

54
24.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

ЛІПІСВІЦЬКИЙ Дмитро Михайлович
(студент групи МО-61к)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА:
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
(ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»)

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4
від 25.05.2021
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Денисюк О.Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

Рецензент
к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(прізвище та ініціали)

Житомир, 2021

Анотація

Ліписвицький Д.М. «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та шляхи вдосконалення» (на прикладі ТОВ «Еком'ясо Полісся»). – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2021.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто організацію зовнішньоекономічної діяльності, як один із факторів успішної діяльності підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний маркетинг, стратегія розвитку підприємства, експорт, імпорт.

Аннотация

Липисвицкий Д.М. «Внешнеэкономическая деятельность предприятия: организация и пути совершенствования» (на примере ООО «Эком'ясо Полесья»). - Рукопись.

Бакалаврская квалификационная работа представлена на соискание степени высшего образования «бакалавр», отрасли знаний 07 «Управление и администрирование» специальности 073 «Менеджмент». - Государственный университет «Житомирская политехника», Житомир, 2021.

В бакалаврской квалификационной работе рассмотрены организацию внешнеэкономической деятельности, как один из факторов успешной деятельности предприятия.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность, международный маркетинг, стратегия развития предприятия, экспорт, импорт.

Annotation

Lipisvitsky D.M. «Foreign economic activity of the enterprise: organization and ways of improvement» (on the example of LLC «Ekomyaso Polesya»). – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2021.

The bachelor's thesis considers the organization of foreign economic activity is considered as one of the factors of the successful operation of an enterprise.

Key words: foreign economic activity, international marketing, enterprise development strategy, export, import.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</i>	7
1.1. Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» підприємства	7
1.2. Зміст організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю	15
1.3. Зарубіжний досвід сучасної системи організації зовнішньоекономічної діяльності	22
1.4. Нормативно-правове забезпечення здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	36
Висновки до розділу 1	43
<i>Розділ 2. ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»</i>	46
2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційно-управлінський аналіз	46
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	52
2.3. Поточний стан організації зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Еком'ясо Полісся»	58
2.4. Шляхи удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся»	64
Висновки до розділу 2	74
<i>Висновки</i>	74
<i>Список використаних джерел</i>	76
<i>Додатки</i>	84

ВСТУП

Актуальність дослідження. Актуальність даної проблематики обумовлена тим, що ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України. Реформа ведення та організації зовнішньоекономічної діяльності є одним із істотних напрямів перебудови господарського життя країни. Вона характеризується децентралізацією зовнішньоекономічної діяльності і поступовою відмовою держави від монополії на зовнішню торгівлю. Підприємства одержують право самостійного виходу на зовнішній ринок. На їх рівні починає зосереджуватися увесь спектр питань, пов'язаних із експортно-імпортною діяльністю, включаючи проектування експортних товарів, їх виробництво, збут і сервіс. На даний час більшість підприємств не застосовують комплексного системного підходу до ефективної організації ЗЕД підприємства, що має на меті дослідження всієї системи факторів, які впливають на кінцевий результат проведення зовнішньоторгових операцій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що тема знаходження шляхів організації ефективності зовнішньоекономічної діяльності є актуальною та не досить опрацьованою. Дана проблема вивчалася такими вітчизняними вченими, як А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко, О.І. Кириченко, Г.О. Філатова та іншими вченими-економістами. Вони розглядають зовнішньоекономічну діяльність підприємства через його міжнародні господарські та торговельні відносини, до сфери яких входять: обмін товарами, спеціалізація і кооперація виробництва, науково-технічне співробітництво, надання економічної та технічної допомоги, створення спільних підприємств та інші форми економічного співробітництва.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряду

підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи – є вивчення теоретичного підґрунтя ефективності організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та визначення основних напрямків удосконалення її організації.

У роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- обґрунтувати організацію зовнішньоекономічної діяльності як основу забезпечення ефективного функціонування суб'єкта ЗЕД;
- описати механізм організації зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити сучасний стан ТОВ «Еком'ясо Полісся» та провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся».
- проаналізувати ефективність організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся»;
- дослідити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- запропонувати комплекс заходів по підвищенню ефективності організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

Об'єктом дослідження є організація зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся».

Предметом дослідження є сукупність теоретичність та практичних положень щодо формування стратегічних альтернатив організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Методи наукових досліджень. При написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи було застосовано такі наукові методи: метод спостережень, який полягав у проведенні спостережень за зміною основних показників експортно-імпоротної діяльності підприємства; метод математичного аналізу, за допомогою якого було проведено порівняльний аналіз експортної діяльності та оцінку експортного

потенціалу компанії.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинні законодавчі акти України, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства.

Практичне значення розкривається через корисність даних досліджень у провадженні господарської діяльності як подібних за спеціалізацією підприємств.

Обсяг і структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 76 сторінках друкованого тексту. Робота містить 15 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел налічує 88 найменувань. Робота містить додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» підприємства

Для дослідження теоретичних основ формування системи стратегічних рішень у зовнішньоекономічній діяльності (далі – ЗЕД) підприємства насамперед доцільно провести узагальнюючий аналіз щодо визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» з погляду його подання різними дослідниками.

Загалом, поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» з'явилося у 1986 р. у контексті загальної спроби реформувати адміністративно-командну систему економіки, яка на той час перебувала у стані глибокої кризи [31, с. 78].

В першу чергу необхідно відмітити, що сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» знаходить своє відображення у законодавстві країни.

Так, сутність ЗЕД розкриває Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». ЗЕД – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [35].

Істотно відмінне визначення ЗЕД наведено в Господарському кодексі України: «Зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання є господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном, зазначеним у частині першій статті 139 цього Кодексу, та/або робочою силою» [2].

Отже, потрібно уніфікувати положення Господарського кодексу в частині трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» з нормами Закону «Про ЗЕД». Адже наведене в Господарському кодексі визначення не враховує існування в Україні спеціальних митних зон, ввезення товарів з яких на митну територію

України відбувається з перетином митного кордону; суперечить підходам міжнародних конвенцій, які ратифіковані Україною; не надає можливості суб'єктам господарювання здійснювати ряд операцій, які будуть визнані як зовнішньоекономічні [35, с. 43].

Зупинимось детальніше на деяких трактуваннях поняття «зовнішньоекономічна діяльність» в економічній довідковій літературі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні дефініції поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

№ з/п	Автор (джерело)	Зміст поняття «зовнішньоекономічна діяльність»
1	2	3
1.	Мочерний С.В.	Сфера економічної діяльності підприємств, фірм, компаній і держави, пов'язана із зовнішньою торгівлею, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів тощо [24, с. 264].
2.	Вічевич А. М.	Одна з складових сфер господарської діяльності підприємства, пов'язана з міжнародним виробництвом і науково-технічною кооперацією, експортом і імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок [9, с. 49].
3.	Райзберг Б.А.	Одна зі сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами і інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів [68, с. 51].
4.	Завадський Й.С.	Сукупність експортно-імпортних операцій міністерств, відомств, підприємств, державних, кооперативних та інших організацій [27, с. 158].
5.	Загородній А.Г., Вознюк Г.Л.	Діяльність вітчизняних та чужоземних суб'єктів господарювання, що базується на взаєминах між ними і здійснюється як на території України, так і поза її межами [28, с. 34].
6.	Гордієнко Д.Д.	Діяльність суб'єктів господарської діяльності країни та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території країни, так і за її межами [15, с. 78].
7.	Дідківський М.І.	Діяльність суб'єктів господарської діяльності країни та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території країни, так і за її межами [21, с. 49].
8.	Дроздова Г. М.	Це одна зі сфер економічної діяльності держави, підприємств, фірм, тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів [23, с. 180].
9.	Зінь Е. А.	Форма торговельно-економічної міжнародної діяльності держави, організацій, установ усіх форм власності, пов'язана з

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		експортом та імпортом товарів, послуг, реалізацією спільних проектів, утворенням спільних виробничих, торговельних, транспортних структур з участю міжнародного фінансового капіталу, кредитів, інвестицій. Цей механізм зовнішньоекономічних зв'язків передбачає відкритий характер економіки, інтеграцію її в міжнародну торговельно-економічну систему, в міжнародні регіональні і товарні ринки [31, с. 87].

Джерело: [9, 15, 21, 23, 24, 27, 28, 31, 68]

Таким чином, з таблиці 1.1 можемо зробити висновок, що трактування даного поняття не є однозначним і потребує подальшого аналізу з метою систематизації та узагальнення особливостей зовнішньоекономічної діяльності. Для цього здійснено аналіз критеріїв сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність» шляхом виділення трьох особливостей даного визначення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз критеріїв сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

№ з/п	Автор (джерело)	Зовнішньоекономічна діяльність		
		одна зі сфер економічної діяльності	сукупність експортно-імпортних операцій	вид (форма) діяльності
1.	Мочерний С.В.	+		
2.	Вічевич А. М.	+		
3.	Райзберг Б.А.	+		
4.	Загородній А.Г., Вознюк Г.Л.			+
5.	Гордієнко Д.Д.			+
6.	Дідківський М.І.			+
7.	Зінь Е. А.	+		
8.	Економічна енциклопедія	+		
9.	Завадський Й.С.		+	
Разом				

Джерело: [9, 15, 21, 23, 24, 27, 28, 31, 68]

Як видно з таблиці 1.2, більшість авторів під досліджуваним поняттям розуміють сферу чи вид діяльності. Такі визначення є подібними, адже кожен з авторів пише про сферу (С.В. Мочерний, В.Е. Рибалкін, Б.А. Райзберг, Зінь Е. А.) чи вид економічної діяльності (А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, М.І. Дідківський, Д.Д. Гордієнко) держави, підприємств, що тісно пов'язані з різноманітними видами зовнішньоекономічної діяльності (зовнішньою торгівлею, іноземними кредитами

та інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів тощо).

В ході дослідження також виявлено, що під зовнішньоекономічною діяльністю розуміється сукупність експортно-імпортних операцій (Й.С. Завадський, Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич) [27]. Такий підхід дещо звужує сферу здійснення зовнішньоекономічної діяльності, адже не враховує всі види даної господарської діяльності, що передбачені ст. 4 ЗУ «Про ЗЕД». Зокрема, це міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами, наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація, кредитні та розрахункові операції, спільна підприємницька діяльність тощо [35].

Наведені визначення підтверджують той факт, що зовнішньоекономічна діяльність охоплює відносини не в межах політично замкнених територій, а між різними країнами. Але для всіх визначень характерні недоліки. Вони мають вузький, однобокий характер та ототожнюють поняття зовнішньоекономічної діяльності з однією з її складових.

Отже, під зовнішньоекономічною діяльністю підприємства слід розуміти таку діяльність суб'єктів зовнішньоекономічних відносин, яка пов'язана із здійсненням різноманітних видів даної господарської діяльності та має місце як на території України, так і за її межами.

Здійснивши аналіз трактувань даного поняття, розглянемо принципи та види зовнішньоекономічної діяльності, а також основних суб'єктів здійснення ЗЕД.

Суб'єкти господарської діяльності України та іноземні суб'єкти господарської діяльності при здійсненні ЗЕД керуються такими принципами.

1. Принципом суверенітету народу України у здійсненні ЗЕД, що полягає у:
 - виключному праві – народу України самостійно та незалежно здійснювати ЗЕД на території України, керуючись законами, що діють на території України;
 - обов'язку України неухильно виконувати всі договори і зобов'язання України в галузі міжнародних економічних відносин.
2. Принципом свободи зовнішньоекономічного підприємництва, що полягає у:
 - праві суб'єктів ЗЕД добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки;

- праві суб'єктів ЗЕД здійснювати її в будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;
- обов'язку додержуватися при здійсненні ЗЕД порядку, встановленого законами України;
- виключному праві власності суб'єктів ЗЕД на всі отримані ними результати ЗЕД.

3. Принципом юридичної рівності і недискримінації, що полягає у:

- рівності перед законом усіх суб'єктів ЗЕД, незалежно від форм власності, у тому числі держави, при здійсненні ЗЕД;
- забороні будь-яких, крім передбачених Законом «Про зовнішньоекономічну діяльність», дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація об'єктів ЗЕД, а також іноземних об'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;
- неприпустимості обмежувальної діяльності з боку будь-яких її суб'єктів, крім випадків, передбачених законом.

4. Принципом верховенства закону, що полягає у:

- регулюванні ЗЕД тільки законами України;
- забороні застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів влади, якими для суб'єктів ЗЕД створюються умови, менш сприятливі, ніж ті, що встановлені законами України.

5. Принципом захисту інтересів суб'єктів ЗЕД, який полягає у тому, що Україна як держава:

- забезпечує рівний – захист інтересів усіх суб'єктів ЗЕД та іноземних суб'єктів господарської діяльності на її території згідно із законами України;
- здійснює рівний захист всіх суб'єктів ЗЕД України за межами України згідно з нормами міжнародного права;
- здійснює захист державних інтересів України як на її території, так і за її межами лише відповідно до законів України, умов підписаних нею міжнародних договорів та норм міжнародного права.

6. Принципом еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при

ввезенні та вивезенні товарів [5].

На рисунку 1.1 представлені суб'єкти ЗЕД в Україні.

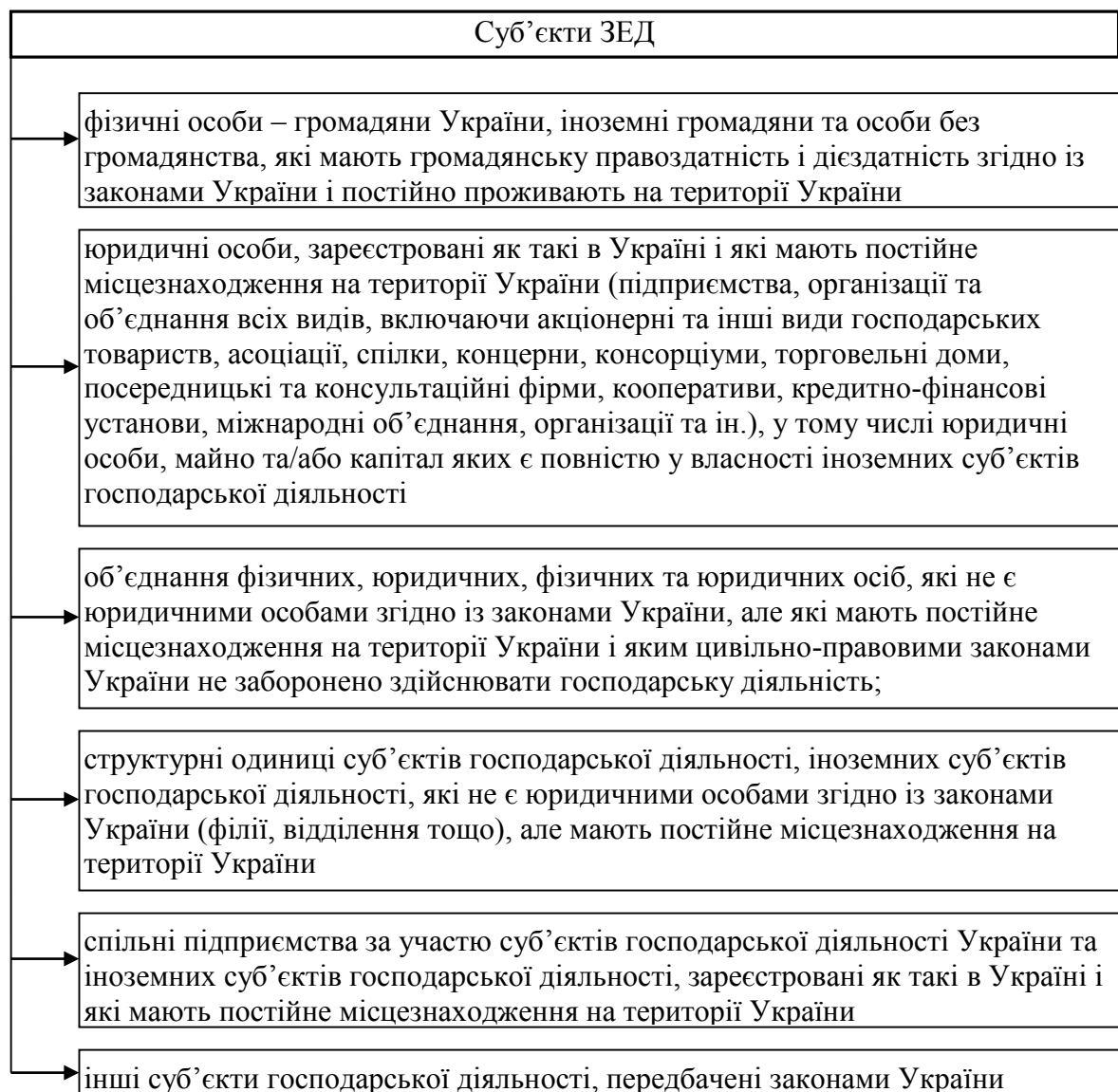


Рис. 1.1. Суб'єкти ЗЕД в Україні

Джерело: розроблено на основі [31; с.118]

До видів ЗЕД, яку здійснюють в Україні суб'єкти цієї діяльності, належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили;
- надання суб'єктами ЗЕД України послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, у тому числі: виробничих, транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристських та ін., що прямо і виключно не заборонені законами України; надання зазначених послуг іноземними суб'єктами господарської

діяльності суб'єктам ЗЕД України;

- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- навчання та підготовка фахівців на комерційній основі;

- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;

- кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарської діяльності;

- створення суб'єктами ЗЕД банківських, кредитних та страхових установ за межами України;

- створення іноземними суб'єктами господарської діяльності зазначених установ на території України у випадках, передбачених законами України;

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

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

- аналогічна діяльність суб'єктів ЗЕД за межами України;

- організація та здійснення діяльності у галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів, що здійснюються на комерційній основі, за участю суб'єктів ЗЕД;

- організація та здійснення оптової, консигнаційної та роздрібною торгівлі на території України за іноземну валюту у передбачених законами України випадках;

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

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

- операції з придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
- роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності як на території України, так і за її межами;
- роботи іноземних фізичних осіб на контрактній оплатній основі з суб'єктами ЗЕД як на території України, так і за її межами;
- інші види ЗЕД, – не заборонені прямо і у виключній формі законами України [30, с. 115; 29, с. 251].

Сучасна система ЗЕД має свої особливості. Її характеризують такі риси:

- посилення взаємозв'язку між кон'юктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Широкий розвиток набувають такі форми та елементи в системі ЗЕД, як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо;
- новий міжнародний поділ праці, який склався останніми роками, характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі. Швидшими темпами розвиваються наукоємні, високотехнологічні галузі: хімія, приладобудування, електроніка, авіакосмічна промисловість. На цих напрямках будують свої експортні стратегії США, країни ЄС, Японія;
- розвиток інтеграційних процесів. Поступово ліквідуються економічні кордони між країнами і створюється єдиний регіональний економічний простір, який підпорядковується загальному регулюванню;
- вивезення капіталу. Це створює фундамент для утворення ТНК, котрі, як правило, можуть бути національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності;
- переміщення робочої сили із країни в країну, що є наслідком відмінностей у людських, сировинних та фінансових ресурсах. Щорічно в пошуках роботи у світі переміщується до 25 млн. людей;
- зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню витрат виробництва;
- активна та цілеспрямована роль держави щодо втягнення країни у систему

глобальної світової економіки. Метою державного регулювання є створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують ефективну з точки зору інтересів країни та окремого підприємця ЗЕД на всіх рівнях;

- жорстке міжнародне регулювання ЗЕД. Кожна двостороння міжнародна економічна угода стає багатосторонньою, оскільки має відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько 40 міжнародних організацій у цій галузі [33, с. 69; 38, с. 101].

Таким чином, ЗЕД є важливим чинником міжнародних економічних відносин, що сприяє посиленню міжнародної конкурентоспроможності підприємств в їх боротьбі на світових ринках.

ЗЕД підприємства – це частина його загальної діяльності, котра визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних із виходом підприємства на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та завданнями підприємства щодо його функціонування та розвитку.

1.2. Зміст організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю

Зовнішньоекономічна діяльність завжди була і буде складовою суспільного розвитку країн, незважаючи на зміни в політичній ситуації, економічній кон'юктурі та правовому середовищі.

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

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

вступати у зовнішньоекономічні зв'язки, здійснювати їх у будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;

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

– забезпечення верховенства закону, що передбачає неухильне дотримання в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю законів України, заборонаю застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів, що створюють для суб'єктів і об'єктів зовнішньоекономічної діяльності менш сприятливі умови, ніж ті, які встановлені законами України;

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

Принципи, на яких ґрунтується зовнішньоекономічна діяльність представлені на рис.1.2.

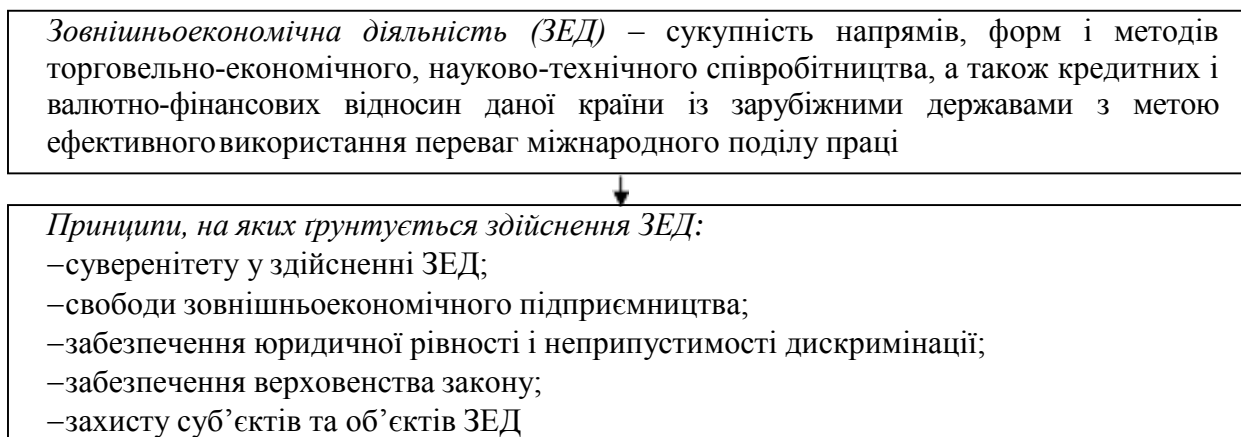


Рис. 1.2. Принципи зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено на основі [35]

У напрямку управління зовнішньоекономічною діяльністю розрізняють поняття керуючої і керованої ланок. Керуючу ланку представляють спеціальні органи управління, працівники апарату управління, що безпосередньо здійснюють

розробку і реалізують рішення з метою кращого використання потенціальних можливостей, закладених у керованій ланці, і досягнення поставленої мети. Керована ланка є елементом системи, що сприймає керований вплив від керуючої ланки. До складу керуючої системи в Україні відносяться відповідні структури, починаючи від Кабінету Міністрів та Верховної Ради до місцевих рад народних депутатів, а до керованої системи – фізичні особи, об'єднання фізичних чи юридичних осіб, юридичні особи, структури іноземних об'єктів господарювання та інші об'єкти, що наведено нижче на рис.1.2.

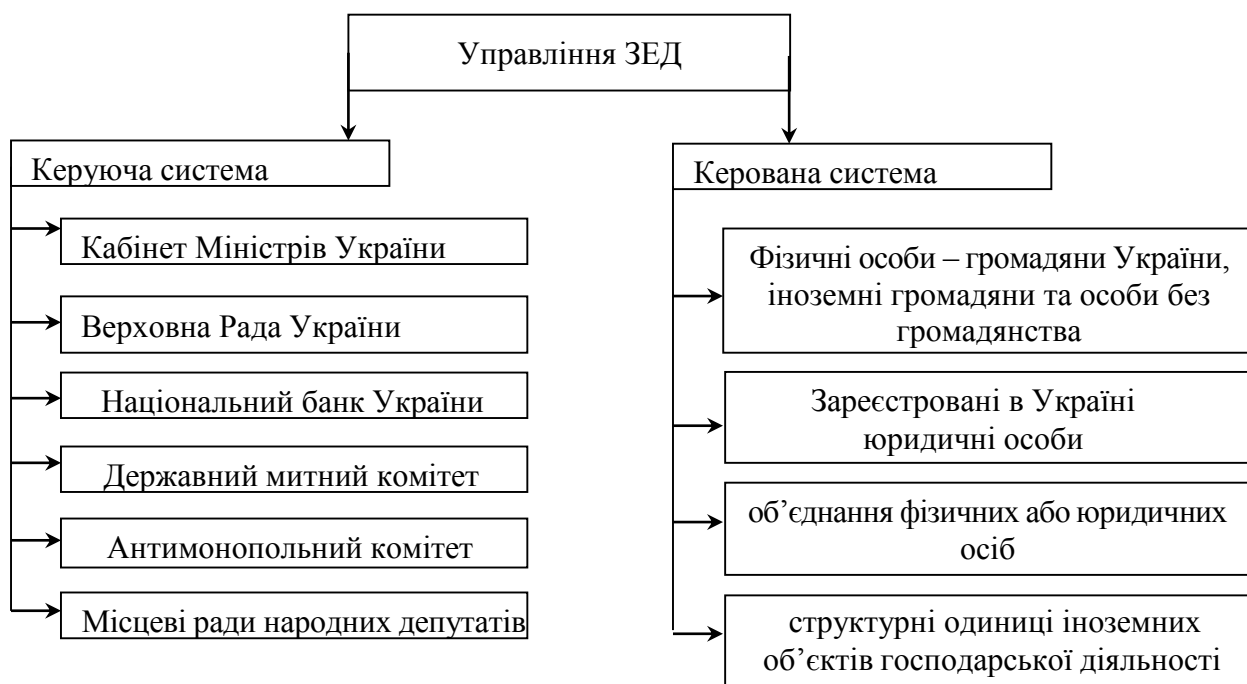


Рис. 1.3. Принципи зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено на основі [35]

Метод управління зовнішньоекономічною діяльністю – це сукупність способів, прийомів та засобів державного впливу на зовнішньоекономічну діяльність.

Для зовнішньоекономічної діяльності характерні два методи управління – економічний та адміністративний, що діють за допомогою певних інструментів, які наочно представлені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Методи управління зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено на основі [35]

Адміністративні методи базуються на використанні сили державної влади і передбачають захист національних інтересів у світогосподарських зв'язках.

Економічні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю пов'язані із створенням державою фінансових чи матеріальних стимулів, здатних впливати на економічні інтереси суб'єктів господарювання й обумовлювати їхню поведінку.

До видів управління зовнішньоекономічною діяльністю, яку здійснюють в Україні суб'єкти й об'єкти цієї діяльності, належать:

- експорт та імпорт товарів, капіталів і робочої сили, що полягає у продажу або закупці товарів, вивезення їх за межі України або ввезення на її територію, а також капіталу у будь-якій формі (валютних коштів, продукції, послуг, робіт, прав інтелектуальної власності та інших немайнових прав) з метою одержання прибутків від виробничої та інших форм господарської діяльності;
- міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України;
- спільна підприємницька діяльність, що включає створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та

спільне володіння майном як на території України, так і за її межами;

- орендні, в тому числі лізингові, операції між об'єктами зовнішньоекономічної діяльності України та іноземними об'єктами господарської діяльності;
- валютні операції, що передбачають придбання, продаж та обмін валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку;
- кредитно-розрахункові операції, що полягають у створенні об'єктами зовнішньоекономічної діяльності банківських та страхових установ за межами України на її території; наукова, науково-технічна, виробнича та інша діяльність, пов'язана із кооперацією з іноземними об'єктами господарської діяльності, навчанням та підготовкою спеціалістів на комерційній основі;
- операції з надання послуг суб'єктам господарської діяльності, в тому числі виробничих, транспортно-експлуатаційних, страхових, консультативних, маркетингових, експортних, посередницьких, брокерських, агентських, консигнаційних, управлінських, облікових, аудиторських, юридичних, туристичних та інших.

Для наочного опанування види зовнішньоекономічної діяльності представлені на рис. 1.5.

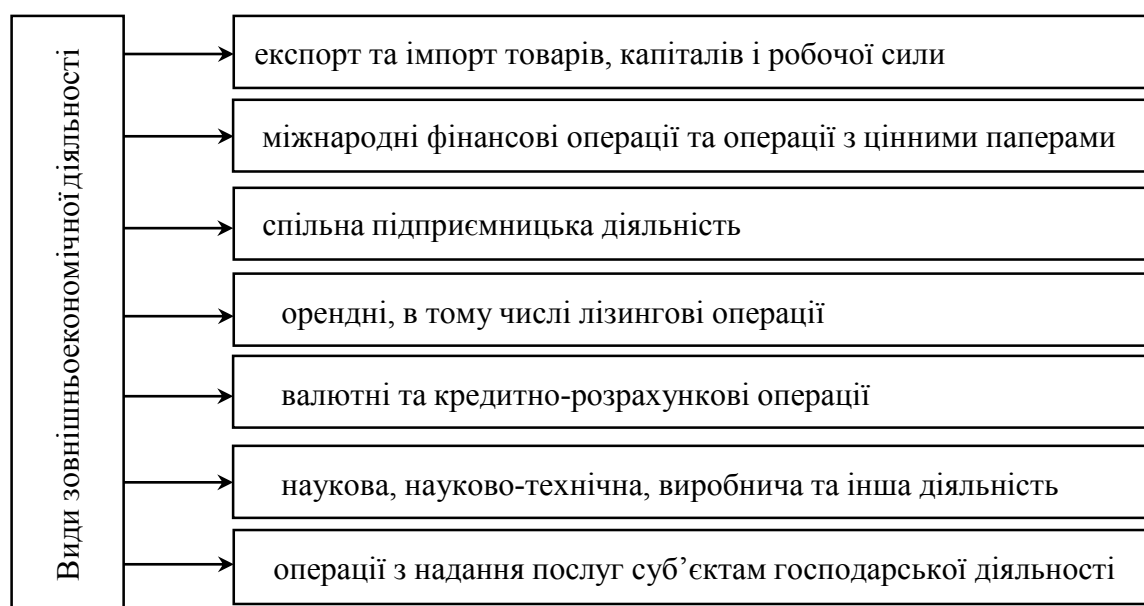


Рис. 1.5. Принципи зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розроблено на основі [34; с. 143]

Головними світовими організаціями, які регулюють та контролюють

зовнішньоекономічну діяльність є Міжнародний валютний фонд, Конференція ООН з питань торгівлі та розвитку, Світова організація торгівлі та Світовий банк.

МВФ (Міжнародний валютний фонд): Міжурядова валютно-кредитна організація зі сприяння розвитку міжнародної торгівлі та співробітництва у валютній сфері Завдання:

- сприяння розвитку міжнародної торгівлі та валютного співробітництва встановленням норм регулювання валютних курсів та контролю за їх дотриманням;
- забезпечення життєздатності міжнародної системи платежів і стабілізація ринку іноземної валюти;
- надання валютних кредитів державам-членам для вирівнювання платіжних балансів;
- надання консультативної допомоги з фінансових і валютних питань.

ЮНКТАД (Конференція ООН з питань торгівлі та розвитку): Спеціалізована організація ООН, що займається питаннями сприяння розвитку міжнародної торгівлі на рівноправній і взаємовигідній основі Завдання:

- активізація міжурядового співробітництва країн, що розвиваються, між собою;
- зміцнення співробітництва розвинутих країн і країн, що розвиваються;
- координація дій багатосторонніх інститутів в галузі міжнародної торгівлі й розвитку;
- мобілізація людських і матеріальних ресурсів через спільні дії урядів і суспільства;
- активізація співробітництва між державними і приватними секторами.

СОТ (Світова організація торгівлі): Головний міжурядовий регулятор світової торгівлі, що займається питаннями узгодження і регулювання політики країн-членів у галузі торгівлі товарами та послугами, врегулювання торгових суперечок і розробки стандартної зовнішньоторгової документації

Завдання:

- лібералізація міжнародної торгівлі;
- усунення дискримінаційних перешкод на шляху потоків товарів та

послуг;

- вільний доступ до національних ринків і джерел сировини;
- визначення узгоджених правил світової торгівлі

СБ (Світовий банк): Міжнародна валютно-кредитна та фінансова організація, яка займається сприянням економічному прогресові та фінансуванням інвестицій, що сприятимуть економічному зростанню.

Завдання:

- сприяння стабільному економічному зростанню країн-членів;
- допомога в реконструкції господарства країн, що розвиваються;
- заохочення розвитку приватного сектора;
- заохочення іноземного інвестування.

На підприємствах, які здійснюють експорт і імпорт товарів, зовнішньоторговельні функції управління будуються в основному удвох формах: як частка внутрівиробничої структури – зовнішньоекономічний відділ і як відносно самостійна організація – зовнішньоторговельна фірма, що наведено на рис.1.5.

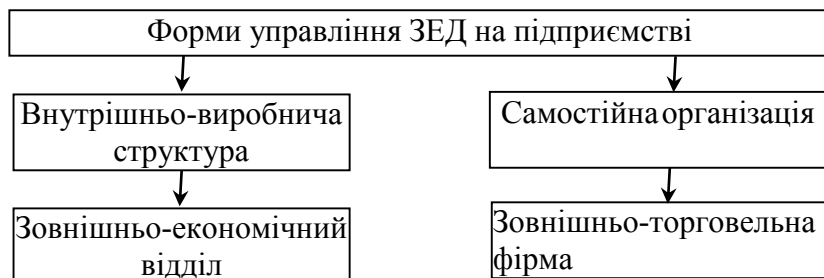


Рис. 1.5. Форми управління ЗЕД на підприємстві

Джерело: розроблено на основі [29; с. 209]

Головними функціями зовнішньоекономічного відділу є: маркетингова діяльність: вивчення ринків збуту та закупки товарів; експорт та імпорт товарів; облік досягнень конкурентів на внутрішньому і зовнішньому ринках; прогнозування світових тенденцій в економіці, міжнародних відносинах та зовнішньоекономічної діяльності; виставкова діяльність; підготовка та здійснення реклами своїх товарів; вивчення цінової політики та кон'юнктури ринків; збір і обробка інформації про ціни, якість та обсяги продажу конкурентоздатної продукції; укладання контрактів; оформлення документів; організація зустрічей з

іноземними діловими людьми; розробка перспективних планів експорту й імпорту товарів; розробка кошторису витрат на здійснення зовнішньоекономічної діяльності; визначення ризиків та фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

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

1.3. Зарубіжний досвід сучасної системи організації зовнішньоекономічної діяльності

Як вже зазначалося, зовнішньоекономічна діяльність здійснюється її суб'єктами на рівні підприємств, в першу чергу. Керівництво фірми в змозі обирати контрагента для здійснення зовнішньоторговельних операцій. Також підприємство само вирішує що саме продавати та в яких обсягах. Тобто саме поняття зовнішньоекономічна діяльність передбачає комплекс заходів щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій, завдяки гарно налагодженій організаційно-економічній діяльності підприємства.

Весь комплекс зовнішньоторговельної діяльності підприємства має охоплювати не лише операцію з продажу товарів чи послуг, а й операції, які сприяють переміщенню товарів чи послуг через кордони, (тобто транспортування, страхування, розмитнення тощо). Також це ще й фінансово-розрахункові операції та безліч інших допоміжних зовнішньоекономічних операцій. Основними принципами зовнішньоекономічної діяльності підприємства є комерційна мета, тобто отримання прибутку, завдяки власній господарській та фінансовій системам, які є самостійними та самоокупованими, враховуючі валютні, фінансові, матеріальні, а також технічні можливості підприємства. Відповідальність за

результати здійснення зовнішньоекономічних операцій лежить на самому підприємстві не лише стосовно експортних поставок, але й імпорتنих закупок.

Велика частина, здавалося б вигідних контрактів ЗЕД, з крахом провалюються із-за певних нюансів. Серед таких нюансів можемо назвати наступні: помилки у виборі виду міжнародного бізнесу; недооцінка різноманітних форм державного регулювання ЗЕД; нечіткий розподіл функціональних обов'язків між працівниками зовнішньоторговельної фірми; зручне для себе трактування процедур здійснення зовнішньоекономічних угод та ін.

Існують певні чинники, або так звані, фактори впливу на організацію та управління ЗЕД підприємств. Більш наглядно їх можна розглянути на рис. 1.6.

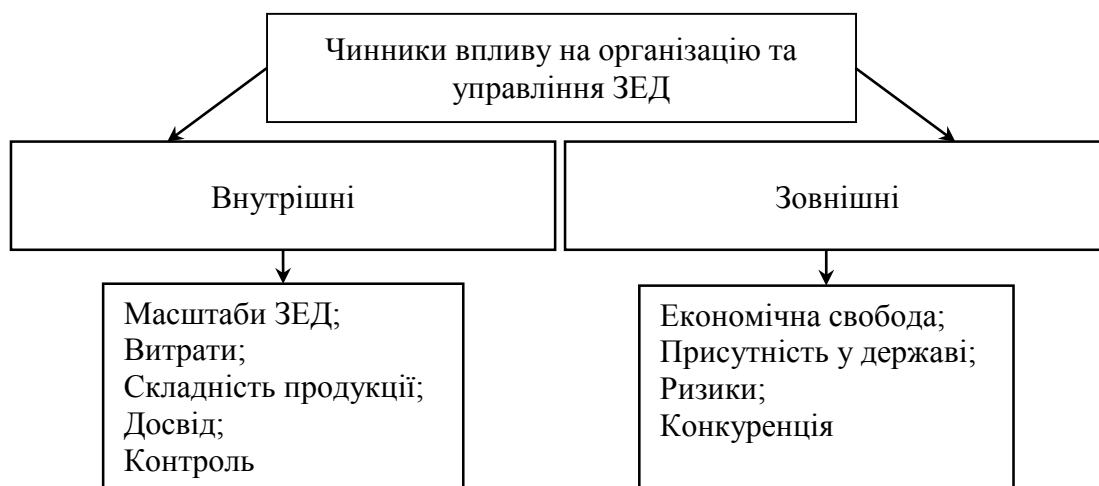


Рис. 1.6. Чинники впливу на організацію та управління ЗЕД підприємств

Джерело: складено автором за [41; с.213]

Ці та багато інших чинників впливають на організаційну структуру управління ЗЕД підприємств. З теорії менеджменту відомо, що управління є певним процесом, що спрямований на координацію роботи інших людей (трудових колективів). Управління – це вплив суб'єкта на об'єкт для досягнення поставлених цілей. У широкому розумінні об'єкт – це те, на що спрямована дія, це підприємство як система. Суб'єкт є носієм повноважень, прав впливу на об'єкт. Це структура, підрозділ підприємства, група людей чи окремий керівник, що здійснює вплив на об'єкт для досягнення цілей.

Слід враховувати обов'язково те, що підприємства можуть проникнути на міжнародні ринки як за допомогою експорту продукції, ліцензування, створення спільних підприємств, прямих капіталовкладень так і через створення транснаціональних корпорацій. У будь-якому з цих випадків суб'єкти підприємництва змушені пристосовувати практику ведення справ до унікального зовнішнього середовища, тобто до вимог міжнародного бізнесу. Таким чином виникає складний комплекс завдань, що мають бути вирішені тільки на базі системного підходу.

Так, автор Пшик-Ковальська О. О. зазначає, що «система організації ЗЕД підприємства являє собою множину закономірно пов'язаних елементів управління (цілей, структури, задач, методів і функцій, технологій, персоналу), що об'єднанні в механізм, спроможний досягати поставлених цілей, приймати скоординовані та ефективні рішення щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства» [81, с. 296].

Багато науковців наголошують на тому, що мета системи управління ЗЕД підприємства витікає з основної мети діяльності підприємства. Тобто по суті – з його місії, та полягає в задоволенні потреб споживачів (вітчизняних і закордонних) на комерційній основі (тобто з прибутком).

Перед системою організації ЗЕД підприємства стоять наступні завдання: по-перше вивчити та проаналізувати, а також оцінити зовнішнє середовище щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності для того, щоб знайти та реалізувати конкурентні переваги на закордонних ринках.

По-друге провести поглиблений аналіз і оцінку культурного фону в країни-контрагента для того, щоб потім можна було використати отриманні дані для розробки та реалізації стратегії.

По-третє обрати певні необхідні організаційні форми бізнесу, в межах яких будуть здійснюватися зовнішньоекономічні операції.

По-четверте сформулювати та розвинути багатонаціональні трудові ресурси в своїй країні та країні-контрагента.

По-п'яте знайти можливості для ефективного використання бізнес-сервісу та

розвинути їх.

Також зазначимо, що організаційна структура ЗЕД підприємства залежить не тільки від чинників, що були розглянуті вище, а й від методів виходу на зовнішні ринки. Серед основних методів виходу на зовнішні ринки наведемо два:

- безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків (у великих системах – через управління зовнішньоекономічних зв'язків);
- вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників. Перший метод науковці називають прямим методом, другий метод – непрямим.

Прямий метод має низку переваг, серед них:

- він дозволяє продавцям експортної продукції встановлювати тісні контакти з іноземними споживачами;
- також дозволяє здійснювати жорсткий контроль над торговими операціями;
- дає можливість одержувати більш високий прибуток за рахунок зменшення витрат на суму комісійної винагороди посереднику;
- дозволяє краще вивчати стан і тенденції розвитку ринку;
- також дає змогу швидше пристосовувати свої виробничі програми до попиту і вимог зовнішнього ринку;
- і в решті решт, дозволяє знизити ризик і залежність результатів комерційної діяльності від несумлінності посередницької організації [79, с. 220].

Однак у прямого методу виходу на закордонні ринки також існують і недоліки. До яких можемо віднести:

- наявність високого ступеня ризику, що обумовлено відмінностями економічних, правових і соціальних умов у різних державах, а також необхідність залучення персоналу високої комерційної кваліфікації (в іншому випадку фінансові витрати можуть значно зрости).

Вибір прямого методу, через створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємствах виправдано тільки в тих випадках, коли присутніми є наступні умови:

- в загальному товарообігу підприємства значною є частка експорту;
- підприємство здійснює зовнішньоторговельні операції регулярно;
- продукція підприємства володіє високим рівнем конкурентоспроможності;
- на відповідному сегменті світового ринку є невисокий рівень конкуренції;
- продукція підприємства не потребує серйозної адаптації до закордонних умов використання;
- на підприємстві є необхідна кількість фахівців із зовнішньоекономічної діяльності [26, с. 132-134].

Науковці, зокрема Топольницька Т. Б. зазначає, що в усіх інших випадках виправданим є використання посередників як вітчизняних, так і закордонних або міжнародних. Також науковці наголошують, що до використання торговельно-посередницької ланки звертаються [76, с. 84-88]:

- коли експортують стандартне промислове устаткування і споживчі товари;
- коли експортують великі фірми другорядні види продукції;
- коли експортують продукцію на віддалених, важкодоступних і непроаналізованих ринках;
- коли експортують нові товари;
- коли в країні-експортері немає власної збутової мережі;
- коли є монополізація великих торговельно-посередницьких фірм, що ввозять в країну визначені товари;
- великі підприємства, які експортують невеликий обсяг продукції;
- коли експортер здійснює епізодичні зовнішньоторговельні операції.

Зазначимо також переваги непрямого методу торгівлі, а саме:

- першою перевагою зазначимо, те, що підприємству-експортеру не доводиться вкладати кошти в організацію збутової мережі на території країни-імпортера;
- експортер позбавляється необхідності вести діяльність, пов'язану з

реалізацією товару;

- фірми-посередники мають великі можливості в організації реклами, виставок, ярмарків;
- можливість для експортерів використовувати капітал торговельно-посередницьких фірм для фінансування угод на основі короткострокового і середньострокового кредитування;
- фірми-посередники мають стійкі ділові зв'язки з банками, страховими і транспортними компаніями;
- на деякі ринки певних товарів, монополізованих торговельно-посередницькими фірмами, можна потрапити лише при використанні посередників.

Мінусом непрямого методу торгівлі є позбавлення підприємства-продавця можливості мати безпосередні контакти з ринками збуту, а також залежність продавця від сумлінності й активності торгового посередника (табл. 1.3).

Першочерговим завданням для підприємства-експортера повинно бути формування і вдосконалення комплексу організаційного та економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Використання в повному обсязі ефективної системи організаційної структури ЗЕД підприємства, дає змогу формувати й реалізовувати чітку послідовність заходів, які будуть спрямовані на стабільне функціонування ЗЕД підприємства.

Такі науковці як: Дикань В., Воронкова А. Э., Дідківський М. І., Ковтун Е. О., Карпенко М. О. та ін. наголошують, що метою організаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є створення організаційної структури, яка повинна відповідати основним цілям цього підприємства. Тобто, процес організаційного забезпечення зовнішньоекономічних операцій підприємства не є окремою ланкою, або структурою, а є частиною загального процесу вирішення задач підприємства, що витікають із цілей його господарської діяльності [21, с. 135].

Таблиця 1.3

Порівняння переваг та недоліків використання прямого та непрямого методів ведення ЗЕД підприємства

Прямий спосіб виходу на закордонні ринки	Непрямий спосіб виходу на закордонні ринки
Переваги	Переваги
-відсутність витрат на посередників; -безпосередній контакт із контрагентами; -контроль над здійсненням ЗТО; -незалежність від сумлінності й активності організацій-посередників;	-відсутність витрат на організацію збутової мережі; -відсутність відповідальності пов'язаної з реалізацією товарів;
-швидке реагування на зміни ринкової ситуації.	-- великі можливості в організації реклами, наявність стійких зв'язків посередників із банками, страховими та транспортними компаніями; - можливість потрапити на деякі монополізовані ринки лише через посередників.
-різниця між соціальними та правовими умовами країн-партнерів; -затрати на висококваліфіковану робочу силу.	-витрати на оплату посередників; -відсутність контакту між експортером та іноземним споживачем; -ризик недобросовісної роботи посередників

Джерело: складено автором за [83; с.245]

Організаційна система залежить від взаємодії та координації діяльності всіх підрозділів підприємства, які задіяні у процесі зовнішньоекономічної діяльності. Організація взаємної діяльності підрозділів ЗЕД підприємства, що є функціонально пов'язаними є окремою частиною забезпечення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Таке співробітництво повинно ґрунтуватися на певних встановлених регламентованих і нерегламентованих організаційних зв'язках між основними структурними елементами системи підприємства.

В цілому для забезпечення організації та налагодження зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно виконувати базові організаційні принципи управління. Серед таких принципів науковці зазначають наступні: принцип організаційної цілісності; принцип паритету повноважень і відповідальності; принцип делегування повноважень; принцип єдності цілей, функціональної регламентації та гнучкості організаційних структур. Реалізація всіх цих та багатьох інших принципів організаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства стає можливою лише за наявності системи відповідного економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На рівні окремого підприємства, що займається ЗЕД, функціональні відділи

та служби в структурі управління умовно поділяються на три групи:

Відділи та служби, що здійснюють планування, який називають планово-економічний, валютно-фінансовий, транспортний.

Відділи, що займаються маркетингом та збутом, які називають відділом збуту, кон'юктури і цін, реклами, інженерно-технічний, технічного обслуговування тощо.

Відділи, що забезпечують прийняття та виконання управлінських рішень, а саме: юридичний та договірний, кадрів, протокольний та ін.

Вихід на зовнішній ринок підприємством-експортером самостійно може сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин та формуванню економіки відкритого типу, зазначають науковці. Також наголошують фахівці на тому, що підприємства виходять на зовнішні ринки, задля того, що отримати більший прибуток, ніж на внутрішньому ринку країни. Підприємства мають право самостійно визначати форми, методи та обсяги продажів або закупівель на зовнішніх ринках, згідно чинному законодавству [34, с. 87].

Для ефективної організації системи ЗЕД підприємства необхідно налагодити відповідну його цілям та задачам структуру управління. Розрізняють: організаційно-виробничу структуру; структуру управління; організаційну структуру підприємства.

На будь-якому підприємстві є система, яка управляє, і система, якою управляють. До першої належать органи, служби, апарат управління. До другої – виробничі підрозділи (цехи, дільниці, відділи).

Організаційно-виробнича структура – це система, якою управляють, а структура управління – це система, яка управляє, а ось організаційна структура підприємства становить взаємопов'язану ланку обох цих систем. Організаційна структура керівництва ЗЕД підприємства визначається тією метою і завданням, які вона покликана вирішувати. Метою цієї структури може бути максимізація прибутку за рахунок ефективної участі в міжнародному співробітництві. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, має динамічно розвиватися і постійно пристосовуватися до змін у зовнішньому

середовищі та сфері управління. Але форми і методи не можуть залишатися незмінними.

Найбільший досвід в організації зовнішньоекономічної діяльності набуто спеціалізованими зовнішньоторговельними організаціями (ЗТО). Провідною структурною одиницею ЗТО є фірма, яка спеціалізується на торгівлі певними товарами або з групою країн. Очолює фірму директор і залежно від обсягу роботи - декілька його заступників.

Основні напрями зовнішньоекономічної діяльності фірми такі:

- вихід на зовнішній ринок;
- організація експортно-імпортних операцій з поставок товарів, послуг і капіталу;
- валютно-фінансові та кредитні операції;
- створення спільних підприємств і участь у їхній діяльності;
- міжнародний маркетинг.

Створення розгалуженої організаційної структури зовнішньоекономічної діяльності в першу чергу притаманне підприємствам, якщо їх діяльність цілком і повністю зосереджена на зовнішніх ринках. Проте кількість таких підприємств завжди менша за кількість підприємств, які безпосередно займаються виробництвом. Підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічні операції у великих обсягах можуть створювати певні відділи, що займаються ЗЕД в організацій структурі всього підприємства, або ж створювати навіть цілі відокремлені власні зовнішньоторговельні фірми [3, с. 32].

Якщо підприємство обирає перший шлях – тобто створення підрозділу ЗЕД або ЗЕЗ всередині фірми, то обов'язково цей підрозділ має бути інтегрованим в загальну систему управління підприємства. Також такий відділ не повинен займатися безпосередньо транспортуванням вантажів, митними процедурами та ін. Метою його створення є планування, організація і координація ЗЕД.

Головними завданнями ВЗЕЗ підприємства можуть бути такі:

1. Участь у розробці стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

2. Сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, з метою прискорення технічного та економічного розвитку підприємства.
3. Управління експортним потенціалом підприємства, задля його розвитку та зміцнення.
4. Забезпечення виконання зобов'язань, за зовнішньоекономічними договорами та угодами.
5. Проведення аналізу кон'юнктури зовнішніх ринків, а також збір та акумулювання необхідної інформації.
6. Організація та проведення зовнішньоторговельних операцій та забезпечення їх ефективності.
7. Рекламна та маркетингова діяльність.
8. Організація протокольних заходів та ін.

Сам апарат управління будується, зазначають науковці в сфері менеджменту, з урахуванням необхідного оновлення ланок (по горизонталі) і ступенів чи рівнів управління (по вертикалі). Також, спеціалісти з менеджменту зазначають, що ланка управління – це структурний підрозділ чи окремі спеціалісти, які, в свою чергу, виконують відповідні функції управління.

Нерідко, науковці підкреслюють, що стратегія підприємства є засобом виживання підприємства та шляхом його адаптування до середовища. Структуру підприємства називають «конструкцією», яка покликана підтримувати стратегію, в чому їй допомагає організаційна структура управління ЗЕД, яка є складовою частиною управління підприємства. Так, науковець Дідківський М. І. каже, що ланки ланцюга «середовище - стратегія – структура» взаємопов'язані і взаємозумовлені. Якщо вони не відповідають одне одному, то під загрозу ставиться вся господарська діяльність підприємства [26, с. 50].

На формування організаційної структури управління ЗЕД значний вплив здійснюють такі чинники:

- розмір підприємства;
- значення і характер його закордонної діяльності;
- ступінь диверсифікації та складність продукції, яку підприємство

ВИГОТОВЛЯЄ;

- характер експортної та імпоротної продукції;
- специфіка зовнішніх ринків та рівень конкуренції закордонних підприємств данної галузі.

Організаційні форми управління ЗЕД на виробничих підприємствах в Україні багато в чому індивідуалізовані. Разом з тим можна виділити деякі загальні риси. Друга форма зовнішньоекономічної діяльності на виробничих підприємствах в даний час є залучення або створення зовнішньоторгової фірми (ЗТФ). Організаційні принципи побудови управління ЗТФ залежить від її завдань і функцій, зображених в уставі.

Основними завданнями ЗТФ, як правило, являються:

1. Планування, організація і регулювання зовнішньоторгових угод.
2. Збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури.
3. Підвищення ефективності імпортних закупок у відповідності до стратегії підприємства.
4. Підвищення конкурентоздатності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості.
5. Вивчення кон'юктури товарних світових ринків і виявлення критеріїв та вимог, які ставляться до конкурентоздатності товарів.
6. Вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін.
7. Організація після продажного обслуговування за кордоном.
8. Вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту.
9. Забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства.
10. Участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і збереження продукції.
11. Участь в купівлі-продажу патентів і ліцензій, «ноу-хау».
12. Участь в здійсненні протокольних заходів і т.д.

Єдина стратегічна мета підприємства, що вже здійснює зовнішньоекономічну діяльність, реалізується всіма підрозділами і зарубіжними

філіями за наявності таких. Науковці наголошують на тому, що в структурі відділів або підрозділів має бути керівництво, що підпорядковується загальному управлінню підприємства. Ці керуючі повинні розробляти плани та стратегії для власних підрозділів.

Спеціалісти з менеджменту зазначають, що окрему сферу діяльності має нести відповідальність окрема посадова особа. Кожен підрозділ має містити кваліфікованих кадрів, які компетентні в конкретних питаннях та можуть співпрацювати з іншими для досягнення спільної мети ефективними засобами. Для поступового стабільного розвитку підприємства, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність необхідна злагоджена ефективно організована система керівництва, яка сприятиме тому, що підприємство буде працювати як єдиний спільний механізм.

За кожним елементом організаційної структури підприємства мають бути закріплені певні функції, які сприятимуть ефективній реалізації стратегії його зовнішньоекономічної діяльності. Для цього необхідно, насамперед, визначити напрям і координувати роботу всіх служб підприємства, а також вчасно виявляти і аналізувати результати виконання запланованих дій.

Слід зазначити, що розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає виконання таких завдань: дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища; збір і аналіз інформації; стратегічне планування; обговорення стратегічних варіантів; вибір відповідної стратегії розвитку підприємства.

Більш детально, можна зазначити конкретні задачі, які стоять перед системою ЗЕД підприємства. Основні з них наступні:

1. Аналіз та оцінка зовнішнього середовища підприємства, з метою пошуку та реалізації певних джерел конкурентних переваг.
2. Аналіз культурного фону в кожній країні, а також використання його можливостей при розробці стратегії.
3. Вибір організаційних форм ведення бізнесу, в межах яких відбувається ЗЕД.

4. Пошук та розвиток, а також ефективне використання можливостей міжнародного бізнес-сервісу та інше.

Виходячи з цих, та багатьох інших завдань, при розробці системи ЗЕД на підприємствах, розробляється організаційна структура менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Обираючи, метод виходу на закордонні ринки - безпосередній вихід через власну зовнішньоторговельну фірму, або відділ ЗЕЗ, або вихід на зовнішні ринки за допомогою посередників, виробничі підприємства враховують безліч чинників.

До них можемо віднести: розмір виробничого підприємства, масштаби ЗЕД, розмір витрат, складність продукції, досвід, контроль з боку керівництва та ін.

Отже власна система ЗЕД на підприємствах виправдана тоді, коли: частка експорту продукції підприємства велика у загальному обсязі обігу всієї продукції; операції зовнішньої торгівлі здійснюються регулярно; рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається є високим, або навіть продукція має унікальні властивості; на відповідному сегменті світового ринку є не дуже високий; підприємства не потребує додаткових витрат на адаптацію своєї продукції на закордонних ринках; при наявності фахівців ЗЕД на підприємстві.

Для інших випадків буде доцільне використання посередників. Як вже зазначалося вище, для виробничих підприємств України є більш притаманним вихід на світові ринки через власну систему менеджменту ЗЕД, а саме через створення на підприємстві відділів, або, навіть, управлінь зовнішньоекономічних зв'язків. На відмінну від фірми, що займається ЗЕД за дорученням, або під керівництвом певного підприємства, відділ ЗЕЗ є певною складовою ланкою в загальній системі управління підприємством.

Що стосується способів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, то їх можна виділити основні чотири. Серед них: стратегічне планування, фінансовий контроль, стратегічний контроль, управління з боку холдингової компанії. Більш детальний та ґрунтовний опис кожного з цих чотирьох способів управління ЗЕД підприємства. Коротко нагадаємо основні риси, а також переваги та недоліки кожного з цих методів (табл. 1.4).

Звідси можемо зазначити, що вибір способу управління зовнішньоекономічною діяльністю виробничого підприємства, буде залежати від розміру підприємства, його організаційної структури та ще від багатьох інших факторів.

Таблиця 1.4

Характеристика основних способів управління ЗЕД	
Переваги	Недоліки
Стратегічне планування	
Головний офіс бере участь у визначенні стратегії розвитку кожного підрозділу	
Існує система контролю і взаємозв'язку з боку головного офісу	Додатковий час на консультацію з керівництвом
Сприяння інтегруванню стратегій підрозділів у єдину стратегію ЗЕД підприємства	Можливість відсутності інформації у головного офісу з приводу конкретного ринку
Стимулювання розробки довгострокової стратегії	
Фінансовий контроль	
Керівники підрозділів самі розробляють стратегію розвитку, лише за умов вкладання в рамки бюджету	
Зацікавленість керівника підрозділу у вдосконаленні зовнішньоекономічної стратегії	-Ефективний на дуже великих диверсифікованих фірмах
Керівник підрозділу сам шукає розв'язання поточних проблем	
Заохочувальний чинник для фахового зростання	
Стратегічний контроль	
Спосіб на базі двох попередніх, але без їх недоліків	
Управління з боку холдингової компанії	
Головний офіс відіграє незначну роль в управлінні підрозділами, найчастіше підприємства переходять до перших трьох типів	

Джерело: складено автором за [83]

Назвемо основні з них: внутрішні, до яких належать заплановані масштаби ЗЕД, витрати на цю діяльність, складність продукції, досвід проведення ЗЕД, контроль діяльності та її результатів; та зовнішні – економічна свобода, конкуренція, присутність у країні, ризики.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства в її стратегічному аспекті можна представити як систему, що за топологічно-змістовним описом, який відображає її просторову структуру, являє собою сукупність структурних елементів, до яких належать продуктово-ринкова та ресурсна підсистеми.

1.4. Нормативно-правове забезпечення здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На сучасному етапі розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України важливу роль у зміцненні конкурентоспроможності вітчизняної економіки, утвердженні сприятливого інвестиційного й підприємницького клімату має відігравати політика державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Основою для такої політики виступають система нормативно-правових актів і сукупність органів, що виконують функції зі створення, реалізації та контролю виконання нормативно-правових актів

За роки незалежності в Україні створено систему законодавства, спрямовану на забезпечення правового регулювання зовнішньоекономічних відносин. Основою такого законодавства, насамперед, є положення Конституції про те, що зовнішньополітична діяльність України спрямована на забезпечення її національних інтересів і безпеки через підтримання мирного і взаємовигідного співробітництва з членами міжнародного співтовариства за визнаними принципами і нормами міжнародного права [57].

Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні здійснюється системою нормативно-правових актів, зокрема Конституцією України, Господарським кодексом, Митним кодексом, Цивільним кодексом, Декларацією про державний суверенітет України, Законами України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [35], «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту», «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну», «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності», «Про митний тариф» [36], «Про режим іноземного інвестування», «Про інвестиційну діяльність» та інші, а також загальновизнаними міжнародними нормами і правилами.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності керівники та спеціалісти в процесі прийняття тих чи інших рішень керуються рядом принципів, які декларуються у спеціальних документах або є своєрідною нормою, звичаєм. На

міжнародному рівні 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.

В Хартії вказано такі принципи: суверенітет; територіальна цілісність і політична незалежність держав; суверенна рівність усіх держав; ненапад і невтручання у внутрішні справи; взаємна та справедлива вигода; мирне співіснування; рівноправність і самовизначення народів; мирне регулювання спорів; усунення несправедливості, що виникає в результаті застосування сили та позбавляє націю засобів для її нормального розвитку; сумлінне виконання міжнародних обов'язків; повага прав людини та основних свобод; відсутність прагнення до гегемонії в сферах впливу; сприяння міжнародної соціальної справедливості; міжнародне співробітництво з метою розвитку; вільний доступ до морів і від них для країн, що їх не мають [34; с. 139].

Значна частина міжнародних принципів ЗЕД діє у межах інтеграційних угруповань. Так, принципи ЗЕД у Європейському Союзі містяться в Білій книзі (1985 р.) і включають:

- контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони;
- свободу пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання у будь-якій країні;
- уніфікацію технічних норм і стандартів;
- відкриття споживчих ринків;
- лібералізацію фінансових послуг;
- поступове відкриття ринку інформаційних послуг;
- лібералізацію транспортних послуг;
- створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність;
- усунення фіскальних бар'єрів [39].

Розглянемо дещо детальніше нормативно-правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в Україні.

Митне регулювання зовнішньоекономічної діяльності знаходить своє відображення у Митному кодексі України. Згідно ст. 5 Митного кодексу визначається, що державна митна політика – це система принципів та напрямів діяльності держави у сфері захисту митних інтересів та забезпечення митної безпеки України, регулювання зовнішньої торгівлі, захисту внутрішнього ринку, розвитку економіки України та її інтеграції до світової економіки. Державна митна політика є складовою частиною державної економічної політики.

Також, питання зовнішньоекономічної діяльності висвітлені в Господарському кодексі України, а саме в главі VII. Так, Господарський кодекс України визначає, що зовнішньоекономічна діяльність провадиться на принципах свободи її суб'єктів добровільно вступати у зовнішньоекономічні відносини, здійснювати їх у будь-яких формах, не заборонених законом, та рівності перед законом усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Загальні умови та порядок здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання визначаються даним Кодексом та іншими нормативно-правовими актами.

Відповідно до положень Декларації про державний суверенітет України, однією з основ реалізації державного суверенітету України є її самостійність під час здійснення та регулювання зовнішньоекономічних відносин. Аналізуючи чинне законодавство, можна дійти висновку, що правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні включає зовнішньоторговельну діяльність, а також економічне, науково-технічне співробітництво, спеціалізацію та кооперацію в галузі виробництва, науки і техніки, економічні зв'язки в галузі будівництва, транспорту, експедиторських, страхових, розрахункових, кредитних та інших банківських операцій, надання різноманітних послуг [5].

Основним законодавчим актом, який закріплює правові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними суб'єктами господарювання, є Закон України від 16 квітня 1991 року «Про зовнішньоекономічну діяльність» [35]. Цей Закон визначає основні правові та організаційні засади здійснення ЗЕД в Україні і спрямований на удосконалення правового регулювання усіх видів ЗЕД,

включаючи зовнішню торгівлю, економічне, науково-технічне співробітництво, надання послуг відповідно до загальновизнаних засад, принципів, норм і правил міжнародної торгівлі та зобов'язань, взятих Україною в рамках міжнародних угод.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється для забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку України, стимулювання прогресивних структурних змін в економіці та створення найсприятливіших умов для залучення економіки нашої держави до системи світового поділу праці та наближення її до ринкових структур розвинених країн світу.

Для розвитку відзначених вище законів у наступні роки державні органи законодавчої і виконавчої влади України прийняли значну кількість нормативно-правових актів, спрямованих на врегулювання всіх напрямків зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі торгівлі, науково-технічного співробітництва, сфери послуг, розрахункових, кредитних й інших банківських операцій. Розглянемо загальні функції державного регулювання, які логічно впливають з системи принципів ЗЕД, та їх розподіл між органами державного регулювання (табл. 1.5).

Конкретизуючи відомості, наведені в таблиці 1.3, слід вказати, що в Україні, в основному, закладено основні нормативно-правові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності і створено систему її регулювання. Так, у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Цивільному та Господарському кодексах України визначено склад суб'єктів ЗЕД та умови їх зовнішньоекономічної правоздатності. Низкою законодавчих та підзаконних актів спеціального змісту врегульовано порядок здійснення окремих видів ЗЕД, особливості відповідальності за порушення даного порядку і процесуальні аспекти її реалізації. Разом з тим необхідно звернути увагу на наявність певних протиріч у законодавчому забезпеченні здійснення ЗЕД та її регулювання.

Політика створення нормативно-правового поля ЗЕД має враховувати намагання нашої країни інтегруватися у світовий соціально-економічний простір і необхідність підвищення стабільності та сприятливості вітчизняного

законодавства для розвитку відповідних зв'язків.

Таблиця 1.5

Принципи та функції державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності
та їх розподіл між органами державного регулювання ЗЕД в Україні

Принцип та його зміст	Функції регулювання ЗЕД	Органи державного регулювання ЗЕД
1	2	3
Суверенітету народу України у здійсненні ЗЕД	Створення нормативно-правової бази ЗЕД	Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, міністерства та відомства, Національний банк України, органи місцевого самоврядування
	Організація і забезпечення її дотримання по всій території України	Кабінет Міністрів України, міністерства та відомства, Національний банк України, відповідні підрозділи регіональних та місцевих органів державної влади
Свободи зовнішньоекономічного підприємництва	Створення системи важелів для узгодження інтересів суб'єктів ЗЕД та держави, суспільства в цілому	Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України
	Визначення переліку обмежень видів ЗЕД і зовнішньоекономічної правосуб'єктності, створення механізмів їх реалізації	Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції, Національний банк України, Державна митна служба України, Державна податкова адміністрація України, регіональні та місцеві підрозділи центральних органів влади
	Запровадження системи оподаткування і управління її ефективністю	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Державна податкова адміністрація України, Державна митна служба України

Продовження табл. 1.5

1	2	3
Юридичної рівності і недискримінації	Забезпечення рівних прав для суб'єктів ЗЕД, сталості нормативно-правової бази, дотримання принципу незворотності дії закону, визначення підстав і наслідків відповідальності за порушення зобов'язань, системи моніторингу виконання зобов'язань	Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції, Державна податкова адміністрація України, Державна митна служба України, Міністерство внутрішніх справ, Прокуратура України, НБУ та комерційні банки як уповноважені агенти валютного контролю

Верховенства закону	Узгодження нормотворчих функцій різних органів та рівнів влади, змісту нормативно-правових документів різних рівнів	Верховна Рада України,
		Конституційний Суд України, Верховний Суд України, Міністерство юстиції
Захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	Створення системи захисту прав суб'єктів ЗЕД України	Верховна рада України, суди України, Міністерство закордонних справ, торговельно-економічні місії в складі дипломатичних представництв України, Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції
Еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів	Визначення підстав, організація процедури розслідувань, визначення покарань за порушення правил конкуренції	Міністерство економіки та питань європейської інтеграції, Міжвідомча комісія з міжнародної торгівлі, Державна митна служба

Джерело: [76, с. 86]

Однак досвід показує, що окремі дії уряду прямо суперечать вищевикладеним міркуванням, наприклад, порушення державних гарантій щодо незмінності законодавства в сфері спільного підприємництва, іноземного інвестування, функціонування територій зі спеціальним режимом господарювання; нераціональність податкової політики в сфері міжнародних фінансових операцій (лізингу, факторингу, форфейтингу), через яку ці види ЗЕД майже не здійснюються. Суверенну державну політику проводять органи державної влади і органи місцевого самоврядування, що утворюють складну систему регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Остання як суб'єкти регулювання включає Верховну Раду України; Президента України і його Адміністрацію; Кабінет Міністрів України; Національний банк України; Міністерство економіки й з питань європейської інтеграції України; Міністерство закордонних справ України; Державну митну службу України; Державну податкову адміністрацію України, Антимонопольний комітет України; Міжвідомчу комісію з міжнародної торгівлі; Державну службу експортного контролю України; місцеві ради і їх виконавчі й розпорядницькі органи; місцеві державні адміністрації; територіальні підрозділи (відділення) органів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України.

В межах компетенції центральних органів влади перебувають питання

загального забезпечення ЗЕД, визначення інструментів державного регулювання та порядку їх застосування, формування фондів фінансових ресурсів для розвитку ЗЕД та інші засоби, які визначають найбільш важливі моменти здійснення ЗЕД. На рівні регіонів України соціально-економічне управління в сфері ЗЕД здійснюють обласні державні адміністрації.

Аналіз кола функцій державного регулювання ЗЕД, які делеговані регіональним та місцевим органам влади і самоврядування, дозволяє стверджувати, що регулятивні важелі зміщені в бік ланки центральних органів влади. Це значно звужує можливості впливу більш низьких рівнів державного управління на розвиток ЗЕД, особливо на фоні централізації бюджетного процесу і відповідною нестачею власних коштів для здійснення регулятивних заходів. До речі, такий стан справ суперечить європейській регіональній політиці.

Для запобігання подібним казусам у практиці державного регулювання ЗЕД високорозвинених країн використовуються різні системи ієрархізації законодавства, окремі елементи яких можна і доцільно впроваджувати в Україні. «Другий поверх» законодавства складають закони, які регулюють основні блоки ЗЕД: експортно-імпортні операції; митно-тарифну сферу; обслуговування зовнішньої торгівлі (закони про експортну інспекцію, страхування зовнішньої торгівлі, надзвичайні заходи з розвитку імпорту й розширення прямих інвестицій у Японії, банках, страховому бізнесі, цінних паперах, біржах та ін.); стандарти й технічні вимоги (закони про патенти, авторські права тощо). Важливою характеристикою даної системи є несуперечливість законів через чітке розмежування їх предметів [73, с.115].

Доцільно відмітити, що законодавство України про зовнішньоекономічну діяльність містить ряд недоліків. Серед головних проблем правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності, слід охарактеризувати наступні:

1. Неузгодженість правових норм основоположних нормативно-правових актів у сфері зовнішньоекономічної діяльності – Господарського кодексу України та Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність».

2. Неузгодженість норм Закону України «Про зовнішньоекономічну

діяльність» з нормами інших законів, що регулюють дану сферу діяльності.

3. Надмірна деталізація змісту зовнішньоекономічного законодавства.

4. Наявність значної кількості підзаконних нормативно-правових актів у сфері ЗЕД, норми яких, за їх ознаками, необхідно віднести до норм законів.

Отже, з метою вирішення вищевказаних проблем правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності, пропонується: узгодити суперечності та прогалини правових норм Господарського кодексу України та Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», внісши до них відповідні зміни; забезпечити взаємну відповідність положень Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та положень інших основних нормативно-правових актів, що регулюють цю сферу правовідносин;– здійснити консолідацію до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» норм законів України та підзаконних нормативно-правових актів, які вже частково відображені у чинній редакції даного закону.

Висновки до розділу 1

В ході написання теоретично-методичного розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи виявлено, що в законодавчих документах України існує невідповідність трактування категорії «зовнішньоекономічна діяльність». Доцільно внести зміни до Господарського кодексу в частині приведення його у відповідність із спеціальним законом «Про зовнішньоекономічну діяльність» щодо розуміння досліджуваного поняття. В довідковій літературі також не існує єдиного розуміння зовнішньоекономічної діяльності. На підставі проведеного аналізу узагальнено та систематизовано різні підходи до розуміння поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Під даною категорією слід розуміти діяльність суб'єктів зовнішньоекономічних відносин, яка пов'язана із здійсненням різноманітних видів даної господарської діяльності та має місце як на території України, так і за її межами.

Планування є важливою складовою частиною та основною функцією менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Початковим етапом планування ЗЕД підприємства є цілі, які поділяються за видами суб'єктів ЗЕД, за змістом, за видами, за рівнем важливості, за видами планування.

За умов поширення глобалізаційних процесів та інтеграції багатьох національних економік до спільного світового простору, одним з головних напрямків господарської діяльності підприємства є його зовнішньоекономічна діяльність, яка здійснюється згідно з певним набором підходів, які можна охарактеризувати в рамках стратегії реалізації ЗЕД.

Особливостями організації ЗЕД підприємства є: спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, комплексність, необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, необхідність врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства, взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегії.

Формування, організація та здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства має свої особливості та включає низку етапів. Такими етапами можуть бути: формування можливих видів продукції на основі потреб та бажань споживачів на зовнішніх ринках; оцінювання витрат на всіх етапах життєвого циклу продукції з урахуванням масштабів виробництва, специфіки та географії зовнішніх ринків, на яких вона реалізовуватиметься, витрат на поставку продукції. Також необхідно оцінити конкурентоспроможність вибраної продукції на потенційних ринках, потенційний попит на продукцію. Важливими етапами для виходу на міжнародний ринок підприємства є визначення можливих торговельних каналів та форм виходу на зовнішні ринки, розробка заходів щодо розвитку ЗЕД підприємства; оптимізація плану розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. При організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинні здійснювати управління реалізацією розробленою стратегією.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕКОМ'ЯСО ПОЛІССЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційно-управлінський аналіз

Товариство з обмеженою відповідальністю «Еком'ясо Полісся» – це м'ясопереробне підприємство з неповним циклом виробництва (без ковбасного). ТОВ «Еком'ясо Полісся» було створене у 2018 р. у с. Тетерівка Житомирського району по вулиці Кооперативна, 11. Підприємство знаходиться на відстані кількох кілометрів від Житомира, що в свою чергу дозволяє орієнтуватись на місцевий ринок, де знаходяться основні пункти реалізації продукції.

Основними видами продукції, які виробляються на підприємстві ТОВ «Еком'ясо Полісся», є :

- м'ясо яловиче глибокої заморозки (в блоках 10-15 кг);
- м'ясо яловиче охолоджене на кістці I та II категорії;
- субпродукти яловичі I та II категорії;
- кишсировина;
- технічна продукція та шкури ВРХ .

Сировинною базою підприємства є сільськогосподарські підприємства (30 %) та приватний сектор (70 %), переважно Житомирської області та прилеглих областей. Основним ринком збуту продукції (м'яса на кістці та субпродуктів яловичих) є м'ясопереробні підприємства Республіки Беларусь та Казахстану, а також підприємства м. Києва, Київської області, м. Житомира та Житомирської області. До них відносяться: ВАТ «Київський МПЗ», СП «Гніп», ПП «Іділія», ТОВ «Хорос», ТОВ «Нікопольпродкомпанія», ТОВ «AIP», ВАТ «Прогресс», ТОВ «Житомирм'ясо-продукт», ТОВ «Промислова інноваційна компанія», ВАТ «Лисичанський м'ясокомбінат», МПП «Зевс» та інші.

Основним предметом діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» є здійснення

торговельної, посередницької, представницької, науково-виробничої, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Метою створення та діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» є сприяння розвитку ринкової економіки, та отримання систематичного прибутку, створення додаткових робочих місць, а також налагодження зовнішніх економічних зв'язків по експорту м'ясної продукції. Для більш повної економічної характеристики підприємства потрібно визначити основні показники економічної ефективності виробництва продукції (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура товарної продукції ТОВ «Еком'ясо Полісся», тис. грн.

Продукція, послуги та інша діяльність	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	тис. грн.	У % до всього	тис. грн.	У % до всього	тис. грн.	У % до всього
М'ясо яловиче охолоджене (на кістці) I категорії	1419,0	9,45	1975,0	10,56	1217,0	11,79
М'ясо яловиче охолоджене (на кістці) II категорії	1634,0	10,88	1940,0	10,38	1350,0	12,95
М'ясо яловиче жиловане (блочне), заморожене:						
- вищого сорту	2531,1	16,85	3300,0	17,65	1700,0	16,28
- першого сорту	2724,0	18,13	2936,0	15,70	1900,0	18,19
- другого сорту	1880,0	12,51	2113,5	11,30	1190,0	11,43
Субпродукти I категорії	1420,8	9,46	1890,7	10,11	835,5	7,95
Субпродукти II категорії	2215,2	14,75	2720,8	14,55	1456,5	13,86
Кишсировина	850,0	5,65	1134,0	6,06	480,0	4,67
Технічна продукція	87,0	0,58	197,0	1,05	65,0	0,68
Шкури ВРХ	261,0	1,74	493,0	2,64	210,0	2,0
Всього	15022,1	100,0	18700,0	100,0	10504,0	100,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, як видно з даних таблиці 2.1, левову частку своїх грошових надходжень дане підприємство має від реалізації яловичого жилованого м'яса вищого та першого сорту, а також субпродуктів другої категорії. Грошові надходження від реалізації жилованого м'яса вищого сорту зменшилось на 871,1 тис. грн., а грошові надходження від реалізації субпродуктів другої категорії – майже на 858,7 тис. грн. Реалізація жилованого м'яса вищого сорту та

субпродуктів другої категорії складають разом 30,14 % всіх грошових надходжень даного підприємства.

Технічне оснащення ТОВ «Еком'ясо Полісся» представлене наступними складовими:

- енергетична база (сукупність установок і мереж для забезпечення виробництва всіма видами енергії);
- виробничі машини та устаткування, транспортно-переміщувальні машини і засоби;
- технічна база інформаційних процесів (інформаційно-обчислювальна техніка і засоби зв'язку).

Досягнення цілей підприємства неможливе без спільної та впорядкованої роботи працівників. Саме тому, кожна організація потребує створення та регулювання певного внутрішнього порядку. Даний процес реалізується через організаційну структуру підприємства.

Саме організаційна структура встановлює взаємозалежність та взаємопідпорядкованість окремих функцій працівників через поділ праці між окремими відділами (підрозділами), створення певної ієрархії посад і є основою ефективної діяльності будь-якого бізнесу. Саме тому, щоб зрозуміти взаємозалежність функцій, за даними підприємства було відображено організаційну структуру ТОВ «Еком'ясо Полісся» (рис. 2.1).

Отже, підприємство має лінійну організаційну структуру, яка відображається лише у чотирьох основних відділах. Проте, зважаючи на невеликі розміри підприємства, дана організаційна структура є достатньо зрозумілою та виправданою.

Поняття «структура управління підприємством», у свою чергу, означає сукупність взаємозалежних елементів, що функціонують за допомогою сталих зв'язків та забезпечують взаємний розвиток як єдиної, цілісної системи. Такими елементами на підприємстві виступають не відділи (підрозділи), а окремі працівники, служби, ланки апарату, відносини між якими забезпечують різного роду зв'язки.

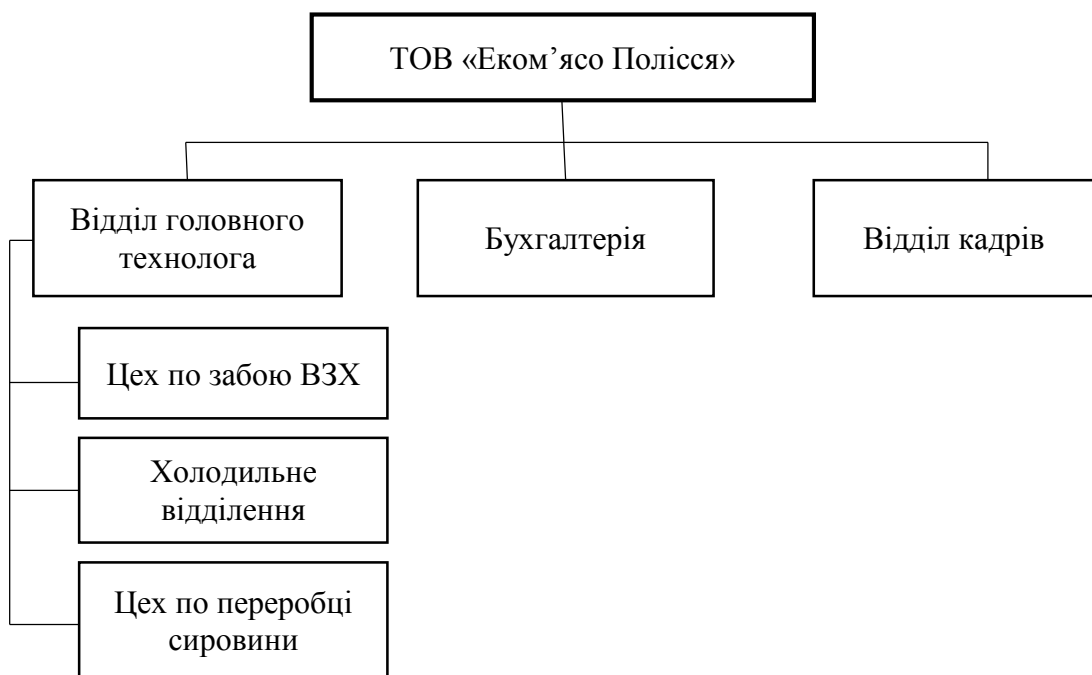


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Відповідно до штатного розпису ТОВ «Еком'ясо Полісся» було побудовано структуру управління підприємством (рис. 2.2).

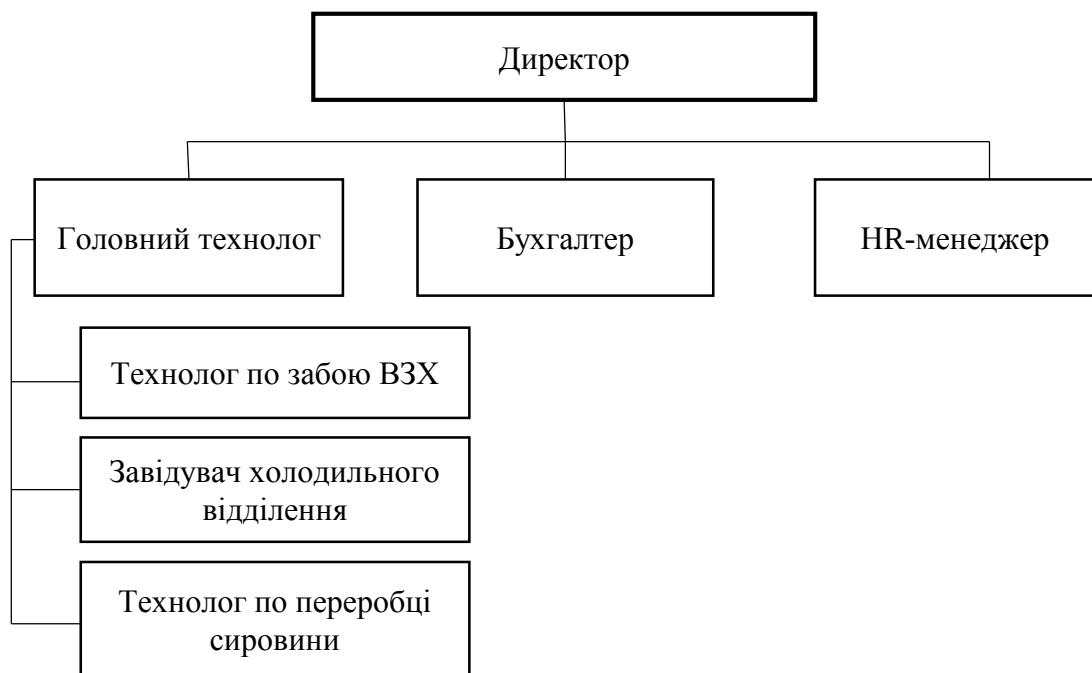


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Джерело: складено автором за даними підприємства

На підприємстві «Еком'ясо Полісся» чітко виражена лінійна організаційна структура та структура управління організацією, яка передбачає концентрацію в руках одного керівника усіх виробничих та управлінських функцій, саме тому усі накази є лінійними (прямими) і надходять від управлінців вищої ланки. Лінійна структура характеризується простотою, чіткістю, швидкістю обміну інформацією між працівниками, узгодженістю дій та оперативністю виконання завдань, проте є недостатньо гнучкою при виникненні коливань на ринку. Саме тому, при розширенні частки ринку, підприємству може знадобитися перехід до більш гнучкої структури організації, наприклад, лінійно-функціональної.

Функція мотивації спрямована на створення таких умов трудових відносин, в результаті яких у співробітників з'являється самовіддане бажання працювати на користь організації, щоб задовольнити таким чином власні бажання та потреби. Підприємство «Еком'ясо Полісся» у своїй практиці використовує наступні види мотивації персоналу: матеріальна мотивація, що проявляється через систему оплати праці; моральна мотивація, яка реалізується через виховання у працівників почуття власної значущості на підприємстві; адміністративна мотивація, що діє через систему дисциплінарної відповідальності працівників. До методів мотивації трудової діяльності, що застосовує «Еком'ясо Полісся» належать: прямі економічні: оплата праці та преміювання працівників за високі результати праці, оплата курсів по підвищенню кваліфікації; негрошові (соціальні): високий рівень охорони праці, раціональний режим роботи.

Чисельність працівників на підприємстві «Еком'ясо Полісся» знижується з кожним роком, при цьому кількість управлінського персоналу залишається сталою. Здебільшого це обумовлено специфікою роботи підприємства та наявністю перешкод у реалізації продукції закордон: через нестабільний політичний стан в Україні.

Для висвітлення функціональної моделі досліджуваного підприємства необхідно розглянути бізнес-процеси. Тому що за умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної

підприємницької діяльності.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно замкнений процес.

Управління бізнес-процесами – сукупність методів, засобів впливу суб'єктів управління підприємства шляхом планування, організації, мотивації та контролю на розробку продуктів, маркетинг і збут, постачання, виробництво, сервіс, доставку, забезпечення з метою задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності господарювання підприємства.

При аналізі діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» можна виділити велику кількість різних бізнес-процесів, однак з них можна виділити невелику кількість ключових бізнес-процесів, від яких залежить успіх на ринку, розглянемо їх у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «Еком'ясо Полісся»

№ з/п	Бізнес процеси	Операція
1	2	3
1.	Аналіз ринку і потреб споживачів	1.1. Визначення потреб та побажань споживачів 1.2. Вимірювання задоволеності споживачів 1.3. Моніторинг конкурентів та змін на ринку 1.4. Пошук нових потенційних споживачів
2.	Розробка товарів	2.1. Розробка концепції надання нових продуктів 2.2. Удосконалення існуючих видів товарів 2.3. Прототипування нових та вдосконалених товарів
3.	Реалізація товарів	3.1. Позиціонування товарів на ринку 3.2. Оброблення замовлень споживачів
4.	Обслуговування споживачів	4.1. Обслуговування постійних споживачів 4.2. Реагування на запити споживачів
5.	Управління людськими ресурсами	5.1. Здійснення відбору та найму персоналу 5.2. Навчання та розвиток персоналу 5.3. Розробка системи мотивації та стимулювання персоналу 5.4. Забезпечення належних умов праці 5.5. Управління продуктивністю праці

Продовження табл. 2.2

6.	Управління матеріальними та фінансовими ресурсами	6.1. Управління фінансовими ресурсами підприємства 6.2. Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності 6.3. Управління податками 6.4. Управління основними засобами підприємства
7.	Управління якістю товарів/робіт	7.1. Впровадження систем управління якістю 7.2. Вимірювання показників діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором за даними підприємства.

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві дозволяє оптимізувати використання ресурсів підприємства, забезпечує необхідний успіх у конкретній боротьбі на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Функція контролю передбачає аналіз доцільності та обґрунтованості прийнятих рішень, перевірку стану їх виконання та відповідності порядку здійснення, а також виявлення відхилень та порушень. ТОВ «Еком'ясо Полісся» у своїй діяльності користується такими видами контролю, як: 1) фінансовий – направлений на фінансову сферу підприємства і реалізується через контроль над надходженням та використанням фінансових ресурсів; 2) виробничий – зорієнтований на ефективне управління запасами, забезпечує високу якість продукції та виробництво відповідно до запланованого часу та кількості.

В процесі дослідження було проведено аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» (табл. 2.3 – 2.6).

Отже, розглянемо динаміку зміни структури активів та пасивів ТОВ «Еком'ясо Полісся», використовуючи баланс підприємства (табл. 2.3).

Отже, в результаті аналізу фінансової звітності, а саме «Балансу», підприємства можемо зробити наступні висновки:

Таблиця 2.3

Характеристика майна ТОВ «Еком'ясо Полісся» та джерел
його формування за балансом

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	10
АКТИВИ								
1. Необоротні активи:	283,1	5,78	317,2	6,58	745,8	14,98	462,7	9,2
в т.ч. основні засоби	188,5	3,84	317,2	6,58	694,4	13,95	-181,92	10,11
2. Оборотні активи	4617,4	94,22	4500,6	93,44	4232,6	85,02	-384,8	-9,2
в т.ч. запаси	3362,6	68,61	1712,8	35,55	1432,3	28,77	-1930,3	-39,84
дебіторська заборгованість	1165,1	23,77	2614,3	54,26	2844,7	57,14	1679,6	33,34
грошові кошти	3,2	1,84	168,2	3,49	-88,4	-1,78	-85,2	-3,62
БАЛАНС:	4900,5	100,0	4817,8	100,0	4978,4	100,0	77,9	-
ПАСИВИ								
1. Власний капітал	194,5	3,97	-1961,8	-40,72	-2399,6	-48,2	-2594,1	-52,17
в т.ч. зареєстрований капітал	200	4,08	200	4,15	200	4,02	0	-0,06
нерозподілений прибуток	-5,5	-0,11	-2161,8	-44,87	-2599,6	-52,22	-2594,1	-52,11
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	15,6	0,32	19,6	0,41	36	0,72	20,4	0,4
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	4690,4	95,71	6760	140,31	7342	147,48	2651,6	51,77
БАЛАНС:	4900,5	100,0	4817,8	100,0	4978,4	100,0	77,9	-

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

- баланс підприємства в 2020 році зріс на 1,59% порівняно з 2018 роком;
- ключовою причиною зростання активів послугувала купівля значної кількості основних засобів, а саме, на суму 181,92 тис. грн за два останніх роки;
- на зростання пасивів найбільше вплинуло підвищення власного капіталу поточних зобов'язань на 2651,6 тис. грн. порівняно з 2018 роком;
- крім того, оборотні активи зменшилися на 384,87 тис. грн. порівняно з 2018 роком, в т.ч. запаси зменшились на 1930,3 тис. грн., грошові кошти на 85,2 тис. грн., а дебіторська заборгованість зросла на 1679,6 тис. грн.;

- в пасивах відбулося різке зменшення власного капіталу у 12 разів порівняно з 2018 роком.

В процесі дослідження фінансово-економічного стану ТОВ «Еком'ясо Полісся» важливим є аналіз фінансової звітності підприємства для вивчення механізму формування прибутку підприємства та джерел витрат (тал. 2.4).

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15451,1	18757,9	100758,9	-4692,2	-30,37
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15022,1	18700	10504	-4518,1	-30,08
Валовий: прибуток (збиток)	15515,2	18777,3	11335,1	-4180,1	-26,94
Інші операційні доходи	62,6	19,2	576,2	513,6	820,45
Інші операційні витрати	496,7	2207,1	1227,6	730,9	147,15
Фінансові витрати	15518,8	20928,5	11773,2	-3745,6	-24,13
Інші витрати	0	21,4	41,6	41,6	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-3,6	-2151,2	-438,1	-402,1	12069,4
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-3,6	-2151,2	-438,1	-402,1	12069,4

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, в результаті аналізу «Звіту про фінансові результати» діяльності підприємства в 2020 році порівняно з 2018 роком були виявлені наступні зміни:

- чистий дохід зменшився на 4692,2 тис. грн. і склав 100758,9 тис. грн.;
- зменшилася собівартість продукції на 4518,1 тис. грн.;
- відбулося збільшення інших операційних доходів у 8 разів, проте операційні витрати збільшилися на 730,9 тис. грн.;
- в результаті, валовий прибуток склав 11335,1 тис. грн., тобто зменшився на 4180,1 тис. грн., а чистий прибуток у підприємства відсутній. У ТОВ «Еком'ясо Полісся» є тенденція до покращення чистого фінансового результату: порівнюючи 2020 р. та 2019 р., але про прибуток ще говорити зарано.

Наступним етапом в дослідженні фінансово-економічного стану

підприємства є розрахунок основних економічних показників його діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності
ТОВ «Еком'ясо Полісся» 2018-2020 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	15451,1	18757,9	10758,9	-4692,2	-30,37
2	Валовий прибуток, тис. грн.	15515,2	18777,3	11335,1	-4180,1	-26,94
3	Чистий прибуток, тис. грн.	-3,6	-2151,2	-438,1	-434,5	-12069,4
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	106,85	320,2	634,05	527,2	493,40
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2450,3	4859,2	4898,1	2447,8	99,89
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2308,7	4559,0	4366,6	2057,9	89,14
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4	16	6	2	50
8	Фондовіддача	144,61	58,58	16,97	-127,64	-88,26
9	Фондомісткість	0,01	0,02	0,06	0,05	500
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	26,71	20,01	105,68	78,97	187,88
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3862,78	1172,37	1793,15	-2069,63	-55,58
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	6,69	4,11	2,46	-4,23	-63,23

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Отже, в 2020 році порівняно з 2018 роком чистий дохід підприємства зменшився на 4692,2 тис. грн., хоча кількість працівників зросла на 2 чоловік. Даний результат сформувався за рахунок падіння продуктивності праці на 55,58 %, а це на 2069,63 тис. грн./особу нижче, ніж в 2018 році, тобто переоцінка компанією кадрового резерву та професійного рівня працівників дало змогу більш ефективно підійти до процесу управління персоналом у взаємодії з наявним фондом основних засобів у 2020 році, але цього все одно виявилось недостатньо для виходу на прибуткову позицію.

Крім того, фондовіддача в 2020 році знизилася на 88,26% і склала 16,97, тобто, кожна гривня, вкладена в основні засоби приносить 16 гривень 97 копійок чистого доходу. Разом з тим, зросла фондомісткість до 0,06, що свідчить про те, що основні засоби на підприємстві використовують недостатньо ефективно.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 4,23 порівняно з

2018 роком і склав 2,46, тобто кожна одиниця оборотних активів принесла 2,46 грн прибутку в 2020 році.

За наведеними розрахунками бачимо, що загальний фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Еком'ясо Полісся» покращується за останні два роки, проте, для оцінки перспективності розвитку бізнесу, є доцільним проведення глибшого аналізу з використанням більшої кількості економічних показників та методик (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Показники	Роки			Відхилення 2020 р до 2018 р. +,-
	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,98	0,67	0,57	-0,41
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,02	-0,01	-0,011
3. Чистий оборотний капітал	-73	-2259,4	-3109,4	-3036,4
4. Коефіцієнт автономії	0,04	-0,41	-0,48	-0,52
5. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,02	-0,37	-3,89	-3,87
6. Коефіцієнт оборотності активів	3,35	4,11	2,46	-0,89
7. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	79,44	-10,61	-4,93	-84,37
8. Рентабельність господарської діяльності, %	-0,23	-10,29	-3,73	-3,5
9. Рентабельність власного капіталу, %	-3,7	-121,72	-20,09	-16,39

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства

В результаті проведених розрахунків бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності підприємства в 2020 році знизився на 0,41 порівняно з 2018 роком, проте значення показника залишається недостатнім (0,57 в 2020 році), що характеризує недостатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів вчасно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,2...0,3. Як бачимо, за результатами звітного періоду, даний коефіцієнт становить -0,01 і є недостатньо високим, не перебуває в межах норми.

Крім того, чистий оборотний капітал підприємства знизився на 3036,4 тис. грн. Від'ємне значення показника свідчить про відсутність резервного фонду на

підприємстві та неспроможність погасити короткострокові зобов'язання у заплановані терміни.

Коефіцієнт фінансової стабільності в наявності від'ємних значень показників не маємо можливості порахувати. Тобто, хоча підприємство вкладає в активи низьку частину власних коштів, проте воно досі має низький рівень фінансової стійкості і є залежним від зовнішніх джерел фінансування, оскільки не може самостійно впоратися з власним витратами. Саме тому, використання підприємством «Еком'ясо Полісся» зовнішніх джерел фінансування є доцільним і актуальним поки підприємство не налагодить зв'язок.

Нормативним значенням коефіцієнта забезпеченості власними засобами прийнято вважати значення 0,1 і вище. Низьке значення даного в коефіцієнта в 2020 році говорить про те, що весь власний капітал і довгострокові джерела спрямовані на фінансування необоротних активів і в компанії немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу.

Разом з тим, коефіцієнт оборотності активів на підприємстві «Еком'ясо Полісся» в 2020 році зменшився на 0,89 пунктів і склав 2,46 пунктів. Необхідно вказати, що даний показник є одним із найважливіших показників ефективності використання капіталу і показує швидкість його переходу в готову продукцію із стадії виробничих запасів та швидкість переходу продукції в грошову форму. Звідси, можна стверджувати, що активи на досліджуваному підприємстві використовуються достатньо ефективно, навіть незважаючи на негативну тенденцію по підприємству загалом.

Тенденція погіршення спостерігається і в наступному коефіцієнті. Оборотність власного капіталу знизився на 84,37 % і склав від'ємне значення 2020 році. Звідси можемо стверджувати, що власний капітал на підприємстві використовується неефективно.

Рентабельність господарської діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся», яка дозволяє вивчити привабливість підприємства за визначеними умовами господарювання відповідно до діючих положень внутрішніх і зовнішніх нормативних документів та з урахуванням всіх видів витрат, які виникають на

підприємстві, склала -3,73%, що на 3,5% менше, порівняно з базовим роком.

Крім того, рентабельність власного капіталу також має негативну тенденцію до спадання на 16,39%.

В 2020 році з кожної 1 грн понесених витрат небуло отримано прибутку, на що вказує від'ємне значення показників рентабельності. Що демонструє неефективне управління виробництвом та втрату попит/ринку збуту товарів і та послуг, які пропонує підприємство «Еком'ясо Полісся» на ринку.

Загалом, фінансово-економічний стан підприємства «Еком'ясо Полісся» є однозначним та має тенденцію до загострення негативної тенденції, але причини такого явища потребують більш детального дослідження. Проте, з наявних показників можна стверджувати, що підприємство має достатньо потужний майновий стан в результаті зростання необоротних активів в 2020 році через закупівлю основних засобів. Разом з тим, таке рішення виявилось неефективним, про що свідчить зниження показника фондовіддачі і збільшення показника фондомісткості. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства: орієнтацію на зовнішньоекономічні зв'язки з Казахстан та Білорусією, та сегмент ринку на який здебільшого реалізувалася продукція, підприємству слід звернути увагу на нарощення обсягів реалізації на інші ринки, розширення яких зможе скоротити період розрахунку підприємства з короткостроковими зобов'язаннями за рахунок утворення резервного фонду і забезпечить його фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

2.3. Поточний стан організації зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Для визначення ефективності експортно-імпортних операцій необхідно на підприємствах організувати їх облік, що забезпечує отримання необхідної достовірної інформації про продаж (купівлю) в абсолютному та натуральному вираженні, а також про витрати та доходи, пов'язані з реалізацією товарів на

зовнішньому ринку в розрізі окремих держав.

Експортно-імпортні операції в міжнародній торгівлі здійснюються двома методами: прямим та непрямим. Прямий метод передбачає здійснення операцій по експорту або імпорт безпосередньо між контрагентами, без торгових посередників. Непрямий метод передбачає здійснення експортно-імпортних операцій з участю торгових посередників.

Для характеристики зовнішньоторговельної роботи ТОВ «Еком'ясо Полісся» експорт товарів і послуг за звітний рік порівнюється з експортом за попередній рік.

Мета такого дослідження – встановити які зміни відбулися в товарній структурі експорту, в розвитку нових видів експорту і його географічному напрямку.

Дані про експорт за роки, які вивчаються, групуються за країнами і за товарами.

З цією метою складаються таблиці, де відображаються дані про поставки по експортних операціях. ТОВ «Еком'ясо Полісся» є експортноорієнтоване, тому лєвова частка продукції йде на експорт (85% в структурі експорту).

ТОВ «Еком'ясо Полісся» має зовнішньоекономічні зв'язки з Білорусією та Казахстаном. Підприємство займається експортом м'яса яловичого жилованого вищого сорту, 1 та 2 категорії. Але не проводять безпосередньо експортні операції. Тому що в них не відпрацьована система повернення ПДВ. Однак підприємство ТОВ «Еком'ясо Полісся» має можливість займатись зовнішньоекономічною діяльністю через торгово-посередницькі фірми, або підприємства.

Під торгово-посередницькими операціями розуміють операції, пов'язані з купівлею та продажем товарів чи продукції, які виконуються за дорученням виробника-експортера незалежним від нього торговим посередником на основі угоди.

В додатках є примірники деяких контрактів посередницьких фірм – партнерів ТОВ «Еком'ясо Полісся», укладених з контрагентами даного підприємства.

Взагалі, якщо аналізувати виконання зобов'язань ТОВ «Еком'ясо Полісся» по контрактах, слід зауважити, що якість товару, кількість товарів та строки

поставки відповідають тим, які були вказані в контрактах, підписаних з контрагентами (м'ясопереробними підприємствами):

- ЗАТ «Мясная держава», м. Брест,
- ТК «МяскоВит», м. Брест,
- ТОВ «Мясная держава», м. Брест,
- ВАТ «Астанский м'ясокомбінат», м. Астана та іншими.

Таблиця 2.7

Аналіз обсягів і строків експортних поставок

Дата поставки	Вид продукції	Покупець (контрагент)	Обсяг продукції, в тонах		
			2018 р.	2019 р.	2020 р.
Січень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	МК ЗАТ «Мясная держава», м. Брест, ТК «Пикант», м. Брест	-	-	-
Лютий	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ЗАТ «Мясная держава», м. Брест, ТОВ «Ням-Нам», м. Брест	16,48	17,8	-
Березень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ЗАТ «Мясная держава», м. Брест, ТОВ «Топ Стандарт», м. Брест	-	18,0	-
Квітень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	МК ТОВ «МяскоВит», м. Брест, Борисовский мясокомбинат, «Грандъпродукт»	18,0	-	-
Травень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ЗАТ «Аграрный комплекс Черноземье», м. Брест, ТК «МяскоВит», м. Брест, ЧПАПФ «Ром», Борисовский мясокомбинат, «Грандъпродукт»	19,0	-	26,0
Червень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ЗАТ «Аграрный комплекс Черноземье», м. Брест, ТК «МяскоВит», м. Брест, ТОВ «Мясная держава», м. Брест, ТД «Резервно-продовольственная компания», м. Брест,	54,0	27,0	24,0

Продовження табл. 2.7

Липень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ТОВ «Мясная держава», м. Брест, ТОВ «Ням-Нам» м. Брест, ТД «Резервно-продовольственная компанія»	36,8	31,0	20,0
Серпень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ЗАТ «Мясная держава», м. Брест, ТК «МяскоВит», м. Брест ТОВ «Алегаст Групп», м. Брест	-	20,0	20,0
Вересень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ВАТ «Ням-Нам», м. Брест, ЗАТ «Мясная держава», м. Брест, ВАТ «Астанский м'ясокомбінат», м. Астана	18,0	10,0	10,0
Жовтень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ТК «МяскоВит», м. Брест, ТОВ «Ням-Нам», м. Брест, ВАТ «Астанский м'ясокомбінат», м. Астана, ТМ «Интермит», г. Видное Борисовский мясокомбинат, «Грандъпродукт»	18,0	20,0	-
Листопад	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ТК «МяскоВит», м. Брест, ТОВ «Агропродрезерв», м. Брест, ТОВ «Стектрейд», м. Брест, ВАТ «Астанский м'ясокомбінат», м. Астана, ВАТ «Хладокомбинат», м. Брест	-	17,86	-
Грудень	М'ясо яловиче жиловане заморожене	ТК «МяскоВит», м. Брест, ТОВ «Ням-Нам», м. Брест ТОВ «Агропродрезерв», м. Брест, ЗАТ «Сырьевые ресурсы» м. Брест Борисовский мясокомбинат, «Грандъпродукт»	-	20,0	15,23
ВСЬОГО	М'ясо яловиче жиловане заморожене	Всі зарубіжні канали збуту	147,32	181,66	95,23

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних таблиці 2.7 ми можемо зробити висновок, що обсяг експортних поставок у 2020 році різко зменшився на 51,97 т м'яса, порівняно з 2018 роком. А в 2019 році – на 34,34 т зросли експортні операції порівняно з 2018 роком. Така ситуація спричинена нестабільним положенням країни на міжнародному ринку.

В умовах ринку одна з основних цілей ТОВ «Еком'ясо Полісся» є визначення ефективності виробництва продукції та визначення своєї ніші (свого місця на ринку). Цього можливо досягти, якщо добитись певного обсягу реалізації продукції, робіт, послуг. Для отримання доходу підприємство повинно виготовляти та реалізовувати певні види продукції або пропонувати послуги.

У будь-якому випадку підприємство несе певні витрати на виробництво та реалізацію продукції.

При реалізації продукції виникають додаткові витрати: це витрати, які пов'язані з відвантаженням товарів, їх транспортуванням та зберіганням. Частина з них може відшкодовуватись покупцем, якщо це обумовлено договором купівлі-продажу.

Витрати – це одна складова, за допомогою якої розраховують результат фінансової та господарської діяльності підприємства.

Іншою складовою є виручка від реалізації сільськогосподарської продукції. Для того, щоб розрахувати виручку, слід кількість реалізованої продукції, помножити на ціну.

В умовах ринкової економіки ціна є найважливішим елементом угоди між продавцем та покупцем товару. Вона тісно пов'язана з якістю, кількістю товару, строками платежу, умовами поставки і т.д.

Найбільш поширеними на ТОВ «Еком'ясо Полісся» є договірні ціни – це ціни, які встановлюються по домовленості між продавцем та покупцем. Рівень договірної ціни складається під впливом низки об'єктивних та суб'єктивних факторів. До об'єктивних факторів відносять: особливості товарів, конкурентоздатність їх, співвідношення попиту і пропозиції, ступінь монополізації ринку. До суб'єктивних факторів відносять: вибір контрагента, ринку, часу, місця заключення угоди, досвід у використанні кон'юктури ринку, мистецтво узгодження цін.

В залежності від кількості продукції, що реалізується ціни бувають:

- оптові – це ціна на товар, який продається крупними партіями (оптом);
- роздрібні – це ціна, яка встановлюється на товар, який продається в невеликій кількості.

Після розрахунку собівартості всіх видів продукції, робіт, послуг, встановлення цін на всі види продукції, виручки від їх реалізації, визначається річний результат діяльності підприємства щодо реалізації продукції, робіт, послуг.

В процесі виробництва здійснюється виробниче споживання певних ресурсів

(робочої сили, основних засобів, предметів праці і землі) з метою отримання певних споживних вартостей, спроможних задовольнити відповідні потреби. Отже, виробництво ТОВ «Еком'ясо Полісся» передбачає витрати ресурсів і отримання певних результатів.

Однак на однакову кількість витрачених ресурсів підприємства можуть одержувати далеко не однакові за величиною результати. Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами. Економічна ефективність – це таке співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва.

Розрахуємо основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Еком'ясо Полісся» у вигляді таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства
ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Кількість реалізованої продукції, т	147,32	181,66	95,23
Ціна м'яса ялов. жилован. заморож., грн./кг	65,0	70,0	75,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	12768,0	15895,0	8328,0
Виробнича собівартість продукції, тис.грн.	9575,8	12716,2	7142,25
Рівень рентабельності, %	133,34	125,0	117,0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З даних цієї таблиці 2.8 можна зробити висновок, що рівень рентабельності експорту в Білорусь та Казахстан м'яса яловичого жилованого щорічно має позитивне значення. Але в 2020 році він знизився на 16,34%, порівняно з 2018 роком.

Отже, підприємство намагається утримувати позиції надійного та постійного експортера покращує свої зовнішньоекономічні зв'язки за 2019 рік, але 2020 рік

відзначається стрімким зменшенням обсягів експортних поставок. Крім того, щорічно зростає кількість іноземних каналів збуту.

2.4. Шляхи вдосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» варто починати з удосконалення організації роботи відділу, який відповідає за здійснення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Як було відзначено, на підприємстві функції у сфері зовнішньоекономічної діяльності покладаються на директора та головного бухгалтера, оскільки підприємство є не великим за розмірами. При невеликому масштабі зовнішньоекономічних операцій і малій номенклатурі це зручний та легкий метод організаційної перебудови, який дозволяє здійснювати і контролювати міжнародну діяльність.

Не зважаючи на те, що дана організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Еком'ясо Полісся» відповідає масштабам його діяльності, це створює певне навантаження на директора підприємства та головного бухгалтера, які повинні виконувати інші функції, адже підприємство здійснює й інші види діяльності.

Зважаючи на це, для ТОВ «Еком'ясо Полісся» рекомендується залучити до роботи менеджера ЗЕД, адже від його кваліфікації залежить правильна організація зовнішньоекономічних операцій (рис 2.3).

Менеджер повинен мати навички прийняття рішень у динамічних і часто невизначених ситуаціях при здійсненні ЗЕД; бути інформованим з питань розвитку галузі підприємства; вміло користуватися сучасною інформаційною технологією, засобами комунікації; знати сильні та слабкі сторони кожного працівника своєї команди; бути успішним HR-менеджером, відібрати і розвивати вискоєфективну команду; вміти чітко висловлювати свої думки і переконувати; бути чесним з

працівниками та партнерами.

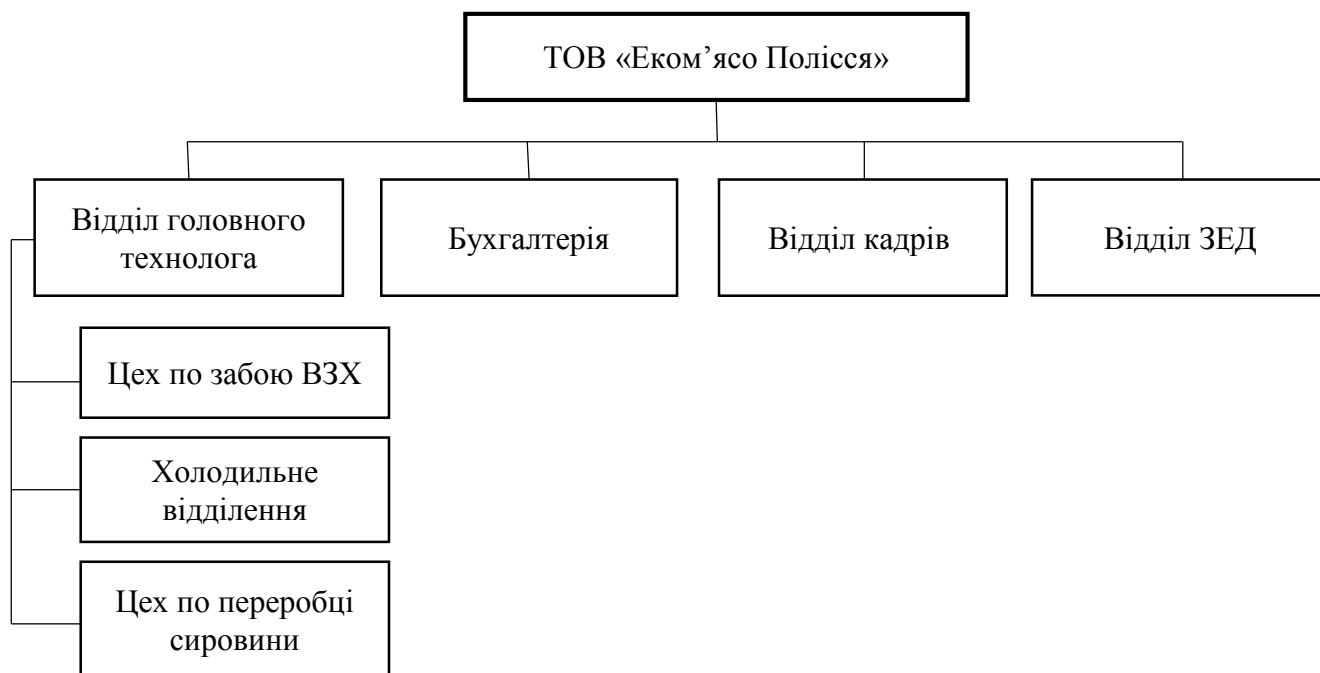


Рис. 2.3. Вдосконалена організаційна структура підприємства

Джерело: власна пропозиція

Грамотні фахівці відділу повинні добре розумітися на своїй роботі, відстежувати та аналізувати динаміку галузі, потреби клієнтів, поточні економічні тенденції, конкуренцію.

Менеджер ЗЕД повинен мати спеціальні знання і володіти здатністю використовувати їх у повсякденній роботі з управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Завдання та обов'язки менеджера ЗЕД:

1. Розробляє стратегічні цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. На основі комплексного вивчення і аналізу зовнішніх ринків, співвідношення попиту і пропозиції розробляє поточні і перспективні плани розвитку підприємства.
3. Визначає оптимальну стратегію зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням прийнятого рівня ризику.
4. Проводить аналіз і розрахунок основних економічних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства з використанням сучасних методик

і врахуванням інфляції та конвертованості національної валюти.

5. На основі даних статистичної звітності та бухгалтерського обліку з основних показників господарської діяльності оцінює експортний потенціал підприємства (підрозділу), розраховує обсяги зовнішньоекономічної діяльності за основними напрямками діяльності підприємства.

6. На основі аналізу та дослідження зовнішніх ринків обґрунтовує шляхи реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

7. Проводить багатоваріантні розрахунки цін на продукцію, формує цінову політику.

8. Аналізує, планує та прогнозує обсяги реалізації експортної продукції.

9. Оцінює та бере участь у формуванні інвестиційного портфеля підприємства.

10. Планує потреби в матеріальних, фінансових та трудових ресурсах.

11. Аналізує умови і бере участь у розробленні стратегії залучення позикових ресурсів.

12. Аналізує ефективність зовнішньоекономічних зв'язків.

13. Проводить моніторинг основних конкурентів на ринку, у тому числі світовому.

14. Бере участь в аналізі продуктивності праці і розробленні заходів щодо її підвищення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

15. Обґрунтовує шляхи економії всіх видів ресурсів.

16. Здійснює маркетингові дослідження зовнішнього ринку з метою визначення потенційних споживачів.

17. Прогнозує попит на продукцію та інше.

Отже, від кваліфікації менеджера з продаж, в обов'язки якого буде входити організація імпорتنих та експортних операцій може значно залежати ефективність самих операцій.

Для залучення менеджера ЗЕД ТОВ «Еком'ясо Полісся» доцільно звернутися до кадрового агентства «Максимум», оскільки підприємство не має відділу кадрів, а питання щодо персоналу вирішує директор. Звернувшись до кадрового агентства,

підприємство зможе доручити дану роботу у руки професіоналів, які вже знають як підбирати на роботу відповідальних працівників.

Кадрове агентство «Максимум» надає наступні послуги для роботодавців: пошук та підбір кваліфікованого персоналу; професійне і психологічне тестування; підтвердження рекомендацій; дослідження ринку праці; розробка посадових інструкцій; консультації по трудовому законодавству.

На рисунку 2.4 представлена поетапна процедура пошуку та підбору менеджера ЗЕД для ТОВ «Еком'ясо Полісся».

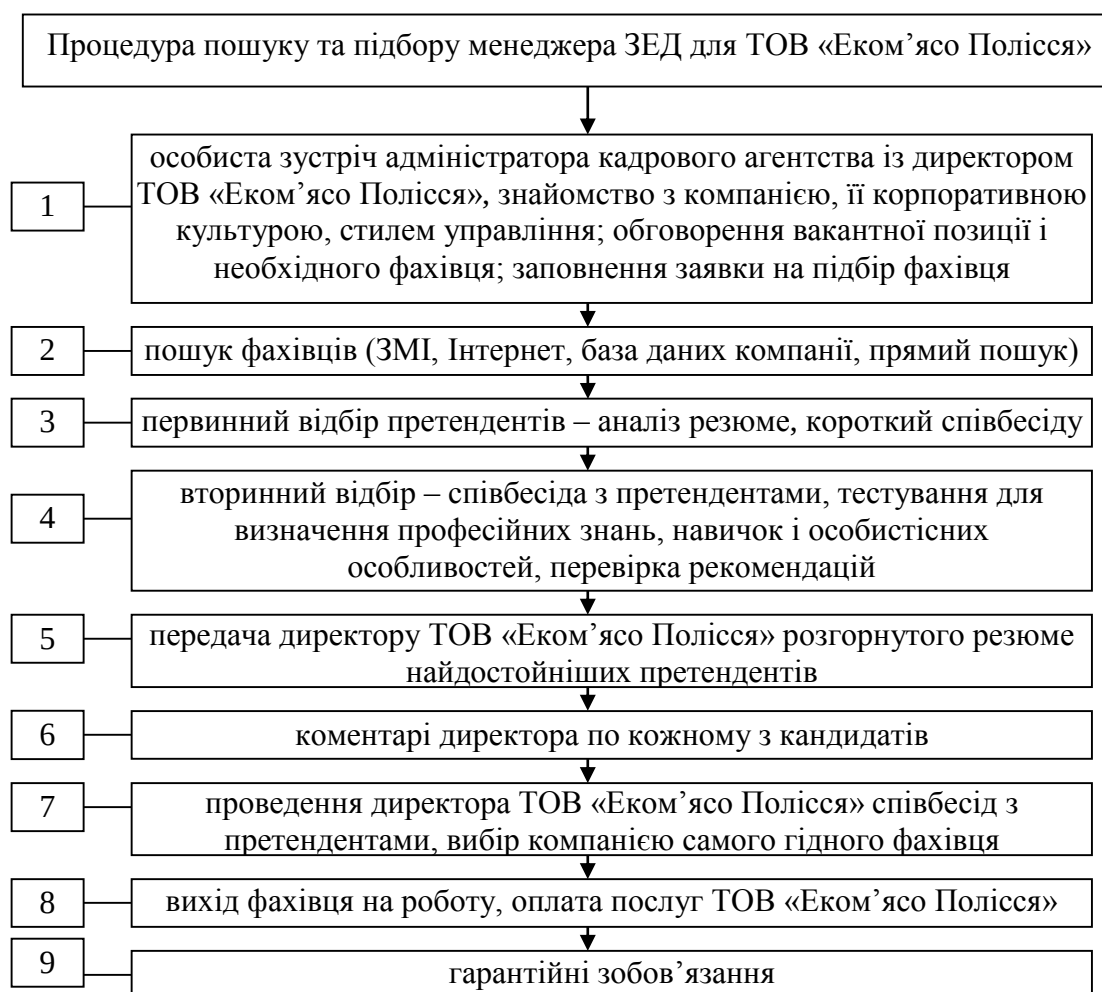


Рис. 2.4. Поетапна процедура пошуку та підбору менеджера ЗЕД для ТОВ «Еком'ясо Полісся»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Фінансові умови: сума оплати формується індивідуально. Вартість орієнтована на 15-18% річного доходу фахівця. Оплата здійснюється за фактом виходу фахівця на випробувальний термін.

Форма оплати послуг: оплачує роботодавець.

Перевагами обрання кадрового агентства «Максимум» до співпраці є:

- команда висококваліфікованих фахівців (95% кандидатів, прийнятих за рекомендацією, проходять і успішно працюють в компаніях);
- знання ринку праці, велике коло професійних контактів і зв'язків;
- сучасні та перевірені технології пошуку та підбору персоналу;
- велика база даних резюме гідних фахівців;
- індивідуальний і комплексний підхід до вирішення поставлених завдань;
- гарантія якості та конфіденційності надаваних послуг;
- орієнтація на довгострокове співробітництво;
- порядність, доброзичливість і увага.

Окрім цього, для ефективної зовнішньоекономічної діяльності необхідно розробити систему стимулювання шляхом розробки системи заохочень для клієнтів. Також, враховуючи постійні зміни курсу валют, пропонуємо нову систему ціноутворення для зовнішніх партнерів, яка буде включати коефіцієнт ризику зміни валютного курсу.

Для його розрахунку використаємо наступну методику:

1. Необхідно проаналізувати щоденний курс валют за останні 3 роки (2018-2020 рр.) та розрахувати математичне очікування можливого курсу $E(x)$:

$$E(x) = \sum x \cdot y(x) \quad (2.1)$$

де x – курс валюти;

$y(x)$ – вірогідність настання події

2. Необхідно оцінити ризик коливання курсу валюти через дисперсію випадкових величин курсу W :

$$W = \sum (x - E(x))^2 \cdot y(x) \quad (2.2)$$

3. Дисперсія вимірюється в одиницях, що є квадратом від одиниць вимірювання випадкової величини. Тому розрахунок ризику зміни курсу w буде здійснюватись через середньоквадратичне відхилення випадкової величини курсу:

$$w = \sqrt{W} \quad (2.3)$$

4. Розрахунок коефіцієнта ризику зміни валютного курсу розраховується за

формулою:

$$K_{\text{var}} = \frac{W}{E(x)} \quad (2.4)$$

Для мінімізації ризиків отримання збитків у наслідок зміни валютного курсу кінцеву ціну продукції слід збільшити на отриманий коефіцієнт.

Також ми пропонуємо розробити нову систему ціноутворення на ТОВ «Еком'ясо Полісся». Формування ціни буде складатися з декількох етапів:

1) На першому етапі ми пропонуємо розглянути систему заохочень для постійних та нових клієнтів. З метою зменшення дебіторської заборгованості сформуємо дану систему у відповідності з швидкістю розрахунку зобов'язань клієнтів по контрактам. Тобто можна виділити 3 варіанти розрахунку клієнтів, наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Варіанти розрахунків клієнтів

Вид розрахунку	Умови націнки
Передплата	« - % »
Оплата с строк	« 0 % »
Кредитування	« + % »

Джерело: складено автором

При оплаті продукції в строк по факту відвантаження товару, клієнт в повному обсязі перераховує кошти, не отримуючи додаткової націнки або знижки.

При умовах кредитування, коли клієнт поступово розраховується, відсоток націнки нараховується пропорційно строку виплати коштів, тобто чим довше розраховується клієнт, тим вищий відсоток націнки він отримає.

При умові передплати, коли клієнт наперед перераховує кошти, він отримує знижку на відсоток націнки.

2) На другому етапі ми пропонуємо розглянути ризики, пов'язані, можливим підвищенням або зниженням курсу валюти. Для цього необхідно розрахувати коефіцієнт ризику зміни валютного курсу за наведеною методикою.

3) Коливання валютного курсу за 2018-2020 рр.

Використовуючи формули 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, наведені для аналізу валютного

ризик, були розраховані з урахуванням зміни курсу валют за 3 останніх роки поденно дані, наведені в табл. 2.10. Розрахунки здійснювались за допомогою програмного забезпечення MS Excel та вбудованих функцій: СРЗНАЧ, ДИСП, СТАНДОТКЛОН, ПУАССОН, КОРЕНЬ.

Таблиця 2.10

Розрахунок коефіцієнта ризику зміни курсу валют

Дата	Курс валют	Математичне очікування	Дисперсія	Середньоквадратичне відхилення	Коефіцієнт ризику
25.05.2021	27.1909	6,814929951	0,285694047	0,532262297	7,80 %

Джерело: складено автором

Таким чином, ризик зміни курсу валют в майбутньому періоді становить 7,80 %.

4) На третьому етапі пропонуємо розрахувати остаточну ціну за різними варіантами розрахунку клієнтів за продукцію з урахуванням стандартної націнки та коефіцієнту ризику зміни курсу валют.

При діючому варіанті ціноутворення на ТОВ «Еком'ясо Полісся». відпускна ціна визначається за формулою:

$$Ц = C/v + C/V \times \% П, \quad (2.5)$$

де C/v – повна собівартість однієї партії продукції;

$\% П$ – відсоток прибутку

Середня ціна одного вантажного контейнеру буде складати:

$$Ц = 317,49 + 317,49 \times 0,15 = 365,11 \text{ тис. грн.}$$

При запропонованому варіанті ціна буде розраховуватися за наступною формулою:

$$Ц = (C/v + C/V \times \% П) \times Kp.v \quad (2.6)$$

де $Kp.v$ – коефіцієнт ризику зміни валютного курсу

Тоді ціна одного вантажного контейнеру буде складати:

$$Ц = (317,49 + 317,49 \times 0,15) \times (1 + 0,078) = 393,59 \text{ тис. грн.}$$

При умові здійснення клієнтом передплати, він отримає знижку у розмірі 2%, тоді ціна складе:

$$Ц = 393,59 - 393,59 \times 0,02 = 385,72 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, запропонована система ціноутворення значно знижує ризики, пов'язані зі зміною валютного курсу, що забезпечує фінансову стабільність та стійкість підприємства. Система знижок для клієнтів стимулює їх до вчасного розрахунку чи передплаті.

Також удосконалення потребує контроль зовнішньоекономічної діяльності. Сьогодні система контролю на ТОВ «Еком'ясо Полісся» є не досить дієвою та ефективною, адже не вистачає працівників з відповідним досвідом роботи.

Разом з цим, на наш погляд, суттєвим недоліком контролю ЗЕД є відсутність постійного збору та діагностики побажань та зауважень клієнтів, оцінка яких дала б змогу більш широко задовольняти потреби партнерів ТОВ «Еком'ясо Полісся».

Таким чином, при формуванні механізму управління зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати ряд факторів впливу та послідовність зовнішньоекономічних заходів, що складається з наступних елементів:

- визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок;
- діагностику потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробку напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- реалізацію обраних зовнішньоекономічних напрямів;
- оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- за відхиленнями фактичних показників зовнішньоекономічної діяльності від нормативних, регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;
- прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

Під час здійснення господарської діяльності будь-яке підприємство безперервно отримує значну кількість інформаційних даних. Якщо мова йде про здійснення зовнішньоекономічної діяльності, то в її процесі інформації, що поступає на підприємства в рази більше. Для того, щоб ефективно та правильно керівництво підприємств могло її використати для прийняття певних рішень,

необхідним є використання на підприємствах певних систем обробки даних.

Виходячи з такої класифікації, можемо зробити висновок, що для ТОВ «Еком'ясо Полісся» для удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, доцільно було б запровадження наступної інформаційної системи, або системи управління базами даних: локальна (для відділу ЗЕД), комбінована, багатофункціональна. Тобто, як рекомендацію, можемо зазначити, що керівництву ТОВ «Еком'ясо Полісся» слід замовити розробку подібної комп'ютерної програми для підприємства, з метою виконання багатьох функцій у сфері управління, планування та прогнозування зовнішньоекономічних операцій.

В блоці прийняття рішень методикою управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Еком'ясо Полісся» передбачено наступні дії:

- прогнозування обсягів зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі факторів комплексу моделей з метою подальшого визначення стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- оцінювання обсягів зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі агресивної та консервативної стратегії підприємства та потенціалу його збільшення.

Після проходження всіх етапів відбуватиметься реалізація управлінських рішень з приводу регулювання внутрішньовиробничої діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» з метою дотримання стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності та підтримки прогнозних обсягів імпорتنих та експортних операцій.

Однак, це все можна буде зробити в тому випадку, коли підприємство вийде з кризового стану та стане прибутковим та рентабельним.

Тому, на початковому етапі, для удосконалення організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Еком'ясо Полісся» доцільно для початку залучити до роботи менеджера ЗЕД та впровадити зміни в організаційну структуру підприємства через організацію відділу зовнішньоекономічної діяльності. Такі заходи призведуть до зменшення навантаження з керівника та головного бухгалтера, та допоможуть ефективно організувати діяльність підприємства у

сфері ЗЕД.

Висновки до розділу 2

В ході написання рекомендаційного розділу бакалаврської кваліфікаційної роботи було визначено, що підприємство може активізувати зовнішньоекономічну діяльність у напрямку пошуку нових ринків збуту м'ясної продукції, адже, у зв'язку з воєнним конфліктом на Сході країни не всі країни ближнього зарубіжжя можна розглядати як потенційні клієнти. Про це свідчить спадання обсягів експорту у 2019 та 2020 роках році до Білорусі та Казахстану. Також, підприємство може звернути увагу на виробництво власної м'ясної продукції. Покращивши своє конкурентні позиції та збільшивши обсяги виробництва даної продукції, підприємство може розробляти стратегію розвитку ЗЕД у даному напрямку.

В першу чергу, для того, щоб правильно й ефективно розробити стратегію ЗЕД, необхідно залучити до роботи на підприємство професіонала у сфері зовнішньоекономічної діяльності (менеджера ЗЕД). Здійснивши підбір менеджера ЗЕД, необхідно розпочати процес формування стратегії.

Для залучення менеджера ЗЕД ТОВ «Еком'ясо Полісся» доцільно звернутися до кадрового агентства «Максимум», оскільки підприємство не має відділу кадрів, а питання щодо персоналу вирішує директор. Звернувшись до кадрового агентства, підприємство зможе доручити дану роботу у руки професіоналів, які вже знають як підбирати на роботу відповідальних працівників.

ВИСНОВКИ

Дослідивши в роботі організацію зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» можна зробити наступні висновки:

1. Проведено теоретичне дослідження основних засад організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств та поняття «зовнішньоекономічна діяльність». Проаналізувавши основні наукові підходи до визначення цього терміну, прийшли висновку, що «зовнішньоекономічна діяльність» – діяльність, що включає в себе практичний прояв зовнішньоекономічних зв'язків у формі здійснення зовнішньоекономічних операцій суб'єктами світогосподарських зв'язків на макроекономічному рівні, а саме: на рівні держав та суб'єктів господарської діяльності країн.

2. Проаналізувавши думки багатьох вчених з приводу класифікації зовнішньоекономічних комерційних операцій, на основі її поділу на основні, до яких для виробничих підприємств, в першу чергу, належать зовнішньоторговельні та допоміжні, які сприяють виконанню основних.

3. Розглянуто основні методи управління ЗЕД, їх переваги та недоліки, було встановлено, що для підприємств найбільш прийнятним буде обрання виходу на зовнішні ринки зі своєю продукцією через створення власного відділу ЗЕД всередині підприємства. Однак, зазначено, що для певних підприємств структуру цих відділів слід дещо переглянути та удосконалити, задля підвищення ефективності експортно-імпортової діяльності.

4. ТОВ «Еком'ясо Полісся» включає в себе невелику кількість структурних підрозділів з досить простою системою підпорядкування. Така організаційна структура підприємства обумовлена його невеликими розмірами і специфікою виробництва. Підприємство має технологічний, фінансовий, кадровий та адміністративний підрозділи, кожне з яких має свою мету, досягнення якої необхідно для досягнення загальної мети підприємства. В ході аналізу економічного розвитку ТОВ «Еком'ясо Полісся» було з'ясовано, що підприємство досить нестабільне у своєму розвитку, воно є збитковим.

5. В цілому проведений аналіз структури та динаміки експортно-імпортних операцій ТОВ «Еком'ясо Полісся» позитивно характеризує стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства, про що свідчить розширення та освоєння нових ринків збуту продукції, але поряд з цим присутня негативна динаміка обсягів експорту за досліджуваний період.

6. Доведено, що при формуванні механізму управління необхідно ретельно досліджувати усі фактори впливу на підприємство та враховувати їх взаємозв'язок. Також необхідна ефективна методика оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка дозволить своєчасно виявити та скоригувати недоліки.

7. Запропоновано механізм організації зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечить вирішення наступних питань: відновлення позитивних тенденцій фінансово-господарської діяльності ТОВ «Еком'ясо Полісся» досягнутих в до кризовому періоді і створення фінансово стабільної організації; забезпечення отримання максимально можливих прибутків від експортної діяльності; забезпечення високого рівня якості продукції; розширення присутності на відомих і захоплення нових ринків для збуту; розширення і створення достатньої кількості внутрішніх і міжнародних обсягів реалізації, забезпечення конкурентоспроможності на ринку м'ясної продукції.

8. Запропоновано удосконалити організаційну структуру ТОВ «Еком'ясо Полісся» шляхом включення посади менеджера ЗЕД з метою оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства та суттєвого скорочення витрат та зниження кількості робочого часу, необхідного для прийняття управлінських рішень, що позитивно впливатиме на економічну ефективність зовнішньоекономічних операцій. Окрім цього пропонуємо нову систему ціноутворення для зовнішніх партнерів, яка буде включати коефіцієнт ризику зміни валютного курсу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна І. В. Міжнародні економічні відносини [текст] : навч. посіб. / Амеліна І. В., Попова Т. Л., Владимиров С. В. - К. : «Центр учбової літератури», 2013. — 256 с.
2. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман. — Київ: Центр навчальної літератури, 2004. — 580 с.
3. Бакурова А. В. Самоорганізація соціально-економічних систем: моделі і методи: монографія/А. В. Бакурова. –Запоріжжя:КПУ, 2010. – 328 с.
4. Басюк Т. П. Фінансові аспекти зовнішньоекономічних операцій // Т. П. Басюк – Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – № 6. – С. 20-25.
5. Батченко Л. В. Управління розвитком ЗЕД регіону як засіб забезпечення економічного суверенітету України:
http://www.hozpravo.com.ua/conferences/uchastnik/index.php?ELEMENT_ID=450.
6. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Б. Є. Бачевський. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 396 с.
7. Березін О. В. Економіка підприємства. Рекомендовано МОН: навч. посіб. / О. В. Березін, Л. М. Березіна, Н. В. Бутенко. – К.: Знання, 2009. – 390 с.
8. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
9. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. – Львів: Афіша, 2009. – 140 с.
10. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учеб. для вузов / Под ред. Л. Е. Стровского. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 823 с.
11. Воронова Є. М. Міжнародні економічні відносини: конспект лекцій. – К., 2008. – 196 с.
12. Гаевская О. Б. Управление международным сотрудничеством. / О. Б. Гаевская – К., 2009. – 237 с.
13. Георгіаді Н. Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: теоретичні

основи і прикладні аспекти: /С. В. Князь, Х. С. Передало, Р. З. Берлінг Навч.-метод. посібник. – Львів: Інтелект-Захід, 2006. – 260 с.

14. Герчикова И. Н. Международное коммерческое дело. – / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 328 с.

15. Гордієнко Д.Д. Економічний тлумачний словник. Понятійна база законодавства України у сфері економіки / Гордієнко Д.Д. – К.: КНТ, 2006. – 308 с.

16. Гребельник О. П. Основи експортно-імпоротної діяльності: навч. посіб. / О. П. Гребельник, О. О. Романовський. – К.: Деміур, 2009. – 296 с.

17. Дахно І. І. Міжнародна торгівля: навч. посіб. / І. І. Дахно. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 296 с.

18. Дахно І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб. / І. І. Дахно, Н. В. Альбіщенко, А. О. Жебровський, О. О. Кириленко, С. В. Коваленко, І. І. Ніколаєва, Д. Є. Нілов, Д. О. Правоторов, І. Г. Яценко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.

19. Дегтярева О. И. Внешнеэкономическая деятельность: / О. И. Дегтярева, Т. Н. Полякова, С. В. Саркисов //учеб. пособ. – 2-е изд. – М.: Дело, 2007. – 320 с.

20. Дем'янченко А. Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства / А. Г. Дем'янченко // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 1. – С. 130–137.

21. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. /М. І. Дідківський – К.: Знання, 2008. – 463 с.

22. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань. – К.: ЦУЛ, 2009. – 440 с.

23. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. для студ. вузів. - К., Центр навч. літ., 2004. – 247 с.

24. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Т. 1 / За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.

25. Експорт та імпорт Україною товарів у 2015-2017 рр./ Статистичний збірник «Україна та країни СНД 2015-2017 рр.» Доступно: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_snd_.htm.

26. Експортний потенціал підприємств машинобудівної галузі Запорізького регіону: сучасний стан, проблеми, перспективи / Шмиголь Н. М., Павлюк Т. С. // Вісник ЗНУ. «Економічні науки» — №3(23), 2014. — С. 47–55.
27. Завадський Й.С. Словник економічних термінів: менеджмент, маркетинг, підприємництво: навчально-методичний посібник / Й.С. Завадський, Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич. — Житомир: ЖІТІ, 1999. — 444 с.
28. Загородній А.Г. Зовнішньоекономічна діяльність: термінологічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. — К.: Кондор, 2007. — 168 с.
29. Задихайло Д. В. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні: підруч. / За заг. ред. доц. Р.Б. Шишки. — Х.: Вид-во Ун-ту внутр. справ; “Еспада”, 2000. — 378 с.
30. Задоя А. О. Зовнішня торгівля України: сучасні масштаби, структура і тенденції. Академічний огляд, 2016. - (45), С. 110 – 117.
31. Зінь Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підруч. / Е. А. Зінь. — К.: Кондор, 2009. — 432 с.
32. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підруч. / під ред. проф. Л. Е. Стровського. — М.: Закон та право, ЮНІТІ, 2001. — 408 с.
33. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я.С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. — 2-ге вид. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 608 с.
34. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Підручник./В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, М. Г. Луцький, Г. С. Гуріна, О. В. Ільєнко - К Кондор Видавництво, 2013, - 495 с.
35. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 22 грудня 1998 р. № 335 – XIV.
36. Закон України “Про митний тариф України” від 05.04.2001 року № 2371-III.
37. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / В. В Козик, Л.А. Панкова. — К., 2009. — 514 с.
38. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності

підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / О. П. Кісь; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 21 с.

39. Кириченко О. А. Сучасна система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства / О. А. Кириченко, К. Г. Ваганов // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/ua/2008_1.html.

40. Мазаракі А. А. Міжнародний маркетинг: підруч. / за ред. А. А. Мазаракі, Т. І. Чаюн, Т. М. Мельник. – К.: 2000. – 306 с.

41. Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / Ю. В. Макогон, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 423 с.

42. Міжнародні економічні відносини: практикум / О. І. Шниркова, Р. О. Заблоцька, З. О. Луцишин, В. І. Мазуренкота ін.; за ред. О. І. Шниркова. – Черкаси: видавець Ю. А. Чабаненко, 2013. – 387 с.

43. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / За ред. О. Б. Чернеги. – К.: Центр навч. літ-ри, 2006. – 592 с.

44. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Михайлова, О. Ю. Юрченко, Ю. І. Данько, А. М. Михайлов. – К.: ЦУЛ. – 2007. – 200 с.

45. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: навч. посіб. / О. Л. Каніщенко. – К.: 2007. – 446 с.

46. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О. Я. Курак, М. Р. Крива. – Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2007. – 127 с.

47. Международный менеджмент / под ред. Пивоварова С. Э., Тарасевича Л. С. – СПб.: Питер, 2009. – 576 с.

48. Международный альянс по развитию бизнеса. Електронний журнал Доступно: <https://becoming-researcher.com/2013/02/16/six-steps-to-export/>.

49. Менеджмент експортно-імпоротної діяльності: підруч. / за ред. О. А. Кириченка – К.: Знання, 2010. – 493 с.

50. Новошинська Л. В. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / Л. В. Новошинська. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 174 с.

51. Облік та аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч.-метод. посіб. / Ю. А. Кузьмінський, В. Г. Козак, Л. І., Лук'яненко та ін.; за ред. Ю. А. Кузьмінського. – К.: КНЕУ, 2008. – 179 с.
52. Олійник А. В. Інформаційні системи і технології у фінансових установах : навчальний посібник для вузів / А. В. Олійник, В. М. Шацька . – Львів : Новий Світ-2000, 2007 . – 435 с.
53. Основи митної справи в Україні: підруч. / За ред. О. М. Пашка. – К.: Знання, 2008. – 651 с.
54. Основи зовнішньоекономічної діяльності : теоретичні основи і прикладні аспекти [Текст] : навч. ... Н. Г. Георгіаді [и др.]. - Л. : Інтелект - Захід, 2006. - 260 с.
55. Офіційний сайт аналітичної системи ділової розвідки та перевірки контрагентів України Доступно: <https://youcontrol.com.ua>.
56. Офіційний сайт Державної служби статистики України Доступно: www.ukrstat.gov.ua.
57. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. України Доступно: <http://www.me.gov.ua>.
58. Офіційний сайт Міністерства промислової політики України Доступно:<http://industry.gov.ua>.
59. Офіційний сайт Світової торгової організації Доступно:<https://www.wto.org/>.
60. Офіційний сайт Національного банку України України Доступно: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.
61. Павлюк Т. С. Проблемні питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності України. /Шмиголь Н. М. Причорноморські економічні студії: науковий журнал, Вип. 3, С. 118–121.
62. Павлюк, Т. С. Комплекс методів управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств. /Шмиголь Н. М. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, №6, Т. 3 (253), С. 38-42.

63. Перспективи та виклики євроінтеграційних процесів для України : навч.-метод. матеріали / Л. І. Даниленко, І. В. Поліщук. – К. : НАДУ, 2013. – 132 с.

64. Постанова Кабінету міністрів України “Про встановлення показників питомої ваги давальницької сировини у загальній вартості готової продукції за окремими видами операцій у зовнішньоекономічних відносинах” від 02.04.98 р. № 427.

65. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / В. А. Полторак. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

66. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств/ Ж. С. Зосимова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 2. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui>

67. Пшик-Ковальська О. О. Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності / О. О. Пшик-Ковальська, Х. С. Передало // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 296 – 301.

68. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 494 с.

69. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / І. І. Дахно, В. М. Барановська, Ю. А. Бовтрук та ін.; / за ред. І. І. Дахна. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.

70. Рум`янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність: посіб. / А. П. Рум`янцев, Н. С. Рум`янцева. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 377 с.

71. Соловйова Л. В. Путівка в менеджмент ЗЄД: навч. посіб. / Л. В. Соловйова, В. А. Міщенко. – Х.: Фактор, 2008. – 384 с.

72. Стеценко, Ж. В. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні / Ж. В. Стеценко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2008. – № 5. – С. 101–106.

73. Система інституційного регулювання світової торгівлі послугами: Монографія Р. О. Заблоцька. – К.: Видавництво-поліграфічний центр «Київський

університет», 2008.-268 с.

74. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. — 2007. — № 102. — С. 146-151.

75. Тарасенко Н. Б. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. — 2-ге вид.: навч. посіб. / Н. Б. Тарасенко. — К.: Алерта, 2003. — 485 с.

76. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. Б. Топольницька // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». — 2013. — № 2. — С. 84-88.

77. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч.посіб.- К.:Центр учбової літератури,2013.-408с.

78. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посіб. / за заг. ред. А. І. Кредісова. — К.: ВІРА-Р, 2008. — 552 с.

79. Фатенок-Ткачук А. О. Завдання економічного аналізу у процесі формування стратегії розвитку ЗЕД. Тези доповідей та виступів IV Всеукраїнської наукової Є. Є. — Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2007. — С. 219–221.

80. Філіна Г. І. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / Г. І. Філіна. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 320 с.

81. Філіпенко А. С. Глобальні форми економічного розвитку (історія і сучасність). — К.: «Знання», 2007. — 676 с.

82. Фомичев В. И. Международная торговля: учеб. — 2-е изд., перераб. и доп. / В. И. Фомичев. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 446 с.

83. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівля: навч. посіб. / Т. М. Циганкова та ін. — К.: КНЕУ, 2001. — 488 с.

84. Шкурупій О. В. Формування організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Науковий вісник у-ту споживчої кооперації України. — 2005. №1 (15). — С. 105–111.

85. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 378 с.

86. Щодо тенденцій розвитку економіки України у 2015-2017 рр. Аналітична записка. Доступно: <http://www.niss.gov.ua/articles/1635>.
87. Як складати зовнішньоекономічні контракти: навч. посіб. / під ред. С. В. Воронов. – К.: “МККУ”, 2002. – 127 с.
88. Яковлєв А. І. Удосконалення методів визначення ефективності ЗЕД // Фінанси України. / А. І. Яковлєв. – 2008. – № 9. – С. 25–27.

ДОДАТКИ