 копій) [2].

На підприємствах України, котрі експортують свою продукцію на зовнішні ринки, відділ управління зовнішньоторговельними операціями може бути створеним у двох способах: як частина внутрішньовиробничої структури у вигляді зовнішньоекономічного відділу і як самостійний підрозділ у вигляді зовнішньоекономічної фірми.

Розглянемо кожен із способів окремо. Відділ управління зовнішньоторговельними операціями не є самостійним підрозділом підприємства. Такий відділ на підприємстві, яке займається експортною діяльністю, створюють для планування, організації і координації потоків експортоорієнтованої продукції.

Створення розгалуженої структури управління зовнішньоторговельними операціями, зокрема експортними, є характерною ознакою для великих підприємств, діяльність яких зосереджена на зовнішніх ринках, незалежно від їх організаційно-правової форми. Такі підприємства можуть мати власні відділи управління зовнішньоторговельними операціями або віддавати ці операції в аутсорсинг спеціальним фірмам. Ці фірми зосереджуються в портах, на вокзалах, тобто там, де зручніше здійснювати митне оформлення, експедиторське і транспортне обслуговування, облік і контроль.

Організаційна структура управління цього відділу може бути представлена наступним чином: комерційний сектор; економічний сектор; сектор маркетингу; інженерно-технічний(технологічний) сектор; протокольна група. Усі ці сектори підпорядковані начальникові відділу, який і контролює їх. Якщо підприємство має незначні обсяги зовнішньоторговельних операцій

При порівняно невеличких обсягах зовнішньоторговельних операцій більшість підприємств вбудовують відділи, що ними займаються у середину відділів маркетингу та постачання, тобто структур, що давно функціонують на внутрішньому ринку і мають значний досвід роботи на національному ринку.

Вбудований відділ зовнішньоторговельних операцій перевіряє замовлення, контролює угоди, підтримує зв'язок із представниками за кордоном, оформляє товари на митниці, веде фінансові документи. Інші функції, аналогічні тим, що виконуються при постачаннях на національний ринок будуть виконувати інші служби відділу постачання.

При великих обсягах замовлення – створення спеціального експортно-імпортного відділу на чолі з керуючим є обов'язковою умовою. Такий відділ має кілька секторів. - Першим із них є адміністративний сектор (відділення). Цей сектор підтримує зв'язки з іноземними постачальниками, готує для них інформацію; митне оформлення товарів; - контроль процесу упаковки і транспортування вантажів; - оформлення фінансових документів, облік та аналіз; - контроль за надходженням дивідендів; - перепродаж імпортних товарів у порту, на вокзалі або з митного складу. – Другим може бути закупівельне відділення, фахівці цього відділення займаються безпосередньо здійсненням закупівельних операцій. За умови встановлення та підтримки постійних і довгострокових зв'язків – цим сектором можуть відкриватися свої представництва у країнах та містах, куди спрямовується більші обсяги поставок. Для здійснення сезонних продажів - чай, кава, овочі, фрукти – можуть прийматися за умових договорів комі voyажери за замовленням (їхню функцію можуть виконувати керівники підприємств).

Дрібним і середнім підприємствам роздрібною торгівлі, посередницьким фірмам, імпортерам сировини і т.п. вигідно здійснювати централізовані закупівлі й організувати спільні контори у формі імпоротної асоціації, що дозволяє вирішити важливі проблеми, зокрема; зменшення або усунення конкуренції між імпортерами своєї країни; зменшення ролі посередників, що в результаті призводить до зменшення собівартості товарів. Важливим організаційним кроком є закупівля товарів значними партіями, важливим є також стандартизація документального оформлення зовнішньоторговельних операцій.

1.3. Інституціональне забезпечення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Структура інституцій, що управляють зовнішньоекономічною сферою, і в розвинутих країнах, і в країнах, що розвиваються, приблизно однакова. До неї входять Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики, Національний банк України, Державна митна служба України, Антимонопольний комітет України, Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, органи місцевого управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Найвищим органом, що здійснює державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, є Верховна Рада України. До компетенції Верховної Ради України належать [18, с. 16]: прийняття, зміна та скасування законів, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності; затвердження головних напрямів зовнішньоекономічної політики України; розгляд, затвердження та зміна структури органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності; укладання міжнародних договорів України відповідно до законів України про міжнародні договори України та приведення чинного законодавства України у відповідність з правилами, встановленими цими договорами; встановлення спеціальних режимів зовнішньоекономічної діяльності на території України; затвердження списків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню або забороняється.

Кабінет Міністрів України [69, с. 54] вживає заходів до здійснення зовнішньоекономічної політики України відповідно до законів України; здійснює координацію діяльності міністерств, державних комітетів та відомств України по регулюванню зовнішньоекономічної діяльності; координує роботу торговельних представництв України в іноземних державах; приймає нормативні акти управління з питань зовнішньоекономічної діяльності у випадках, передбачених законами України; проводить переговори і укладає міжурядові договори України з питань зовнішньоекономічної діяльності у випадках, передбачених законами України про міжнародні договори України, забезпечує виконання міжнародних договорів України з питань зовнішньоекономічної діяльності всіма державними органами управління, підпорядкованими Кабінету

Міністрів України, та залучає до їх виконання інші суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності на договірних засадах;

Національний банк України [67, с. 28]: здійснює зберігання і використання золотовалютного резерву України та інших державних коштовностей, які забезпечують платоспроможність України; представляє інтереси України у відносинах з центральними банками інших держав, міжнародними банками та іншими фінансово-кредитними установами та укладає відповідні міжбанківські угоди; регулює курс національної валюти України до грошових одиниць інших держав; здійснює облік і розрахунки по наданих і одержаних державних кредитах і позиках, провадить операції з централізованими валютними ресурсами, які виділяються з Державного валютного фонду України у розпорядження Національного банку України;

Державна митна служба України здійснює митний контроль в Україні згідно з чинними законами України. Антимонопольний комітет України здійснює контроль за додержанням суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності законодавства про захист економічної конкуренції.

Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі здійснює оперативне державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні відповідно до законодавства України; приймає рішення про порушення і проведення антидемпінгових, антисубсидійних або спеціальних розслідувань та застосування відповідно антидемпінгових, компенсаційних або спеціальних заходів.

✓ Істотну роль у забезпеченні правової бази організації ЗЕД відіграє Міністерство економіки України та з питань європейської інтеграції. Державний комітет митного контролю, органи місцевого управління (територіальні підрозділи органів державного регулювання ЗЕД) теж слідкують за організацією ЗЕД підприємств відповідно до чинного законодавства.

До органів місцевого управління зовнішньоекономічною діяльністю належать [68, с. 14]: місцеві Ради народних депутатів України та їх виконавчі і розпорядчі органи; територіальні підрозділи (відділення) органів державного

регулювання зовнішньоекономічної діяльності України. Органи місцевого самоврядування та їх виконавчі органи діють як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності лише через створені ними зовнішньоекономічні комерційні організації, які мають статус юридичної особи України.

Підприємства і організації, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з низкою проблем, вирішення яких могло б сприяти більш успішній роботі. Так, законодавчі акти по питаннях зовнішньоекономічної діяльності не носять характеру прямої дії на цю діяльність. Доводиться додатково розробляти різноманітні нормативні акти та інструкції. Ці підзаконні акти конкретизують основні положення законодавчих актів і розробляються центральними урядовими закладами.

Зовнішньоекономічна діяльність України регулюється законами і нормативними актами, прийнятими Верховною Радою України. Серед них у першу чергу необхідно назвати такі: «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про режим іноземного інвестування», «Про єдиний митний тариф», «Про захист іноземних інвестицій» та ін.

Основним нормативним актом, що регулює даний вид діяльності є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», ухвалений 16 квітня 1991 р., 3 Цей закон належить до законів прямої дії, що дає можливість підприємцям безпосередньо застосовувати його норми в процесі здійснення зовнішньоекономічних зв'язків. Закон вводить правові основи її державного регулювання, включаючи питання ліцензування і квотування зовнішньоекономічних операцій, розподілу виручки від зовнішньоекономічної діяльності в іноземній валюті. В ньому сформульовані принципи оподаткування при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, її митного регулювання і страхування зовнішньоекономічних операцій. У законі визначені спеціальні правові режими зовнішньоекономічної діяльності, заходи щодо захисту прав і законних інтересів держави та інших суб'єктів зовнішньоекономічної і господарської діяльності України [64, с. 11].

Закон «Про єдиний митний тариф» визначає такі головні види мита: адвалорне, що розраховується у відсотках до тарифної вартості товарів і інших

предметів; специфічне, що обчислюється у встановленому грошовому розмірі на одиницю товарів та інших предметів, за які сплачується мито; комбіноване - об'єднує обидва зазначені вище види мита. Законом вводиться порядок обчислення ввізного, вивізного і сезонного мита. Визначається також сфера застосування особливих видів мита: спеціальних, антидемпінгових і компенсаційних. Спеціальні статті закону регулюють порядок обчислення й оплати мита, тарифні пільги і преференції.

Товарна класифікаційна схема Митного тарифу України базується на Гармонізованій системі опису і кодування товарів; у ній класифікуються практично всі товари, що наявні в міжнародній торгівлі. Товарна номенклатура будується на основі Гармонізованої системи і Комбінованої номенклатури ЄС.

У зовнішній торгівлі України використовується також Загальна система преференцій, прийнята на II Конференції Організації Об'єднаних Націй з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) у 1968 р. Починаючи з 1993 р., Україна включена до числа країн, для яких Європейським Союзом встановлений тарифний преференційний режим. Формами державного регулювання є [22, с. 47]: встановлення режиму здійснення валютних операцій. Такий режим встановлений Законом «Про порядок розрахунків в іноземній валюті».

Відповідно до ст. 16 Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність» в Україні запроваджуються такі види експортних (імпортних) ліцензій (належним чином оформлене право на експорт (імпорт) протягом встановленого строку певних товарів або валютних коштів з метою інвестицій та кредитування):

- генеральна (відкритий дозвіл на експортні (імпортні) операції по певному товару (товарах) та/або з певною кращою (групою країн) протягом періоду дії режиму ліцензування по цьому товару (товарах);
- разова (індивідуальна) разовий дозвіл, що має іменний характер і видається для здійснення кожної окремої операції конкретним суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності на період не менший, ніж той, що є необхідним для здійснення експортної (імпортної) операції);
- відкрита (індивідуальна) (дозвіл на експорт (імпорт) товару протягом певного періоду часу (але не менше одного місяця) з визначенням

його загального обсягу), причому по кожному виду товару встановлюється лише один вид ліцензії.

Характеристика міжнародних галузевих та регіональних інституцій, які координують та сприяють міжнародній діяльності подається нижче[21 с. 12].

Економічні органи системи ООН: ЕКОСОП (Економічна і соціальна рада) - орган ООН, який займається координацією економічної та соціальної діяльності ООН та її спеціалізованих установ.

Регіональні економічні комісії:

ЄЕК (Європейська економічна комісія) - комісія Економічної і соціальної ради ООН, створена згідно з її резолюцією від 28 березня 1947 р. Комісія покликана сприяти розвитку та співробітництву європейських країн, підвищенню життєвого рівня їх населення.

ЕКА (Економічна комісія ООН для Африки) - комісія Економічної і соціальної ради ООН, заснована згідно з її резолюцією від 28 квітня 1958 р. ЕКА повинна сприяти економічному та соціальному розвитку країн-членів, розширенню їх співробітництва між собою та з іншими країнами світу.

ЕКЛА (Економічна комісія ООН для Латинської Америки). Здійснює вивчення проблем економічного розвитку країн регіону і на основі цього розробляє рекомендації та консулює уряди країн її членів з метою покращення зовнішньоекономічної діяльності.

ЕКЗА (Економічна комісія ООН для Західної Азії). Має на меті узгодження дій країн-членів в економічному розвитку Західної Азії і зміцнення економічних відносин, лібералізацію стосунків між ними.

ЕСКАТО (Економічна і соціальна комісія ООН для Азії і тихоокеанських країн) - комісія, заснована на основі резолюції ООН від 28 березня 1947 р., покликана сприяти соціально-економічному розвитку азіатських і тихоокеанських країн, їх співробітництву між собою і з іншими країнами світу. В її функції входить надання допомоги країнам-членам у розв'язанні їхніх соціальних і економічних проблем шляхом проведення досліджень, вироблення рекомендацій.

До галузевих економічних організацій відносяться спеціалізовані установи ООН:

ІКАО (Організація міжнародної цивільної авіації) - спеціалізована установа ООН, покликана займатися співробітництвом держав у сфері цивільної авіації.

ІМО (Міжнародна морська організація) - спеціалізована установа ООН, що займається морським судноплавством і безпекою на морі.

ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки та культури) - спеціалізована установа ООН, завдання якої полягає у «сприянні зміцненню миру та безпеки, підтримуючи співробітництво народів у галузі освіти, науки та культури»
ВООЗ (Всесвітня організація охорони здоров'я) - спеціалізована установа ООН, метою якої є «досягнення всіма народами якомога вищого рівня здоров'я» (Статут ВООЗ).

ВПС (Всесвітній поштовий союз) - спеціалізована установа ООН, створена для розвитку зв'язків між народами шляхом ефективного функціонування поштових служб.

ВОІВ (Всесвітня організація інтелектуальної власності). Її завданням є сприяння охороні інтелектуальної власності у всьому світі шляхом співпраці держав й у взаємодії з будь-якою іншою міжнародною організацією.

Крім зазначених, до спеціальних організацій, які регулюють зовнішню торгівлю, належать такі:

ГАТТ/СОТ (Генеральна Асамблея з тарифів та торгівлі). Основні її принципи - багатосторонність зовнішньої торгівлі; застосування загального режиму найбільшого сприяння; зниження митних тарифів та інших обмежень; взаємність поступок.

СОТ(Світова організація торгівлі). Її головна мета - сприяння розвитку торгівлі як засобу економічного зростання та розвитку; вдосконалення технологій.

ЮНКТАД (Конференція ООН з торгівлі та розвитку) - спеціалізована організація ООН, яка займається всією сукупністю питань сприяння розвитку

міжнародної торгівлі на рівноправній і взаємовигідній основі. Товарні угоди, асоціації імпортерів та експортерів відіграють важливу роль у координації політики та цін між експортерами й імпортерами на окремих світових ринках.

Крім уже перелічених, існують і інші регіональні структури.

ЄЕС (Європейська економічна співдружність) - одне з найбільших економічних угруповань, першорядними завданнями якого були: створення «Загального ринку» шляхом ліквідації національних бар'єрів до вільного руху товарів, робочої сили, послуг і капіталів; узгодження дії учасників угруповання у зовнішньоекономічній сфері. ЄАВТ (Європейська асоціація вільної торгівлі). Основна ціль Асоціації - ліквідація перешкод, що ускладнюють розвиток торгівлі (відміна митних перешкод і кількісних обмежень).

АСЕАН (Асоціація держав Південно-Східної Азії). Головні її завдання: сприяння економічному, соціальному та культурному прогресу; зміцнення миру і регіональної стабільності; взаємодопомога у проведенні науково-дослідницьких робіт, розвитку освіти, техніки, підготовки кадрів, у питаннях адміністрування; досягнення ефективного співробітництва у промисловості та сільському господарстві [19; с. 19].

Підсумовуючи, зазначимо, що знання функцій зазначених вище інституцій, що регулюють процеси управління зовнішньоторговельними операціями, допомагає менеджерам враховувати всі вимоги щодо ведення цієї діяльності та не допускати порушень, що можуть мати як економічні, так і інші негативні наслідки.

Висновки до Розділу I.

1. Зовнішньоекономічна діяльність розглядається як один із аспектів міжнародних економічних відносин. Разом з тим, це самостійна діяльність підприємства, яка є, з одного боку, складовою частиною господарської діяльності підприємства, а з другого - такою частиною його діяльності, котра здійснюється на іншому, міжнародному рівні, у взаємозв'язку з господарськими суб'єктами інших країн.

2. Зовнішньоекономічна діяльність є багатограним явищем. Вона включає зовнішню торгівлю, міжнародне виробниче кооперування, міжнародне

науково-технічне співробітництво, міжнародне інвестиційне співробітництво, валютно-фінансові і кредитні операції. Кожному названих видів притаманні власні форми. Наприклад зовнішня торгівля включає експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Виробнича кооперація включає спільне виробництво на основі спеціалізації, спільні підприємства двох чи більше іноземних партнерів, підрядна кооперація тощо.

3. Сутність зовнішньоторговельних операцій полягає в обміні між виробниками та споживачами різних країн. Глобалізація та Інтернет дозволяє здійснювати такі обміни і фізичним особам. Тобто під зовнішньоторговельними операціями розуміється комплекс дій учасників, що представляють різні країни, що здійснюється для проведення торговельного обміну. Ці операції ще називають комерційними.

3. Аналіз різних трактувань дозволив визначити процес управління зовнішньоторговельними операціями як сукупність інструментів та способів організувати та стимулювати учасників в процесі здійснення ефективного товарного обміну на світових ринках. До найважливіших інструментів такого управління належать: маркетингові та логістичні інструменти (отримання інформації про зовнішні ринки, методи та механізми ціноутворення, сегментацію ринків, способів доставки та реалізації продукції на цих ринках); інструменти фінансового менеджменту (визначення фінансових аспектів зовнішньоторговельної угоди, зокрема строків та форм оплати тощо); інструменти менеджменту персоналу (підбір кадрів, підготовка переговорів, супровід процесі виконання зовнішньоторговельної угоди); інструменти власного управління ЗЕД; інструменти управління зарубіжних філій або партнерів.

4. Управління зовнішньоторговельними операціями є досить складним процесом. Ефективність управління ними залежить від кваліфікації менеджерів з продажу, від обраної маркетингової політики, від діяльності агентів з пошуку ринків збуту, від якості продукції, від ціни продукції, від витрат на організацію експортних операцій. Ефективність імпорتنих операцій залежить від

правильного вибору постачальників, від якості сировини, її ціни та строків поставки

5. Структура інституцій, що управляють зовнішньоекономічною сферою, і в розвинутих країнах, і в країнах, що розвиваються, приблизно однакова. В Україні до неї входять Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Центральний орган виконавчої влади з питань економічної політики, Національний банк України, Державна митна служба України, Антимонопольний комітет України, Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі, Міністерство економічного розвитку і торгівлі, органи місцевого управління зовнішньоекономічною діяльністю.

6. Знання функцій зазначених інституційного забезпечення, процесів управління зовнішньоторговельними операціями допомагає менеджерам враховувати всі вимоги щодо ведення цієї діяльності та не допускати порушень, що можуть мати як економічні, так і інші негативні наслідки.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ДЕМЕТРА ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

ПП «Деметра Плюс» створено в 1995 році. ПП «Деметра Плюс» – це меблеве підприємство, що виготовляє меблі з букової та березової сировини. ПП «Деметра Плюс» здійснює глибоку переробку деревини завдяки наявності завершеного циклу виробництва, що включає увесь процес від заготівлі деревини до збуту готової продукції. ПП «Деметра Плюс» співпрацює з Мопан Хом Дизайн (Ірландія). За зарубіжним партнером закріплені функції надання сервісу щодо маркетингових досліджень, проектування продукції, збуту продукції до кінцевих споживачів, надання фінансових позик, інвестування в модернізацію та розвиток меблевого виробництва. Схему співпраці із зарубіжними партнерами відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Форми зв'язків та відносин із постачальниками та споживачами ПП «Деметра Плюс»

Бізнес-політика ПП «Деметра Плюс» виражається через: місію, мету та завдання організації. Відповідно місією є покращення рівня життя населення,

метою - зробити оселі покупців кращим місцем для проживання, завданням – виготовляти меблі відповідної якості та дизайну, з найменшими затратами.

При виготовленні корпусних, офісних, кухонних меблів, меблів для закладів освіти, охорони здоров'я та інших видів меблевої продукції на ПП «Деметра Плюс» використовують ламіновану ДСП.

Основу для виробництва ламінованих плит складають ДСП, які виготовляють із спеціально подрібненої стружки та відходів деревообробних підприємств. ДСП виготовляють шляхом гарячого пресування подрібненої деревини із зв'язуючою сумішшю – фенолфольмальдегіду. Особливістю ДСП є те, що вони мають трьохшарову структуру із плавним переходом між шарами, де висока щільність середнього шару і однорідність зовнішніх шарів. Для виготовлення ДСП використовують будь-яку деревину, а також їх суміш, крім порід, що мають досить велику масу (дуб, граб).

В зовнішній політиці основним завданням є розширення ринків збуту меблевої продукції та підвищення їхньої конкурентноздатності. З метою ефективності функціонування та покращення системи управління, керівництвом фірми чітко визначено обов'язки та повноваження для посад, що впливають на якість меблів ПП «Деметра Плюс» від директорів до нижчого рівня керівництва.

В межах структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління визначено права, делеговано повноваження і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності на досягнення намічених цілей менеджменту.

ПП «Деметра Плюс» доводиться пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі і відповідним чином здійснювати зміни всередині організації. Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення організаційних структур управління. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур,

при якому підприємство розглядається як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

Першою проблемою, з якою стикається керівник на ПП «Деметра Плюс» - це визначення факторів зовнішнього середовища фірми. Керівництво повинно обмежити врахування зовнішнього оточення тільки тими аспектами, від яких залежить успіх організації. Під складністю зовнішнього середовища розуміють кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати. Зокрема до зовнішніх чинників, на які реагує ПП «Деметра Плюс» належать: державна політика в галузі ЗЕД; стан кон'юктури світового ринку меблів; економічне середовище діяльності організації; науково-технічний прогрес в системі проектування меблів; рівень конкуренції; рівень цін на продукцію; споживацькі уподобання населення, їх рівень доходів та ін.

Помітною особливістю у формуванні організаційної структури ПП «Деметра Плюс» є врахування факторів внутрішнього середовища. Внутрішні змінні - це ситуаційні чинники всередині організації. Оскільки ПП «Деметра Плюс» є системою, утвореною людьми, то внутрішні змінні, в основному, є результатом прийнятих управлінських рішень. Це однак, зовсім не означає, що всі внутрішні змінні повністю контролюються керівництвом. Основні змінні в самій організації, які вимагають уваги керівництва, - це цілі, структура, завдання, технологія і люди.

Перед ПП «Деметра Плюс», як суб'єкта ЗЕД завжди стоять два важливих питання: як сформувати найбільш сприйнятливую і ефективну оргструктуру управління і як керувати нею, щоб досягти поставленої мети. Як уже зазначалося вище, на формування організаційної структури управління ЗЕД значний вплив здійснюють також такі фактори як: розмір фірми; значення і характер зарубіжної діяльності; ступінь диверсифікації і складність продукції, що випускається; характер експортної і виробленої на іноземних підприємствах продукції; специфіка ринків меблевої промисловості і рівень конкуренції на них та ін.

Директор ПП «Деметра Плюс» несе відповідальність за розробку та постійний розгляд організаційної структури. Перегляд організаційної структури проводиться один раз в півроку.

Адміністративний директор несе відповідальність за підтримання структури в актуальному стані:

- реєстрація;
- внесення змін;
- представлення на затвердження генеральному директору;
- доведення змін до відповідальних осіб;
- розповсюдження та зберігання.

Організаційна структура всього концерну ПП «Деметра Плюс» затверджується генеральним директором; структура підприємства концерну – функціональним директором, а структура підрозділу – відповідним начальником (рис. 2.2.).

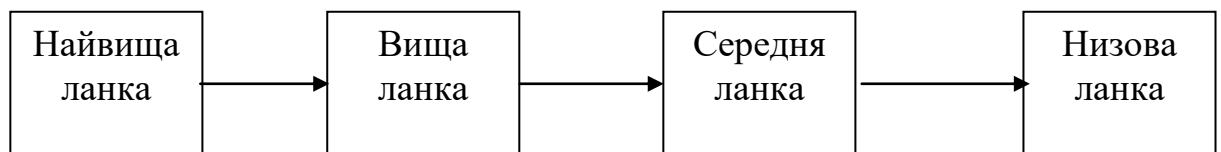


Рис. 2.2. Схема побудови організаційної структури керівництва на ПП «Деметра Плюс»

Примітка: Складено самостійно.

Управління експортною діяльністю потребує вдосконалення усього господарського механізму з метою стимулювання експорту, підтримки конкурентоспроможності підприємства. Невід'ємною складовою механізму управління на ПП «Деметра Плюс» є організаційно-економічний механізм (ОЕМ) експортної діяльності підприємства (ЕДП) .

Важливою складовою організаційно-економічного механізму (ОЕМ) є його функція сполучної ланки між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, здатної підтримати цю взаємодію і забезпечити стійку роботу в умовах виходу підприємства на зовнішній ринок.

Завдання механізму — забезпечити досягнення мети підприємства. Стратегія — це шлях досягнення мети, тобто моделювання оптимальних

пропорцій розвитку підприємства в конкретних умовах функціонування. А механізм — це остання ланка в процесі досягнення мети й здійснення стратегії її досягнення, засіб реалізації стратегії, тобто спосіб управління досягненням мети найефективнішим методом.

Встановивши критерії та методи для результативного функціонування та управління процесами системи, забезпечивши всі необхідні ресурси та інформацію. Рада директорів контролює та аналізує отримані дані для з'ясування чи система управління і, відповідно, організація досягла встановлених завдань та цілей.

Структура експортного відділу має забезпечувати ефективне управління експортом, до якого входять аналіз зовнішнього середовища, планування, організація, мотивація і контроль за заходами, спрямованими на вдосконалення експортної діяльності.

Організаційні форми управління зовнішньоекономічною діяльністю ПП «Деметра Плюс» багато в чому індивідуалізовані. Разом з тим можна виділити деякі загальні ознаки.

Основними завданнями зовнішньоторгового відділу ПП «Деметра Плюс» є планування, організація і регулювання зовнішньоторговельних угод; збільшення обсягу експорту меблів; підвищення ефективності імпорتنих закупівель; вивчення кон'юнктури світового ринку меблів; вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін; організація післяпродажного обслуговування за кордоном; вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту меблів; забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства; участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і збереження продукції.

Вирішення цих та інших завдань, що стоять перед зовнішньоторговельним відділом фірми, визначає його функції і організаційну структуру управління.

Основними функціональними підрозділами зовнішньоторговельного відділу ПП «Деметра Плюс» є маркетингова і оперативно-комерційна служба. Також функціонують служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД фірми:

планово-економічних розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань.

Кожна із даних служб виконує відповідні функції. В компетенцію маркетингової служби ПП «Деметра Плюс» входять:

- участь фірми в розробці стратегії і планів ЗЕД підприємства;
- вивчення зовнішніх ринків збуту і можливостей виходу на них;
- забезпечення реклами і обороту меблевої продукції;
- підготовка конкурентних матеріалів і конкурентного листа, необхідних для формування базисних умов контракту;
- прогнозування кон'юнктури зовнішніх ринків меблів і динаміки цін;
- аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод;
- збирання, накопичення і обробка необхідної інформації;
- методичне забезпечення роботи з вивчення зовнішніх ринків і вимог до якості меблевої продукції;

- забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах, та ін.

Функціями оперативно-комерційної служби ПП «Деметра Плюс» є:

- проведення переговорів з іноземними фірмами;
- підготовка комерційних розрахунків із базових і валютно-фінансових умов контракту;
- організація поставок меблевої продукції (перевезення, страхування зовнішньоторгових вантажів) відповідно до контракту і контроль за їх виконанням;
- забезпечення технічного і гарантійного обслуговування експортної та імпортної меблевої продукції;
- перегляд рекламаций по експорту й імпорту фірмою та ін.

На ПП «Деметра Плюс» встановлено чотири основних бізнес-процеси: процес управління стратегією, процес управління ресурсами, процес випуску продукції, процес вимірювання та моніторингу та п'ять управлінських процесів, які входять до складу кожного з вищезазначених процесів.

До цих процесів належать управління документацією, управління записами, внутрішній аудит, управління невідповідностями та Процес

покращення, який здійснюється через коригувальні та попереджувальні дії.

Кожен з цих процесів складається з під-процесів або операційних процесів

Важливою складовою експортної діяльності підприємства є його комерційна діяльність. Комерційна робота ПП «Деметра Плюс», як форма організації виробництва та збуту меблів складається із закупівлі матеріальних ресурсів, їх доставки до складу та збереження, а також збуту і доставки до споживача виготовлених меблів. Договірна робота включає документальне оформлення та супроводжування даних операцій.

В рамках цієї роботи можна виділити основних контрагентів товариства. Це постачальники сировини та інших матеріально-технічних ресурсів, що необхідно для безперебійної роботи товариству по виробництву меблевої продукції та покупці або прямі споживачі продукції підприємства (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Динаміка обсягів та структури закупівлі сировини та допоміжних матеріалів в ПП «Деметра Плюс» в 2017-2018 рр.

Характер розміщення постачальників	Обсяг закупівлі (тис. грн.)			Частка в загальному обсязі закупівлі, %		
	2017р.	2018р.	Відхилення (+,-)	2017р.	2018р.	Відхилення (+,-)
Місцеві постачальники	402,1	473,5	+71,4	15,1	11,0	- 4,1
Постачальники-посередники	1759,9	2815,3	+1055,4	65,8	65,4	- 0,4
Постачальники-виробники	511,2	1016,0	+504,8	19,1	23,6	+4,5
Усього закупівель	2673,2	4304,8	+1631,6	100,0	100,0	-

Примітка: Складено автором на основі [48, с. 13].

В загальному обсязі закупівлі на 2018 рік у місцевих постачальників було закуплено сировини на 473,5 тис. грн. або 11,0 %, що на 4,1% менше за обсяги закупівлі в 2017 році (402,1 тис. грн., або 15,1% від загального обсягу закупівлі).

Відповідно у постачальників, що розміщені в Україні, та є посередниками, закуплено товарів в сумі 2815,3 тис. грн., що на 1055,4 тис. грн. більше ніж в 2017 році (1759,9 тис. грн.). Однак в загальному обсязі закупівель відбулося зменшення на 0,4% (65,4% в 2006 році проти 65,8% в 2017 році). Це відбулося внаслідок того, що сума закупівель в 2017 році істотно зросла (на 1631,6%). У постачальників-виробників сировини ПП «Деметра Плюс» в 2018 році закупив продукції на суму 1016,0 тис. грн., що склало 23,6% загального обсягу закупок. Це на 504,8 тис. грн. більше ніж в 2017 році (511,2 тис. грн.), що призвело до збільшення закупок у підприємств-виробників в 2018 році на 4,5% в загальному обсязі закупівель. Частка закупівлі сировини у постачальників, що є виробниками, в 2017 році становила 23,6 %. Як бачимо, цей показник істотно менший за попередній, але він має об'єктивні пояснення, що були викладені вище.

Важливою складовою витрат підприємства є енергоресурси, які підприємство одержує від держави - монополіста та за монопольно-високими цінами. Це в свою чергу підвищує фактичну собівартість продукції.

Закупівля товарів є одним з найважливіших елементів процесу постачання меблів для ПП «Деметра Плюс». Закупівля товарів здійснюється в розмірах, що забезпечують стабільне надходження товарів для виробництва меблевої продукції. На основі потреб підприємство веде пошук постачальників.

За характером розміщення партнерів по закупівлі ресурсів для виробництва меблевої продукції можна виділити три групи постачальників – місцеві постачальники, що розміщені в с.Красне, Тернопільської обл., постачальники-посередники, що розміщені в інших областях України, та постачальники-виробники сировини, що не розміщені в Україні .

Для безперебійної роботи ПП «Деметра Плюс» потрібні постачальники капіталу. В Україні потенційними інвесторами є: банки та засновники. ПП «Деметра Плюс» користується кредитами банку, які використовуються для розширення торгівельних та виробничих можливостей організації. Основним чинником договірної роботи на ПП «Деметра Плюс» є ціни на сировину та

матеріали (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Аналіз цін на товари, що закуповуються ПП «Деметра Плюс»

Закупівельна продукція	Ціна в 2017р.	Ціна в 2018	Темп приросту,%
Склотканина марки Е	2,20	2,40	9,1
Склонитка ЕС1080	18,24	18,24	-
Крихта базальтова	200,0	230,0	15,0
Глина бентонітова	450,0	540,0	20,0

Примітка: Складено автором на основі [47, с. 16].

Отже, зважаючи на те, що в 2018 році по Україні матеріали подорожчали в середньому на 30%, а ціни ПП «Деметра Плюс» зросли на 20-50%, можна відзначити, що підприємству вдається знаходити постачальників необхідних товарів за невисокими цінами.

В зв'язку з особливою специфікою виготовлення стружки у виробництві ДСП рекомендується використовувати відходи в не переробленому вигляді, тобто не у вигляді стружки. Для переробки деревини та відходів на стружку використовують на підприємствах, що спеціалізуються на виготовленні ДСП, стружкодробильну лінію з обов'язковим дотриманням вимог розмірів стружки, яка буде використовуватись (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3.

Розміри стружки для виготовлення ДСП на ПП «Деметра Плюс»

Конструкція плити	Розмір стружки в мм.		
	довжина	ширина	товщина
Зовнішні шари	10-15	2-3	0,15-0,3
Внутрішній шар	20-40	3-10	0,3-0,8

Примітка: Складено автором на основі [48, с. 18].

Отже, для забезпечення виготовлення якісної та конкурентоспроможної продукції меблевої промисловості необхідні якісні матеріали, тобто ДСП, виготовлення яких вимагає специфічних умов. Дотримання всіх норм технологічного процесу, використання якісної сировини та відходів для

виготовлення ДСП – забезпечує ПП «Деметра Плюс» якісний матеріал для виготовлення меблів.

Що ж до другого способу обробки поверхні ДСП – личкування плівками на основі паперу, що просочений полімерами – то його використовують для процесу ламінування, в ході якого верхня та нижня частини плити покриваються меле міновими плівками. Плити набувають широкої гама декору та різних варіантів тиснення:

1. SM – гладка поверхня ламінованої ДСП;
2. PE – лимонна шкірка поверхні ламінованої ДСП;
3. SE – структура ясеня поверхні ламінованої ДСП;
4. PR – структура дуба поверхні ламінованої ДСП;
5. BS – поверхні ламінованої ДСП.

Всі плити мають зручний європейський формат 2750 x 1830 мм., що дозволяє виробникам меблів складати карти розкрою плити і використовувати їх протягом тривалого періоду не змінюючи параметрів та розраховувати найефективніше використання плити з метою мінімізації відходів та отримання більшої кількості меблевих заготовок. Необхідно відзначити, що імітаційне облагородження поверхні ДСП застосовується не лише в Україні, але і в Європі різними методами (рис. 2.3.).

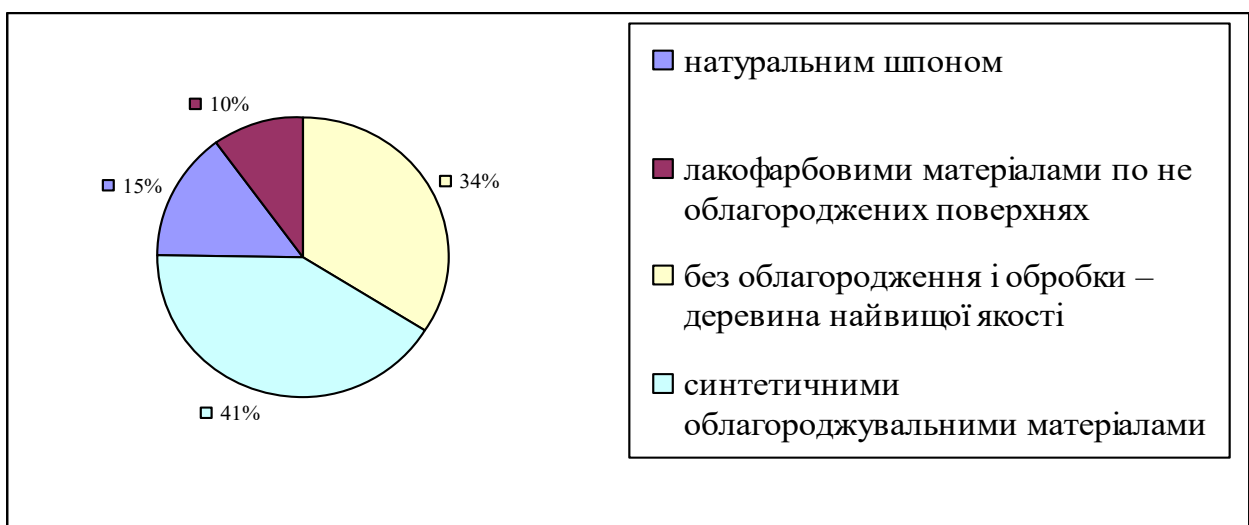


Рис. 2.3. Процентне співвідношення облагородження поверхонь меблевих виробів різними методами

Примітка: Складено самостійно.

Декоративні облагороджувальні плівки масово використовуються у меблевій промисловості, що зумовлено, насамперед, їх високими декоративними і естетичними властивостями. Вони надають виробу якісно нового зовнішнього вигляду, а в поєднанні із якісною, щільною ДСП – забезпечують якість та конкурентоспроможність продукції меблевої промисловості [50, с. 6].

Важливим чинником ефективності договірної роботи підприємства виступають також умови постачання товарів підприємству. Згідно заключених договорів, ПП «Деметра Плюс» закуповує товари по передоплаті, оплаті за фактом надходження та оплаті з відстрочкою платежу (рис. 2.4).

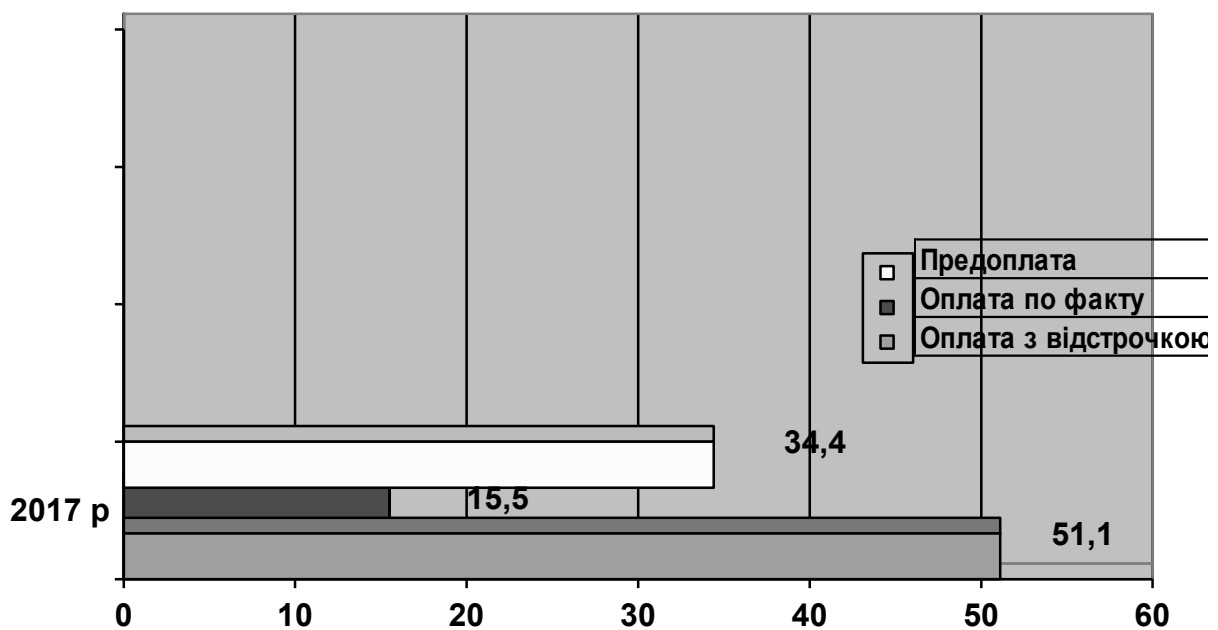


Рис. 2.4. Умови закупівлі товарів на ПП «Деметра Плюс» в 2017р

Примітка: Складено самостійно.

В 2017 році підприємство закупило 51,1% всіх закуплених товарів по передоплаті, 34,4% по оплаті з відстрочкою платежу строком на 5-10 банківських днів, 15,5% - по факту отримання продукції. Натомість у 2018 році підприємство закупило 40,6% всіх закуплених товарів по передоплаті, 45,9% по оплаті з відстрочкою платежу строком на 3-14 банківських днів, 13,5% - по факту отримання продукції. Тобто, спостерігається збільшення обсягів товарів, що купуються з відстрочкою платежу (на 10,5%), тобто підприємство має більше можливостей по використанню вивільнених оборотних коштів.

Крім того, договори постачання товарів для ПП «Деметра Плюс» мають такі особливості, як чітке зазначення строків поставок, якості товарів, відповідальності сторін. Окремим пунктом визначена штрафна санкція за несвоєчасність поставки, за недотримання вимог по якості тощо.

На наш погляд, як показує проведене дослідження, комерційна робота ПП «Деметра Плюс» щодо закупівель товарів базується на на принципах сучасного маркетингу. Комерційні працівники добре знають свій економічний район, промисловість, асортимент меблевих виробів та потреби підприємства для виробництва. Підприємство налагодило тісні та міцні зв'язки з постачальниками товарів та посередниками, з якими зручно працювати. Збут та реалізація готової меблевої продукції ПП «Деметра Плюс» здійснюється власними силами. В своїй діяльності підприємство орієнтується на промисловість, отже, потребує чіткого ведення договірної роботи з покупцями та споживачами його матеріалів.

Серед споживачів продукції ПП «Деметра Плюс» можна виокремити дві групи покупців: постійні покупці (купають продукцію не менше 2 разів на рік) та разові покупці.

В 2017 році підприємством було реалізовано меблевої продукції на загальну суму 82,4 млн. грн. З них на суму 57,2 млн. грн. було реалізовано продукції постійним покупцям, що склало 70,0% від загального обсягу продажу; на суму 25,2 млн. грн. було продано меблів разовим покупцям (30,0%) (рис. 2.5.).

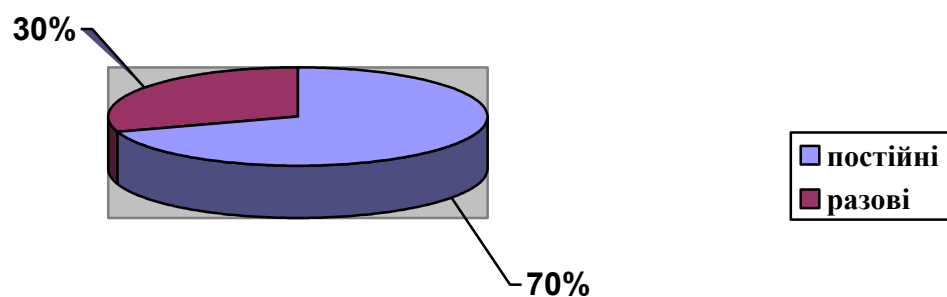


Рис. 2.5. Структура споживачів продукції ПП «Деметра Плюс» в 2017р.

В 2018 році підприємство реалізувало продукції на суму 90,7 млн. грн., з

них постійним покупцям на суму 69,2 млн. грн (76,3% загального обсягу реалізації), разовим – на суму 21,5 млн. грн. (23,7% загального обсягу реалізації) (рис.2.6.):

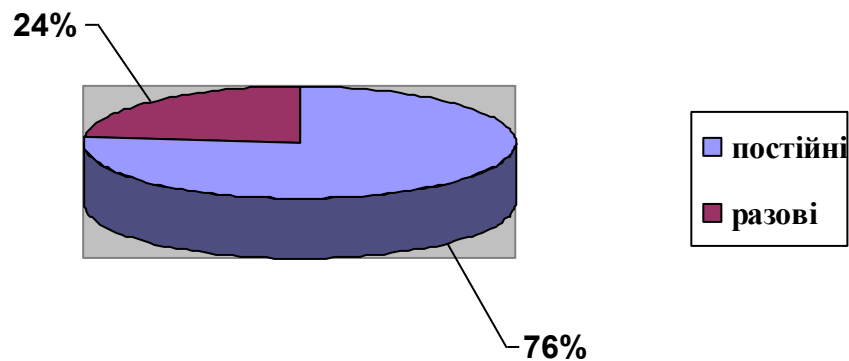


Рис. 2.6. Структура споживачів продукції ПП «Деметра Плюс» в 2018р.

Отже, основними покупцями підприємства є постійні споживачі його меблевої продукції та посередники, що працюють в даному сегменті зовнішнього ринку. В 2018 році їх частка зросла до 76% від загального обсягу продажів (або на 6% в порівнянні з показником 2017 року).

Що стосується географічного принципу розміщення, в 2017 році підприємством при обсязі реалізації в 82,4 млн. грн., було реалізовано меблевої продукції підприємствам на Україні – на 35,3 млн. грн., вивезено на експорт згідно даних експортних декларацій, меблів – на суму 47,1 млн. грн. В 2018 ж році підприємства областей України закупили продукції на 38,6 млн. грн., вивезено на експорт згідно даних експортних декларацій – на суму 51,6 млн. грн. (рис.2.7.).

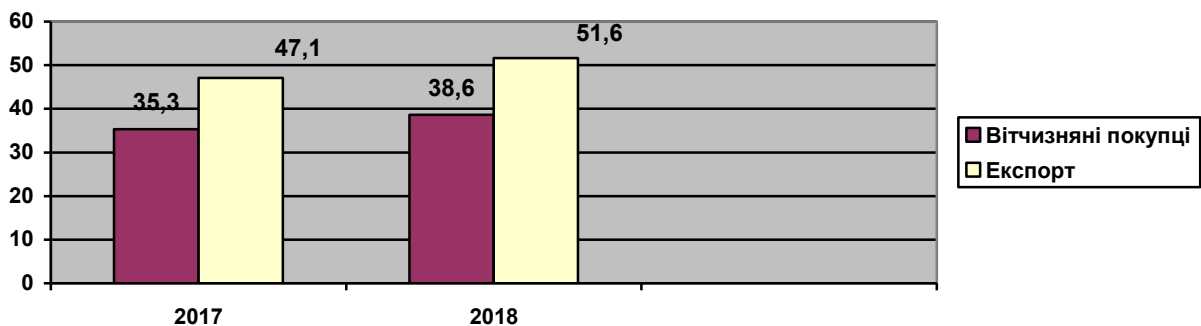


Рис. 2.7. Структура покупців продукції ПП «Деметра Плюс» за місцезнаходженням

Як можна побачити з наведеної діаграми, структура покупців продукції ПП «Деметра Плюс» за географічним принципом, зазнала змін. Якщо в 2017 році 42,8% меблевої продукції реалізовувалося вітчизняним покупцям, 46,2% вивозилося на експорт, то в 2007 році частка експорту зросла до - 14,0%, також зросли частки вітчизняних покупців (до 42,8%).

Такі тенденції пояснюються тим, що обсяги виготовленої меблевої продукції ПП «Деметра Плюс» за рік більші, ніж всієї меблевої промисловості 8 областей Західної України. В Україні та за кордоном склад покупців в ПП «Деметра Плюс» постійно розширюється. На даний момент постійні покупці становлять частку понад 80% загального обсягу реалізації меблів, і це дозволяє підприємству мати постійний збут своєї продукції, і навіть нарощувати показники. В свою чергу це також пов'язано з тим, що ПП «Деметра Плюс» є першою і єдиною фірмою в Україні, а також у Центральній Європі, що має сертифікат 4 WOOD – визнання того, що ПП «Деметра Плюс» проводить правильну рубку лісів (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4.

**Структура покупців товарів в ПП «Деметра Плюс»
в 2016-2018 рр¹**

Структура закупівель	2017р. (у % до заг. обсягу)	2018р. (у % до заг. обсягу)	Відхилення (+,-)
<i>За умовами закупівель:</i>			
- по передоплаті	51,1	45,9	- 5,2
- по факту поставки	15,5	13,5	- 2,0
- з відстрочкою платежу	34,4	40,6	+ 7,2
<i>За періодичністю закупівель:</i>			
- постійні	77,0	80,6	+ 3,6
- разові	23,0	19,4	- 3,6
<i>За місцезнаходженням покупців:</i>			
- вітчизняні покупці	35,3	38,6	+ 3,3
- іноземні покупці	48,1	51,6	+ 3,5

Примітка: Розраховано автором на основі [54, с. 27].

Досягнення бажаного результату в значній мірі залежить від правильно і продумано складених контрактів і договорів на постачання конкретних меблевих виробів. Характерними рисами договірної роботи ПП «Деметра Плюс» при постачанні готової меблевої продукції є робота по 100% передоплаті, виконання замовлень „під замовлення”. Все це в 2018 році призводить до зростання загальних обсягів реалізації.

На ПП «Деметра Плюс» відбулися позитивні зрушення в нарощенні експортного потенціалу. Як і виробництво, експорт меблів за останні 3 роки зріс більше, ніж у 2 рази. Експорт меблів у загальному обсязі їх виробництва за 2018 р. складав майже 30%.

Сьогодні меблі ПП «Деметра Плюс» поставляються до 20 країн світу, загальним обсягом понад 90 млн.грн. на рік. Найбільшим споживачем меблів є Європа - у 2018 р. до Європи було поставлено меблів на 80 % від загального обсягу експорту підприємства.

За останні 3 роки, з 2015 по 2018 рр., обсяг експорту корпусних меблів збільшився майже у 2 рази. При цьому питома вага корпусних меблів у загальному експорті за цей період зменшилася з 46,7 % до 38,1 % (на 8,6 %), що свідчить про уповільнення темпів зростання експорту корпусних меблів порівняно із загальним експортом.

Важливим фактором стабільної роботи ПП «Деметра Плюс», як виробника меблів є заходи, що вживаються на державному рівні з захисту внутрішнього ринку і оптимізації ставок ввізного мита на продукцію деревообробки. Основним на сьогодні для ПП «Деметра Плюс» має стати підвищення та утвердження авторитету виробника та якості його продукції, яка відповідала б рівню кращих європейських зразків відповідно до вимог сучасного ринку, з тим, щоб скласти достойну конкуренцію експорту на вітчизняному ринку та значно розширити ринки збуту.

Не менш важливим питанням є прискорення просування товарів на європейські та інші зарубіжні ринки, з метою чого є ефективною участь ПП «Деметра Плюс» у міжнародних виставках-ярмарках (табл. 2.5.).

**Рівень цін на комплект корпусних меблів
ПП «Деметра Плюс» в Україні¹**

Виробник	Грн./комплект
Вітчизняне виробництво	300-400
Імпорт (Румунія)	200-350
Імпорт (Німеччина)	450-900
Імпорт (Італія)	900-1300
Вартість на підприємстві	200

¹ Примітка: Розраховано автором на основі [58, с. 10].

Як видно з наведених вище даних з урахуванням неконтрольованого імпорту ринок меблів ПП «Деметра Плюс» сягає більше 90 млн. грн. При цьому питома вага загального імпорту меблів на споживчому ринку ПП «Деметра Плюс» складає 35 %, в т.ч. корпусних - 25 %. Тобто, український ринок корпусних меблів нині заповнений вітчизняною продукцією лише на 60% і потенційною нішею для даного підприємства є частка, яка припадає в українському ринку на імпорт корпусних меблів близько 56 млн. Євро (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

**Динаміка місткості зовнішніх ринків корпусних меблів
в 2013-2017 рр., млн. Євро**

Показник	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Загальна ємність зовнішнього ринку корпусних меблів*	120	125	130	145	180
Потенційна ніша для підприємства	15	21	28	32	55
Обсяги продажу меблів на зовнішньому ринку згідно проекту	2	19	22	24	28

Примітка: Розраховано автором на основі [54, с. 14].

Даний проект виробництва корпусних меблів вийшов на 100% проектну потужність в 2017 р. При цьому річний обсяг випуску складає близько 240 тис. шт. меблевих комплектів на суму 48 млн. Євро, з яких частина реалізовується на внутрішньому ринку (110-120 тис. шт., на суму 21 млн. Євро), витісняючи при цьому імпорт. Інша частина продукції (130-140 тис. шт., на суму 23 млн.

Євро) експортується. Більша частка експортного ринку викликана більшою потенційною нішею тут порівняно з внутрішнім ринком. Загальний обсяг реалізації корпусних меблів в 2013-2017 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Загальні обсяги реалізації корпусних меблів на ПП «Деметра Плюс»
згідно проекту, млн.євро

Показник	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Загальні продажі	9	36	48	48	48
В т.ч. внутрішній ринок	5	14	21	21	21
Експорт	4	16	23	23	23

Примітка: Розраховано автором на основі [58, с. 8].

Як видно з наведених в табл. 2.8, дане підприємство по виробництву корпусних меблів в Україні є імпортозаміщуючим і експортоорієнтованим, в результаті діяльності якого обсяг реалізації імпортних корпусних меблів на внутрішньому ринку України зменшився, а український експорт – зріс. При цьому не відбудеться тиску на інших вітчизняних виробників.

Таким чином, експортний потенціал ПП «Деметра Плюс» можна оцінити як достатній з точки зору розширення ринків збуту меблевої продукції на світовому ринку.

2.2. Аналіз експортних можливостей ринку меблів з України

Головною проблемою українських товаровиробників, що працюють з експортно-імпортними операціями є сталість системи взаємозв'язків, що складалась історично, а саме орієнтація всіх виробників на постачання товарів до російської федерації. В умовах початку гібридної війни Російська федерація розпочала також торгову війну, що зумовило втрату історичних зв'язків, що були напрацьовані рішеннями адміністративного апарату старої імперської машини.. В основному всі Українські виробники за традицією орієнтувались на російські ринки.

Але починаючи з 2015 року для українських виробників відкрились нові перспективи та нові ринки експорту продукції, що ними вироблялась. Починаючи з 1 січня 2016 року почали працювати надані нам торговельні преференції Євросоюзу, які фактично зняли всі обмеження та надали перспективи для інтеграції українських підприємств та товарів на ринок Європи на умовах зони вільної торгівлі.

Дані події одразу дали позитивний результат, так за підсумками 2017 року експорт товарів, що вироблені українськими товаровиробниками, до ЄС зріс на 30% та досягнув свого рекордного показника відпочатку незалежності \$17,5 млрд (дані Укрстату).[24]

Як і передбачалось темп росту експорту на ринок Європейського Союзу став показувати подвійне позитивне значення ніж в інші країни світу, що забезпечило подальше зростання значущості ЄС як експортного напрямку для українських виробників.

На сьогоднішній день експорт до ЄС складає 40% від загальних експортних операцій України. Найбільше значення даного показника відзначалось у 2003 році та складало 38%. Варто зазначити, що близько 20% даного показника досягнуто за рахунок підвищення реального експорту, фактично експорту, що вимірюється сталими цінами. Отже можна зробити висновок, що саме експортні операції з Європейським союзом зробили свій вагомий внесок до росту реального ВВП України у 2017 році.

Експортні операції до Європейського союзу зростали у геометричній прогресії і до середини 2017 року саме Європа займала перше місце серед інших частин світу, а питома вага взагальній структурі експорту склала 36% та досягнула максимального свого значення з 2004 року. Позитивними факторами, що мали вплив на ріст експорту до країн Європейського союзу, стали сприятливі ціни на експортовані товари відсутність торговельних мит та тарифів. Отже за даних умов обсяги фізичної поставки товару показували стрімкий ріст.

За своєю структурою експорт товарів складався в основному з товарів сільськогосподарського призначення (сировини сільськогосподарського

виробництва), метали та руди займали свою дещо нижчу позицію ніж в попередні роки. Але появилася позитивна тенденція повільного росту експорту товарів з доданою вартістю, що виробляються українськими виробниками а саме: певні групи продовольчих товарів, машинобудування, товарів промислового призначення

Завдяки укладеним реверсним газовим угодам Європейський союз теж почав займати лідируючі позиції в Українському імпорті, починаючи з 2017 року частка імпорту з ЄС значно зростає та становила 41%.

Варто зазначити, що саме країни Європи здійснюють майже 50% імпортованих поставок продукції машинобудування. Значним цей імпорт є у сільськогосподарській сфері. Сприяють зростанню імпорту збереження високого попиту з боку аграріїв (зокрема на сільськогосподарську техніку, інсектициди та добрива), а також зменшення споживчого попиту (у тому числі на легкові авто, чому також сприяло послаблення податкового навантаження). Попри позитивні зрушення зберігається дефіцит торгівлі товарами України з країнами Європи через високу частку в імпорті товарів з високою доданою вартістю. А опанування нових ринків українськими експортерами стримується тривалим та капіталоемним процесом приведення української продукції до європейських стандартів

За даними НБУ у січні-вересні 2018 року в Україні відбувалося збільшення обсягів зовнішньої торгівлі товарами. Одночасно, у III кварталі спостерігалось уповільнення темпів експорту та нарощування темпів імпорту.

Загальна вартість українського товарного експорту за 9 місяців поточного року порівняно з відповідним періодом минулого року зросла на 10,3% та склала 34,6 млрд. доларів США (29,8 млрд. євро). Обсяги імпорту товарів в Україну зросли на 16,1% та становили 41,0 млрд. доларів США (35,3 млрд. євро). у I півріччі 2018 року темпи експорту становили 112,7%, імпорту – 114,5%. Отже, сальдо зовнішньої торгівлі товарами залишається негативним – «мінус» 6,5 млрд. доларів США («мінус» 5,6 млрд. євро). За результатами трьох кварталів минулого року сальдо було також негативним, проте становило лише 4,0 млрд. доларів США. Отже, відбулося зменшення коефіцієнту покриття

експортом імпорту, який становить 0,84 проти 0,89 у відповідному періоді торік.(рис 2.8.).

З початку поточного року у Євросоюзі зафіксовано нарощування обсягів міжнародної торгівлі товарами [1]: експорт зріс – на 4,1%, імпорт – на 5,5%. Сальдо зовнішньої торгівлі товарами за результатами 9 місяців ц. р. виявилось негативним – «мінус» 14,6 млрд. євро проти «плюс» 5,0 млрд. євро роком раніше.

Близько 60% загального експорту товарів за межі Євросоюзу здійснюють 4 країни: Німеччина (28,0%), Великобританія (11,3%), Італія (10,2%) та Франція (10,1%).

Незмінним залишається превалювання у структурі вітчизняного товарного експорту сировини та продукції з низьким ступенем обробки. Основними позиціями українського сировинного експорту у січні-вересні цього року були: чорні метали – 22% від загальної вартості експорту, зернові культури – 14%, олії рослинні – 9%.

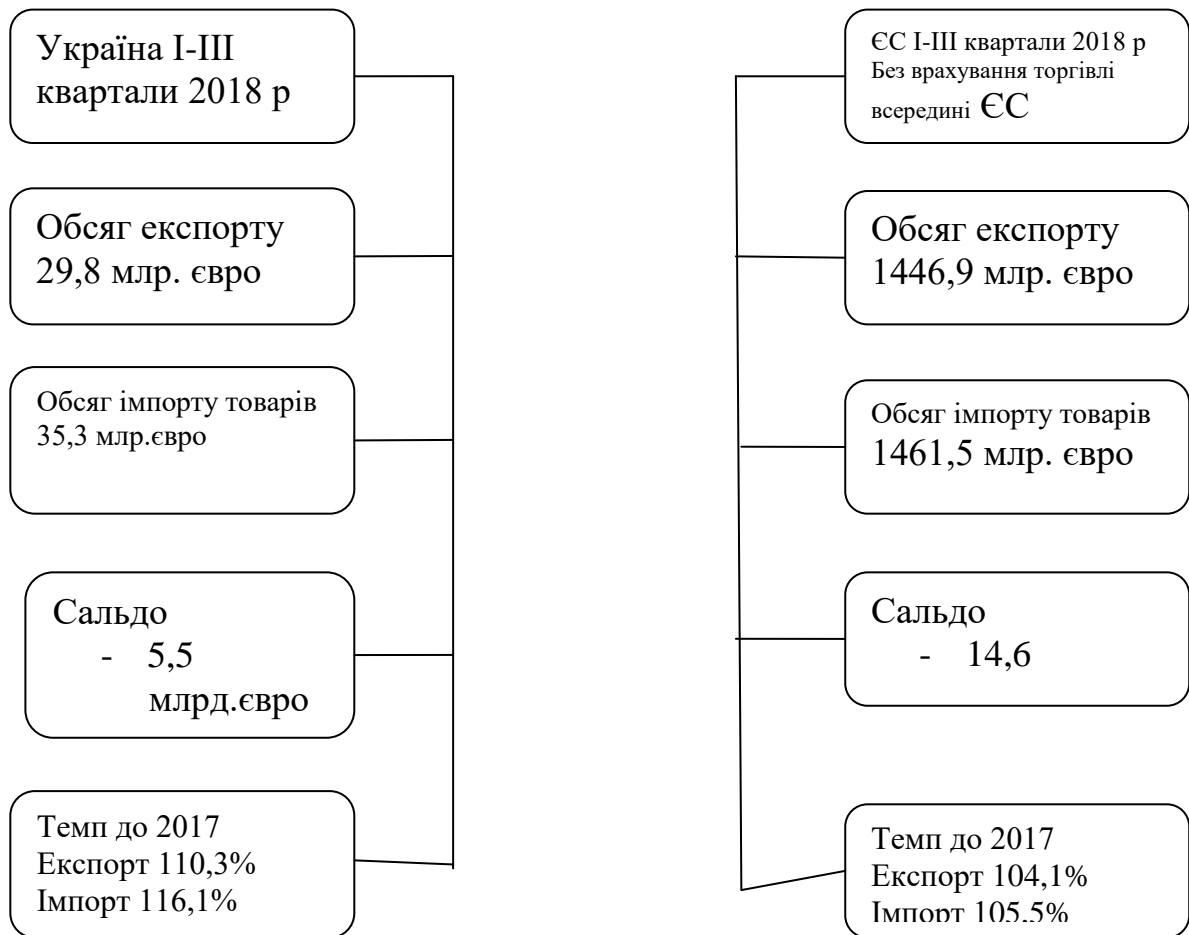


Рис.2.8. Порівняльні дані торговельного балансу України та ЄС

Джерело: [16]

Питома вага товарів з високою часткою доданої вартості в українському експорті залишається низькою. При цьому помітний незначний прогрес: частка експорту товарів групи «Машини, обладнання та механізми» упродовж 9 місяців зростає на 0,3 відсоткових пункти порівняно з минулорічним періодом.

Основними позиціями імпорту до України є паливні ресурси (23%), машини та обладнання (21%), а також продукти хімічної промисловості (13%). (рис. 2.9.):

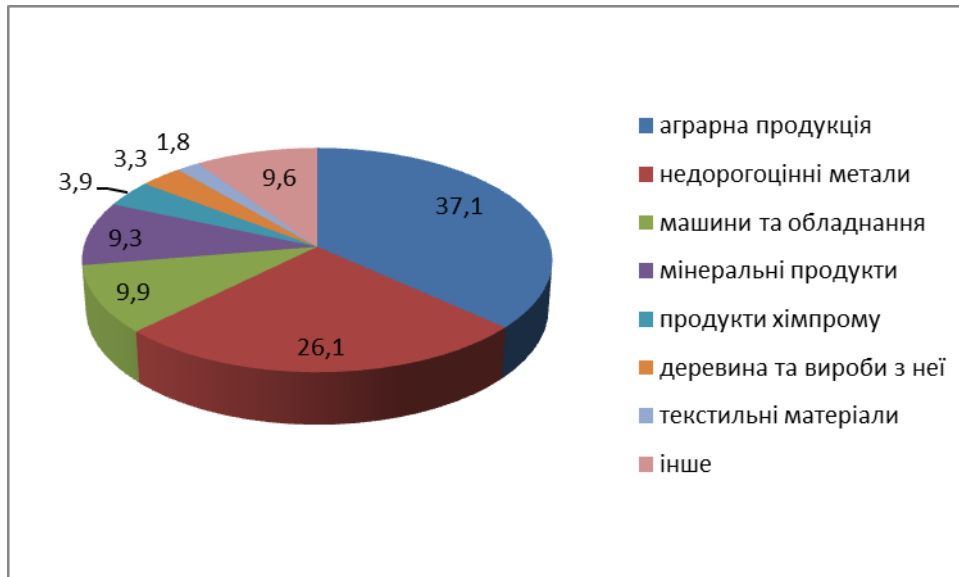


Рис. 2.9.. Структура експорту з України в 2018 році

Примітка: Складено на основі [70, с. 211].

Зовнішня торгівля Євросоюзу, навпаки, орієнтована на товари з високим ступенем переробки. Так, у січні–вересні 2018 року першість у структурі зовнішньої торгівлі країн ЄС посідали машини та обладнання (експорт – 41%, імпорт – 31%). Частка аграрної продукції, сировинних товарів та енергоносіїв у експорті становила 15%, у імпорті – 31%.(табл..2.8.)

Таблиця 2.8.

Зовнішня торгівля українських підприємств з основними торговими партнерами в 2017 році, тис. дол. США

Країна	Експорт	
	\$ тис.	в%до 2016р.
Росія	3 404255,2	87,0
Німеччина	522609,6	95,9
Швейцарія	742198,7	71,8
Великобританія	572834,0	130,3
Туреччина	164334,4	113,2
США	814496,0	78,5
Польща	274973,5	119,0
Казахстан	117413,73	150,0
Китай	542 083,06	86,2
ОАЕ	216560,0	89,8

Примітка: Складено на основі [41, с. 200].

Сьогодні підприємства України ведуть торгові операції з понад 180 країнами світу. Основним торговельним партнером України у поточному році,

як і у попередньому, залишається Євросоюз, частка якого в українському експорті становить понад 42,3% (12,6 млрд. євро), імпорту – 41,1% (14,5 млрд. євро). Друге місце у зовнішньоторговельному обороті України зберігає Росія, третє – Китай.

У порівнянні з 2016 роком, товарні відносини між державами змінилися. Експорт українських товарів до багатьох країн мав позитивну динаміку, тоді як імпорту навпаки, скорочувався. Що якісно позначилося на загальному товарному сальдо.

Наприкінці серпня ДСС України опублікувала детальні дані про український товарний експорт за перше півріччя 2018 року. Експорт до ЄС продовжує зростати, причому швидше, ніж до інших країн світу. За перше півріччя експорт виріс на 19,2% у вимірі рік до року, що більш ніж удвічі вище, ніж експорт в інші країни (8,3%). В цілому, експорт в ЄС забезпечує приблизно 60% приросту загального експорту товарів України у січні-червні, а отже, торгівля з Євросоюзом є фактичним драйвером зростання нашого експорту. В цілому, частка ЄС сягнула 42% від загального обсягу українського експорту.

Зауважимо, що збільшення значущості Євросоюзу відбувається за рахунок скорочення частки Росії, експорт до якої у 2018 році відновив падіння після тимчасового похвалення минулого року.

Водночас половина експорту України спрямовується на ринки «третіх країн», тобто і не ЄС, і не Росії. причому їхня частка залишається сталою протягом тривалого періоду. Підписання Угоди про асоціацію з ЄС не змінило цей тренд, оскільки дотримання європейських вимог щодо безпечності та якості товарів полегшило доступ виробників й на інші ринки.

У першому півріччі 2018 року структура експорту в ЄС змінилася. Помітно її зміщення від продукції сільського господарства та харчової промисловості в бік інших промислових товарів, в першу чергу виробів з металу, а також машин та обладнання.

Це відбулось внаслідок скорочення експорту в ЄС двох ключових товарних позицій – кукурудзи та соняшникової олії, яке сталося на тлі нижчого

минулорічного врожаю, тоді як експорт промислових товарів продовжував зростати.

Найдинамічніше зростав експорт металевих виробів, зокрема напівфабрикатів з вуглецевої сталі (з масовою часткою вуглецю менш як 0,25%), експорт яких збільшився на понад 50% і які зараз займають третє місце (5%) за вартістю експорту в переліку ключових експортних товарів на рівні 6 знаків УКТ ЗЕД. За результатами першого півріччя експорт сировини склав лише 26% від загального експорту в ЄС, тоді як минулого року в цей період сировина складала 29% експорту. На другому місці – напівфабрикати з часткою експорту 31%.

Перше місце, як і минулого року, займає експорт переробленої продукції з часткою 43% від загального.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що у 2018 році експорт товарів в ЄС зберіг високі темпи зростання, незважаючи на негативний вплив нижчого минулорічного врожаю.

Зростання важливості переробленої продукції розпочалось одночасно з лібералізацією доступу до європейського ринку, й поки що ця тенденція доволі стала. У 2017 році частка переробленої продукції склала \$7,6 млрд, або 43% експорту в ЄС, а вартість зросла на 41% порівняно з 2013 роком.

Для порівняння, частка сировини склала у 2017 році 29% експорту в ЄС, напівфабрикатів – 27%. Приблизно дві третини переробленої продукції постачається промисловим споживачам в ЄС, що робить українських експортерів частиною європейських виробничих ланцюжків.

Серед товарів харчової промисловості, які належать до категорій «перероблена продукція» та «товар проміжного споживання», найбільшим є експорт сирової соняшникової олії, що зберігає домінуючі позиції в українському експорті до ЄС.

Хоча експорт товарів проміжного споживання залишається основною категорією експорту в ЄС, поступово зростає частка експорту споживчих товарів. У 2016-2017 роках споживчі товари становили 13% експорту порівняно

з 9% у 2013-му. Темпи приросту експорту споживчих товарів склали 55% за 2013-2017 роки, а вартість зросла з \$1,5 млрд у 2013 до \$2,3 млрд у 2017-му.

Понад дві третини експорту споживчих товарів до ЄС складають промислові товари, зокрема товари з середньою тривалістю використання (одяг, взуття та іграшки), а також товари тривалого використання, як-то меблі та електронагрівальні прилади. у 2017 році асортимент поставок в ЄС складав вже 81%, при тому що кількість товарних позицій загального експорту України за цей час поступово зростала. Хоча головні товари українського експорту в ЄС залишаються незмінними, на ринок Євросоюзу активно виходять нові товари.

Це спростовує міф, що українські виробники неспроможні конкурувати на ринку ЄС та лише обмежена кількість товарних позицій українського експорту може знайти на цьому ринку свого покупця. Насправді ж абсолютну більшість товарів, які Україна експортує, вона постачає також і в ЄС.

Обсяги українського експорту меблів протягом 2013-2016 рр. знизилися на 27% (або на 123 млн.\$), відповідно, з 460 млн.\$ в 2013 р. до 337 млн.\$ в 2016 р. Слід відзначити незначне зростання обсягів експорту в 2016 році (+4,2 млн.\$) після різкого падіння в 2015 р. (- 110,9 млн.\$ до показника 2014 р.). Частка експорту у виробництві меблів протягом даного періоду зросла з 28% у 2013 р. до 44% у 2016 р., що свідчить про збільшення значимості зовнішніх ринків для вітчизняних меблевіків. (Табл. 2.9)

Таблиця 2.9.

Динаміка українського експорту меблів в 2013-2016 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016
Виробництво меблів в Україні (з урахуванням виробництв поза обліком), млн. дол. США	1 624,0	1 439,0	925,4	761,7
Український експорт меблів, млн. дол. США	459,5	443,2	332,3	336,5
Частка експорту у виробництві меблів в Україні, %	28,3%	30,8%	35,9%	44,2%

Джерело: [63]

Протягом 2013-2016 рр. український експорт меблів найбільше знизився в Росію та Казахстан; збільшився – в Польщу, Німеччину та Бельгію. Український експорт досліджуваних видів меблів протягом 2013-2016 рр. знизився на 32% відповідно, з 228 до 155 млн. дол. США/рік..(Табл.2.10.)

Таблиця 2.10.

Динаміка українського експорту меблів в досліджуваній номенклатурі в 2013-2016 рр., млн. \$ [63]

Показник	2013	2014	2015	2016	2016/2013	
					млн. \$	%
Меблі для сидіння переважно з металевим каркасом	34,4	29,8	20,2	14,8	-19,6	57%
Меблі для сидіння, які перетворюються на ліжка, крім туристичних чи садових	31,4	47,9	39,1	38,1	6,7	21%
Інші оббиті меблі для сидіння з дерев'яним каркасом	13,8	16,1	13,9	10,6	-3,2	-23%
Оббиті меблі для сидіння з дерев'яним каркасом	18,5	19,3	14,2	19,5	1,0	6%
Дерев'яні частини меблів	6,5	4,5	4,3	6,4	-0,1	-2%
Дерев'яні меблі для офісу	6,2	4,2	2,6	1,9	-4,3	-69%
Дерев'яні меблі для магазинів	6,3	6,2	2,7	2,4	-3,9	-62%
Дерев'яні меблі для кухонь	24,0	23,2	12,6	11,2	-12,9	-54%
Дерев'яні меблі для спальень	35,5	31,4	24,6	17,3	-18,3	-51%
Дерев'яні меблі для віталень	51,4	42,8	31,2	32,5	-18,9	-37%
Загальний український експорт меблів, млн. дол. США	459,5	443,2	332,3	336,5	-123,0	-27%
Частка експорту досліджуваних видів меблів в загальному експорті меблів з України, %	49,7%	50,9%	49,8%	46,0%		

2.3. Аналіз ефективності експортно-імпортних операцій підприємства

У діяльності ПП «Деметра Плюс» використовуються два основних методи здійснення експортно-імпортних операцій: прямий (direct) експорт та імпорт, що передбачає поставку меблевої продукції іноземному споживачу або закупівлю у нього відповідної сировини для виготовлення меблевої продукції, і непрямий (indirect) експорт та імпорт, який полягає у продажі та купівлі меблів через торгових посередників.

Для сучасного етапу розвитку ПП «Деметра Плюс» з величезною концентрацією та централізацією капіталу є характерним розширення прямого експорту та імпорту.

Непрямий метод експортно-імпортних операцій теж має свої переваги: великий досвід; власна мережа обслуговування, хороші зв'язки, знання зовнішнього ринку та кон'юнктури [46, с. 19].

При визначенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «Деметра Плюс» застосовується системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Для здійснення економічного аналізу на ПП «Деметра Плюс» обрано критерій ефективності. На основі такої ознаки здійснюється кількісна оцінка ефективності меблевого виробництва. Згідно з цим визначенням обраний критерій має відповідати принципам побудови показників ефективності, а також всебічно відтворювати її економічну сутність.

На основі похідних даних вираховуються проміжні та узагальнений показники, будується факторна модель, розробляються формули впливу чинників на узагальнений показник, вираховуються можливі відхилення при здійсненні фінансово-господарської діяльності, обчислюються резерви та обґрунтовуються проблеми, які потребують негайного вирішення на управлінському рівні.

Економічне обґрунтування діяльності ПП «Деметра Плюс», у тому числі і тих його напрямків, які пов'язані із зовнішньоекономічною сферою господарювання, здійснюється на підставі аналізу показників ефективності.

Показники економічної ефективності на ПП «Деметра Плюс» поділяють на:

1) показники ефекту, що визначаються як абсолютні значення і відтворюються в грошових одиницях як різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення;

2) показники ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і відтворюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці.

Розрахунок показників ефективності на ПП «Деметра Плюс» здійснюється з метою опрацювання пропозицій щодо поліпшення економічної ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується.

Здійснюваний економічний аналіз полягає у вивченні поточного стану ПП «Деметра Плюс» в галузі ЗЕД, його відхилень від запланованого рівня та виявленні чинників, що спричинили ці відхилення. Він є базою для прийняття управлінських рішень, тому має за мету [52, с. 24]:

- оцінити діяльність підприємства та його підрозділів;
- виявити можливі резерви;
- сформулювати проблему, яку слід вирішити.

Виявлення резервів - надзвичайно важливий етап для розробки планових організаційно-технічних заходів з метою підвищення ефективного функціонування ПП «Деметра Плюс». Обізнаність щодо резервів, а саме їх величини і місць виникнення, дає змогу класифікувати їх за ступенем важливості, рівнем управління, часом дії.

Річний обсяг експортних операцій на ПП «Деметра Плюс» становить добуток ціни одиниці меблевої продукції, кількості одиниць, які постачають згідно з контрактом, кількості контрактів, які було укладено протягом року. Зрозуміло, що приклад відповідає умовам, коли постачають один вид продукції ($m = 1$), ціна її одиниці залишається постійною протягом року, постачання, передбачені окремими контрактами, рівноцінні. Таким чином, узагальнений показник записаний у вигляді трифакторної моделі:

$$\mathbf{R} = \mathbf{a} * \mathbf{b} * \mathbf{c}, \text{ при } a = 1, b = \text{const.} \quad (2.1)$$

де **R** - річний обсяг експортних операцій, млн.грн.;

a - ціна одиниці продукції, грн./од.;

b - кількість одиниці продукції, яка постачається згідно з контрактом, тис.од.;

c - кількість контрактів, які виконуються протягом року.

Відповідно, річний обсяг на ПП «Деметра Плюс» становить

$$R = 750 * 3833 * 32 = 92 \text{ (млн.грн.)}$$

Для вивчення особливості зовнішньоекономічної діяльності ПП «Деметра Плюс» проводиться оцінка ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності за IV квартал 2018 року та 2017 року.

Таблиця 2.10.

Показники для аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «Деметра Плюс» протягом IV кварталу 2017-2018 років

№ за/п	Показники експортно-імпоротної діяльності	Звітний період	
		IV квартал 2017 року	IV квартал 2018 року
1	Контрактна вартість імпоротної сировини, тис.грн.	14000	12000
2	Акцизні збори, тис.грн.	30	30
3	Мито і митні збори, тис.грн.	65	70
4	Транспортні витрати, тис.грн.	950	1100
5	Вантажно-розвантажувальні витрати, тис.грн.	500	500
6	Складські витрати, тис.грн.	250	100
7	Експедиторські витрати, тис.грн.	240	160
8	Страхові витрати, тис.грн.	60	40
9	Інші витрати на ЗЕД, тис.грн.	50	100
10	Виробнича собівартість меблів, тис.грн.	45000	40000
11	Позавиробничі витрати, тис.грн.	5000	5000
12	Ціна імпорту, тис.грн.	10	10,5
13	Кількість імпорту, тис.грн.	2200	2000
14	Коефіцієнт кредитного впливу, частки од.	1,0222	1,0222
15	Експортна виручка за умов надання комерційного кредиту, тис.грн.	51108	53153

¹Примітка: Складено самостійно.

Припускається можливість надання комерційного кредиту за IV квартал 2017 року та IV квартал 2018 року на 90 днів при експортуванні меблевої продукції: оплата здійснюється в кінці кожного періоду, який складає 22 календарні дні, причому, протягом першого періоду заборгованість покривається на 40%, протягом другого - на 30%, протягом третього - на 20% і

протягом останнього - на 10%. Відсоток за кредит становить 1% від суми заборгованості за кожний період відстрочки платежів. Загальна оцінка ефективності зовнішньоекономічних операцій здійснюється на основі квартальних звітів періодів 2017-2018 років (табл. 2.10.)

Як вже зазначалося, для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної ПП «Деметра Плюс», в якості критерію використовується співвідношення результатів від проведення різних зовнішньоекономічних операцій та витрат, пов'язаних з їх здійсненням, тобто:

$$E_{\text{зед}} = \frac{P_{\text{екс-імп}}}{B_{\text{екс-імп}}} \quad (2.2)$$

де $E_{\text{зед}}$ - критерій ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

$P_{\text{екс-імп}}$ - прибуток від здійснення експортно-імпортних операцій;

$B_{\text{екс-імп}}$ - витрати на здійснення експортно-імпортних операцій.

Критерій ефективності зовнішньоекономічної діяльності на ПП «Деметра Плюс» становить:

$$E_{\text{зед}} = \frac{119000}{5908,6} = 20,14$$

Виникає питання щодо бази порівняння показників зовнішньоекономічної діяльності протягом IV кварталу 2017 та 2018 років. По-перше, на базі неодноразових маркетингових досліджень було виявлено, що саме на літній період припадає більша частка ремонтних робіт як у виробничій, так і в побутовій галузях. Саме такій особливості відповідає призначення меблевої продукції ПП «Деметра Плюс», тобто реалізація меблевої продукції в цей період максимальна порівняно з іншими періодами. Це економічний фактор.

По-друге, нормативно-правова база протягом 2017-2018 років щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій суттєво не змінилась. Для розгляду моделі вираховуємо проміжні показники стосовно діяльності ПП «Деметра Плюс» за формулою 2.3

$$\frac{P_{\text{екс-імп}}}{B_{\text{екс-імп}}}$$

$$E_{\text{ЗЕД}} = B_{\text{ЕКС-ІМП}} \quad (2.3)$$

$$E_{\text{ЗЕД}} = \frac{78550}{6612} = 11,88$$

$$П_{\text{ЕКС-ІМП}} = П_{\text{ЕКС}} + П_{\text{ІМП}} \quad (2.4)$$

$$П_{\text{ЕКС-ІМП}} = 2000 + 5855 = 7855 \text{ (тис.грн.)}$$

$$B_{\text{ЕКС-ІМП}} = C_{\text{ЗТЕКС}} + C_{\text{ЗТІМП}} \quad (2.5)$$

$$B_{\text{ЕКС-ІМП}} = 50000 + 16145 = 66145 \text{ (тис.грн.)}$$

$$П_{\text{ЕКС}} = ВР_{\text{ЕКС Г}} - C_{\text{ЗТІМП}} \quad (2.6)$$

$$П_{\text{ЕКС}} = 52000 - 50000 = 2000 \text{ (тис.грн.)}$$

$$П_{\text{ІМП}} = ВР_{\text{ІМП}} - C_{\text{ЗТІМП}} \quad (2.7)$$

$$П_{\text{ІМП}} = 52000 - 16145 = 5855 \text{ (тис.грн.)}$$

$$C_{\text{ЗТЕКС}} = C_{\text{ВИР}} + C_{\text{ПВ}} \quad (2.8)$$

$$C_{\text{ЗТЕКС}} = 45000 + 5000 = 50000 \text{ (тис.грн.)}$$

$$ВР_{\text{ІМП}} = Ц_{\text{ІМП}} - \bar{N}_{\text{ІМП}} \quad (2.9)$$

$$ВР_{\text{ІМП}} = 100000 - 78000 = 22000 \text{ (тис.грн.)}$$

$$C_{\text{ЗТІМП}} = C_{\text{К}} + C_{\text{Н}} + C_{\text{А}} + C_{\text{М}} \quad (2.10)$$

$$C_{\text{ЗТІМП}} = 14000 + 2050 + 30 + 65 = 16145 \text{ (тис.грн.)}$$

$$C_{\text{Н}} = C_{\text{Т}} + C_{\text{ЗР}} + C_{\text{СКЛ}} + C_{\text{ЕКСПЕД}} + C_{\text{СТР}} + C_{\text{ІН}} \quad (2.11)$$

$$C_{\text{Н}} = 950 + 500 + 250 + 240 + 60 + 50 = 2050 \text{ (тис.грн.)}$$

За допомогою похідних показників розраховано проміжні показники та узагальнений показник, є змога зобразити факторну модель, яка містить чотири рівні, що пояснюється чітко окресленою спрямованістю зовнішньоекономічної діяльності ПП «Деметра Плюс» на експортно-імпорتنі торговельні операції, а також багатомноменклатурними витратами на їх здійснення.

Перед тим, як почати факторний аналіз зовнішньоекономічної діяльності, треба визначитися з умовами комерційного кредиту і в деталях розглянути, наскільки вигідно підприємству реалізувати меблі з відстрочкою платежу; тобто розглянути, як впливає коефіцієнт кредитного впливу на збутову (маркетингову) політику підприємства.

Розрахунок коефіцієнта кредитного впливу дозволив з економічної точки зору обґрунтувати зіставлення оплати угод з наданням комерційного кредиту з

оплатою готівкою. У розглянутому прикладі $k_{KB} > 1$. Це означає, що слід надати перевагу здійсненню експортної угоди із наданням комерційного кредиту.

Коефіцієнт наведення суми надходжень за меблеву продукцію (k_H) до моменту його постачання визначається за формулою складних відсотків, тобто

$$k_H = \frac{1}{(1+r)^n} \quad (2.12)$$

де r - норма дисконтування;

n - кількість періодів.

$$k_H = \frac{1}{(1+0,625)^4} = 0,14$$

Отже, коефіцієнт наведення суми надходжень за меблеву продукцію ПП «Деметра Плюс» до моменту його постачання становить 0,14.

Тепер необхідно перейти до оцінки впливу чинників на критерій ефективності на ПП «Деметра Плюс», тобто до узагальненого показника (Додаток 3) для цього використовуються формули (2.13 – 2.19):

Вплив загальних експортно-імпортних витрат:

$$\Delta E_{ЗЕД,Векс-імп} = \frac{\Pi_{екс-імп}^b - \Pi_{екс-імп}^a}{V_{екс-імп}^a - V_{екс-імп}^b} \quad (2.13)$$

$$\Delta E_{ЗЕД,Векс-імп} = \frac{7855 - 11900}{59100 - 66145} = 0,0826$$

Вплив прибутку від здійснення експортно-імпортної діяльності меблів:

$$\Delta E_{ЗЕД,Пекс-імп} = \frac{\Delta \Pi_{екс-імп}}{V_{екс-імп}^a} \quad (2.14)$$

$$\Delta E_{ЗЕД,Пекс-імп} = \frac{1975}{59100} = 0,0141134$$

Вплив експортних витрат (у розрахунку загальних витрат):

$$\frac{\Pi_{екс-імп}^b}{\Pi_{екс-імп}^a}$$

$$\Delta E_{\text{ЗЕД,СЗТекс,В}} = \frac{C_{\text{ЗТекс}}^a + C_{\text{ЗТІмп}}^b}{7855} - \frac{C_{\text{ЗТекс}}^b + C_{\text{ЗТІмп}}^b}{7855} \quad (2.15)$$

$$\Delta E_{\text{ЗЕД,СЗТекс,В}} = \frac{4500 + 16145}{7855} - \frac{50000 + 16145}{7855} = 0,0096703$$

Вплив виробничих витрат (у розрахунку загальних експортних витрат):

$$\Delta E_{\text{ЗЕД,СЗТекс,В}} = \frac{\frac{P_{\text{екс-імп}}^b}{C_{\text{вир}}^a + C_{\text{пв}}^b + C_{\text{ЗТІмп}}^b}}{7855} - \frac{\frac{P_{\text{екс-імп}}^b}{C_{\text{вир}}^b + C_{\text{пв}}^b + C_{\text{ЗТІмп}}^b}}{7855} \quad (2.16)$$

$$\Delta E_{\text{ЗЕД,СЗТекс,В}} = \frac{40000+5000+16145}{7855} - \frac{45000+5000+16145}{7855} = 0,0096703$$

Вплив позавиробничих витрат (у розрахунку загальних експортних витрат):

$$\Delta E_{\text{ЗЕД,СЗТекс,В}} = \frac{\frac{P_{\text{екс-імп}}^b}{C_{\text{вир}}^a + C_{\text{пв}}^a + C_{\text{ЗТІмп}}^b}}{7855} - \frac{\frac{P_{\text{екс-імп}}^b}{C_{\text{вир}}^b + C_{\text{пв}}^b + C_{\text{ЗТІмп}}^b}}{7855} \quad (2.17)$$

$$\Delta E_{\text{ЗЕД,СЗТекс,В}} = \frac{40000+5000+16145}{7855} - \frac{40000+5000+16145}{7855} = 0,0096703$$

Вплив чинника контрактної вартості сировини:

$$\Delta E_{\text{ЗЕД,СЗТекс,В}} = \frac{\frac{P_{\text{екс-імп}}^b}{C_{\text{ЗТекс}}^a + C_{\text{к}}^a + C_{\text{н}}^b + C_{\text{а}}^b + C_{\text{м}}^b}}{7855} - \frac{\frac{P_{\text{екс-імп}}^b}{C_{\text{ЗТекс}}^b + C_{\text{к}}^b + C_{\text{н}}^b + C_{\text{а}}^b + C_{\text{м}}^b}}{7855} \quad (2.18)$$

$$\Delta E_{\text{ЗЕД,СЗТекс,В}} = \frac{2000+12000+2050+30+65}{7855} - \frac{5000+14000+2050+30+65}{7855} = 0,0096703$$

Факторний аналіз динаміки ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «Деметра Плюс» показав, що в періоді, який аналізується, ефективність від проведення зовнішньоекономічних операцій зросла на 69,53% через підвищення прибутку на 51,5% і зниження експортно-імпорتنих витрат на 10,65%. Прибуток від експортування меблевої продукції приніс вагомий внесок у зміну узагальненого показника, ніж прибуток від імпорту: 42,73% проти 14,88%, незважаючи на кількісну перевагу останнього. Слід зауважити, що протягом періоду, який аналізується, ПП «Деметра Плюс» застосовує експортоорієнтовану стратегію. Тотожно змінюються і витрати: зовнішньоторговельна вартість експорту скорочується більшими темпами, ніж

вартість імпорту, що вносить відповідне корегування в узагальнений показник, тобто 8,14% проти 3,74%.

Незважаючи на скорочення надходжень виручки від експорту на 3,85% та виручки від імпорту на 4,55%, витрати на експорт-імпорт скорочувались більшими темпами, що дозволило перекрити негативний вплив зменшення виручки від реалізації меблевої продукції, тобто по експорту 71,21% проти -28,48%, по імпорту 29,13% проти -14,24%. Оскільки коефіцієнт кредитного впливу за умовами надання комерційного кредиту не змінився, то виручка від експорту внесла такі ж зміни в показник ефективності, як і виручка готівкою. Але на базі обчислень таблиці 2.14. ПП «Деметра Плюс» повинно підтримувати укладення контрактів з наданням комерційного кредиту, оскільки вони підвищують ефективність експортних угод. Зниження виробничої собівартості на 11,1% відіграло позитивну роль у підвищенні прибутку від експорту і, як підсумок, збільшило узагальнений показник на 79,35.

Позавиробничі витрати -невід'ємна частка маркетингових витрат, спрямованих на сприяння руху меблевої продукції. Оскільки вони не змінилися у періоді, який аналізується, то на узагальнений показник це ніяк не вплинуло. Зниження кількості імпорту на 9,1% і підвищення цін на нього на 5% негативно вплинуло на критерій ефективності. Скорочення контрактної вартості імпорту на 14,29%, накладних витрат – на 2,44%, незмінність акцизів і підвищення митних тарифів на 7,7% у кінцевому підсумку сприяло позитивним зрушенням в ефективності імпортних угод. Багатономенклатурність накладних витрат у зовнішньоторговельній вартості меблів майже не відіграла суттєвої ролі впливу на критерій ефективності експортно-імпортних операцій: зростання транспортних витрат на 15,8% та інших відшкодувань на 100% компенсується зниженням складських витрат на 60%, експедиторських витрат на -33,3%, витрат на страхування на -33,3%, що в кінцевому підсумку збільшило узагальнений показник на 0,09% [57, с. 31].

Підсумовуючи вищесказане, по-перше, слід переглянути імпортні контракти в частині щодо умов базисного постачання (транспортні й експедиторські витрати), а також розглянути можливість часткового бартеру

готовою меблевою продукцією за рахунок постачання імпортової сировини. Такий захід на перших етапах діяльності може призвести до зниження ефективності зовнішньоекономічних операцій на 2-3%, але значно скоротить складські витрати, позбавить від значної кількості залишків готової меблевої продукції, підвищить загальний рівень доходів, прискорить оборот меблевої продукції.

По-друге, в галузі експортно-імпортової діяльності ПП «Деметра Плюс» рекомендується впроваджувати експортоорієнтовану політику. З цією метою потрібно поступово зменшувати виробничу собівартість. Це дасть можливість підвищити позавиробничі витрати (маркетингові): витрати на додаткову рекламу, на упаковку, дизайн; одним словом - спрямувати витрати на досягнення максимальної мобільності в галузі руху меблевої продукції [52, с. 19].

Така політика в галузі зовнішньоекономічної діяльності ПП «Деметра Плюс» сприятиме підвищенню ефективності його експортно-імпортних операцій, а також налагодженню інтеграційних зв'язків із закордонними партнерами, що врешті-решт забезпечить прибуткове функціонування підприємства.

Отже, запропонована методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної ПП «Деметра Плюс» свідчить про те, що вона може досить обгрунтовано використовуватися на практиці, тому що є простою та прийнятною для оцінки ефективності будь-якої операції, що здійснює підприємство у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до Розділу II.

1. ПП «Деметра Плюс» створено в 1995 році. ПП «Деметра Плюс» – це меблеве підприємство, що виготовляє меблі з букової та березової сировини. ПП «Деметра Плюс» здійснює глибоку переробку деревини завдяки наявності завершеного циклу виробництва, що включає увесь процес від заготівлі деревини до збуту готової продукції. ПП «Деметра Плюс» співпрацює з Мопан Хом Дизайн (Ірландія). За зарубіжним партнером закріплені функції надання

сервісу щодо маркетингових досліджень, проектування продукції, збуту продукції до кінцевих споживачів, надання фінансових позик, інвестування в модернізацію та розвиток меблевого виробництва.

2. Як показує проведене дослідження, комерційна робота ПП «Деметра Плюс» щодо закупівель товарів базується на на принципах сучасного маркетингу. Комерційні працівники добре знають свій економічний район, промисловість, асортимент меблевих виробів та потреби підприємства для виробництва. Підприємство налагодило тісні та міцні зв'язки з постачальниками товарів та посередниками, з якими зручно працювати. Збут та реалізація готової меблевої продукції ПП «Деметра Плюс» здійснюється власними силами. В своїй діяльності підприємство орієнтується на промисловість, отже, потребує чіткого ведення договірної роботи з покупцями та споживачами його матеріалів.

3 Український товарний експорт за перше півріччя 2018 року до ЄС продовжує зростати, причому швидше, ніж до інших країн світу. За перше півріччя експорт виріс на 19,2% у вимірі рік до року, що більш ніж удвічі вище, ніж експорт в інші країни (8,3%). В цілому, експорт в ЄС забезпечує приблизно 60% приросту загального експорту товарів України отже, торгівля з Євросоюзом є фактичним драйвером зростання нашого експорту. В цілому, частка ЄС сягнула 42% від загального обсягу українського експорту. Зауважимо, що збільшення значущості Євросоюзу відбувається за рахунок скорочення частки Росії, експорт до якої у 2018 році відновив падіння після тимчасового поштовху минулого року. Водночас половина експорту України спрямовується на ринки «третіх країн», тобто і не ЄС, і не Росії, причому їхня частка залишається сталою протягом тривалого періоду. Підписання Угоди про асоціацію з ЄС не змінило цей тренд, оскільки дотримання європейських вимог щодо безпечності та якості товарів полегшило доступ виробників й на інші ринки.

4. Хоча головні товари українського експорту в ЄС залишаються незмінними, на ринок Євросоюзу активно виходять нові товари. Це спростовує міф, що українські виробники неспроможні конкурувати на ринку ЄС та лише

обмежена кількість товарних позицій українського експорту може знайти на цьому ринку свого покупця. Насправді ж абсолютну більшість товарів, які Україна експортує, вона постачає також і в ЄС.

5. Обсяги українського експорту меблів протягом 2013-2016 рр. знизилися на 27% (або на 123 млн.\$), відповідно, з 460 млн.\$ в 2013 р. до 337 млн.\$ в 2016 р. Слід відзначити незначне зростання обсягів експорту в 2016 році (+4,2 млн.\$) після різкого падіння в 2015 р. (- 110,9 млн.\$ до показника 2014 р.). Частка експорту у виробництві меблів протягом даного періоду зросла з 28% у 2013 р. до 44% у 2016 р., що св

6. При визначенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПП «Деметра Плюс» застосовується системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Для здійснення економічного аналізу на ПП «Деметра Плюс» обрано критерій ефективності.

7. У сфері експортно-імпоротної діяльності ПП «Деметра Плюс» рекомендується впроваджувати експортоорієнтовану політику. З цією метою потрібно поступово зменшувати виробничу собівартість. Це дасть можливість підвищити позавиробничі витрати (маркетингові): витрати на додаткову рекламу, на упаковку, дизайн; одним словом - спрямувати витрати на досягнення максимальної мобільності меблевої продукції.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПП «ДЕМЕТРА ПЛЮС»

3.1 Оцінка експортних можливостей підприємства та розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Для того, щоб вітчизняні товаровиробники могли успішно управляти зовнішньоторговельними операціями, на підприємствах має збиратися та постійно аналізуватися інформація про:

- ринки і ринкову кон'юнктуру;
- методи і форми міжнародної торгівлі;
- діяльність основних конкурентів;
- транспортні умови, комерційну практику, торгово-політичні умови.

При вирішенні питання про укладання перших зовнішньоторговельних операцій варто зайнятися проблемами побудови організаційної структури управління цими процесами. Найоптимальнішим кроком може бути створення відповідного відділу, до складу якого мають ввійти фахівці, що знають іноземні мови та міжнародні економічні відносини, міжнародний маркетинг, логістику та митні процедури.

Варто замовляти готові повномасштабні дослідження світового ринку за пріоритетними для України галузями, країнами, окремими іноземними товаровиробниками, споживачами і продавцями продукції, або використовувати аналітичні звіти МВФ, Світового банку, НБУ, Державної служби статистики держави бізнес-партнера тощо..

Меблева промисловість, як складова економіки держави в цілому, залежить від багатьох чинників. Від зовнішніх – якщо буде ріст економіки, тоді буде і покращення інвестиційного клімату, відповідно зросте будівництво житла, а значить і меблева промисловість.

Від внутрішніх – для виробництва конкурентоспроможної продукції необхідно мати сучасне обладнання, інструмент, комплектуючі, широкий асортимент якісного ДСП та ДВП, кваліфіковані кадри.

В цьому контексті необхідно відзначити, що специфікою виробництва меблів є те, що меблі неможливо виготовляти протягом тривалого часу, адже:

по-перше, смаки і вимоги споживачів постійно змінюються, змінюється їхня зацікавленість дизайном, якісними характеристиками та модою;

по-друге, змінюються і вдосконалюються технології виготовлення дерево-стружкових та дерево-волокнистих плит, їхній асортимент, фізико-механічні властивості;

по-третє, виробниками комплектуючих, плитних конструкційних матеріалів, елементів з синтетичними личкувальними матеріалами постійно вдосконалюється застосування продукції у виробництві меблів;

по-четверте, підбір, правильна експлуатація та оновлення обладнання;

по-п'яте, індивідуальний підхід до виготовлення меблів для кожного замовника чи потенційного покупця зокрема;

по-шосте, використання відходів виробництва з метою їх повторної обробки.

Експортні можливості на ПП «Деметра Плюс» слід оцінювати у відповідності з такими даними:

- наявних потужностей для виробництва конкурентноспроможної меблевої продукції;
- технічного та технологічного рівня при виробництві меблів;
- трудового потенціалу та його кваліфікаційного рівня;
- наявної сировини та її якості;
- організації виробництва та збуту меблів;
- відповідності якості меблів світовим стандартам (управління якістю).

Стратегія є невід'ємною частиною успішної діяльності підприємства на зовнішньому ринку. Роль стратегії в досягненні організацією успіху настільки значна, що до неї не можна підходити як до вузько спеціалізованого поняття.

З метою забезпечення ефективного управління ПП «Деметра Плюс» менеджерам всіх рівнів необхідно використовувати різні види стратегій підприємства. Своєчасне і правильне їх застосування забезпечить підприємству

всі умови для виникнення позитивного синергетичного ефекту – конкурентних переваг спільно діючих суб'єктів при мінімальних витратах ресурсів і часу.

В умовах ринкової економіки, ПП «Деметра Плюс» стикається з проблемою вибору стратегії, якої необхідно дотримуватись задля переваги над конкурентами. Стратегія розвитку підприємства повинна спрямовуватись на досягнення поставлених цілей з орієнтацією на ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів підприємства. Вдало обрана стратегія розвитку ПП «Деметра Плюс» спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктна і постійно мінлива ділова і соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Процес вибору стратегії на ПП «Деметра Плюс» повинен включати в себе наступні основні кроки, які передують процесу розробки стратегії виходу на зовнішні ринки, проте дозволяють більш точно обрати стратегію серед можливих альтернатив [10, с. 4]:

- визначення цілей підприємства;
- дослідження внутрішнього середовища підприємства;
- дослідження відносин підприємства з поточними покупцями і постачальниками, тобто, зовнішнього середовища підприємства;
- дослідження конкурентного середовища підприємства для виявлення сильних і слабких сторін основних конкурентів;
- розробка стратегії.

Головною ціллю функціонування ПП «Деметра Плюс» є отримання прибутку, що в свою чергу забезпечує успішний вихід підприємства на зовнішні ринки. Отриманий прибуток є головною метою будь-якого приватного комерційного підприємства, адже він відображає ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства. Саме прибуток визначає економічний результат ведення господарської діяльності і вимірюється шляхом співставлення результатів з витратами.

Життєво-необхідна ціль підприємства – отримання мінімального прибутку, який забезпечить збереження статутного фонду підприємства.

З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство в умовах зовнішнього ринку повинно формувати власну стратегію розвитку (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

Характеристика видів базової та альтернативних стратегій, що доцільно використовувати ПП «Деметра Плюс» при виборі політики виходу на зовнішні ринки¹

Різновид базової стратегії	Критерії визначення характеру стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Стратегія зростання (наступальна)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обсяг продаж. 2. Доход. 3. Частка ринку. 4. Швидкість зростання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Інтенсифікація ринку: просування на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія. • Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна. • Міжфірмове співробітництво та кооперація. • Зовнішньоекономічна діяльність.
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Доход на обсяг продаж. 2. Доход на активи. 3. Доход на акції. 4. Швидкість поживлення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення. • Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності. • Забезпечення сталості: Селективність балансування на ринках, фінансова економія.
3. Стратегія виживання (оборонна)	Критичний аналіз: <ul style="list-style-type: none"> • продуктів та ринків; • фінансового стану; • управління 	<ul style="list-style-type: none"> • Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основні ринки тощо; • Перебудова системи управління; • Фінансова перебудова.

¹Примітка: Складено автором на основі [38, с. 17].

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати ПП «Деметра Плюс» в конкурентній боротьбі на зовнішньому ринку в процесі досягнення своєї мети. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще з'ясувати цілі організації, вірніше сформулювати місію, тобто визначити сенс і напрями діяльності фірми.

Бізнес-процеси ПП «Деметра Плюс», їх послідовність та взаємодія визначається як взаємодія із внутрішніми процесами (рис. 3.1.).

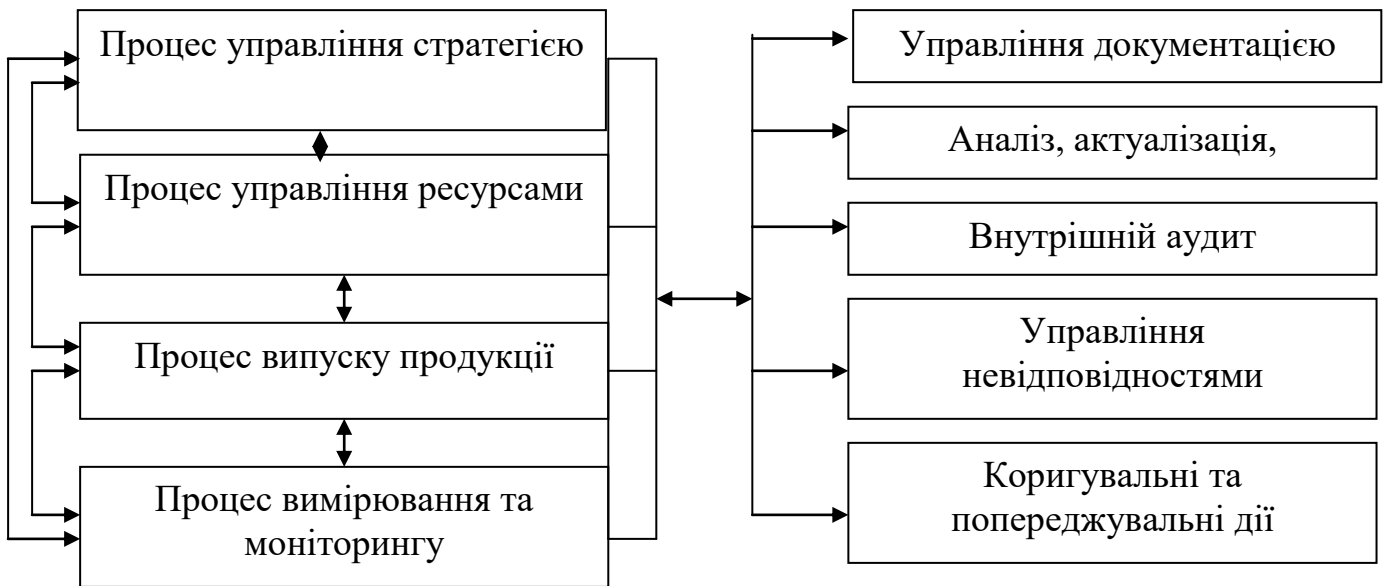


Рис. 3.1. Внутрішні бізнес-процеси ПП «Деметра Плюс», спрямовані на реалізацію стратегії виходу на зовнішні ринки

Примітка: Складено автором на основі [40, с. 12].

Завданням системи управління ПП «Деметра Плюс» є постійне покращення ефективності та результативності, що сприяє задоволенню очікувань споживачів, інших зацікавлених сторін і передбачає подолання бар'єрів виходу на зовнішні ринки.

ПП «Деметра Плюс» вдосконалює систему управління через встановлення цілей, визначення послідовності та взаємодії цих процесів. Встановивши критерії управління процесами системи, забезпечивши всі необхідні ресурси та інформацію для успішного виходу на зовнішні ринки.

Стратегія виходу на зовнішні ринки ПП «Деметра Плюс» пов'язана з його діяльністю загалом, використанням всіх ресурсів і орієнтована на підвищення конкурентноздатності меблевої продукції. Допоміжні види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства за окремими напрямками його діяльності (маркетингової, фінансової та ін.) та видами діяльності (стратегія основної діяльності, неторгової діяльності).

Основними висновками обстеження процесу виробництва спрямованих на розширення зовнішніх ринків збуту меблевої продукції роботи експортно-імпортного відділу на ПП «Деметра Плюс» є:

1. Підприємство може виробляти продукцію за нижчою ціною, ніж конкуренти, внаслідок чіткого контролю за витратами.

2. Підприємство є залежним від постачальників лісосировини, відповідно до цінових параметрів та внаслідок відсутності іншого постачальника на ринку.

3. Існує можливість технічного переозброєння виробництва, що потребує значних коштів, але разом з меншими витратами на ремонт, заощаджуватимуться енергоносії, і зменшить собівартість виробів.

Внутрішнє середовище ПП «Деметра Плюс» слід аналізувати за наступними напрямками:

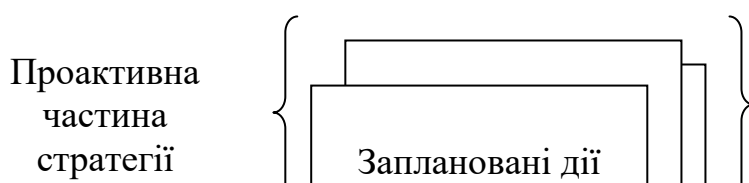
- трудові ресурси, їх потенціал, кваліфікація, інтереси;
- виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки;
- фінанси фірми;
- маркетинг.

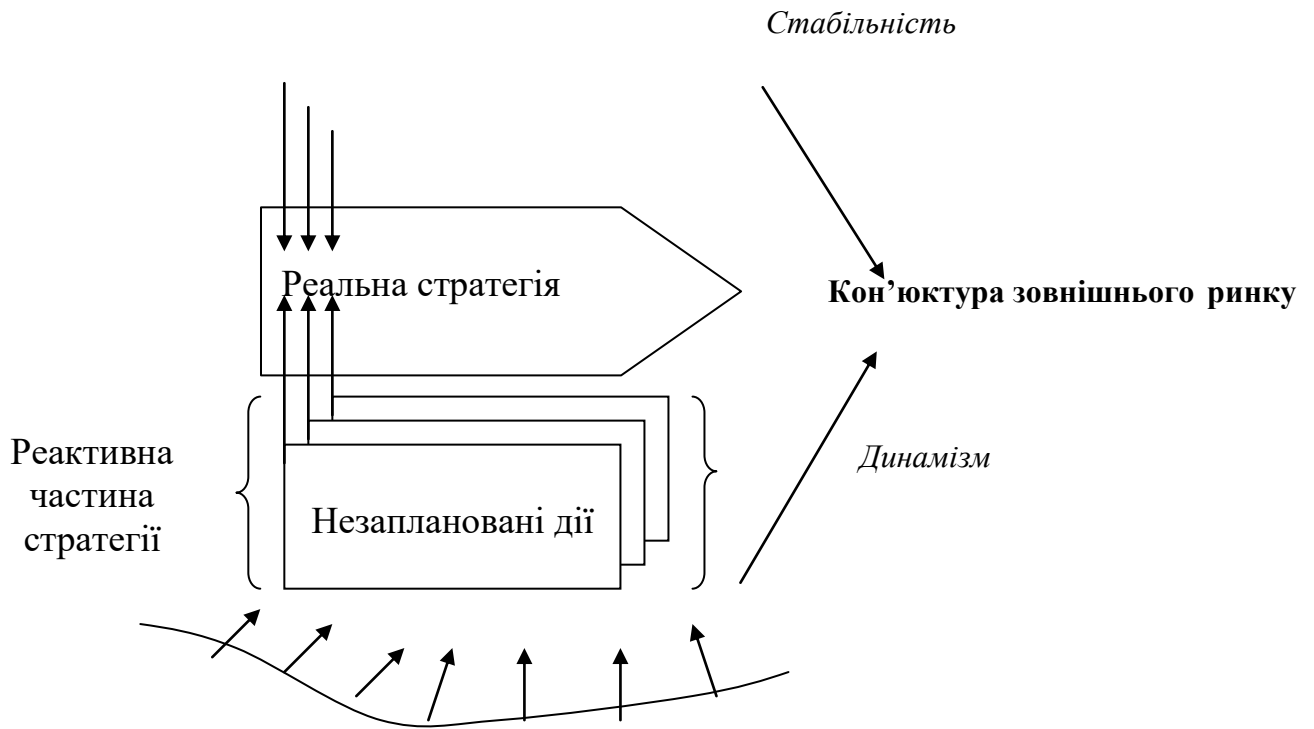
Джерелами успішного виходу ПП «Деметра Плюс» на зовнішні ринки є персонал.. Якщо підприємство має кваліфікованих співробітників і керівників із добре мотивованими цілями, воно в стані визначення різноманітних альтернативних стратегій.

Визначальним чинником, що впливає на роботу колективу на ПП «Деметра Плюс», є високий рівень заробітньої плати разом із системою мотивації працівників..

Сьогодні ПП «Деметра Плюс» впевнено і надійно утримує свої позиції на зовнішньому ринку, має у своєму арсеналі чітко продуману стратегію, яка складається із запланованих, продуманих, цілеспрямованих дій і реакцій.

Вживання ПП «Деметра Плюс» передбачає вміння вчасно реагувати на зовнішні зміни, вимоги ринку, зростання конкуренції. Стратегія підприємства складається з запланованих дій і швидких рішень стосовно адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби (рис. 3.2.).





Високий ступінь змінності середовища

Рис. 3.2. Рекомендовані елементи стратегії виходу ПП «Деметра Плюс» на зовнішні ринки¹

Тому основне завдання формування стратегії ПП «Деметра Плюс» передбачає розробку плану дій або накресленої стратегії та її адаптування до середовища зовнішнього ринку, що змінюється. У цьому виявляється проактивність і реактивність стратегії.

На ПП «Деметра Плюс» цими пріоритетними стратегіями виходу на зовнішні ринки обрано:

- «стратегію забезпечення» – що формує систему матеріально-технічного забезпечення підприємства;
- «стратегію виробництва» – що визначає пріоритетні напрямки розвитку виробничо-технологічного процесу;
- «стратегію просування та збуту» – що сприяє створенню найбільш ефективної системи і каналів реалізації меблевої продукції;
- «асортиментну стратегію», що сприяє формуванню найбільш ефективного асортименту виробництва меблевої продукції;
- «цінову стратегію», що є умовою ефективності виробничої та комерційної діяльності та задоволення споживчого попиту на меблі.

Після визначення пріоритетних стратегій виходу на зовнішні ринки, підприємству доцільно розробити найбільш ефективні шляхи їх реалізації. Для цього слід забезпечити найбільш ефективні організаційні умови, напрямки економічної діяльності, форми фінансово-господарської діяльності.

На цьому етапі конкретизуються обрані стратегії у відповідних показниках фінансово-господарської діяльності. Це процес безпосереднього планування, де розробляється система планів підприємства з конкретними показниками. Кожен пункт плану, кожна дія відповідно до розробленої стратегії повинні передбачати адаптацію (приспосовування) до змінних політики держави й економіки, технологій та організаційно-технічних умов, постачальників сировини й споживачів, конкурентів тощо. Нові можливості й побоювання, що виникають, непередбачені ситуації – усе це породжує динамізм та гнучкість стратегії. Тому гнучка та динамічна стратегія, як правило, повинна складатися з дій і підходів.

При розробці стратегії на ПП «Деметра Плюс» головним завданням є визначення тих дій, що в основі своїй визначають позицію підприємства на зовнішньому ринку й очікуваний успіх, тобто досягнення стратегічних і фінансових цілей.

Тут велика роль відводиться вибудовуванню стратегічної піраміди, що є завданням вищого керівництва, а також керівників підрозділів, відділів, менеджерів середнього й нижчого рівнів. Якщо ПП «Деметра Плюс» розглядати, як диверсифіковану компанію, то її стратегія, розробляється на чотирьох різних рівнях (рис. 3.3.):

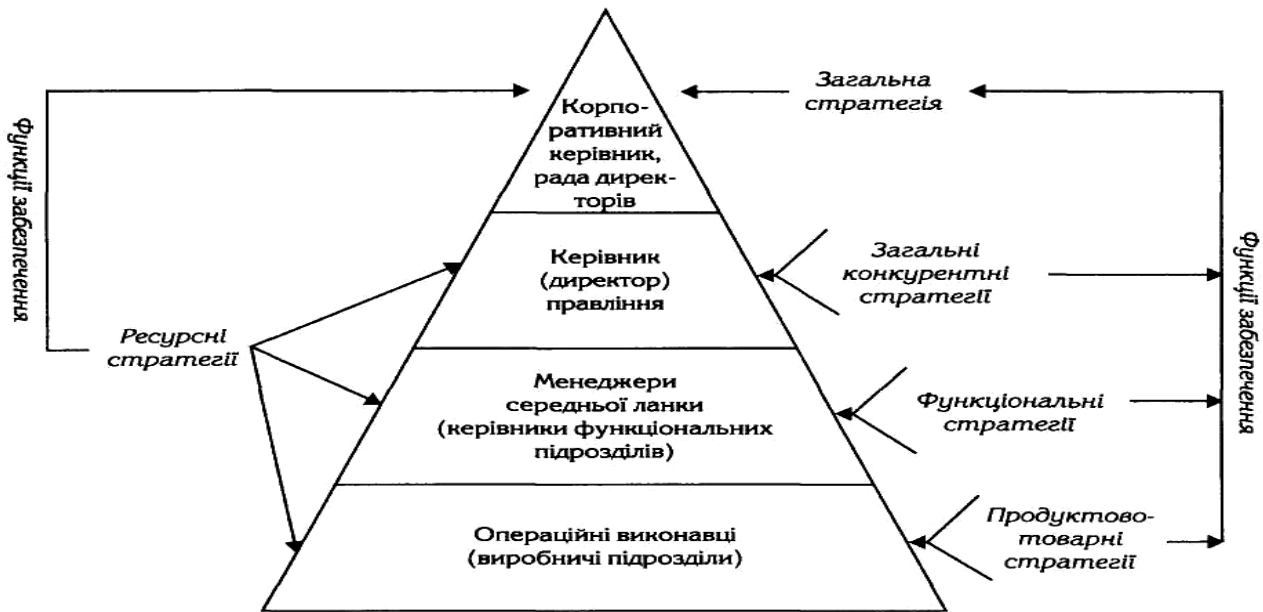


Рис. 3.3. Піраміда ієрархії «стратегічного набору» диверсифікованої ПП «Деметра Плюс» в процесі виходу на зовнішні ринки

Примітка: Складено автором на основі [44, с. 32].

Перший рівень: корпоративна стратегія (стратегія для підприємства і сфер його діяльності в цілому). Другий рівень: ділова стратегія (для кожної окремої сфери діяльності). Третій рівень: функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку визначеної сфери діяльності). Четвертий рівень: операційна стратегія (це вужча стратегія, наприклад, відділів усередині функціональних служб або всередині функціональних напрямів). Розробка стратегії діяльності ПП «Деметра Плюс» здійснюється в декілька етапів

На першому етапі повинен бути проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства та його виробничо-технічні можливості. Для цього необхідно:

1. Провести дослідження зовнішнього ринку діяльності підприємства та виявити тенденції його розвитку.
2. Оцінити виробничо-технічні можливості підприємства, і його конкурентоспроможність, проаналізувати можливості використання внутрішніх резервів і ресурсів підприємства для підвищення ефективності його функціонування.
3. Провести аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Підсумком першого етапу розробки стратегії підприємства є отримання інформації, яка дозволяє дати оцінку поточній обстановці, в якій функціонує підприємство, оцінити його конкурентоспроможність і виділити найбільш ймовірні напрямлення його подальшого розвитку.

Другий етап розробки стратегії пов'язаний з визначенням цілей та ключових проблем розвитку ПП «Деметра Плюс». На цьому етапі слід формувати узагальнені якісні цілі діяльності підприємства, які мають загальний характер і кількісно не виражені. Наприклад, досягнення достатнього збільшення прибутку для фіксування діяльності підприємства або введення в нові сфери ринку. Наприклад, темпи росту обсягу продаж меблів, показники ефективності використання ресурсів, об'єм прибутку всього і на інвестиційний капітал, рівень виплачених дивідендів та ін.

На третьому етапі обґрунтування стратегії підприємства розробляються альтернативні варіанти розвитку підприємства. З цією метою доцільно перевіряти відношення між поставленими цілями та наявними можливостями підприємства, його ресурсним потенціалом. На основі складання матриці “цілі-можливості” проводиться кількісна оцінка відношення потреби і можливості підприємства в досягненні цілей. В випадку не відповідності розробляються тактичні програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс.

Четвертий етап – оцінка та вибір стратегії розвитку. На цьому етапі слід здійснювати перевірку ступеню реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягнення. При оцінці розроблених стратегій розвитку важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при наявному ресурсному потенціалі або необхідні зусилля в області маркетингу, удосконалення організації торгівлі та ін., або стратегія представляє інтерес, але не може бути реалізована.

П'ятий етап – складання програми дії і контроль їх реалізації. На цьому етапі здійснюється зв'язок всіх заходів, пов'язаних з реалізацією вибраної стратегії, їх конкретизація по всіх рівнях управління підприємства з визначенням послідовності здійснення конкретних заходів за часом здійснення

і виконавцям, тобто цей етап уявляє собою тактичне планування, направлене на досягнення обраної стратегії розвитку підприємства [63, с. 87].

Незалежно від формулювання стратегічних цілей діяльності ПП «Деметра Плюс» на майбутній період обов'язковим є забезпечення прибутковості підприємства. Прибутковість можна розглядати не тільки як ціль, але і як основну умову ділової активності підприємства, як її результат, ступінь ефективності здійснення функцій підприємства по обслуговуванню зовнішнього ринку і споживача та по рішенню власних підприємницьких задач.

Аналіз фінансового стану дозволяє підприємству підвищити ефективність процесу стратегічного планування виходу на зовнішні ринки. Детальний аналіз фінансового стану може виявити вже наявні і потенційні внутрішні слабості ПП «Деметра Плюс», а також відносне положення підприємства в порівнянні з його конкурентами. Вивчення фінансової діяльності може відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі.

Для розширення зовнішніх ринків виходу ПП «Деметра Плюс» доцільним є використання стратегічного управління фінансами, що дозволяє передбачати розробку реалізацію довготривалої програми фінансування діяльності підприємства. Стратегічне управління фінансами охоплює періоди 6 місяців, рік, 3 роки, 5 років або більші періоди.

При здійсненні стратегічного управління фінансами радою директорів визначаються джерела поступлень фінансових ресурсів, зокрема, приймаються рішення про доцільність залучення кредитних ресурсів при недостатності власного поступлення коштів від реалізації виготовленої меблевої продукції; затверджується попередня структура та сума видатків на виробництво та реалізацію меблів, зокрема витрат на придбання лісосировини, матеріалів, енергоресурсів, оплату праці персоналу, зовнішніх послуг та інших товарно-матеріальних цінностей в процесі розширення зовнішніх ринків збуту меблевої продукції [58, с. 11].

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого доцільно контролювати зовнішні, стосовно ПП «Деметра Плюс», фактори, щоб визначити можливості і загрози виходу на зовнішні ринки. Аналіз зовнішнього

середовища допомагає одержати важливі результати. Він дає організації час для прогнозування можливостей, час для упорядкування плану на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій виходу на зовнішні ринки, що можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості.

На завершальному етапі слід проводити оцінку розробленої стратегії виходу на зовнішні ринки збуту меблевої продукції. Вона проводиться за такими ж основним параметрами, як й узгодженість стратегії із зовнішнім середовищем, внутрішня збалансованість стратегії, можливість реалізації стратегії з огляду на наявний ресурсний потенціал підприємства та результативність стратегії виходу на зовнішні ринки.

Розробка стратегії діяльності ПП «Деметра Плюс» дозволяє приймати ефективні маркетингові та управлінські рішення у всіх сферах діяльності з тим, щоб реалізувати стратегічну ціль функціонування підприємства в процесі розширення збуту меблів на зовнішніх ринках.

В ПП «Деметра Плюс» найбільш проблематичним є матеріально-технічне забезпечення. Оскільки в рамках проведеного дослідження не надається можливість провести обґрунтування всіх стратегій, то доцільним буде розроблення «стратегії забезпечення», як найбільш важливу при виході підприємства на зовнішні ринки.

Для прийняття правильних управлінських рішень в сфері зовнішньоекономічної діяльності необхідний також аналіз і структуризація ризиків та використання відповідних економіко-матеметичних моделей. Водночас для розв'язання існуючих проблем і сприяння розвитку діяльності ПП «Деметра Плюс» на зовнішніх ринках необхідно забезпечити:

- розвиток ринкової та транспортної інфраструктури, зокрема підприємств із надання страхових, консалтингових, інжинірингових, експедиторських послуг;
- підтримку експорту вітчизняних товаровиробників;
- удосконалення форм фінансових розрахунків під час зовнішньоторговельних операцій;

- посилення ролі державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності;
- оптимізацію структури експорту та імпорту, розширення товарної пропозиції та стимулювання процесу надходження іноземного капіталу;
- для України, яка офіційно вступила у СОТ, вкрай важливим є проведення такої митно-тарифної політики, яка б повністю відповідала вимогам цієї впливової міжнародної організації. Підписання Угоди про Асоціацію ЄС відкрило ще більші можливості для вітчизняних підприємств, що дозволять їм навчитися працювати у жорстких конкурентних умовах, що можливо лише через випуск якісної продукції.

3.2. Впровадження системи управління якістю як передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку

Критерієм завоювання зовнішніх ринків збуту меблевої продукції для підприємства є високий рівень якості продукції, який, передусім, обумовлюється впровадженням системи управління якістю (СУЯ).

Ставлення до процесу побудови СУЯ керівник підприємства формує, виходячи з її розуміння, як до деякої локальної задачі, яку можна вирішити з використанням обмеженого обсягу ресурсів, покладаючись тільки на ту ж службу ВТК. Виходячи з цього, до побудови СУЯ на ПП «Деметра Плюс» підходять з усією можливою серйозністю, адже формується система управління тими процесами на підприємстві, від яких залежить якість меблевої продукції, що випускається, а на якість впливають практично всі процеси, що мають місце на підприємстві (маркетинг, проектування, закупівля, виробництво, контроль якості, складування, збут, післяпродажне обслуговування), і процеси, що забезпечують управління персоналом, інфраструктурою, виробничим середовищем, документацією.

МС ІСО 9001:2000 (розділ 0.4 стандарту) дозволяє з усіх процесів діяльності ПП «Деметра Плюс» виключити тільки управління охороною навколишнього середовища, управління професійним здоров'ям та безпекою, управління фінансами та їх ризиками.

Ці виключення зроблені тому, що МС ІСО 9001 єдиною зацікавленою стороною вважає споживача, а перераховані в розділі 0.4 підсистеми управління, скоріше, входять до сфери інтересів таких зацікавлених сторін, як суспільство в цілому, персонал підприємства, фірма, яка має економічні інтереси юридичної особи. Однак ніде не сказано, що вищезгадані підсистеми не можуть включатися в єдину інтегровану систему управління підприємством разом з компонентами власне СУЯ.

При цьому, звичайно, «першою ланкою» такої системи є саме СУЯ, оскільки вимоги споживача є все-таки первинними. Адже в ринковій економіці споживач є єдиним джерелом прибутку для підприємства. Структура МС ІСО 9001:2000 сприяє інтеграції побудованої на її основі СУЯ з іншими системами управління, що мають свої власні вимоги.

При розробленні та впровадженні системи управління, нормативних посилань варто дотримуватись вимог закладених в міжнародних стандартах якості, таких як [42, с.8]:

- ISO 9001:2000 „Система управління якістю - вимоги”;
- ISO 9000:2000 „Система управління якістю – основні положення та словник”;
- ISO 14001:2004 „Система управління навколишнім середовищем”;
- ISO 17025:2000 „Загальні вимоги до тестувальної компетенції і калібрувальних лабораторій”.

У діяльності ПП «Деметра Плюс» доцільним є розробка і постійна актуалізація настанови з якості, що включає:

- сферу застосування системи управління якістю, у тому числі деталізацію та обґрунтування будь-яких виключень;
- задокументовані методики, встановлені для системи управління якістю, або посилення на них;
- опис взаємодії процесів системи управління якістю.

На ПП «Деметра Плюс» існує дві основних мети розробки СУЯ. Перша і головна - оптимізація роботи підприємства, забезпечення його дієздатності, зокрема, конкурентоспроможності меблевої продукції, що виробляється, і

підвищення ефективності виробництва. Відповідно ця мета характеризує ПП «Деметра Плюс» як перспективне підприємство на якому є доцільним впровадження діючої СУЯ.

Другою метою розробки СУЯ стає надання впевненості потенційному споживачеві, що на ПП «Деметра Плюс» стабільно випускає меблеву продукцію заданого рівня якості. Якщо для досягнення першої наголошеної мети досить просто розробити і впровадити на підприємстві СУЯ, то для досягнення другої мети необхідно ще й сертифікувати СУЯ.

Доцільним для ПП «Деметра Плюс» є одержання сертифіката, який підтверджує належний рівень виготовлення меблевої продукції. Для успішної розробки СУЯ другий принцип повинний бути зрозумілий і внутрішньо сприйнятий не тільки першим керівником, але і середньою ланкою управління підприємством. Це вимагає від керівництва великих зусиль в роботі з переконання і мотивації персоналу [40, с.12].

Вивчаючи проблеми поліпшення якості, а в кінцевому результаті – конкурентноспроможності меблевої продукції на ПП «Деметра Плюс», потрібно чітко визнати, що проблема якості – це інтегральна проблема. Розв'язання її залежить від багатьох чинників, починаючи від правильного підбору матеріалів та фурнітури, до умов ведення господарської діяльності .

Із визначеної сфери застосування системи управління, ПП «Деметра Плюс» включає вимоги стандарту ISO 9001:2000 щодо маркетингових досліджень, проектування меблів. Ця діяльність виконується фірмою Мопан Хом Дизайн ЛТД. Підприємству може дотримуватися вимог стандарту до процесів по збуту меблів не в повній мірі, так як збут меблів до кінцевого споживача здійснюється також фірмою Мопан.

Розробку і впровадження системи управління якістю на ПП «Деметра Плюс» варто розділяти на такі проектні етапи:

1. Утворення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів.
2. Складання вимог до СУЯ.
3. Встановлення фактичного стану СУЯ.

4. Складання комплексного плану проекту.
5. Розробка політики підприємства в галузі якості і цілей.
6. Розробка документації СУЯ і виконання інших запланованих заходів (додаток Р).
7. Дослідне впровадження СУЯ.

Як уже відзначалося вище, розробка СУЯ є складною, трудомісткою і тривалою роботою, яку неможливо виконати без створення всередині підприємства відповідної організаційної структури, що забезпечувала б:

- виділення необхідних людських ресурсів для розробки СУЯ;
- можливість залучення до роботи всього персоналу підприємства, у першу чергу - керівництва;
- можливість оперативного розв'язання питань, що виникають у ході розробки;

- погоджену діяльність різних підрозділів і служб у процесі розробки. Насамперед, необхідно призначити представника керівництва з якості, який очолює проект по розробці СУЯ. Цього безпосередньо вимагає МС ISO 9001:200 (п. 5.5.2). До обов'язків представника керівництва входить:

- забезпечення розробки, впровадження і підтримки в робочому стані процесів, необхідних СУЯ;
- складання звітів вищому керівництву про функціонування СУЯ і необхідність її поліпшення;
- сприяння поширенню розуміння вимог споживачів по всій організації;
- підтримка зв'язку з зовнішніми сторонами з питань, що стосуються СУЯ.

Стандарт допускає, що представник керівництва виконує ці функції одночасно з іншими своїми обов'язками. Представником керівництва з якості на підприємстві може бути і головний інженер, і технічний директор, і комерційний директор, і інші керівники. Ідеальний варіант - коли це заступник першого керівника з якості.

Відповідно доцільним є формування відділу якості, який би:

1. Отримував та реєстрував скарги від споживача.

2. Випишував внутрішню рекламацію із зазначенням цеху, де виникла проблема, для подальшої розробки коригувальних дій.

3. Перевіряв цю чи споріднену продукцію на виробництві та на складі.

4. Аналізував запропоновані коригувальні дії.

5. Інформував споживача про коригувальні дії.

6. Контролював запровадження прийнятих дій.

Розробка СУЯ вимагає значного обсягу конкретних робіт по плануванню і виконанню необхідних заходів проекту, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів і т.п.

Керівництвом ПП «Деметра Плюс» прийнято рішення, що персонал, котрий виконує роботи, які впливають на якість продукції, повинен бути компетентним. На підприємстві встановлено рівні компетентності на три групи персоналу, діяльність яких має вплив на якість [40, с.21]:

- персонал управління;
- персонал виробництва;
- персонал технічного обслуговування.

Постійне вдосконалювання є прямою вимогою ISO 9001:2000 (пп. 4.1, 8.5.1). Тому робота структури, пов'язаної зі СУЯ, є постійною і дуже важливою на ПП «Деметра Плюс».

Для ефективної організації роботи групи управління якістю необхідно надати їй наступні повноваження:

- право одержувати необхідну інформацію в галузі СУЯ від будь-яких посадових осіб, ознайомлюватися з відповідними документами і записами;
- право контролювати хід робіт у рамках розробки СУЯ;
- право доступу до першого керівника підприємства, представника керівництва з якості, інших керівників.

Відповідно на ПП «Деметра Плюс» ведуться всі необхідні протоколи та записи, які надають докази відповідності вимогам ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, ISO 17025:2000 та результативного функціонування системи управління. Процес поводження з протоколами, записами, тобто їх

ідентифікація, реєстрація, зберігання, захист, термін зберігання, класифікація протоколів та записів.

Система впровадження СУЯ на ПП «Деметра Плюс» передбачає складання:

1. Настанови з якості (НзЯ) - регламентує систему управління якістю фірми ЕНО Меблі у відповідності з вимогами І8О 90012000.

2. Настанови з екології (НзЕ) — регламентує систему управління навколишнім середовищем у відповідності з КО140012004.

3. Настанови з тестування (НзТ) - регламентує систему управління тестування у відповідності з вимогами ЕІІ8О/ЕС 17025200.

4. Методики СУЯ - МЯ - описує спосіб здійснення процесів СУЯ, СУНС, тестувальної лабораторії.

До основних документів, які необхідно розробити для результативного планування і функціонування, контролю процесів СУЯ, СУНС, ТЛ:

Інструкція - документ, що містить опис операційних процесів у системі управління відносно:

- планування системи управління;
- управління ресурсами;
- процес випуску продукції;
- вимірювання та моніторинг процесів.

Стандарт ЕНО - СІТІ - ЕНО - встановлює порядок виконання робіт у сфері управління:

- виробництвом, в т.ч. управління якістю;
- технологічні норми і вимоги, екоаспекти;
- вимоги до технологічної оснастки, обладнання, інструментів.

Законодавчі документи, видані національними та міжнародними офіційними органами: Закони України, Постанови Уряду, Верховної Ради, ДСТУ, ГОСТ, EN, ISO, DIN, інші.

Директор ПП «Деметра Плюс» встановлює необхідні процеси інформування в межах організації, тобто класифікує, яку інформацію необхідно

доводити; визначає відправника та отримувача інформації, методи передачі інформації.

Процес інформування служить для передачі наступної інформації:

- місія, бачення та політики компанії;
- корпоративні цілі;
- вимоги споживача, законодавчі вимоги;
- внутрішні правила організації, процедури системи управління;
- плани, завдання, будь-які зміни, тощо;
- зворотня інформація, тобто звітування по виконанню завдань, що є вхідними даними для аналізу з боку керівництва.

Застосовуючи наявні засоби та інформацію, тобто політику якості, цілі якості, результати аудитів, аналіз даних, ПП «Деметра Плюс» постійно покращує систему управління. Але основним знаряддям покращення системи управління є коригувальні та попереджувальні дії.

На ПП «Деметра Плюс» рекомендовано розробити систему для усунення причин невідповідностей, щоб запобігти їх повторенню, а також запобігти причини потенційних невідповідностей. Відповідно, це повинно виконуватись через систему коригувальних та попереджувальних дій (рис. 3.7)

В систему контролю доцільно включити видний контроль, який в свою чергу проводить перевірку кількості, якості матеріалів, що поступають від сторонніх організацій, вимогам, встановлених в технічній документації, контроль дотриманню умов транспортуванню. В свою чергу в процесі контролю встановлюються два типи рішень (табл. 3.3.):

- задовільно - матеріал, який відповідає всім встановленим вимогам. Начальник цеху гарантує якість в формулярі Ф-ЕНО-085 «Чек-лист вхідного контролю матеріалів» та реєструє в Ф-ЕНО-087 «Журнал реєстрації перевірених матеріалів».

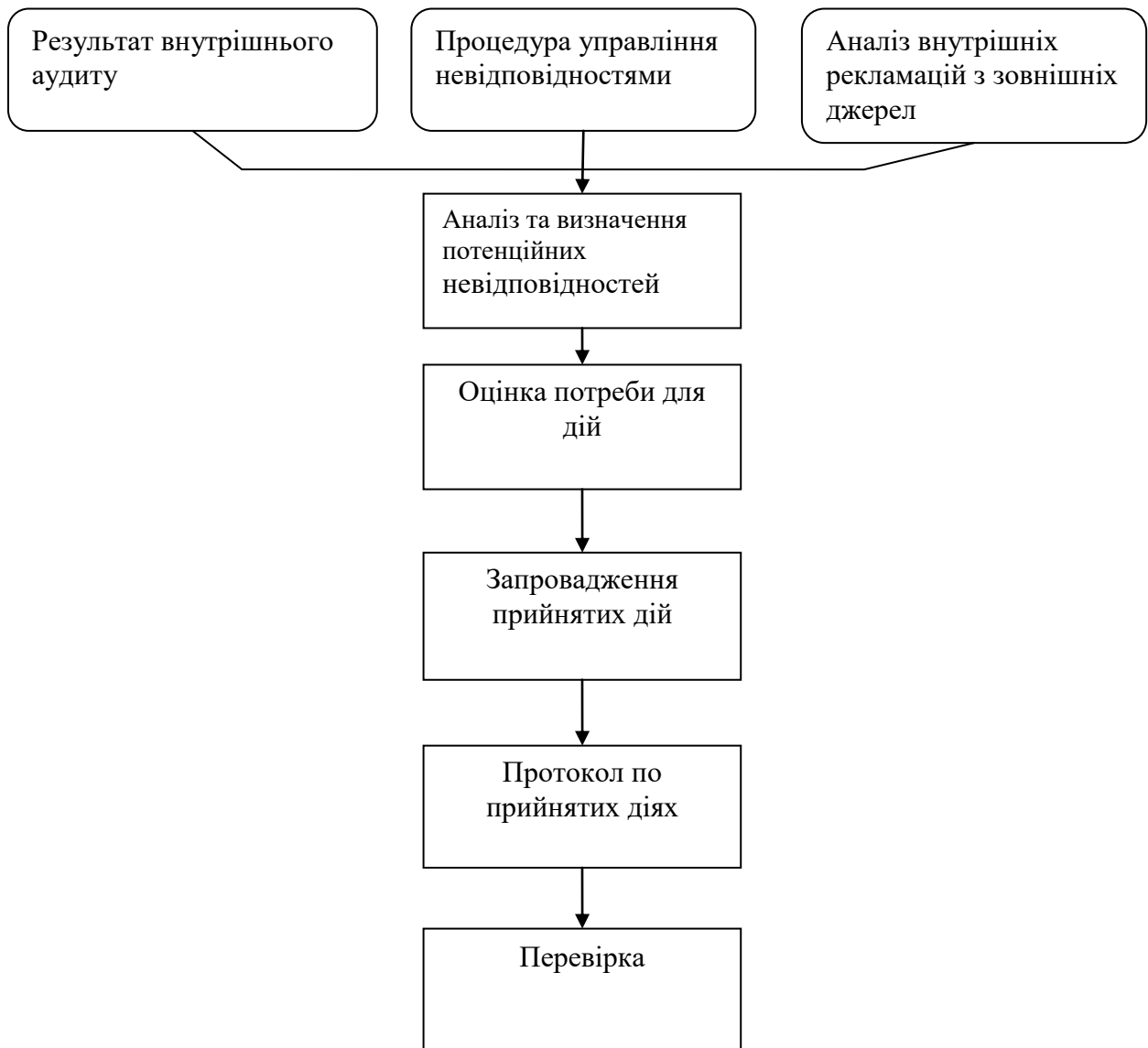


Рис. 3.7. Рекомендована загальна система коригувальних та попереджувальних дій на ПП «Деметра Плюс»

Примітка: Складено на основі [36; с. 4] .

- незадовільно - матеріал, який не відповідає встановленим вимогам. Начальник цеху фіксує результати в Ф-ЕНО-085 «Чек-лист вхідного контролю», вилучає невідповідний матеріал у спеціально відведене місце "карантинну зону" або ідентифікує його карткою Ф-ЕНО-081 «Рекламація» або червоною стрічкою.

Критерії перевірки якості продукції на ПП «Деметра Плюс»

Параметри контролю	Продукція			Метод контролю
	Інструмент	Обладнання запчастини	Допоміжний матеріал	
Стан упаковки	√	√	√	візуально
Наявність пошкоджень	√	√	√	візуально
Відповідність артикулу	√	√	√	візуально
Відповідність матеріалу	√	√	√	Візуально
Лінійні розміри	√	√	√	Вимірювальний інструмент
Основні кути заточки	√	√	√	кутомір

Примітка: Складено автором на основі [37; с. 7] .

Коригувальні дії розробляються та запроваджуються у наступних випадках:

- на основі результатів Паретто-аналізу по внутрішніх рекамаціях, отриманих при проведенні вихідного контролю готової продукції;
- на основі виявлених невідповідностей при щоденному виконанні процесів;
- на основі результатів аудиту продукції;
- на основі результатів аудиту системи та процесів;
- на основі результатів аудиту політики та стратегії;
- попереджувальні дії розробляються та запроваджуються на основі коригувальних дій та результатів оцінювання ефекту від їх запровадження.

Попереджувальні дій слід розробляють після перевірки стану коригувальних дій, запроваджених по результатах внутрішнього аудиту продукції, системи та процесів, політики та стратегії.

На сьогодні, якість стала ключем до конкурентоспроможності, вітчизняної меблевої промисловості. Якість продукції закладається в конкретних підприємствах, в першу чергу – самі підприємства повинні бути зацікавлені в підвищенні якості своєї продукції, що є основною прерогативою до здобуття та досягнення успіху на ринку меблевих виробів. На меблевому виробництві повинна бути створена підтримка та залучення співробітників до підвищення рівня якості, а також – проводиться політика постійного аналізу та пошуку рішень, щодо якості продукції. Взаємозв'язок конкурентоспроможності меблевої продукції та якості характеризує наступна група параметрів.

Група технічних параметрів, що характеризують технічний рівень та якість меблевої продукції.

Технічний рівень визначається оцінкою відповідності продукції сучасним вимогам. Визначення технічного рівня і якості меблевої продукції здійснюються шляхом співставлення показників оцінюваного виробу із виробом-аналогом. Оцінка технічного рівня і якості виробу проводиться по таких напрямках:

- якщо значення кожного із вибраних показників перевищує більше ніж на 5 % значення виробів-зразків, то даний виріб перевищує світові досягнення;
- якщо співвідношення значень знаходиться в межах $\pm 3\%$, то виріб відповідає вищому світовому рівню;
- якщо відхиляється в граничний бік у межах 3%, то виріб не відповідає найвищому світовому рівню;
- якщо відхилення в граничний бік перевищують 3%, то виріб не відповідає вищому світовому рівню.

До складу технічних параметрів входять:

- класифікаційні параметри, які визначають належність виробу до певного виду, класу, типу меблевої продукції;
- конструктивні, тобто характеристики конструкторсько-технологічних рішень;

- нормативні – такі, що відповідають міжнародним стандартам, нормам, правилам;
- ергономічні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психологічні), які демонструють відповідність меблів властивостям людського організму та психіки, надійність. Функціонування людського комплексу;
 - естетичні, які характеризуються єдністю змісту і форми предмета.

За комерційними параметрами конкурентоспроможність відзначається такими показниками, як:

- рівнем ціни;
- терміном постачання;
- умовами оплати;
- рівнем митних зборів, податків і коштів, витрачених на придбання меблів;
- ступенем відповідальності продавців за виконання зобов'язань і гарантій.

За організаційними параметрами придбання та використання меблевої продукції конкурентоспроможність характеризується такими показниками, як:

- наближення продавців до споживачів;
- доставка продавцями меблів до місць споживання;
- зручність розрахунків;

Одну з головних ролей у конкурентоспроможності продукції відіграють реклама і технічна інформація, якщо вони відповідають високим естетичним стандартам.

За економічними параметрами споживання конкурентоспроможність включає такі показники:

- енергомісткість та економічність у споживанні сировини на одиницю меблевої продукції, що випускається або здійснюваної роботи;
- вартість сировини та експлуатаційних матеріалів, безвідходної технології;
- надійність, тобто властивість виробу безвідмовно працювати чи виконувати інші функції в заданих умовах експлуатації, протягом певного часу;

- чисельність обслуговуючого персоналу, його кваліфікація, рівень заробітної плати.

Слід відзначити, що конкурентоспроможність меблевої продукції перебуває у тісному взаємозв'язку з якістю, більше того, якість – основний показник, що забезпечує конкурентоспроможність. Даний взаємозв'язок конкурентоспроможності та якості меблевої продукції і характеризують вищенаведені групи параметрів.

Висновки до Розділу III.

1. Для того, щоб вітчизняні товаровиробники могли успішно управляти зовнішньоторговельними операціями, на підприємствах має збиратися та постійно аналізуватися інформація про:

- ринки і ринкову кон'юнктуру;
- методи і форми міжнародної торгівлі;
- діяльність основних конкурентів;
- транспортні умови, комерційну практику, торгово-політичні умови.

При вирішенні питання про укладання перших зовнішньоторговельних операцій варто зайнятися проблемами побудови організаційної структури управління цими процесами. Найоптимальнішим кроком може бути створення відповідного відділу, до складу якого має ввійти фахівці, що знають іноземні мови та міжнародні економічні відносини, міжнародний маркетинг, логістику та митні процедури.

2. Експортні можливості на ПП «Деметра Плюс» слід оцінювати у відповідності з такими даними:

- наявних потужностей для виробництва конкурентноспроможної меблевої продукції;
- технічного та технологічного рівня при виробництві меблів;
- трудового потенціалу та його кваліфікаційного рівня;
- наявної сировини та її якості;
- організації виробництва та збуту меблів;

- відповідності якості меблів світовим стандартам (управління якістю).

3. Стратегія виходу на зовнішні ринки ПП «Деметра Плюс» пов'язана з його діяльністю загалом, використанням всіх ресурсів і орієнтована на підвищення конкурентоздатності меблевої продукції. Допоміжні види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства за окремими напрямками його діяльності (маркетингової, фінансової та ін.) та видами діяльності (стратегія основної діяльності, неторгової діяльності).

4. Конкурентоспроможність меблевої продукції перебуває у тісному взаємозв'язку з якістю, більше того, якість – основний показник, що забезпечує конкурентоспроможність. На ПП «Деметра Плюс» формується система управління всіма процесами на підприємстві, від яких залежить якість меблевої продукції, а саме, маркетинг, проектування, закупівля, виробництво, контроль якості, складування, збут, післяпродажне обслуговування, і процеси, що забезпечують управління персоналом, інфраструктурою, виробничим середовищем, документацією. На виробництві повинна бути створена система залучення співробітників до підвищення рівня якості, а також – проводитись політика постійного аналізу та пошуку рішень, щодо якості продукції. Для ПП «Деметра Плюс» доцільно запланувати одержання сертифіката ISO, що підтверджує належний рівень виготовлення меблевої продукції.. Це вимагає від керівництва великих зусиль в роботі щодо переконання і мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Розвиток зовнішньоторговельних зв'язків вітчизняних підприємств потребує розширення спектру знань та поінформованості товаровиробників для досягнення успіху та формування достойного іміджу на міжнародних ринках. Сьогодні не можливо досягти успіху на зовнішньому ринку без розуміння і врахування світових тенденцій у бізнесі. Складність і нестабільність як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ, мінливість кон'юнктури світового фінансового та товарного ринків і, зумовлений цим ризик, змушують підприємство шукати нові способи і сфери одержання прибутку, а також перспективні напрямки розвитку підприємницької діяльності.

2. Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і залишається важливою складовою суспільного розвитку України, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юктурі та правовому середовищі країни. Роль її посилюється з часу набуття незалежності українською державою, яка намагається зайняти гідне місце в міжнародних економічних інтеграційних процесах. Саме тому управління зовнішньоекономічною діяльністю, вихід на зовнішні ринки є об'єктивною необхідністю для українських підприємств. Зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність підприємства на зовнішніх ринках, пов'язана з міжнародною кооперацією та науково-технічним співробітництвом, експортом, імпортом товарів та послуг.

3. ПП «Деметра Плюс» сьогодні - це стабільно працююче, прибуткове підприємство, що випускає високоефективну, конкурентноздатну на світовому і внутрішньому ринках меблеву продукцію. Зовнішньоекономічна діяльність ПП «Деметра Плюс» є досить ефективною, здійснюється у відповідності з чинним законодавством України, а також у відповідності з наданими цьому підприємству правами і обов'язками як діючій ланці ПП «Деметра Плюс». За своїми показниками, рівнем потенційних можливостей ПП «Деметра Плюс» має реальні перспективи прибуткової, високоефективної діяльності на зовнішніх ринках збуту меблевої продукції.

4. В результаті проведеного аналізу ефективності експортних операцій виявлено, що ПП «Деметра Плюс» рекомендується і надалі продовжувати реалізовувати експортоорієнтовану політику. З цією метою потрібно поступово зменшувати виробничу собівартість. Це дасть можливість підвищити позавиробничі витрати (маркетингові): витрати на додаткову рекламу, на упаковку, дизайн; одним словом - спрямувати витрати на досягнення максимальної мобільності в галузі руху меблевої продукції.

5. Ще одним аспектом зовнішньої діяльності підприємства є міжнародна кооперація, ефект якої полягає у можливості одержання дефіцитних для даного підприємства ресурсів, збільшити випуск меблевої продукції, розширити надання послуг, підвищити їх якість і ступінь задоволення потреб, організувати нові виробництва та послуги, які неможливі без використання додаткових ресурсів. Такий процес також допоможе зберегти дефіцитні ресурси на майбутнє. Міжнародне співробітництво сприяє також підвищенню рівня кваліфікації працівників підприємства, що теж позитивно позначається на ефективності діяльності ПП «Деметра Плюс».

6. Для підвищення ефективності експортно-імпоротної діяльності ПП «Деметра Плюс». доцільно розробити чітку стратегію виходу підприємства на світові ринки. Ця стратегія повинна бути складовою частиною стратегії розвитку підприємства, яка передбачає впровадження в повному обсязі системи управління якістю, яка є базовою основою виходу підприємства на зовнішні ринки, оскільки дозволяє підвищити імідж, конкурентноспроможність, розширити ринки збуту.. Вважаємо доцільним розробити маркетингову стратегію спрямовану на глобалізацію, подолання конкуренції, розширення сегментів ринку, вивчення смаків, потреб споживачів меблевої продукції. На підприємстві необхідно впровадити елементи прогнозування ринків збуту (цін, місткості, кон'юктури).

7. Пропонується також поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства. Цього можна досягти за допомогою широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних

засобів, технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами. Удосконалення управління ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів.

8. Для покращення ефективності функціонування ПП «Деметра Плюс» необхідно: підвищити зарплату та умови праці, які б не могли погіршувати здоров'я працівників – через технологічні та організаційні покращення; посилити власну позицію на світовому ринку меблів через орієнтацію на зовнішніх споживачів, які прагнуть недорогих і високоякісних меблів. Налагодити взаємовигідне співробітництво з іноземними партнерами для розширення зовнішніх ринків збуту меблевої продукції. Впровадження запропонованих заходів в комплексі надасть можливість підвищити ефективність управління зовнішньоторговельними операціями ПП «Деметра Плюс» на зовнішні ринки а також вироблення механізмів їх реалізації та контролю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабанін О. Деякі проблеми розвитку зовнішньої торгівлі України // Зовнішня торгівля. - 2006. - № 1. – с. 14.
2. Бегма В., Терещенко Ю. Проблеми розвитку технологічного маркетингу // Економіка України. - № - 2002. - с. 22.
3. Білорус О.Г., Лук 'яненко Д.Г. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія. - К., 2006. – 421 с.
4. Боженко Л.І., Гутта О.Й. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації. Навч. посібник. Львів, 2007. - 176 с.
5. Василенко Ю. Моделювання зовнішньоторгівельної діяльності: досвід країн ЄС та особливості імплементації в Україні // Вісник ТАНГ. - 2003. - № 18-1. – с. 26.
6. Василенко Ю. Структурні зміни в експортній діяльності України // Економіка України. - 2007. - № 7. – с. 70.
7. Васюренко О. Шляхи розвитку кредитного забезпечення промислової діяльності // Економіка України. - 2006. - № 2. – с. 23.
8. Гайда С. Високі технології наступають // Деревообробник, № 19 (61), 1-14 жовтня 2005. – с. 34.
9. Гальчинський А.С., Геець В.М, Кінах А.К, Семиноженко В.Л. Стратегія українських підприємств. — К: Знання України, 2005. - 336 с.
10. Геець В. Про підсумки наукової діяльності установ Відділення економіки НАН України в 2001 р. та перспективи розвитку фундаментальних досліджень у галузі економічних наук. // Економіка України. - 2002.-№ 8.–с. 4.
11. Герасимчук М. Тенденції розвитку промисловості України на сучасному етапі // Економіка України. - № 3 - 2005. - с. 24.
12. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое право. - М., 2007. – 232 с.
13. Губський Б. Конкуентоспроможність української економіки // Економіка України - 2007. - № 7 - с. 10.
14. Демиденко Л. Фінансовий аспект взаємовідносин України з ЄС // Фінанси України.- 2006. - № 1. – с. 18.

15. Дениэлс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ. - 6-е изд. - М., 2007. – 259 с.
16. Звіт Правління Національного банку України від 28 серпня 2018 року.
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr577500-18?lang=en>
17. Закон «Про єдиний митний тариф», ухвалений Верховною Радою України 5 лютого 1992 р. // Відомості Верховної Ради України. - 1992. - 12 травня. - № 19. – с. 6.
18. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" // Відомості Верховної Ради України. - 1999. - № 29. – с. 16.
19. Закон України "Про інвестиційну діяльність" // Відомості Верховної Ради України. - 2001. - № 3. – с. 19.
20. Закон України "Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків "Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка і сенсорна техніка, "Інститут електрозварювання імені С. О. Патона", "Інститут монокристалів" / www.rada.kiev.ua. – с. 22.
21. Закон України "Про стимулювання виробництва меблів". Офіційний вісник України. – 2004. - №42 - б. – с. 12.
22. Закон України “ Про державну підтримку малого підприємництва “// Відомості Верховної Ради України, № 51-52, 2000. – с. 47.
23. Захожай А., Луговський В., Гулеватий В. Ринок науково-технічного потенціалу промисловості // Економіка України. - 2006. - № 2. - с. 77.
24. Згуровський М. Науково-технологічний розвиток України в умовах світової глобалізації//Дзеркало тижня.-2001.-№ 12 (336). - с. 12.
25. Експорт спростовує міфи: що показала торгівля з ЄС у 2017 році.
<https://www.eurointegration.com.ua/articles/2018/03/13/7078607/>
26. Иванов В. Глобализация и проблемы оптимальной стратегии развития // МЭ и МО. - 2007. - №3. – с. 21
27. Кириченко О.А. Деякі аспекти входження України у світову господарську систему // Економіка України. - 2006. - № 7. – 32 с.
28. Кириченко О.А. Реформи і зовнішня торгівля // Політика і час. - 2002. - № 3. – с. 14.

29. Кириченко О.А. Стан, тенденції та перспективи зовнішньоекономічної діяльності України // Зовнішня торгівля. - 2005. - № 1. – с. 22.
30. Кириченко О.А., Панфилова Т., Меркотан К. Вибір моделі зовнішньоекономічної діяльності України в процесі приєднання до ГАТТ/СОТ // Підприємництво і право. - 2002. - № 7. – с. 11.
31. Ковальчук О. Офісні меблі – попереду функціональність // Деревообробник, № 16 (58), 20 серпня – 2 вересня 2002. – с. 58.
32. Ковальчук Т. Промисловий маркетинг // Економіка України. - 2007. - № 8. - с. 69.
33. Кредисов Р., Дерев'янку О. Конкурентоспроможність країни та стратегія просування її експорту на світовому ринку // Економіка України. - 2007.- № 5. – с. 54.
34. Лапко О. Проблеми меблевої промисловості // Економіка України. - 2005. - № 8. – 293 с.
35. Лобанова А. Кошти комерційних банків у фінансуванні інноваційних проектів меблевої промисловості. - 2002. - №2. – с. 67.
36. Макогон Ю.В. Кравченко В.А. Кравцова В.В. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование. Донецк, 2004. – 160с.
37. Менеджмент державних установ і організацій: Навч. Посібник/ А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський, В.П. Урдейчук, А.Ю. Васіна. - Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 394 с.
38. Методика якості Методики якості МЯ-ЕНО-01\05 „Коригувальні та попереджувальні дії” ТзОВ „ЕНО Меблі ЛТД”.
39. Методика якості МЯ-ЕНО-01\05 „Порядок проведення внутрішнього аудиту” ТзОВ „ЕНО Меблі ЛТД”.
40. Методика якості МЯ-ЕНО-01\05 „Управління документацією” ТзОВ „ЕНО Меблі ЛТД”.
41. Методика якості МЯ-ЕНО-01\05 „Управління невідповідностями” ТзОВ „ЕНО Меблі ЛТД”.

42. Методика якості МЯ-ЕНО-02\05 „Управління протоколами” ТзОВ „ЕНО Меблі ЛТД”.
43. Муніципальний менеджмент: Навч. Посібник/А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський, О.П. Дудкіна; За ред. А.Ф. Мельник. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 320 с.
44. Настанова з якості ТзОВ „ЕНО Меблі ЛТД”.
45. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник.- К.: КНЕУ, 2005. - 248 с.
46. Ольшевський В.І. Стратегія створення меблевої промисловості (теорія, практика). К: МПВЦ, 2001. – 112 с.
47. Панасюк Б.Деякі підходи до прогнозування науково-технічної та інноваційної сфери // Економіка України. - 2006. - № 3. – с. 10.
48. Панченко Є.М. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. - К., 2006. – 498 с.
49. Патон Б. Інноваційний шлях розвитку економіки України // Вісник НАН України. — 2001. — №2. — с. 11.
50. Петри А.П. Уроки Східної Азії // Проблеми економічного розвитку. - 2007. - №1. – с. 21.
51. Плоткін Я. Забезпечення конкурентоспроможності продукції // Економіка України. – 2006 - № 2 - 284 с.
52. Показники єдиного державного реєстру підприємств та організацій України: Стат. бюлетень. - К., 2002. – с.11.
53. Послання Президента України до Верховної Ради "Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2001 р." // Економіст. - 2002. - № 6. - с. 3.
54. Послання Президента України до Верховної Ради України. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 рр. Газ. "Урядовий кур'єр". — 2002. — 4 червня. — с. 9.
55. Постанова Верховної Ради України "Про утворення Української державної інноваційної компанії // Офіційний вісник нормативних актів, податків та бухгалтерського обліку. — 2000. — № 17. — с.28.

56. Постанова Верховної Ради України від 13 липня 1999 р. № 916-XIV "Про концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України" // www.rada.kiev.ua. - с. 14.
57. Розпорядження Кабінету міністрів України від 4 вересня 2000 р., - № 342-р "Про деякі питання Української державної інноваційної компанії" // Офіційний вісник України. - 2000. - № 36. – с. 54.
58. Ростов Є. Ф. Економіка країн світу: Довідник. - К., 2006. – 243с.
59. Рут Ф., Філіпенко А. Міжнародна торгівля та інвестиції. - К., 2005. – 321 с.
60. Селінков С. Єдиний ринок ЄС: аспекти гармонізації // Економіка України. - 2005. - №3. - с. 47.
61. Соколенка С.І. Глобалізація і економіка України. - К., 2006. – 110 с.
62. Статистичний бюллетень за 2017 р. - К.: Держкомстат, 2017. - 200 с.
63. Стратегічний план експорту для меблевих підприємств України [.http://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/sup-eksportna-strategiya-dlya-meblevyh-kompanij.pdf](http://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/sup-eksportna-strategiya-dlya-meblevyh-kompanij.pdf)
64. Тенденції української економіки. Березень 2007 / Українсько-європейський консультативний центр з питань законодавства. - К., 2006. – с. 78.
65. Указ Президента України "Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформації Інтернет та заохочення широкого доступу до цієї мережі в Україні" від 31.07.2000 р. - № 928. – с.39.
66. Указ Президента України про рішення Ради Національної безпеки і оборони від 3 липня 2001 р. Про невідкладні заходи щодо виводу з кризового стану науково-технічної сфери України і створення реальних умов для переходу економіки на інноваційну модель розвитку. — "Урядовий кур'єр" від 28 серпня 2001 р. — с. 11.
67. Філіпенко А.С., Бураковський І.В., Будкін В.С. Міжнародні економічні відносини: Сучасні міжнародні економічні відносини. - К., 2005. - №12. - 490с.

