

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та євроінтеграції**

**КУРСОВА РОБОТА**

**на тему: “Управління експортно-імпортними  
операціями підприємства”**

**База практичного дослідження:  
ТОВ “Керамейя” м. Суми**

**Виконала:**

студентка групи МЗД1501м  
факультету економіки і  
менеджменту  
спеціальності «Менеджмент ЗЕД»  
Овчаренко І.

**Перевірила:**

к.е.н., доцент  
Волченко Н. В.

Суми – 2016

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                                                        | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА                                                                 | 5  |
| 1.1. Поняття, значення та процедура здійснення експортно-імпортних операцій                                                                                  | 5  |
| 1.2. Особливості управління та державного регулювання здійснення експортно-імпортних операцій в сучасних кризових умовах національного та закордонного ринку | 10 |
| 1.3. Методи оцінки ефективності управління експортно-імпортними операціями підприємства                                                                      | 13 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ “КЕРАМЕЙЯ”                                                        | 17 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства                                                                                     | 17 |
| 2.2. Характеристика системи управління товариства з обмеженою відповідальністю “Керамейя”                                                                    | 25 |
| 2.3. Аналіз стану управління експортно-імпортними операціями досліджуваного підприємства                                                                     | 27 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ                                             | 36 |
| 3.1. Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління експортно-імпортними операціями ТОВ “Керамейя”                                                 | 36 |
| 3.2. Удосконалення управління експортно-імпортними операціями за умови диверсифікації ринків збуту продукції підприємства                                    | 40 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ                                                                                                                                       | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ                                                                                                                               | 49 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                                      | 54 |

## ВСТУП

В сучасних умовах функціонування світового господарства, які характеризуються процесами глобалізації та інтеграції країн у міжнародну торговельну систему, жодна держава не може дозволити собі залишатися ізольованою та спиратися лише на власні сили. Тому, з врахування початку функціонування зони вільної торгівлі між Україною та Європейським союзом, а також внаслідок вступу до Світової організації торгівлі українські підприємства змогли привабити іноземні інвестиції, вийшли на провідні ринки світу, уникаючи при цьому розслідувань щодо недобросовісної конкуренції та застосування торговельних санкцій. Але не слід забувати, що ці процеси пов'язані з лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності, яка, в свою чергу, становить потенційну загрозу економіці, адже на український ринок безперешкодно потрапляють товари іноземного виробництва. Для того, щоб зробити цю загрозу менш небезпечною, підприємствам необхідно адаптуватися до нових “правил гри” у зовнішньоекономічній діяльності. В таких умовах суб'єкту зовнішньоекономічної діяльності необхідно буди готовим до підвищених вимог не лише щодо якості продукції, а і до всього комплексу діяльності підприємства, володіти новітніми технологіями, мати ефективну та гнучку систему виробництва та збуту продукції, ефективно реагувати на будь-які зміни кон'юнктури ринку, виробляти специфічну, а ще краще унікальну продукцію, мати бездоганну систему керівництва. У даному контексті актуальності набуває питання вдосконалення управління безпосередньо експортно-імпортними операціями кожного окремо взятого підприємства, тому що українському товаровиробнику сьогодні мало намагатися втриматися “на плаву” на внутрішньому ринку.

Метою даної курсової роботи є дослідження управління експортно-імпортними операціями підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо їх вдосконалення. Для досягнення поставленої мети у дослідженні ставилися до виконання наступні завдання: вивчити поняття, значення та процедуру здійснення експортно-імпортних операцій, особливості управління ними та їх державного

регулювання в сучасних кризових умовах національного та закордонного ринку, визначити методи оцінки ефективності управління експортно-імпортними операціями підприємства; здійснити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства, охарактеризувати систему управління товариства з обмеженою відповідальністю “Керамейя” та проаналізувати стан управління експортно-імпортними операціями в ТОВ; запропонувати заходи із вдосконалення управління експортно-імпортними операціями підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об’єктом дослідження є процеси управління експортно-імпортними операціями підприємства (на прикладі ТОВ “Керамейя” м. Суми)

Предметом курсової роботи є система теоретико-методологічних та практичних засад управління експортно-імпортними операціями підприємства.

Інформаційною базою при виконанні дослідження були нормативно-правові документи, зокрема, закони, укази Президента та постанови Кабінету Міністрів України, державні цільові програми тощо; офіційні матеріали Державного комітету статистики України; фінансова звітність підприємства; наукові публікації за тематикою дослідження.

У процесі дослідження були використані методи теоретичного рівня пізнання: індукції та дедукції; аналізу та синтезу; абстрактно-логічний. На емпіричному рівні дослідження були використані методи: економіко-математичного моделювання; порівняння показників і кореляційно-регресійного аналізу; індексний тощо.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, значення та процедура здійснення експортно-імпортних операцій

Одним з основних видів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) та складовою ЗЕД є експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили. Ст. 1 Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність” містить визначення цих понять, розрізняючи при цьому експорт товарів та експорт капіталів.

Експорт (експорт товарів) – це продаж товарів українськими суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб’єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. До терміну “товар” закон відносить будь-яку продукцію, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу (оплатної передачі). Експорт капіталу – це вивезення за межі України капіталу у будь-якій формі (валютних коштів, продукції, послуг, робіт, прав інтелектуальної власності та інших немайнових прав) з метою одержання прибутків від виробничої та інших форм господарської діяльності.

При експортних операціях виконується ряд допоміжних зовнішньоторгових операцій, до яких відносяться:

- операції по міжнародних перевезеннях;
- транспортно-експедиторські операції;
- операції по страхуванню вантажів;
- операції по збереженню вантажів при міжнародних перевезеннях;
- операції по міжнародних розрахунках.

Експортні операції передбачають продаж і вивезення товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту.

Імпортні операції – це закупівля і ввезення іноземних товарів для реалізації

їх на внутрішньому ринку країни-імпортера або виробничого споживання підприємством-імпортером.

У міжнародній комерційній практиці під експортом та імпортом розуміють тільки операції, котрі здійснюються на комерційних засадах, на підставі укладання та виконання МТУ – контрактів купівлі-продажу. Поставки у вигляді допомоги, дарування та ін., які здійснюються на безвідплатних засадах, у вартість експорту та імпорту, як правило, не включаються, а враховуються окремо.

Експортно-імпортні операції вважаються здійсненими, якщо товар після виконання певних митних формальностей та процедур, про які подані відомості для статистичного обліку, пропустили через митний кордон країни-контрагента.

У міжнародній комерційній практиці використовують два основних методи здійснення експортно-імпортних операцій:

1. Прямий метод (direct), або прямі продажі – передбачає встановлення прямих зв'язків між виробником (постачальником) та кінцевим споживачем, тобто поставку товарів безпосередньому кінцевому споживачу та закупку товарів у безпосереднього самостійного виробника на підставі договору купівлі-продажу.

2. Непрямий, або посередницький (agency), метод – передбачає купівлю та продаж товарів через торгово-посередницьку ланку на підставі укладання спеціального договору – агентської, комісійної або іншої угоди з торговим посередником, в якій передбачається виконання останнім певних обов'язків, пов'язаних з реалізацією товару продавця, за агентську, комісійну або іншу винагороду.

Посередниками можуть бути брокери, дилери, комісіонери, оптові покупці, промислові та торгові агенти. Їхні функції полягають у пошуку іноземних партнерів, підготовці документації і оформленні угод, кредитно-фінансовому обслуговуванні і страхуванні товарів, після продажного обслуговуванні, рекламуванні товарів тощо.

Управління експортно-імпоротною операцією існує п'ять основних процесів, які і формують цілісне уявлення про окрему зовнішньоторговельну операцію. Слід зазначити, що попереднім етапом, який передує самій процедурі операції, є

етап прийняття рішення щодо необхідності та доцільності здійснення саме зовнішньоторговельної діяльності. Невеликий досвід здійснення зовнішньоторговельної діяльності українськими підприємствами призводить до того, що до цього виду торговельної діяльності вдаються здебільшого тоді, коли реалізація чи придбання продукції на внутрішньому ринку неможливі.

Передумовами прийняття рішення щодо виходу підприємства на зовнішній ринок із власною продукцією найчастіше є: 1). перенасичення відповідного ринку всередині країни; 2). можливість реалізації продукції за більш вигідними, ніж у середині країни цінами; 3). потреба у диверсифікації ринків збуту; 4). відсутність конкуренції для підприємства щодо даного виду продукції на обраному зовнішньому ринку; 5). підвищений попит на продукцію на зовнішніх ринках. Потреба придбання продукції на зовнішньому ринку найчастіше спричинена: відсутністю даної продукції на внутрішньому ринку, або незадовільною якістю продукції вітчизняного виробництва; більш вигідними ціновими пропозиціями іноземних підприємств.

За умови прийняття позитивного рішення щодо виходу на зовнішній ринок постає питання пошуку контрагента. Основними шляхами пошуку партнерів за кордоном є отримання інформації про них через спеціалізовані інформаційні видання, мережу Інтернет, міжнародні виставки та ярмарки тощо. Доцільним при цьому є підготовка порівняльної характеристики потенційних контрагентів. Вирішальними ознаками повинні бути не лише ціна продукції, яку дане підприємство пропонує, чи ціна, яку воно готове заплатити за товар, а і фактори позитивного досвіду попередньої роботи даного підприємства, його відомі партнери, бізнес-імідж. Як правило, менеджер в даному випадку збирає, систематизує інформацію та надає власні висновки по кожному з потенційних партнерів. Остаточне рішення щодо співпраці буде прийматися керівництвом підприємства.

Першим кроком переговорного процесу для експортера є надсилання цінової пропозиції із короткою презентацією підприємства, а для імпортера прохання надати цінову пропозицію з представленням інформації по

підприємству. Як правило така інформація надсилається електронною поштою, або за допомогою факсового апарату. За умови позитивної відповіді продовжується листування із уточнюючими питаннями та можливими поступками кожної зі сторін. Крім цього, обговорюється зміст майбутнього контракту. При наявності попередніх домовленостей організується зустріч з майбутніми контрагентами для укладання контракту. У процесі зустрічі можуть вноситися певні правки до проекту контракту та обговорюються додаткові умови співпраці.

Виконання зобов'язань за контрактом – це найбільш довготривалий етап управління експортно-імпоротною операцією. Слід зауважити, що контракт може виконуватися не однією операцією, а певною кількістю періодичних поставок. Тому, виконання зобов'язань можуть тривати не один рік. Кожна окрема поставка оформлюється додатковою угодою. Виконання зобов'язань за контрактом викликає понесення зовнішньоторговельних витрат, розмір яких залежить від умов контракту.

Позитивне рішення на кожному з етапів управління експортно-імпоротною операцією призводить до переходу на наступну стадію. Якщо ж всі зобов'язання за контрактом виконані на високому рівні як експортером, так і імпортером, а при цьому вони планують продовжувати діяльність у даному напрямку, то можливе продовження дії даного контракту, або укладання нового. При цьому етапи пошуку контрагентів та ведення переговорів проминаються і одразу розпочинається нова зовнішньоторговельна операція. На схемі даний зв'язок представлено пунктирною лінією. Негативне завершення кожного етапу може повернути менеджера зовнішньоекономічної діяльності не лише на попередній етап, але і на самий початок операції. І це може відбутися на кожному з етапів. При цьому, невиконання, або неналежне виконання зобов'язань за контрактом призводить до виникнення суперечок, розв'язання яких може здійснюватися у судовому порядку. Це може призвести до завершення співробітництва. І знову виникне потреба у пошуку нових контрагентів. Таким чином, сумлінність у веденні зовнішньоторговельної діяльності може спричинити зниження витрат, що

дозволить підвищити ефективність зовнішньоторговельної діяльності. Навіть за умови довготривалої співпраці сторін, необхідно проводити періодичний моніторинг можливих контрагентів з метою розширення бази потенціальних партнерів, що зменшить ризик втрати джерел постачання чи ринків збуту продукції. Очевидним є те, що вигідні умови контракту можуть спричинити підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності.

Відповідно до Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів), зовнішньоекономічний договір (контракт) – це матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, якщо інше не встановлено законом або міжнародним договором України, та спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності [11, с. 15].

Укладання контракту повинно здійснюватися відповідно до чинного законодавства України з урахуванням діючих міжнародних договорів. Саме у контракті поміж інших умов закріплені права та обов'язки учасників зовнішньоторговельної діяльності. Контракт виступає певного роду гарантією виконання домовленостей сторін. Основні умови контракту можуть дещо варіюватися і відрізнятися від типових. Це відбувається за домовленістю сторін, відповідно до законодавчих вимог у державах, до яких належать контрагенти. Кожна із умов зовнішньоторговельного контракту є важливою для ефективного здійснення зовнішньоторговельних операцій. Але особливої уваги, на нашу думку, заслуговують наступні умови: предмет контракту, кількість і якість товару, базисні умови поставки, ціна і загальна вартість контракту. Розділ “Ціна і загальна вартість договору (контракту)” визначається О. Рижиковою одним із найбільш істотних у зовнішньоекономічному договорі [34, с. 22]. Звісно, інші умови також відіграють помітну роль у ефективності зовнішньоторговельної діяльності. Наприклад, від того, яким чином товар буде запаковано та марковано залежить його вдала доставка, збереження його якості тощо.

## 1.2. Особливості управління та державного регулювання здійснення експортно-імпортних операцій в сучасних кризових умовах національного та закордонного ринку

В зв'язку з вступом у 2008 році України в СОТ та прийняттям Закону України “Про ратифікацію Протоколу про вступ України до Світової організації торгівлі” підприємства України в експортній діяльності вступили в нову фазу регулювання цін в ЗЕД кон'юнктурою попиту та пропозиції вільного світового торгового ринку.

Розробка експортної ринкової стратегії підприємства має шість етапів:

1. Всебічний аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми: становище фірми на ринку товарів та послуг, що поставляються підприємством за теперішньої структури виробництва і збуту; діяльність фірми з позицій споживача товарів та послуг; діяльність фірми з позицій ринку.

2. Аналіз ринку майбутнього: співставлення ставища фірми з ємністю майбутнього ринку; аналіз коливання кон'юнктури ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг.

3. Аналіз можливостей фірми: очікуваний обсяг зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; діяльність у новому середовищі та доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

4. Аналіз бюджетно-податкової політики: бюджетно-податкова політика всередині країни та її вплив на фірму; бюджетно-податкова політика за рубежом та її вплив на фірму.

5. Тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації: прогностичні зміни в зовнішньоекономічній політиці різних країн, у їх загальногосподарській кон'юнктурі, тенденції розвитку світового ринку; результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогностичних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятих етапах слугують вихідною базою для формування довгострокової стратегії поведінки організації.

6. Розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності передбачає: формування глобальної довгострокової цілі (місії) експортної діяльності; розробку альтернативних варіантів досягнення цілі експортної діяльності; поділ (декомпозицію) глобальної цілі експортної діяльності на кілька взаємозалежних підцілей; порівняння варіантів досягнення цілі експортної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

До маркетингово-економічних методів управління експортними операціями на підприємстві відносяться:

- створення автоматизованої інформаційної системи підприємства, з виходом за допомогою глобальної мережі Інтернет на інформаційно-аналітичні ресурси ринку зернових та олійних в Україні, товарних бірж України, світових товарних бірж, митниці України та експортного законодавства;
- створення банку даних підприємства про виробників зернової та олійної сільгосппродукції України, їх продукцію та плани розвитку;
- створення банку даних підприємства про основних споживачів зернової та олійної сільгосппродукції по країнах світу, їх потреби та плани діяльності на міжнародних ринках;
- створення програмного комплексу розрахунку економічної ефективності експортних операцій з використанням маркетингового аналізу цін та обсягів операцій з зерновими та олійними на внутрішньому та міжнародному ринках;
- створення програмного комплексу розробки та аналізу схем логістики руху експортної продукції, а також планування витрат згідно схем логістики та тарифів на операції;

До адміністративних методів управління експортними операціями на підприємстві відносяться:

- створення інфраструктури підрозділів підприємства, яка відповідає меті та задачам діяльності підприємства - зовнішньоекономічного посередника;
- експортна операція управління зовнішньоекономічним розгортанням телекомунікаційних систем “клієнт-банк”, “декларант-митниця”, “підприємство-податкова”, “клієнт - товарна біржа” для ефективної роботи підрозділів підприємства.

До логістико-технологічних методів управління експортними операціями на підприємстві відносяться:

- організація договорів по реалізації проектних схем логістики виконання експортних контрактів;
- організація та забезпечення проведення митного оформлення вантажів, які експортуються Компанією та всіх інших експортних операцій;
- організація підготовки всіх відповідних документів для їх подачі до митних органів;
- координація та забезпечення необхідною інформацією відповідних відділів та підрозділів структурної схеми Компанії.

До соціальних методів управління експортними операціями на підприємстві відносяться:

- створення системи мотивації в оплаті праці за тарифно-преміальною системою, при цьому розмір премії визначається для кожного співробітника в залежності від рівня прибутковості проведених експортних операцій підприємством з врахуванням системи коефіцієнтів трудової участі та виконавської дисципліни;
- створення системи “персональних ділерів” по основним клієнтам в країнах світу (відділ експорту) для ступеневої мотивації кадрової кар’єри службовців на підприємстві.

### 1.3. Методи оцінки ефективності управління експортно-імпортними операціями підприємства

Вихідною базою для виявлення, вимірювання, оцінки і прогнозування змін в управлінні експортно-імпортними операціями підприємства в часі служать ряди динаміки. Їх побудова і дослідження має важливе значення для демонстрації послідовних значень показників, прихованих закономірностей і тенденцій розвитку згаданих явищ у їх взаємозв'язку і взаємозалежності.

У зовнішньоекономічній діяльності ефективність проявляється у максимізації прибутку при мінімальних витратах, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічних операцій. Загальні показники ефективності ЗЕД:

1. Зростання національного доходу країни.
2. Зростання продуктивності праці.
3. Зниження собівартості продукції.
4. Економія на сировині, матеріалах, енергії тощо.

Часткові показники ефективності ЗЕД:

1. Збільшення питомої ваги у експортному виробництві тих його видів, що функціонують на умовах угод про міждержавну спеціалізацію і кооперування виробництва.
2. Зростання рівня автоматизації виробничих процесів, пов'язаних із ЗЕД.
3. Зростання питомої ваги іноземного інвестування в загальному обсязі інвестицій.
4. Зростання кількості прогресивних форм міжнародної економічної інтеграції що діють на макрорівні [11].

На практиці економічна ефективність ЗЕД розраховується по конкретному виду зовнішньоекономічних операцій. Найбільш загальним в цьому відношенні є визначення ефективності від зовнішньоторговельних операцій та найбільш, поширених форм ЗЕД.

Ефективність основних форм ЗЕД можна розрахувати, зокрема, використовуючи наступні формули:

1. Ефективність експорту = Прибуток, отриманий від експорту / Загальні витрати, пов'язані з експортом  $\times 100$ .

2. Ефективність імпорту = прибуток від імпорту / витрати, пов'язані з імпортом.

3. Ефективність імпорту = (Нац. витрати пов'язані з імпортом – Витрати реальні, пов'язані з імпортом) / Витрати реальні, пов'язані з імпортом

4. Ефективність зовнішньоторговельного обороту.

$$E_{ЗТО} = E_E + E_I$$

де,  $E_{ЗТО}$  - ефективність зовнішньоторговельного обороту;

$E_E$  - ефективність експорту;

$E_I$  - ефективність імпорту.

Ефективність зовнішньоторговельного обороту.

$E_{ЗТО}$  = Прибуток від ЗТО / Витрати, пов'язані з ЗТО  $\times 100$ .

6. Ефективність міждержавної спеціалізації виробництва (EMCB).

$$E_{МСВ} = C_o - C_i,$$

де,  $C_o$  - собівартість продукції до укладання угоди про МСВ

$C_i$  - собівартість продукції після укладання угоди про МСВ.

7. Ефективність спільних підприємств ( $E_{СП}$ ).

$E_{СП} = (\text{Прибуток}_{СП} / \text{Витрати}_{СП}) - (\text{Прибуток національного виробництва (підприємств)} / \text{Витрати, пов'язані з нац. виробництвом (діяльністю підприємства)})$ .

8. Економічна ефективність підприємства з 100% іноземним капіталом ( $E_{ПІК}$ ).

$E_{ПІК} = (\text{Прибуток від ін. капіталу} / \text{Витрати}_{ПІК}) - (\text{Прибуток нац. виробництва підприємства} / \text{Витрати, пов'язані з національним виробництвом (діяльністю національного підприємства)})$  [3].

Особливе значення має оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли господарська самостійність та незалежність безумовно повинні привести до підвищення відповідальності і обґрунтованості управлінських рішень.

Для визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства використовують таку методику.

1. Розраховується ряд показників для визначення економічної ефективності експорту:

$$EE_{EKC} = B_{B\Phi} + B_T - B_{EKC},$$

де  $EE_{EKC}$  - показник економічного ефекту експорту, грн.;  $B_{B\Phi}$  - еквівалент у грн. відрахувань у валютний фонд підприємства, який розраховується шляхом перерахунку валютної виручки у гривні за курсом на день надходження валюти, грн;  $B_T$  - виручка у грн. від обов'язкового продажу валюти, грн;  $B_{EKC}$  - повні витрати підприємства на експорт, грн.

2. Розраховуються показники економічної ефективності імпорту, при цьому вони поділяються на дві групи: показники ефективності імпорту товарів виробничого призначення ( $TBp\Pi$ ) і показники ефективності імпорту товарів народного споживання ( $THC$ ). Для їх розрахунку необхідно визначити повну ціну споживання імпортованих  $TBp\Pi$  за формулами:

$$ЦС = Ц_{\Pi} - E_B,$$

$$E_B = B_M + B_{EH} + B_{PEM} + B_{ЗАП} + ЗП,$$

де  $ЦС$  - повна ціна споживання імпортованого  $TBp\Pi$ , грн.;  $Ц_{\Pi}$  - купівельна ціна імпортованого  $TBp\Pi$ , грн;  $E_B$  - експлуатаційні витрати на використання  $TBp\Pi$ , грн;  $B_M$  - вартість сировини і матеріалів, що споживаються на одиницю продукції, яка випускається на  $TBp\Pi$ , грн;  $B_{EH}$  - вартість палива і енергії на одиницю продукції, що випускається на  $TBp\Pi$ , грн;  $B_{PEM}$  - вартість ремонтів  $TBp\Pi$ , грн;  $B_{ЗАП}$  - вартість запчастин для  $TBp\Pi$ , грн;  $ЗП$  - заробітна плата робітників, що обслуговують  $TBp\Pi$ , грн.

3. Розраховуються показники економічної ефективності імпорту:

$$E_{ИМП1} = \frac{Ц_{\Pi}}{ЦС},$$

$$E_{ИМП2} = \frac{O_{\Pi}}{B_{ИМП}},$$

де  $E_{ИМП1}$  та  $E_{ИМП2}$  - показники ефективності імпорту  $TBp\Pi$ ;  $O_{\Pi}$  - обсяг

продукції, що випускається на даному підприємстві  $TVp\Pi$ , у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн,  $B_{IMP}$  - витрати на імпорт даного підприємства  $TVp\Pi$ , тис. грн.

При експорті та імпорті товарів підприємством може бути отриманий як прямий економічний ефект від покращення фінансових результатів підприємства, так і непрямий – від здешевлення виробництва [9].

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «КЕРАМЕЙЯ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства

ТОВ «Керамейя» спеціалізується на виробництві клінкерної керамічної цегли – облицювального стінного матеріалу, який займає найвищий якісний сегмент серед будівельних матеріалів, а також клінкерної керамічної бруківки, характерною властивістю якої є надійність, з якою не може зрівнятися жоден її цементний аналог. ТОВ «Керамейя» засновано 18 травня 2006 року. Будівництво заводу розпочато у травні 2007 р.

Наразі виробничі лінії підприємства оснащені найсучаснішим виробничим обладнанням відомих європейських виробників – Ceric, Handle, Lingl. Серце заводу – піч, яка є однією з найдовших у Європі (212 м) та може виконувати керований флеш-випад, завдяки чому підприємство пропонує серію «Магма». У вересні 2009 р. підприємство пройшло сертифікацію в системі держав Європейського Співтовариства. У лютому 2010 р. ТОВ «Керамейя» пройшло сертифікацію в системі управління якості ДСТУ ISO 9001: 2009.

Форма власності ТОВ «Керамейя» – приватна. Основою для діяльності підприємства ТОВ «Керамейя» є статут. Статут підприємства є основним організаційно-регламентаційним документом, де вказані загальні дані про підприємство (найменування, вигляд, власники, місцезнаходження, мета, предмет діяльності, органи управління ним, умови реорганізації, ліквідації). Також підприємство у своїй діяльності керується певними нормативними актами, до яких відносяться законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємства, що аналізується:

- ЗУ «Про господарські товариства»;
- ЗУ «Про оподаткування прибутку підприємств»;
- ЗУ «Про оплату праці»;
- Кодекс законів про працю;

- ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
- ЗУ «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті».

Виробнича база ТОВ «Керамейя» розташована в місті Суми. Потужність першої лінії з виробництва клінкерної цегли – 70 млн. шт. на рік. Потужність лінії з виробництва клінкерної керамічної бруківки – 10 млн. шт. на рік.

Компанія «Керамейя» постійно розвивається та не планує зупинитися на досягнутому. У 2011 році була введена в експлуатацію лінія по виробництву клінкерної бруківки потужністю 10 млн. шт. на рік. У 2011 році підприємство отримало кредит у розмірі 10 млн. дол. від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), а вже на початку 2013 року здійснений запуск другої виробничої лінії по виготовленню клінкерної керамічної цегли потужністю 30 млн. шт. на рік. ТОВ «Керамейя» займається випуском трьох видів продукції (табл. 2.1):

1. Клінкерна цегла КлінКЕРАМ;
2. Клінкерна бруківка БрукКЕРАМ;
3. Керамічні блоки ТеплоКЕРАМ.

Таблиця 2.1

## Номенклатура основних видів продукції підприємства

| Вид продукції     | Роки         |            |              |            |              |            |              |            |              |            | Відхилення 2014р. до 2010 р. |               |
|-------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|------------------------------|---------------|
|                   | 2010         |            | 2011         |            | 2012         |            | 2013         |            | 2014         |            | +/-, млн. ум. од.            | %             |
|                   | Млн. ум. од. | %          | Млн. ум. од. | %          | Млн. ум. од. | %          | Млн. ум. од. | %          | Млн. ум. од. | %          |                              |               |
| <i>1</i>          | <i>2</i>     | <i>3</i>   | <i>4</i>     | <i>5</i>   | <i>6</i>     | <i>7</i>   | <i>8</i>     | <i>9</i>   | <i>10</i>    | <i>11</i>  | <i>12</i>                    | <i>13</i>     |
| КлінКЕРАМ Класика | 17,2         | 73,57      | 21,3         | 64,55      | 24,2         | 66,12      | 25,1         | 61,98      | 26,4         | 46,9       | 9,2                          | 53,49         |
| КлінКЕРАМ Мagma   | 4,38         | 18,73      | 6,2          | 18,79      | 5,6          | 15,3       | 6,1          | 15,06      | 7,9          | 14,1       | 3,52                         | 80,37         |
| КлінКЕРАМ Рустика | 1,8          | 7,7        | 3,6          | 10,91      | 1,8          | 4,918      | 5,7          | 14,07      | 6,8          | 12,1       | 5                            | 277,78        |
| БрукКЕРАМ Класика | -            | -          | 1            | 3,03       | 2,6          | 7,104      | 1,9          | 4,691      | 2,7          | 4,8        | 2,7                          | -             |
| БрукКЕРАМ Мagma   | -            | -          | 0,9          | 2,727      | 2,4          | 6,557      | 1,7          | 4,198      | 2,3          | 4,1        | 2,3                          | -             |
| ТеплоКЕРАМ        | -            | -          | -            | -          | -            | -          | -            | -          | 10,2         | 18,1       | 10,2                         | -             |
| <b>Всього</b>     | <b>23,38</b> | <b>100</b> | <b>33</b>    | <b>100</b> | <b>36,6</b>  | <b>100</b> | <b>40,5</b>  | <b>100</b> | <b>56,3</b>  | <b>100</b> | <b>32,92</b>                 | <b>140,80</b> |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Дані таблиці свідчать про те, що в 2010 році цегла КлінКЕРАМ Класика займала найбільшу частку в структурі основних видів продукції підприємства – 73,57%. У 2014 році цей показник зменшився до 46,9% за рахунок того, що

почалося виробництво крупноформатних блоків, питома вага яких склала понад 18%. У 2014 році зросла кількість виготовленої продукції всіх видів. Обсяги виробництва цегли КлінКЕРАМ Класика збільшилися на 9,2 млн. ум. од. (53,49%), КлінКЕРАМ Магма – на 3,53 млн. ум. од. (80,37%), КлінКЕРАМ Рустика – на 5 млн. ум. од. (277,78%).

У 2011 році на підприємстві почали виробляти керамічну бруківку БрукКЕРАМ Класика та БрукКЕРАМ Магма у обсягах 1 та 0,9 млн. ум. од. відповідно. У 2014 році обсяги виробництва БрукКЕРАМ Магма зросли на 2300 тис. ум. од., а обсяги виробництва бруківки лінійки БрукКЕРАМ Класика – на 2700 тис. ум. од.. Загальний обсяг виробництва збільшився більше, ніж у два рази через відкриття лінії з виготовлення керамічних блоків у 2014 році.

Наступним кроком у ході дослідження буде аналіз трудових ресурсів ТОВ «Керамейя». Трудовими ресурсами вважається частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності [39]. Всього на підприємстві в 2014 році працював 191 працівник – 54 жінки та 137 чоловіків. Порівняно з 2010 кількість персоналу збільшилась на 41 чол.

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Керамейя» відображена в таблиці 2.2. Отже, у 2014 році кількість персоналу збільшилась на 41 особу порівняно з базовим роком. Середня заробітна плата зросла на понад 1500 гривень і склала 3562,10 грн.

Коефіцієнт стабільності кадрів у 2014 році склав 0,927, що на 0,002 менше, ніж у 2010 році. Найбільшого значення коефіцієнт стабільності кадрів набув у 2012 році, коли на роботу було прийнято 7 працівників. Тоді показник склав 0,976. Найменшого ж значення коефіцієнт стабільності кадрів, а саме 0,682, набув у 2011 році, коли на підприємстві з'явилися 62 нових співробітника.

Коефіцієнт плинності кадрів, який визначається як відношення кількості працівників, які були звільнені за власним бажанням, через прогули та через інші невиробничі причини, до середньооблікової чисельності персоналу [22], у звітному році зменшився на 0,035 порівняно з базовим роком і склав 0,005.

Таблиця 2.2

## Динаміка ефективності використання трудових ресурсів підприємства

| Показники                                               | Роки    |         |         |         |         | Відхилення<br>2014р. до 2010р. |        |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------------|--------|
|                                                         | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    | +/-                            | %      |
| 1                                                       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7                              | 8      |
| Кількість персоналу, чол.<br><i>у т. ч.</i>             | 150     | 205     | 169     | 180     | 191     | 41                             | 27,33  |
| чоловіки                                                | 88      | 134     | 118     | 120     | 137     | 49                             | 55,68  |
| жінки                                                   | 62      | 71      | 51      | 60      | 54      | -8                             | -12,9  |
| Прийнято протягом року,<br>чол.                         | 12      | 62      | 7       | 16      | 13      | 1                              | 8,33   |
| Вибуло за рік, чол.<br><i>у т. ч.</i>                   | 22      | 7       | 5       | 43      | 5       | 2                              | -90,91 |
| Незаплановані звільнення                                | 6       | 3       | 26      | 4       | 1       | -5                             | -83,33 |
| Середньооблікова<br>чисельність персоналу, чол.         | 149     | 210     | 166     | 181     | 192     | 43                             | 28,66  |
| Коефіцієнт стабільності<br>кадрів                       | 0,925   | 0,682   | 0,976   | 0,906   | 0,927   | 0,002                          | 0,25   |
| Коефіцієнт плинності<br>кадрів                          | 0,04    | 0,014   | 0,157   | 0,022   | 0,005   | -0,035                         | -87,05 |
| Коефіцієнт обороту<br>робочої сили по прийому           | 0,08    | 0,296   | 0,042   | 0,088   | 0,068   | -0,012                         | -15,80 |
| Коефіцієнт обороту<br>робочої сили по<br>звільненню     | 0,147   | 0,033   | 0,259   | 0,028   | 0,01    | -0,137                         | -92,93 |
| Коефіцієнт загального<br>обороту                        | 0,228   | 0,329   | 0,301   | 0,116   | 0,078   | -0,150                         | -65,71 |
| Фонд оплати праці, тис. грн.                            | 3851,84 | 5237,43 | 5461,71 | 8045,11 | 8677,28 | 4825,44                        | 125,3  |
| Середня заробітна плата 1<br>працівника (місячна), грн. | 1981,4  | 2011,3  | 2514,6  | 3491,8  | 3562,1  | 1580,7                         | 79,78  |

Джерело: побудовано автором з даними підприємства

У 2014 році було прийнято на роботу 13 чоловік, в той час як звільнено 5. Таким чином, коефіцієнти обороту робочої сили по прийому та по звільненню склали відповідно 0,068 та 0,01. У 2010 році звільнено було 22 працівника, а прийнято на роботу 12. Коефіцієнт обороту по найму становив 0,08, а по звільненню – 0,147. Отже, у звітному році коефіцієнт робочої сили по прийому зменшився на 0,012, а коефіцієнт обороту по звільненню зменшився на 0,137. Коефіцієнт загального обороту також зменшився, склавши у звітному році 0,078.

Основні фонди є найбільшою складовою виробничого капіталу підприємств. Вони утворюють основу підприємницької діяльності, додають їй

стабільності та стійкості. Основні фонди мають низьку ліквідність. Це означає, що розпродаж основних фондів призводить до великих проблем у підприємства.

Тому, збереження і ефективне використання основних фондів протягом нормативного або очікуваного терміну корисного використання (експлуатації) та одночасно виведення з виробництва фізично і морально застарілих основних фондів, перш за все їх найактивнішої частини, – знарядь праці, їх заміна на новій технічній і технологічній основі з використанням накопиченої амортизації – такий зміст має для підприємства нормальний процес обігу капіталу, вкладеного в основні виробничі фонди

Ефективність використання основних фондів у ТОВ «Керамейя» відображена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Ефективність використання основних фондів

| Показники                                         | Роки   |        |        |        |        | Відхилення<br>2014р. до 2010р. |       |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------------|-------|
|                                                   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | +/-                            | %     |
| 1                                                 | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7                              | 8     |
| Середньорічна вартість основних фондів, млн. грн. | 87,79  | 92,898 | 98,29  | 102,76 | 111,28 | 23,49                          | 26,76 |
| Фондоозброєність, тис. грн                        | 588,54 | 443,26 | 592,11 | 568    | 579,83 | -8,7                           | -1,48 |
| Фондомісткість, грн.                              | 1,58   | 1,09   | 0,91   | 0,59   | 0,81   | -0,78                          | -49,1 |
| Фондовіддача, грн.                                | 0,63   | 0,94   | 1,09   | 1,68   | 1,24   | 0,61                           | 96,47 |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

За даними таблиці, можна побачити, що з кожним роком середньорічна вартість основних фондів підприємства мала тенденцію до зростання. У базовому періоді середньорічна вартість склала 87,79 млн. грн., а у звітному році – 111,28 млн. грн. Отже, абсолютне відхилення складає 23,49 млн. грн., а відносне – 26,76%. Показник фондоозброєності у 2010 році становив 588,54 тис. грн., а у 2014 році – 579,83 млн. грн. Зменшення показника фондоозброєності спричинене тим, що середньооблікова кількість персоналу зростала швидшими темпами, ніж середньорічна вартість основних фондів.

У звітному періоді фондівіддача зросла на 0,61 грн. та склала 1,24 грн. Збільшення фондівіддачі означає зменшення показника фондомісткості. Так, фондомісткість у базовому році складала 1,58 грн., а у звітному періоді даний показник зменшився на 0,78 грн. та склав 0,81 грн. Зменшення показника фондомісткості буде означати підвищення ефективності використання основних фондів та збільшення ефективності виробництва в цілому.

Дані щодо ефективності використання оборотних фондів ТОВ «Керамейя» відображені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Ефективність використання оборотних засобів ТОВ «Керамейя»

| Показники                                          | Роки  |       |       |        |        | Відхилення<br>2014р. до 2010р. |     |
|----------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------------------------------|-----|
|                                                    | 2010  | 2011  | 2012  | 2013   | 2014   | +/-                            | %   |
| 1                                                  | 2     | 3     | 4     | 5      | 6      | 7                              | 8   |
| Коефіцієнт оборотності                             | 0,63  | 0,68  | 0,76  | 0,86   | 0,76   | 0,14                           | 22  |
| Середньорічні залишки оборотних засобів, млн. грн. | 61,01 | 87,19 | 95,73 | 150,40 | 135,21 | 74,20                          | 122 |
| Коефіцієнт завантаження                            | 1,60  | 1,46  | 1,31  | 1,16   | 1,31   | -0,29                          | -18 |
| Тривалість обороту, дні                            | 182   | 195   | 214   | 251    | 214    | 32                             | 22  |
| Рентабельність основних засобів, %                 | 2,25  | 4,73  | 5,17  | 13,03  | 11,18  | 8,93                           | 398 |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, у звітному році вартість середньорічних залишків оборотних засобів збільшилась більш ніж у два рази порівняно з базовим періодом та склала 135,21 млн. грн. Абсолютне відхилення склало 74,2 млн. грн.

Коефіцієнт оборотності у 2014 році також зріс, якщо порівнювати з 2010 роком. Відносне зростання склало 22%, абсолютне – 0,14. Таким чином коефіцієнт оборотності у 2014 році становив 0,76. Однак найбільшого значення даний показник набув у 2013 році – 0,86.

Коефіцієнт завантаження у звітному періоді порівняно з базовим зменшився на 0,29 та склав 1,31. Це означає, що на 1 гривню виручки від реалізації припадає 1 грн. 30 коп. оборотних засобів. Найменшого значення (1,16) коефіцієнт завантаження набув у 2013 році.

Тривалість обороту оборотних засобів характеризується кількістю днів,

протягом яких оборотні засоби проходять усі стадії одного кругообігу; розраховується як відношення кількості календарних днів періоду та коефіцієнту оборотності оборотних засобів [17]. У 2010 році тривалість обороту складала 18 днів. У 2014 році даний індикатор збільшився на 32 дні (22%) та склав 214 днів. Найбільшого значення показник тривалості обороту прийняв у 2013 році – 251 день.

Підприємство ТОВ «Керамейя» використовує свої оборотні засоби ефективно. Рентабельність оборотних засобів у 2010 році складала 2,25% і до 2013 року лише зростала. У 2014 році коефіцієнт рентабельності оборотних засобів зменшився та становив 11,18%.

У таблиці 2.5 наведено дані щодо основних показників діяльності ТОВ «Керамейя», серед яких валова продукція, валовий та чистий прибуток, собівартість та чистий дохід.

Таблиця 2.5

## Основні виробничо-фінансові показники діяльності ТОВ «Керамейя»

| Показники                                    | Роки  |       |        |        |        | Відхилення<br>2014р. до 2010р. |         |
|----------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------------------------------|---------|
|                                              | 2010  | 2011  | 2012   | 2013   | 2014   | +/-                            | %       |
| 1                                            | 2     | 3     | 4      | 5      | 6      | 7                              | 8       |
| Валова продукція, млн. грн                   | 55,43 | 87,38 | 107,49 | 172,94 | 138,04 | 82,61                          | 149,03  |
| на 1 середньооблікового працівника           | 0,372 | 0,417 | 0,648  | 0,956  | 0,719  | 0,348                          | 93,6    |
| Отримано чистого доходу, млн. грн.           | 38,16 | 59,63 | 72,89  | 129,7  | 103,31 | 65,16                          | 170,76  |
| на 1 середньооблікового працівника           | 0,256 | 0,285 | 0,439  | 0,717  | 0,538  | 0,283                          | 110,5   |
| Отримано валового прибутку/збитку, млн. грн. | 1,55  | 4,7   | 5,88   | 22,92  | 16,77  | 15,23                          | 983,26  |
| на 1 середньооблікового працівника           | 0,01  | 0,022 | 0,033  | 0,127  | 0,087  | 0,077                          | 742     |
| на 1 тис. грн. вартості основних засобів     | 0,018 | 0,051 | 0,06   | 0,223  | 0,151  | 0,133                          | 754,6   |
| Отримано прибутку/збитку, млн. грн.          | 1,37  | 4,13  | 4,94   | 19,59  | 15,11  | 13,74                          | 1002,78 |
| на 1 середньооблікового працівника           | 0,009 | 0,02  | 0,03   | 0,108  | 0,079  | 0,07                           | 756,8   |
| на 1 тис. грн. вартості основних засобів     | 0,016 | 0,044 | 0,05   | 0,191  | 0,136  | 0,12                           | 770     |
| Собівартість                                 | 36,61 | 54,93 | 67,01  | 106,78 | 86,54  | 49,93                          | 136,39  |
| Чистий прибуток                              | 1,1   | 3,35  | 4,09   | 16,33  | 12,7   | 11,6                           | 1058,38 |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

За даними таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «Керамейя» є прибутковим підприємством. У період з 2010 по 2014 рр. збитки не спостерігались. Показники чистого доходу, валового прибутку, прибутку та чистого прибутку лише зростали. У базовому періоді чистий дохід підприємства склав 38,16 млн. грн. У звітному періоді даний показник збільшився на 65,16 млн. грн (170,76%). Валовий прибуток, який визначається як різниця між чистим доходом та собівартістю виготовленої продукції [73], у 2010 році становив 1,55 млн, а у 2014 році – 16,77 млн. грн. Абсолютне відхилення склало 15,23 млн. Балансовий прибуток за звітний період збільшився на 13,74 млн. грн. (1002,78%) порівняно з базовим і склав 15,11 млн. грн.

Слід відмітити значне зростання собівартості (136,39%), порівнюючи 2014 рік з 2010. Причиною цьому є зростання кількості виготовленої продукції на 32,92 млн. ум. од. (див. табл. 2.1). Крім того, зросла і собівартість виготовлення одиниці продукції.

Чистий прибуток, який є найважливішим фінансовим показником діяльності підприємства та джерелом його подальшого розвитку, також збільшився. У 2014 році чистий прибуток ТОВ «Керамейя» склав 12,7 млн. грн., що на 11,6 млн. грн. більше, ніж у 2010 році.

Не дивлячись на значне зростання всіх виробничо-фінансових показників діяльності підприємства у 2014 році, найбільшого значені дані показники набули в 2013 році. Так, валова продукція склала 172,94 млн. грн., чиста виручка – 129,7 млн. грн., валовий прибуток – 22,92 млн. грн. прибуток – 19,59 млн. грн., чистий прибуток – 16,33 млн. грн. Собівартість виготовленої продукції також виросла та склала 106,78 млн. грн. Причинами зростання собівартості є великі обсяги виготовленої продукції та зростання собівартості одиниці продукції. Саме в 2013 році собівартість одиниці виготовленої продукції була найвищою.

## 2.2. Характеристика системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Керамейя»

ТОВ «Керамейя» створене за підтримки американського інвестиційного венчурного фонду HorizonCapital. Головна мета підприємства – зайняти найвищу якісну нішу на ринку клінкерних керамічних виробів України та забезпечити необхідний обсяг виробництва для задоволення потреб потенційних покупців. Товариство утворене шляхом внесення учасниками вкладу до статутного капіталу товариства та участі в його підприємницькій діяльності з метою отримання прибутку. Якщо говорити про управлінську структуру, то управління ТОВ здійснюють:

- загальні збори учасників;
- генеральний директор;
- ревізійна комісія.

Вищим органом товариства є загальні збори учасників. Проводить загальні збори учасників голова зборів товариства, який обирається загальними зборами учасників. Генеральний директор відповідає за організацію та проведення зборів.

Виконавчим органом, який здійснює управління поточною діяльністю підприємства, є генеральний директор, який призначається зборами учасників на 3 роки. Генеральний директор здійснює керівництво всією поточною діяльністю товариства, приймає всі необхідні дії для вирішення питань, пов'язаних з діяльністю компанії, крім тих, які віднесено до компетенції загальних зборів учасників товариства. Генеральний директор підзвітний загальним зборам учасників, організовує виконання рішень загальних зборів учасників та є відповідальним перед учасниками та товариством за виконання своїх обов'язків. Генеральний директор не може приймати рішення, обов'язкові для учасників товариства. Генеральним директором виконуються будь-які рішення, прийняті загальними зборами учасників.

Генеральний директор ТОВ «Керамейя» є відповідальною особою за здійснення управління діяльністю підприємства в рамках річного бюджету, який

затверджується загальними зборами учасників Ревізійна комісія здійснює контроль за господарською та фінансовою діяльністю підприємства. Склад ревізійної комісії затверджується на загальних зборах. До ревізійної комісії входять три члена, в тому числі – голова комісії. Генеральний директор не може бути членом ревізійної комісії. Кількісний склад ревізійної комісії визначається загальними зборами учасників.

Крім того, ревізійна комісія проводить перевірку діяльності генерального директора підприємства за дорученням загальних зборів, за їх дорученням чи з власної ініціативи. Комісія має право вимагати від посадових осіб ТОВ «Керамейя» подання всіх необхідних матеріалів, різноманітних документів, особистих пояснень тощо. Перевірка діяльності виконавчого органу товариства може бути здійснена й іншими учасниками товариства, оскільки їх вимоги щодо належного документального забезпечення проведення перевірки є обов’язковими.

Про результати здійснених перевірок ревізійна комісія доповідає загальним зборам учасників товариства. Комісія складає висновки щодо річних звітів та балансів компанії. Висновок ревізійної комісії – важливий елемент, без якого не може бути затверджений річний баланс ТОВ «Керамейя». За вимогою ревізійної комісії можуть бути скликані позачергові збори учасників товариства. Причиною цьому може стати виявлення зловживання службовим положенням з боку посадових осіб підприємства та виникнення суттєвих загроз інтересам підприємства. Задля проведення позачергових зборів комісія звертається до генерального директора ТОВ «Керамейя».

Слід зазначити, що організаційна структура підприємства чітко та повністю відповідає виробничому процесу. Організаційна структура товариства представлена наступним чином (Додаток А):

- відділ з адміністративної діяльності;
- відділ маркетингу;
- відділ продажу;
- відділ логістики;
- бухгалтерія;

- відділ виробництва;
- юридичний відділ.

Відділи маркетингу, продажу та логістики забезпечують комплексне вивчення ринку і розробку на основі цих результатів довгострокових, середньострокових і короткострокових прогнозів потреб у продукції, що випускається; стійкість реалізації готової продукції; ринкову орієнтацію виробництва; формування і приведення в життя товарної, цінової та збутової політики підприємства; визначення і реалізацію заходів щодо формування попиту і стимулюванню збуту виготовленої продукції; задоволення потреб підприємства в сировинних і матеріально-технічних ресурсах; своєчасну підготовку договорів на постачання готової продукції і ресурсів; контроль і урахування відвантаження продукції і постачань ресурсів; збір, обробку та аналіз організаційної, технічної і фінансової інформації про діяльність українських та іноземних організацій, що працюють у сфері інтересів підприємства; здійснення планування, організації, контролю і керування матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення сировини, матеріалів і готової продукції до споживача.

Головними завданнями бухгалтерії є організація та ведення бухгалтерського обліку, складання і подання бухгалтерської та податкової звітності, тому основними напрямками діяльності бухгалтерії є: ведення бухгалтерського обліку та складання податкової, бухгалтерської та статистичної звітності, а також звітності до фондів обов'язкового соціального страхування; забезпечення своєчасних розрахунків з бюджетом та позабюджетними фондами, а також за отримані послуги та матеріальні цінності; нарахування та виплата заробітної плати.

### 2.3. Аналіз стану управління експортно-імпортними операціями досліджуваного підприємства

Економічні перетворення, які на даний момент відбуваються в Україні, мають на своїй меті інтеграцію вітчизняних підприємств до системи міжнародних

зав'язків, значимість яких постійно зростає. Зовнішньоекономічна діяльність – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. [168].

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівне право здійснювати будь-які її види, прямо не заборонені законами України, незалежно від форм власності та інших ознак [34]. Для ТОВ «Керамейя» розвиток ЗЕД означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації, зростання свободи в прийнятті економічних рішень та вибору шляхів вирішення поставлених задач. Якість продукції відповідає стандартам ДСТУ, ГОСТ, технічним умовам, стандартам (ISO) та європейським нормам. За здійснення зовнішньоекономічної діяльності в ТОВ «Керамейя» відповідає відділ експорту, який входить до складу департаменту продаж (Додаток Б). До складу відділу експорту входять керівник відділу, менеджер ЗЕД та менеджер з розвитку нових експортних ринків.

Початкова стадія розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризуються великими труднощами та малою кількістю партнерів. Отже, одним з найбільших партнерів підприємства довгий час була Російська Федерація, проте гостра політична ситуація, що склалася між двома країнами, не могла не позначитися на відносинах ТОВ «Керамейя» з російськими партнерами. Однак, уже в 2015 році українське підприємство відновило поставки керамічної цегли до Росії. Більш наглядно дану ситуацію проілюструє рис. 2.1.

Як бачимо, у 2010 та 2011 роках показник збуту товару до РФ сягав відмітки 70%. Це було пов'язано з тим, що на той момент підприємство ще не мало тісних зв'язків з іншими країнами. У 2012 та 2013 роках кількість експортованої продукції до Росії зменшилась майже в 2 рази. Неможливість експортувати товари до Росії змусила компанію шукати вихід на нові ринки. У 2014 році експорт до Російської Федерації зменшився до 7%, до Казахстану збільшився і подолав відмітку в 50%. З 2010 по 2011 рр. експорт до інших країн не перевищував 1%, а у 2014 р. цей показник піднявся до позначки 15%.

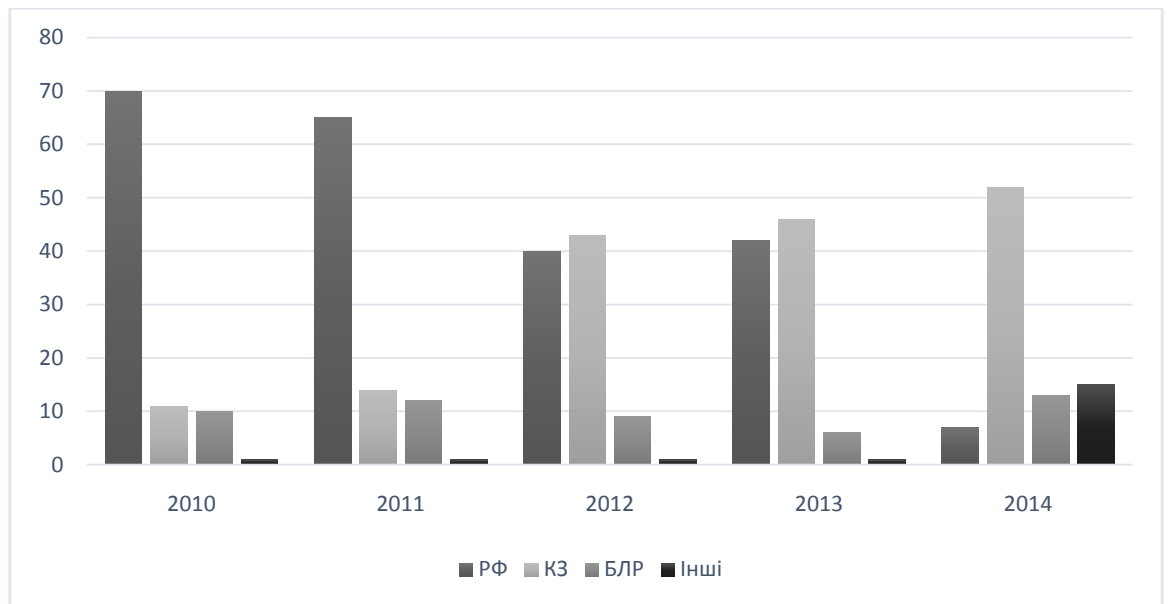


Рис. 2.1. Географічна структура експорту «ТОВ Керамейя»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Попри те, що експорт клінкерної цегли на територію Російської Федерації значно зменшився в останні роки, на кінець 2015 року Росія знову стала основним імпортером ТОВ «Керамейя». На 2016 рік підприємством планується продовження співпраці зі своїми російськими партнерами, а також пошук нових ринків збуту в Західній Європі.

Міжнародна торгівля, у порівнянні з внутрішньою, є більш ризиковою, що визначено економічними, політичними, правовими і соціальними умовами в різних країнах, їх традиціями і звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами. У результаті часто буває доцільно, а іноді просто необхідно використовувати дистриб'юторів для проведення міжнародних торговельних операцій (рис. 2.2).

Отже, найбільша кількість дистриб'юторів за межами України, 28, знаходиться в Російській Федерації. У Казахстані – 11, в Білорусі – 6. Ще по одному – в Німеччині, Монголії, Польщі, Литві та Узбекистані.

Окрім продажу через дистриб'юторів, підприємство реалізує свою продукцію шляхом прямого продажу. Співвідношення між ними по ринках збуту цегли наведені в табл. 2.6.

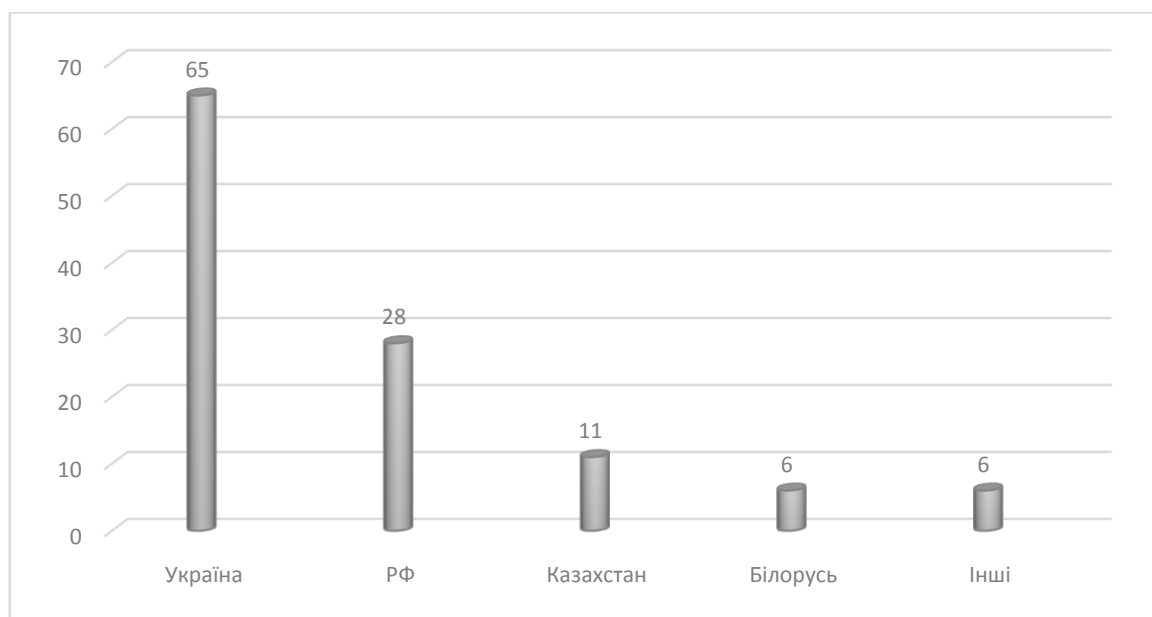


Рис. 2.2. Дистриб'ютори на території країн-партнерів ТОВ «Керамейя»

Джерело: побудовано автором з даними підприємства

Таблиця 2.6

Основні форми продажу клінкерної цегли ТОВ «Керамейя» за 2010-2014рр.

| Форма продажу | Росія | Білорусь | Казахстан | Узбекистан | Інші |
|---------------|-------|----------|-----------|------------|------|
| Прямі продажі | 20    | 0        | 50        | 100        | 100  |
| Дистриб'ютори | 80    | 100      | 50        | 0          | 0    |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як видно з таблиці, підприємство мало широку дилерську мережу лише на ринках Російської Федерації, Казахстану. Доцільно розглянути структуру збуту цегли по найбільшим імпортерам, якими були і зараз залишаються Казахстан та Російська Федерація. На ринку Росії найбільшим імпортером клінкерної цегли є підприємство «Белгородторгснад», частка якого складає 30%. По 22% займають «КостяненкоА.И.» та «Позитив Керамика» (рис. 2.3).

ТОВ «Керамейя», зазвичай, застосовує типові контракти, що представляють собою приблизний договір або ряд уніфікованих умов, виражених у письмовій формі, сформульованих наперед з урахуванням практики торгівлі або звичаїв, прийнятих договірними сторонами. ТОВ «Керамейя» при укладанні договорів використовує тверду ціну, яка встановлюється у момент підписання контракту та залишається незмінною протягом дії контракту. У цьому випадку в контракті робиться застереження: «ціна тверда, зміни не підлягає».

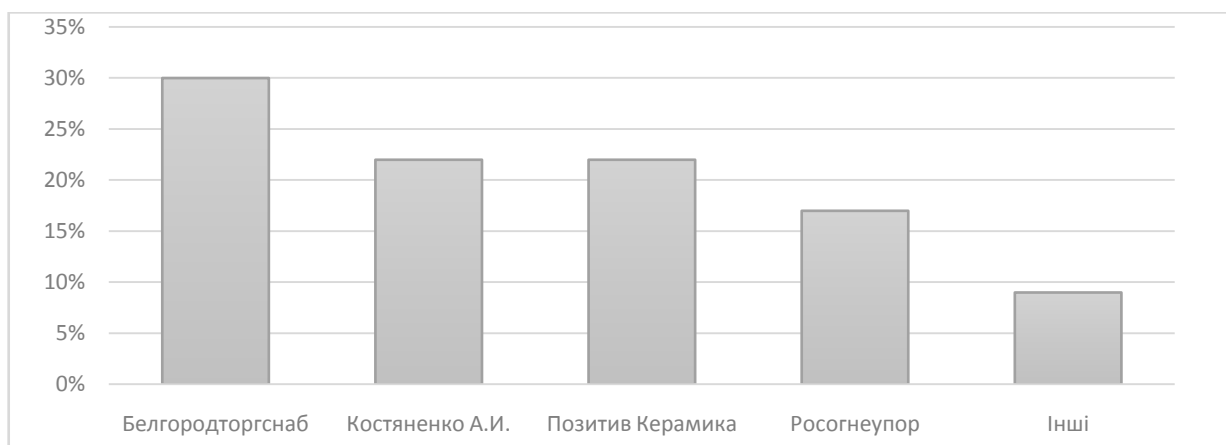


Рис. 2.3. Структура збуту клінкерної цегли ТОВ «Керамейя» на ринку Росії в 2014р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Підприємство використовує систему лояльності, при розрахунках з дистриб'юторами. Постійні партнери та клієнти, які замовляють велику партію продукції, отримують знижки, бонуси та можуть отримати відстрочку платежу до 30 днів. Крім того, цінова політика компанії побудована таким чином, щоб виключити можливість придбання продукції простим споживачам, оскільки останні не можуть придбати великі обсяги цегли чи бруківки. ТОВ «Керамейя» як базис поставки використовує EXW та DDP.

На ринку Республіки Казахстан основними споживачами цегли є «Термо-Инторг», «Астана Ресурси» та «Ишмухамедов Р.Ф.», частка яких в сумі складає 73% від усього імпорту з українського підприємства (рис. 2.4). Решта компаній імпортують лише 27% від загальної суми імпорту керамічної цегли.

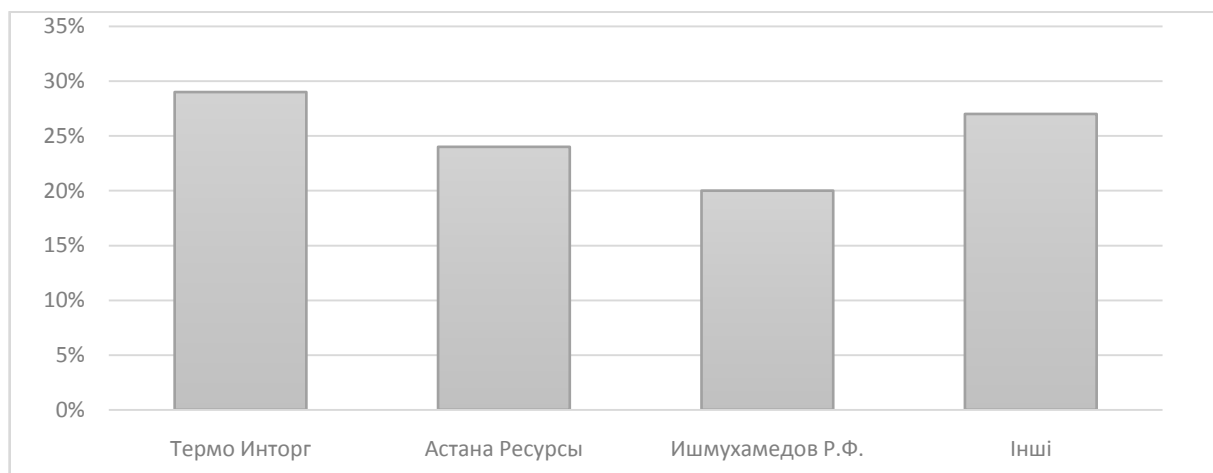


Рис. 2.4. Структура збуту клінкерної цегли ТОВ «Керамейя» на ринку Казахстану у 2014р.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Не дивлячись на те, що підприємство є молодим, воно має велику кількість українських та зарубіжних партнерів, яка зростає з кожним роком. Продукція ТОВ «Керамейя» відома в Азії та Східній Європі, відрізняється високою якістю та невисокими цінами, якщо порівнювати з основними конкурентами з Російської Федерації.

Експорт відіграє важливу роль у діяльності ТОВ «Керамейя». З 2010 по 2013рр. кількість експортованої продукції тільки зростає, а в 2014 році спостерігається спад (рис. 2.5).

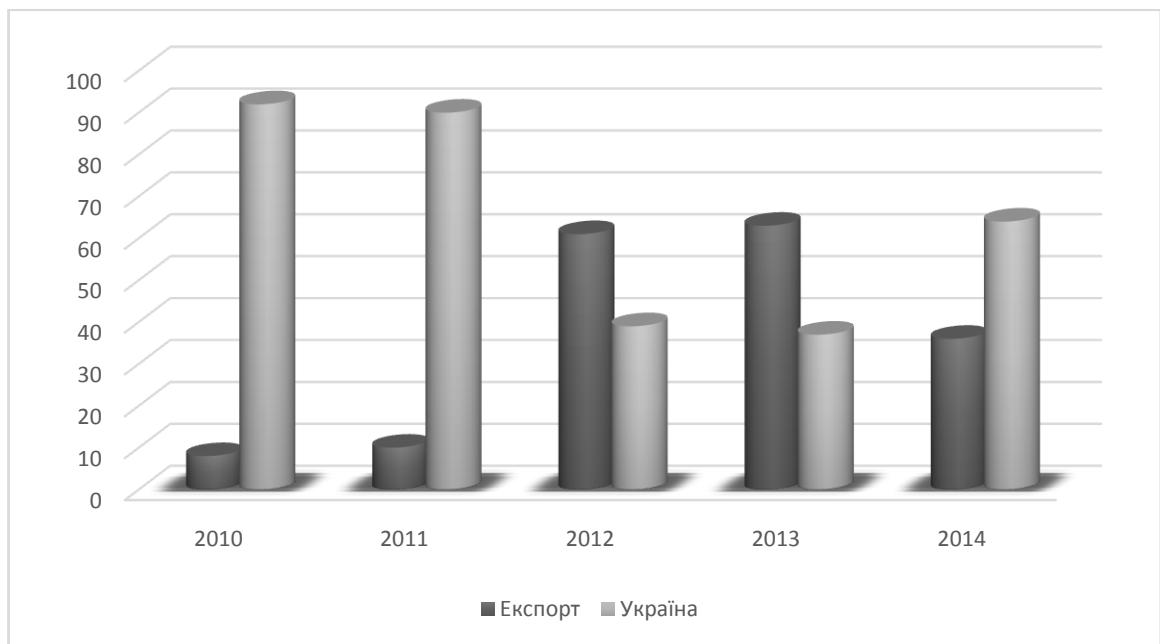


Рис. 2.5. Частка експорту в загальному обсязі продаж «ТОВ Керамейя»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як показує рис. 2.5, у 2014 році доля експорту досягла показника 36%. Однак, найбільшого значення показник експортованої продукції набув у 2013 році – 63%. Детальніша інформація щодо кількості експортованої продукції наведена в табл. 2.7. Варто відмітити, що підприємство експортує лише керамічну цеглу КлінКЕРАМ, а керамічна бруківка та блоки ТеплоКЕРАМ реалізуються виключно на внутрішньому ринку. У 2014р. усього було експортовано 15,2 млн. ум. од. керамічної цегли (36% від загального обсягу продажу цегли). У 2010р., коли підприємство робило свої перші кроки на зовнішньому ринку, було експортовано лише 1,4 млн. ум. од. цегли (8% від загального обсягу).

## Структура експорту цегли

| Вид продукції       | Роки    |      |         |      |         |       |         |       |         |     | Відхилення 2014р. до 2010 р. |        |
|---------------------|---------|------|---------|------|---------|-------|---------|-------|---------|-----|------------------------------|--------|
|                     | 2010    |      | 2011    |      | 2012    |       | 2013    |       | 2014    |     | +/-,<br>ум. од.              | %      |
|                     | Ум. од. | %    | Ум. од. | %    | Ум. од. | %     | Ум. од. | %     | Ум. од. | %   |                              |        |
| 1                   | 2       | 3    | 4       | 5    | 6       | 7     | 8       | 9     | 10      | 11  | 12                           | 13     |
| Внутрішній ринок    | 16,13   | 92   | 22,28   | 90   | 10,71   | 39    | 13,49   | 37    | 27,02   | 64  | 10,89                        | 67,52  |
| Експорт у т.ч.      | 1,4     | 8    | 2,48    | 10   | 16,74   | 61    | 22,96   | 63    | 15,2    | 36  | 13,8                         | 983,62 |
| КлінКЕРАМ Класика   | 1,01    | 5,77 | 1,74    | 7,03 | 14,07   | 51,24 | 17,91   | 49,14 | 11,40   | 27  | 10,39                        | 1027,2 |
| КлінКЕРАМ Мagma     | 0,18    | 1,03 | 0,40    | 1,6  | 1,67    | 6,1   | 2,53    | 6,93  | 2,28    | 5,4 | 2,10                         | 1160   |
| КлінКЕРАМ М Rustika | 0,21    | 1,2  | 0,34    | 1,37 | 1,00    | 3,66  | 2,53    | 6,93  | 1,52    | 3,6 | 1,31                         | 622,41 |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Як і на внутрішньому ринку, найбільшим попитом користується цегла КлінКЕРАМ Класика, якої у 2010 році було експортовано 1,01 млн. ум. од., а у 2014р – 11,4 млн. ум. од. Щодо двох інших видів керамічної цегли, КлінКЕРАМ Rustika та КлінКЕРАМ Мagma, то слід зазначити, що у 2014р. на 2,1 млн. ум. од. (2,28 млн. ум. од.) більше було продано «Магми», а «Рустики» було експортовано всього більш ніж 1,52 млн. ум. од., що на 1,31 млн. ум. од. більше, якщо порівнювати з 2010 роком.

Оскільки Російська Федерація була основним партнером підприємства, то політична ситуація, що склалась між Росією та Україною, не могла не позначитися на діяльності ТОВ «Керамейя». У 2013 році підприємство продало всього 22,96 млн. ум. од. керамічної цегли, а в 2014р. – майже на 8 млн. ум. од. менше. У першу чергу таке різке падіння сталося через зупинку експорту продукції саме на територію Російської Федерації.

Експорт приносить значку частку виручки ТОВ «Керамейя» в останні роки. Проте на початку своєї діяльності компанія мала ряд проблем, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. У таблиці 2.11 наведені дані щодо виручки від експорту керамічної цегли.

Таблиця 2.8

## Структура виручки від реалізації керамічної цегли на зовнішньому ринку

| Вид продукції     | Роки      |       |           |       |           |       |           |       |           |       | Відхилення 2014р. до 2010 р. |         |
|-------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|------------------------------|---------|
|                   | 2010      |       | 2011      |       | 2012      |       | 2013      |       | 2014      |       | +/-, млн. грн.               | %       |
|                   | Млн. грн. | %     | Млн. грн. | %     | Млн. грн. | %     | Млн. грн. | %     | Млн. грн. | %     |                              |         |
| 1                 | 2         | 3     | 4         | 5     | 6         | 7     | 8         | 9     | 10        | 11    | 12                           | 13      |
| Експорт у т.ч.    | 3,52      | 100   | 6,87      | 100   | 52,32     | 100   | 97,95     | 100   | 44,54     | 100   | 41,02                        | 1164,61 |
| КлінКЕРАМ Класика | 2,57      | 73,10 | 4,51      | 65,67 | 37        | 70,71 | 73,27     | 74,8  | 32,29     | 72,5  | 29,72                        | 1154,28 |
| КлінКЕРАМ Магма   | 0,43      | 12,13 | 1,12      | 16,33 | 6,29      | 12,03 | 11,22     | 11,46 | 6,16      | 13,84 | 5,74                         | 1342,52 |
| КлінКЕРАМ Рустика | 0,52      | 14,77 | 1,24      | 18    | 9,03      | 17,26 | 13,46     | 13,74 | 6,08      | 13,66 | 5,56                         | 1069,65 |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Отже, в 2014р. найбільшу частку в структурі виручки від реалізації керамічної цегли на зовнішньому ринку займає цегла КлінКЕРАМ Класика – 32,29 млн. грн. (72,5%). У 2010 році виручка від реалізації «Класики» склала 2,57 млн. грн., тобто на 29,72 млн. грн. менше. У базовому періоді на 430 тис. грн. було продано цегли КлінКЕРАМ Магма.

У звітному періоді обсяг виручки від реалізації «Магми» на зовнішньому ринку збільшився на 5,74 млн. грн. та склав 6,16 млн. грн. Обсяг виручки від експорту цегли КлінКЕРАМ Рустика теж збільшився в 2014р. порівняно з 2010р. Так, виручка в 2010р. становила 520 тис. грн., а у 2014р. – на 5,56 млн. грн. більше, тобто 6,08 млн. грн.

Таким чином, усього за звітний період підприємство отримало виручки від експорту керамічної цегли на суму 44,54 млн. грн., що на 41,02 млн. грн більше, ніж за базовий період. Однак порівняно з 2013р. даний показник зменшився в 2 рази. Такій ситуації є два пояснення: по-перше, обсяги реалізації цегли на зовнішньому ринку зменшилися, по-друге, ціна одиниці продукції також зменшилася.

Аналогічна ситуація й з іншими показниками, такими як чиста виручка, валовий прибуток та прибуток (табл. 2.9).

## Динаміка прибутку ТОВ «Керамейя» від здійснення ЗЕД

| Показники                   | Роки  |       |      |       |       | Відхилення<br>2014р. до 2010 р. |         |
|-----------------------------|-------|-------|------|-------|-------|---------------------------------|---------|
|                             | 2010  | 2011  | 2012 | 2013  | 2014  | +/-                             | %       |
| 1                           | 2     | 3     | 4    | 5     | 6     | 7                               | 8       |
| Чиста виручка, млн. грн.    | 2,93  | 5,72  | 43,6 | 81,63 | 37,11 | 34,18                           | 1064,61 |
| Валовий прибуток, млн. грн. | 0,23  | 0,72  | 3,7  | 12,74 | 10,21 | 9,98                            | 4149,84 |
| Прибуток, млн. грн.         | 0,21  | 0,63  | 3,19 | 10,7  | 9,2   | 8,99                            | 4228,22 |
| Рентабельність експорту, %  | 130,4 | 1,373 | 1,31 | 1,422 | 1,657 | 0,353                           | 26,93   |

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Чиста виручка в звітному році склала 37,11 млн. грн., що на 34,18 млн. грн. більше, ніж чиста виручка за 2010р. Валовий прибуток також виріс – з 230 тис. грн. у 2010р. до 10,21 млн. грн. у 2014р. Прибуток у звітному році склав 9,2 млн. грн. (на 8,99 млн. грн. більше, ніж у 2010р.). Рентабельність експорту, яка розраховується як відношення доходу від експорту до собівартості експортованої продукції [69], у звітному періоді – 1,657, а у базисному – 1,304.

Отже, зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Керамейя» можна вважати ефективною. Не дивлячись на те, що виручка від експорту керамічної цегли у 2014р. була меншою, ніж у 2013р., ефективність експорту у 2014р. була вищою.

### РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

#### 3.1. Організаційно-економічні заходи вдосконалення управління експортно-імпортними операціями ТОВ “Керамейя”

Основною формою зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ “Керамейя” є експорт. Виходячи з цього логічним є той факт, що для захисту підприємства від ризиків менеджери найчастіше використовують для розрахунків акредитив та банківський переказ. Але за умови, що клієнт є достатньо цінним і співпраця з ним може принести значні прибутки доцільним, на нашу думку, було б використати і інкасо, якщо контрагент не погоджується на іншу форму розрахунків, але при умові введення додаткових умов з боку ТОВ “Керамейя”. Серед цих умов можна визначити:

- імпортер проводить оплату проти телеграми банку ТОВ “Керамейя” про прийом і відправку на інкасо товарних документів (телеграфне інкасо);
- по дорученню імпортера банк видає на користь ТОВ платіжну гарантію, приймаючи на себе зобов’язання перед ним оплатити суму інкасо при несплаті з боку імпортера. Додаткову гарантію платежу доцільно буде застосувати і при розрахунках по комерційному кредиту, бо при відстроченні оплати зростає ризик несплати імпортером документів в зв’язку з можливими змінами в його фінансовому положенні.
- ТОВ “Керамейя” використовує банківський кредит для покриття мобілізованих ресурсів.

По документарним інкасо ТОВ “Керамейя” може зберегти міру контролю над товаром до тих пір, поки вони не оплачені або поки імпортер не акцептує перевідний вексель.

Джерелом ризику є платоспроможність імпортера, що потребує від підприємства впевненості в обов’язковому здійсненні оплати за відвантажений товар. Подолання цього ризику може бути здійснено виключно обговоренням

пакета документів, що стануть підставою для проведення розрахунків між імпортером та експортером.

Відділ збуту здійснює укладання зовнішньоторговельних контрактів у дві стадії. Це пропозиція укласти контракт (оферта) і прийняття пропозиції (акцепт). Формою акцепту оферти на ТОВ “Керамейя” є підписання протоколу про наміри, відповідно до якого сторони майбутнього контракту виражають своє бажання укласти договір по конкретному питанню.

Для того, щоб вдосконалити систему укладання договорів, можна запропонувати цикл підготовчих робіт, пов’язаних з підписанням контракту:

- 1) оцінка торговельно-політичних умов;
- 2) опрацювання правових питань;
- 3) вивчення транспортних умов;
- 4) визначення форми платежу;
- 5) аналіз і оцінка ринку;
- 6) дослідження системи збуту;
- 7) вивчення можливих партнерів;
- 8) вивчення можливих конкурентів.

Крім цього, спеціалістам з договірної роботи необхідно звертати увагу на такі обставини: умови міжурядових торговельних угод; порядок отримання експортно-імпортних ліцензій; обмеження щодо стандартів та сертифікації.

Розділ „Ціна та загальна вартість контракту” є одним з основних його розділів. Це пов’язане з тим, що основною метою укладення зовнішньоекономічного контракту є одержання прибутку. Для того, щоб застрахуватись від можливих втрат ТОВ “Керамейя” повинне вибрати правильну цінову політику контракту. Умовами контракту можуть бути передбачені різні валюта ціни та валюта платежу, тобто ціна товару може бути визначена в одній валюті, а розрахунки між контрагентами здійснюватимуться в іншій. У цьому разі з метою зменшення ризиків зовнішньоекономічних операцій у контракті бажано зазначити курс, за яким буде здійснюватись перерахунок валюти ціни у валюту платежу. У додатках (специфікаціях) бажано вказувати цінові показники, у

випадку, якщо під час здійснення зовнішньоекономічної операції поставляються товари різної якості та асортименту і ціна встановлюється окремо за одиницю товару кожного сорту, марки.

З метою підвищення зацікавленості контрагента у співпраці з ТОВ “Керамейя” нами запропоновано використання системи знижок. Знижка до ціни контракту передбачає оплату за товар меншу, ніж було визначено контрактом. Умови надання знижки повинні бути вказані у контракті. Таким чином, при наданні знижки у контракті повинен бути відповідний запис.

Для ТОВ “Керамейя” актуальними можуть бути наступні види знижок :

1) знижка за обсяг товару, що купується, надається покупцям, що купують товар у великих кількостях;

2) прогресивна знижка передбачається у контракті на купівлю однотипного, передбаченого у контракті товару з певною періодичністю. Для покупця це буде вигідно через економію грошей, а для ТОВ “Керамейя” – це запорука наявності інформації про те, який обсяг можна виготовити з подальшою реалізацією, а також через те, що при виробництві однотипного товару зменшуються витрати на нього;

3) знижка за оборот (бонусна) надається постійним покупцям на підставі спеціального доручення. У контракті у цьому випадку встановлюється шкала знижок у залежності від обороту товару протягом певного періоду, а також порядок виплати сум на підставі цих знижок;

4) дилерські знижки надаються виробниками своїм постійним представникам або посередникам по збуту, у тому числі і закордонним;

5) функціональні знижки надаються, як правило, сфері торгівлі для проведення реклами товару, інших додаткових дій, пов’язаних зі стимулюванням збуту товарів.

Для забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ “Керамейя” на закордонних ринках необхідно здійснити:

- аналіз стану конкурентоспроможності продукції основних конкурентів та світових лідерів у галузі виробництва товарів, що входять до

номенклатури продукції підприємства;

- систематизацію, вибір і обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення законодавчих (правових) механізмів (гарантії, товарні знаки тощо);
- систематизацію, вибір і обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення економічних механізмів (ціноутворення, собівартість, норма і маса прибутку, економічна ефективність, стимулювання, податкові, кредитні умови тощо);
- визначення перспективних напрямів розвитку і вдосконалення науково-технічних механізмів для видобутку води;
- стандартизацію, сертифікацію, кодування і каталогізація продукції;
- систематизацію, вибір і обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення організаційних механізмів (наприклад, реклама);
- систематизацію, вибір і обґрунтування перспективних напрямів розвитку і вдосконалення соціальних механізмів (безпека роботи на обладнанні підприємства);
- визначення перспективних напрямів розвитку і вдосконалення комерційних механізмів (умови платежу, поставок, знижок, марка тощо);
- удосконалення і поширення систем управління якістю продукції (на базі міжнародних стандартів) за рівнями, сферами, аспектами (факторами), об'єктами, елементами формування якості продукції;
- створення і удосконалення системи підготовки спеціалістів із забезпечення конкурентоспроможності продукції (вища і середня спеціальна освіта, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів тощо).

Таким чином, виконавши систему вищезазначених заходів можна забезпечити зниження ризиків управління експортно-імпортними операціями підприємства. Це, в свою чергу, дозволить розвиватися даному виду діяльності підприємства ще інтенсивніше і покращувати в результаті кінцевий ефект від його здійснення.

### 3.2. Удосконалення управління експортно-імпортними операціями за умови диверсифікації ринків збуту продукції підприємства

Важливою перспективою експорту є те, що на закордонних ринках у більшості галузей економіки можна реалізувати величезні можливості одержання надходжень і прибутків. Міжнародний ринок, як правило, настільки більший за вітчизняний, що експорт майже завжди є засобом зростання підприємства. Провівши аналіз стану виробничо-господарської діяльності ТОВ „Керамейя”, а також дослідивши тенденції розвитку її зовнішньоекономічної діяльності, виявлено значні експортні можливості цього підприємства.

Враховуючи довготривалість та налагодженість зв'язків із Російською Федерацією можна констатувати той факт, що підприємство є залежним від ситуації в цій країні на ринку керамічних будівельних матеріалів. Тому, постає питання про необхідність якнайшвидшої диверсифікації ринків збуту. Тим більше кризи, що виникали останнім часом у відносинах України з Росією, дозволяють зробити висновок про можливості закриття ринку РФ для українських товаровиробників.

Зважаючи на зростаючий попит на світовому ринку на будівельні матеріали (приблизно 4,2 % за останній рік) та необхідність диверсифікації ринків збуту продукції ТОВ «Керамейя» нами пропонується диверсифікувати збут продукції за рахунок виходу на ринок Польщі.

Україна і Польща - дві великі держави Центрально-Східної Європи. Їх об'єднує не лише спільна історія багатьох періодів, а й споріднені мови та схожі культурні традиції. Все це сприяє налагодженню тісних контактів. Економічний розвиток обох країн, природні багатства та сформована структура економіки відкривають широкі перспективи для кооперації та торгівлі. До цього треба додати фактор, що набуває дедалі більшого значення у глобальній економіці, - транзитне розташування обох держав на важливих шляхах континентального проходження товарів Польща - дві великі держави Центрально-Східної Європи. Їх об'єднує не лише спільна історія багатьох періодів, а й споріднені мови та схожі

культурні традиції. Все це сприяє налагодженню тісних контактів. Економічний розвиток обох країн, природні багатства та сформована структура економіки відкривають широкі перспективи для кооперації та торгівлі. До цього треба додати фактор, що набуває дедалі більшого значення у глобальній економіці, - транзитне розташування обох держав на важливих шляхах континентального проходження товарів .

У світовому масштабі Польща не виділяється ні розмірами території чи чисельністю населення, ні економічною потужністю. Але на теренах Європи її ресурсний потенціал, економічна й політична роль досить помітні. За європейськими мірилами вона перебуває серед найбільших держав за площею (майже дорівнює розмірам Німеччини) і чисельністю населення (ненабагато поступаючись Іспанії). Але більш важливою є економічна роль Польщі в Європі

Будівельний сектор є ключовим сектором польської економіки, який в 2014 році склав майже 12% ВВП і забезпечував роботою близько 12% всіх працюючих. У цій галузі задіяно багато польських виробників будівельних матеріалів, а також підприємств, що надають послуги в цій сфері, які успішно працюють не тільки на польському ринку, а й за кордоном.

Будівельний ринок Польщі в останні роки виявляв сильну динаміку зростання, яка була зафіксована в обсязі будівельно-монтажного виробництва, вартість якого збільшилася в 2014 році в порівнянні з 2013 роком на 12,4%, а також в обсязі будівельно-монтажних робіт.

Про успіхи польських підприємців на міжнародних ринках свідчить вартість експорту польських будівельних матеріалів, яка демонструє темпи зростання: 13% з моменту вступу Польщі в ЄС.

На міжнародних ринках користуються попитом польські керамічні вироби та арматура, будівельна хімія, будівельна деревина (підлоги, сходи), цвяхи, матеріали для покрівлі, будівельні розчини та оздоблювальні елементи. Великий експортний потенціал також має весь асортимент нагрівальних та ізоляційних елементів, які пов'язані зі збільшенням енергоефективності.

На ринку Польщі сьогодні представлено понад 100 фірм, що говорить про достатню лояльність споживачів до продукту.

Основними конкурентами ТОВ «Керамейя» на українському ринку є: «ЗБК» (м. Мукачево), «БЦ» (м. Біла Церква), «СБК» (м. Ромни) та «Євротон» (Львівська обл. пгт. Роздол). Ці підприємства є конкурентами ТОВ «Керамейя» і на внутрішньому, і на зовнішньому ринках.

На міжнародній арені ТОВ «Керамейя» має також двох сильних конкурентів, продукція яких є відомою європейському покупцю. Цими конкурентами є дві польські компанії: Artmet та MetalplastBielsko. Виробнича потужність фірм-конкурентів відображена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

## Основні конкуренти ТОВ «Керамейя»

| Країна  | Назва підприємства       | Виробнича потужність, ум. од. шт/рік |
|---------|--------------------------|--------------------------------------|
| 1       | 2                        | 3                                    |
| Польща  | <u>Artmet</u>            | 63 300 000                           |
|         | <u>MetalplastBielsko</u> | 68 100 000                           |
| Україна | БЦ                       | 49 400 000                           |
|         | Євротон                  | 55 000 000                           |
|         | СБК                      | 60 000 000                           |
|         | ЗБК                      | 57 900 000                           |

Отже, ТОВ «Керамейя» переважає своїх конкурентів в плані виробничої потужності, оскільки виробнича потужність ТОВ «Керамейя» складає приблизно 70 мільйонів штук на рік. Проте виробництво цегли та бруківки не є безперервним. Фактори конкурентоспроможності підприємства наведені в таблиці 3.2 До них відносяться умови поставки, якість продукції, надійність, рівень цін, відстань до клієнтів та репутація фірми.

Отже, головною перевагою ТОВ «Керамейя» у боротьбі з конкурентами є низькі ціни, надійність та висока якість товарів. Все це продукція, що виробляються на підприємстві, бути конкурентоздатною як на внутрішньому ринку, так і закордоном.

Таблиця 3.2

## Фактори конкурентоспроможності суб'єкта ЗЕД

| Параметри      | Наше підприємство | Конкуренти                     |                         |
|----------------|-------------------|--------------------------------|-------------------------|
|                |                   | Українські підприємства        | Закордонні підприємства |
| Відстань       | +                 | +                              | -                       |
| Умови поставки | +                 | +                              | +                       |
| Якість         | +                 | +                              | +                       |
| Рівень цін     | Середня ціна      | Вище середнього                | Вище середнього         |
| Асортимент     | +                 | -                              | +                       |
| Надійність     | +                 | +                              | +                       |
| Репутація      | Нове підприємство | Здійснюють одноразові поставки | Постійні постачальники  |

Розрахунок коефіцієнтів конкурентоздатності підприємства наведений в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Розрахунок коефіцієнтів конкурентоздатності

| Параметри  | Вага параметрів | Наше підприємство | Конкуренти              |    |                         |                          |
|------------|-----------------|-------------------|-------------------------|----|-------------------------|--------------------------|
|            |                 |                   | Українські підприємства |    | Закордонні підприємства |                          |
|            |                 |                   | СБК                     | БЦ | <u>Artmet</u>           | <u>MetalplastBielsko</u> |
| Відстань   | 0,15            | 3                 | 3                       | 4  | 4                       | 5                        |
| Якість     | 0,25            | 5                 | 4                       | 4  | 5                       | 4                        |
| Рівень цін | 0,15            | 4                 | 5                       | 4  | 4                       | 4                        |
| Асортимент | 0,1             | 5                 | 3                       | 4  | 4                       | 4                        |
| Надійність | 0,15            | 5                 | 4                       | 4  | 4                       | 4                        |
| Репутація  | 0,2             | 4                 | 3                       | 4  | 4                       | 4                        |
| Всього     | 5               | 4,35              | 3,7                     | 4  | 4,25                    | 4,75                     |

Виходячи з даних, представлених у таблиці, можна зробити висновок, що ТОВ «Керамейя» переважає своїх конкурентів асортиментом продукції та рівнем цін. Проте, варто відмітити той факт, що підприємство є зовсім молодим, тому його репутація на міжнародному ринку є не такою високою, як на українському.

Отже, при пропозиції придбання будівельних матеріалів виробництва ТОВ «Керамейя» дана продукція буде конкурентоздатною та має всі шанси та успіх у покупця в порівнянні з аналогами, що зараз існують на ринку Польщі. Однак

вихід на новий ринок із даним видом продукції не означає повну відмову від попередніх клієнтів. Таким чином Польща стане ще однією країною-партнером ТОВ «Керамейя» що дозволить запобігти залежності від однієї країни.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вихід підприємства на світовий зовнішній ринок – це закономірність розвитку ринкової економіки. Діяльність підприємств на світовому ринку, тобто його міжнародна підприємницька діяльність, пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом товарів, робіт і послуг. Вона також включає вивіз капіталу у формі інвестування в іноземні підприємства та залучення іноземних інвестицій, створення спільно з іноземними юридичними особами підприємств.

ТОВ «Керамейя» володіє всім необхідним обладнанням, що дозволяє підприємству виробляти продукцію високої якості, яка відома не лише на ринку України, але й на світовій арені – в країнах Азії та Східної Європи. Підприємство займається виробництвом клінкерної цегли чотирьох серій, клінкерної бруківки двох серій та керамічних поризованих блоків. Усього на підприємстві виробляється 7 марок клінкерної бруківки та 30 марок клінкерної цегли. Найбільшу питому вагу складає керамічна цегла КлінКЕРАМ Класика – 46,9% у 2014 році. Цегла серії «Класика» є найбільш популярною, оскільки вона відрізняється низьким відсотком водопоглинання, що запобігає прониканню води в середину взимку, оскільки потім це може призводити до утворення тріщин.

Для забезпечення ефективної діяльності підприємство повинно володіти сучасними основними фондами та мати кваліфікований персонал. Велику кількість персоналу ТОВ «Керамейя» складають висококваліфіковані працівники, які мають великий досвід у даній сфері. Значна частина персоналу – колишні працівники ще однієї великої компанії – «СБК». З 2010 по 2014р. кількість працюючих на підприємстві змінювалась. В 2011 році кількість співробітників підприємства складала 205 чол., що є найбільшим показником за 5 років. Збільшення кількості працівників можна пояснити збільшенням обсягів виробництва продукції, а зменшення – переходом на автоматизоване виробництво продукції. У період з 2010 по 2014р. поступово зростала середня місячна заробітна плата працівника з 1981,4 грн. до 3562,1 грн.

На підприємстві була встановлена піч для випікання цегли, довжина якої складає 212 м. Ця піч є найдовшою в Європі та дає можливість компанії виготовляти цеглу серії «Магма». Середньорічна вартість основних фондів протягом аналізованого періоду виросла з 87,79 млн. грн. до 111,28 млн. грн. Можна зробити висновок, що підприємство є прибутковим, оскільки в період з 2010 по 2014р. збитки не спостерігалися. Зниження обсягів реалізації та розмірів прибутку в 2014 році порівняно з 2013 можна пояснити політичною ситуацією, яка склалася між Україною та Російською Федерацією, оскільки майже на рік ринок східного партнера був недоступним для ТОВ «Керамейя», а найбільшу частку в загальному обсязі прибутку підприємства займає прибуток від експорту клінкерної цегли. Однак надалі ситуація стабілізувалась і станом на 2015 рік головним партнером українського підприємства знову є саме Росія.

Поштовхом до ще більшого розвитку підприємства став вихід на зовнішній ринок у 2009р., коли протягом одного року ТОВ «Керамейя» вдалось успішно завершити сертифікацію в системі держав ЄС, отримавши Сертифікат системи контролю та виробництва. Також у 2009р. компанія освоїла технології торкретування (присипка поверхні цегли керамічною крихтою), флеш-опалу (виробництво цегли різного кольору) та рустикації (надання рельєфу лицьовій поверхні цегли). Варто відмітити, що цегла, отримана в результаті застосування таких технологій, буде відрізнятися не лише оригінальністю та візуальною красою, але й буде вимагати більших витрат на виробництво, ніж стандартна цегла.

Освоївши технології флеш-опалу та рустикації підприємство почало виробляти клінкерну цеглу серії «Магма», яка характеризується меланжевим окрасом, та «Рустика», що виділяється рельєфною поверхнею. Також це дозволило товариству розпочати виробництво бруківки БрукКЕРАМ Магма, яка має подібні характеристики до цегли даної серії. З кожним роком підприємство нарощувало обсяги виробництва продукції. Найбільшу частку займає клінкерна цегла серії «Класика». Однак за рахунок відкриття лінії з виробництва керамічних блоків, бруківки, а також через старт виробництва цегли «Магма» та «Рустика»

питома вага «Класики» з 2010 до 2014р. зменшилась із 73,57% до 46,9%, не дивлячись на те, що обсяг виробництва виріс на 9,2 млн. ум. од. Слід зауважити, що кожного року підприємство реалізовує практично всю вироблену продукцію. Коефіцієнт реалізації в кожному році складає 90-95%, а бруківка та керамічні блоки в 2014 році були реалізовані в повному обсязі.

Основними партнерами ТОВ «Керамейя» є підприємства-споживачі із Казахстану, Росії та Білорусі. У 2015 році підприємство почало експортувати свою продукцію до Польщі. Також ТОВ «Керамейя» має налагоджені зв'язки з дистриб'юторами із Литви, Німеччини, Молдови та Грузії. На території України компанія має 65 споживачів, 2 з яких знаходяться на території Сумської області – «КерамФорт» та «Суми-Сев».

Після виходу на зовнішній ринок підприємство почало лише збільшувати обсяги експортованої продукції. У 2010 році лише 8% продукції було експортовано, а в 2014р. – 36%. Прибутки від здійснення зовнішньоекономічної діяльності переважають прибутки від реалізації продукції українським споживачам. Слід зауважити, що на зовнішньому ринку реалізується лише клінкерна цегла, в той час як в Україні товариство продає і бруківку, і керамічні блоки. У 2015 році на ринку України ТОВ «Керамейя» почало реалізовувати нову цеглу – КлінКЕРАММеталік.

За останні кілька років ТОВ «Керамейя» є прибутковим підприємством. У жоден з років збитки не спостерігались. У звітному періоді загальна виручка від реалізації продукції зросла на 78,84 млн. грн., склавши 125,01 млн. грн. Виручка від здійснення зовнішньоекономічної діяльності теж виросла – 3,52 млн. грн. у 2010р. та 44,54 млн. грн. у 2014р. Валовий прибуток збільшився з 1,55 до 16,77 млн. грн., а чистий прибуток – з 1,1 млн. грн. до 12,7 млн. грн. Слід зауважити, що найкращі показники діяльності підприємства були в 2013 році, коли експорт складав понад 60% в загальній структурі збуту, а прибуток від реалізації цегли на зовнішньому ринку склав 10,7 млн. грн., в той час як загальний прибуток товариства сягнув відмітки 16,33 млн. грн.

З метою удосконалення управління експортно-імпортними операціями підприємства нами пропонується незначно змінити систему оплати за поставки продукції. За умови, що клієнт є достатньо цінним і співпраця з ним може принести значні прибутки доцільним, на нашу думку, було б використати інкасо, якщо контрагент не погоджується на іншу форму розрахунків, але при умові введення додаткових умов з боку ТОВ «Керамейя». Для того, щоб вдосконалити систему укладання договорів, можна запропонувати здійснювати цикл підготовчих робіт, пов'язаних з підписанням контракту. З метою підвищення зацікавленості контрагента у співпраці з ТОВ «Керамейя» нами запропоновано використання системи знижок: знижка за обсяг товару, що купується, прогресивна знижка; знижка за оборот; дилерські знижки; функціональні знижки. Виконавши систему вищезазначених заходів можна забезпечити зниження ризиків управління експортно-імпортними операціями. Це, в свою чергу, дозволить розвиватися даному виду діяльності підприємства ще інтенсивніше і покращувати в результаті кінцевий ефект від його здійснення.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Керамейя» переважає своїх конкурентів асортиментом продукції та рівнем цін. Проте, варто відмітити той факт, що підприємство є зовсім молодим, тому його репутація на міжнародному ринку є не такою високою, як на українському. Отже, при пропозиції придбання будівельних матеріалів виробництва ТОВ «Керамейя» дана продукція буде конкурентноздатною та має всі шанси та успіх у покупця в порівнянні з аналогами, що зараз існують на ринку Польщі. Однак вихід на новий ринок із даним видом продукції не означає повну відмову від попередніх клієнтів. Таким чином Польща стане ще однією країною-партнером ТОВ «Керамейя» що дозволить запобігти залежності від однієї країни.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азаренков Г. Ф. Економічний аналіз : навч. посібн. Ч. 3 / Г. Ф. Азаренков, З. Ф. Петряєва, Г. Г. Хмеленко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. – 248 с.
2. Байдала Н. М. Принципи розвитку експортного потенціалу вітчизняних промислових підприємств [Електронний ресурс] / Н. М. Байдала. // Ефективна економіка. – 2013. – № 7. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_7\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_7_26)
3. Байдала Н. Розвиток експортного потенціалу машинобудівних підприємств на засадах застосування евристичних функцій управління [Електронний ресурс] / Н. Байдала, О. Коломієць // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 52. – С. 152–164. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht\\_2013\\_52\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2013_52_21)
4. Боровик О. В. Дослідження операцій в економіці : навч. посіб. / О. В. Боровик, Л. В. Боровик. – К.: Центручбової літератури, 2007. – 424 с.
5. Васильєва В. Г. Механізм управління експортними операціями в умовах ринкових трансформацій / В. Г. Васильєва, В. М. Лукашук // Економічний простір. – 2015. – № 96. – С. 13–24
6. Величко В.В. Економіка підприємства: навч. посіб./ В.В. Величко – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. – ХНАМГ –2010. – 169 с.
7. Волкова І. Облік експортних операцій в сучасних умовах господарювання [Текст] / І.Волкова, І. Гірчук // Економічний аналіз. – 2010. – Випуск 6. – С. 197 – 199.
8. Волкова І. Облік експортних операцій в сучасних умовах господарювання / І. Волкова, І. Гірчук // Економічний аналіз. – 2010 р. – № 6. – С. 197 – 199
9. Волченко Н. В. Зовнішньоторговельна діяльність аграрних підприємств України у контексті продовольчої безпеки держави / Н. В. Волченко // Економічний простір : зб. наук. пр. / Придніпров. держ. акад. буд-ва та архіт. Випуск 99 (липень) – Дніпропетровськ : ПДАБА. –2015. – С. 15–23

10. Волченко Н. В. Шляхи вдосконалення розвитку зовнішньоторговельної діяльності аграрними підприємствами [наукове видання] / Н. В. Волченко. – Суми: ВВП “Мрія”, 2009 – 40 с.
11. Гой І. В. Основи підприємницької діяльності / І. В. Гой, Т. П. Смелянська [Навчально–методичний посібник]. – Хмельницький, 2012. – 245 с.
12. Григораш О. В. Роль і місце економічної діагностики в підвищенні ефективності управління діяльністю підприємства / О. В. Григораш., С. І. Плакида // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: збірник матеріалів всеукраїнської науково–практичної конференції. – 2011.– Т.2. – С. 37 – 41
13. Державна підтримка українського експорту: Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/useful\\_info/](http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/useful_info/)
14. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика : [навч. посіб.] / А. Р. Дунська. – Кондор–Видавництво, 2013. – 688 с.
15. Єрмаченко В. Є. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності : [навч. посіб. для вищнавч. закл.] / [В. Є. Єрмаченко, С. В. Лабунська, О. Г. Маляревська та ін.]. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 479 с.
16. Зінчук Т. О. Кон'юнктура європейського аграрного ринку: тенденції та перспективи для України [Електронний ресурс] / Т. О. Зінчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(4). – С. 96–105. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2\(4\)\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(4)__13)
17. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4–те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
18. ІНКОТЕРМС–2010: Рекомендації до чіткого застосування // Все про бухгалтерський облік. – 2011. – №107. – С 28–30
19. Карпенко М. О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної

діяльності на підприємстві / М.О. Карпенко, О.В. Захарченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – №26. – С. 92–100.

20. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник / Г. І. Кіндрацька, М. С. Білик, А. Г. Загородній ; за ред. проф. А. Г. Загороднього. – Львів : Магнолія–Плюс, 2006. – 428 с.

21. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / [В. В. Козик, Л. А. Пашкова, Я. С. Карп'як та ін.] – [4-е вид., переробл. і допов.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 607 с.

22. Кремін' М. В. Фінансова статистика : навч. посіб. / В. М. Кремін', О. І. Кремін'. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 368 с.

23. Кривенко Л. В. Удосконалення управління експортно-імпортними операціями підприємства [Текст] / Л. В. Кривенко, Л. В. Лощина, В. М. Милашенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць. – Суми : УАБС НБУ, 2015. – Т. 20. – С. 6 – 11

24. Митний Кодекс України : офіційний текст зі змінами та доповненнями станом на 07.01.2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

26. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=PravoviZasadiDiialnosti>

27. Приварникова І. Ю. Шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємств / І.Ю. Приварникова, М.В. Терехова // Економічний простір. – 2014. – №13. – С. 260–268.

28. Про затвердження положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів): наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 6 вересня 2001 р. №201 (остання редакція від 13.08.2013) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01>

29. Про зовнішньоекономічну діяльність: закон України № 959–ХІІВР від 16 квітня 1991 року (остання редакція від 01.01.2016) [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959–12>

30. Прокушев Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность : [учебник] / Е. Ф. Прокушев. – М. : Дашков и К, 2011. – 500 с.

31. Розвиток експортного потенціалу як складова модернізації зовнішньоекономічної діяльності // UAForeignAffairs [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://uaforeignaffairs.com/ua/ekspertna-dumka/view/article/rozvitok-eksportnogo-potencialu-jak-skladova-moderniz/#sthash.bTfw4VHd.dpuf>

32. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. / А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева[2-ге вид. перероб. та доп]. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.

33. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.] ; за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2014. – 132 с.

34. Смитиенко Б. М. Внешнеэкономическая деятельность : [учебник] / Б. М. Смитиенко, В. К. Поспелов. – [6-е изд.] – М. : Academia, 2009. – 304 с.

35. Соркин С. Л. Эффективность внешнеэкономической деятельности: понятие, измерение и оценка : моногр. / Соркин С. Л. – Гродно : ГрГУ, 2011. – 130 с.

36. Стаднік М. О. Аналіз підходів до оцінки та визначення ефективності ЗЕД підприємств / М. О. Стаднік // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2. – Т. 1. – С. 7–9

37. Тирпак І. В. Основи економіки та організації підприємництва. [Навчальний посібник] / І. В. Тирпак, В. І. Тирпак, С. А. Жуков – К. : Кондор, 2011. – 284 с

38. Тіньова міжнародна торгівля: макроекономічна теорія та фінансові наслідки для України : монографія / [Вдовиченко А. М ., Зубрицький А. І ., Рубцов О. М ., Семир'янов Д . Я., Серебрянський Д. М .] ; за заг. ред. Д. М .

Серебрянського. – К.: Алерта, 2014. – 202 с.

39. Управління експортним потенціалом України: монографія / [ А. А. Мазаракі, В. В. Юхименко, О. П. Гребельник та ін.]. За заг. ред. А. А. Мазаракі. – К.: Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2007. – 210 с.

40. Фінансипідприємств : [підручник] / А. М. Поддєрьогін, М.Д.Білик, Л.Д.Буряктаін. : кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М.Поддєрьогін. – К.: КНЕУ, 2012. – 546 с.

41. Хворост Т. В. Управління експортно–імпортними операціями : врахування особливостей при укладанні зовнішньоекономічних договорів / Т. В. Хворост // Вісник Сумського національного аграрного ун–ту : науковий журнал. – Сер. «Економіка і менеджмент» / Сумський НАУ. – Суми, 2011. – Вип.6/1(48). – С. 150 – 154

42. Шкурупій О. В. (ред.) Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / Шкурупій О. В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.

43. Щеглюк Б. П. Розвиток експорту військових технологій в контексті посилення національної безпеки України / Б. П. Щеглюк // Соціально–економічні проблеми сучасного періоду України. – 2015. – Вип. 4. – С. 18–22. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2015\\_4\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_4_6)

## Організаційна структура ТОВ «Керамейя»



## Організаційна структура відділу продажу ТОВ «Керамейя»

