

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – «Магістр»

**на тему: Удосконалення управління та адміністрування
зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Виконав:

Кудінова Лілія В'ячеславівна
студентка спеціальності
073 «Менеджмент»

Керівник:

Стоянець Наталія Валеріївна
професор кафедри менеджменту імені
професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
Д. е. н., професор, завідувач кафедри
управління імені Олега Балацького,
Сумського державного університету

Суми – 2022

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____

(посада,

« _____ » « _____ ПБ) _____

20 _____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кудінової Лілії В'ячеславівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління та адміністрування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

2. База практичного дослідження: ТОВ «Керамейя» м.Суми

керівник роботи

Стоянець Наталія Валеріївна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від « _____ » _____ 20 _____ р. № _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « _____ » _____ 2022 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності сучасного підприємства, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління інноваційною діяльністю підприємства.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні аспекти управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

обґрунтувати та надати визначення «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»;

надати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Керамейя»

здійснити аналіз та організаційно-економічну характеристику підприємства;

розрахувати показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності

визначити існуючий стан управління та адміністрування підприємством;

запропонувати можливі варіанти пропозицій та шляхи по удосконаленню управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «___» _____ 20___ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2021 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2021 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2022 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень - вересень 2022 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2022 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2022 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	20-25 листопада 2022 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	29-30 листопада 2022 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	5 лютого 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 лютого - 13 березня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	16 березня 2023 р.	виконано

Студент

_____ (підпис)

Л.В. Кудінова

Керівник роботи

_____ (підпис)

Н.В. Стоянець

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

_____ (підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Кудінова Л.В. Удосконалення управління та адміністрування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2022. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління та адміністрування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відображається місце, роль та сутність ЗЕД в менеджменті підприємства; досліджується внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства при виході на зовнішній ринок та інструменти для цього, що застосовуються на українських та іноземних підприємствах; напрями підвищення експортного потенціалу України.

В роботі проаналізовано економічні та фінансові показники діяльності підприємства, досліджено стан управління зовнішньоекономічної діяльністю. Встановлено що підприємство спеціалізується на виготовленні 18 видів кlinkерної цегли та бруківки, в компанії працює 160 чоловік. Показники ефективності експортної діяльності в ТОВ «Керамейя» протягом періоду дослідження мали позитивну динаміку. Компанія здійснює збут продукції до ряду країн дальнього та близького зарубіжжя, в до: Білорусі, Казахстану, країн Балтії, Середньої Азії та Східної Європи.

Основні пропозиції потребують зміни у структурі експортної продукції з метою підвищення значення питомої ваги високоприбуткової продукції у загальному обсязі, формування нової схеми забезпечення управлінських процесів менеджменту експортного потенціалу, розробки інструментів мінімізації негативних наслідків зміни цін на зовнішніх ринках та коливань валютного курсу. На основі отриманих результатів дослідження були розроблені економічні та управлінські заходи щодо вдосконалення системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві ТОВ «Керамейя» задля підвищення ефективності ЗЕД та покращення експортної діяльності компанії, здійснений SWOT-аналіз умов управління експортним потенціалом, а ще сформульовано, які головні чинники компанії треба брати до уваги при реалізації вдосконаленої моделі поведінки. Була економічно обґрунтована доцільність впровадження заходів з вдосконалення ЗЕД на підприємстві.

Ключові слова: управління, менеджмент, адміністрування, зовнішньоекономічна діяльність, зовнішній ринок, зовнішнє середовище, експортний потенціал,

SUMMARY

Kudinova L.V. Improvement of the management and administration of the enterprise's foreign economic activity.

Qualification work on specialty 073 «Management» QSP «Administrative Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2022. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of the management and administration of the enterprise's foreign economic activity were investigated in the qualification work. The place, role and essence of the FEA in the management of the enterprise are reflected; the internal and external environment of the enterprise when entering the foreign market and the tools for this, which are used in Ukrainian and foreign enterprises, are studied; directions for increasing the export potential of Ukraine.

The paper analyzes the economic and financial indicators of the company's activity, examines the state of foreign economic activity management. It was established that the enterprise specializes in the production of 18 types of clinker bricks and paving stones, the company employs 160 people. Performance indicators of export activity at «Kerameya» LLC during the research period had positive dynamics. The company sells its products to a number of far and near foreign countries, including: Belarus, Kazakhstan, the Baltic countries, Central Asia and Eastern Europe.

The main proposals require changes in the structure of export products in order to increase the value of the specific weight of highly profitable products in the total volume, the formation of a new scheme for ensuring the management processes of export potential management, the development of tools for minimizing the negative consequences of price changes on foreign markets and exchange rate fluctuations. On the basis of the research results, economic and managerial measures were developed to improve the management system of foreign economic activity at «Kerameya» LLC in order to increase the efficiency of foreign trade and improve the company's export activity, a SWOT analysis of the conditions for managing export potential was carried out, and the main factors of the company were also formulated should be taken into account when implementing an improved model of behavior. The expediency of implementing measures to improve environmental protection at the enterprise was economically justified.

Keywords: management, management, administration, foreign economic activity, foreign market, external environment, export potential.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Керамейя»	22
2.2 Аналіз стану управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Керамейя»	29
2.3 Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРАМЕЙЯ»	47
3.1 Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління та адміністрування зовнішньо-економічною діяльністю ТОВ «Керамейя»	47
3.2 3.2. Розробка та впровадження шляхів вдосконалення управління зовнішньо-економічною діяльністю ТОВ «Керамейя»	52
3.3. Ефективність заходів по вдосконаленню управління експортним потенціалом досліджуваної компанії	63
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	79
ДОДАТКИ А Наукові публікації	80
ДОДАТКИ Б Фінансова звітність	86
ДОДАТКИ В Експертне опитування	90

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ЗЕД – зовнішньо-економічна діяльність

ЕПП – експортний потенціал підприємства

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є невід'ємною частиною глобальної світової економіки. Лібералізація зовнішньої торгівлі веде до відкриття вільного доступу до зовнішньоекономічної діяльності для підприємств. Глобалізація світової економіки призводить до того, що велика кількість підприємств стикається з жорсткою конкуренцією на національному ринку. Шукаючи шляхи зміцнення своїх позицій, вони виходять за межі національного ринку. Тепер ділові відносини з іншими країнами дедалі більше зростають у складі підприємницької діяльності підприємств. Компанії більше зацікавлені в участі в економічному, промисловому, науково-технічному співробітництві з партнерами із зарубіжних країн. Це дозволяє використовувати переваги міжнародного співробітництва у сфері виробництва, що також впливає на ефективність бізнесу та зміцнює його конкурентоспроможність. Для підвищення ефективності роботи підприємства важливо враховувати весь його потенціал, включаючи експортний. Цей потенціал характеризує всі можливості у виробництві конкурентоспроможної продукції та її реалізації на зовнішніх ринках. У сучасних умовах нормально розвиватися можуть тільки ті підприємства, які мають своєчасну інформацію про їх зовнішнє та внутрішнє оточення, тому визначення експортного потенціалу підприємства сьогодні є своєчасним і важливим. Однак це вимагає нових підходів до кількісної оцінки рівня експортного потенціалу та, як наслідок, конкурентоспроможності підприємства, що стає особливо актуальною.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління зовнішньоекономічної діяльністю приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: К. Бондаренко [1], Ю. Білянський [2], Ю. Бабиш [8], О. Пантелєєв [3], О. Діба [4], Е. Забарна [6], А. Касич [8], Н. Коровайченко [11], Н. Попадинець [12], В. Манаєнко [13], І. М., О. Череп[14] та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління та адміністрування зовнішньоекономічної діяльністю підприємства.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Керамейя».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, обґрунтувати та надати визначення «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»;
- здійснити аналіз та організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Керамейя»; визначити існуючий стан управління та адміністрування підприємством;
- розрахувати показники ефективності зовнішньої економічної діяльності
- запропонувати можливі варіанти пропозицій та шляхи по удосконаленню управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в ТОВ «Керамейя».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо поліпшення управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в ТОВ «Керамейя» в основу якого покладено впровадження ефективності експортного потенціалу з урахуванням можливих ризиків та розширенням географії реалізації клінкерної цегли.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в ТОВ «Керамейя». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані в ТОВ «Керамейя». Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Адміністративний менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління зовнішньоекономічною діяльністю; структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Кудінова Л. В. Управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах *Стратегічні пріоритети розвитку*

економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції. Івано-Франківськ, 2022. С. 155-157.

2. Кудінова Л. В. Управління експортним потенціалом підприємств будівельної галузі в сучасних умовах. *Підприємство та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 28 лютого 2023 р. Полтава, 2022. С. 1330 -1333.*

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 22 найменувань. Основний текст викладений на 71 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Зовнішньоекономічна діяльність сьогодні розглядається як важлива галузь національної економіки, що має значний вплив на економічний розвиток країни. На сьогоднішній день, практично немає жодної галузі, з якою прямо чи опосередковано не було б контактів з зовнішніми ринками. Активно розвиваються взаємозв'язки і створюються спільні підприємства, зростає кількість бартерних операцій. У цих умовах все більшого значення набувають питання ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Для ефективної діяльності на зовнішніх ринках необхідно дуже гнучке використання різноманітних маркетингових прийомів з урахуванням ринкових коливань і прогнозу розвитку зовнішніх ринків, торгових звичаїв і особливостей навколишнього маркетингового середовища. Особливо важливо враховувати конкретне соціальне та культурне середовище, оскільки товари, байдужі для покупців в одній країні, можуть бути досить важливими для покупців в іншій країні. Крім того, при виході на зовнішній ринок додатково доводиться аналізувати митні правила, курси валют тощо. Основним мотивом виходу фірм на зовнішні ринки є міжнародні ринки. Так, багато найбільших фірм отримують більше половини доходу від продажів, здійснених за кордоном. Успіх чи невдача у зовнішній торгівлі значною мірою пов'язані з конкурентоспроможністю та пропозицією товарів на світовому ринку. Активне проникнення на міжнародні ринки американських, японських, західноєвропейських компаній перетворило світовий ринок на арену гарячих баталій і гострого суперництва[9].

Зовнішньоекономічна діяльність компаній здійснюється через ефективність експортних та імпорتنих торговельних операцій, та їх відсоток складає майже 85% всіх контрактів підписаних у ЗЕД дій.

Доцільно визначити основні нормативні документи якими здійснюється регулювання зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів підприємницької в Україні: це Закон України від 16.04.1991 року № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність», зі змінами і доповненнями; Законом України від 23.09.1994 року №185/94- ВР «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», зі змінами і доповненнями; Законом України від 23.12.1998 року № 351-ХІУ «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності»; Указ Президента України від 04.10.1994 року № 567/94 «Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів», зі змінами і доповненнями [15-18]. Основні базисні терміни, які мають застосування при здійсненні ЗЕД підприємств, викладено в ст.1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність підприємств».

Глобальні тенденції глобалізації, стрімке техніко-технологічне оновлення виробництва з метою підвищення темпів розвитку національних ринків значно посилили конкуренцію. Ведення успішної, ефективної роботи, особливо на чужій території, без розробки належної збалансованої маркетингової стратегії в сучасних умовах неможливо. Маркетинг на міжнародній арені є дуже складним, оскільки він охоплює не лише маркетинг, а й інші сфери діяльності підприємства, включаючи виробництво, науково-дослідні розробки, логістику, фінанси тощо. Вам також необхідно глибоке розуміння соціально-економічної та культурні умови, що переважають у країні, в якій суб'єкт має намір здійснювати свою діяльність.

Таким чином поняття стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємства часто не зустрічається в сучасній літературі. Проте підприємство з високим рівнем економічної стійкості здатне успішно долати кризові явища та функціонувати на ринку. Тому для стабілізації та розвитку економіки підприємства необхідно ґрунтовно вивчити методологічні та теоретичні підходи до стійкості підприємства та регіону в цілому [10]

Доцільно запропонувати системний підхід на рисунку 1.1, при здійсненні аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, так як багато факторів впливає на її формування.

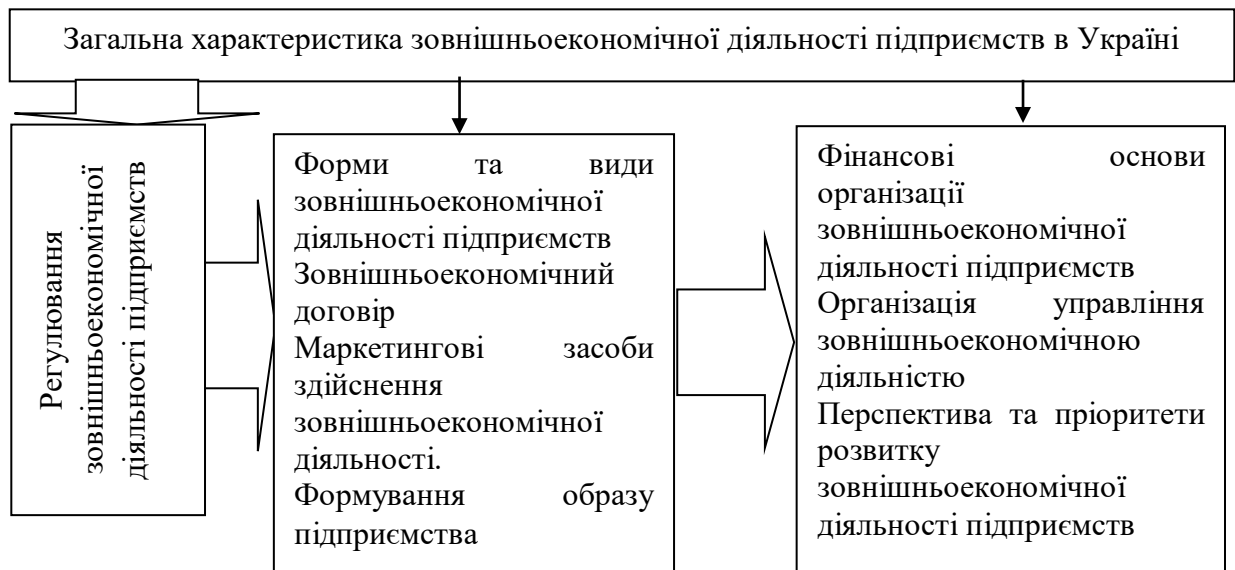


Рисунок 1.1 - Системний підхід до аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: складено автором на основі [4, 22].

Таким чином здійснення ЗЕД сучасних вітчизняних підприємств та організацій здійснюється через впровадження імпортно-експортних операцій, які налічують велику кількість проявів та тенденцій. Потрібно чітко виділяти основні форми та види зовнішньоекономічних зв'язків, які реалізовує організація. Взагалі зовнішньоекономічні зв'язки - це сукупність порогів, які згруповані однією ознакою, тобто структурною ознакою та курсом товарного потоку. Загальна класифікаційна ознака, через яку йде товарний напрям, та визначає рух товару, здійсненої роботи чи наданої послуги з однієї країни в іншу. Торгівля та економічний добробут залежать від наявності та раціонального управління ресурсами. Зовнішня політика, спрямована на підвищення ефективності прикордонних процедур, гармонізацію правил щодо продуктів і послуг, а також підвищення прозорості цих правил, є способами створення середовища, яке сприяє оптимальному використанню

ресурсів. Тим не менш, уряди не обмежуються зовнішньо економічною політикою, а створюють спеціалізовані агентства, шукають допомоги на розвиток і домовляються про правила торгівлі, які аж ніяк не є нейтральними для сектора.

З метою забезпечення прозорості у виборі продуктів, секторів і ринків для діяльності з просування експорту Центр міжнародної торгівлі розробив методологію оцінки експортного потенціалу. На основі детальної інформації про торгівлю та доступ до ринку це дозволяє ідентифікувати – залежно від потреб країни – наявні продукти з високим експортним потенціалом та/або можливостями диверсифікації на даному цільовому ринку. Індикатор експортного потенціалу обслуговує країни, які прагнуть підтримати сформовані експортні сектори у збільшенні їх експорту на нові або існуючі цільові ринки. Він визначає товари в які країна-експортер вже довела свою конкурентоспроможність на міжнародному рівні та які мають гарні перспективи успіху експорту на певних цільових ринках (ринках) (інтенсивна товарна маржа). Індикатор диверсифікації продукції обслуговує країни, які прагнуть диверсифікувати та розвивати нові експортні сектори, які стикаються з багатообіцяючими умовами попиту на нових або існуючих цільових ринках. Він визначає товари, які країна-експортер ще не експортує конкурентоспроможними, але які здаються можливими на основі поточного експортного кошика країни та експортних кошиків подібних товарів.

Необхідно враховувати і розуміти, що ряд виробничо-фінансових показників підприємства, наприклад, показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності та показники фінансової стійкості, безпосередньо залежать від загальної стійкості суб'єкта господарювання. Тільки стабільна зовнішньоекономічна діяльність буде запорукою фінансової стабільності та стійкості підприємства в цілому, а високі показники діяльності досягаються, як правило, лише за умови достатнього рівня стійкості зовнішньоекономічної діяльності.

В процесі здійснення ЗЕД підприємства на рисунку 1.2, доцільно виділити та здійснити аналіз можливих чинників, які впливають на ефективний розвиток та процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

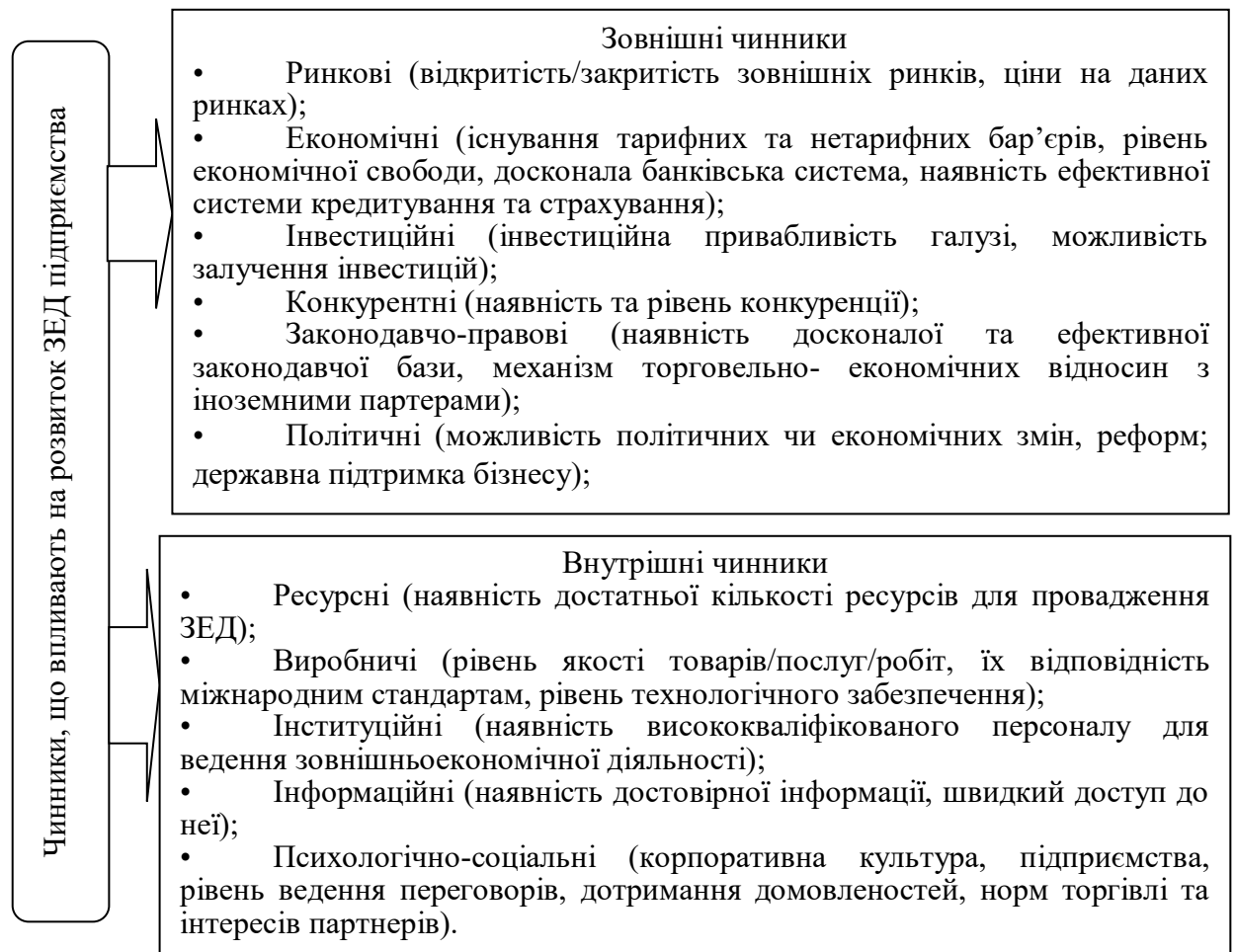


Рисунок 1.2 - Чинники розвитку ЗЕД підприємства

Джерело: складено автором на основі [5, 14, 20-21]

Отже зовнішньоекономічна діяльність регулюється та підтримується з боку держави і в свою чергу необхідно мати орієнтир на піднесення вітчизняної економіки, усіляко піддержувати інтеграцію держави до міжнародного розподілу праці. Відповідно в законодавстві України зовнішньоекономічна діяльність якою можуть займатися підприємства на території країни відносять:

Виділяють імпорт, експорт капіталів, робочої сили та товарів. Де визначення експорт товарів визначають як реалізація продукції українськими компаніями ЗЕД зовнішнім підприємствам які здійснюють господарську діяльності без експортування або з експортуванням продукції через митний кордон України, приймаючи реекспорт продукції. Одночасно, дефініція реекспорт продукції зазначає реалізацію іноземним підприємствам при вивезення за кордон України продукцію, яка раніше імпортувалось на межі України. Сам імпорт товарів визначається як купування місцевими підприємствами ЗЕД у компаніях товару без завозу або з вивозом цього товару на межі України, в тому числі, включаючи купівлю продукції, які призначені для власного споживання організаціями і установами України, як розташовані за її кордоном [6].

Імпорт (експорт) капіталу – експортування за територію держави грошових коштів у різній формі (робіт, послуг, продукції, валютних коштів, прав інтелектуальної власності, тощо) з умислом здобути доход від виробничої господарської діяльності. Підприємства можуть купувати товари за кордоном, щоб задовольнити внутрішні потреби та забезпечити свої виробничі процеси. [3].

Для суб'єктів ЗЕД України надається присвоєння послуг іноземним суб'єктам хазяйської діяльності: консультаційних, транспортно-експедиційних, посередницьких, експортних, виробничих, страхових, маркетингових, брокерських, консигнаційних, агентських, облікових, управлінських, юридичних, аудиторських, туристичних, тощо, що виключно та прямо не заборонені законами України; надання вищевказаних послуг закордонним суб'єктами господарської діяльності суб'єктам ЗЕД України.

Наукова, науково-виробнича, науково-технічна, навчальна, виробнича й інша кооперація зі закордонними суб'єктами господарської діяльності; підготовка та навчання спеціалістів на комерційній основі.

Міжнародна кооперація є важливим інструментом господарського розвитку, який дозволяє суб'єктам господарської діяльності співпрацювати з партнерами з інших країн з метою досягнення спільних цілей та покращення

результатів своєї діяльності. Міжнародна кооперація може мати різні форми, включаючи спільне виробництво, спільні науково-дослідницькі проекти, спільні закупівлі та інші форми співпраці. Вона може стосуватися різних сфер діяльності, включаючи промисловість, сільське господарство, транспорт, туризм, культуру та ін. Один з головних переваг полягає в тому, що вона дозволяє суб'єктам господарської діяльності отримати доступ до нових технологій, ринків та ресурсів. Крім того, вона може сприяти підвищенню ефективності виробництва та покращенню якості продукції. Проте, міжнародна кооперація також може ставити перед суб'єктами господарської діяльності ризики, такі як культурні та мовні бар'єри, ризики валютних коливань та ін. Тому важливо добре підготуватися до міжнародної співпраці та провести ретельний аналіз ризиків.

Міжнародне співробітництво охоплює всю професійну діяльність, спрямовану на підтримку потребуючих людей та сприяння економічному, соціальному та культурному розвитку в усьому світі. Міжнародне співробітництво охоплює сфери гуманітарної допомоги, співробітництва для розвитку та сприяння миру [2].

Операції з цінними паперами та міжнародні фінансові операції, які передбачені законам України. Розрахункові та кредитні операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та закордонними суб'єктами господарської діяльності; створення суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності кредитних, страхових установ та банківських установ за кордоном України; створення закордонними суб'єктами господарської діяльності визначених установ на межі України у випадках, передбачених законами України [8].

Підприємницька діяльність на межах України, пов'язана з наданням патентів, ліцензій, торговельних марок, ноу-хау та інших нематеріальних об'єктів власності зі сторони закордонних суб'єктів господарської діяльності є важливим напрямком міжнародної підприємницької діяльності. Ця діяльність зазвичай здійснюється через укладення відповідних договорів між закордонними суб'єктами господарської діяльності та суб'єктами ЗЕД в

Україні, які забезпечують використання нематеріальних об'єктів власності на території України.

Підприємницька діяльність суб'єктів ЗЕД за кордоном України також може включати надання патентів, ліцензій, торговельних марок, ноу-хау та інших нематеріальних об'єктів власності з боку українських суб'єктів господарської діяльності. У цьому випадку діяльність здійснюється через відповідні договори між українськими суб'єктами господарської діяльності та закордонними суб'єктами господарської діяльності, які забезпечують використання нематеріальних об'єктів власності за межами України.

У обох випадках підприємницька діяльність пов'язана з наданням прав на використання нематеріальних об'єктів власності за відповідну плату та забезпеченням їх захисту. Організація та проведення комерційних заходів, таких як аукціони, виставки, конференції, торгівлі, семінари, симпозиуми, що залучають учасників з закордону та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. [1].

Бартерні операції та інші форми зустрічної торгівлі, що базуються на обміні товарами між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України та закордонними суб'єктами господарської діяльності. Оренда та лізингові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України та закордонними суб'єктами господарської діяльності. Операції на міжбанківському валютному ринку, валютних біржах та аукціонах, пов'язані з продажем, придбанням та обміном валюти [7].

Роботи на контрактній основі фізичних осіб України з закордонними суб'єктами господарської діяльності та роботи закордонних фізичних осіб на контрактній основі з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства можуть займатися посередницькою діяльністю та організовувати торгівлю між іншими компаніями [2].

Експорт товарів. Підприємства можуть продавати свої товари на зовнішні ринки, збільшуючи тим самим свій дохід та популярність на міжнародному ринку. Підприємства можуть виконувати транзитну функцію, тобто перевозити товари з однієї країни до іншої через територію України.

Підприємства можуть інвестувати свої кошти в інші країни, отримуючи прибуток від збільшення капіталу або заробітку на процентах. Підприємства можуть проводити дослідження на зовнішніх ринках, аналізуючи попит на свої товари та вивчаючи конкурентну ситуацію. Підприємства можуть брати участь у міжнародних виставках та ярмарках, презентуючи свої товари та послуги.

Для розрахунку ефективності зовнішньо-економічної діяльності підприємства ми будемо використовувати методичний інструментарій запропонований економістами Карп'як М. О., Попадинець Н. М. [12], та інші науковці які при аналізі експортного потенціалу компанії, розкривають основну мету аналізу експортного потенціалу через дослідження попиту на товар, що виготовляється компанією і створення портфеля замовлень. Їх дослідження не ідуть у розріз з іншими науковцями. Вони вважають, що метою. В їх працях можна знайти такі формули таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичний інструментарій для оцінки ефективності зовнішньо-економічної діяльності підприємства

Формула	Пояснення
$ЕПП = ВПП * K_{кп} * K_{п} * K_{пр}$ оцінка експортного потенціалу є визначення об'єму товару, який може бути експортованим	де ЕПП – експортний потенціал компанії, ВПП – виробничий потенціал компанії, $K_{кп}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності товарів, що виготовляються компанією, $K_{п}$ – коефіцієнт попиту на світовому ринку (враховуються дані країни, що обрана для експорту), $K_{пр}$ – коефіцієнт пропозиції на світовому ринку (враховуються дані країни, що обрана для експорту)
$РПП = I + ВТР + МТР + ЯМ$ Оцінка ресурсного потенціалу підприємства,	I – сума інвестицій, ВТР – вартісна оцінка трудових ресурсів, МТР – матеріально-технічні ресурси (сукупність основних і обігових засобів у виробництві), ЯМ – сукупність якісних підприємницьких рис менеджерів, що здійснюють управління процесом виробництва та реалізації продукції
$y = a * x_1 + b * x_2 + c * x_3$ оцінка виробничий потенціал та рівень залежності виробничих можливостей від факторів виробництва	де a, b, c – коефіцієнти множинної регресії, x_1 – оцінка робочої сили, x_2 – інвестиції, x_3 – активи підприємства

Джерело: [11 -13]

Необхідно зауважити, що на експортний потенціал повинен впливати маркетинг, адже маркетингові складові активно впливають на попит та пропозицію підприємства. Аспекти міжнародної маркетингової активності впливають на основні позиції по міжнародних ринках.

Таким чином для оцінки ефективності ЗЕД підприємства пропонуємо обґрунтувати оптимальні рекомендації при умові реалізації продукції яку виготовляє підприємство, уникати ймовірні збитки при неповному підтвердженні економічної ефективності експортних операцій та розміру реалізації товару, прайсу чи асортименту в умовах коливання валютних курсів. Тому головнішим критерієм, котрий розмічає ефективність зовнішньоекономічну діяльність підприємства буде дохід від продажу виробленого товару за умови найменший витратах зі сторони підприємства, тому характеристика зовнішньоекономічної діяльності допускає науково обґрунтувати управлінські рішення, плани і перевірити їх виконання, у тому числі, зробити оцінку досягнених результатів діяльності компанії. У такий спосіб, показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства і їх опис допускає виявити вигідну зовнішньоекономічну операцію і розробити заходи на рахунок їх покращення заради зростання доходів компанії

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства

2008 року в місті Суми за фінансової підтримки американського венчурного інвестиційного фонду «Horison Capital» було створено Товариство з обмеженою відповідальністю «Керамейя» (далі по тексту ТОВ «Керамейя»). Це компанія із виробництва клінкерної керамічної цегли і тротуарної бруківки, які є основними будматеріалами для брукування покриттів та оздоблення фасадів будинків.

Стратегія із розвитку компанії ТОВ «Керамейя» - це виробництво та збут широкого асортименту клінкерної кераміки. Річна виробнича потужність товариства становить майже 30 мільйонів шт. клінкерних цеглин та 10 мільйонів шт. клінкерної бруківки. У 2018 році здійснено запуск нової виробничої лінії під назвою «КлінКерам-2», що дозволило наростити річну виробничу потужність із виготовлення клінкерної керамічної цегли на 20 мільйонів шт.

На поточний час асортимент продукції в ТОВ «Керамейя» складається з 18 видів клінкерних цеглин та бруківки, що різняться між собою розмірами, фактурою та кольоровою гамою. Керамічна клінкерна цегла КЛІНКЕРАМ – це дуже висока якість та значний запас міцності, а також великий обсяг дизайнерських рішень, що виокремлює продукцію компанії від усіх інших аналогів в Україні та закордоном.

Керамічна клінкерна цегла для зовнішнього оздоблення фасадів будівель виготовляється для двох сегментів ринку - котеджного та багатоповерхового будівництва. Із 2011 року, у відповідності до потреб попиту з боку великих будівельних компаній в сегменті багатоповерхового

будівництва впроваджено виробництво нового виду клінкерної цегли - «КлинКерам», що має пустотність 45% та, відповідно, зменшену масу. Цей вид продукції якісно відрізняється тим, що за умови збереження технологічних показників клінкерної цегли марки М350 має порівняно нижчу вартість (як на фасадну цеглу), й це є важливою особливістю з точки зору малобюджетного будівництва.

Компанія ТОВ «Керамейя» є приватною. Діяльність товариства організована у відповідності до статуту, що є головним регламентаційним і організаційним документом. Виробничі потужності компанії ТОВ «Керамейя» повністю розташовані на околиці міста Суми. Вищим органом керівництва компанією є загальні збори її засновників. Генеральний директор, обраний на загальних зборах, здійснює поточне управління господарською діяльністю товариства.

Є потреба у проведенні ретельного аналізу економічних показників діяльності компанії, тому спершу звернемося до показників збуту продукції – чистого доходу (реалізаційної виручки), що отримувала ТОВ «Керамейя» вздовж досліджуваного періоду (таблиця 2.1). Оскільки саме чистий дохід є узагальнюючим показником щодо масштабів діяльності товариства, особливий інтерес, крім іншого, представляє й дослідження чистого доходу у розрізі видів продукції.

Таблиця 2.1 - Чистий дохід в ТОВ Керамейя» за 2019-2021 рр.

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		В середньому за 2019 -2021 рр.	
	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %
КлінКЕРАМ Класика	147,9	56,1	168,5	53,3	271,9	55,9	196,1	55,1
КлінКЕРАМ Магма	34,4	13,0	50,7	16,0	68,1	14,0	51,1	14,3
КлінКЕРАМ Рустика	51,3	19,5	68,1	21,6	91,9	18,9	70,4	20,0
БрукКерам Класика	7,0	2,7	4,3	1,4	14,1	2,9	8,5	2,3
БрукКерам Магма	6,5	2,5	4,3	1,4	10,2	2,1	7,0	2,0
Керамічний блок	16,7	6,3	20,3	6,4	30,2	6,2	22,4	6,3
Всього	263,9	100	316,2	100	486,4	100	355,5	100

Джерело: розраховано автором на основі ф.№21-заг «Звіт про реалізацію продукції»

Як показано у таблиці 2.1. цегляна продукція «КлінКЕРАМ Класика» кожного року з дослідженого періоду займає найбільшу частку у структурі чистого доходу (збутової виручки), яка знаходиться в діапазоні 53,3%-56,1%. Але, якщо відсоткова частка «КлінКЕРАМ Класика» в загальному збутовому обсязі є порівняно сталою, грошові надходження від продажів цього основного виду продукції мають позитивну динаміку, й щороку відбувалося їх зростання.

На другій та третій позиціях за обсягами збутової виручки у середньому за 2019-2021 рр. знаходяться такі види керамічної клінкерної цегли як «КлінКЕРАМ Рустіка» і «КлінКЕРАМ Магма». Однак, динаміка збутової виручки у досліджуваному періоді по цих двох видах продукції має нестабільний характер.

Наступним за розміром питомої ваги видом продукції є керамічні блоки. Їх виробництво було налагоджене тільки у 2019 році. У перший рік дослідження реалізація керамічних блоків склала 16,7 млн. грн.; а у наступні два роки (2020 і 2021) виручка від їх збуту отримувалася на рівні 6,2%.

Загалом, можна підсумувати, що збутова виручка (чистий дохід) протягом 2019-2021 рр. дослідження збільшилася на майже 223 млн. грн., що відбулося не тільки завдяки зростанню відпускних цін, але й через збільшення натуральних обсягів виробництва та реалізації продукції.

В подальшому дослідженні здійснимо аналіз показників, які відображують стан основних виробничих фондів товариства. Оскільки саме ОВФ є фундаментом для матеріально-технічної бази компанії і є найважливішою складовою її капіталу. Їх кількісне і вартісне зростання, а також якісне оновлення сприяють забезпеченню безперервного процесу технологічного оснащення, а відтак й підвищенню продуктивності праці найманих робітників.

Ознайомимося із рядом основних показників щодо стану і динаміки основних засобів підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Забезпеченість ОВФ і ефективність їх використання в ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2021р. у % до 2019р.
Середньорічна вартість ОЗ, млн. грн.	211,4	264,8	460,0	217,6
Реалізовано продукції (послуг), млн. грн.	263,9	316,2	486,4	184,3
Фондоозброєність, тис. грн.	1041,4	1255	2875,0	276,1
Фондовіддача, грн.	1,25	1,19	1,06	84,6
Фондоємність, грн.	0,80	0,84	0,95	118,2
Рентабельність ОЗ	24,76	24,19	16,33	-8,4 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Середньорічна вартість основних виробничих фондів в компанії ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр. підвищилася на 117,6% (248,6 млн. грн.) й це означає, що на підприємстві відбувалося дуже суттєве кількісне і вартісне оновлення технічної бази, отже дане явище слугує основою для позитивної динаміки й інших досліджених показників стану та руху основних засобів підприємства.

Зокрема, фондоозброєність демонструє дуже обнадійливу динаміку. Її абсолютне зростання – 1833,6 грн., відносне – 176,1%. Показник фондоозброєності праці суттєво впливає на загальну ефективність господарювання компанії. Показник повинен перманентно збільшуватися, оскільки відображує технічну озброєність робітників, й таким чином визначає рівень продуктивності праці.

Можна також спостерігати певне падіння коефіцієнта фондівіддачі. У 2021 році у порівнянні із 2019 роком, показник впав на 15,4%, що не є критичним, й спричинене неоднаковим зростанням вартості ОВФ та збуту. Тож, можна констатувати, що у 2021 році на одну гривню ОВФ приходилося 1,06 грн. проданої продукції, тобто лише на 19 копійок менше, ніж у базисному 2019 році. Фактичне значення коефіцієнта фондівіддачі у 2021 році, незважаючи, що воно є меншим за аналогічне у 2019 році, тлумачиться

нами як достатнє, щоб підтвердити ефективне використання основних виробничих фондів.

Фондоємність набуває протилежну до фондovіддачі динаміку, оскільки є оберненим показником. Деяке її зростання не несе негативних наслідків та в цілому можна говорити, що й цей показник підтверджує ефективне використання ОВФ.

Отже, зазначаємо, що середньорічна вартість основних виробничих фондів підвищується й знаходяться на задовільному рівні інші пов'язані показники, тому матеріально-технічні ресурси в компанії використовуються досить ефективно, спостерігається їх кількісне й вартісне оновлення. Це додатково підтверджується стабільним показником рентабельності ОВФ, який, хоча і мав деяке падіння, все рівно за досліджений період був постійно на високому рівні – більше 16%, що означає не тільки ефективне використання ОВФ, а й належний рівень їхнього управління.

Надалі проведемо аналіз найважливішого елементу будь-якого виробничого процесу - трудових ресурсів (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3 - Динаміка середньорічної чисельності працівників і ефективність використання їх робочої сили в ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			2021 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	203	211	160	78,8
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	246	249	248	100,8
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,984	0,996	0,984	100,0
Реалізовано (продукції) послуг на 1-ого середньорічного працівника в тис. грн. (продуктивність праці)	1300	1499	3040	233,8
Річний фонд заробітної плати, тис. грн.	30202	34459	34144	113,1
Середня заробітна плата, грн./міс.	12398	13609	17783	143,4

Джерело: розраховано автором на основі ф.№1-ПВ Звіт з праці та ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Розрахунки, подані у таблиці 2.3. говорять про те, що середньорічна кількість робітників у 2021 році є меншою, ніж була в 2019 р. й це

скорочення було на рівні 21,2% (43 особи). На протязі 2019-2021 рр. середньорічна чисельність працівників певно зменшувалася (з коливаннями), скорочення відбулося на основі прийнятих керівниками рішень з оптимізації кадрового складу у зв'язку з автоматизацією все більшої кількості технологічних процесів. Отже, можна констатувати, що в ТОВ «Керамейя» кадрова політика характеризується гнучкістю, що полягає у швидкому пристосуванні до фактичних умов ринкового і технологічного середовища та частими донаборами або звільненнями.

Середнє число відпрацьованих одним працівником днів залишалося за три останні роки майже однаковим, отже й коефіцієнт використання річного фонду також був без істотних змін. З рештою, це означає стабільно організований робочий процес без простоїв, вимушених відпусток та необґрунтованих скорочень чисельності робочих годин.

Слід уточнити, що фонд заробітної плати в ТОВ «Керамейя» протягом 2019-2020 рр. збільшувався, а у 2021 році – навпаки, скоротився (внаслідок скорочення), але середня по компанії заробітна плата зросла. Розмір середньої оплати праці був не дуже високим, всього лише на 5-10% перевищував середній показник по Сумській області. Це доводить, що керівники підприємства не бажають поліпшувати соціальні стандарти. В той же час, продуктивність праці збільшується суттєво вищим темпом (на 133,8%), ніж заробітна плата (на 43,4%), й тому ми маємо підтвердження, що робоча сила використовується ефективно, а резерви для її обґрунтованого підвищення мають місце. Розглянемо становище, яке склалося в компанії із фінансовими результатами діяльності (таблиця 2.4.).

Дані таблиці 2.4 свідчать, що динаміка фінансових результатів протягом 2019 - 2021 рр. була в цілому стабільною, фіксувалися окремі позитивні та негативні тенденції. Зокрема, чистий дохід підвищився на 84,3% (222,5 млн. грн.). Разом з ним зросла і собівартість клінкерної продукції - на 86,1% (132,1 млн. грн.). У 2019 році в товаристві було отримано чистий

прибуток в розмірі 52,4 млн. грн., а у 2021 році вже – 105 млн. грн., що, однак, не відобразилося позитивно на рентабельності.

Таблиця 2.4 - Динаміка основних економічних показників діяльності в ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020р.	2021р.	2021 р. у % до 2019 р.
Чистий дохід, всього, млн. грн. В т.ч. в розрахунку на:	263,9	316,2	486,4	184,3
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	124,8	119,4	105,7	84,7
- 1-го середньорічного робітника, тис. грн.	1300	1498,6	3040,0	233,8
Собівартість реалізації продукції, робіт, послуг, млн. грн.	153,5	188	285,6	186,1
Валовий прибуток/збиток, +(-) всього, млн. грн. В т.ч. в розрахунку на:	110,4	128,2	200,9	182,0
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	52,2	48,4	43,7	83,7
- 1-го середньорічного робітника, тис. грн.	543,8	607,6	1255,6	230,9
Чистий прибуток/збиток, +(-) всього, млн. грн. В т.ч. в розрахунку на:	52,4	64	105	200,4
- 100 грн. вартості ОВФ, тис. грн.;	24,8	24,2	22,8	92,0
- 1-го середньорічного робітника, тис. грн.	258,1	303,3	656,3	254,3
Рівень рентабельності/збитковості, +(-) %	34,14	34,04	27,53	-6,6 п.п.

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства: ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

Треба зауважити, що в 2019 році підприємство було з найбільшим рівнем прибутковості - 34,14%, дещо знизився цей рівень у 2020 році – до 34,04, й ще більше 2021 року – до 27,53%. Попри невелике зниження, все одно високий рівень прибутковості пояснюється ефективним менеджментом збутової і виробничої сфери, невеликою конкуренцією на українському ринку, суттєвим експортним потенціалом, що, з нашої точки зору на сьогодні повністю не задіяний. Невелике зменшення рентабельності пояснюється ще й суттєвим зростанням цін на енергоносії, які для даного виробничого процесу використовуються у надзвичайно великих обсягах й тому втримання прибутковості на кінцевий рік дослідження на рівні більше 27% - це є заслуга всього персоналу товариства, особливо його менеджменту на середній та вищій ланці управління.

Таким чином, ТОВ «Керамейя» в умовах важкого цінового тягара на енергоносії змогло пристосуватися до мінливих умов ринкового середовища й на сьогодні ефективно виконує свою виробничу, господарську і фінансову діяльність. Продукція підприємства має великий попит на зовнішньому і внутрішньому ринках. Важливо також наголосити, що саме експортний потенціал ТОВ «Керамейя» є тим рятівним важелем, що може бути в нагоді у зв'язку з погіршенням кон'юнктури в середині країни.

2.2 Аналіз стану управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Відповідно до теми дослідження в цьому розділі доцільно проаналізувати існуючий стан управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Керамейя».

Організаційна структура досліджуваного підприємства представлена нами на рисунку 2.1. За класичною структурою управління найвищим органом ТОВ «Керамейя» є збори учасників. Учасники товариства мають право скликати загальні збори. При прийнятті рішення кожен учасник матиме можливість віддати свій голос під час голосування пропорційно до того, яку частку було внесено ним до статутного фонду підприємства. Генеральний директор представляє виконавчий орган підприємства. На посаді директора з часу заснування і до сьогодні знаходиться І. Телющенко (засновник підприємства). У Генерального директора чотири заступники: заступник генерального директора з виробництва, фінансовий директор, комерційний директор, заступник генерального директора з управління персоналом. Керівництво має великі повноваження у прийнятті рішень та здійсненні контролю за їх виконанням. Це свідчить про сформовану централізовану систему управління на підприємстві. Підприємство зареєстроване як товариство з обмеженою відповідальністю це доволі вигідно для засновників, адже така форма господарювання означає, що

підприємство засновується одним, або кількома особами, його статутний капітал поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом. Відповідно до Господарського Кодексу учасником можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості своїх вкладів [14].



Рисунок 2.1 - Організаційна структура досліджуваного підприємства

Джерело: складено автором відповідно до інформації, наданої підприємством

ТОВ «Керамейя» при заснуванні реєструвалося таким чином через те, що засновник розумів, що підприємство в такому випадку отримає відносно досконалу та достатньо вивчену (практично без недоліків) нормативно-правову базу. Відповідно до нормативно-правової бази рішення директором може прийматися навіть одноосібно (зрозуміло, за виключенням того, що є виключною компетенцією загальних зборів учасників товариства з обмеженою відповідальністю). Наприклад, питання щодо складу ревізійної комісії затверджують тільки загальні збори учасників товариства. Така комісія інспектує господарську та фінансову складову функціонування підприємства. У компанії ревізійна комісія формується із трьох осіб. Очолює

її голова. І. Телющенко при цьому не може приймати участь у роботі ревізійної комісії. Це створить певні непорозуміння, адже його робота також повинна перевірятися даною комісією. Перевірку ініціюють як збори учасників, так і сама комісія. Тобто, власна ініціатива в даному випадку можлива. Матеріали, документи, інша інформація, що вимагається під час перевірки повинна надаватися без жодних перешкод. При наявності спірних питань, що потребують додаткового пояснення від найманих працівників (менеджерів, робітників) можуть вимагатися пояснення, які вони зобов'язані подати у письмовому вигляді. Результати проведеної перевірки повинні надаватися загальним зборам учасників підприємства. По результатах господарської, фінансової, операційної та інших видів діяльності формуються обґрунтовані висновки (аналізу підлягає звітність – баланс, звіти про фінансові результати тощо). Звіти можуть бути затверджені тоді, коли відбудеться їх відповідна перевірка.

Існує можливість скликання комісією позачергових зборів учасників ТОВ “Керамейя”. Наприклад, коли є обґрунтована підозра щодо зловживання службовим становищем з боку посадових осіб керівних органів. Метою скликання позачергових зборів, в даному прикладі, стане запобігання негативним наслідкам, унеможливлення настання збитків від зловживань, захист інтересів компанії та засновників.

Очевидним моментом є те, що дана організаційна структура підприємства обрана у відповідності із виробничими циклами та процесами. Управлінський апарат підприємства рознесений на такі відділи: відділ з адміністративної діяльності, маркетингу, продаж, логістики, юридичний відділ та бухгалтерія.

Основними завданнями відділу з адміністративної діяльності ТОВ “Керамейя” є:

- технічна підтримка роботи генерального директора, керуючого виробництвом, головного інженера, заступників даних осіб, головного бухгалтера, начальника відділу логістики та поставок, головного технолога,

керівника капітального будівництва, топ-менеджмента у відділах експорту, маркетингу, начальника лабораторії, провідного юрисконсульта.

- координування співпраці топ-менеджменту із провідними фахівцями структурних підрозділів, що передбачає доведення необхідних даних, розпоряджень із подальшою перевіркою правильності та ефективності їх виконання;

- супроводження та забезпечення підтримки процесу прийняття управлінських рішень керівництвом компанії. Супровід може полягати за потребою у наданні аналітичного, інформаційного та розрахункового підґрунтя таких рішень;

- забезпечення процесів документаційного обігу товариства, що відповідає внутрішнім вимогам та вимогам законодавчої бази;

- координація зусиль у налагодженні співпраці із органами державної влади та місцевого самоврядування;

- організація роботи щодо оперативного менеджменту найманих працівників (визначення потреби, вакантних посад, резерви кадрів. Підвищення кваліфікації тощо).

Відділ з адміністративної діяльності можна вважати основою організації. Оцінка ефективності адміністративного відділу у досліджуваному підприємстві свідчить про високу ефективність виконання адміністративної роботи менеджерами. Вони є сполучною ланкою між різними відділами ТОВ «Керамейя» та забезпечують плавний потік інформації з однієї структурної одиниці в іншу. Ефективне управління призводить до того, що підприємство працює професійно і безперебійно. Нами визначені основні плюси роботи відділу з адміністративної діяльності досліджуваного підприємства:

- менеджери чітко розуміють загальну концепцію управління та загальні цілі;

- для того, щоб розширити можливості офісного персоналу з управління, керівником відділу ефективно і професійно організований офіс;

- здійснена розробка відповідної стратегії управління офісом;
- проведена розробка відповідної стратегії управління активами;
- всі адміністративні процедури регламентовані;
- керівником відділу здійснюється планування і контролювання адміністративного бюджету.

Керівник відділу з адміністративної діяльності забезпечує ефективну роботу всіх підрозділів ТОВ «Керамейя». Виступаючи як сполучна ланка між вищим керівництвом і співробітниками, він забезпечує мотивацію найманих працівників, має можливість реалізувати цілі організації.

Структура управління ТОВ «Керамейя» на рисунку 2.2, являє собою класичну схему, вона властива майже всім індустріальним виробництвам України і є доволі продуктивною для такого за об'ємами виробництва товариства.

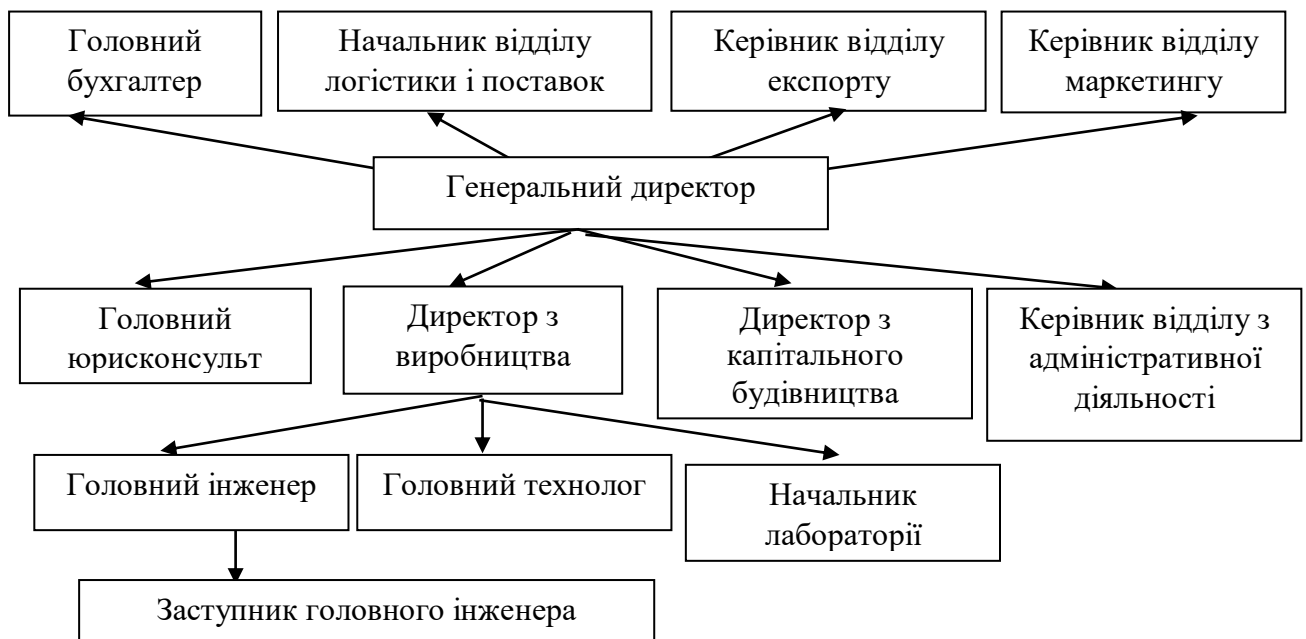


Рисунок 2.2 - Структура управління ТОВ «Керамейя»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Керівник відділу маркетингу, продажів, логістики і постачань реалізує всі комерційні функції, пов'язані із забезпеченням процесу виробництва

сировиною, процеси реалізації продукції та всі необхідні додаткові операції. Дана особа забезпечує досягнення оперативних цілей шляхом сприяння “маркетинговому мисленню”, надання інформації про продажі і рекомендацій щодо вдосконалення стратегічних планів; підготовки та виконання планів дій. На керівникові відділу маркетингу лежить відповідальність за реалізацію продукції, продуктивність, якість і дотримання високих стандартів обслуговування клієнта; вирішення проблем та виявлення тенденцій з метою подальшого вдосконалення системи і здійснення змін(при необхідності). Крім цього, ним визначаються фінансові цілі шляхом прогнозування потреб, підготовки річного бюджету маркетингу, витрат на планування маркетингових заходів, аналізу відхилень і ініціювання коригувальних дій.

Керівник відділу маркетингу, продажів, логістики і постачань визначає річні плани по прогнозуванню і розробці щорічних обсягів продажу для регіонів; здійснює проектування очікуваного обсягу продажів і прибутку для існуючих і нових продуктів, аналіз тенденцій і результатів. Важливою є задача розробки стратегій ціноутворення, рекомендованих цін продажу, контролю витрат, конкуренції, попиту та пропозиції на відповідному ринку (визначення маркетингових можливостей та вимог споживачів, визначення частки ринку, частки конкурентів на ринку, сильні і слабкі сторони конкурентів, створення цільової частки ринку). Керівник відділу маркетингу відповідає за підвищення конкурентоспроможності продукції і рентабельність реалізації. За необхідності він координує роботу із розробки нового продукту.

Бухгалтерський облік, його організування, формування, підготовка та відповідне вимогам оформлення форм бухгалтерської звітності та документів регулюється, організовується, контролюється головним бухгалтером. Всі звіти, такі як: податкові, статистичні, фінансові, звіти до фондів обов’язкового соціального страхування, бухгалтерські, формуються фахівцями бухгалтерії ТОВ “Керамейя” на чолі з головним бухгалтером.

Головний бухгалтер несе відповідальність за своєчасне та вірне проведення розрахунків із бюджетом. Це ж стосується і позабюджетних фондів.

Основними обов'язками бухгалтерії ТОВ “Керамейя” є: здійснення платежів і ведення розрахунків (наприклад, заробітна плата найманим працівникам нараховується фахівцями бухгалтерії), обробка вхідних платежів, звітність та фінансовий контроль, що дозволяє уникнути помилок, шахрайства, крадіжок тощо.

Головними завданнями відділу виробництва досліджуваного підприємства є утворення механізму організаційних, методичних, методологічних важелів, що здійснює менеджмент безпосередньо процесу виробництва всіх видів продукції на всіх виробничих потужностях; організація матеріального, технологічного, технічного, ресурсного забезпечення процесу виготовлення кінцевої продукції; координування взаємозв'язків та спільної роботи із іншими відділами щодо суміжних функцій та задач (зокрема, потрібна для виробничого процесу сировина надається відділу виробництва відділом логістики та поставок). Відділ виробництва аналізує та, узагальнивши отриману від відділу маркетингу інформацію по нових потребах споживачі, надає рекомендації, характеризує виробничі можливості ТОВ “Керамейя” у виробництві нового виду продукції. Попит та вимоги споживачів в даному випадку будуть співставлятися із характеристиками, технологічними та технічними можливостями устаткування та обладнання, рівнем забезпеченості оборотними фондами та якістю трудових ресурсів. Відділ виробництва виконує функцію планування: перспективні плани та їх обґрунтування щодо виробничого процесу належать до компетенції фахівців відділу.

Збереження корисних копалин, охорона навколишнього природного середовища – пріоритети у діяльності ТОВ “Керамейя”. Підприємство намагається максимально знизити негативний вплив виробничих процесів на навколишній світ, а за можливості – нейтралізувати його повністю. Заходи,

які можливо при цьому використати розробляють, а потім і впроваджують відділом виробництва.

Головний юрисконсульт втілює в життя, координує та забезпечує методичне керівництво правовою роботою діяльності досліджуваної компанії. Більшість часу головний спеціаліст з правових питань консультує весь менеджмент щодо внесення змін до нормативно-правових актів, а також консультує співробітників з правових питань, які стосуються професійної діяльності. Крім того, головний юрисконсульт відповідає за розслідування питань недотримання розпорядку та законодавства, пропонує заходи, які необхідно при цьому вжити.

Доцільно зазначити, що проведене дослідження системи управління та адміністрування в ТОВ “Керамейя” свідчить про оптимальну організаційну та управлінську структури підприємства. Розподіл функціональних обов’язків менеджерів та система розподілу основних функцій менеджменту дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для розвитку підприємства.

2.3 Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві

Ключова потреба до зовнішньоекономічної діяльності підприємства - це її господарська ефективність. Фірми часто мають істотні збитки через неправильне економічне і технічне планування ефективності ЗЕД, хибний вибір валюти платежу й валюти вартості, вартісних та неwartісних положень міжнародних угод. Калькуляція ефективності ЗЕД визначається через порівняння затрат та суміжного економічного ефекту, що досягненням певної господарської мети, а результатом слід вважати грошову оцінку чистого прибутку фірми: грошові надходження за поставлену продукцію, надані послуги і виконані роботи. Витрати – грошове відображення нематеріальних

і матеріальних ресурсів: робочої сили, сировини, енергії, матеріалів, послуг підрядників, відрахувань до Пенсійного Фонду й інших затрат, без яких комерційна діяльність не виконується.

Зобов'язання за контрактами повинні виконуватися відповідно до термінів відвантаження продукції, її якості та кількості й інших вимог, що обумовлені в угоді. Отже, вважаємо потрібним включити в дослідження певні показники, що характеризують ступінь виконання договорів:

- Коефіцієнт виконання контрактів за загальною чисельністю – показує питому вагу виконаних угод в загальній кількості вже укладених.

$$\text{Квк} = \frac{\text{Кількість виконаних угод (контрактів)}}{\text{Загальна чисельність укладених угод (контрактів)}}$$

За 2021 рік ТОВ «Керамейя» підписала 2043 угод, з яких повністю виконано 1951.

$$\text{Квк}_{2021} = 1951 / 2041 = 0,95$$

Аналогічний показник за попередні роки:

$$\text{Квк}_{2020} = 1832 / 1971 = 0,93$$

$$\text{Квк}_{2019} = 1655 / 1825 = 0,91$$

Тобто 95% угод (контрактів), підписаних ТОВ «Керамейя» у 2021 році було цілком виконано, й це є дуже позитивним результатом господарської діяльності; невиконані 4% контрактів - сталися внаслідок форс-мажорних причин.

- Коефіцієнт виконання експортних угод (контрактів) - відображує вартісну частку виконаних угод (контрактів) у загальній вартості усіх угод (контрактів).

$\text{Кез} = \frac{\text{Експортна вартість продукції, одержана від виконання укладених контрактів}}{\text{Сума усіх контрактів по експорту, які підлягають виконанню протягом звітного періоду}}$

Як вже досліджено у таблиці 2.5 експортна вартість, отримана від виконання укладених контрактів у 2021 році 268,3 млн. грн. З облікових

документів фірми ми дізналися, що сума усіх експортних контрактів, які підлягали виконанню у 2021 році 363,8 млн. грн., тому:

$$Кез2021 = 363,8 / 395,4 = 0,92$$

Коефіцієнт експортних зобов'язань є трохи нижчим за коефіцієнт виконання контрактів, що свідчить про невелику кількість більш вартісних угод, які не були укладені. Визначимо даний коефіцієнт за 2020 та 2019 роки:

$$Кез2020 = 247,9 / 269,5 = 0,92$$

$$Кез2019 = 173,4 / 192,7 = 0,90$$

Отже, коефіцієнт експортних зобов'язань не був меншим за 90% в кожному році дослідження.

Далі розрахуємо Абсолютний показник економічного ефекту експорту – це прибуток (збиток) від виконання експортних операцій.

Пекс = Чистий дохід від експорту – Витрати організації по експорту

У таблиці 2.5 чистий дохід від експорту у 2021 році 363,8 млн. грн., а витрати на організацію експорту склали 25,7 млн. грн., отже, абсолютний показник економічного ефекту експорту у 2021 році склав:

$$Пекс2021 = 363,8 - 25,7 = 338,1 \text{ млн. грн.}$$

За попередні два роки:

$$Пекс2020 = 247,9 - 12,6 = 235,3 \text{ млн. грн.}$$

$$Пекс2019 = 173,4 - 10,4 = 163,0 \text{ млн. грн.}$$

Крім абсолютного показника економічної ефективності експорту, визначимо й ще два коефіцієнти ефективності експорту.

Перший коефіцієнт економічної ефективності експорту розраховується за формулою:

Кекс1 = Чистий дохід від експорту / Витрати організації по експорту

$$Кекс\ 1\ 2021 = 363,8 / 25,7 = 14,2$$

$$Кекс\ 1\ 2020 = 247,9 / 12,6 = 19,7$$

$$Кекс\ 1\ 2019 = 173,4 / 10,4 = 16,7$$

Це співвідношення відображує ту кількість гривень чистого доходу від експорту, яку отримала фірма із кожної гривні витрат на експорт.

Другий коефіцієнт ефективності відображує співвідношення між кількістю експорту та собівартістю виробництва експортованої продукції. Коефіцієнт характеризує обсяг виручки, яку компанія отримала від експорту продукції на 1 грн. витрат на виробництво та продаж експортної продукції

Другий коефіцієнт економічної ефективності розраховується за формулою:

Кекс2 = Сума експорту у внутрішніх середньорічних цінах / Собівартість продукції, що експортуються

$$\text{Кекс 2 2021} = 363,8 / 279,3 = 1,30$$

$$\text{Кекс 2 2020} = 247,9 / 197,0 = 1,26$$

$$\text{Кекс 2 2019} = 173,4 / 141,7 = 1,22$$

У таблиці 2.5 наведемо усі розраховані коефіцієнти і показники, для дослідження їх динаміки покажемо відхилення звітного від базисного року.

Таблиця 2.5 - Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності у ТОВ «Керамейя», 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Коефіцієнт виконання угод (контрактів) за загальною кількістю	0,91	0,93	0,95	0,04	4,4
Коефіцієнт виконання експортних зобов'язань	0,9	0,92	0,92	0,02	2,2
Абсолютний показник економічного ефекту експорту	163	235,3	338,1	175,1	107,4
Перший коефіцієнт економічної ефективності експорту	16,7	19,7	14,2	-2,50	-15,0
Другий коефіцієнт економічної ефективності експорту	1,22	1,26	1,3	0,08	6,6

Джерело: Побудовано автором за даними бухгалтерського обліку товариства

Показники ефективності експортної діяльності в ТОВ «Керамейя» протягом періоду дослідження мали позитивну динаміку. Питома вага виконаних угод кожного року збільшувалася. Коефіцієнт виконання експортних зобов'язань у 2019-2021 рр. завжди був більшим за 0,9, й загальний тренд цього показника був позитивним, що з кращої точки зору

характеризує функціонування відділу ЗЕД на підприємстві. Коефіцієнти економічної ефективності експорту теж мають позитивну динаміку, що пов'язане із оптимізацією логістики при транспортуванні продукції ТОВ «Керамейя» до країн Європейського Союзу.

Компанія здійснює збут продукції до ряду країн дальнього та близького зарубіжжя, в т.ч. до: Білорусі, Казахстану, росії, країн Балтії, Середньої Азії та Східної Європи. Наведемо структуру доходів, отриманих на зовнішньому ринку, у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. - Виручка від продажу товарів на зовнішньому ринку ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Види продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		В середньому за 2019 -2021 рр.	
	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %	Виручка млн. грн.	Питома вага, %
Експорт всього у т.ч.	173,4	100	247,9	100	363,8	100	261,7	100,0
КлінКЕРАМ Класика	128,3	74,0	196,1	79,1	261,6	71,9	195,3	75,0
КлінКЕРАМ Магма	18,6	10,7	28,5	11,5	46,2	12,7	31,1	11,6
КлінКЕРАМ Рустика	26,5	15,3	23,3	9,4	56,0	15,4	35,3	13,4
% експорту в чистому доході	*	65,7	*	78,4	*	74,8		73,0
Реалізація, разом	263,9	100	316,2	100	486,4	100	355,5	100,0

Джерело: побудовано автором за даними бухгалтерського обліку товариства

За даними цієї таблиці можна стверджувати, що за весь досліджуваний період компанія постійно нарощувала вартісні обсяги експорту продукції. Зокрема, мала рекордний обсяг експортних надходжень у розмірі 363,8 млн. грн., або 74,8% в загальній структурі реалізації. Отже, у 2021 році ТОВ «Керамейя» стала галузевим лідером із експортних надходжень від продажу будівельних матеріалів. Хоча, у відносному виразі найбільш продуктивним був 2020 рік, коли на експорт відійшло майже 80% виробленої клінкерної продукції.

У структурі експорту клінкерної продукції ТОВ «Керамейя» найбільшу питому вагу має КлінКЕРАМ Класика – 71,9%, що у 2021 році було близько

261,6 млн. грн. Наступними за зменшенням питомої ваги йде із великим відставанням продукт КлінКЕРАМ Рустика – 56 млн. грн. (15,4%) і КлінКЕРАМ Магма – 46,2 млн. грн. (12,7%).

У підсумку дослідження, треба наголосити, що відсоткова частка експортних надходжень у загальній структурі чистого доходу має порівняно стабільний характер, а коливання у межах 13% обумовлюються змінністю курсів іноземних валют, митними ставками, законодавчим нормуванням експортної діяльності, іншими факторами, пов'язаними із міжнародною логістикою.

Загалом, можна говорити про експортно орієнтований характер даного виробництва, адже надходження з експорту дуже суттєво перевищували виручку з внутрішнього ринку. Зазначимо, що будівництво у країнах Європи на сьогодні є однією із найбільш стрімко розвиваючихся галузей економіки, отже, й експортні перспективи клінкерної керамічної продукції для європейського та інших ринків є обнадійливими.

З іншого боку український ринок у зв'язку із післявоєнною відбудовою потребуватиме все більшої кількості високоякісних будівельних матеріалів, якими за умов вдалого менеджменту може забезпечити розглянуте нами підприємство. Отже, попри наявні макроекономічні фактори негативного впливу ТОВ «Керамейя» може не втратити, а, навпаки, наростити свою частку як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Надалі, проаналізуємо показники експортних надходжень у ТОВ «Керамейя», а саме чистий дохід (виручку), валовий прибуток, чистий прибуток та рентабельність експорту. Числові дані й динаміка по даних показниках міститься у таблиці 2.7.

Експортна діяльність в усіх досліджених розрізах характеризується дуже позитивною і статикою, і динамікою. Зокрема, чистий дохід від експортних надходжень збільшився на 54,7% або на 95 млн. грн. Валовий прибуток зріс на 109,8% (190,4 млн. грн.), а чистий прибуток – на 166,6% (52,8 млн. грн.).

Таблиця 2.7 - Динаміка експортних показників ТОВ «Керамейя» за 2019-2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+/-	%
Чиста виручка, млн. грн.	173,4	247,9	363,8	190,4	109,8
Валовий прибуток, млн. грн.	72,8	92,9	159,7	86,9	119,4
Прибуток, млн. грн.	31,7	50,9	84,5	52,8	166,6
Рентабельність експорту, %	22,4	25,9	30,3	7,9	*

Джерело: побудовано автором за даними бухгалтерії товариства

Загальна рентабельність експорту підвищилася на 7,9 п.п. Отже, виходячи із досліджених показників, робимо висновок про добре налагоджене управління експортно-збутовою діяльністю, результати роботи якого часто слугують додатковою подушкою фінансової міцності через проблеми на внутрішньому ринку.

Особливістю продукції ТОВ «Керамейя» є її порівняно велика вага, у зв'язку з чим витрати на транспортування теж є порівняно більшими на 1 кубічний метр транспортувальних контейнерів. Ось чому є логістичні обмеження щодо дальності транспортних перевезень. Відтак експорт відбувається переважно в країни близького зарубіжжя: Білорусь (до 2022 року), росію (до 2022 року), Молдову, Казахстан та інші країни Середньої Азії, країни ЄС, які межують з Україною.

У таблиці 2.8 подана інформація у відсотках стосовно експортованої продукції ТОВ «Керамейя» в розрізі країн, до яких відбувалися експортні поставки. Протягом досліджених років саме експорт до Казахстану та межуючих з ним країн Середньої Азії мав найстабільнішу і найбільшу питому вагу в структурі експортних надходжень ТОВ «Керамейя». Базисного 2019 року відсоткова частка експортних надходжень із цієї держави була на рівні 51%, наступного 2020 року досягла максимуму й становила 53%, а 2021 трохи знизилася (на 5%) й дорівнювала 46%.

Таблиця 2.8 - Географічна структура експорту ТОВ «Керамейя» 2019-2021 рр.

Основні країни – партнери, млн. грн.	Роки, %			Відхилення 2021р. від 2019р., +/-
	2019р.	2020р.	2021р.	
Казахстан та інші середньоазійські країни	51	53	46	-5
ЄС	16	14	22	+6
Білорусь	15	16	14	-1
росія	11	10	9	-2
Молдова	7	7	9	2
Разом, експорт	100	100	100	*

Джерело: побудовано автором за даними відділу продажів товариства

Стабільну динаміку показують експортні поставки до Білорусі, що протягом 2019-2021 рр. були на рівні 14%-16%. Також стабільними із невеликим зростаючим трендом були надходження від експортних поставок до республіки Молдова, їх питома вага коливалася у межах 7%-9%.

Спад експортних надходжень від поставок до російської федерації, протягом всього періоду дослідження пояснювався напруженими міждержавними відносинами (ще до повномасштабної агресії), та пов'язаними з цим торгівельними перепонами щодо експорту продукції із України (санкції, мита, цілеспрямовані затримки на кордоні тощо). Починаючи з лютого 2022 року у зв'язку із повномасштабним вторгненням в Україну військ російської федерації експортні відносини ТОВ «Керамейя» повністю припинилися із російськими покупцями даного підприємства. Будь-які перспективи поновлення торгівельних відносин із росією нами не розглядається і є неприпустимими з моральної точки зору, оскільки вироблені ТОВ «Керамейя» будівельні матеріали можуть бути використані для спорудження військових об'єктів.

Особливо перспективним напрямком для експорту продукції ТОВ «Керамейя» є країни ЄС, особливо ті, що межують з Україною, а також країни Балтії. Порівняно невеликі відстані до цих країн зумовлюють прийнятний рівень витрат на транспортні перевезення такої важкомасної

продукції як клінкерна кераміка. Експорт до цих країн за 2019-2021 рр. збільшився на 6% з подальшою перспективою зростання завдяки зменшенню торгівельних бар'єрів між Україною та ЄС і зоні вільної торгівлі між ними. В майбутньому саме експорт до країн ЄС має повністю замінити експорт до країн – агресорів, тобто росії та Білорусі, оскільки керівні органи Європейського Союзу прийняли особливі рішення аби стимулювати експорт з України з метою поживати нашу економіку в умовах відсічі агресії зі сторони росії та з використанням території й повітряного простору республіки Білорусь.

Як експорт, так і внутрішня економічна діяльність в ТОВ «Керамейя» здійснюється у двох формах – прямі продажі та через дилерську мережу. Загалом, потреба у другій формі викликана необхідністю оптимізації транспортних витрат, витрат на зберігання продукції, її маркетинг. Продажі за посередництвом дилерської мережі, як правило, мають місце там, де користуються споживацьким попитом дрібно- та середньо- гуртові партії клінкерної продукції. Отже, в таблиці 2.9 відображена чисельність дилерів компанії ТОВ «Керамейя» в Україні та закордоном в розрізі країн та економічних блоків.

Таблиця 2.9 - Кількість дилерів ТОВ «Керамейя» в Україні та закордоном у 2019-2021 рр.

Основні країни – партнери, млн. грн.	Роки			Відхилення 2021р. від 2019р., %
	2019р.	2020р.	2021р.	
Україна	9	10	9	0
Казахстан та інші середньо азійські країни	16	16	15	-1
ЄС	5	8	11	6
Білорусь	10	9	8	-2
росія	17	9	7	-10
Молдова	2	3	3	1
Разом, закордоном	50	45	44	-6
Всього	59	55	53	-6

Джерело: побудовано автором за даними відділу продажів товариства

Як бачимо з таблиці 2.9, мережа дилерів компанії ТОВ «Керамейя» протягом досліджуваного періоду дещо скоротилася (на 6 одиниць). Це скорочення відбулося в основному через втрату білоруського та (переважно) російського ринкових сегментів. В той же час дилерська мережа в країнах Європейського Союзу навпаки розгорталася (на 6 одиниць). По інших напрямках дилерська мережа є сталою. Сталістю характеризується також і дилерська мережа компанії на внутрішньому ринку.

Прямі продажі – ще одна форма реалізації в ТОВ «Керамейя» - мають місце із великими покупцями, коли відвантажуються відразу або протягом певного періоду великогуртові партії клінкерних виробів. Крім того, з постійними клієнтами – великими будівельними компаніями та забудовниками, керівництво ТОВ «Керамейя» також прагне мати торгівельні відносини у формі прямих продажів. Загалом, ця форма продажу є надійнішою за дилерську мережу, адже дилери можуть припинити співпрацю, а клієнти залишаються завжди. Водночас, й прибутків з прямих продажів в цілому компанія на одиницю продукції отримує менше, оскільки попит в прямих продажах є менш стабільним, його коливання не згладжується попитом дилерських компаній по заповненню складів. Отже у таблиці 2.10 розміщена інформація щодо питомої ваги прямих продажів та збуту через дилерські мережі в розрізі країн.

Таблиця 2.10 - Основні форми продажу клінкерної цегли ТОВ «Керамейя» за 2019-2021рр.

Країна поставок	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. +/- від 2019 р.	
	Прямі продажі, %	Дилери, %	Прямі продажі, %	Дилери, %	Прямі продажі, %	Дилери, %	Прямі продажі, %	Дилери, %
Україна	90	10	85	15	80	20	-10	+10
Казахстан	40	60	45	55	50	50	-20	+20
ЄС	25	75	30	70	35	65	+10	-10
Білорусь	0	100	0	100	0	100	-	-
росія	60	40	30	70	20	80	-40	+40
Молдова	0	100	0	100	0	100	-	-
В цілому по закордону	20	80	15	85	15	85	-5	+5

Джерело: побудовано автором за даними відділу продажів товариства

Дані з таблиці 2.10, дозволяють стверджувати, що структура продажів компанії ТОВ «Керамейя» зазнала змін, але різних за величиною та суттєвістю. Наприклад, продажі через дилерську мережу за досліджений випадок наростилися на 10%, й на цей же відсоток скоротилися продажі через прямі поставки. До Казахстану та середньо азійських країн прямі поставки також знизилися, а поставки через дилерську мережу збільшилися на 20%. Це, на нашу думку, пов'язане із особливостями збутової політики компанії. Протилежна ситуація виникала із продажем продукції до межуючих з Україною країн ЄС, оскільки частка прямих продажів збільшилася на 10%, а через дилерську мережу, навпаки, впала. Причиною цього на нашу думку стало якісне покращення логістики. До росії кардинально зросла питома вага продажів через дилерську мережу (на 40%) із відповідним зменшенням прямих продажів. Це пов'язане із високою ризиковістю поставок до цієї країни та бажанням адміністрації ТОВ «Керамейя» перекласти частину ризиків на дилерів. До Білорусі і Молдови протягом всього періоду дослідження збут відбувався тільки через дилерську мережу без істотних змін у структурі. Слід окремо уточнити, що адміністрація підприємства має взаємовигідні торгівельні відносини з партнерами, що належать до девелоперської галузі та до сфери роздрібної торгівлі будівельними матеріалами у багатьох країнах. Для високо ефективного співробітництва із дилерами та покупцями, в угодах часто прописується низка дисконтів або бонусів. Зокрема, фірми, що мають статус постійних клієнтів підприємства, при замовленні певного обсягу клінкерної продукції мають право на відстрочку оплати, в такий спосіб користуються короткостроковим кредитуванням. ТОВ «Керамейя» дуже часто виконує експортні поставки на міжнародних комерційних умовах EXW та DDP.

Таким чином, підсумок досліджень даного параграфу випускної роботи відображується у наступних висновках. Зовнішньо економічна діяльність в ТОВ «Керамейя» є добре рентабельною і має багатовекторні перспективи розвитку. Чистий дохід від реалізації експортованої продукції у 2021 році становив три чверті від сукупних продажів, а чистий прибуток від ЗЕД перманентно збільшувався. Клінкерна цегла з асортиментної позиції «КлімКЕРАМ Класика» має найбільший попит на зовнішньому ринку. Прямі поставки та збут через дилерські мережі нарощується до країн Європейського Союзу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРАМЕЙЯ»

3.1 Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління та адміністрування зовнішньо-економічною діяльністю ТОВ «Керамейя»

Деякі дослідники визначають експорт одним з кращих способів для розвитку бізнесу. Адже доведено, що потенційно компанія може отримати на 17% більше прибутку при умові розвитку своїх експортних можливостей у порівнянні із реалізацією продукції на території виключно національного ринку. Розвиток експортного потенціалу дозволить знизити сезонні коливання виробництва та реалізації продукції, застосовувати передовий досвід і новітні технології в менеджменті, оптимально та максимально ефективно використовувати виробничі потужності підприємства, підвищити конкурентоспроможність, отримати можливість додатково “заробити” на правах інтелектуальної власності, збільшити вартість бізнесу в цілому.

Дослідження викладені нами у Розділі 2 роботи дозволяють зробити висновки про в цілому ефективне управління наявним експортним потенціалом. Проте, на нашу думку, визначені проблеми потребують опрацювання та прийняття необхідних заходів. Так, на нашу думку, підприємство потребує змін у структурі експортної продукції з метою підвищення значення питомої ваги високоприбуткової продукції у загальному обсязі, формування нової схеми забезпечення управлінських процесів менеджменту експортного потенціалу, розробки інструментів мінімізації негативних наслідків зміни цін на зовнішніх ринках та коливань валютного курсу.

Крім наведених вище основних шляхів підвищення ефективної системи

управління експортним потенціалом компанії чимала увага повинна приділятися аналізу ризиків і створенню системи безпечного функціонування підприємства, формуванню методики оцінки ефективності реалізації експортного потенціалу підприємства.

Але починати необхідно в першу чергу із інституційної складової управління експортним потенціалом підприємства. Для ТОВ “Керамейя” нами визначена найбільш ефективна схема такого забезпечення, яка б дозволила більш ефективно здійснювати управлінські процеси наявним експортним потенціалом. За основи нами було взято досвід управління експортним потенціалом компаній Фінляндії (рисунок. 3.1.).



Рисунок 3.1 - Оптимальна для ТОВ “Керамейя” модель державного управління експортним потенціалом

Джерело: власна розробка

Модель державного управління експортний потенціалом, необхідна для ТОВ “Керамейя” включає різноманітні інструменти впливу, а також заходи організаційного та інформаційного сприяння експорту. Розробляти і координувати заходи, направлені на реалізацію державної політики підтримки для експортера, повинен спеціальний підрозділ Міністерства.

Імплементація стратегії підтримки розвитку підприємствами експортного потенціалу дозволить досліджуваному підприємству створити цілісну системи підтримки та просування експорту, отримати розвиток інфраструктури, діяти в рамках регулювання, що сприяє інноваціям, поліпшить умови залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, лібералізує валютне регулювання, дозволить користуватися більш ефективним податковим та митним регулюванням.

Дипломатичні місії, агенції із пропагування експорту, міждержавні торгово-промислові палати в такому випадку визначатимуть ситуацію на певних ринках, надаватимуть відомості та вимоги доступу до них, визначатимуть особливості попиту на певні продукти. Важливим для ТОВ “Керамейя” є доступ до ринків в рамках ефективного використання існуючих угод про вільну торгівлю, зокрема з ЄС, Канадою, Грузією та підписання нових – з Туреччиною та Ізраїлем, приєднання до Регіональної конвенції про Пан-Євро-Середземноморські преференційні правила походження.

В процесі проведення дослідження ми зіткнулися із тезою про те, інструменти управління експортним потенціалом підприємства будуть визначатися тим рівнем розвитку “інсайд” потенціалу підприємства, ступенем державної допомоги йому, та стимулювання експортних можливостей, які не суперечать міжнародне визнаним торговельним умовам. Отже, для того, щоб запропонувати шляхи удосконалення управління експортним потенціалом підприємства, необхідно почати із розробки та адаптації відповідної концепції, що матиме змогу забезпечити збільшення експортного потенціалу за рахунок підвищення значення сприятливих факторів внутрішнього середовища. А також запропонованої нами вище (рисунки 3.1.) моделі державного управління експортним потенціалом.

Проведений аналіз діяльності підприємства та його забезпеченості необхідними ресурсами дозволяє сформулювати наступні положення даної концепції. По-перше, вдосконалення експортного потенціалу

ТОВ “Керамейя” повинно мати спрямування на забезпечення зростання показників експортних поставок (якісних та кількісних). По-друге, важливим є загальний стан та можливості галузі, що є визначальною для діяльності підприємства. Для досліджуваної компанії – є галузь виробництва будівельних матеріалів, галузь безпосередньо будівництва. По-третє, врахування факторів екологічності продукції та енергетичної безпеки місцевості, де функціонує підприємство, а також держави в цілому. Схематично концепцію можна представити у вигляді рисунка 3.2.

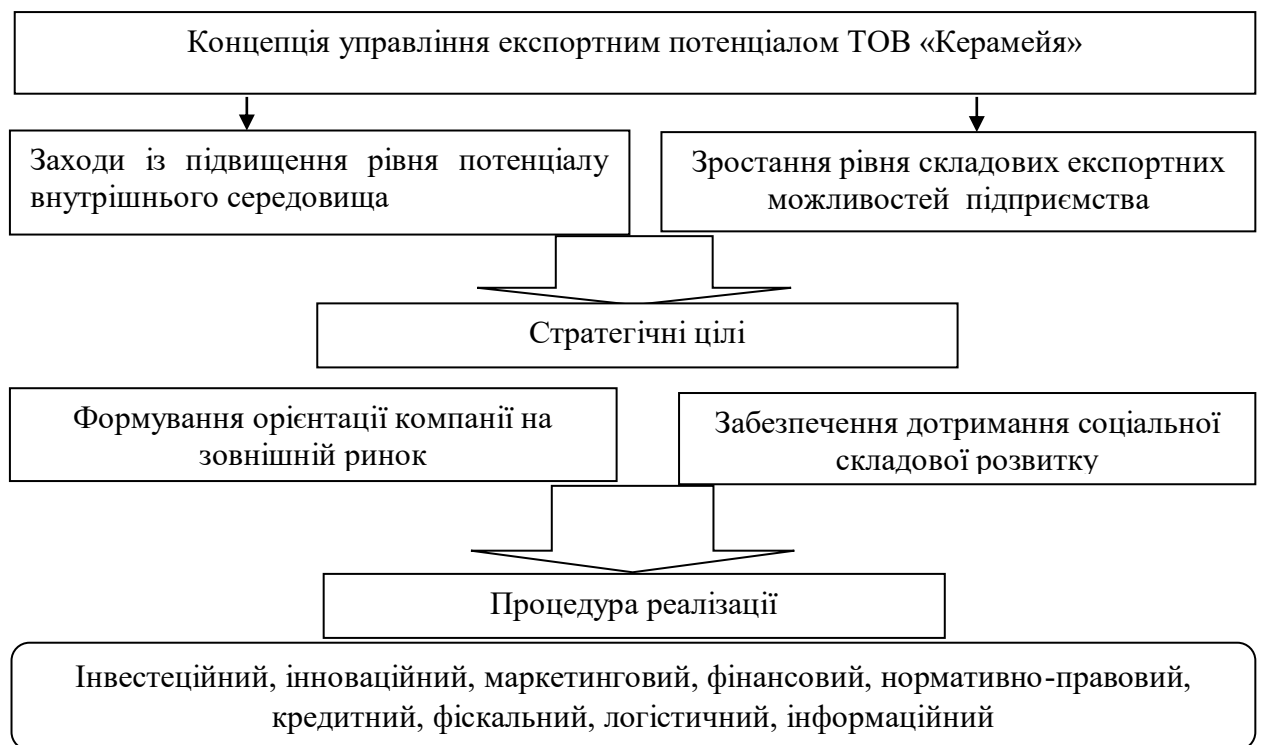


Рисунок 3.2 - Концепція управління експортним потенціалом ТОВ “Керамейя”

Джерело: власна розробка на базі [12]

Зображена вище концепція управління експортним потенціалом підприємства завжди буде спрямована на кон’юнктуру світових ринків. Нами пропонується в управлінській складовій використати такі важелі впливу.

В процесі здійснення експортних операцій компанія використовує банківські перекази та акредитиви, що дозволяє забезпечити високий рівень безпеки і захист від ризиків. Менеджер, в такому випадку, не має можливості

привабити додаткових партнерів, що не мають змоги використовувати ці види кредитно-розрахункових операцій. Ми пропонуємо для диверсифікації клієнтської бази використовувати, наприклад, і інкасо. Це буде доцільно, якщо потенційно великий обсяг продукції може бути реалізовано, але клієнт відмовляється від запропонованих видів розрахунків. Додаткова увага повинна бути приділена бізнес-іміджу партнера та його основних характеристикам. Перед оформленням такої операції для мінімізації ризику необхідно просто застосувати додаткові перестороги, зокрема:

- покупцем (імпортером) оплата робиться після отримання від банку ТОВ “Керамейя” факсу про те, що товарні документи прийняті та відправлені на інкасо;

- покупець (імпортер) надає банку доручення, відповідно до якого на користь ТОВ “Керамейя” банк дає платіжну гарантію. Це свідчитиме про зобов’язання банку сплатити у тому випадку, якщо це не зробить імпортер. Набавне гарантування розплат раціональним було б використати при обчисленнях за комерційним кредитом, через те що при відстроченні розплат може піднятися ризик неплатежу покупцем у зв’язку з можливими відхиленнями у його рівні платоспроможності і загальним незадовільним фінансовим станом підприємства;

- застосовувати варіанти банківського кредитування з метою покриття компанією ресурсів, використаних у виробничому процесі.

Зазначені вищі види розрахунків дадуть досліджуваному підприємству можливості забезпечити певний ступінь контролю над продукцією до того часу, доки їх не погасять, або допоки покупець не здійснить акцептування переводного векселю. Ризик, що походить від можливої неплатоспроможності контрагента, завжди має місце бути, і саме він спричиняє можливість невчасної, або неповної оплати за товар. Перебороти ризик, або хоча б мінімізувати ефекти його настання, необхідно шляхом розгляду пакету документів, котрі стають підвалинами для здійснення розрахунків між імпортером та ТОВ “Керамейя”.

Відділ продаж здійснює укладення експортних договорів (контрактів) у дві класичні фази. Оферта із пропозицією підписати контракт передуює прийому акцепту. Акцепт для ТОВ “Керамейя” має вид укладеного протоколу про наміри, в якому імовірні учасники контракту позначають свою волю скласти договір і офіційно зафіксувати в ньому реальні питання.

Попередня робота, котра передуює підписанню контракту, відповідно до досвіду провідних підприємств та синтезу наукових управлінських підходів мусить містити чіткий перелік акцій, для прикладу: аналіз торговельних умов та політичного стану в державі; узагальнення нормативно-правових основ; дослідження умов і шансів щодо ефективного транспортування; визначення формальностей платежів; розгляд ситуації та поточної ситуації на ринку; розвідки порядку діяльності при реалізації продукції; опрацювання партнерів; опрацювання даних щодо конкурентного середовища.

До того ж, фахівцям з контрактної діяльності варто звертати увагу на подібні положення: домовленості у сфері міжурядових та комерційних відносин; порядок одержання експортних дозволів; обмеження з приводу стандартів якості, безпечності та сертифікації.

На нашу думку, головним розділом у класному контракті є “Ціна та загальна вартість товару”. Адже, одержання прибутку завжди буде стояти за головну мету функціонування підприємства, експортноорієнтованого в тому числі. З метою підстрахування від можливих додаткових втрат досліджуваному підприємству необхідно формувати цінову політику вірно та актуально до тих умов, що панують у зовнішньому середовищі підприємства. Потрібно, щоб неухильно були зазначені валюта ціни та валюта реалізації платежу. Тобто, менеджери отримують можливість ціну встановити в одній валюті. А платіж здійснити в іншій. В такій ситуації контракт міститиме курси валют, за яким сторони зобов’язуються здійснити розрахунок за контрактом. Додатки до контракту – специфікації, при цьому містять цінові значення. Дане положення буде сталим, якщо товар має широкий асортимент, ціну (встановлення на кожен одиницю окремо), різну якість.

Нами пропонується одночасно укласти договори на постачання, наприклад, клінкеру Клін КЕРАМ Магма та Клін КЕРАМ Класика, встановлюючи таким чином, ціну окремо, письмово у специфікації на поставку.

У розділі 2.3. нами визначено, що проблемою в управлінні експортним потенціалом підприємства є недостатньо диверсифікована мережа клієнтів та ринків збуту. При цьому підприємство, як правило, “не поспішає” використовувати знижки. Управлінським рішенням з даного питання може стати використання системи лояльності та знижок для приваблення нових клієнтів та зацікавленості у співпраці. Додаткова вигода зможе максимізувати можливості наявного експортного потенціалу. Знижка повинна обов’язково прописуватися у контракті. Доцільним, на нашу думку, буде використання ТОВ “Керамейя” такої системи знижок до експортних цін (рисунок 3.3)



Рисунок 3.3. - Система знижок, покликана диверсифікувати можливості реалізації експортного потенціалу ТОВ “Керамейя”

Джерело: власна розробка

Нами прогнозується, що при використанні прогресивної знижки

покупець отримає вигоду, тому що придбає продукцію за нижчою ціною, а досліджуване підприємство гарантовано отримає збут товару на майбутнє. Гарантія реалізації товару – це уже поважний фактор чергового досягнення, а те, що продукція виготовлятиметься одного типу, дасть можливість скоротити затрати на її виробництво. Щодо бонусної знижки треба врахувати те, що контракт повинен мати зафіксовану шкалу знижок, які залежатимуть від обігу товару, який забезпечує даний покупець протягом визначеного відрізка часу.

Організаційно-економічними заходами покращення управління експортним потенціалом ТОВ “Керамейя” нами ще пропонується визначити додаткові можливості вдосконалення конкурентоспроможності підприємства в цілому шляхом:

- розгляду поточної ситуації щодо конкурентоспроможності цілого асортиментного ряду товарів основних компаній-конкурентів, які виготовляють аналогічну бруківку, клінкер, плити;

- систематизування, накопичення, вибору та обґрунтування далекосяжних напрямів вдосконалення правничих механізмів (винятково це чіпає права інтелектуальної власності);

- систематизування, накопичення, вибору та обґрунтування далекосяжних напрямів вдосконалення економічних механізмів (механізм встановлення ціни, собівартість товару, норма прибутковості, ефективність різноманітних площин активності, стимулювання збуту, кредитування, реалізація податкових зобов’язань);

- систематизування, накопичення, вибору та обґрунтування далекосяжних напрямів вдосконалення технологічних механізмів (процеси видобування глини із приватних кар’єрів);

- проведення каталогізації нових зразків продукції, а так само проведення сертифікації продукції та стандартизації;

- систематизування, накопичення, вибору та обґрунтування далекосяжних напрямів вдосконалення організаційних механізмів (зв’язки із

громадськістю, реклама, інші маркетингові заходи,);

- систематизування, накопичення, вибору та обґрунтування далекосяжних напрямів вдосконалення соціальних механізмів (пільги, соціальні пакети, охорона праці та безпека життєдіяльності);

- систематизування, накопичення, вибору та обґрунтування далекосяжних напрямів вдосконалення комерційних механізмів (платіжні домовленості та умови поставки);

- пошуку додаткових методик менеджменту якості (імовірно відповідність сучасним стандартам, які розкривають нові точки збуту);

- планування додаткових затрат на підвищення кваліфікації найманих працівників, як менеджерської, так і виробничої ланки.

Таким чином, втілюючи в життя систему пропонованих заходів ТОВ “Керамейя” здолає мінімізувати небезпеки реалізації та менеджменту експортного потенціалу. В кінцевому підсумку підприємство одержить додаткові можливості для отримання зиску і вдосконалив результативність власного функціонування.

3.2. Розробка та впровадження шляхів вдосконалення управління зовнішньо-економічної діяльності ТОВ “Керамейя”

Сучасні умови розвитку ринкової економіки загалом та конкретних галузей зокрема вимагають швидкої реакції на негативні зміни у виробничому процесі, тому слід відводити важливу роль синергетичному ефекту, тобто злагодженій дії всіх підсистем виробничої системи. Поряд із цим важливо вчасно, якісно і адекватно оцінити цю їх взаємодію і при виявленні негативних процесів швидко відреагувати на них, прийнявши адекватні управлінські рішення, що унеможлиблюється без якісної системи оцінювання експортного потенціалу, який за своїм складом характеризує саме синергетичність всієї виробничої системи підприємства. Тому, для вдосконалення системи оцінювання експортного потенціалу необхідно

створити генераційну інтегровану базу даних з метою швидкого реагування на негативні явища у зовнішньому оточенні та здійснити економіко-математичне моделювання вдосконалення управління експортним потенціалом підприємства [10, с. 1330].

На засадах методики лінійної багатофакторної регресії нами було побудовано економіко-математичну модель впливу факторів функціонування компанії «Керамейя» на масштаби її експортної діяльності. Отже, ми віднайшли коефіцієнти кореляції, що покажуть існування зв'язку між масштабами експорту і основними чинниками, які характеризують економічний стан компанії в цілому, його спроможності і ресурси. Розрахунок здійснено на основі функцій Microsoft Excel, в т.ч. функції CORREL. Результати розрахунку подані у таблиці 3.1.

При аналізі даних ми враховуємо, що значення коефіцієнта кореляції знаходяться у діапазоні від -1 до +1. Чим ближче до крайніх значень, тим сильніше прямий чи від'ємний зв'язок між лінійними параметрами. У разі нульового значення мова йде про відсутність кореляції між факторами. Шкала для оцінювання застосовувалася класична для кореляційного аналізу: 0-0,3 – кореляційний зв'язок дуже слабкий; 0,3-0,5 – слабкий; 0,5-0,7 – середньої сили; 0,7-0,9 – високий; 0,9-1 – дуже висока сила кореляції.

Ранжування разом з логічним аналізом потенційно найбільш впливових факторів виробничо-господарської діяльності призвело до виділення таких із них: середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.; фондомісткість, грн.; коефіцієнт зносу основних засобів, %; коефіцієнт оборотності основних засобів, %; коефіцієнт завантаження основних засобів, %; собівартість, млн. грн.; чистий прибуток, млн. грн. Отже, якщо розглядати всі (чи переважну більшість) показники фінансової звітності, то серед деяких із них, і навіть багатьох, буде мати місце мультиколінеарність.

Аналіз значущості регресійної моделі (3.2.1), проведено аналогічно в автоматичному режимі на основі пакету «Аналіз даних» на підставі оцінок за критеріями Стюдента і Фішера. Умовою для цього є й, те, що критерій

Фішера в регресійному аналізі дозволяє оцінювати значущість лінійних регресійних моделей. Оскільки цей критерій дозволяє оцінювати значущість факторів і їх взаємодії, то його використовують, крім іншого, для перевірки доцільності включення чи виключення незалежних змінних в регресійну модель.

Таблиця 3.1 - Дані розрахунку показників кореляції для обсягів експорту продукції ТОВ «Керамейя»

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	Коефіцієнт кореляції
Обсяги експорту продукції, млн. шт	45,7	42,8	41,6	50,9	62,7	*
Обсяги виробництва по роках, млн. шт.	80,8	65,1	63,1	75,1	105,9	0,9440
Виручка від реалізації продукції, млн. грн.	186,8	211,5	263,9	316,2	486,4	0,7955
Витрати на оплату праці, млн. грн.	19615	25459	30202	34459	34144	0,7922
Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.	142,8	167,9	211,4	264,8	460	0,7577
Чисельність найманих працівників, осіб	181	192	203	211	160	-0,5635
Фондоозброєність, тис. грн.	789	874,5	1041,4	1255	2875	-0,6922
Фондомісткість, грн.	0,76	0,79	0,8	0,84	0,95	0,9799
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	5,64	7,89	6,72	4,32	5,11	-0,4746
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	3,76	4,87	2,91	6,17	1,54	-0,0562
Коефіцієнт оборотності	1,32	1,27	1,25	1,19	1,06	0,4435
Коефіцієнт завантаження	0,48	0,51	0,36	0,64	0,65	-0,7029
Отримано валового прибутку/збитку, млн. грн.	55,3	65,9	110,4	128,2	200,9	0,5874
Собівартість, млн. грн.	131,5	145,6	153,5	188	285,6	0,9618
Чистий прибуток, млн. грн.	24,6	41,2	52,4	64	105	0,9771

Джерело: ф.№1-ПВ Звіт з праці», ф. №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», ф. №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Із врахуванням даних обраних параметрів моделі за допомоги пакету «Аналіз даних» Excel було побудовано рівняння регресії за 3-ма точками (2017-2021 рр.). Коефіцієнти при незалежних змінних та вільному члені розраховувалися за допомогою методу найменших квадратів. В результаті

рівняння регресії отримало наступний вигляд (точність коефіцієнтів для зручності була обмежена двома десятковими знаками):

$$y = -41,28 - 2,24 \cdot x_1 + 0,83 \cdot x_2 + 0,11 \cdot x_3, \text{ де} \quad (3.2.1)$$

y – обсяги експорту продукції, млн. шт.;

x_1 – чистий прибуток, млн. грн.;

x_2 – собівартість, млн. грн.;

x_3 – обсяги виробництва по роках, млн. шт.

Отже, на підставі рівняння регресії (3.2.1) можна виділити таку актуальну для ТОВ «Керамейя» тенденцію: компанія має достатні обсяги основних фондів, та їх подальше зростання позитивно вплине на розвиток експортного потенціалу. Однак, треба враховувати наступний факт: зростання вартості обслуговування основних фондів не має перевищувати вигоди від збільшення обсягів натурального виробництва. Водночас, слід казати, що дана тенденція є позитивною, адже умови забезпечення сталого розвитку передбачають саме експорт готової продукції.

Причиною цього є, скоріш за все, обмежені можливості для збуту продукції (нечисленна група клієнтів, можливо, неналежний або не достатньо узгоджений асортимент тощо). Тому, за умови нарощування натуральних обсягів виробництва найкраще було б збільшувати інвестиції в сферах реалізації продукції, логістики, маркетингу, налагодження зв'язків із партнерами і покращення якості угод.

Обґрунтувати їх зможемо провівши аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства на основних сегментах ринку. Нами розглянуто основні вимоги споживачів до клінкерної цегли. висновками дослідження став розподіл ринку на чотири основні сегменти.

Специфікою даного виду продукції є те, що її не можна назвати універсальною, до того ж вона активно використовується лише в одній суміжній галузі – будівництві. Сегментація представлена на рисунку 3.4.

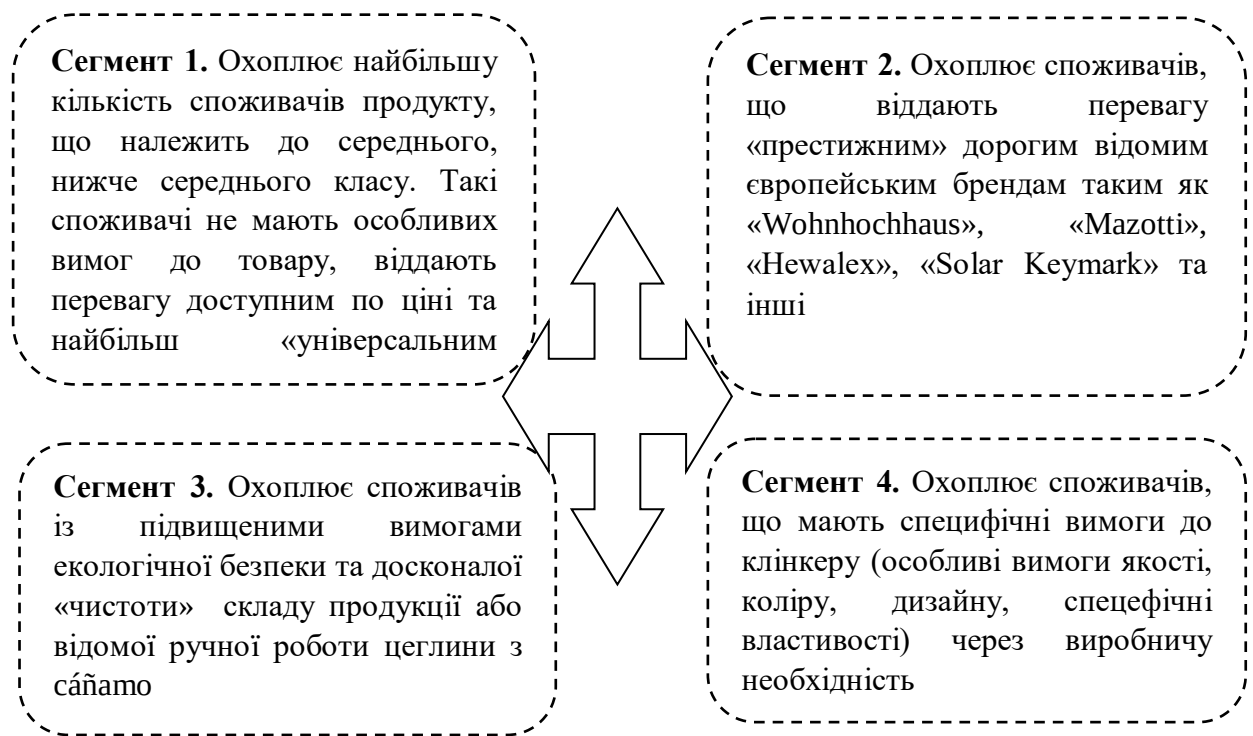


Рисунок 3.4 - Сегментація світового ринку клінкерної цегли

Джерело: авторська розробка

Найбільш перспективний для досліджуваного підприємства є перший сегмент ринку. Компанія завжди хизувалася доволі низькими цінами продукції, що обов'язково привабить споживачів даного сегменту. При цьому ТОВ «Керамейя» має порівняно високі вимоги до екологічності тобто і сам низький вплив на навколишнє середовище та якості продукції. Наявність сертифікатів, що це підтверджує – вагомий аргумент на користь сегменту 3. Проте, він повинен бути на 2-му місці після першого, через незначні об'єми, а нас цікавить саме розширення реалізаційних можливостей, в тому числі, і за обсягами.

Оцінюючи конкурентоспроможність продукції ми визначили, основних конкурентів по даному сегменту ринку: Brickford, Голіцинська цегла, СБК, STN Ceramica (Іспанія), Roben (Польща). В таблиці 3.2. представлена сітка характеристик, що характеризують конкурентоспроможність компаній.

Таблиця 3.2 -Чинники конкурентоспроможності головних конкурентів досліджуваного підприємства

Параметри	ТОВ “Керамейя”	Конкуренти				
		Brickford	Голіцинська цегла	СБК	STN Ceramica	Roben
1	2	3	4	5	6	7
Відстань	+	-	-	+	-	+
Умови поставки	+	+	+	+	+	+
Якість	+	+	+	+	+	+
Рівень цін	Середня ціна	Вище середньої	Вище середньої	Середня ціна	Найвища	Вище середньої
Асортимент	+	+	+	+	+	+
Надійність	+	+	+	-	+	+
Репутація	Нове підприємство	Підприємство із досвідом	Нове підприємство	Нове підприємство	Престижний виробник	Підприємство із досвідом

Джерело: авторська розробка

З метою доведення найбільш вигідних характеристик досліджуваного підприємства порівняно із конкуруючими виробниками ми здійснили аналізування конкретних чинників конкурентоспроможності. Весь спектр оціночних вимірів узагальнено нами у таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 - Оціночні виміри конкурентоспроможності продукції компанії (на прикладі, Клін КЕРАМ Класика) та її конкурентів

Виробник	Ціна, дол. США за тис. шт	Межа міцності на стиск, кгс/см ²	Морозостійкість, циклів	Водопоглинання, %	Гарантія, років	Кількість кольорів
ТОВ “Керамейя”	275	350	150	5	100	6
Brickford	310	320	150	4	70	5
Голіцинська цегла	321	320	150	4	80	2
СБК	250	330	150	5	90	1
STN Ceramica	360	370	140	2	120	10
Roben	325	380	130	2	120	8

Джерело: підготовлено автором на базі огляду технічних якостей товару

Ціни нами обиралися за умови реалізації продукції по Incoterms EXW (франко-завод) та самовивозу із заводу. Коефіцієнти важливості сформулювалися через опитуванням фахівців компанії в період проходження виробничої практики на підприємстві, а також представників будівельних підприємств міста шляхом телефонного опитування (таблиця 3.4.).

Таблиця 3.4 - Аналіз вагомості вимірів по клінкерній цеглі

Назва параметру	Вагомість параметру
Ціна, дол. США за тис. шт	0,35
Межа міцності на стиск, кгс/см ²	0,20
Морозостійкість, циклів	0,12
Водопоглинання, %	0,11
Гарантія, років	0,10
Кількість кольорів	0,12
Сума параметрів	1

Джерело: побудовано автором в результаті проведеного опитування

Обчислення коефіцієнту споживчої користі (К) представлено у таблиці 3.5. Максимальний коефіцієнт споживчих вигод свідчить про те, що компанія має високий рівень конкурентоспроможності, порівняно із конкурентами, що спричинить значну привабливість продукції на ринку, особливо у сегменті 1.

Таблиця 3.5 - Обчислення коефіцієнту споживчої користі по продукції підприємства та конкуруючих компаній

Виробник	Розрахунок	Значення
ТОВ "Керамейя"	$K1=0,35*(250/275)+0,2*(350/380)+0,12(150/150)+0,11*(2/5)+0,1*(100/120)+0,12*(6/10)$	0,8217
Brickford	$0,35*(250/310)+0,2*(320/380)+0,12(150/150)+0,11*(4/5)+0,1*(70/120)+0,12*(5/10)$	0,7770
Голіцинська цегла	$0,35*(250/321)+0,2*(320/380)+0,12(150/150)+0,11*(4/5)+0,1*(80/120)+0,12*(2/10)$	0,7397
СБК	$0,35*(250/250)+0,2*(330/380)+0,12(150/150)+0,11*(4/5)+0,1*(90/120)+0,12*(1/10)$	0,8186
STN Ceramica	$0,35*(250/360)+0,2*(370/380)+0,12(140/150)+0,11*(2/5)+0,1*(120/120)+0,12*(10/10)$	0,8137
Roben	$0,35*(250/325)+0,2*(380/380)+0,12(130/150)+0,11*(2/5)+0,1*(120/120)+0,12*(8/10)$	0,8132

Джерело: власні розрахунки

Причиною даного значення ми визначаємо середній рівень ціни при досить потужних значеннях по технічним характеристикам та якості. За думками експертів тільки показники стискання та міцності потребують доопрацювання. По характеристикам продукції ми бачимо, що виробники із ЄС змогли довести значення даного показника до 380 кгс/см^2 . Графічне відображення здійснює візуалізацію результатів дослідження конкурентоспроможності клінкерної цегли і доводить можливості розширення ринків збуту продукції, що вдосконалив управління експортним потенціалом ТОВ “Керамейя” (рисунок 3.5). Максимальний коефіцієнт споживчих вигод свідчить про те, що компанія має високий рівень конкурентоспроможності, порівняно із конкурентами, що спричинить значну привабливість продукції на ринку, особливо у сегменті 1.

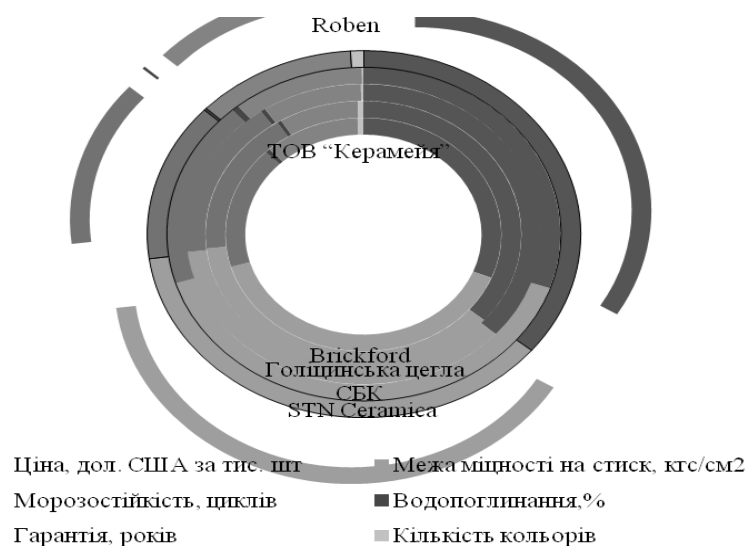


Рисунок 3.5 - Покриття вимірами характеристик цегли

Джерело: побудовано автором в результаті проведеного опитування

Причиною даного значення ми визначаємо середній рівень ціни при досить потужних значеннях по технічним характеристикам та якості. За думками експертів тільки показники стискання та міцності потребують доопрацювання. По характеристикам продукції ми бачимо, що виробники із ЄС змогли довести значення даного показника до 380 кгс/см^2 . Графічне

відображення здійснює візуалізацію результатів дослідження конкурентоспроможності клінкерної цегли і доводить можливості розширення ринків збуту продукції, що вдосконалив управління експортним потенціалом ТОВ «Керамейя» Графічне зображення підтверджує тезу про те, що досліджуване підприємство в цілому має достатньо конкурентоспроможну продукцію. Цілісність показників свідчить про збалансованість даних. Проте, як вже зазначалося вище наявні деякі аспекти, що потребують вдосконалення.

3.3. Ефективність заходів по вдосконаленню управління експортним потенціалом досліджуваної компанії

Послідуючим кроком щодо вдосконалення управління експортним потенціалом компанії має стати аналіз ефективності прогнозованих змін. Для цілей цього аналізу нами було обрано найбільш перспективні для продукції підприємства ринки, враховуючи фактор повномасштабної агресії з боку російської федерації та пов'язані з цим ускладнення логістичних зв'язків з покупцями в азійському напрямку. Ціна обрана на ринку ЄС, на якому реалізується продукція досліджуваного підприємства по вже дещо вищій ціні, ніж на інших ринках. Нами визначено значення середнього обсягу реалізації продукції. Результати розрахунків подані у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахункові дані по ефективності експортного збуту продукції на ринках ЄС, Молдови, Чорногорії та Албанії

Країна	Ціна реалізації, дол. США за тис. шт	Собівартість, дол. США тис. шт	Ефект, дол. США	Ефективність
ЄС	325	197	128	0,65
Чорногорія	319	197	122	0,62
Молдова	314	197	117	0,59
Албанія	312	197	115	0,58

Джерело: власна розробка

Вигіднішим, відповідно до проведених розрахунків буде реалізувати товари на ринку ЄС. Отже, 1 дол. США інвестований у виготовлення експорт орієнтованого товару і його реалізованої на ринку Чорногорії принесе 62 центи, Молдови та Албанії – 59 і 58 центів відповідно.

Порахувавши можливі об'єми збуту з'ясовуємо, що додатково від диверсифікації ринків збуту (реалізації продукції на додатковому ринку) можна одержати від 75 до 400 тис. дол. США на рік

$$(0,65-0,62)*2\,500\,000=75 \text{ тис. дол.}$$

$$(0,65-0,59)*2\,500\,000=150 \text{ тис. дол.}$$

Проте, треба розуміти, що приділення уваги новим ринкам збуту в системі управління експортним потенціалом не повинно повністю забрати увагу від вже наявних ринків. Раніше напрацьовані домовленості повинні працювати і надалі, а нові ринки лише зменшать ризикованість збутової мережі компанії.

Крім цього ми провели в рамках магістерського дослідження SWOT-аналіз умов управління експортним потенціалом ТОВ “Керамейя, а ще сформульовано, які головні чинники компанії треба брати до уваги при реалізації вдосконаленої моделі поведінки. На нашу думку, доцільно обирати фактори, які запропоновані спеціалістами Національного інституту стратегічних досліджень. Найвагомішими виділяються такі фактори зовнішнього на внутрішнього оточення національного господарства та економіки держави, в яку ввозиться товар як:

- атрибути розвитку глобальної економіки та країн-партнерів;
- наслідки функціонування національної економіки, приймаючи до уваги значення валютно-курсівих змін, оподаткування експортних операцій, а надто нетарифне регулювання та митно-тарифне регулювання зовнішньоторговельної діяльності підприємства.

Вплив зовнішніх чинників на розвиток експортного потенціалу як в Україні, так і в ЄС має важливий характер, позаяк формулює вимоги до збільшення масштабів виробництва та шанси їх забезпечення з точки зору

матеріальної підтримки. “Інсайдерські” фактори вдосконалення експортного потенціалу підприємств України протягом попередніх п’яти років серйозною мірою позначалися адаптацією до глобальних економічних та політичних інновацій та розкривали умови піднесення окремих галузей економіки.

Результати проведених досліджень надані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 SWOT-аналіз управління експортним потенціалом ТОВ “Керамейя”

Сила	Слабкість
Активізація структурних реформ, створення передумов для реалізації експортного потенціалу традиційних та нових секторів економіки. Високі адаптивні можливості національного виробництва до зростання зовнішнього попиту. Вагомі конкурентні переваги у низці базових галузей виробництва, наявність певного резерву цінової конкурентоспроможності на ключових для України ринках. Наявність розвинутого внутрішнього ринку, що слугує, з одного боку, фактором підтримки експортоорієнтованих виробництв, з іншого – є мотиватором запровадження нових (з перспективою виходу на зовнішні ринки) інвестиційних проектів. Переважно стабільні умови функціонування фінансових ринків, що дає можливість коротко – та середньострокового планування зовнішньоекономічної діяльності. Ухвалення податкового кодексу, що закладає підвалини стабілізації фінансової політики. Наявність певного потенціалу екстенсивного розширення експортної пропозиції. Наявність високотехнологічних підприємств, що могли б зміцнити зовнішньоекономічні позиції України (космічна галузь, приладобудування тощо). Наближення до завершення перехідного періоду (у рамках приєднання до СОТ) щодо лібералізації тарифного регулювання.	Відсутність чітко визначеної торговельної політики та експортної стратегії. Відсутність стимулів до якісного оновлення експортного потенціалу України за наявної економічної моделі в умовах посилення експортної конкурентоспроможності країн-конкурентів. Недосконалість фіскальних процедур, зокрема, неврегульованість процедур автоматичного відшкодування ПДВ (добросовісним експортерам). Логістичні обмеження (брак логістичних складів, належної інфраструктури тощо); застаріла транспортна інфраструктура. Високі витрати бізнесу на зовнішньоекономічну діяльність, пов’язані з нетарифним заходами регулювання торгівлі, зокрема витрати на підтвердження походження товару, отримання дозволів, ліцензування тощо. Надмірна зарегульованість, монополізація експортно-імпоротної діяльності крупними компаніями підприємницької діяльності. Обмежені можливості державного регулювання експортно-імпоротної діяльності через інструментарій валютно-курсової політики. Недостатній рівень інвестування в модернізацію експортоорієнтованих виробництв та гостра нестача новітніх технологій. Низька диверсифікованість експортної пропозиції України, домінування сировинної продукції та продукції з низьким рівнем доданої вартості у виробництві та експорті.

Джерело: авторська розробка

По-перше, в комерційній політиці України існувало спрямування на приведення до відповідності із зобов'язаннями перед Світовою організацією торгівлі та Європейським Союзом системи інструментарію митно-тарифного регулювання, приміром, зниження ставок імпорتنих мит. В умовах збільшення реальних прибутків населення та поновлення споживчого платоспроможного попиту, належною мірою це позначилося на збільшенні об'ємів імпорту продукції та зростанні доходів урядового бюджету.

По-друге, уряд нашої держави, реагуючи на мінливість у глобальній економіці, реалізовував окремі міри щодо сприяння розвитку національного товаровиробника.

Від'ємний вплив на вдосконалення експортного потенціалу підприємств в Україні мали такі фактори в державній поведінці, як брак визначеної стратегії структурної перебудови економіки, уразливий та недосконалий механізм фінансової та державної допомоги розвитку вивозу продукції з території держави, незначний рівень інвестування в необхідну модернізацію виробництв, що спеціалізуються на експортоорієнтованих товарах, високий рівень витрат, що пов'язані з зовнішнім урядовим боргом, неприбуткові умови кредитування експортних поставок, неякісна протидія спекулятивним операціям з відшкодуванням ПДВ, з експортними поставками через офшорні зони тощо. Можливості, які з'являються перед компанією з урахуванням вдосконаленого експортного потенціалу підприємства надані нами в таблиці 3.8.

З метою забезпечення підприємства при реалізації експортного потенціалу необхідно обстежити і зробити поглиблений аналіз імовірних ризиків. Під ризиком у сфері міжнародної торгівлі розуміють – небезпеку втрат з вини іншої сторони або через зміну політичної, економічної чи іншої ситуації в країні партнера. Можливих втрат у зовнішньоекономічній діяльності може зазнати будь-хто з її учасників – експортер, імпортер або обслуговуючий банк. Тому, дуже важливо знати всі типи ризиків, які виникають у процесі міжнародного товарообміну, а також заходи, що дають

змогу ці ризики мінімізувати або усувати зовсім.

Таблиця 3.8 - SWOT-аналіз можливих чинників, що підтримують, чи становлять загрозу реалізації експортного потенціалу досліджуваного підприємства

Можливості	Загрози
Поглиблення структурних реформ, які у середньостроковій перспективі створюватимуть умови для подолання обмежувачів розвитку підприємництва, окрема експортоорієнтованого сектору. Розширення експортної пропозиції внаслідок після кризового відновлення економік країн-торговельних партнерів. Демонополізація зовнішньоекономічної діяльності через здешевлення процедур експорту та імпорту продукції. Запровадження програм підтримки експортоорієнтованих секторів, які близькі до посилення гальмування економіки розвинутих країн світу. Поглиблення реформ у галузях, що формують експортну пропозицію послуг. Не насиченість світового попиту на сільгосппродукцію та харчові продукти.	Дестабілізація на енергетичних ринках, зростання цін на енергоносії (що критично впливає на цінову конкурентоспроможність експортної пропозиції України на ринках металів, хімічної продукції). Заохочення попиту з боку Росії на продукцію українського машинобудування. Розширення експортної пропозиції внаслідок укладення угоди про ЗВТ між Україною та ЄС. Погіршення зовнішньоекономічних стосунків з країнами партнерами, що входять до Митного союзу (Росії, Білорусії та Казахстану); поширення практики застосування обмежувальних та протекціоністських заходів з боку провідних транснаціональних корпорацій та окремих країн-торговельних партнерів України, зокрема – членів Митного союзу, яке може збільшитися за умови створення ЗВТ між Україною та ЄС. Несприятливі погодні умови тощо, що обумовлюють падіння сільськогосподарського виробництва, різкі коливання цінової кон'юнктури, посилення протекціоністських заходів тощо.

Джерело: авторська розробка

Ми провели розрахунок кількісної оцінки проявів ризиків – підрахували імовірність їх появи в процесі управління експортним потенціалом підприємства. Імовірність сформулюється такою прикметою: складовими є пара потрібних складників випадковості. Першим є частота настання подій стосовно місця та часу її виконання. Друга – об'єми можливої втрати – абсолютний розмір, що позначає на скільки відхиляється справжній результат від того, що прогнозувався. Схематично процес аналізу небезпек можна зобразити у вигляді рис. 3.6

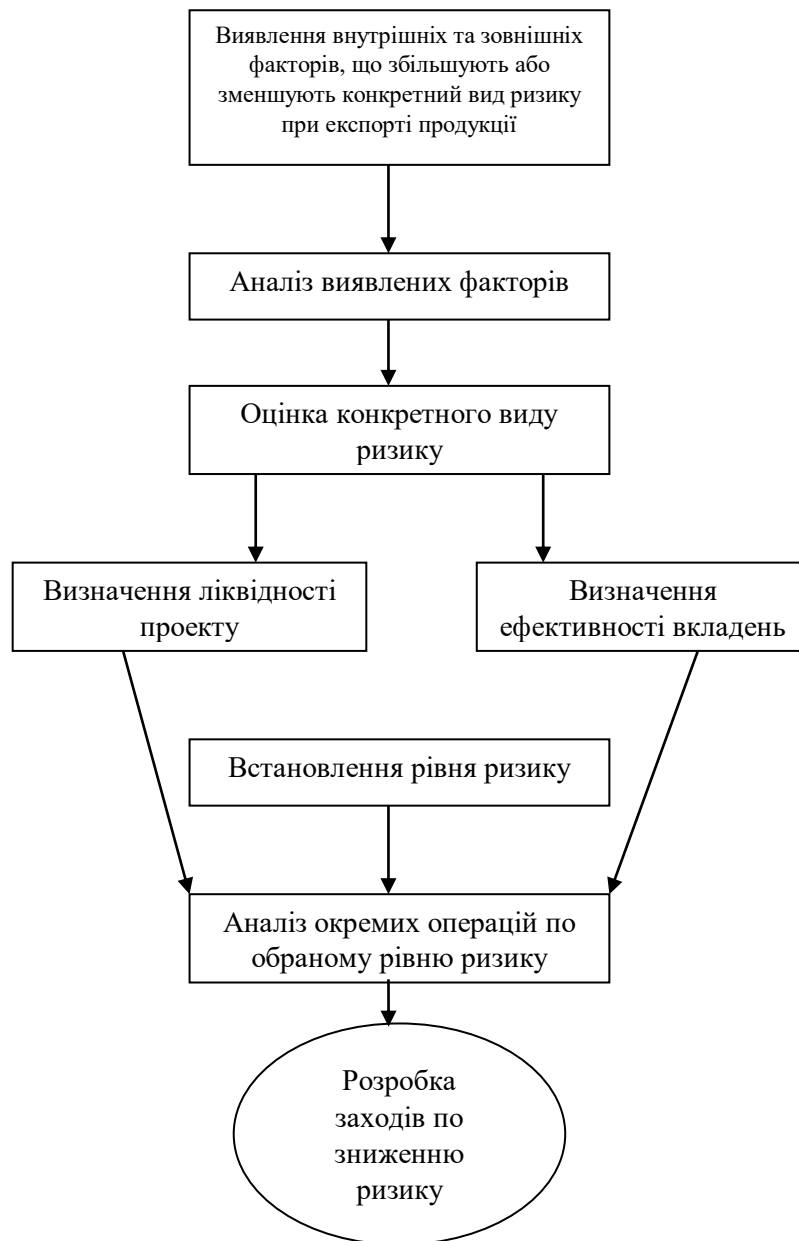


Рисунок 3.6 - Процес аналізу ризиків при управлінні експортним потенціалом ТОВ “Керамейя”

Джерело: авторська розробка

Показник небезпеки змістовно характеризує не тільки вірогідність того, що наступить певна неочікувана подія, але й додатково відзначає вихід заперечливого результату від цієї події. У залежності від існуючих даних і розрахункових коефіцієнтів, а надто характеру випадковості подій можна розглянути такі види випадків:

- апріорна імовірність (математична);
- апостеріорна імовірність (статистична);

- естиматична імовірність (експертна).

Математична ймовірність рахується як відношення кількості подій, при яких певна неочікувана подія постала, до кількості подій, при котрих вона може запанувати, за умови, що усі ситуації, які розглядаються є однаково можливими та взаємонезалежними. Даний тип розрахунку застосовується обмежено, позаяк події, що описуються зазначеною математичною моделлю, дуже нечасто трапляються в житті.

Ймовірність статистичного характеру – це умовна частота настання випадкових події певного типу в сукупності усіх можливих непередбачуваних подій. Обрахунок такої вірогідності базується на законі великих чисел і через практичну доступність та максимальну об'єктивність обчислюваних значень вірогідності використовується дуже часто, насамперед у економічній галузі.

Посереднє передбачуване значення пов'язано з ситуаційною непередбачуваністю, воно виявляється у вигляді середньозваженого розміру всіх потенціальних результатів ($E_{(x)}$), при чому вірогідність кожного наслідку (A) може використовуватися як частота важливості належного значення (x). У фронтальному вигляді це дозволяється записувати таким чином

$$E_{(x)} = A1_{x1} + A2_{x2} + \dots + An_{xn} \quad (3.3.1)$$

Якщо допустити, що за умови реалізації клінкеру Клін КЕРАМ Класика на ринку ЄС компанією “Керамейя” поставка А з 200 випадків давала дохід 20,0 тис. дол. США з кожної партії продукції в 90 випадках (імовірність $90 : 200 = 0,45$), дохід 25,0 тис. дол. США у 60 випадках (імовірність $60 : 200 = 0,30$) і дохід 30,0 тис. дол. США у 50 випадках (імовірність $50 : 200 = 0,25$). Середнє передбачуване значення прибутковості становитиме:

$$20,0 \times 0,45 + 25,0 \times 0,30 + 30,0 \times 0,25 = 24.$$

Здійснення поставки Б з 200 випадків давало дохід 19,0 тис. дол. США у 85 випадках, дохід 24,0 тис. дол. США у 60 випадках, 31,0 тис. дол. США у

50 випадках. При поставці Б середній сподіваний дохід являтиме:

$$19,0 - (85 : 200) + 24,0 (60 : 200) + 31,0 - (50 : 200) = 23,8.$$

Порівнюючи розміри передбачуваного доходу при інвестуванні коштів у партії А й Б, можна сформулювати висновок, що розмір одержуваного прибутку в першому випадку змінюватиметься від 20,0 до 30,0 тис. дол. США, середній обсяг складає 24,0 тис. дол. США; при поставці Б обсяг отриманого доходу коливатиметься від 19,0 до 31,0 тис. дол. США і середня величина рівняється 23,8 тис. дол. США.

Посередня вагомість – це лише типова рекомендація по кількості, тому вона не може дозволити приймати на своїх засадах рішення щодо інвестицій коштів у згадану, чи іншу партію продукції. Щоб прийняти підсумкове рішення потрібно знайти несталість ознак, яка репрезентує градус викривлень очікуваних значень від середнього формату. В подібному випадку потрібно вичислити дисперсію середньоквадратичного відхилення.

Дисперсія являє собою середнє зважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x - i)^2 A}{\sum A} \quad (3.3.2.),$$

σ^2 – дисперсія;

x – гіпотетичне значення для будь-якого епізоду спостереження;

e – середнє передбачуване значення;

A – частота випадків, чи число спостережень.

Коефіцієнт варіації являє собою взаємозалежність середнього квадратичного відхилення та середньої арифметичної. Він відбиває ступінь аномальності отриманих значень.

$$V = \frac{\sigma}{e} * 100 \quad (3.3.3),$$

де V – коефіцієнт варіації, %;

a – середнє квадратичне відхилення;

e – середнє арифметичне.

Коефіцієнт варіації дозволяє співставити несталість характеристик, що проявляються неоднаковими одиницями виміру. Чим вище даний коефіцієнт, тим більш відчутна мінливість характеристики. Встановлюємо майбутню оцінку коефіцієнтів варіації: - <10% - слабка; - Від 10 до 25% - помірна; - >25% - висока.

В нашому розрахунку середнє квадратичне відхилення визначаємо таким чином:

- в партії А: 4,06;

- в партії Б: 4,905.

Коефіцієнт варіації:

- в партії А: $V_a = 16,917$;

- в партії Б: $V_b = 20,609$.

Коефіцієнт варіації при інвестуванні коштів у партію А менше, ніж при аналогічній процедурі у партію Б. Отже, партія А пов'язана з меншою небезпекою, а отже, вона більш приваблива. Дисперсійний метод вдало використовується і при присутності більш ніж 2-х альтернативних характеристик.⁸

Встановлення експертної можливості має здебільшого примусову природу з огляду на нестачу відповідного статистичного та математичного матеріалу щодо випадковості подій. Експертне оцінювання спирається на об'єктивні події, знання і суб'єктивні передчущання експертів відносно визначеної та реальної ситуації. Не дивлячись на певну непевність оперативних шансів методу експертного оцінювання, його досить часто використовують в підприємствах.

Тобто, визначити ризикованість та її “щабель” за умови вагання можливо тільки одним із методів розрахунку вірогідності появи від'ємних результатів невиразних ситуацій. Якщо подібний метод застосувати не вдається, то результат залишається непевним.

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи було розглянуто проблеми вдосконалення управління та адміністрування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, досліджено його сутність і значення, мету, що постає перед підприємством, яке реалізує свій експортний потенціал, визначено особливості реалізації експортних поставок підприємствами України та іноземними суб'єктами господарювання.

ТОВ “Керамейя” є одним із найуспішніших підприємств, що демонструє стійку тенденцію до розвитку та вдосконалення. Деякі джерела статистичної та публіцистичної інформації називають компанію лідером ринку. Фінансові можливості будівництва підприємства забезпечувалися за рахунок залучення іноземного інвестування.

Аналізуючи дані по товарній продукції у динаміці можна зробити висновки про те, що обсяги виробництва мають тенденцію до зростання. Позитивним є той факт, що дана динаміка спостерігається по всіх видах продукції. Наприклад, виробництво по класичних клінкерів Клін КЕРАМ Класика зросло на 9 млн. шт. за останні три років, в тому числі на 3,9 млн. за останній рік. Випуск нової продукції у великих обсягах змінює структурну схему асортименту: зменшується питома вага класичних видів продукції у загальному обсязі. Виручка протягом 2019-2021 рр. дослідження збільшилася на майже 223 млн. грн., що відбулося не тільки завдяки зростанню відпускних цін, але й через збільшення натуральних обсягів виробництва та реалізації продукції. Зважаючи на загальні проблеми в державі, ситуацію із анексією Криму, антитерористичну ситуацію на сход України та загальноекономічний спад, позитивна динаміка по підприємству показує, що політика керівництва є абсолютно адекватною ситуації що склалася.

В цілому, розрахунки показали зменшення рівня стабільності кадрів за останні три років. Базовими виробничими потужностями ТОВ “Керамейя” являються три виробничі лінії, які мають таке обладнання: Instalat, Handle,

Lingl, Bedeschi, Ceric, Техно-Маш-Сервіс. Нами розраховано класичні показники, що дають змогу оцінити наскільки ефективно підприємство використовує основні фонди. Розрахунок показує, що ступінь забезпеченості працівників основними фондами є задовільним, його достатньо для ефективного виробничого процесу. Ресурсний потенціал ТОВ “Керамейя” дозволяє підприємству ефективно функціонувати і розвиватися, адже міксування висококваліфікованих кадрів, високотехнологічного, інноваційного обладнання, високоякісної сировини може дозволити отримати синергетичний ефект.

Таким чином, реалізована нами організаційно-економічна характеристика підприємства, дає змогу говорити про загальну ефективність функціонування підприємства, достатність та оптимальність поєднання ресурсів для подальшого розвитку. В цілому політика використання наявних потужностей і можливостей підприємства дозволяє говорити про значний потенціал для розвитку. До того ж, проведене дослідження системи менеджменту ТОВ “Керамейя” свідчить про оптимальну організаційну та управлінську структури підприємства. Розподіл функціональних обов’язків менеджерів та система розподілу основних функцій менеджменту дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для розвитку підприємства.

Управлінські функції та менеджмент експортного потенціалу ТОВ “Керамейя” здійснюють фахівці відділу експорту. Нами відмічається значне зміщення по географічній структурі реалізації експортного потенціалу підприємства у сторону заміщення експортних поставок до РФ і зниження показника питомої ваги по цій країні (із 70 до 7% із 2019 р. до 2021 р. відповідно). Фахівці відділу відмічають, що російські покупці намагаються знайти “обхідні” шляхи через Казахстан. На початку досліджуваного періоду експорт до Казахстану становив 11%, а сьогодні ця цифра сягає 52%. Експортний потенціал підприємства дозволяє говорити про освоєння ринків не лише пострадянського простору. На ряду із поставками до Казахстану та

Білорусі, компанія активно експортує продукцію до Польщі, Німеччини, Литви.

Розподіл збуту товару через дистрибуційну мережу, а також шляхом прямої реалізації нерівномірний. В деяких державах – це співвідношення становить 50 на 50 (як, наприклад, у Казахстані), в деяких – в цілому використовуються тільки реалізація без дистриб'юторів (Польща, Узбекистан, Литва, Німеччина).

Дещо негативним є той факт, що кілька компаній покривають весь ринок збуту продукції. Даний факт може збільшити імовірність того, що відбудеться ризикована ситуація із негативними для підприємства наслідками. Так, якщо ТОВ “Керамейя” втратить такого клієнта як “Белгородторгснб”, частка якого становить на даному ринку 30%, одразу утрачається третина збутових можливостей, що погіршує показники експортного потенціалу. Тому, слід говорити про те, що управління експортним потенціалом даного підприємства повинно, в першу чергу, базуватися на тому, що необхідно урізноманітнювати ринки збуту.

У відповідності до проведених розрахунків закордонний ринок становить 74,8% реалізованої продукції компанією за 2021 р. У порівнянні із 2019 р. мала рекордний обсяг експортних надходжень у розмірі 363,8 млн. грн.. Після процесу вирівнювання рядів динаміки нами були побудовані лінії тренду, які свідчать про те, що незважаючи на коливання із року в рік, обсяги реалізації продукції на експорт мають тенденцію до зростання. Однак, значне коливання уже потребує кроків у напрямку до вдосконалення певних дій в сфері управління експортним потенціалом підприємства. Також, можливо, компанії слід розробити стратегію реалізації на закордонних ринках продукції серій Тепло Керам та Брук Керам, які поки реалізуються виключно внутрішньому ринку збуту.

Отримане співвідношення експортного доходу та собівартості продукції, призначеної для експортування доводить те, що управління експортним потенціалом підприємства здійснюється ефективно та має сенс

подальше розширення його реалізаційних меж. Показник рентабельності експортних поставок щороку перевищує одиницю, крім цього спостерігається тенденцію до його зростання.

Бонусним аргументом на користь розширення меж реалізації експортного потенціалу є той факт, що не зважаючи на зменшення кількості експортних поставок у минулому рентабельність експорту все одно збільшилася. Отже, можна здійснити висновок, що експортні поставки до РФ (зменшення яких і було підставою для зниження цифр по результатах експорту) не є виступає найвигіднішим для компанії, а це підтверджує зроблений нами умовивід про закономірну необхідність диверсифікації експортної збутової мережі, клієнтської бази в усіх країнах та збільшення асортименту товарів з високим експортним потенціалом. Крім наведених вище основних шляхів підвищення ефективної системи управління експортним потенціалом компанії чимала увага повинна приділятися аналізу ризиків і створенню системи безпечного функціонування підприємства, формуванню методики оцінки ефективності реалізації експортного потенціалу підприємства.

Але починати необхідно в першу чергу із інституційної складової управління експортним потенціалом підприємства. Для ТОВ “Керамейя” нами визначена найбільш ефективна схема такого забезпечення, яка б дозволила більш ефективно здійснювати управлінські процеси наявним експортним потенціалом. Модель державного управління експортний потенціалом, необхідна для ТОВ “Керамейя” включає різноманітні інструменти впливу, а також заходи організаційного та інформаційного сприяння експорту.

Нами визначено, що проблемою в управлінні експортним потенціалом підприємства є недостатньо диверсифікована мережа клієнтів та ринків збуту. При цьому підприємство, як правило, “не поспішає” використовувати знижки. Управлінським рішенням з даного питання може стати використання системи лояльності та знижок для приваблення нових клієнтів та

зацікавленості у співпраці. Таким чином, втілюючи в життя систему пропонуванних заходів ТОВ “Керамейя” здолає мінімізувати небезпеки реалізації та менеджменту експортного потенціалу. В кінцевому підсумку підприємство одержить додаткові можливості для отримання зиску і вдосконалисть результативність власного функціонування.

Сучасні умови розвитку ринкової економіки загалом та конкретних галузей зокрема вимагають швидкої реакції на негативні зміни у виробничому процесі, тому слід відводити важливу роль синергетичному ефекту, тобто злагодженій дії всіх підсистем виробничої системи. На засадах методу багатофакторної лінійної регресії нами побудовано економіко-математичну модель впливу чинників функціонування ТОВ “Керамейя” на обсяги його експортної діяльності. Для цього ми визначили коефіцієнти кореляції, які покажуть наявність зв’язку між обсягами експорту та основними факторами, що характеризують стан підприємства в цілому, його можливостей та ресурсів. Міркування разом із логічним аналізом потенційно найбільш впливових чинників виробничо-господарської діяльності призвело до виокремлення таких семи із них: середньорічна вартість основних фондів, млн. грн.; фондомісткість, грн.; коефіцієнт зносу основних засобів, %; коефіцієнт оборотності, %; коефіцієнт завантаження, %; собівартість, млн. грн.; чистий прибуток, млн. грн. Із врахуванням даних обраних параметрів моделі за допомоги пакету “Аналіз даних” Excel було побудовано рівняння регресії за 3-ма точками (2019-2021 рр.). Коефіцієнти при незалежних змінних і вільному члені розраховувалися за допомоги метода найменших квадратів. У результаті рівняння отримало такий вигляд (точність коефіцієнтів для зручності обмежена 2 десятинними розрядами): $y = -41,28 - 2,24 \cdot x_1 + 0,83 \cdot x_2 + 0,11 \cdot x_3$ Тобто, на підставі рівняння можна виокремити таку притаманну для ТОВ “Керамейя” тенденцію: підприємство має достатні основні фонди, проте, їх подальше збільшення позитивно вплине на розвиток експортного потенціалу, тільки треба врахувати такий факт: обслуговування не повинно перевищувати вигоди від збільшення

обсягів виробництва. Водночас, слід зауважити, що така тенденція є позитивною, оскільки умови забезпечення сталого розвитку передбачають саме експорт готової продукції в цілому по державі.

Причиною цього слугують, найшвидше, обмежені можливості для реалізації продукції (нечисленна група клієнтів, можливо, неналежний або не достатньо узгоджений асортимент тощо). Тому, за умови нарощування обсягів виробництва доцільно збільшувати інвестиції у сферах збуту продукції, маркетингу, логістики, налагодження зв'язків із партнерами та поліпшення якості угод, що підтверджує висунуті нами пропозиції.

Обґрунтувати їх зможемо провівши аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства на основних сегментах ринку. Нами розглянуто основні вимоги споживачів до клінкерної цегли. висновками дослідження став розподіл ринку на чотири основні сегменти. Найбільш перспективний для досліджуваного підприємства є перший сегмент ринку. Компанія завжди хизувалася доволі низькими цінами продукції, що обов'язково привабить споживачів даного сегменту. При цьому ТОВ “Керамейя” має порівняно високі вимоги до екологічності та якості продукції. Наявність сертифікатів, що це підтверджує – вагомий аргумент на користь сегменту 3. Проте, він повинен бути на 2-му місці після першого, через незначні об'єми, а нас цікавить саме розширення реалізаційних можливостей, в тому числі, і за обсягами.

Оцінюючи конкурентоспроможність продукції ми визначили, основних конкурентів по даному сегменту ринку: Brickford, Голіцинська цегла, СБК, STN Ceramica (Іспанія), Roben (Польща). З метою доведення найбільш вигідних характеристик досліджуваного підприємства порівняно із конкуруючими виробниками ми здійснили аналізування конкретних чинників конкурентоспроможності. Максимальний коефіцієнт споживчих вигод свідчить про те, що компанія має високий рівень конкурентоспроможності, порівняно із конкурентами, що спричинить значну привабливість продукції на ринку, особливо у сегменті 1. Причиною даного

значення ми визначаємо середній рівень ціни при досить потужних значеннях по технічних характеристиках та якості. За думками експертів тільки показники стискання та міцності потребують доопрацювання. По характеристиках продукції ми бачимо, що виробники із ЄС змогли довести значення даного показника до 380 кгс/см². Вигіднішим, відповідно до проведених розрахунків буде реалізувати товари на ринку ЄС. Отже, 1 дол. США інвестований у виготовлення експорт орієнтованого товару і його реалізованої на ринку Росії принесе 62 центи, Казахстану та Білорусі – 59 центів, а ЄС – 65 центів.

Але, приділення уваги новим ринкам збуту в системі управління експортним потенціалом не повинно повністю забрати увагу від вже наявних ринків. Раніше напрацьовані домовленості повинні працювати і надалі, а нові ринки лише зменшать ризикованість збутової мережі компанії. Крім цього ми провели в рамках магістерського дослідження SWOT-аналіз умов управління експортним потенціалом ТОВ “Керамейя, а ще сформульовано, які головні чинники компанії треба брати до уваги при реалізації вдосконаленої моделі поведінки. З метою забезпечення підприємства при реалізації експортного потенціалу необхідно обстежити і зробити поглиблений аналіз імовірних ризиків.

Слід визначити, що мету дипломного дослідження щодо вдосконалення управління експортним потенціалом підприємства, враховуючи застосування закордонного досвіду та зроблених конкретних і загальних висновків за даними дослідження вищезазначених питань було досягнуто. Доцільним буде застосувати визначені аспекти у практичній діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко К. (2020). Розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах глобалізації економіки. *Соціальна економіка*. №3. (59). С. 105-117.
2. Білянський Ю.О. (2020) Оптимізації зовнішньоторговельної діяльності аграрних підприємств України в умовах посилення євроінтеграції. *Бізнес-новігатор. Науково-виробничий журнал*. Випуск 1 (57). 2020.С.68 -75
3. Беглов О. В., Пантелєєв В. П. (2020). Проблеми забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах глобалізації. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, бухгалтерського обліку, фінансів і права в Україні та світі: збірник тез доповідей між. науково-практ. конф.* Полтава. 2020. С. 8–10.
4. Диба, О. М. (2018). Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 110-118.
5. Дятлова В.В., Положенцева К.В. (2020) Зовнішньоекономічна діяльність України: регіональні особливості, тенденції та напрями розвитку *Вісник економічної науки України*. 2020. № 1 (38). С. 73-78.
6. Забарна Е. М.(2015) Інституційний фактор розвитку регіональних зовнішньоекономічних зв'язків в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 1 (17). С. 30-34.
7. Зінченко А. В. Сучасні проблеми та перспективи зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств: «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» II Міжнародна науково-практична конференція. м. Полтава, 2021 С. 155-157.
8. Касич А. О., Бабич Ю. А. (2020). Зовнішній аспект аналізу експортного потенціалу металургійних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. № 3. С. 27–31.
9. Кудінова Л. В. Управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах. *Стратегічні пріоритети розвитку*

економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції. Івано-Франківськ, 2022. С. 155-157.

10. Кудінова Л. В. Управління експортним потенціалом підприємств будівельної галузі в сучасних умовах. *Підприємство та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації*: Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 2023. С. 1330 - 1333.

11. Коровайченко Н. Ю., Шевченко Л. В. Вплив внутрішніх та зовнішніх шоків на розвиток торгівлі України з ФРН. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3 (80). С. 81–89.

12. Карп'як М. О., Попадинець Н. М. (2016) Зовнішньоекономічна діяльність регіонів України в умовах російської агресії: структурні особливості. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 51-58.

13. Манаєнко, І. М., Просяник, І. В. (2018). Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 18. С. 11–14.

14. Череп, О. Г. (2016). Конкурентоспроможність машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції України. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. № 31. С. 46–53.

15. Про зовнішньоекономічну діяльність. Закон України №185/94-ВР 16.04.91р. Укр. Митниця: Довідник. Лібра. 1993. 67с.

16. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті. Закон України №185/94- ВР від 23.09.1994 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185/94-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення:12.11.2022).

17. Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Закон України № 351-XIV від 23.12.1998

року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185/94-%D0%B2%D1%80#Text>
(Дата звернення:12.11.2022).

18. Про режим іноземного інвестування. Закон України №93/96-ВР від 19.03.96р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185/94-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення:12.11.2022).

19. Сагайдак М., Теплюк М., Журило В., Руденко Н., Самко О. (2021). Інтегративна точка зору для впровадження сталого менеджменту. *Досконалість сільськогосподарського бізнесу. Журнал ТЕМ*. Том 10, випуск 1, сторінки 303-309, ISSN 2217-8309, DOI: 10.18421/ТЕМ101-38

20. Чернишев В. Г., Окара Д. В., Ковальова І. Л. Зовнішньоекономічна діяльність регіонів України. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. С.134-139.

21. Kasych, A. O., & Babych, Y. A. (2020). External aspect of analysis of export potential of metallurgical enterprises of Ukraine. *Investment: practice and experience*. №3. P. 27–31.

22. Cherep, O. G. (2016). Competitiveness of machine-building enterprises in the conditions of European integration of Ukraine. *Bulletin of Azov State Technical University*, № 31. P. 46–53.

ДОДАТКИ