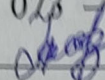


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
**«УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЛАЗМАТЕК»**

Виконала: студентка 4-го курсу, групи МВКД-206
спеціальності 073 «Менеджмент»

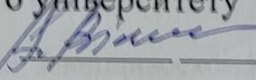
 Пилявець А.В.

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

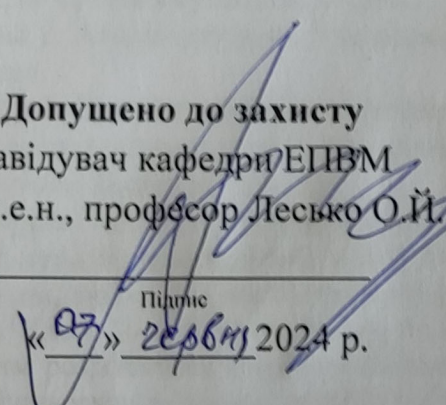
 Козловський В.О.

«02» серпня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та економіки Вінницького національного технічного університету

 Вітюк А.В.
«04» серпня 2024 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор Лесько О.Й.


Підпис
«07» серпня 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

професор

О.Й.Лесько

20.02.2024 р

ЗАВДАННЯ

НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

ПИЛЯВЕЦЬ АННІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. *Тема роботи:* «Управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек»».

керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Козловський В.О. затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» 03 2024 р., № 80

2. *Строк подання студентом роботи:* до «07» 06 2024 року.

3. *Вихідні дані до роботи:* а) Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. ЦНПЛ, 2023. 289 с.; б) Кривов'язюк І.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк; Херсон: «Олді плюс», 2021. 352 с. ; в) Козловський В.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019, 150 с.; г) Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с. д) Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.; е) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, фінансова звітність підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. *Зміст текстової частини:*

Розділ 1. Деякі теоретико-методичні аспекти організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах в сучасних умовах.

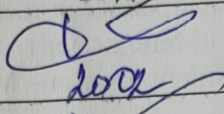
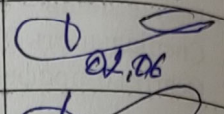
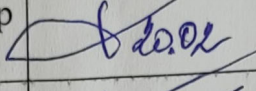
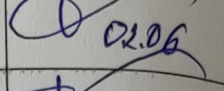
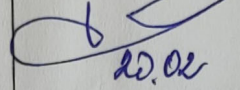
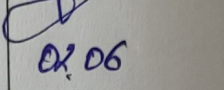
Розділ 2. Аналіз організації та ефективності зовнішньоекономічної діяльності на ПрАТ «ПлазмаТек».

Розділ 3. Рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек».

Висновки. Додатки.

5. *Перелік ілюстративного матеріалу:* Мета і задачі дослідження. Переваги та загрози, які посідали перед підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності ЗЕД. Питання, які мають постійно перебувати в центрі уваги керівників підприємств, які займаються ЗЕД. Класифікація чинників, що впливають на організацію управління ЗЕД на підприємстві. Алгоритм розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Класифікація основних видів зовнішньоекономічних стратегій підприємств та їх стратегічних альтернатив. Економічні і фінансові результати діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» за 2020-2022 роки. Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності ЗЕД підприємства. Існуюча та змакетована нова організаційна структура управління підприємством та управління системою розробки і реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства. План рекомендацій з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Розрахунок економічного ефекту від впроваджених рекомендацій.

Консультанти розділів роботи:

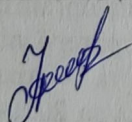
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	 20.06	 02.06
Розділ 2	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	 20.06	 02.06
Розділ 3	Козловський В.О., професор кафедри ЕПВМ	 20.06	 02.06

Дата видачі завдання «10» 02 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

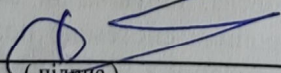
№	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання	При-мітка
1	Розділ 1. Деякі теоретико-методичні аспекти організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах в сучасних умовах.	Червень 2024	
2	Розділ 2. Аналіз організації та ефективності зовнішньоекономічної діяльності на ПрАТ «Плазма-Тек».	Червень-квітень 2024	
3	Розділ 3 Рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек». Висновки. Додатки.	травень 2024	
4	Попередній захист	Червень 2024	
5	Рецензування	Червень 2024	
6	Захист	Червень 2024	

Студентка


(підпис)

Нилявець А.В.

Керівник роботи


(підпис)

Козловський В. О.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота викладена на 77-ми сторінок формату А4, на яких є 28 рисунків, 15 таблиць, список використаних джерел містить 84 найменувань.

Метою роботи є аналіз теоретичних і методичних аспектів управління розробкою і реалізацією зовнішньоекономічної стратегії на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах та розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

У теоретичній частині роботи розглянуто класифікацію основних чинників, що впливають на організацію управління ЗЕД на підприємстві, та охарактеризувати їх зміст; встановлено та проаналізувати етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства; складено класифікацію основних видів зовнішньоекономічних стратегій підприємства та їх стратегічних альтернатив.

У практичній частині роботи частині проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» та оцінено рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за останні роки; вивчено організаційну структуру управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» та систему управління розробкою та реалізацією його зовнішньоекономічної стратегії.

У проєктній частині роботи обґрунтовано вибір для підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» базової стратегії розвитку та зовнішньоекономічної стратегії; змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством та розробкою і реалізацією його зовнішньоекономічної стратегії; розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства і розраховано їх економічну ефективність.

Ключові слова: підприємство, стратегія, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, управління, організаційна структура.

ABSTRACT

The bachelor qualification work consists of 77 pages of A4 format, on which there are 28 figures, 15 tables, the list of used sources contains 84 names.

In the theoretical part of the work, the classification of the main factors that influence the organization of the management of the EHS at the enterprise is considered, and their content is characterized; established and analyzed the stages of development of the enterprise's foreign economic strategy; a classification of the main types of foreign economic strategies of the enterprise and their strategic alternatives has been compiled.

In the practical part of the work, the main economic and financial indicators of the activity of PJSC "PlasmaTech" were analyzed and the level of efficiency of the foreign economic activity of the enterprise in recent years was evaluated; the organizational structure of the management of PJSC "PlasmaTech" and the management system for the development and implementation of its foreign economic strategy were studied.

In the project part of the work, the choice of the basic development strategy and foreign economic strategy for PJSC "PlasmaTek" is substantiated; the new organizational structure of the company's management and the development and implementation of its foreign economic strategy was laid out; recommendations for increasing the efficiency of management of the enterprise's foreign economic activity were developed and their economic efficiency was calculated.

Keywords: enterprise, strategy, foreign economic activity, efficiency, management, organizational structure.

3 M I C T

В С Т У П	4
1. ДЕЯКІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.	7
1.1 Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сутність, значення, особливості управління в сучасних умовах.	7
1.2. Розроблення та реалізація зовнішньоекономічної стратегії підприємства як важлива складова системи управління підприємством	19
1.3. Обґрунтування вибору методик та показників оцінювання ефективності розробленої і реалізованої стратегії ЗЕД підприємства і його зовнішньоекономічної діяльності загалом.	32
1.4 Висновки до першого розділу	36
2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПрАТ «ПлазмаТек»	38
2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» і його продукції	38
2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні три роки.	39
2.3 Аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек».	51
2.4 Аналіз організаційної структури управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» та системи управління розробкою і реалізацією його зовнішньоекономічної стратегії	56
2.5 Висновки до другого розділу	59
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПЛАЗМАТЕК».	62
3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ПрАТ «ПлазмаТек» та його зовнішньоекономічної стратегії	62
3.2 Макетування нової організаційної структури управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії на ПрАТ «ПлазмаТек».	65
3.3 Рекомендації з удосконалення управління розробкою і реалізацією стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» та розрахунок економічної ефективності від їх впровадження.	67
3.4 Висновки до третього розділу	70
В И С Н О В К И	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
Додаток А. Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	78
Додаток Б. Річний звіт про фінансові результати за 2020 рік	79
Додаток В. Річний звіт про фінансові результати за 2021 рік	81
Додаток Г. Річний звіт про фінансові результати за 2022 рік	83
Додаток Д. Баланс підприємства станом на 31.12.2020 р.	85
Додаток Е Баланс підприємства станом на 31.12.2021 р.	88
Додаток Ж. Баланс підприємства станом на 31.12.2022 р.	91
Додаток И. Ілюстративна частина бакалаврської кваліфікаційної роботи	94

В С Т У П

В сучасних надскладних умовах історичного розвитку України перед її підприємствами гостро постало питання про суттєве підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Це пов'язано з необхідністю кардинально збільшити надходження валютної виручки в Україну, оскільки втрата Україною багатьох традиційних ринків збуту своєї продукції через військову агресію росії та низку інших причин спричинила в 2022-24-х роках суттєве падіння українського експорту, що негативно вплинуло на стабільність курсу національної валюти та сприяло зростанню суверенного зовнішнього боргу України.

Актуальність теми. Останнім часом розвиток зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств стикнувся з низкою проблем, пов'язаних із втратою Україною частини промислового потенціалу та традиційних ринків збуту своєї продукції через агресію росії на Сході України, посиленням конкуренції виробників аналогічної продукції на світових і регіональних ринках тощо. Намагання України зайняти гідне місце у світовій економіці потребує розв'язання багатьох проблем, які суттєво загострилися протягом останніх років.

Дослідженням питань організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств займалися і продовжують займатися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Серед них: Ф.Ф. Бутинець, Г.І. Дроздова, І.І. Дахно, І. Кавас, О.А. Кириченко, В.В. Козик, Н.В. Куденко, В.К. Новицький, С.М. Писаренко, П.Я. Попович, А.П. Рум'янцев, Є.В. Савельєв, В.С. Сухарський, А.В. Щегда, А. Ятченко та багато інших.

Проте постійна і часто непередбачувана зміна зовнішнього середовища ставить перед вітчизняними підприємствами та експортерами продукції все нові і нові задачі щодо удосконалення системи управління своєю зовнішньоекономічною діяльністю. Тому, не дивлячись на значну кількість досліджень з цієї тематики, обрана тема досліджень є актуальною.

Мета і задачі дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних і методичних аспектів управління розробкою і реалізацією

зовнішньоекономічної стратегії на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах та розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі задачі:

- встановити загрози, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати зміст питань, які мають постійно перебувати в полі зору керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю;
- дослідити сутність основних видів стратегічної спрямованості зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- розробити класифікацію основних чинників, що впливають на організацію управління ЗЕД на підприємстві, та охарактеризувати їх зміст;
- встановити та проаналізувати етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства та охарактеризувати їх зміст;
- скласти класифікацію основних видів зовнішньоекономічних стратегій підприємства та їх стратегічних альтернатив і пояснити їх сутність;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання ефективності розроблених і реалізованих зовнішньоекономічних стратегій підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» та оцінити рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки;
- вивчити структуру управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» та систему управління розробленням та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії;
- обґрунтувати вибір підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» ефективної базової стратегії розвитку і його зовнішньоекономічної стратегії;
- змакетувати нову організаційну структуру управління підприємством;
- розробити рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства і розрахувати їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна стратегія підприємства як складова частина зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є розробка рекомендацій з удосконалення управління розробленням та реалізацією стратегії ЗЕД на ПрАТ «ПлазмаТек».

Методи дослідження. При написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи використовувалися методи системного аналізу і синтезу; абстрактно-логічний метод; табличний та графічний методи; методи порівняння та узагальнення; методи економічного і фінансового аналізу, монографічні методи та інші.

Інформаційною базою для виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники; монографії та статті у наукових журналах, матеріали наукових конференцій, бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані іншими підприємствами України.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана студенткою самостійно під керівництвом наукового керівника і є завершеною працею.

Апробація результатів. За результатами виконаної бакалаврської кваліфікаційної роботи підготовлено доповідь на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» на тему: «Підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства» [1].

Пояснювальна записка бакалаврської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 84 джерел, та 7-ми додатків.

Текст пояснювальної записки БКР викладений на 93-х сторінках (основний – на 77-ми сторінках), в 15-ти таблицях та на 28-ми рисунках. Бакалаврська кваліфікаційна робота виконана відповідно до затверджених Вченою радою ВНТУ рекомендацій [2] та методичних вказівок кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту – ЕПВМ [3].

1. ДЕЯКІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сутність, значення, особливості управління в сучасних умовах

Як стверджується в численних наукових працях, зовнішньоекономічна діяльність – це проведення вітчизняними підприємствами ділових операцій на закордонних ринках та іноземними підприємствами на ринках України. У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (стаття 1) дається таке означення: зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [4]. З цього означення випливає, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств охоплює два основних види ділових операцій:

- а) ділові операції вітчизняних підприємств за межами України;
- б) ділові операції іноземних підприємств в Україні.

В наш час питання розвитку зовнішньоекономічної діяльності набули для вітчизняних підприємств особливої актуальності. На важливість успішної організації українськими підприємствами своєї зовнішньоекономічної діяльності звертають увагу багато дослідників (див. [5], [6], [7], [8]). По-перше, історичний досвід багатьох країни світу свідчить про економічну вигідність розширення участі власних підприємств у міжнародному поділі праці і в різноманітних формах міжнародного бізнесу. По-друге, набирає обертів стрімка глобалізація світової економіки, спричиненої зростанням масштабів діяльності транснаціональних корпорацій. По-третє, протягом останніх трьох років (особливо в 2022-2024 роках) вимушено відбувається кардинальна переорієнтація діяльності українських підприємств на нові світові ринки, що пояснюється військовою агресією росії проти суверенної України, суттєвими ціновими змінами на світових ринках нафти та газу,

загальним загостренням міжнародної політичної обстановки, тимчасовою втраченою Україною низки промислових районів Донбасу та автономної республіки Крим тощо.

Підсумовуючи все сказане вище, нами складено схему переваг та загроз, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності своєї зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема переваг та загроз, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності (Власна розробка)

Аналізуючи наведену на рис. 1.1 інформацію, можна зробити висновок, що сьогодні досягненню українськими підприємствами переваг у ЗЕД заважає (а точніше, суттєво перешкоджає) низка загроз, які негативно впливають на розвиток та підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної. Дамо пояснення деяких з цих загроз.

Насамперед, це стосується такої загрози, як стрімка *глобалізація світової економіки* та пов'язаним з нею негативним впливом на розвиток зовнішньоекономічної діяльності транснаціональних корпорацій.

Вважається, що термін «глобалізація» у 1983 році увів у науковий обіг професор Гарвардської школи бізнесу Т. Левітт, який визначив глобалізацію як феномен злиття ринків. В наш час більшість науковців ([9], [10], [11] та інші) під глобалізацією розуміють процес посилення взаємозв'язку і взаємозалежності між економіками країн світу та сферами суспільного життя цих країн до такого ступеня, при якому дії однієї із країн у будь-якій сфері стосуються всіх країн світу і одночасно впливають на процеси і явища в інших сферах. Тобто, глобалізація – це зростаюча взаємозалежність всіх, яка об'єднує не лише економіку, але й культуру, технології, управління, інформацію тощо.

Характерною ознакою глобалізації є також той факт, що окремі країни та транснаціональні компанії накопичили такі величезні обсяги капіталу, що це дає їм змогу домінувати над економіками інших країн, впливати не тільки на економічний розвиток цих країн, але і на політичну ситуацію в цих країнах. Зрозуміло, що цю обставину повинні враховувати вітчизняні підприємства, які збираються брати участь у зовнішньоекономічній діяльності.

Окрім того, окремі країни і транснаціональні компанії створили такі технології, товари, послуги тощо, які стали затребуваними в усьому світі у глобальному вимірі, і без яких інші країни просто не можуть обійтись (оскільки самостійно не можуть їх відтворити).

Все це, як підкреслює В.К. Онищенко [12], суттєво ускладнює процеси формування взаємовигідних економічних відносин українських підприємств з закордонними партнерами і вимагає від України постійного пошуку і активного впровадження нових вискооефективних форм зовнішньоекономічного співробітництва [13].

Наочним прикладом складності розв'язання цієї задачі є конфлікт, який виник наприкінці 2023 року і початку 2024-го року між українськими і польськими виробниками аграрної продукції [14]. В результаті блокади кордону поль-

ськими перевізниками і фермерами, Україні, як державі, було завдано багатомільйонних збитків; і це в той час, коли Україна веде виснажливу кровопролитну боротьбу з агресором за своє існування.

Як стверджується в [15], «український бізнес (станом на 6 березня 2024 року) уже втратив через страйки на кордоні з Польщею понад 1,5 млрд євро, а Україна — близько 8 млрд грн митних платежів. І це мова лише про збитки від простою, втрат же від розсипання зернових і псування вагонів досі ніхто не рахував».

Але найбільшу загрозу для успішної зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств становлять, на нашу думку, військові дії, що ведуться на території України країною-агресоркою. Спрогнозувати руйнівні наслідки цих дій практично не можливо, оскільки вони можуть одномоментно знищити або зруйнувати всю промислову (енергетичну, транспортну тощо) інфраструктуру будь-якого вітчизняного підприємства, звівши нанівець всі його зусилля з активізації своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Разом з тим, незважаючи на такі досить несприятливі обставини, як зазначає, наприклад, відома авторка Г.М. Дроздова, «процес входження України в систему світових господарських зв'язків багато в чому залежить від якості прийнятих управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності [16]». На нашу думку, з цим не можна не погодитись, адже зовнішньоекономічна діяльність є результатом свідомих управлінських рішень і дій керівників вітчизняних підприємств.

Тому далі проаналізуємо, на яких більш-менш значущих питаннях управління підприємством потрібно акцентувати увагу керівників цих підприємств для організації успішної і ефективної діяльності підприємств у зовнішньоекономічній сфері.

Як відомо, управління являє собою процес цілеспрямованого впливу на трудовий колектив підприємства та окремих працівників з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей і задач (див. [17], [18], [19] та інші). На основі проведеного аналізу низки наукових праць (див. [13], [20], [21], [22] та інші)

нами складено перелік основних питань, які мають постійно перебувати в центрі уваги керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю (див. рис. 1.2).

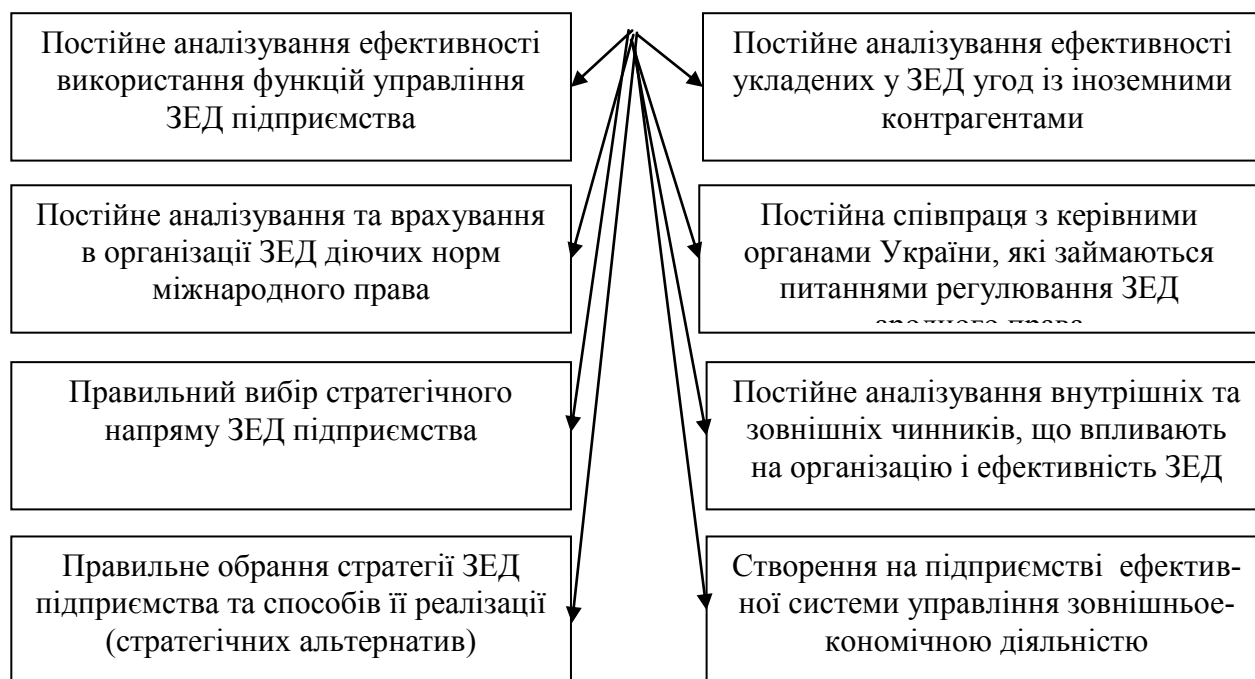


Рисунок 1.2 – Перелік основних питань, які мають постійно перебувати в центрі уваги керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю (Власна розробка)

Зробимо коротке пояснення наведених на рис. 1.2 основних питань, що мають постійно перебувати в полі зору керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

1). Так, в [23], [24] зазначається, що ЗЕД підприємства – це набір *функцій* (дій), пов'язаних з участю підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. Цей набір функцій є досить великим і охоплює як загальні функції управління (прогнозування і планування, організування, мотивування, контролювання і т.п.), так і специфічні функції, які є характерними для зовнішньоекономічної діяльності, а саме: виробничі, управлінські, маркетингові, цінові, логістичні, економічні, фінансові, представницькі функції тощо, які мають свої особливості і потребують постійного аналізування.

Так, функція маркетингу у зовнішньоекономічній діяльності передбачає насамперед вивчення міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієн-

тів, просування товарів і послуг на закордонні ринки тощо, врахування місцевих традицій, що можуть діяти в тій чи іншій країні.

Інакше виявляється і функція організування у зовнішньоекономічній діяльності. Наприклад, перед підприємством, що планує займатися ЗЕД, виникає питання: «чи створювати за кордоном свої відокремлені підрозділи?» або «чи шукати закордонних посередників?» Тобто функція організування виробництва продукції на підприємстві, яке займається зовнішньоекономічною діяльністю, є набагато складнішою, ніж така ж функція, яка є характерною для здійснення внутрішніх ділових операцій.

2). Низка дослідників [25] визначає, що зовнішньоекономічна діяльність завжди базується на укладених між контрагентами *договорах*. Це дуже важливий момент зовнішньоекономічної діяльності, тому при плануванні зовнішньоекономічних операцій потрібно дуже ретельно виписувати умови зовнішньоекономічних договорів, вираховувати ту вигоду, яку може отримати підприємство від можливої співпраці з закордонним партнером. Помилки, допущені в цих питаннях, на перший погляд, навіть незначні, можуть спровокувати для підприємства отримання великих збитків, оскільки спірні питання дуже часто доведеться вирішувати в іноземних судах. Не випадково, відомі фахівці із організації ЗЕД на підприємствах (А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева) відкреслюють, що зовнішньо-економічний договір (контракт) є правовою формою реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства [26], і керівники підприємства мають постійно контролювати процес укладання і виконання зовнішньоекономічних договорів.

Деякі автори, наприклад Т.І. Беседіна [27], при цьому застерігають, що чим більше зовнішньоекономічних угод підприємство буде укладати з закордонними суб'єктами, тим більшою є ймовірність, що таке підприємство може втратити контроль за станом своєї зовнішньоекономічної діяльності, включаючи такі питання, як вчасне виконання своїх договірних зобов'язань, контролювання надходження оплати за експортовану продукцію тощо.

3). Поширеним є твердження (див. рис. 1.2), що зовнішньоекономічна діяльність будь-якого підприємства реально *матеріалізує* ті міжнародні економічні

відносини, які склалися між країнами та у світі в цілому в результаті підписання країнами великої кількості міжнародних угод [28]. Це стосується таких питань, як міжнародні фінансові та валютні відносини, міжнародні розрахункові операції, робота міжнародного транспорту, міжнародна логістика, міжнародна торгівля товарами та послугами, лізингові операції, пряме інвестування і т.п. [29].

Іншими словами, керівники вітчизняних підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності мають враховувати норми міжнародного права, міжнародні традиції, ділові звичаї тощо. Не випадково, О. Кириченко, І. Кавас та А. Ятченко [30] підкреслюють, що «зовнішньоекономічна діяльність завжди базується на (міжнародних) правилах, яких (потрібно дотримуватися).... Ці правила можуть бути декларовані в спеціальних документах або ж бути своєрідною традицією, нормою, звичаєм. Частіше усього має місце поєднання і того, й іншого».

4). Суттєвий вплив на організацію та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства учиняє *стратегічна спрямованість* його діяльності. Аналіз наукових джерел [31] показує, що в наш час все чіткіше виокремлюються такі чотири основні види спрямованості зовнішньоекономічної діяльності підприємств: етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм, геоцентризм.

Етноцентризм – коли підприємство наголос робить на розвиток внутрішнього ринку, а зовнішньоекономічна діяльність розглядається як вторинна складова цього розвитку. Іншими словами, зовнішній ринок – це поглинач надлишків продукції підприємства, яка переважно реалізується на внутрішньому ринку.

Поліцентризм – коли підприємство робить наголос на розвиток окремих зовнішніх ринків, причому це робиться по кожному товару і ринку окремо. Тобто для свого розвитку підприємство враховує розбіжності в ринках різних країн, для кожної країни виробляє свою цінову, рекламну політику тощо.

Регіоноцентризм – коли підприємство планує свій розвиток в межах певного географічного регіону. Тобто, підприємство розглядає сферу своєї діяльності як сукупність певних ринків, що мають спільні характеристики (наприклад, ринок латиноамериканських країн тощо).

Геоцентризм – коли підприємство розглядає світ як єдиний ринок, плануючи свій розвиток для всього світу одночасно і одразу. Тобто, прийняті підприємством рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності однаково діють на всіх ринках світу (торгова марка, реклама тощо).

На основі аналізу низки літературних джерел ([33], [34], [35]) нами систематизовано особливості основних складових діяльності підприємства залежно від стратегічної спрямованості його зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Особливості основних складових діяльності підприємства залежно від стратегічної спрямованості його зовнішньоекономічної діяльності

Стратегічна спрямованість	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоноцентризм	Геоцентризм
Характер управління	Згори донизу	Згори донизу	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Організаційні структури	Ієрархія виробничих підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Виробничо-географічна матриця	Мережева структура
Культура	Країни походження	Країни господаря	Регіональна	Глобальна
Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
Маркетинг	Продукція країни походження	Місцева продукція	Регіональна продукція	Універсальна продукція
Фінанси	Репатріація прибутку (повернення)	Утримання прибутку	Регіональний перерозподіл прибутку	Глобальний перерозподіл прибутку
Персонал	Ключові посади – експатріанти	Ключові посади – місцеві працівники	Регіональна ротація працівників	Глобальна ротація працівників

5). Одним із основних питань, що мають постійно перебувати в полі зору керівників підприємств, є налагодження *постійної співпраці з керівними органами України*, які займаються питаннями регулювання ЗЕД. Це, насамперед, як вважають А. М. Гуд, Ю. А. Ломейко, І. С. Луценко, Ю. Є. Петруня, М.М. Левко та інші ([36], [37], [38], [39], [40], [41]), є удосконалення митно-тарифної та податкової політики, а з 2022 року – запровадження санкційної політики до країни-агресорки. При цьому Україна, як суверенна держава, самостійно формує систему державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності на своїй території [4], забезпечуючи при цьому (див. рис. 1.3):

Захист законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	Не втручання державних органів у зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів
Створення рівних можливостей для суб'єктів ЗЕД здійснювати підприємницьку діяльність незалежно від форм власності	Підтримка конкуренції і обмеження монополізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Рисунок 1.3 – Обов'язки держави Україна у забезпеченні розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств

Тобто можна констатувати, що без активної участі держави у розв'язанні актуальних питань організації зовнішньоекономічної діяльності на вітчизняних підприємствах подальший успішний її розвиток буде дуже ускладненим.

Суттєву допомогу у покращенні ділових взаємовідносин між підприємствами України і урядом має надати прийняття 23 лютого 2024 року Верховною радою України Закону «Про лобіювання» (набрав чинності 14 березня 2024 року). Цей закон [42] передбачає, що будь-які підприємства або бізнес-асоціації можуть укладати офіційні контракти з лобістами для просування своїх законних інтересів, включаючи інтереси у зовнішньоекономічній діяльності, брати участь у підготовці та написанні законопроектів тощо. Це має суттєво сприяти розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств України.

6) Важливим питанням, яке має постійно перебувати в полі зору керівників, підприємства яких здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, є *постійне аналізування внутрішніх та зовнішніх чинників*, що впливають на організацію зовнішньоекономічної діяльності та на її ефективність.

Керуючись висновками досліджень, проведених В.В. Козиком, Л. А. Пайковою, Я. С. Крап'яком, О. Ю. Григор'євим, А. О. Босак [43], Л. Ярош-Дмитренком [44] та іншими вченими, ми виокремили низку основних чинників (факторів), які безпосередньо впливають на організацію управління та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ці чинники можуть бути згруповані так, як це наведено на рис. 1.4.

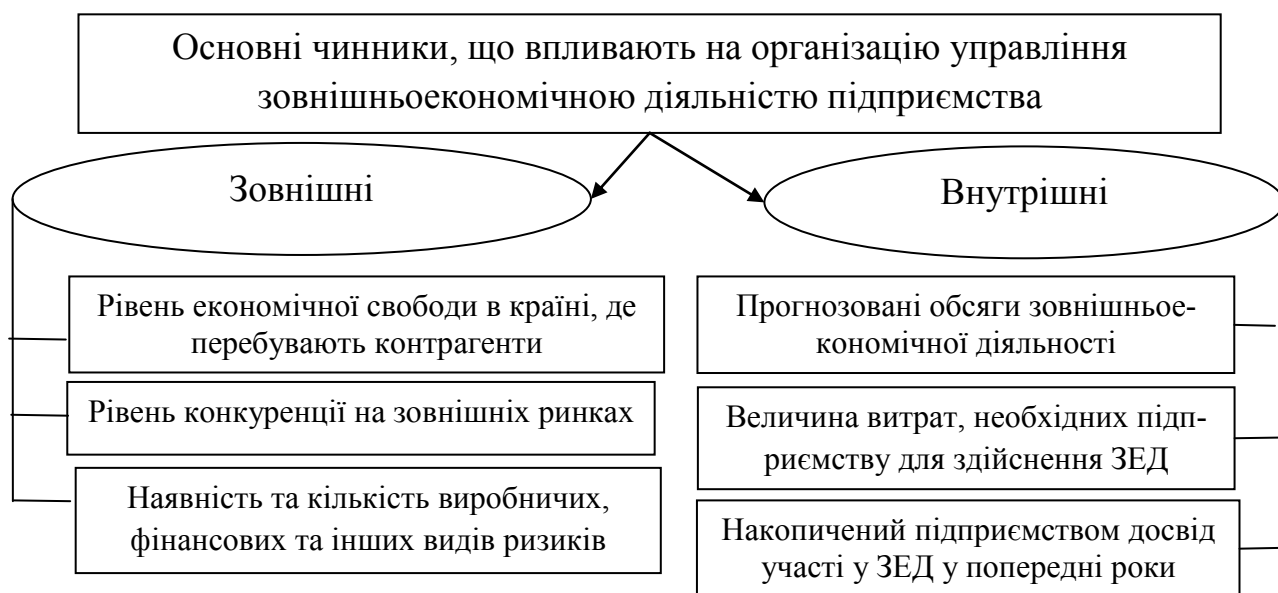


Рисунок 1.4 – Класифікація основних чинників, що впливають на організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства ([35], [41])

Дамо коротку характеристику наведених на рис. 1.4 чинників, що впливають на організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Так, одним із найвагоміших з них є рівень економічної свободи, який розраховується американським інститутом «The Heritage Foundation» спільно з «The Wall Street Journal» за 50-ма критеріями, серед яких: рівень податків в країні, розміри тіньової економіки тощо. В 2021 році Україна за цим рейтингом посіла 130 місце серед 177 країн світу [45].

Чим вищий рівень економічної свободи в країні, тим ширшими можуть бути можливості для здійснення в ній зовнішньоекономічної діяльності. Тому до управління ЗЕД бажано залучати творчих працівників, які можуть скористатися наданими можливостями. Чим менший рівень економічної свободи – тим, навпаки, до управління ЗЕД потрібно залучати пунктуальних працівників, які повинні все дуже чітко виконувати і нічого не порушувати.

Одним із питань, яке має постійно перебувати в полі зору керівників підприємств, є постійний аналіз рівня конкуренції, який існує на ринках. Якщо підприємство виготовляє унікальну, високоякісну продукцію, яка ж до того захищена патентами, то такому підприємству значно легше самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність. Якщо цього немає, то підприємство може здійсню-

вати зовнішньоекономічну діяльність, наприклад, шляхом укладення відповідних угод про співробітництво з іншими підприємствами тощо.

Серед чинників, що впливають на організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, потрібно виокремити наявність різноманітних ризиків, які можуть бути викликані політичними або економічними подіями, що можуть відбуватися в тих чи інших країнах, з суб'єктами яких вітчизняні підприємства укладають зовнішньоекономічні угоди. Один із способів мінімізувати можливі втрати від цих ризиків полягає в організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства з контрагентами, які перебувають в декількох країнах.

Серед внутрішніх чинників, що найбільше впливають на організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах, можна виділити обсяги зовнішньоекономічної діяльності. Так, В.М. Барановська [46] стверджує, що коли обсяги ЗЕД підприємства незначні, потрібно створювати спеціалізовані групи фахівців, які будуть займатися здійсненням саме цієї діяльності. При великих масштабах зовнішньоекономічної діяльності доцільним може бути створення підприємством відокремлених підрозділів або представництв в інших країнах, участь підприємства в різноманітних міжнародних асоціаціях і т.ін.

Вагомий вплив на організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю має величина і наявність у підприємства коштів, потрібних для здійснення такої діяльності. Так, С.М. Писаренко і Л.А. Українець підкреслюють [47], що на початкових етапах здійснення ЗЕД підприємства, насамперед, повинні зосереджувати (накопичувати) потрібні ресурси у своїй країні, включаючи отримання необхідних кредитів. Потім, з розширенням зовнішньоекономічної діяльності підприємства можуть відокремити цю діяльність від внутрішньої діяльності, здійснюючи зовнішньоекономічні операції власними силами, збільшуючи частку власних ресурсів, які розміщуються за кордоном тощо.

У свою чергу, Л.С. Поліщук [48] доводить, що при незначних обсягах зовнішньоекономічної діяльності підприємству доцільніше залучити до роботи міжнародних посередників, а при більших обсягах зовнішньоекономічної діяльності доцільним є створення спільного підприємства, хоча це іноді пов'язано зі збіль-

шенням витрат на утриманням додаткового офісу, підтримку постійних ділових контактів із партнерами тощо.

На організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства впливає також наявність (або відсутність) досвіду здійснення такої діяльності в минулому. Якщо підприємство вже має досвід ведення зовнішньоекономічних операцій у певній країні, то залучати міжнародних посередників до виконання цих операцій не має особливого сенсу. При відсутності такого досвіду, більш доцільним є залучення міжнародних посередників, які краще знають ринки, мають потрібні складські приміщення, високу ділову репутацію тощо.

Таким чином можна зробити висновок, що успішна організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві потребує значних зусиль, спеціальних знань та досвіду. Тільки в цьому випадку підприємство може досягти бажаних результатів у зовнішньоекономічній діяльності.

Аналізуючи інформацію, яку було наведено вище, нами виокремлено деякі основні задачі, які обов'язково потрібно розв'язати на підприємстві для створення ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю (рис.1.5).

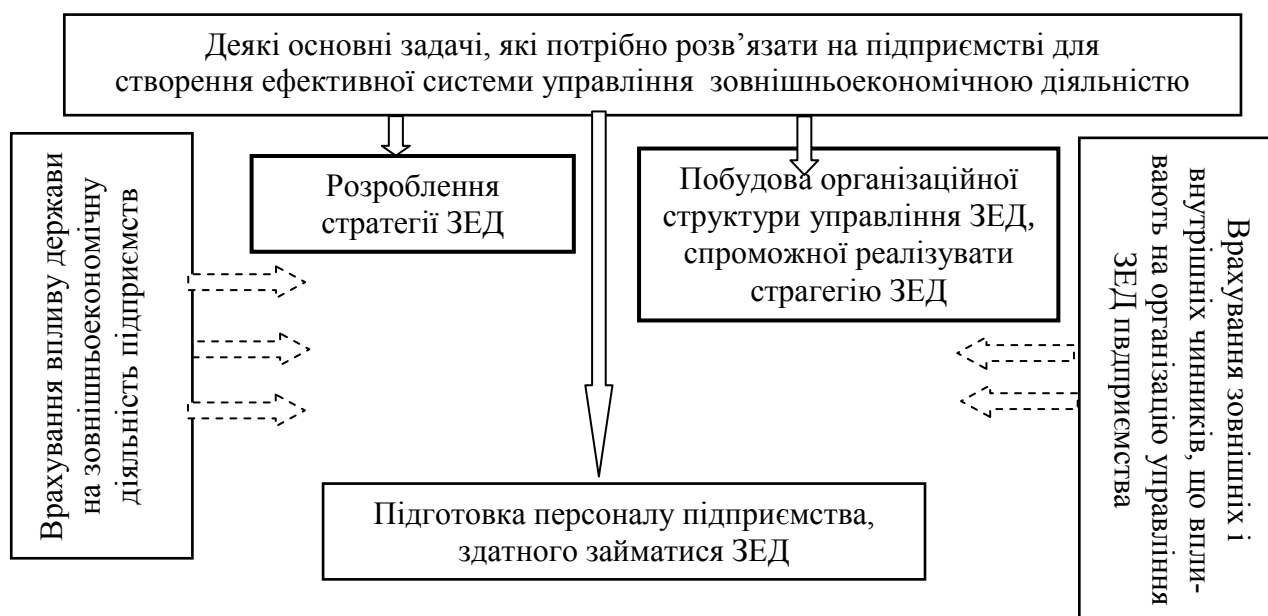


Рисунок 1.5 – Деякі основні задачі, які потрібно розв'язати на підприємстві для створення ефективної системи управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії (Власна розробка)

Аналізуючи інформацію, наведену на рис. 1.5, можна зазначити, що основними задачами, які потрібно розв'язати керівникам підприємства для створення на підприємстві ефективної системи управління зовнішньоекономічної діяльності, є: а) розроблення адекватної реаліям стратегії зовнішньоекономічної діяльності; та б) побудова дієвої організаційної структури управління, яка була би здатною реалізувати цю зовнішньоекономічну стратегію.

1.2 Розроблення та реалізація зовнішньоекономічної стратегії підприємства як важлива складова системи управління підприємством

Загальновідомо, що дослідженню економічної сутності понять «стратегія» присвячено досить багато наукових праць. Так, відомий фахівець з менеджменту Г. Мінцберг у своїй науковій праці «Школи стратегій: стратегічне сафарі» (цит. за [41]) запропонував трактувати термін «стратегія» як: а) плани вищого керівництва з досягнення довгострокових результатів; б) лінію поведінки або певну модель поведінки; в) позицію, тобто розміщення визначених товарів на конкретних ринках; г) перспективу, д) скритий прийом, особливий «маневр» з метою перехитрити суперника чи конкурента (див. рис. 1.6).

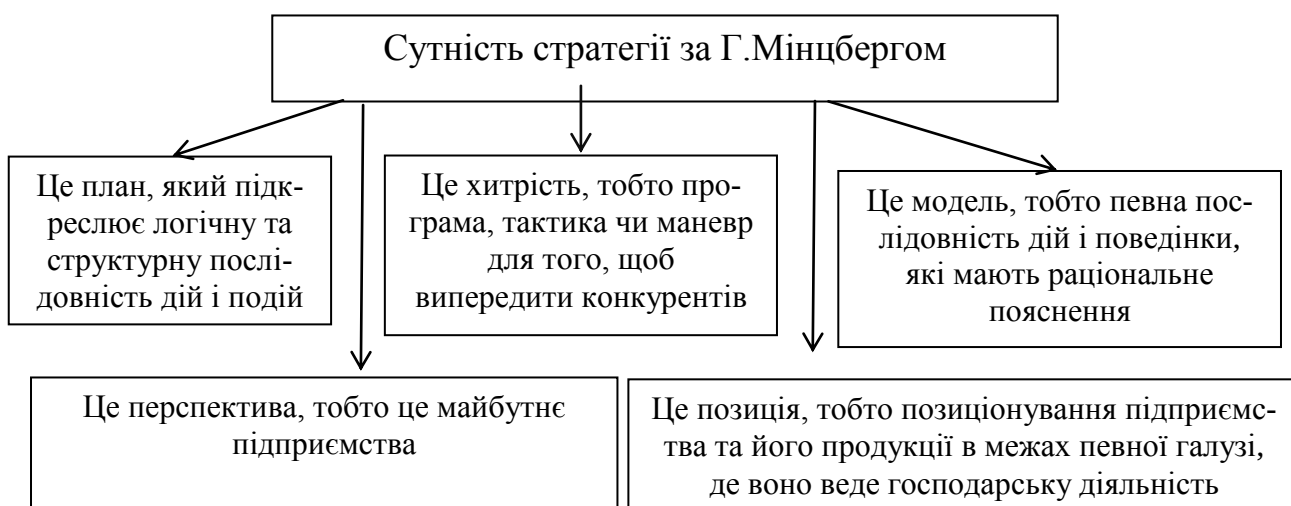


Рисунок 1.6 – Сутність стратегії за Г. Мінцбергом

Інший відомий фахівець з стратегічного планування А.Д. Чандлер стверджує, що стратегія – це визначення основних довгострокових цілей підприємства, розробка відповідного плану дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [49]. На думку професора кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу М. Портера, стратегія – це створення унікальної та

вигідної позиції, яка передбачає певний набір видів діяльності [50]. Тобто М. Портер акцентує увагу саме на важливості для підприємства «захопити» на ринку певну унікальну і вигідну позицію, що в сучасних умовах є вкрай важливим для досягнення успіху у зовнішньоекономічній діяльності.

За визначенням авторів відомого навчального підручника «Основи менеджменту» М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «стратегія – детальний і всебічний комплексний план, призначений для досягнення цілей (організації)» (цит. за [41]). Аналогічної думки дотримується О.В. Шегда [51], який пише, що стратегія – це загальний план розвитку підприємства для досягнення поставлених цілей.

Поширеним є визначення стратегії, зроблене колективом авторів у [52], які пропонують розглядати стратегію як певну модель дій, необхідну для досягнення поставленої мети шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства.

Інші науковці (див. [53],[54], [55]) вважають, що стратегія – це набір правил, за допомогою яких досягаються головні цілі розвитку підприємства; це прийоми, якими керуються керівники при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей.

Загалом існує багато інших (але подібних) поглядів авторів на сутність поняття «стратегія», деякі з яких наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2— Визначення поняття «стратегія» в працях деяких вітчизняних вчених

Автор	Зміст поняття «стратегія» (відредагований)	Ключове поняття
В.Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток підприємства і досягнення ним поставлених цілей ... на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [56]	Програма дій
А.П. Наливайко.	...Набір напрямів діяльності, мети та засобів її досягнення [57]	Набір напрямів діяльності
А.В. Куденко	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми [58]	Координуючий та об'єднуючий фактор
З.Е.Шергиньова, С.В.Оборська, Ю.М.Ратушний	Довгостроковий напрям розвитку підприємства, спосіб досягнення поставлених цілей [59]	Довгостроковий напрям розвитку, спосіб досягнення цілей

Узагальнивши вищесказане, дамо своє трактування терміну «стратегія». Стратегія – це напрям розвитку підприємства на певну перспективу, який визначається керівниками підприємства за умов наявності неповної інформації про майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Аналогічно можна визначити і термін «зовнішньоекономічна стратегія підприємства». *Зовнішньоекономічна стратегія* підприємства – це напрям розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на певну перспективу, узгоджений із загальною стратегією розвитку підприємства, який визначається керівниками підприємства за умов наявності неповної інформації про майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство.

Оскільки зовнішньоекономічна стратегія підприємства за своєю суттю є функціональною стратегією підприємства, то вона, яка частина загальної стратегії розвитку підприємства, має свої особливості. На основі проведеного аналізу низки наукових праць ([60], [61] та інші) нами виокремлені деякі важливі особливості стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства, які показано на рис. 1.7.

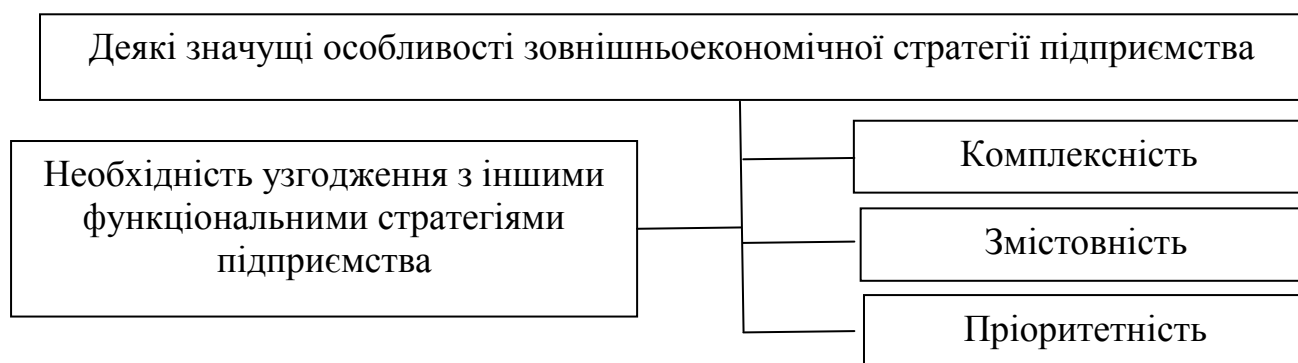


Рисунок 1.7 – Деякі значущі (вагомі) особливості (відмінності) зовнішньоекономічної стратегії підприємства (Власна розробка)

Зробимо коротке пояснення наведених на рис. 1.7 значущих особливостей зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Так, *комплексність* означає, що зовнішньоекономічна стратегія разом з іншими функціональними стратегіями підприємства (товарною, ціною, маркетинговою, конкурентною тощо) утворює

цілісну систему, яка повинна створити сприятливі умови для успішної реалізації загальної стратегії розвитку підприємства.

Узгодженість означає, що зовнішньоекономічна стратегія підприємства має бути узгоджена з іншими функціональними стратегіями, насамперед, у таких питаннях, як розподіл ресурсів, терміни виконання запланованих заходів, перелік виконавців тощо.

Пріоритетність означає, що за певних умов має бути врахована послідовність виконання тих чи інших заходів, спрямованих на досягнення цілей у ЗЕД (насамперед це характерно для підприємств, які здійснюють експортні операції).

Змістовність означає, що перелік запланованих заходів може відрізнятися від заходів, які плануються в інших функціональних стратегіях. Наприклад, в [60] наводяться такі заходи, як: а) створення стратегічних бізнес-підрозділів, які займаються окремими видами зовнішньоекономічної діяльності (наприклад, експортом певних видів продукції на певних ринках); б) визначення конкурентних переваг окремих видів продукції підприємства; прогнозування розвитку ринку певних видів продукції тощо.

Одним із важливих питань, які досліджуються багатьма авторами, є визначення етапів розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Аналіз численних публікацій з цього питання (див. [62], [63], [64], [65] та інші), показує, що науковці бачать цей процес по-різному, саме тому і висвітлюють його у різних формах, починаючи від описових форм до використання простих та більш складних алгоритмічних (схематичних) форм.

Так, Г. М. Дроздова [16] визначає такі етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства: 1) визначення місії підприємства і завдань; 2) аналізування і оцінювання стану внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; 3) проведення стратегічного аналізу; 4) порівняння і визначення однієї з альтернативних зовнішньоекономічних стратегій, її розроблення; 5) розроблення стратегічного плану реалізації обраної стратегії підприємства; 6) розроблення середньострокових планів і програм; 7) розроблення річних оперативних планів і проєктів; 8) контроль за виконанням рішень, втілених у планах, який дозволяє

здійснювати раннє виявлення можливих відхилень між плановими і фактичними показниками та внесення відповідних корективів у розроблені раніше плани.

Інший фахівець В.Л. Дикань [66] зводить процес розроблення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства до 4-х основних етапів: а) аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; б) розробка місії і цілей підприємства; в) вибір конкретної зовнішньоекономічної стратегії розвитку; г) реалізація підприємством вибраної зовнішньоекономічної стратегії.

Автори А.М. Безус та К.В. Шафранова [52] виділяють 3 основні укрупнені етапи розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства: 1) визначення місії підприємства; 2) постановку мети; 3) формулювання і реалізація зовнішньоекономічної стратегії, яка спрямована на досягнення поставленої мети.

Інші автори (див. [61], [62], [63]) пропонують використовувати певний алгоритм дій (схему) з розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства, який також можна вважати укрупненим і спрощеним (рис. 1.8).

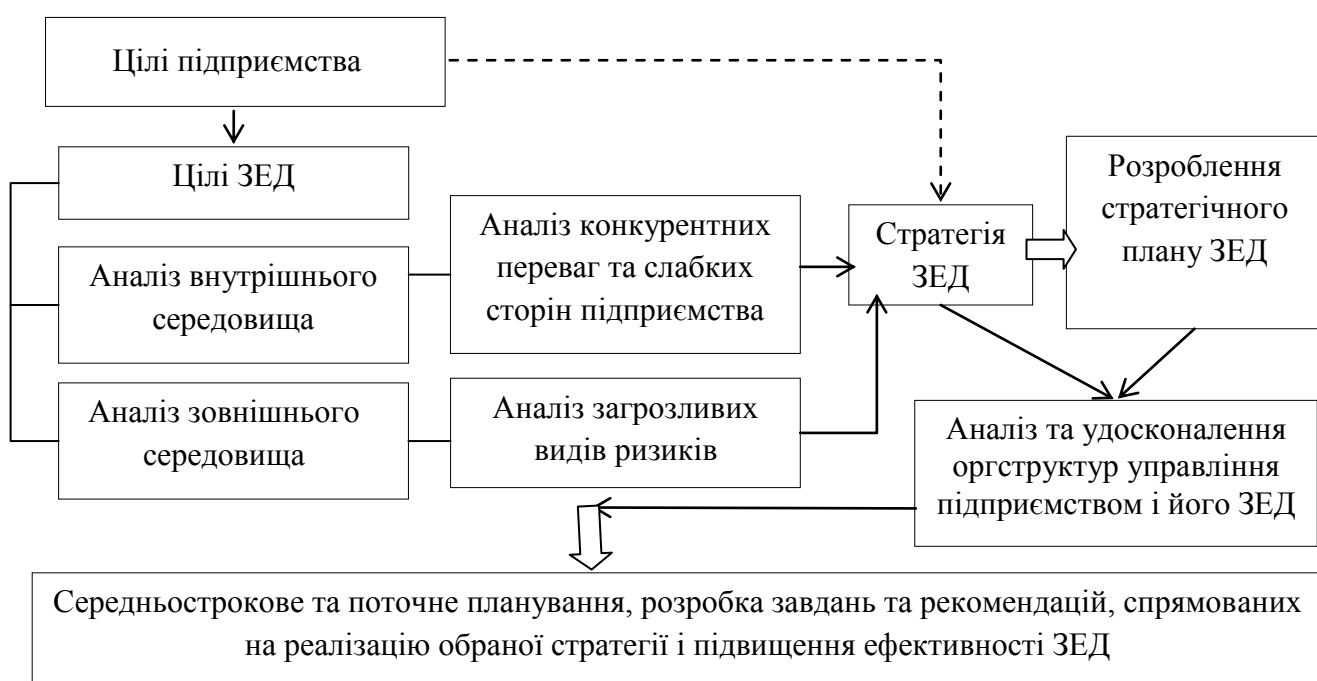


Рисунок 1.8 — Укрупнений алгоритм розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства (за [61])

Більш розгорнутий і деталізований алгоритм розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства наведено в [41] (див. рис. 1.9).



Рисунок 1.9 — Укрупнений алгоритм розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства (за [41] з власними доопрацюваннями)

Примітка. Для аналізування здатності підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність доцільно проводити матричний аналіз, використовуючи такі матриці: матриця BCG – аналізування темпів зростання та частки ринку; матриця GE – аналізування порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства; матриця SWOT – аналізування сильних та слабких сторін підприємства у співвідношенні з можливостями підприємства; матриця Shell/DPM – аналізування привабливості галузі залежно від її конкурентоспроможності [51].

Проведений нами аналіз визначення етапів розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства показав, що у науковій літературі існує багато підходів до розв’язання цього питання. На наш погляд, на кожному підприємстві має бути обґрунтований вибір такого порядку (процесу) розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства, який би відповідав можливостям (здатності) підприємства здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на конкретному ринку.

Далі розглянемо питання про найбільш характерні види стратегій зовнішньоекономічної діяльності, які зустрічаються в практичній роботі підприємств. Проведений нами аналіз показав (див. [62], [63], [64], [67] та багато інших), що таких видів зовнішньоекономічних стратегій є дуже багато. Тому нами зроблена спроба систематизувати існуючі стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств, які найчастіше застосовуються в їх практичній роботі і описуються у науковій літературі (див. рис. 1.10).



Рисунок 1.10 – Деякі основні види стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства (Власна розробка)

Зробимо коротке пояснення деяких основних видів стратегій зовнішньоекономічної діяльності, сутність яких безпосередньо *не впливає* із їх назви.

Так, за *способом розроблення* стратегії ЗЕД можуть бути оригінальними та типовими. *Оригінальні* стратегії підприємства розробляють самостійно, виходячи із наявності власного досвіду, коштів, проведеного аналізу стану ринку тощо.

Типові стратегії – це стратегії, розроблені спеціалізованими консалтинговими фірмами. Це насамперед: матриця Ансоффа; матриця БКГ; матриця Мак-Кінзі. *Матриця Ансоффа* визначає стратегічний напрям зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виходячи із аналізу співвідношення «товар/ринок». *Матриця БКГ* визначає стратегічний напрям зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виходячи із аналізу співвідношення «частка ринку, яку займає підприємство/темпи зростання ринку». *Матриця Мак-Кінзі* визначає стратегічний напрям зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виходячи із аналізу співвідношення «прибутковість ринку/конкурентоспроможність підприємства».

Залежно від конкурентної позиції, яку підприємство займає на ринку, стратегії ЗЕД бувають лідируючі, сильні, сприятливі, задовільні, слабкі. *Лідируюча* (домінуюча) стратегія означає сильні конкурентні позиції підприємства, його велику спроможність впливати на ринкову діяльність інших підприємств. *Сильна* стратегія дає змогу підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, але передбачає врахування дій конкурентів. *Сприятлива* стратегія означає, що підприємство має певну конкурентну перевагу в певній ринковій ніші, яку використовує у своїй діяльності і займає ринкові позиції вищі від середнього рівня, маючи можливості для їх поліпшення. *Задовільна* стратегія передбачає, що підприємство має сприятливі можливості для здійснення ЗЕД на певному ринку, але його можливості щодо покращення своїх ринкових позицій є незначними. *Слабка* стратегія характеризує наявність у підприємства конкурентної вразливості і відсутність у підприємства реальних можливостей для покращення ситуації.

За своєю *сутністю* всі стратегії ЗЕД підприємства можна поділити на базові та стратегічні альтернативи. *Базові* – це такі стратегії, які визначають кінцеву мету зовнішньоекономічної діяльності підприємства і на їх основі формуються всі інші функціональні стратегії. *Стратегічні альтернативи* – це більш конк-

ретні зовнішньоекономічні стратегії, за допомогою яких підприємство планує реалізувати базову зовнішньоекономічну стратегію.

Наведені на рис. 1.10 основні види стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств являють собою далеко не повний перелік таких стратегій. Причому справа ускладнюється тим, що кожен із наведених основних видів стратегій ЗЕД має багато стратегічних альтернатив, які уточнюють (залежно від умов) та конкретизують дію тієї чи іншої основної стратегії. Тому на основі аналізу низки наукових джерел (див. [62], [63], [64], [67] та інші) нами зроблено спробу систематизувати деякі стратегічні альтернативні теорії зовнішньоекономічної діяльності, що їх використовують сучасні підприємства (див. рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Деякі поширені види стратегічних альтернативних теорій зовнішньоекономічної діяльності підприємств (Власна розробка)

Зробимо коротке пояснення деяких наведених на рис. 1.11 стратегічних альтернативних теорій ЗЕД (які також є стратегіями ЗЕД).

Проникнення на ринок – передбачає підвищення конкурентоспроможності власної продукції, збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажу власної продукції, відкриття нових сфер застосування відомої продукції тощо. *Розширення ринку* передбачає адаптацію продукції підприємства до нових ринків (за рахунок географічного розширення ринку, використання нових каналів збуту, пошуку нових сегментів ринку тощо). *Розвиток товару* передбачає зростання пропозиції продукції на існуючому ринку за рахунок покращення її характеристик, додаванням нових властивостей, розширенням «лінійки» варіантів пропозиції продукції тощо. *Стратегія диверсифікації* передбачає вихід підприємства на принципово нову територію з принципово новою продукцією. Ця стратегія є найбільш ризикованою для підприємства.

Стратегія «вшир» передбачає розширення активності підприємства за рахунок освоєння виробництва нових товарів, освоєння нових ринків. *Стратегія «вглиб»* передбачає розширення активності підприємства за рахунок насиченості ринку товарами, які задовольняють найтонкіші смаки споживачів. *Стратегія «через кордони»* передбачає розширення активності підприємства за рахунок вивезення капіталу, створення за кордоном власного виробництва тощо.

Стратегія «розвороту», коли підприємство відмовляється від виробництва нерентабельної продукції, яка експортується, відмовляється від надлишкової робочої сили, неефективних каналів збуту тощо. *Стратегія «віддалення»*, коли підприємство або відмовляється від певних видів свого бізнесу, або продає його, або перетворює цей бізнес в новостворене дочірнє підприємство. *Стратегія «організованого відступу»* передбачає поступове згортання підприємством діяльності по всіх напрямках ЗЕД (або зводить її до мінімального рівня).

Традиційний експорт – це поставки продукції в іншу країну без піклування, що відбувається з цією продукцією у подальшому. *Маркетинговий експорт* – це систематична, активна обробка та аналіз міжнародних ринків на різних етапах просування продукції до споживача з метою налагодження постійних діло-

вих контактів з імпортерами. *Прямий експорт* – це самостійне постачання експортером своєї продукції кінцевому споживачу. *Непрямий (опосередкований) експорт* – це постачання експортером своєї продукції посередникам, які потім реалізують її кінцевим споживачам. *Стратегія вивезення капіталу* передбачає: а) створення за кордоном власного виробництва, що потребує розроблення заходів щодо створення за кордоном відокремлених підрозділів, філій, дочірніх підприємств тощо; б) пряме інвестування, яке передбачає придбання в іншій країні працюючого підприємства або побудови там нового підприємства. *Стратегія вивезення продуктів інтелектуальної власності* передбачає передачу закордонним суб'єктам права на користування патентами підприємства або продаж їм патентів підприємства шляхом укладання ліцензійних угод.

Стратегія «несправжній гриб» передбачає виживання малих підприємств на закордонних ринках шляхом виробництва «підробок» відомих фірм і реалізації цих підробок за нижчими цінами. *Стратегія «премудрий пічкур»* передбачає виготовлення малими підприємствами ексклюзивної продукції малими партіями. *Стратегія «хамелеон»* передбачає офіційне виробництво малим підприємством продукції великого підприємства (франчайзинг). *Стратегія «кусюча бджола»* передбачає, що мале підприємство, щоб вижити, переймає на себе деякі функції підрозділу великого підприємства (залишаючись при цьому самостійним).

Стратегія збереження спрямована на збереження середнім підприємством своїх позицій на ринку. *Стратегія «пошуку поглинача»* передбачає намагання середнього підприємства знайти велике підприємство, яке б його поглинуло (при збереженні відносної економічної самостійності). *Стратегія «виходу за межі ніші»* застосовується, коли середнє підприємство накопичило достатні кошти для свого розвитку з можливістю виходу за межі раніше опанованої ніші. *Стратегія «лідерство у ніші»* націлює середнє підприємство на завоювання монопольного стану на певному ринку (чи у певній ніші).

Стратегія «горді леви» притаманна великим підприємствам, які швидко зростають у важливих сегментах ринку і мають значні можливості для карколомного розвитку. *Стратегія «могутні слони»* притаманна для великих підприємств.

емств, які працюють у декількох важливих сегментах ринку і мають значні можливості для стабільного зростання. *Стратегія «неповороткі бегемоти»* характерна для великих підприємств, які працюють на багатьох ринках і мають ресурси тільки для поступового, повільного зростання.

Наведений на рис. 1.11 перелік деяких видів стратегічних альтернативних теорій є далеко не повним, а представлена їх класифікація не є універсальною, тому кожне підприємство, залежно від специфіки своєї діяльності, стану ринку та аналізування інших факторів (див. рисунки 1.4, 1.5 а 1.9) самостійно визначає стратегію своєї зовнішньоекономічної діяльності.

Після обґрунтування вибору стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства настає найскладніший та найважливіший етап – етап реалізації розробленої стратегії. Це завдання, як стверджується в [8], [20] та інш., передбачає створення ефективної організаційної структури управління підприємством, спрямованої на реалізацію його зовнішньоекономічної стратегії.

Проаналізувавши низку наукових джерел, нами зроблено висновок, що для успішної реалізації обраної зовнішньоекономічної стратегії підприємства доцільним є розв’язання 3-х основних взаємопов’язаних задач (рис. 1.12).

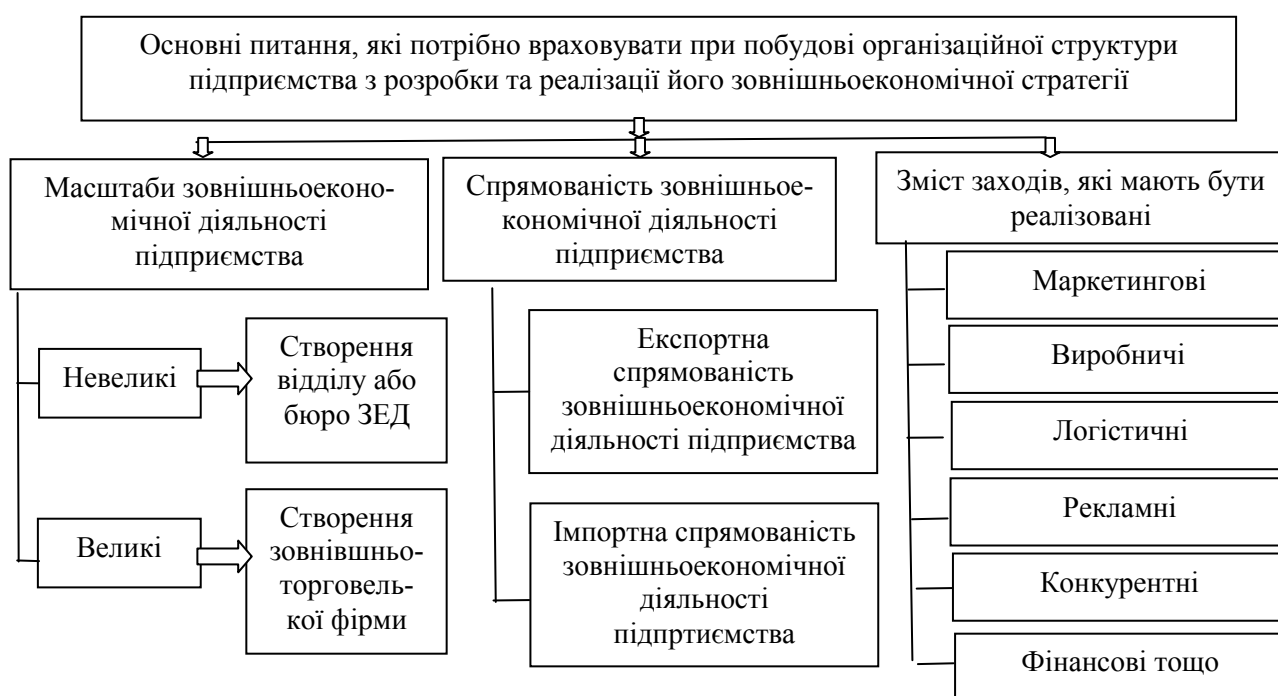


Рисунок 1.12– Основні питання, які потрібно врахувати при побудові організаційної структури управління підприємством, яке займається ЗЕД

Зробимо коротке пояснення наведеної на рис. 1.12 інформації. Так, якщо підприємство невелике і обсяги його ЗЕД малі, то доцільно створювати відділ зовнішньоекономічних зв'язків ВЗЕЗ або бюро ВЗЕЗ, які являють собою частину апарату управління підприємства, головним завданням яких є управління зовнішньоекономічною діяльністю як окремим елементом єдиної цілісної системи управління підприємством. Зазвичай, ці підрозділи виконують комерційні, маркетингові, протокольні, економічні, інженерно-технічні та інші функції, які є важливими для підприємства під час реалізації його зовнішньоекономічної стратегії та здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Якщо підприємство є великим і обсяги його ЗЕД також є значними, то до складу організаційної структури управління може входити самостійна зовнішньоекономічна фірма (як відокремлений структурний підрозділ), яка працює як за Положенням, яке затверджується підприємством, так і виступати самостійним дочірнім підприємством, яке працює за Статутом [55]. Задачі, які ставляться перед зовнішньоекономічною фірмою, значно ширші. Це: планування, організація, регулювання, укладання зовнішньоекономічних угод; збільшення обсягів експорту продукції підприємства та підвищення її конкурентоспроможності; вивчення кон'юнктури товарних світових ринків; організація післяпродажного обслуговування продукції за кордоном; участь в купівлі-продажу патентів, ліцензій та «ноу-хау»; здійснення протокольних заходів тощо.

Як зазначається в [8], [28], [41], [55] та ін., суттєвий вплив на побудову організаційної структури управління підприємством та його зовнішньоекономічною діяльністю має спрямованість ЗЕД підприємства. Так, у випадку експортної спрямованості ЗЕД: а) при незначних обсягах експорту – ніякі підрозділи в організаційній структурі управління підприємства не створюються; б) при збільшенні обсягів експорту в структурі збутового відділу створюється спеціальний експортний підрозділ; в) при значних обсягах експорту – створюється експортний підрозділ у складі відділу зовнішньоекономічних зв'язків ВЗЕЗ; при дуже великих обсягах експорту – створюється експортний відділ у складі зовнішньоекономічної фірми ЗЕФ. Зрозуміло, що ці рекомендації не є абсолютними.

При імпорتنій спрямованості ЗЕД: а) на підприємстві створюється спеціальний імпортний підрозділ (відділ чи бюро) у складі відділу матеріального постачання; б) або створюються за кордоном заготівельні контори у вигляді представництв чи дочірніх підприємств; в) або створюються за кордоном імпортні асоціації (при їх взаємодії з іншими зацікавленими імпортерами).

Конкретні рішення про створення тих чи інших організаційних структур управління підприємством, його зовнішньоекономічною діяльністю та розробкою стратегії ЗЕД ухвалює підприємство залежно від специфіки своєї діяльності, стану ринку та аналізування інших факторів, які було проаналізовано раніше (див. рисунки 1.4, 1.5 та 1.9).

1.3 Обґрунтування вибору методик та показників оцінювання ефективності розробленої і реалізованої стратегії ЗЕД підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності загалом

Існує багато методик щодо оцінювання ефективності розробленої та реалізованої стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Низка авторів вважає [8], [55], що таке оцінювання може бути здійснено шляхом аналізування узагальнюючих показників діяльності підприємства (динаміки доходів, витрат, прибутку, рентабельності тощо).

Інші дослідники дотримуються думки, що оцінювати економічну ефективність реалізації зовнішньоекономічної стратегії та отриманих результатів зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно за специфічними показниками, які безпосередньо пов'язані з цією діяльністю. Так, Ф.Ф. Бутинець [73] виділяє такі складові аналізу, як аналізування обсягів, динаміки та структури зовнішньоекономічних операцій; аналізування рівня виконання підприємством зовнішньоекономічних зобов'язань; аналізування ефективності реалізованих зовнішньоекономічних договорів та інші.

Проаналізувавши низку наукових праць, наведених вище, і встановивши, що в наш час не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінювання ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії і результатів зовнішньоекономіч-

ної діяльності підприємств, ми прийшли до висновку, що таке оцінювання доцільно здійснювати за двома основними напрямками (див. рис. 1.13).

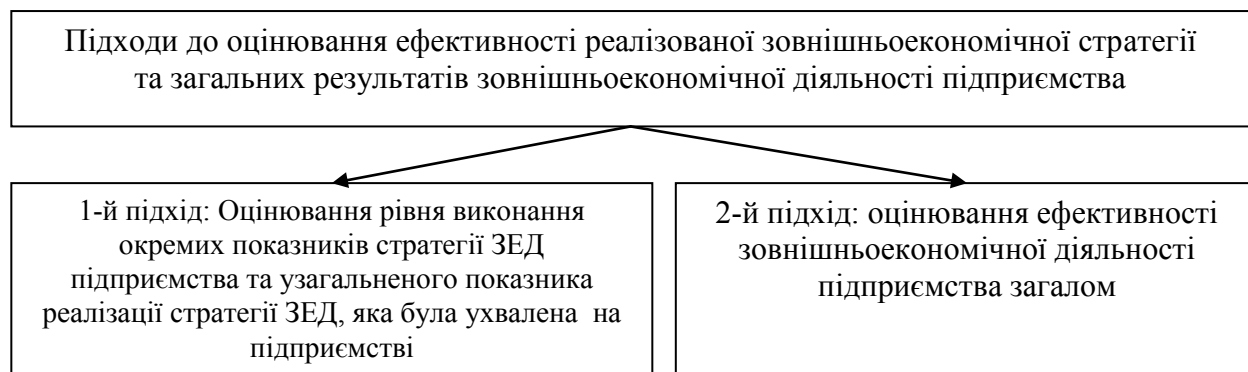


Рисунок 1.13 – Підходи до оцінювання ефективності розробки та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства і загальних результатів його зовнішньоекономічної діяльності (Власна розробка)

У першому випадку ефективність реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства E_{p-ct} розраховується за формулою:

$$E_{p-ct} = \alpha \frac{A_{\phi}}{A_{пл}} + \beta \frac{B_{\phi}}{B_{пл}} + \gamma \frac{V_{\phi}}{V_{пл}} + \dots + \mu \frac{M_{\phi}}{M_{пл}}, \quad (1.1)$$

де $A_{пл}, B_{пл}, V_{пл} \dots M_{пл}$ – окремі показники, досягнення яких було заплановано підприємством під час ухвалення стратегії ЗЕД;

$A_{\phi}, B_{\phi}, V_{\phi} \dots M_{\phi}$ – окремі показники, які були реально досягнуті на підприємстві в результаті реалізації ухваленної стратегії ЗЕД;

$\alpha, \beta, \gamma \dots \mu$ – питома вага кожного із показників; $(\alpha + \beta + \gamma + \dots + \mu) = 1$.

Якщо $E_{p-ct} > 1$, то реалізацію розробленої та ухваленної стратегії ЗЕД підприємства можна вважати успішною (ефективною)

У другому випадку оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства E_{zed} здійснюється за формулою:

$$E_{zed} = \frac{P_{zed}}{B_{zed}}, \quad (1.2)$$

де P_{zed} – прибуток від здійснення зовнішньоекономічної діяльності;

B_{zed} – витрати на здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Якщо E_{zed} зростає, то це може свідчити про підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У ході проведених досліджень нами було встановлено, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства може бути розрахована за допомогою використання алгоритму, наведеному в [74]. Цей алгоритм базується на аналізуванні зміни абсолютних економічних та фінансових показників діяльності підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю (див. рис. 1.14), а також на аналізуванні зміни величини доходу і витрат підприємства, яке здійснює експортну та імпорتنу діяльність (див. рис. 1.15) [74].

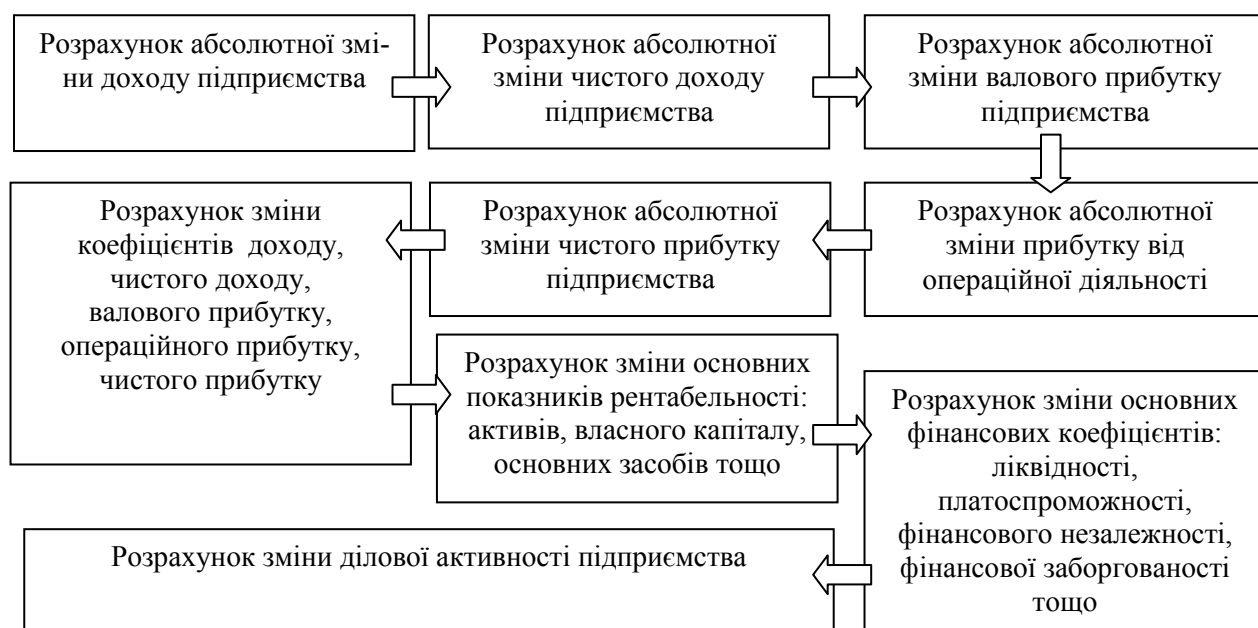


Рисунок 1.14 – Алгоритм аналізування зміни абсолютних економічних та фінансових показників діяльності підприємства, що займається зовнішньоекономічною діяльністю (Власна розробка)



Рисунок 1.15 – Алгоритм розрахунку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства (Власна розробка)

Для практичного застосування алгоритму, наведеного на рис. 1.15, використовуються такі формули (1.3...1.9):

1. *Додатковий чистий дохід* $\Delta\text{ЧД}^{\text{екп}}$, що його отримало підприємство від продажу продукції на експорт:

$$\Delta\text{ЧД}^{\text{екс}} = \sum_{i=1}^m \left[(\text{Ц}_{\text{рі}}^{\text{екс}} \cdot \text{К}_{\text{в}}^{\text{екс}} - \text{Ц}_{\text{рі}}) \cdot \text{N}_i^{\text{екс}} + \text{Ц}_{\text{рі}}^{\text{екс}} \cdot \text{К}_{\text{в}} \cdot \Delta\text{N}_i^{\text{екс}} \right], \quad (1.3)$$

де $\text{Ц}_{\text{рі}}^{\text{екс}}$ – ціна реалізації одиниці продукції за кордоном, у валюті цих країн;

$\text{К}_{\text{в}}^{\text{екс}}$ – курс гривні відносно валюти закордонних країн;

$\text{Ц}_{\text{рі}}$ – ціна реалізації продукції на внутрішньому ринку, грн;

$\text{N}_i^{\text{екс}}$ – кількість одиниць продукції, яка була реалізована на зовнішніх ринках замість реалізації цієї продукції на внутрішньому ринку, шт.;

$\Delta\text{N}_i^{\text{екс}}$ – кількість одиниць продукції, яка була виготовлена додатково спеціально для реалізації на зовнішніх ринках, шт.;

m – кількість видів продукції.

2. *Збільшення витрат підприємства* $\Delta\text{В}^{\text{екс}}$, пов'язаних з організацією експорту продукції:

$$\Delta\text{В}^{\text{екс}} = \Delta\text{ПР}^{\text{екс}} + \Delta\text{НПР}^{\text{екс}} + \Delta\text{ОВ}^{\text{екс}} + \Delta\text{ФВ}^{\text{екс}}, \quad (1.4)$$

де $\Delta\text{ПР}^{\text{екс}}$ – додаткові прямі витрати, пов'язані з виробництвом продукції на експорт, грн;

$\Delta\text{НПР}^{\text{екс}}$ – додаткові непрямі витрати, пов'язані з виробництвом продукції на експорт, грн;

$\Delta\text{ОВ}^{\text{екс}}$ – додаткові операційні витрати, пов'язані з організацією поставок продукції на експорт, грн;

$\Delta\text{ФВ}^{\text{екс}}$ – величина додаткових фінансових витрат підприємства, пов'язаних з організацією експорту продукції (наприклад, оплата процентів за отриманий кредит), грн.

3. *Збільшення прибутку до оподаткування* $\Delta\text{ПРДО}^{\text{екс}}$, який отримало підприємство в результаті експорту продукції:

$$\Delta\text{ПРДО}^{\text{екс}} = \Delta\text{ЧД}^{\text{екс}} - \Delta\text{В}^{\text{екс}}. \quad (1.5)$$

4. *Додатковий чистий дохід* $\Delta\text{ЧД}^{\text{імп}}$, що його отримає підприємство від того, що закупило за кордоном дешевші вироби, сировину, матеріали, комплектувальні (тобто від імпорту продукції) тощо:

$$\Delta\text{ЧД}^{\text{імп}} = \sum_{i=1}^n (\text{Ц}_{\text{рі}} - \text{Ц}_{\text{рі}}^{\text{імп}} \cdot \text{К}_{\text{в}}^{\text{імп}}) \cdot \text{N}_i^{\text{імп}}, \quad (1.6)$$

де $\text{Ц}_{\text{рі}}$ – ціна придбання товарів на внутрішньому ринку, грн;

C_{pi}^{imp} – ціна придбання одиниці товару за кордоном, у валюті цих країн;

K_b^{imp} – курс гривні відносно валюти закордонних країн;

N_i^{imp} – кількість одиниць товарів, які були придбані на зовнішніх ринках замість придбання їх на внутрішньому ринку, шт.;

n – кількість видів товарів (сировини, матеріалів тощо), закупка яких здійснюється за кордоном.

5. *Збільшення витрат ΔB^{imp} , пов'язаних з організацією імпорту необхідних товарів:*

$$\Delta B^{imp} = \Delta OB^{imp} + \Delta FB^{imp}, \quad (1.7)$$

де ΔOB^{imp} – додаткові операційні витрати, пов'язані з організацією імпорту продукції, грн;

ΔFB^{imp} – додаткові фінансові витрати підприємства, пов'язані з організацією імпорту продукції (наприклад, оплата процентів за отриманий кредит), грн.

6. *Збільшення прибутку до оподаткування $\Delta PRDO^{imp}$, який отримало підприємство в результаті імпорту необхідних (більш дешевих) товарів:*

$$\Delta PRDO^{imp} = \Delta CD^{imp} - \Delta B^{imp}. \quad (1.8)$$

7. *Ефективність (точніше: коефіцієнт ефективності) зовнішньоекономічної діяльності підприємства E^{zed} розраховується за формулою:*

$$E^{zed} = \frac{\Delta PRDO^{exc} + \Delta PRDO^{imp}}{\Delta B^{exc} + \Delta B^{imp}} \cdot 100\%. \quad (1.9)$$

Чим більшим буде показник E^{zed} , тим вищою буде економічна ефективність участі підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.

1.4 Висновки до першого розділу

У першому розділі БКР були встановлені загрози, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, це глобалізація світової економіки, посилення конкуренції на всіх ринках світу, військова агресія росії тощо.

Було проаналізовано зміст питань, які мають постійно перебувати в полі зору керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Серед них: постійне аналізування внутрішніх і зовнішніх чинників, що пливають на організацію та ефективність ЗЕД підприємства; обгрунтоване обрання стратегії розвитку ЗЕД; створення на підприємстві ефективної організаційної структури

управління підприємством і його ЗЕД та інші питання.

Досліджено сутність основних видів стратегічної спрямованості ЗЕД підприємств, до яких віднесено етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм і геоцентризм, а також їх вплив на окремі складові діяльності підприємств.

Розроблено класифікацію основних чинників, що впливають на організацію управління ЗЕД на підприємстві, та охарактеризовано їх зміст.

Дано власне тлумачення терміну «зовнішньоекономічна стратегія підприємства» як напрямку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на певну перспективу, який узгоджений із загальною стратегією розвитку підприємства, визначеної керівниками підприємства за умов наявності неповної інформації про майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Проаналізовано рекомендації науковців щодо послідовності і змісту етапів розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства та охарактеризовано деякі суттєві відмінності зовнішньоекономічної стратегії підприємства відносно інших функціональних стратегій підприємства. Наведено укрупнені алгоритми розроблення зовнішньоекономічних стратегій підприємств.

Вивчено та складено класифікації основних видів зовнішньоекономічних стратегій підприємства та їх стратегічних альтернатив, а також дано роз'яснення щодо сутності цих стратегій.

Досліджено основні види організаційних структур управління, що займаються розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Проаналізовано задачі, що ставляться на підприємстві перед відділами зовнішньоекономічних зв'язків та зовнішньоекономічними фірмами.

Обґрунтовано вибір показників і методик оцінювання ефективності розроблених і реалізованих зовнішньоекономічних стратегій підприємства. Зроблено висновок, що таке оцінювання доцільно здійснювати за двома основними напрямками: а) оцінювання рівня виконання окремих показників стратегії ЗЕД підприємства, та б) оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства загалом.

2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ на ПрАТ «ПЛАЗМАТЕК»

2.1 Характеристика підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» і його продукції

Приватне акціонерне товариство «ПлазмаТек» перебуває території міста Вінниці. Підприємство зареєстровано 31.07.1995 року

Керівником ПрАТ «ПлазмаТек» є громадянин України Слободянюк Віктор Петрович. Розмір статутного капіталу підприємства становить 3522360 грн.

Основним видом діяльності підприємства є:

25.93 – Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин.

Іншими (додатковими) видами діяльності є:

24.34 – Холодне волочіння дроту;

24.10 – Виробництво чавуну, сталі та феросплавів та інше [75].

Підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» є відомим в Україні виробником виробів із дроту, ланцюгів і пружин. Підприємство, використовуючи сучасні новітні технології, випускає сучасну і високоякісну продукцію, яка має значний попит не лише на території України, але і за її межами.

Підприємство постійно удосконалює виробництво своєї продукції, ретельно відбирає постачальників сировини, контролює технологічні процеси виготовлення всіх видів продукції. Продукція підприємства надійно захищена від підробок та копіювання індивідуальним маркуванням: електроди, що виготовляються на підприємстві, мають надійний тришаровий захист.

Сьогодні на підприємстві успішно працює низка власних допоміжних підрозділів: відділ постачання, який закуповує якісну сировину; відділ продажів, який реалізує готову продукцію; дослідницька лабораторія, яка здійснює хімічний і механічний аналіз сировини та продукції тощо. Підприємство також успішно співпрацює з західно-каоліновою компанією, яка займається постачанням деяких видів сировини, з підприємством «ПлазмаФактор», який займається виробництвом нестандартного обладнання, з приватним підприємством «ПлазмаТек-Транс», що надає послуги логістики і транспорту [76].

2.2 Аналіз основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні три роки

Спочатку проаналізуємо динаміку зміни основних економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні 3 роки. Насамперед проаналізуємо динаміку зміни величини чистого доходу підприємства та динаміку зміни собівартості реалізованої продукції підприємства.

Інформацію беремо з даних бухгалтерського балансу підприємства ([77]). При проведенні розрахунків будемо користуватися рекомендаціями, наведеними в [3] та інш.

Зроблені розрахунки зведено в таблицю 2.1 та показано на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки, млн грн. (Округлено до цілих чисел !)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Чистий дохід	1230,0	1370,0	1005,0	+140,0	+ 12	-365,0	-27
2.Собівартість реалізованої продукції	1002,0	1162,0	768,0	+160,0	+ 16	-394,0	-34

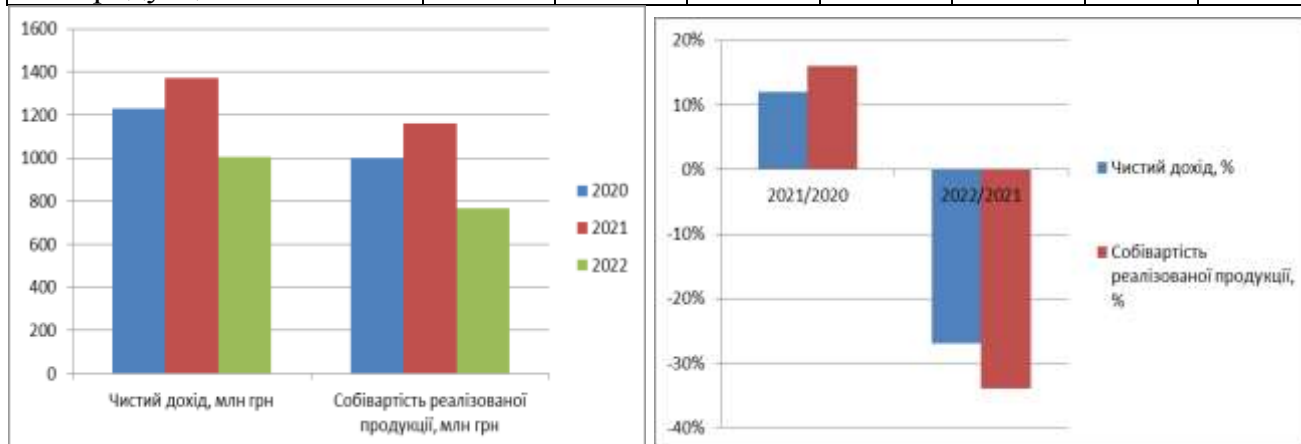


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних (абсолютних і відносних) економічних показників діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.1, показує, що протягом 2020-2022 років величини чистого доходу та собівартості реалізованої продукції мають нестійку динаміку. Якщо в період 2020-2021 років чистий дохід підприємства зріс з 1230,0 млн грн до 1370,0 млн грн, тобто зріс на $(1370,0 - 1230,0) = 140,0$ млн грн або приб-

лизно на 12%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини чистого доходу підприємства: з 1370,0 млн грн у 2021 році до 1005,0 млн грн у 2022 році, тобто падіння становило $(1005,0 - 1370,0) = 365,0$ млн грн, або 27%. Безумовно, це пов'язано з появою в роботі підприємства значних проблем, викликаних військовою агресією росії, що спричинило падіння замовлень споживачів на придбання продукції підприємства.

Подібна тенденція характерна і для собівартості реалізованої продукції. Так, якщо протягом 2020-2021 років собівартість реалізованої продукції підприємства зросла з 1002,0 млн грн у 2020 році до 1162,0 млн грн у 2021 році, тобто зросла на $(1162,0 - 1002,0) = 160,0$ млн грн або на 16%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини собівартості реалізованої продукції підприємства: з 1162,0 млн грн у 2021 році до 768 млн грн у 2022 році, тобто падіння становило $(768 - 1162) = (-) 394$ млн грн, або $(-) 34\%$. Тобто динаміка зміни собівартості реалізованої продукції повторює динаміку зміни чистого доходу підприємства.

Значними є коливання відносної зміни чистого доходу підприємства та собівартості реалізованої продукції (рис. 2.1). Причому, якщо у 2021/2020 році спостерігається значний приріст чистого доходу підприємства (на +12%) та собівартості реалізованої продукції (на +16%), то в 2022/2021 році відмічаються ще більше відносне падіння цих показників: чистого доходу підприємства на $(-) 27\%$ та собівартості реалізованої продукції на $(-) 34\%$. Це ще раз підкреслює негативний вплив на роботу підприємства військової агресії росії.

Далі проаналізуємо динаміку зміни валового прибутку підприємства, прибутку від операційної діяльності і чистого прибутку (див. [77], табл. 2.2, рис. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки, млн грн. (Округлено до цілих чисел!)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1.Валовий прибуток	228,0	209,0	237,0	-19,0	-8,0	+28,0	+12,0
2.Прибуток від операційної діяльності	166,0	104,0	222,0	-62,0	-37,0	+118,0	+113,0
3.Чистий прибуток	42,0	50,0	52,0	+8,0	+19,0	+2,0	+4,0

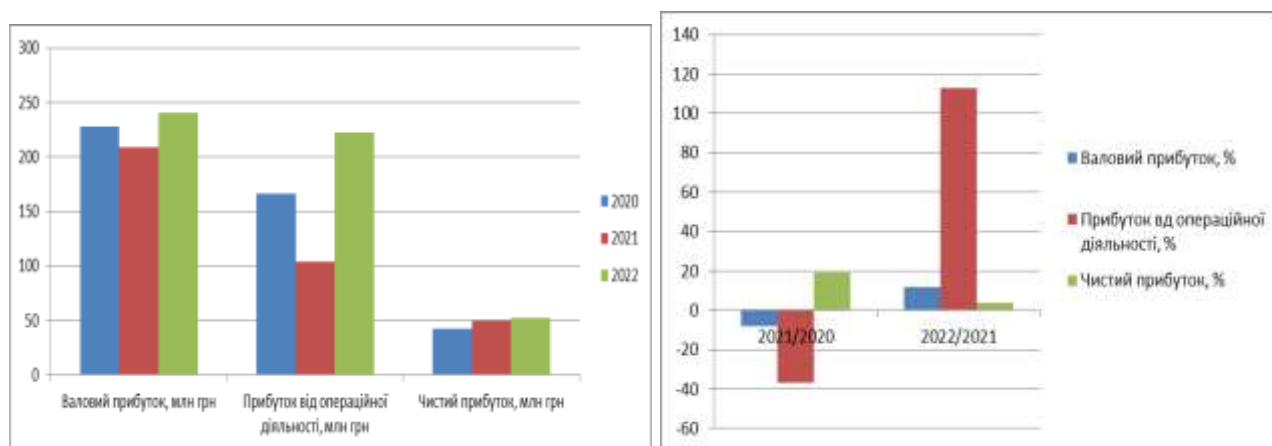


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних (абсолютних та відносних) показників прибутку ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки (млн грн та %)

Аналіз динаміки зміни основних видів прибутку підприємства, наведених в таблиці 2.2 та на рис. 2.2, показує, що тенденції зміни валового прибутку та прибутку від операційної діяльності були край нестійкими, а чистий прибуток підприємства стабільно (хоча і незначно) зростав.

Так, величина валового прибутку у 2022 році порівняно з 2020 роком зросла з рівня 228,0 млн грн до 237,0 млн грн, тобто зросла на $(237,0 - 228,0) = 9,0$ млн грн або зросла на 12% (хоча в 2021 році спостерігалось незначне зменшення валового прибутку до рівня 209,0 млн грн або зменшення на 19,0 млн грн).

Значно карколомніше відбувалася зміна величини прибутку від операційної діяльності підприємства. Якщо в 2021 році величина прибутку від операційної діяльності порівняно з 2020 роком суттєво скоротилася з 166 млн грн до 104 млн грн, тобто скоротилася на $(104 - 166) = (-)62$ млн грн або на $(-)37,0\%$, то в наступному 2022 році величина прибутку від операційної діяльності підприємства знову стрімко зросла до 222 млн грн, тобто росла на $(222 - 104) = 118$ млн грн або на 113,0%. Це може свідчити про наявність у підприємства певних проблем з реалізацією виготовленої продукції, тобто виготовлену продукцію було відвантажено, а кошти від засновників вчасно не надійшли, що і спричинило таку ситуацію.

Що стосується динаміки зміни чистого прибутку, то протягом 2020-2022 років відмічається незначне, але стабільне його зростання: з 42,0 млн грн до 52 млн грн, тобто за останні три роки чистий прибуток підприємства зріс на величину

(52-42)=10 млн грн або зріс на +23,8%. Тобто, незважаючи на несприятливі події (військова агресія росії), підприємство зуміло збільшити свій чистий прибуток.

Далі проаналізуємо динаміку зміни таких важливих витратних показників діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», як динаміка зміни адміністративних витрат та динаміка зміни витрат на збут продукції [3], [77]. Частина цих витрат безпосередньо пов'язана зі зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Результати проведеного аналізу та відповідні розрахунки показано в таблиці 2.3 та на графіках рисунка 2.3.

Таблиця 2.3 – Значення деяких витратних статей діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки, млн грн (Округлено до цілих чисел)

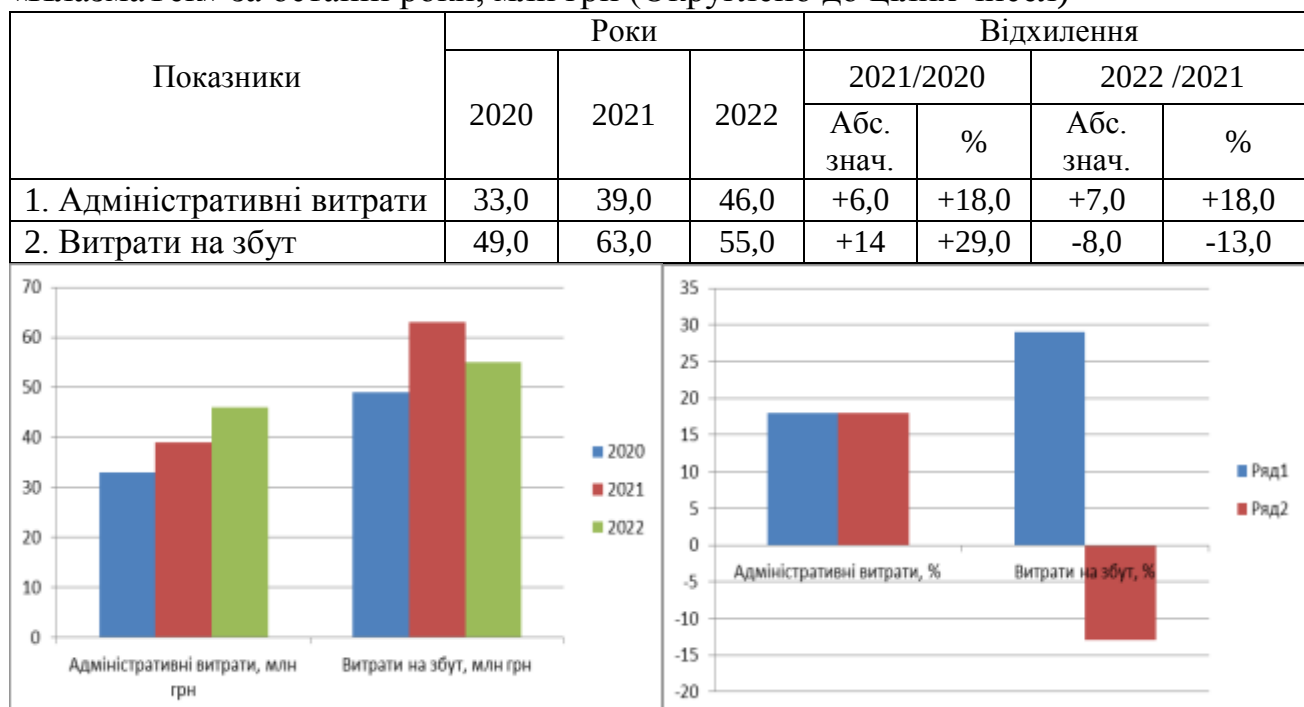


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни адміністративних витрат та витрат на збут (в абсолютному та відносному вимірі) у ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки (млн грн та в %)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.3, показує, що протягом 2020-2022 років на підприємстві спостерігалось стабільне зростання величини адміністративних витрат: з 33,0 млн грн у 2020 році до 39,0 млн грн у 2021 році та до 46,0 млн грн у 2022 році. Тобто за 3 роки (2020-2022 рр.) адміністративні витрати підприємства зросли на $(46,0 - 33,0) = +13,0$ млн грн чи на 40%.

Що стосується витрат на збут продукції, то протягом 2020-2022-го років їх динаміка є нестабільною. Так, в 2021 роком порівняно з 2020-м роком вони впе-

вно зросли: з 49,0 млн грн у 2020-му році до 63 млн грн у 2021-му році, тобто зросли на $(63-49)=14,0$ млн грн чи на 29%. Але вже в 2022 році витрати на збут продукції стрімко впали до 55 млн грн або впали на $(55-63) = 8,0$ млн грн чи на 13%. Така тенденція ще раз свідчить про порушення логістичних зв'язків, спричиненими руйнівними військовими діями на території України, хоча загалом за три роки (2020-2022) витрати на збут продукції незначно зросли з 49,0 млн грн до 55 млн грн, тобто зросли на $(55,0-49,0) = 6,0$ млн грн або зросли на 12,24%.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких основних статей активу бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за 2020-2022 роки. Для аналізу візьмемо такі показники, як динаміка зміни вартості активів підприємства, оборотних засобів та основних засобів [77]. Розрахунки будемо здійснювати за значеннями статей активу, які вони мали на кінець кожного року. Зроблені розрахунки динаміки зміни абсолютних показників та їх відхилень зведено в таблицю 2.4 та показано на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Величини деяких статей активу бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки, млн грн та %. (Округлено до цілих чисел)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Активи	1353,0	1466,0	1610,0	+113	+9,0	+144,0	+10,0
2. Оборотні активи	641,0	660,0	789,0	+19,0	+3,0	+129,0	+20,0
3. Основні засоби	606,0	755,0	754,0	+149,0	+25,0	-1	-0,13 $\approx$ 0

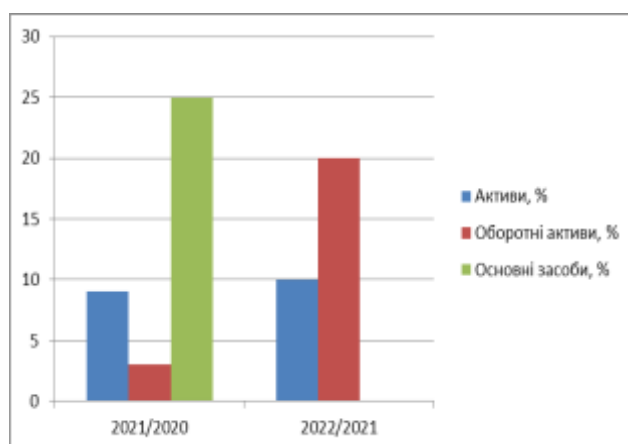
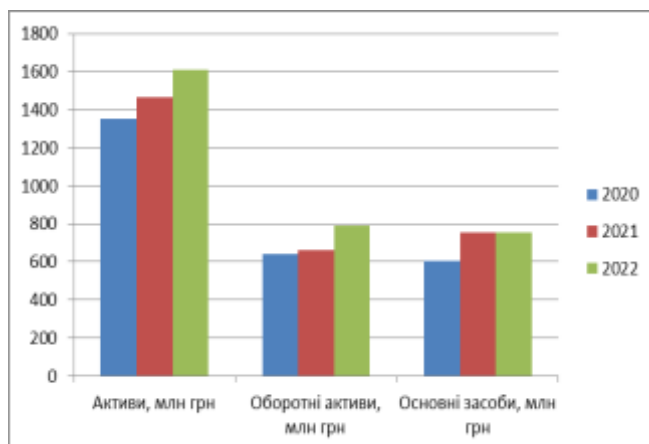


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни вартості деяких статей активу бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки (млн грн та в %)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.4, показує, що протягом останніх 3-х років вартість активів підприємства і вартість оборотних активів підприємства (на кінець року) стабільно зростали, що може скоріше свідчити про зростання цін на матеріальні ресурси.

Так, вартість активів підприємства за 3 роки зросла з 1353 млн грн у 2020-му році до 1466 млн грн у 2021-му році та до 1610 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 3 роки на $(1610,0 - 1353,0) = 257,0$ млн грн або зросла на 19,0%. Вартість оборотних активів підприємства (на кінець року) за 3 роки зросла з величини 641,0 млн грн у 2020-му році до 660,0 млн грн у 2021-му році та до рівня 789,0 млн грн у 2022-му році, тобто вартість оборотних активів підприємства зросла за 3 роки на $(789,0 - 641,0) = +148,0$ млн грн або зросла на 23,0%.

Що ж стосується вартості основних засобів підприємства, то протягом останніх років ця вартість також зростала: з 606,0 млн грн у 2020 р. до 755,0 млн грн у 2021 році. Тобто за 2020-2021 роки вартість основних засобів підприємства зросла на величину $(755,0 - 606,0) = 149,0$ млн грн або зросла на 24,6%. В 2022 році вартість основних засобів підприємства практично залишилася на рівні 2021 року, тобто на рівні 754 млн грн.

Далі проаналізуємо динаміку зміни деяких статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки, взявши для аналізу такі показники, як пасиви підприємства, власний капітал підприємства, поточні та довгострокові зобов'язання підприємства.

Розрахунки будемо здійснювати за значеннями, які мали ці статті балансу на кінець кожного року. Величини досліджуваних показників пасиву [77] та зроблені розрахунки (з відповідними округленнями) зведено в таблицю 2.5 і рис. 2.5.

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.5 показує, що протягом останніх 3-х років вартість пасивів, власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства (на кінець року) поступово і стабільно зростала.

Так, вартість пасивів підприємства за 3 роки зросла з 1353 млн грн у 2020-му році до 1466 млн грн у 2021-му році та до 1610 млн грн у 2022-му році, тобто зросла за 3 роки на $(1610,0 - 1353,0) = 257,0$ млн грн або зросла на 19,0%.

Таблиця 2.5 – Величини статей пасиву бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки (на кінець року), млн грн та %.
(Округлено до цілих чисел)

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022 /2021	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
1. Пасиви	1353,0	1466,0	1610,0	+113	+9,0	+144,0	+10,0
2. Власний капітал	245,0	264,0	315,0	+19,0	+7,8	+51,0	+19,3
3. Поточні зобов'язання	1005,0	1038,0	1175,0	+33,0	+3,3	+137,0	+13,2
4. Довгострокові зобов'язання	103,0	163,0	120,0	+60,0	+58,0	-44,0	-26,0

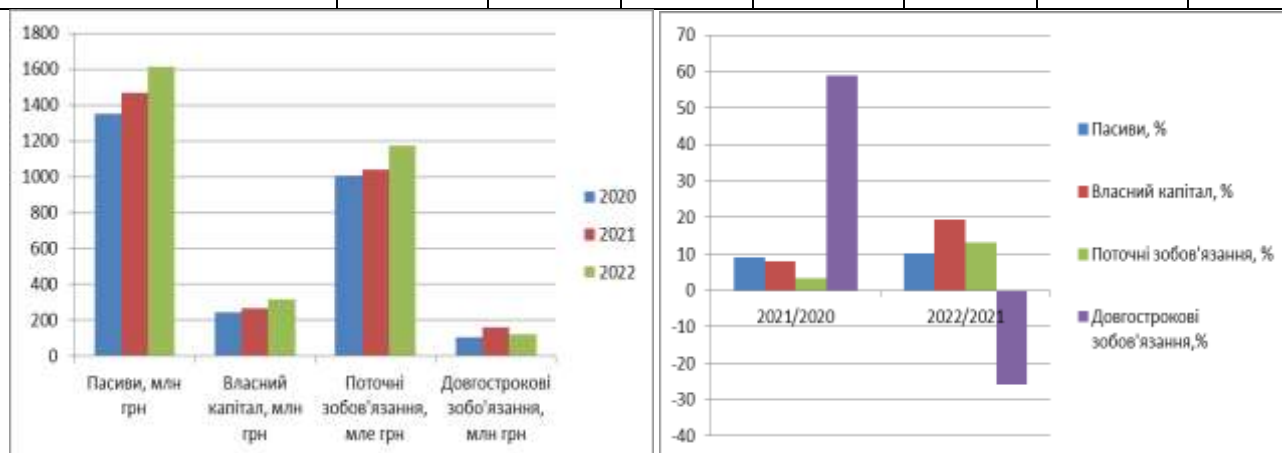


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни вартості (на кінець року) деяких статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки (млн грн та %)

Вартість власного капіталу підприємства за 3 роки (в розрахунку на кінець року) зросла з 245,0 млн грн у 2020-му році, до 264,0 млн грн у 2021-му році та до 315 млн грн у 2022-му. Тобто вартість власного капіталу підприємства в розрахунку на кінець року зросла за 3 роки на $(315,0 - 245,0) = 70,0$ млн грн або зросла на 28,6%.

Величина поточних зобов'язань підприємства (в розрахунку на кінець року) зросла з величини 1005,0 млн грн у 2020-му році до 1038,0 млн грн у 2021-му році та до 1175,0 млн грн у 2022-му році. Тобто за 3 роки величина поточних зобов'язань підприємства (на кінець року) зросла на $(1175,0 - 1005,0) = 170,0$ млн грн чи зросла на 16,92%.

Іншою є динаміка зміни довгострокових зобов'язань підприємства. Так, протягом 2020-2021 років величина довгострокових зобов'язань підприємства стрім-

ко зросла: з 103,0 млн грн у 2020-му році до 163,0 млн грн у 2021-му році, тобто зросла на $(163,0-103,0) = 60,0$ млн грн чи на 58,2%. В 2022 році відбулося суттєве зменшення величини довгострокових зобов'язань підприємства до рівня 120 млн грн, тобто зменшення становило $(163,0-120,0) = 43,0$ млн грн або 26,4%. Таке зменшення величини довгострокових зобов'язань підприємства можна вважати позитивним моментом в роботі підприємства, якщо воно не спричинене погіршенням загальної ситуації на опанованому підприємством ринку.

Далі проведемо аналіз показників, що характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», включаючи ефективність його зовнішньоекономічної діяльності [3], [78], [79], [80]. Розрахунок рентабельності R_i окремих сторін діяльності підприємства будемо здійснювати за формулою (2.1):

$$R_i = \frac{\text{ЧП}}{Q_i} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток, що його отримало підприємство у цьому році;

Q_i – величина конкретного показника діяльності підприємства, який досліджується, на кінець року.

Інформацію для розрахунку показників рентабельності активів, власного капіталу та основних засобів підприємства [77] наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Інформація для розрахунку показників рентабельності окремих сторін діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», млн грн (Округлено до цілих чисел)

Показники	2020	2021	2022
1. Вартість активів підприємства на кінець року	1353,0	1466,0	1610,0
2. Вартість власного капіталу підприємства на кінець року	245,0	264,0	315,0
3. Вартість основних засобів підприємства на кінець року	606,0	755,0	754,0
4. Чистий прибуток підприємства за рік	42,0	50,0	52,0

Тоді рентабельність активів R_A підприємства по роках становила:

$$R_A^{2020} = \frac{42,0}{1353,0} \cdot 100\% \approx 3,1\%; \quad R_A^{2021} = \frac{50,0}{1466,0} \cdot 100\% \approx 3,4\%;$$

$$R_A^{2022} = \frac{52,0}{1610,0} \cdot 100\% \approx 3,23\%.$$

Рентабельність власного капіталу R_{BK} підприємства по роках становила:

$$R_{BK}^{2020} = \frac{42,0}{245,0} \cdot 100\% \approx 17,1\%; \quad R_{BK}^{2021} = \frac{50,0}{264,0} \cdot 100\% \approx 18,94\%;$$

$$R_{BK}^{2022} = \frac{52,0}{315} \cdot 100\% \approx 16,5\%.$$

Рентабельність основних засобів $R_{OЗ}$ підприємства по роках становила:

$$R_{OЗ}^{2020} = \frac{42,0}{606,0} \cdot 100\% \approx 6,82\%; \quad R_{OЗ}^{2021} = \frac{50,0}{755,0} \cdot 100\% \approx 6,62\%;$$

$$R_{OЗ}^{2022} = \frac{52,0}{754} \cdot 100\% \approx 6,9\%.$$

Динаміку зміни розрахованих показників рентабельності активів, власного капіталу та основних засобів підприємства показано на рис. 2.6.

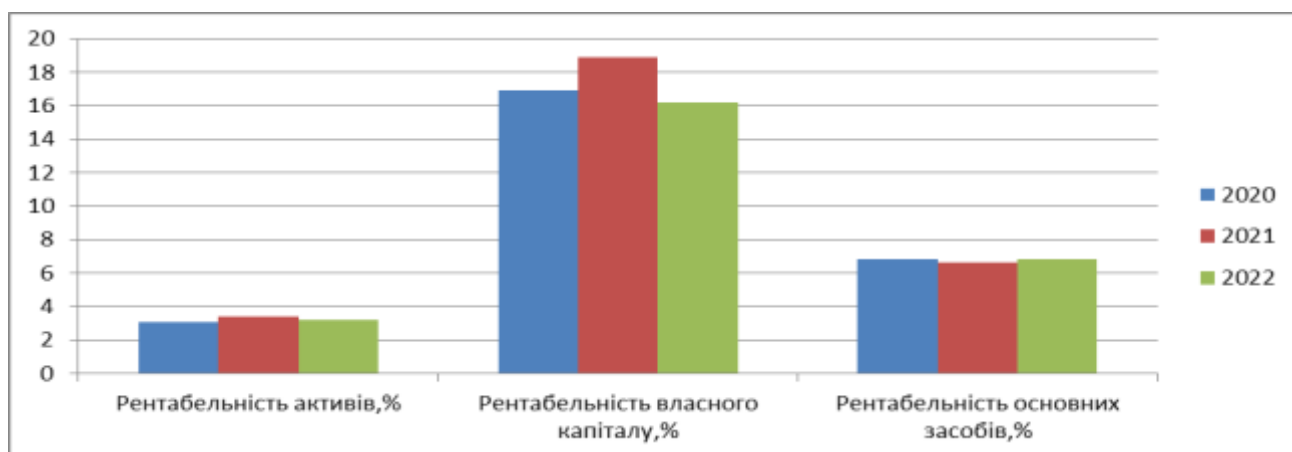


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показників окремих видів рентабельності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» протягом останніх років (%)

Аналіз графіків, які наведено на рис. 2.6, показує, що протягом 3-х років динаміка показників рентабельності окремих сторін діяльності підприємства мала незначний (дуже малий) коливальний характер. Так, рентабельність активів підприємства у 2020-2022 роках перебувала практично на одному і тому же рівні (3,1...3,4)% при найвищому рівні у 2021 році у 3,4%. Загалом рентабельність активів підприємства у 2022-му році зросла відносно 2020 року з 3,1% до 3,23%, тобто зросла на 0,13 процентних пунктів.

Рентабельність власного капіталу підприємства у 2020-2022-му роках також була практично на одному і тому ж рівні: (16,5...18,94)% з максимальним рівнем у 2021 році у 18,94%. Загалом рентабельність власного капіталу підприємства у 2022-му році зменшилася відносно 2020-го року з 17,1% до 16,5%, або зменшилася на 0,6 процентних пунктів.

Рентабельність основних засобів підприємства у 2020-2022 роках також практично перебувала на одному і тому ж рівні (6,62...6,9)%. Загалом рентабельність основних засобів підприємства у 2022 році зросла відносно 2020-го року з 6,82% до 6,9%, або зросла на 0,08 процентних пунктів.

Далі проведено аналіз динаміки низки фінансових коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан підприємства. Керуючись рекомендаціями ([3], [81] та інші), оберемо для аналізування такі фінансові коефіцієнти: загальної ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності і фінансової заборгованості.

Інформацію, яка потрібна для розрахунку вище зазначених фінансових коефіцієнтів, беремо із [77] і зведемо її в таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Інформація для розрахунку фінансових коефіцієнтів підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», млн грн (округлено до цілих чисел, на кінець року)

Показники	Період	2020	2021	2022
1. Власний капітал – ВК	кінець року	245,0	264,0	315,0
2. Пасиви (активи) підприємства –П (А)	кінець року	1353,0	1466,0	1610,0
3. Оборотні активи – ОА	кінець року	641,0	660,0	789,0
4. Довгострокові зобов'язання – ДЗ	кінець року	103,0	163,0	120,0
5. Поточні зобов'язання – ПЗ	кінець року	1005,0	1038,0	1175,0

Коефіцієнт *загальної ліквідності* підприємства $K_{\text{ЗАГ}}$ на кінець розраховується за формулою (2.2):

$$K_{\text{ЗАГ}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.2)$$

де ОА – вартість оборотних активів підприємства;

ПЗ – вартість поточних зобов'язань підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт ліквідності $K_{\text{ЗАГ}}$ підприємства становив:

$$K_{\text{ЗАГ}}^{2020} = \frac{641}{1005} \approx 0,64; \quad K_{\text{ЗАГ}}^{2021} = \frac{660}{1038} \approx 0,64; \quad K_{\text{ЗАГ}}^{2022} = \frac{789}{1175} \approx 0,67.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта загальної ліквідності $K_{Н-ЗАГ} > 2$, то за цим показником підприємство не досягає свого нормативного рівня, залишаючись на рівні (0,64...0,67).

Коефіцієнт *платоспроможності підприємства* $K_{ПЛАТ}$ на кінець розраховується за формулою (2.3):

$$K_{ПЛАТ} = \frac{A}{ПЗ + ДЗ}, \quad (2.3)$$

де A – вартість (величина) активів підприємства;

ПЗ – величина поточних зобов'язань підприємства;

ДЗ – величина довгострокових зобов'язань підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт платоспроможності $K_{ПЛАТ}$ на кінець року становив:

$$K_{ПЛАТ}^{2020} = \frac{1353}{103 + 1005} = \frac{1353}{1108} \approx 1,22; \quad K_{ПЛАТ}^{2021} = \frac{1466}{163 + 1038} = \frac{1466}{1201} \approx 1,22;$$

$$K_{ПЛАТ}^{2022} = \frac{1610}{120 + 1175} = \frac{1610}{1295} \approx 1,24.$$

Нормативне значення коефіцієнта платоспроможності $K_{Н-ПЛАТ} > 2$. Тобто на підприємстві коефіцієнт платоспроможності не досяг свого нормативного рівня.

Коефіцієнт *фінансової незалежності* (або коефіцієнт автономії) підприємства $K_{ФН}$ на кінець розраховується за формулою (2.4):

$$K_{ФН} = \frac{ВК}{П}, \quad (2.4)$$

де $ВК$ – вартість власного капіталу підприємства;

$П$ – величина пасивів підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт фінансової незалежності підприємства $K_{ФН}$ в розрахунку на кінець року становив:

$$K_{ФН}^{2020} = \frac{245}{1353} \approx 0,18; \quad K_{ФН}^{2021} = \frac{264}{1466} \approx 0,18; \quad K_{ФН}^{2022} = \frac{315}{1610} \approx 0,20.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить: $K_{Н-ФН} > 0,5$, то на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек» коефіцієнти фінансової незалежності протягом 3-х років нижче нормативних значень.

Коефіцієнт *фінансової заборгованості* підприємства $K_{ЗАБ}$ на кінець року визначається за формулою (2.5):

$$K_{ЗАБ} = \frac{ПЗ + ДЗ}{А}, \quad (2.5)$$

де $ПЗ$ – величина поточних зобов'язань підприємства;

$ДЗ$ – вартість довгострокових зобов'язань підприємства;

$А$ – вартість активів підприємства.

Для 2020-2022-х років коефіцієнт фінансової заборгованості підприємства $K_{ЗАБ}$ на кінець року становив:

$$K_{ЗАБ}^{2020} = \frac{103 + 1005}{1353} = \frac{1108}{1353} \approx 0,82; \quad K_{ЗАБ}^{2021} = \frac{163 + 1038}{1466} = \frac{1201}{1466} \approx 0,82;$$

$$K_{ЗАБ}^{2022} = \frac{120 + 1175}{1610} = \frac{1295}{1610} \approx 0,80.$$

Оскільки нормативне значення коефіцієнта фінансової заборгованості підприємства має перебувати в межах: $K_{Н-ЗАБ} < (0,4..0,6)$, то на підприємстві ПрАТ «ПлазмаТек» коефіцієнт фінансової заборгованості на кінець року перебуває значно вище (тобто гірше) нормативних значень.

Примітка. Сума коефіцієнтів фінансової незалежності (автономії) $K_{ФН}$ та фінансової заборгованості $K_{ЗАБ}$ повинна дати «1», що повністю підтверджується нашими розрахунками.

Розраховані вище фінансові коефіцієнти підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» зведено в таблицю 2.8 і показано на графіках рисунка 2.7.

Таблиця 2.8 – Розраховані фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» у 2020-2022 роках

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $K_{ЗАГ}$	0,64	0,64	0,67
2. Коефіцієнт платоспроможності, $K_{ПЛАТ}$	1,22	1,22	1,24
3. Коефіцієнт фінансової незалежності $K_{ФН}$	0,18	0,18	0,20
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{ЗАБ}$	0,82	0,82	0,80

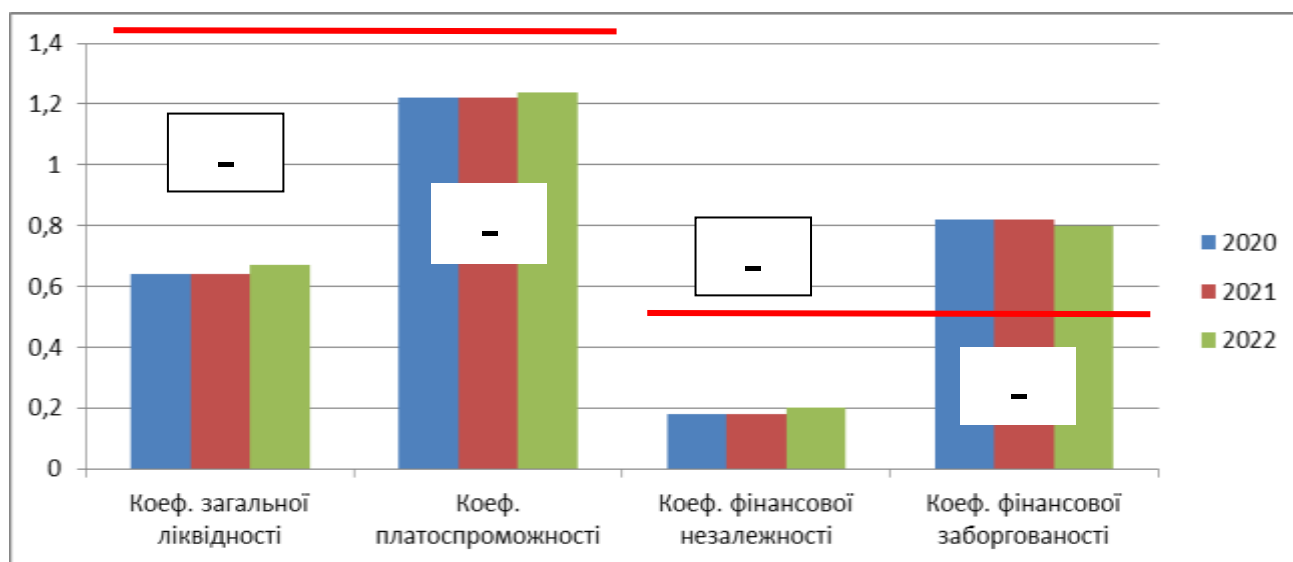


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» у 2020-2022 роках (у відносних одиницях, на кінець року)

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.7, показує, що протягом 2020-2022 років всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися і які характеризують фінансову діяльність ПрАТ «ПлазмаТек» (на кінець року), мали значення, які є гіршими за встановлені загальносередні нормативні рівні, хоча можна констатувати, що протягом 2020-2022 років всі коефіцієнти були стабільними і не погіршувалися, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні, спричинену військовою агресією росії проти України.

2.3 Аналіз економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек»

Як було зазначено у попередніх підрозділах цієї роботи, підприємство активно бере участь у зовнішньоекономічній діяльності, поставляючи у низку країн світу свою продукцію (зварювальні дроти, електроди та інші.), а також імпортує з-за кордону більш дешеві і якісні комплектувальні вироби, матеріали, різні порошки тощо, які використовуються для виготовлення продукції підприємства.

Підприємство має постійних зарубіжних партнерів у Литві, Латвії, Естонії, Країнах Середньої Азії, Польщі, Угорщині, Чехії, Словаччини та в інших країнах. В окремі роки обсяг зовнішньоекономічної діяльності підприємства (сума експорту та імпорту) становив від 5% до 15%, що засвідчує високу якість продукції підприємства та його відомість на сучасному ринку.

Оскільки практично всі відомості про зовнішньоекономічну діяльність підприємства становлять комерційну таємницю і не підлягає розголошенню (ціни, партнери, умови поставок продукції тощо), то інформація, яку ми отримали під час виконання цієї роботи, *носить децю приблизний характер*, хоча і певним чином віддзеркалює реальний стан справ. Ця інформація певним чином згрупована, укрупнена, спрощена, узагальнена і наведена нами в таблиці 2.9

Таблиця 2.9 – Інформація для розрахунку економічної ефективності ЗЕД підприємства (округлена, частково умовна)

Укрупнене значення показника	Роки		
	2020	2021	2022
1. Середня ціна умовної (узагальненої) одиниці продукції підприємства (з врахуванням середнього співвідношення курсів валют у цьому році), яка реалізується за кордоном, грн – $\Pi_{\text{зак-екс}}$	2000	2150	2500
2. Середня ціна умовної (узагальненої) одиниці продукції, яка реалізується на внутрішньому ринку, грн – $\Pi_{\text{вн}}$	700	930	1100
3. Кількість одиниць умовної (узагальненої) продукції, яка була реалізована на зовнішніх ринках замість реалізації цієї продукції на внутрішньому ринку шт. – N_e	8000	9200	7600
4. Кількість додаткових одиниць умовної (узагальненої) продукції, яку підприємство виготовило заради збільшення експорту, шт. – ΔN_e	500	400	200
5. Додаткові операційні витрати підприємства, пов'язані з експортом продукції, тис грн – $\Delta OB_{\text{екс}}$	3200	2350	3700
6. Додаткові фінансові витрати підприємства, пов'язані з експортом продукції, тис грн – $\Delta FB_{\text{екс}}$	1900	2500	1700
7. Середня ціна умовної одиниці продукції за кордоном (з врахуванням середнього співвідношення курсів валют у цьому році), яку купує підприємство, грн – $\Pi_{\text{зак-імп}}$	200	270	280
8. Середня ціна умовної одиниці продукції (з врахуванням співвідношення курсів валют у цьому році), яку може купити підприємство в Україні, грн – $\Pi_{\text{вн}}$	250	330	350
9. Кількість куплених за кордоном умовних одиниць продукції, шт. – $N_{\text{імп}}$	12000	13000	11000
10. Додаткові операційні витрати підприємства, пов'язані з імпортом продукції, тис грн – $\Delta OB_{\text{імп}}$	66	40	41
11. пов'язані з імпортом продукції, тис грн – $\Delta FB_{\text{імп}}$	131	190	275

Далі, керуючись формулами (1.3....1.9), що були наведені у підрозділі 1.3, розрахуємо такі показники:

1. Додатковий чистий дохід $\Delta\text{ЧД}_{\text{екс}}$, що його отримало підприємство від продажу продукції на експорт:

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{екс}} = (\text{Ц}_{\text{зак-екс}} - \text{Ц}_{\text{вн}}) \cdot N_e + \text{Ц}_{\text{зак-екс}} \cdot \Delta N_e,$$

де $\text{Ц}_{\text{зак-екс}}$ – ціна реалізації одиниці продукції за кордоном;

$\text{Ц}_{\text{вн}}$ – ціна реалізації продукції на внутрішньому ринку;

N_e – кількість одиниць продукції, яка була реалізована на зовнішніх ринках замість реалізації цієї продукції на внутрішньому ринку, шт.;

ΔN_e – кількість одиниць продукції, яка була виготовлена додатково спеціально для реалізації на зовнішніх ринках, шт.

Отримаємо: 2020 рік:

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{екс-2020}} = (2000 - 700) \times 8000 + 2000 \times 500 = 11\,400\,000 \text{ грн.}$$

2021 рік:

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{екс-2021}} = (2100 - 930) \times 9200 + 2100 \times 400 = 11\,604\,000 \text{ грн.}$$

2022 рік:

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{екс-2022}} = (2500 - 1100) \times 7600 + 2500 \times 200 = 11\,140\,000 \text{ грн.}$$

2. Збільшення витрат підприємства $\Delta\text{В}_{\text{екс}}$, пов'язаних з організацією експорту продукції:

$$\Delta\text{В}_{\text{екс}} = \Delta\text{ОВ}_{\text{екс}} + \Delta\text{ФВ}_{\text{екс}},$$

де $\Delta\text{ОВ}_{\text{екс}}$ – додаткові операційні витрати, пов'язані з організацією поставок продукції на експорт, грн;

$\Delta\text{ФВ}_{\text{екс}}$ – величина додаткових фінансових витрат підприємства, пов'язаних з організацією експорту продукції (наприклад, оплата процентів за отриманий кредит), грн.

Отримаємо: 2020 рік: $\Delta\text{В}_{\text{екс-2020}} = 3\,200\,000 + 1\,900\,000 = 5\,100\,000 \text{ грн.}$

2021 рік $\Delta\text{В}_{\text{екс-2021}} = 2\,350\,000 + 2\,500\,000 = 4\,850\,000 \text{ грн.}$

2022 рік $\Delta\text{В}_{\text{екс-2022}} = 3\,700\,000 + 1\,700\,000 = 5\,400\,000 \text{ грн.}$

3. Збільшення прибутку до оподаткування $\Delta\text{ПРДО}_{\text{екс}}$, який отримало підприємство в результаті експорту продукції:

$$\Delta\text{ПРДО}_{\text{екс}} = \Delta\text{ЧД}_{\text{екс}} - \Delta\text{В}_{\text{екс}}.$$

Отримаємо:

2020 рік: $\Delta \text{ПРДО}_{\text{екс-2020}} = 11\,400\,000 - 5\,100\,000 = 6\,300\,000$ грн.

2021 рік: $\Delta \text{ПРДО}_{\text{екс-2021}} = 11\,604\,000 - 4\,850\,000 = 6\,754\,000$ грн.

2022 рік $\Delta \text{ПРДО}_{\text{екс-2022}} = 11\,140\,000 - 5\,400\,000 = 5\,740\,000$ грн.

4. Додатковий чистий дохід (вигоду) $\Delta \text{ЧД}_{\text{імп}}$, що його отримає підприємство від того, що закупило за кордоном дешевші вироби, сировину, матеріали, комплектувальні тощо, ніж вони продаються на внутрішньому ринку:

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{імп}} = (\text{Ц}_{\text{вн}} - \text{Ц}_{\text{зак-імп}}) \cdot N_{\text{імп}},$$

де $\text{Ц}_{\text{вн}}$ – ціна придбання одиниці товару на внутрішньому ринку;

$\text{Ц}_{\text{зак-імп}}$ – ціна придбання одиниці товару за кордоном;

$N_{\text{імп}}$ – кількість одиниць товарів, які були придбані на зовнішніх ринках замість придбання їх на внутрішньому ринку, шт.

Отримаємо: 2020 рік: $\Delta \text{ЧД}_{\text{імп-2020}} = (250-200) \times 12000 = 600\,000$ грн.

2021 рік: $\Delta \text{ЧД}_{\text{імп-2021}} = (330-270) \times 13000 = 780\,000$ грн.

2022 рік: $\Delta \text{ЧД}_{\text{імп-2022}} = (350-280) \times 11000 = 770\,000$ грн.

5. Збільшення витрат на організацію імпорту $\Delta \text{В}_{\text{імп}}$:

$$\Delta \text{В}_{\text{імп}} = \Delta \text{ОВ}_{\text{імп}} + \Delta \text{ФВ}_{\text{імп}},$$

де $\Delta \text{ОВ}_{\text{імп}}$ – додаткові операційні витрати, пов'язані з організацією імпорту продукції, грн.;

$\Delta \text{ФВ}_{\text{імп}}$ – додаткові фінансові витрати підприємства, пов'язані з організацією імпорту продукції (наприклад, оплата процентів за отриманий кредит), грн.

Отримаємо: 2020 рік: $\Delta \text{В}_{\text{імп-2020}} = 66\,000 + 131\,000 = 197\,000$ грн.

2021 рік: $\Delta \text{В}_{\text{імп-2021}} = 40\,000 + 190\,000 = 230\,000$ грн.

2022 рік: $\Delta \text{В}_{\text{імп-2022}} = 41\,000 + 275\,000 = 316\,000$ грн.

6. Збільшення прибутку до оподаткування $\Delta \text{ПРДО}_{\text{імп}}$, який отримало підприємство в результаті імпорту більш дешевої продукції:

$$\Delta \text{ПРДО}_{\text{імп}} = \Delta \text{ЧД}_{\text{імп}} - \Delta \text{В}_{\text{імп}}.$$

Отримаємо: 2020 рік: $\Delta \text{ПРДО}_{\text{імп-2020}} = 600\,000 - 197\,000 = 403\,000$ грн.

2021 рік: $\Delta \text{ПРДО}_{\text{екс-2021}} = 780\,000 - 230\,000 = 550\,000$ грн.

2022 рік $\Delta \text{ПРДО}_{\text{екс-2022}} = 770\,000 - 316\,000 = 454\,000$ грн.

7. Ефективність (точніше: коефіцієнт ефективності) зовнішньоекономічної діяльності підприємства $E_{ЗЕД}$ розраховується за формулою:

$$E_{ЗЕД} = \frac{\Delta \text{ПРДО}_{\text{екс}} + \Delta \text{ПРДО}_{\text{імп}}}{\Delta B_{\text{екс}} + \Delta B_{\text{імп}}} \cdot 100\%.$$

Отримаємо:

$$E_{\text{ЗЕД}-2020} = \frac{6300000 + 403000}{5100000 + 197000} = \frac{6703000}{5297000} = 1,27.$$

$$E_{\text{ЗЕД}-2021} = \frac{6754000 + 550000}{4850000 + 230000} = \frac{7304000}{5080000} = 1,44.$$

$$E_{\text{ЗЕД}-2022} = \frac{5740000 + 454000}{5400000 + 316000} = \frac{6194000}{5716000} = 1,08.$$

Зроблені розрахунки коефіцієнта ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за 2020-2022 роки наведено на рис. 2.8.

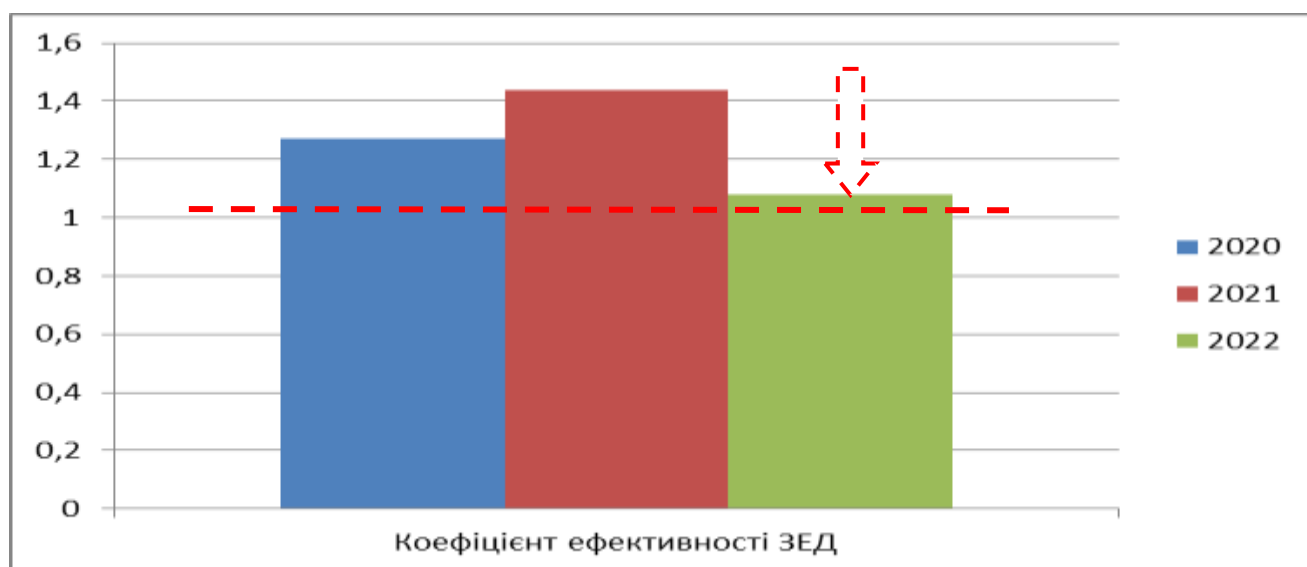


Рисунок 2.8 – Зміна коефіцієнта ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за останні три роки (у відн. одиницях)

Аналіз графіка на рис. 1.8 показує, що протягом трьох останніх років ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» перевищувала «1», тобто прибуток від ЗЕД підприємства перевищував витрати на організацію цієї діяльності. Разом з тим, в 2022 році спостерігається досить значне зменшення коефіцієнта ефективності ЗЕД, що пояснюється суттєвими змінами умов експорту і імпорту продукції, викликаних військовою агресією росії.

2.4 Аналіз організаційної структури управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» та системи управління розробкою і реалізацією його зовнішньоекономічної стратегії

Аналіз організаційної структури управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» показав, що підприємство застосовує у своїй діяльності організаційно-правову форму господарювання під назвою «приватне акціонерне товариство – ПрАТ» (див. рис. 2.9).

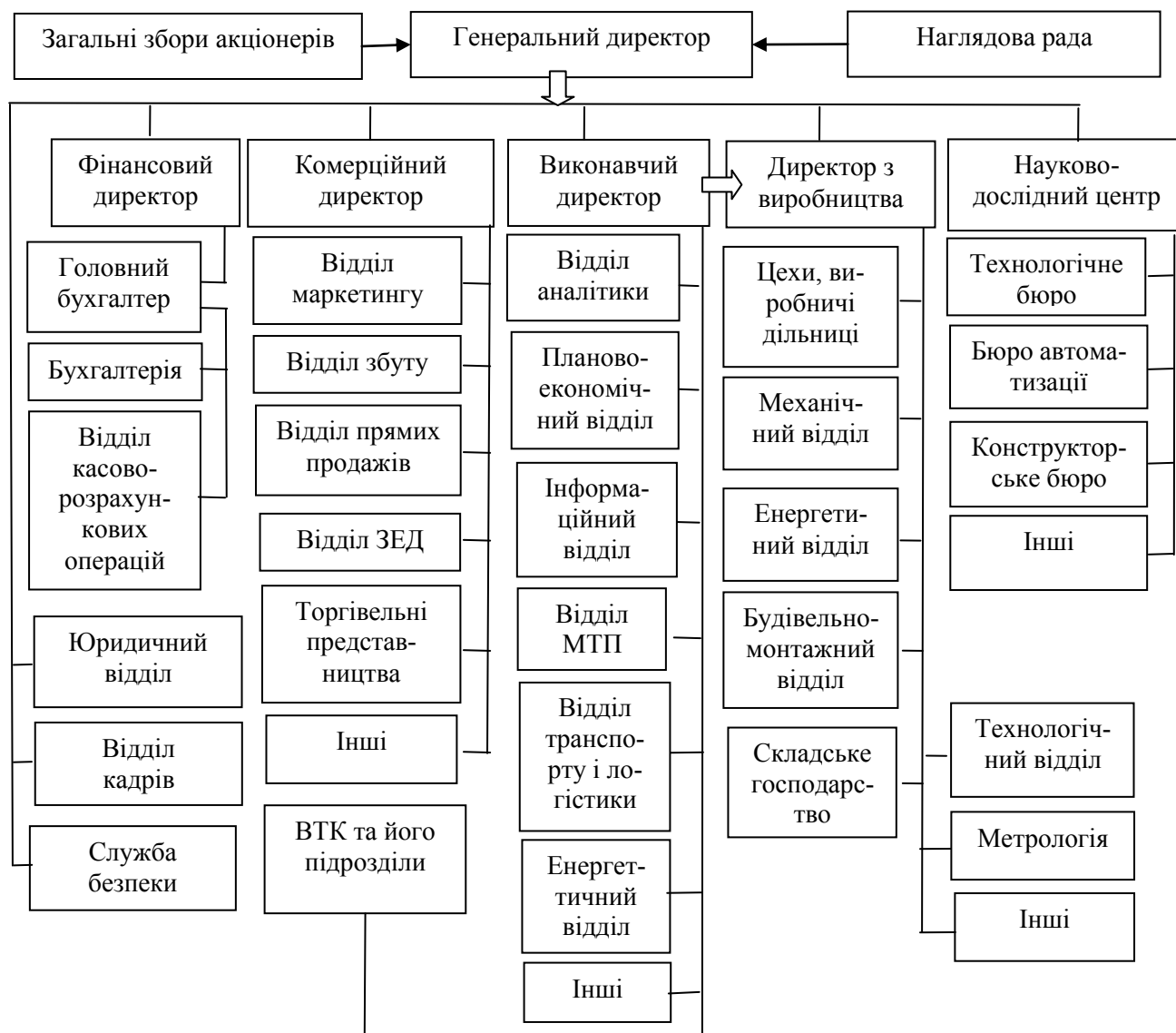


Рисунок 2.9 – Організаційна (укрупнена і спрощена) структура управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек»

В умовах військової агресії росії проти України, ми не наводимо повну організаційну структуру управління підприємством, а покажемо тільки ті фрагменти,

які стосуються організації і управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства (див. рис. 2.9).

Організаційна структура управління підприємством є досить розгалуженою, має велику кількість адміністративних і виробничих підрозділів тощо, що дозволяє підприємству більш-менш успішно функціонувати на сучасному конкурентному ринку виробництва виробів із дроту, ланцюгів, пружин, чавуну, сталі, феросплавів та інше. Основними блоками організаційної структури управління є фінансовий, комерційний, виробничий, науково-дослідний блоки та блок виконавчого директора.

Фінансовий блок, який очолює фінансовий директор, об'єднує такі основні структурні підрозділи, як бухгалтерію, відділ касових-розрахунків тощо. Цей блок переважно займається розв'язанням фінансово-економічних питань. Головний бухгалтер відповідає за належне ведення бухгалтерського обліку, формування статистичної і податкової звітності, своєчасне здійснення розрахунків з контрагентами, бюджетом, нарахування і видачу заробітної плати працівникам підприємства тощо.

Науково-дослідний центр підприємства, який представлений конструкторським бюро, технологічним бюро, бюро автоматизації та іншими структурами, займається розв'язанням питань, пов'язаних з розробкою нових видів продукції, впровадженням нових виробничих технологій тощо.

Основна задача з організації виробничого процесу на підприємстві покладається на виконавчого директора підприємства, якому безпосередньо підпорядковуються: а) низка спеціалізованих (забезпечувальних) підрозділів: відділ аналітики, планово-економічний відділ, інформаційний відділ, відділ транспорту та логістики, відділ матеріально-технічного постачання (МТП), енергетичний відділ тощо; б) директор з виробництва продукції; в) та система управління якістю продукції зі своїми підрозділами: відділом технічного контролю, лабораторією технічного контролю та інші.

Виконавчий директор контролює виконання завдань з виробництва продукції; забезпечує дотримання при виробництві продукції затверджених стандартів і

технічних умов; здійснює заходи з підвищення якості продукції підприємства, впровадження передових методів організації виробництва тощо.

Основна задача з безпосереднього виготовлення продукції покладається на директора підприємства з виробництва, якому підпорядковуються дільниці з виробництва зварювальних електродів, упаковки, зварювального дроту, металевих порошків, підготовки компонентів тощо; а також допоміжні відділи: механічний, енергетичний, будівельно-монтажний та інші.

Переважна більшість питань, пов'язаних з організацію зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, покладається на комерційний блок на чолі з комерційним директором, якому підпорядковуються відділ маркетингу, відділ зовнішньоекономічної діяльності, відділ збуту, відділ прямих продажів; торгові представництва та інші підрозділи тощо.

Нами було проаналізовано роботу двох основних підрозділів підприємства: відділу маркетингу та відділу ЗЕД, які є визначальними в організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Так, маркетинговий відділ збирає і аналізує інформацію, на основі якої розробляється стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Було встановлено, що на сьогодні відділ маркетингу підприємства побудований за функціональною ознакою (рис. 2.10).

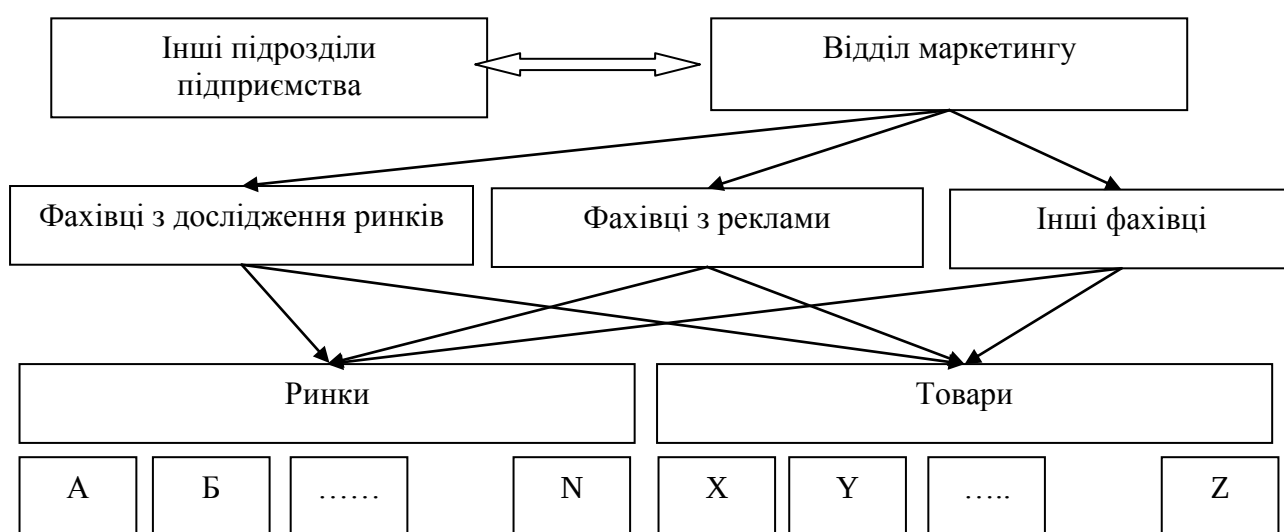


Рисунок 2.10 – Організаційна структура побудови відділу маркетингу ПрАТ «ПлазмаТек»

Організаційна структура побудови відділу маркетингу (рис. 2.10) за функціональною ознакою відповідала потребам часу. Така структура доцільна, коли і товарів, і ринків у підприємства небагато, а зовнішні ринки і товари розглядаються як певні однорідності. Разом з тим, в даний час ситуація на зовнішніх ринках суттєво змінилася. Тому, на наш погляд, така модель побудови організаційної структури маркетингового відділу є вже дещо застарілою.

Далі проведемо аналіз зовнішньоекономічних стратегій, що їх використовує підприємство в своїй діяльності. Вибір цих стратегій обґрунтовують фахівці відділу ЗЕД (рис. 2.11). Пояснення суті цих стратегій було зроблено у підрозділі 1.2.

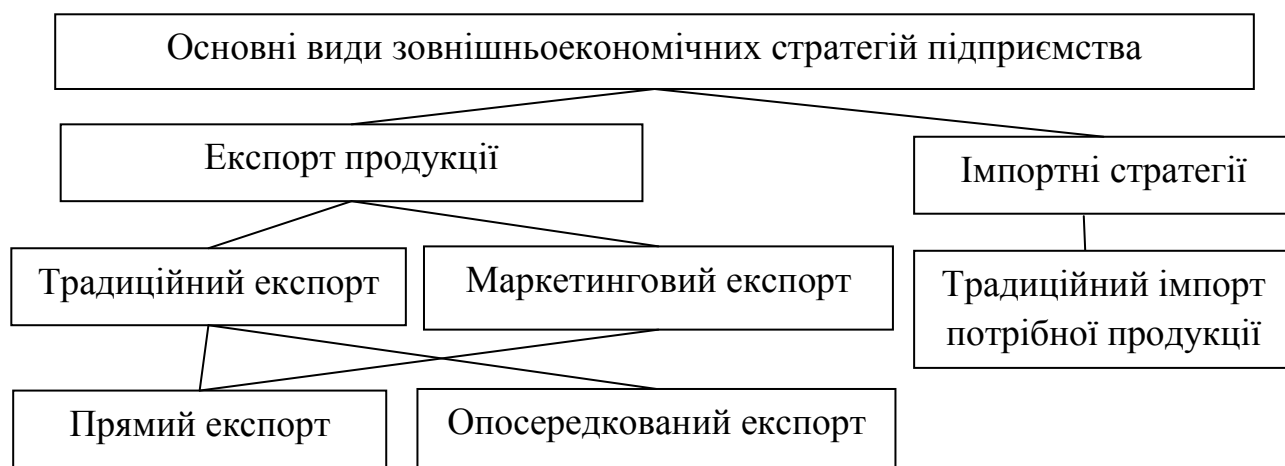


Рисунок 2.11 – Основні види зовнішньоекономічних стратегій, що їх використовує підприємство ПрАТ «ПлазмаТек» у своїй діяльності

Аналіз основних видів зовнішньоекономічних стратегій, які використовуються на підприємстві, показує, що основними з них є традиційний експорт, маркетинговий експорт, прямий імпорт. Тобто, підприємство користується стратегіями ЗЕД, які були традиційними у минулому. В наш час такий підхід також є не достатньо ефективним і вимагає значних покращень. Тому підприємству доцільно впроваджувати нові сучасні підходи до організації управління зовнішньоекономічної діяльністю (включаючи розробку і реалізацію стратегій ЗЕД), які дозволять суттєво підняти її ефективність.

2.5 Висновки до другого розділу

Під час виконання цього розділу роботи було проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» за 2020-2022 роки.

Зокрема, встановлено, що якщо протягом 2020-2021 років чистий дохід підприємства зріс з 1230,0 млн грн до 1370,0 млн грн, тобто зріс приблизно на 12%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини чистого доходу підприємства: з 1370,0 млн грн у 2021 році до 1005,0 млн грн у 2022 році, тобто падіння становило 365,0 млн грн або 27%. Безумовно, це пов'язано з появою в роботі підприємства значних проблем, викликаних військовою агресією росії, що спричинило падіння замовлень споживачів на придбання продукції підприємства.

Протягом 2020-2022 років чистий прибуток підприємства мав незначне, але стабільне зростання: з 42,0 млн грн до 52 млн грн, тобто чистий прибуток підприємства зріс на 10 млн грн або зріс на +23,8%.

Вартість активів підприємства за 3 роки зросла з 1353 млн грн у 2020-му році до 1610 млн грн у 2022-му році, тобто зросла на 257,0 млн грн або на 19,0%. Вартість оборотних активів підприємства зросла з 641,0 млн грн у 2020-му році до 789,0 млн грн у 2022-му році, тобто зросла на 148,0 млн грн або на 23,0%.

Протягом останніх 3-х років вартість пасивів, власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства також поступово і стабільно зростала. Так, вартість власного капіталу підприємства за 3 роки зросла з 245,0 млн грн у 2020-му році до 315 млн грн у 2022-му, тобто зросла на 70,0 млн грн або на 28,6%.

Динаміка показників рентабельності окремих сторін діяльності підприємства мала незначний (дуже малий) коливальний характер. Так, рентабельність активів підприємства у 2020-2022 роках перебувала практично на одному і тому ж рівні (3,1...3,4)% при найвищому рівні у 2021 році у 3,4%. Рентабельність власного капіталу підприємства також була практично на одному і тому ж рівні: (16,5...18,94)% з максимальним рівнем у 2021 році у 18,94%. Рентабельність основних засобів підприємства у 2020-2022 роках також практично перебувала на одному і тому ж рівні (6,62...6,9)%.

Всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися і які характеризують фінансову діяльність ПрАТ «ПлазмаТек», мали значення, які є гіршими за встановлені загальносередні нормативні рівні, хоча можна констатувати, що протягом останніх років всі ці коефіцієнти були стабільними і не погіршувалися, незважаючи на

складну економічну ситуацію в країні, спричинену військовою агресією росії проти України.

Протягом трьох останніх років коефіцієнт ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» перевищував «1», тобто прибуток від зовнішньоекономічної діяльності підприємства перевищував витрати на цю діяльність. Разом з тим, в 2022 році спостерігається значне зменшення коефіцієнта ефективності зовнішньоекономічної діяльності, що пояснюється суттєвими змінами умов експорту і імпорту продукції, викликаних військовою агресією росії.

Аналіз існуючої на підприємстві організаційної структури управління підприємством та системи управління його зовнішньоекономічною діяльністю показав, що організаційна структура управління підприємством є досить розгалуженою, має велику кількість адміністративних і виробничих підрозділів тощо, що дозволяє підприємству більш-менш успішно функціонувати на сучасному конкурентному ринку виробництва виробів із дроту, ланцюгів, пружин, чавуну, сталі, феросплавів та інше. Основними блоками організаційної структури управління є фінансовий, комерційний, виробничий, науково-дослідний блоки та блок виконавчого директора.

Було встановлено, що відділ маркетингу підприємства побудований за функціональною ознакою (що відповідало потребам часу). Така структура доцільна, коли і товарів, і ринків у підприємства небагато, а зовнішні ринки і товари розглядаються як певні однорідності. Разом з тим, в даний час ситуація на зовнішніх ринках суттєво змінилася. Тому, на наш погляд, така модель побудови організаційної структури маркетингового відділу є вже дещо застарілою.

Аналіз основних видів зовнішньоекономічних стратегій, які використовуються на підприємстві, показує, що основними з них є традиційний експорт, маркетинговий експорт, прямий імпорт. В наш час такий підхід є не достатньо ефективним і вимагає значних покращень. Тому підприємству доцільно впроваджувати нові сучасні підходи до організації управління зовнішньоекономічної діяльністю (включаючи розробку і реалізацію стратегій ЗЕД), які дозволять суттєво підняти її ефективність.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ПЛАЗМАТЕК»

3.1 Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку ПрАТ «ПлазмаТек» та його зовнішньоекономічної стратегії

Будь-яке підприємство, яке працює на сучасному ринку, повинно мати стратегію свого розвитку. Не є винятком і ПрАТ «ПлазмаТек», перед яким також об'єктивно постала задача уточнити базову стратегію свого розвитку на довгострокову, середньострокову та короткострокову перспективу.

Для обґрунтування вибору *базової стратегії розвитку* підприємства можна використовувати різні методики, від проведення так званого SWOT-аналізу [3], [82], так і до використання більш простих методик [35], [41] та інші. Але кожна з цих методик обов'язково передбачає аналізування стану зовнішнього і внутрішнього середовища (табл. 3.1), визначення ключових факторів успіху підприємства на ринку (рис. 3.1) та можливих загроз для його діяльності (рис. 3.2).

Таблиця 3.1 – Аналіз стану зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство

Основні зовнішні фактори	
Політичні	Наявність державної підтримки (кредитування, квоти); участь у світових економічних організаціях; стан зовнішньоекономічних зв'язків тощо
Законодавчо-правові	Досконалість законодавчої бази; відповідність законодавства України вимогам законодавства ЄС у пріоритетних сферах; механізм торгівельно-економічних відносин України із зарубіжними партнерами тощо
Наукові	Рівень технологічного прогресу в галузі
Соціально-психологічні	Національний менталітет; національний стереотип ведення бізнесу; рівень життя населення тощо
Стандартизації	Відповідність продукції підприємства міжнародним стандартам; взаємозамінність комплектуючих тощо
Економічні	Наявність тарифних і нетарифних бар'єрів; наявність ефективної системи кредитування та страхування; рівень конкуренції в галузі; інвестиційний клімат; конкурентоспроможність продукції підприємства тощо
Основні внутрішні фактори	
Технологічні	Рівень технологічного забезпечення підприємства
Ресурсні	Наявність достатніх ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових тощо)
Виробничі	Рівень якості продукції, її відповідність міжнародним стандартам
Інституційні	Система управління виробництвом, компетентність та професіоналізм керівників підприємства
Інформаційні	Наявність достатньої аналітичної інформації про ринки збуту продукції

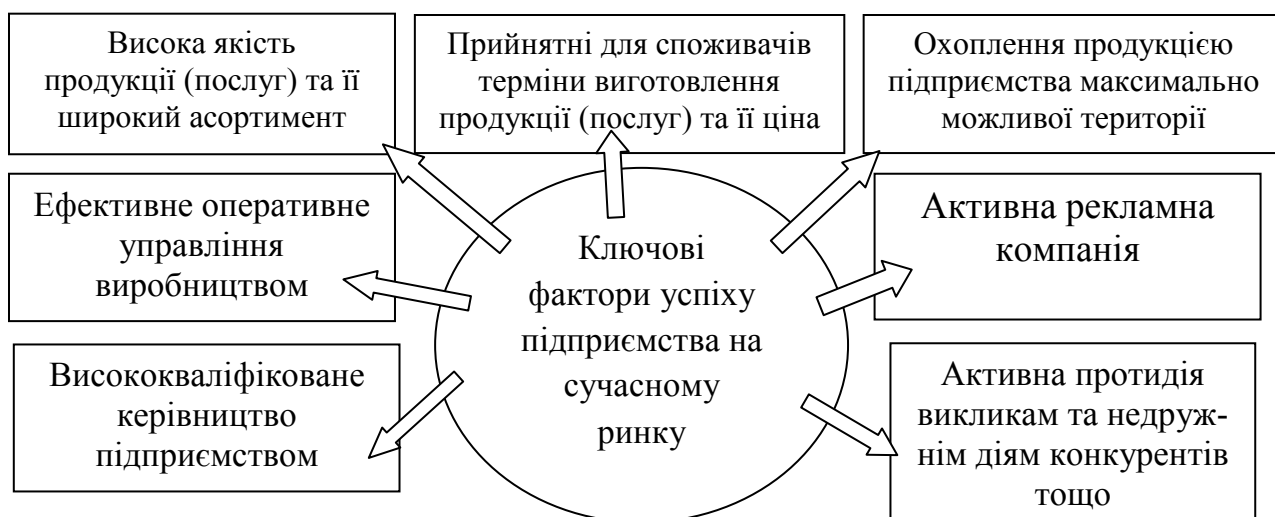


Рисунок 3.1 – Деякі ключові фактори успіху підприємства ПрАТ «Плазма-Тек» на сучасному ринку виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин

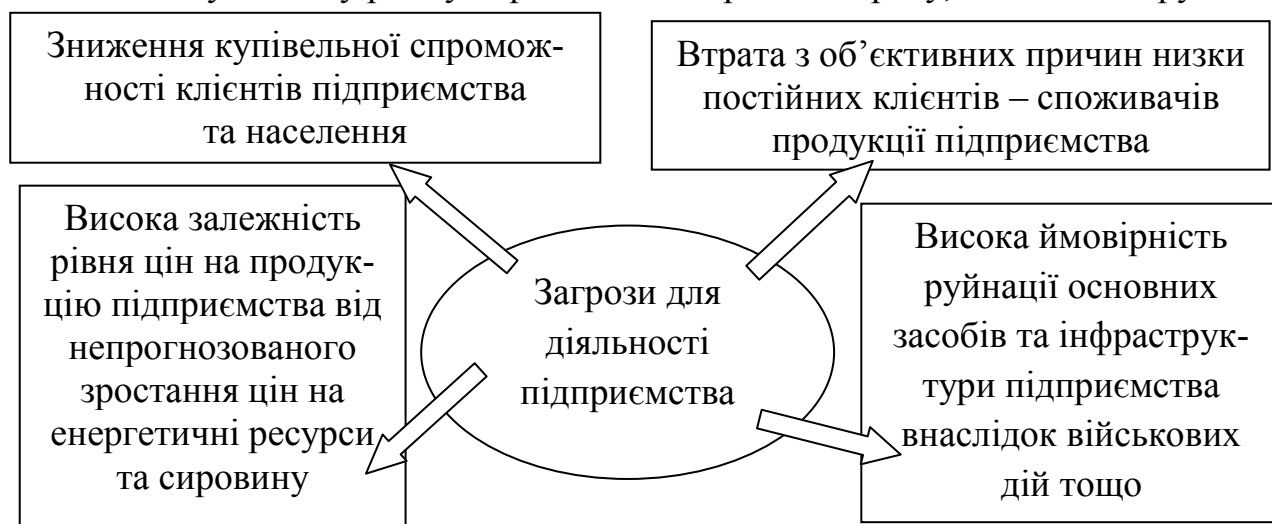


Рисунок 3.2 – Деякі ключові загрози діяльності підприємства ПрАТ «Плазма-Тек» на сучасному ринку виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин

Аналізуючи інформацію, яку наведено в таблиці 3.1 та на рис. 3.1 і 3.2, можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ПлазмаТек», незважаючи на існуючі небезпеки і загрози своїй діяльності, спроможне забезпечити свій подальший розвиток, продовжуючи виготовляти і поставляти на ринок якісні вироби із дроту, ланцюгів і пружин, чавуну, сталі і феросплавів тощо.

У зв'язку з цим, нами пропонується обрати підприємству ПрАТ» ПлазмаТек» для свого подальшого розвитку *базову стратегію розвитку* під назвою «стратегія стабілізації», суть якої полягає в закріпленні існуючого стану підприємства на ринку, вирівнюванні обсягів продажів продукції і стабілізації надходження на

підприємство всіх видів прибутків (особливо чистого прибутку) з метою поступового накопичення ресурсів для подальшого розвитку, тобто забезпечення зростання обсягів виробництва та розширення присутності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Стратегія стабілізації діяльності підприємства застосовується в умовах погіршення економічної ситуації і в умовах, коли динаміка розвитку підприємства має коливний характер (див. розділ 2 цієї роботи).

На основі обраної стратегії розвитку підприємства сформулюємо довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі підприємства.

Довгострокові цілі: зайняти домінуючу позицію у галузі, постійно виготовляти нові висококонкурентні види продукції, зайняти лідируючі позиції на європейському та вітчизняному ринках з виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин, чавуну, сталі і феросплавів тощо.

Середньострокові цілі: підвищити рівень кваліфікації персоналу підприємства; удосконалити систему управління підприємством; постійно впроваджувати інноваційні технології та оновлювати технологічне обладнання; провести підготовчі роботи з організації виробництва власної продукції за кордоном тощо.

Короткострокові цілі: уточнити зовнішньоекономічну стратегію підприємства; перебудувати організацію роботи маркетингового відділу підприємства з функціональної на територіальну; удосконалити систему оплати праці працівників; розробити нові види продукції; активізувати пошук нових закордонних ринків для збуту виготовленої продукції; активізувати рекламну діяльність; постійно підтримувати позитивний діловий імідж підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках, налагодити співпрацю з науковими установами тощо.

Що стосується обґрунтування вибору зовнішньоекономічної стратегії підприємства, то на основі обраної базової стратегії розвитку підприємства – стратегії стабілізації – є доцільним, на наш погляд, рекомендувати підприємству обрати стратегію зовнішньоекономічної діяльності, яка базується на врахуванні співвідношення «товар/ринок», носить назву «матриця Ансоффа» (рис. 3.3) і має низку стратегічних альтернатив (див.[63], [70], [83] та ін.)

		Продукція	
		Відома	Нова
Ринок	Існуючий	Проникнення на ринок (збільшення ринкової частки)	Розробка продукції (нової або покращеної)
	Новий	Розширення ринку (нові клієнти, нові сегменти ринку)	Диверсифікація (нова продукція для нових ринків)

Рисунок 3.3 – Рекомендовані стратегічні альтернативи для зовнішньоекономічної діяльності підприємства (різновид стратегії ЗЕД «товар/ринок»)

Так, стратегічна альтернатива «проникнення на ринок» переслідує мету збільшити обсяги реалізації продукції на опанованих ринках шляхом: підвищення конкурентоспроможності продукції; відкриття нових сфер застосування продукції для існуючих покупців тощо. Стратегічна альтернатива «розширення ринку» передбачає адаптацію продукції підприємства до вимог нових ринків, нових клієнтів, нових каналів збуту тощо. Стратегічна альтернатива «розробка продукції» передбачає виробництво продукції з оновленими і покращеними характеристиками, новими властивостями; розроблення принципово нових видів продукції тощо. Стратегічна альтернатива «диверсифікація» передбачає вихід підприємства на принципово нову територію з принципово новою продукцією. Ця стратегія вимагає серйозних інвестицій, є більш ризикованою, але може забезпечити підприємству найбільшу ефективність діяльності.

На наш погляд, підприємству ПрАТ «ПлазмаТек» під силу опанувати всі перераховані на рис. 3.3 стратегічні альтернативні теорії організації ЗЕД.

3.2 Макетування нової організаційної структури управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії на ПрАТ «ПлазмаТек»

У підрозділі 2.4 цієї роботи нами було зроблено висновок, що чинна організаційна структура відділу маркетингу підприємства (рис. 2.10) побудована за функціональною ознакою, що не зовсім відповідає потребам часу, і тому є дещо застарілою. Окрім того, було зазначено, що розробкою стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства безпосередньо займається відділ ЗЕД, який отримує основний обсяг потрібної інформації від відділу маркетингу.

На основі проведеного аналізу нами пропонується удосконалити організаційну структуру управління підприємством таким чином:

1. *Утворити у складі* відділу ЗЕД спеціалізовані експортні та імпорتنі бюро (або виокремити для цього окремих фахівців), які б займалися аналізуванням стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розробляли зовнішньоекономічну стратегію підприємства та її стратегічні альтернативні експортні та імпорتنі стратегії, готували відповідні проекти рішень для їх обговорення і ухвалення керівництвом підприємства, а також контролювали хід і результати реалізації ухвалених рішень, що стосуються стратегій ЗЕД, включаючи розрахунок економічної ефективності від їх реалізації.

На створені у відділі ЗЕД експорту та імпорту бюро (фахівців) доцільно покласти такі функції: виконання зобов'язань по зовнішньоекономічних договорах; участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів; організація поставок продукції згідно договорів і контроль за їх виконанням; розгляд рекламаций по експорту; аналіз ефективності окремих експортно-імпортних операцій; узгодження цін на експортну і імпортну продукцію; розробка і здійснення за кордоном рекламних заходів; аналіз дій конкурентів; організація протокольних заходів, що стосуються зустрічі, прийому і проводах представників зарубіжних підприємств, які прибувають з діловими візитами тощо.

2. *В основу організації* роботи відділу маркетингу покласти територіальну ознаку, а не функціональну, як це є зараз. Це сприятиме суттєвому розширенню кордонів діяльності підприємства, дозволить краще враховувати особливості регіону, специфічні запити його населення, особливості сприйняття населенням рекламних заходів тощо. Окрім того, пропонується доповнити склад відділу маркетингу підприємства фахівцями з відділу збуту та з відділу логістики.

В результаті фрагмент пропонованої (змодельованої) організаційної структури управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства матиме вигляд, наведений на рис. 3.4.

3. *Організувати* постійне (періодичне) навчання працівників відділу маркетингу та відділу ЗЕД особливостям міжнародного маркетингу.

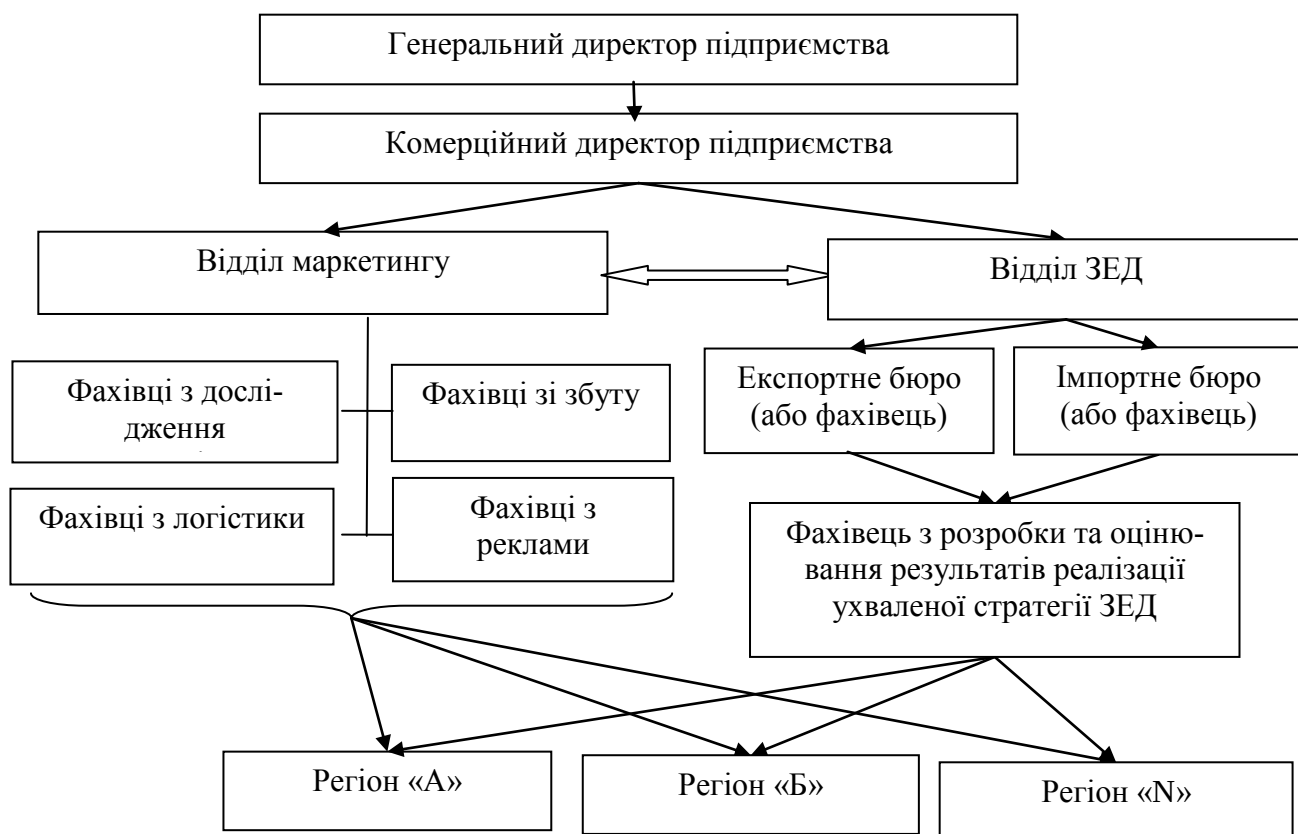


Рисунок 3.4 – Змакетована нова організаційна структура управління розробленням та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії ПрАТ «ПлазмаТек» (фрагмент)

Окрім того, нами пропонується при розробленні та реалізації стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства (та її стратегічних альтернатив) запровадити у відділі ЗЕД наведені нами вище алгоритми (див. рис. 1.8, 1.9 та інші), що дозволить упорядкувати роботу з цього важливого питання та підвищити її ефективність.

3.3 Рекомендації з удосконалення управління розробкою і реалізацією стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» та розрахунок економічної ефективності від їх впровадження

Враховуючи все сказане вище, нами було розроблено рекомендаційний план заходів з удосконалення управління розробкою та реалізацією стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек», який наведено в таблиці 3.2. При реалізації рекомендацій цього плану підприємство, на наш погляд, може отримати значний економічний ефект у середньостроковій перспективі (2025-2027 роки).

Таблиця 3.2 – Рекомендаційний план заходів з удосконалення управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» на 2025-2027 р.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Управлінсько-організаційні заходи			
1. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (рис.3.4)	Генеральний директор	1 місяць	Одноразові витрати 25 тис грн.
2. Розроблення нових посадових інструкцій для фахівців відділів маркетингу і ЗЕД	Виконавчий директор	1 місяць	Одноразові витрати 25 тис грн
3. Впровадження стратегій ЗЕД: «розширення ринку», «розробки нових товарів», «опанування нових ринків», «диверсифікації»	Комерційний директор	Постійно	Щорічно по 100 тисяч грн
Технічні заходи			
4. Розробка нових видів продукції та підвищення якості існуючої продукції	Виконавчий директор	Постійно	200 тис. грн щорічно
5. Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, нових матеріалів тощо	Виконавчий директор	Постійно	200 тис. грн постійно
Перебудова логістичної системи			
6. Перебудова логістичного процесу на основі застосування правила «7R»	Відділ транспорту і логістики	Постійно	100 тис. грн щорічно
Економічні заходи			
7. Розробка і застосування ефективної системи матеріального стимулювання працівників, що забезпечують ЗЕД	Планово-економічний відділ, бухгалтерія	Постійно	200 тис грн щорічно
Інші заходи			
8. Перенавчання фахівців відділу ЗЕД, витрати на рекламу, співпраця з іноземними фахівцями, партнерами, клієнтами тощо	Виконавчий директор	Постійно	200 тис грн щорічно
Всього	50 тисяч грн одноразово та по 900 тисяч грн щороку		

Примітка. Правило «7R», передбачає, що: потрібний товар, потрібної якості, у потрібній кількості має бути доставлений у потрібний час і у потрібне місце потрібному споживачу з необхідним рівнем витрат [84].

Таким чином, для реалізації (з 1 січня 2025року) запропонованих нами рекомендацій (заходів) з удосконалення управління розробкою та реалізацією стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно: у 2025 році – $(50+900) = 950$ тис грн, а в 2026-му та 2027-му роках – по 900 тисяч грн щороку.

Тобто за 3 роки загальні витрати ЗВ на впровадження наших рекомендацій можуть скласти $ЗВ = 950 + 900 + 900 = 2750$ тисяч грн.

Удосконалення управління розробкою і реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства дозволить, за твердженням фахівців підприємства, щорічно підвищувати рівень чистого прибутку підприємства приблизно на 5%, а це означає, що, оскільки в 2022 році чистий прибуток підприємства становив 52 млн грн [77], то зростання чистого прибутку $\Delta\text{ЧП}$ підприємства протягом 2025-2027 років становитиме:

2025-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2025} = 52 \times 0,05 = +2,6$ млн грн; $\text{ЧП}_{2025} = 54,6$ млн грн.

2026-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2026} = 54,6 \times 0,05 \approx +2,8$ млн грн; $\text{ЧП}_{2026} = 57,4$ млн грн.

2027-й рік: $\Delta\text{ЧП}_{2027} = 57,4 \times 0,05 \approx +2,9$ млн грн; $\text{ЧП}_{2027} = 60,3$ млн грн.

Абсолютний економічний ефект від реалізації зроблених рекомендацій $E_{\text{абс}}$ становитиме [3]:

$$E_{\text{абс}} = \text{П}_p \text{ЧП} - \text{ЗВ}, \quad (3.1)$$

де $\text{П}_p \text{ЧП}$ – приведена вартість збільшення величини чистого прибутку, що його може отримати підприємство в результаті впровадження рекомендацій, грн;

ЗВ – загальна вартість всіх витрат, грн.

Приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків $\text{П}_p \text{ЧП}$ підприємства розраховується за формулою [3]:

$$\text{П}_p \text{ЧП} = \sum_1^t \frac{\Delta\text{ЧП}_i}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.2)$$

де $\Delta\text{ЧП}_i$ – збільшення величини чистого прибутку у кожному із років, грн;

t – період часу, за який отримуються прибутки, роки; $t = 3$ роки;

τ – ставка дисконтування (або рівень інфляції). Для України приймемо ставку $\tau = 0,05$ (5%), яка прогнозується НБУ в 2025-му році та наступних роках;

t – період часу (роки) від моменту отримання прибутків до розрахункової точки, за яку зазвичай вибирають початок розробки рекомендацій;

$t = 4$ роки: це 2024-й рік, 2025-й рік, 2026-й рік та 2027-й рік.

Тоді приведена вартість збільшення всіх чистих прибутків підприємства $\text{П}_p \text{ЧП}$ становитиме:

$$\text{П}_p \text{ЧП} = \frac{2600}{(1 + 0,05)^2} + \frac{2800}{(1 + 0,05)^3} + \frac{2900}{(1 + 0,05)^4} \approx 2358 + 2419 + 2386 = 7163 \text{ тис грн.}$$

Абсолютний ефект від впровадження наших рекомендацій за 3 роки складе:

$$E_{\text{абс}} = \Pi_{\text{р}} \text{ЧП} - 3\text{В} = 7163 - 2750 = 4413 \text{ тис грн.}$$

Відносна дохідність (ефективність) $E_{\text{в}}$ витрачених коштів становитиме:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[T_{\text{ж}}]{1 + \frac{E_{\text{абс}}}{3\text{В}}} - 1, \quad (3.3)$$

де $E_{\text{абс}}$ – абсолютний ефект, грн; $E_{\text{абс}} = 4413$ тисяч грн;

3В – вартість всіх витрат; $3\text{В} = 2750$ тисяч грн;

$T_{\text{ж}}$ – життєвий цикл дії наших рекомендацій, роки; $T_{\text{ж}} = 4$ роки.

Для нашого випадку:

$$E_{\text{в}} = \sqrt[4]{1 + \frac{4413}{2750}} - 1 = \sqrt[4]{1 + 1,6047} - 1 = \sqrt[4]{2,6047} - 1 = 1,27 - 1 = 0,27 \approx 27,0\%.$$

Оскільки внутрішня ефективність витрачених коштів $E_{\text{в}} = 27,0\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства ПрАТ «ПлазмаТек».

3.4 Висновку до третього розділу

В результаті виконання цього розділу роботи було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації»; запропоновано обрати стратегію ЗЕД з такими стратегічними альтернативами: «проникнення на ринок», «розширення ринку», «розробка продукції» та «диверсифікація».

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає перебудову організаційної структури відділу маркетингу і відділу ЗЕД та запропоновано впровадити більш змістовний алгоритм розробки і реалізації стратегії ЗЕД підприємства.

Складено рекомендаційний план заходів з удосконалення системи управління розробкою і реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства і розраховано їх економічну ефективність. Встановлено, що внутрішня дохідність вкладених коштів становитиме 27,0% при загальних витратах на впровадження рекомендацій протягом 3-х років у 2750 тисяч грн.

В И С Н О В К И

Мета бакалаврської кваліфікаційної роботи, яка полягала в аналізі теоретичних і методичних аспектів управління розробкою і реалізацією зовнішньоекономічної стратегії на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах та розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності, досягнута.

Поставлені при цьому задачі виконані.

Зокрема, проаналізовано загрози, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності; вивчено зміст питань, які мають постійно перебувати в центрі уваги керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю; досліджено сутність основних видів стратегічної спрямованості зовнішньоекономічної діяльності підприємств; розроблено класифікацію основних чинників, що впливають на організацію управління ЗЕД на підприємстві, та охарактеризовано їх зміст; встановлено та проаналізовано етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства; складено класифікації основних видів зовнішньоекономічних стратегій підприємства та їх стратегічних альтернатив; досліджено основні види організаційних структур управління, що займаються розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства; обгрунтовано вибір показників і методик оцінювання ефективності розроблених і реалізованих зовнішньоекономічних стратегій підприємства; проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» та оцінено рівень ефективності його зовнішньоекономічної діяльності за останні роки; вивчено структуру управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» та систему управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії; обгрунтовано вибір підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» базової стратегії розвитку та його зовнішньоекономічної стратегії; змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством та його зовнішньоекономічною діяльністю; розроблено рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою і реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства та зовнішньоекономічною діяльністю

підприємства загалом; розраховано їх економічну ефективність.

Було проаналізовано загрози, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності: це глобалізація світової економіки, посилення конкуренції на всіх ринках світу, військова агресія росії тощо.

Було проаналізовано зміст питань, які мають постійно перебувати в центрі уваги керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Серед них: постійне аналізування внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на організацію та ефективність ЗЕД підприємства; обґрунтоване обрання стратегії розвитку ЗЕД; створення на підприємстві ефективної організаційної структури управління підприємством і його ЗЕД та інші питання.

Розроблено класифікацію основних чинників, що впливають на організацію управління ЗЕД на підприємстві. Серед них: обсяги ЗЕД підприємства, величина витрат на здійснення ЗЕД, накопичений підприємством досвід участі у ЗЕД, рівень конкуренції в галузі, рівень економічної свободи в країні тощо.

Дано власне тлумачення терміну «зовнішньоекономічна стратегія підприємства» як напрямку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на певну перспективу, який узгоджений із загальною стратегією розвитку підприємства, визначеної керівниками підприємства за умов наявності неповної інформації про майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Вивчено та складено класифікації основних видів зовнішньоекономічних стратегій підприємства та їх стратегічних альтернатив, а також дано роз'яснення щодо сутності цих стратегій.

Обґрунтовано вибір показників і методик оцінювання ефективності розроблених і реалізованих зовнішньоекономічних стратегій підприємства. Зроблено висновок, що таке оцінювання доцільно здійснювати за двома основними напрямками: а) оцінювання рівня виконання окремих показників стратегії ЗЕД підприємства, та б) оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства загалом.

Було проаналізовано основні економічні і фінансові показники діяльності

ПрАТ «ПлазмаТек» за 2020-2022 роки. Зокрема, встановлено, що якщо протягом 2020-2021 років чистий дохід підприємства зріс з 1230,0 млн грн до 1370,0 млн грн, тобто приблизно на 12%, то у 2022 році спостерігається значне падіння величини чистого доходу підприємства: з 1370,0 млн грн у 2021 році до 1005,0 млн грн у 2022 році, тобто падіння становило 365,0 млн грн або 27%.

Протягом 2020-2022 років чистий прибуток підприємства мав незначне, але стабільне зростання: з 42,0 млн грн до 52 млн грн, тобто чистий прибуток підприємства зріс на 10 млн грн або зріс на +23,8%.

Всі фінансові коефіцієнти, які аналізувалися і які характеризують фінансову діяльність ПрАТ «ПлазмаТек», мали значення, які є гіршими відносно встановлених загальносередніх нормативних рівнів.

Протягом трьох останніх років коефіцієнт ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» перевищував «1», тобто прибуток від ЗЕД підприємства перевищував витрати на організацію цієї діяльності, хоча в 2022 році цей показник суттєво знизився майже до «1».

В результаті проведених досліджень було зроблено обґрунтування вибору для підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» базової стратегії розвитку під назвою «стратегія стабілізації»; запропоновано обрати стратегію зовнішньоекономічної діяльності з такими стратегічними альтернативами: «проникнення на ринок», «розширення ринку», «розробка продукції» та «диверсифікація».

Було змакетовано нову організаційну структуру управління підприємством, яка передбачає організаційну перебудову роботи відділу маркетингу і відділу ЗЕД та запропоновано впровадити більш змістовний алгоритм розроблення та реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства.

Складено рекомендаційний план заходів з удосконалення системи управління розробкою і реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства і розраховано їх економічну ефективність. Встановлено, що внутрішня дохідність вкладених коштів становитиме 27,0% при загальних витратах на впровадження рекомендацій протягом 3-х років у 2750 тисяч грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козловський В.О., Пилявець А.В. Підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Тези доповіді на Міжнародну науково-практичну Інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» 15.10.2023-20.05.2024. Режим доступу : [\[https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21082/17497\]](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/viewFile/21082/17497)
2. Положення про кваліфікаційні роботи на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти (від 25 червня 2021 року. Протокол Вченої ради № 16). Уведено в дію наказом по ВНТУ № 205 від 29.06.2021 р. [сайт]. Режим доступу: [\[https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3090.pdf\]](https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3090.pdf). Дата звернення 06 травня 2024 року. Назва з екрана.
3. Методичні вказівки до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент виробничої і комерційної діяльності» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 51 с.
4. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991. № 959-XII. Дата оновлення: 12.01.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 06.05.2024 р.)
5. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). Розберемось разом. URL: <https://buhgalter-militina.com/zovnishnoekonomichna-diialnist-v-ukraini> (дата звернення: 06 травня 2024 р.).
6. Зовнішньоекономічна діяльність 2023. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7274-zovnishnoekonomichna-dyalnst> (дата звернення: 06 травня 2024 року).
7. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). URL: https://services.dtkr.ua/tematic_roz/tematic_roz/102-zovnisnyoekonomichna-diialnist-zed (дата звернення: 06 травня 2024 р.)
8. Зовнішньоекономічна діяльність : теоретичні та практичні аспекти / Калетнік Г. М., Козловський В. О., Заболотний Г. М., Козловський С. В. Вінниця: ВНАУ, 2012. 519 с.
9. Ломейко, Ю. А. Актуальні проблеми зовнішньоекономічного співробітництва України та шляхи їх розв'язання // Наукові праці НДФІ: науковий збірник / Науково-дослідний фінансовий інститут. Київ, 2014. Вип. 66. С. 148-157.
10. Козловський, В.О. Глобалізація світової економіки: сутність, принципи, наслідки. В зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України в умовах світової фінансової нестабільності», м. Вінниця, 9 квітня 2014 р. Вінниця, ВННІЕ ТНЕУ, 2014. 279 с. (С.217-220).
11. Козловський, В.О. Інтернаціоналізація міжнародних економічних відносин: передумови і ознаки. В зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України в умовах світової фінансової нестабільності», м. Вінниця, 9 квітня 2014 р. Вінниця, ВННІЕ ТНЕУ, 2014. 279 с. (С.221-224).
12. Онищенко В.К. Сучасні проблеми зовнішньоекономічної діяльності України // Економіка України. 2006, № 2. С.14-23.
13. Гребельник, О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник для студ. вищ. навч. закладів / О. П. Гребельник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 450 с.
14. Спочатку кордон з Україною блокували польські перевізники, а тепер фермери. URL: <https://forbes.ua/money/spochatku-kordon-z-ukrainoyu-blokuvali-polski-perevizniki-teper-fermeri-chomu-vzhe-mayzhe-piv-roku-polshcha-ta-es-ne-rozvyazuyut-tsyu-problemu-rozpovidae-gennadiy-radchenko-06032024-19686> (дата звернення: 07 травня 2024 року).
15. Боярчуков М. Хто, як і коли відшкодує втрати від розсипаного українського зерна. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/khto-jak-i-koli-vidshkoduje-vtrati-vid-rozsipanoho-ukrajinskoho-zerna.html> (дата звернення: 07 травня 2024 року).
16. Дроздова, Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2002 (2004). 172 с.
17. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та інш.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. ДУ «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
18. Кравченко В.О. Менеджмент : навч. пос. Одеса : Атлант, 2013. 165 с.

19. Лазоренко Т.В., Пермінова С.О. Основи менеджменту. Конспект лекцій. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
20. Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. ЦНПЛ, 2023. 289 с.
21. Дахно І.І. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності : навч. пос. ЦНПЛ, 2019. 454 с.
22. Тюрина Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. пос., ЦУЛ, 2013. 408 с.
23. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навч. посіб. / Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін.; За заг. ред. Шкурупій О. В. К : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
24. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. /І.І.Дахно, В.В. Барановська, В.О. Главник; за ред. І. І. Дахна. К.: :ДП «Вид. дім «Персонал». 2011. 288 с.25.
25. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Конспект лекцій : навч. посібник. / Укладачі А.Р. Дунська, К.О. Кузнецова. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2022. 181 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/81980f73-cb1a-4f3e-872a-eede9000fa8b/content> (дата звернення: 08 травня 2024 року).
26. Рум'янцев, А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 292 с.
27. Беседіна, Т. І. Першочергові напрями покращення зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / Т. І. Беседіна // Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 11. С.52-57.
28. Козик В. В., Пайкова Л. А., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2001. 277 с.
29. Борисенко, О. П. Комплексний підхід до систематизації методів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / О. П. Борисенко // Економіка та держава. 2012. №12. С.115-118.
30. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О. Кириченко, І. Кавас, А. Ятченко. К. : Видавн. дім «Фінансист», 2012. 218 с.
31. Сухарський В. С., Сухарський В. В., Охота В. І. Менеджмент зовнішньо-економічної діяльності : теорія, методологія, практика. Навчальний посібник (курс лекцій). Тернопіль: Астон, 2005. 464 с.
32. Кривов'язюк І.В. Організація зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк; Луцький національний технічний університет. Херсон: «Олді плюс», 2021. 352 с..
33. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : кредитно-модульний курс: навчальний посібник / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, К. І. Ржепішевського. 3-є вид. переробл. та допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 288 с.
34. Тюріна, Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацька. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 407 с.
35. Подолян Д.Ю. Розробка експортної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Бакалаврська дипломна робота. Вінниця : ВНТУ, 2016. 120 с.
36. Гуд, А. М. Структура та шляхи модернізації нетарифного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні [Текст] / А. М. Гуд // Митна справа. 2015. № 2. С. 22-28.
37. Ломейко, Ю. А. Митне регулювання і контроль у контексті розвитку зовнішньоекономічних відносин в Україні [Текст] / Ю. А. Ломейко // Актуальні Проблеми Економіки. 2015. № 4. С. 75-93.
38. Луценко, І. С. Принципи оподаткування зовнішньоекономічної діяльності: теоретичний аспект / І. С. Луценко // Формування ринкових відносин в Україні. 2009. № 11. С. 100-103.
39. Петруня, Ю. Є. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні за допомогою митного тарифу [Текст] / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Єдинак, Я. В. Бугай // Економіка та держава. 2015. № 1. С.76-78.
40. Левко, М. М. Деякі аспекти митного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах асоціації з ЄС // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ : збірник наукових праць. Серія економічна ; вип. 2. Львів, 2014. С. 60-73.
41. Козловський І.С. Удосконалення зовнішньоекономічної стратегії ПАТ «Барський машинобудівний завод». Дипломна робота. Вінниця : ВНТУ, 2017. 114 с.
42. Про лобіювання : Закон України від 23.03.2024. № 3606-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text> (дата звернення : 05 травня 2024 р.).

43. Основи зовнішньоекономічної діяльності : практикум / В. В. Козик [та ін.]. Київ : Знання, 2013. 454 с.
44. Ярош-Дмитренко Л. Ризики зовнішньоекономічної діяльності в процесі реалізації конкурентних переваг підприємств [Текст] / Ярош-Дмитренко Л. // Маркетинг в Україні. 2013. №2. С.33-38.
45. Україна залишається переважно економічно невільною країною – дослідження. URL: https://smida.gov.ua/news/allnews/ukrainazalisaetsaperevazno_ekonomichnonevilnoukrainoudoslidzenna (дата звернення : 10 травня 2024 року).
46. Барановська, В. М. Етапи розвитку управління вітчизняною зовнішньоторговельною діяльністю [Текст] / В. М. Барановська // Економіка та держава. 2011. № 4. С. 8-13.
47. Писаренко, С. М. Економіка і зовнішньоекономічні зв'язки України : підручник / С. М. Писаренко, Л. А. Українець. Київ : Знання, 2015. 398 с.
48. Поліщук, Л. С. Економіка та зовнішньоекономічні зв'язки України : навч. посібник / Л. С. Поліщук. Київ : Київський університет, 2013. 271 с.
49. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. Cambridge, MA: MTT Press, 2012. 297 p.
50. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: перекл. з англ. / М.Е. Портер. К. : Основи, 2009. 390 с.
51. Шегда А. В. Основи менеджменту : навчальний посібник/ А. В. Шегда. К.: Знання, 2009. 512 с.
52. Безус, А. М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності регіону : навч. посіб. / Безус А. М., Шафранова К. В. Київ : АМУ, 2015. 180 с.
53. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібн. Частина I. Вінниця : ВНТУ, 2017. 142 с.
54. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. пос. Частина II. Вінниця : ВНТУ, 2017. 143 с.
55. Козловський В.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчал. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019, 150 с.
56. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій /В. Ф. Оберемчук. К.: МАУП, 2007. 128 с.
57. Наливайко А. П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: моногр. / А. П. Наливайко. К: КНЕУ, 2011. 227 с.
58. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : Навчальний посібник / Н. В. Куденко. К: КНЕУ, 2010. 152 с.
59. Шергиньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шергиньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. К: КНЕУ, 2012. 232 с.
60. Ковпака Е.С., Біляк Т.О. Суть та види стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/163.pdf> (дата звернення : 13 травня 2024 р.).
61. Воронкова О. Н. Зовнішньоекономічна діяльність : посібник / О. Н. Воронкова К.: Економіст, 2009. 495 с.
62. Пергат Л.І. Етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/107870/18-Pergat.pdf?sequence=1>. (дата звернення : 14 травня 2024 р.)
63. Бабій І.В. Формування та застосування стратегії зовнішньоекономічної діяльності в механізмі стратегічного управління машинобудівним підприємством. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2018/7.pdf (дата звернення : 14 травня 2024 р.)
64. Жигалкевич Ж.М., Драгомощенко А,О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства Ж-л Економіка і суспільство, 2021, № 33. URL: <file:///C:/Users/Master/Downloads/895-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-858-1-10-20211228.pdf> (дата звернення : 17 травня 2024).
65. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.

66. Дикань В. Л. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В. Л. Дикань // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2010. № 11 (153). Ч. 2. С. 29–32.
67. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. до вивчення дисципліни для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент» / уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 64 с.
68. Шульга М. С. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах сучасних викликів. Всеукраїнська студент. наук.-практ. Інтернет-конф. (20-21 квітня 2023 р.). URL: <https://konfkafptl.lntu.edu.ua/index.php/ KKPTLLNTU/article/view/59> (дата звернення : 18 травня 2024 р.).
69. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. С. 149–151.
70. Двуліт З.П., Куцин А.Р., Стибель Р.І. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності...Електронний журнал «Ефективна економіка». ДДАЕУ. Вид-во ТОВ «ДКС-центр», 2019. № 4.
71. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник / М. Г. Сасенко. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
72. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Навчальний посібник / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с.
73. Бутинець, Ф. Ф. та інші. Бухгалтерський управлінський облік : підручник. Житомир, ПП «Рута», 2005 . 480 с.
74. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» для студентів магістратури спеціальності 073 «Менеджмент» / Укладач В. О. Козловський. Вінниця : ВНТУ, 2018. 36 с.
75. ПрАТ «ПлазмаТек» : [сайт]. URL: [http://plasmatec.pat.ua/]. (дата звернення : 18 травня 2024 року).
76. «ПлазмаТек», ПрАТ : [сайт]. URL : [https://plasmatec.business-guide.com.ua/]. (дата звернення : 18 травня 2024 року).
77. Бухгалтерська звітність ПрАТ «ПлазмаТек» за 2020-2022 роки (6 звітів).
78. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник О.М. Економічний аналіз: навч. посібник. Полтава : РВВД ПДАА, 2018. 290 с.
79. Синькевич Н.І. Економічний аналіз. Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пилуя, 2018. 97 с.
80. Черниш С.С. Економічний аналіз. К.: Видавництво ЦУЛ, 2019. 312 с.
81. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз. Полтава : ПДАА, 2016. 430 с.
82. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповн. та переробл. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
83. Балюк Ю.С. Сучасні стратегії експортно-імпортової діяльності промислових підприємств та їх обґрунтування. Ел. видання «БізнесІнформ», 2022, № 5. С. 100-107. серія «Економіка. Менеджмент і маркетинг». URL : https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-5_0-pages_100_107.pdf (дата звернення : 18 травня 2024 року).
84. Безсмертна, О.В. Логістика : навчальний посібник [Електронний ресурс] / О. В. Безсмертна, О. О. Мороз, Т. Б. Білоконь, І. В. Шварц. Вінниця : ВНТУ, 2018. 161 с.

Додаток А

Додаток 2 до
до розпорядження № 03/15 від 01.06.2022**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: «Управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії приватного акціонерного товариства «ПлазмаТек».

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту

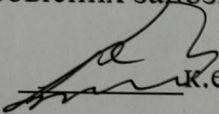
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність – 94,56 %

Схожість – 5,44%

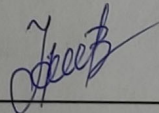
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☒ V Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ - Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ - Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку  к.е.н., доцент Нікіфорова Л.О.

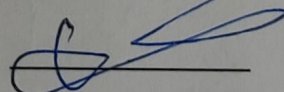
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був генерований Системою щодо роботи.

Автор роботи



Пилявець А.В.

Керівник роботи



Козловський В.О.

Додаток Б

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЛАЗМАТЕК»
ЄДРПОУ

Дата (рік, місяць, число)

за

КОДИ		
2021	1	1
03567397		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 р.

Форма №2

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1230 126	998 673
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1001 945)	(777 237)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	228 181	221 436
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	80 790	56 914
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(33 436)	(32 110)
Витрати на збут	2150	(49 440)	(39 004)
Інші операційні витрати	2180	(60 047)	(112 079)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльн.:			
прибуток	2190	166 048	95 157
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	47	187
Інші доходи	2240	53 494	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(37 585)	(42 814)
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(131 485)	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	50 521	52 530
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 138)	(11 272)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	41 383	41 258
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	41 383	41 258

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	787 262	641 266
Витрати на оплату праці	2505	117 631	65 894
Відрахування на соціальні заходи	2510	23 797	13 282
Амортизація	2515	53 161	35 606
Інші операційні витрати	2520	100 244	103 335
Разом	2550	1082 095	859 383

Примітка. Звіт на 2020 рік зкоригований за звітами 2021 та 2022 років

Чистий прибуток на одну акцію	2610	2,93	2,93
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Додаток В

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПЛАЗМАТЕК» за ЄДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2022	1	1
03567397		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 р.

Форма №2

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1370 220	1230 126
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1161 881)	(1001 945)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:			
прибуток	2090	208 339	228 181
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	62 249	80 790
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(38 970)	(33 436)
Витрати на збут	2150	(62 830)	(49 440)
Інші операційні витрати	2180	(64 923)	(60 047)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	103 865	166 048
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	40 295	53 496
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(33 744)	(37 585)

Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(45 772)	(131 485)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	60 644	50 521
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(10 593)	(9 138)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	49 691	41 383
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	49 691	41 383

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	942 191	787 262
Витрати на оплату праці	2505	112 261	117 631
Відрахування на соціальні заходи	2510	22 783	23 797
Амортизація	2515	57 637	53 161
Інші операційні витрати	2520	141 850	100 244
Разом	2550	1 276 722	1 082 095

Чистий прибуток на одну акцію	2610	3,52	2,93
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Додаток Г

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПІЛАЗМАТЕК»
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	1	1
03567397		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 р.
Форма №2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Код за ДКУД

1801001

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 004 766	1 370 220
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(767 819)	(1 161 881)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий:			
прибуток	2090	236 947	208 399
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	214 975	62 249
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(46 204)	(38 970)
Витрати на збут	2150	(54 994)	(62 830)
Інші операційні витрати	2180	(128 674)	(64 923)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	222 050	103 865
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	212 079	0
Інші доходи	2240	65 778	40 295
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(55 734)	(37 744)

Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	(378 823)	(45 772)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	65 350	60 644
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(14 138)	(10 953)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	51 212	49 691
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	51 212	49 691

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	643 656	942 191
Витрати на оплату праці	2505	90 612	112 261
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 284	22 783
Амортизація	2515	64 216	57 637
Інші операційні витрати	2520	188 056	141 850
Разом	2550	1 001 824	1 276 772

Чистий прибуток на одну акцію	2610	3,63	3,52
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л.О.

Додаток Д

Підприємство	<u>Приватне акціонерне товариство «Плазматек»</u>	Дата (рік, місяць, число)	_____ за ЄДРПОУ
Територія	<u>Рудниця</u>		_____ за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Акціонерне товариство</u>		_____ за КОПФГ
Вид економічної діяльності	<u>Виробництво виробів з дроту, ланцюгів і пружин</u>		_____ за КВЕД
	<u>устаткування</u>		
Середня кількість працівників	<u>927</u>		
Адреса, телефон	<u>вул. Максимовича, буд. 18, м. Вінниця, Вінницька обл., 21036, Україна, 0432</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			☐
за міжнародними стандартами фінансової звітності			☐

КОДИ		
2021	1	1
03567397		
0523255400		
230		
25,93		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	На початок зві- тного періоду	На кінець зві- тного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10 339	4 988
первісна вартість	1001	16 344	15 266
накопичена амортизація	1002	6 005	10 278
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	84 406
Основні засоби	1010	504 386	605 781
первісна вартість	1011	650 129	794 218
знос	1012	145 743	188 437
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших під- приємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	16 914	16 914
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	5 544	0
Усього за розділом I	1095	536 883	712 089
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	144 314	159 061
Виробничі запаси	1101	86 004	124 459
Незавершене виробництво	1102	14 986	0
Готова продукція	1103	14 002	21 479
Товари	1104	17 992	13 124
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,		39 292	100 922

послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	72 492	72 943
з бюджетом	1135	14 938	17 451
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	151 466	237 708
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 607	46 390
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	7 607	46 390
Витрати майбутніх періодів	1170	0	154
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 374	6 152
Усього за розділом II	1195	431 483	640 781
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	968 366	1 352 870

Пасив	Код рядка	На початок зві- тного періоду	На кінець зві- тного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 522	3 522
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	1 877
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	880	880
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	170 408	238 783
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	174 810	245 062
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	299	823
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	84 826	101 880
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 265	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:		0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531		

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	86 390	102 703
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	432 779	197 336
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	57 687	0
товари, роботи, послуги	1615	129 861	126 579
розрахунками з бюджетом	1620	7 085	4 408
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 203	2 780
розрахунками зі страхування	1625	917	1 815
розрахунками з оплати праці	1630	4 925	8 777
одержаними авансами	1635	61 831	153 255
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4 924	4 095
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	16 157	508 840
Усього за розділом III	1695	707 166	1 005 105
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	968 366	1 352 870

Директор
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Додаток Е

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Приватне акціонерне товариство «ПлазмаТек» за ЄДРПОУТериторія Вінницька за КОАТУУОрганізаційно-правова форма господарювання Закрите акціонерне товариство за КОПФГВид економічної діяльності Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин за КВЕД

КОДИ		
2022	1	1
03567397		
UA05020030010063857		
232		
25,93		

Середня кількість працівників 992Адреса, телефон вул. Максимовича, 18, м. Вінниця, Вінницький р-н., Вінницька обл., 21036

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 988	4 661
первісна вартість	1001	15 266	19 610
накопичена амортизація	1002	10 278	14 949
Незавершені капітальні інвестиції	1005	84 406	28 794
Основні засоби	1010	605 781	755 032
первісна вартість	1011	794 218	985 957
знос	1012	188 437	230 925
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	16 914	16 914
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	712 089	805 401
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	159 061	232 020
Виробничі запаси	1101	124 458	183 767
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	21 479	31 865
Товари	1104	13 124	16 388
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 922	89 992

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	72 943	96 560
з бюджетом	1135	17 451	20 801
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	237 708	144 306
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	46 390	72 877
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	46 390	72 877
Витрати майбутніх періодів	1170	154	157
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	6 152	3 597
Усього за розділом II	1195	640 781	660 310
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 352 870	1 465 711

Пасив	Код рядка	На початок звіт- ного періоду	На кінець звітного пе- ріоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 522	3 522
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 877	1 877
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	880	880
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	238 783	258 018
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	245 062	264 297
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	823	933
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	101 880	141 930
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0

резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	102 703	163 094
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	197 336	273 575
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	126 579	183 212
розрахунками з бюджетом	1620	4 408	7 454
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 780	6 637
розрахунками зі страхування	1625	1 815	958
розрахунками з оплати праці	1630	8 777	6 010
одержаними авансами	1635	153 255	257 765
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4 095	2 085
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	508 840	307 261
Усього за розділом III	1695	1 005 105	1 038 320
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 352 870	1 465 711

Директор
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Додаток Ж

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство Приватне акціонерне товариство «ПлазмаТек»

за ЄДРПОУ

Територія Вінницька

за КОАТУУ

Організаційно-правова форма господарювання Закрите акціонерне товариство

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин

за КВЕД

КОДИ		
2023	1	1
03567397		
UA05020030010063857		
232		
25,93		

Середня кількість працівників 607Адреса, телефон вул. Праведників світу, 18, м. Вінниця, Вінницький р-н., Вінницька обл., 21036

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "x" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

x

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 р.

Форма №1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 661	4 507
первісна вартість	1001	19 610	23 688
накопичена амортизація	1002	14 949	19 181
Незавершені капітальні інвестиції	1005	28 794	45 951
Основні засоби	1010	755 032	753 986
первісна вартість	1011	985 957	1 036 925
знос	1012	230 925	282 939
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:		0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	16 914	16 914
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	805 401	821 358
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	232 020	288 697
Виробничі запаси	1101	183 767	193 184
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	31 865	83 875
Товари	1104	16 388	11 638
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	89 922	112 936
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	96 560	101 679

з бюджетом	1135	20 801	42 274
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	144 306	206 971
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	72 877	33 116
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	72 877	33 116
Витрати майбутніх періодів	1170	157	176
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:		0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 497	2 616
Усього за розділом II	1195	660 310	788 465
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 465 711	1 609 823
Пасив	Код рядка	На початок звітно- го періоду	На кінець звітнього пе- ріоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 522	3 522
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	1 877	1 877
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	880	880
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	258 018	308 736
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	264 297	315 015

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	933	4 064
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	141 930	115 517
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20 231	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:		0	0
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	163 094	119 581

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	183 212	108 555
розрахунками з бюджетом	1620	7 454	10 475
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 637	7 031
розрахунками зі страхування	1625	958	628
розрахунками з оплати праці	1630	6 010	17 093
одержаними авансами	1635	257 765	32 280
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2 085	5 639
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	307 261	659 897
Усього за розділом III	1695	1 038 320	1 175 227
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 465 711	1 609 823

Директор
Головний бухгалтер

Слободянюк В. П.
Бойчук Л. О.

Додаток И

**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА
БАКАЛАВРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на тему:**

**«УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ПЛАЗМАТЕК»**

1. Мета дослідження:

Метою дослідження є аналіз теоретичних і методичних аспектів управління розробкою і реалізацією зовнішньоекономічної стратегії на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах та розроблення рекомендацій щодо підвищення її ефективності

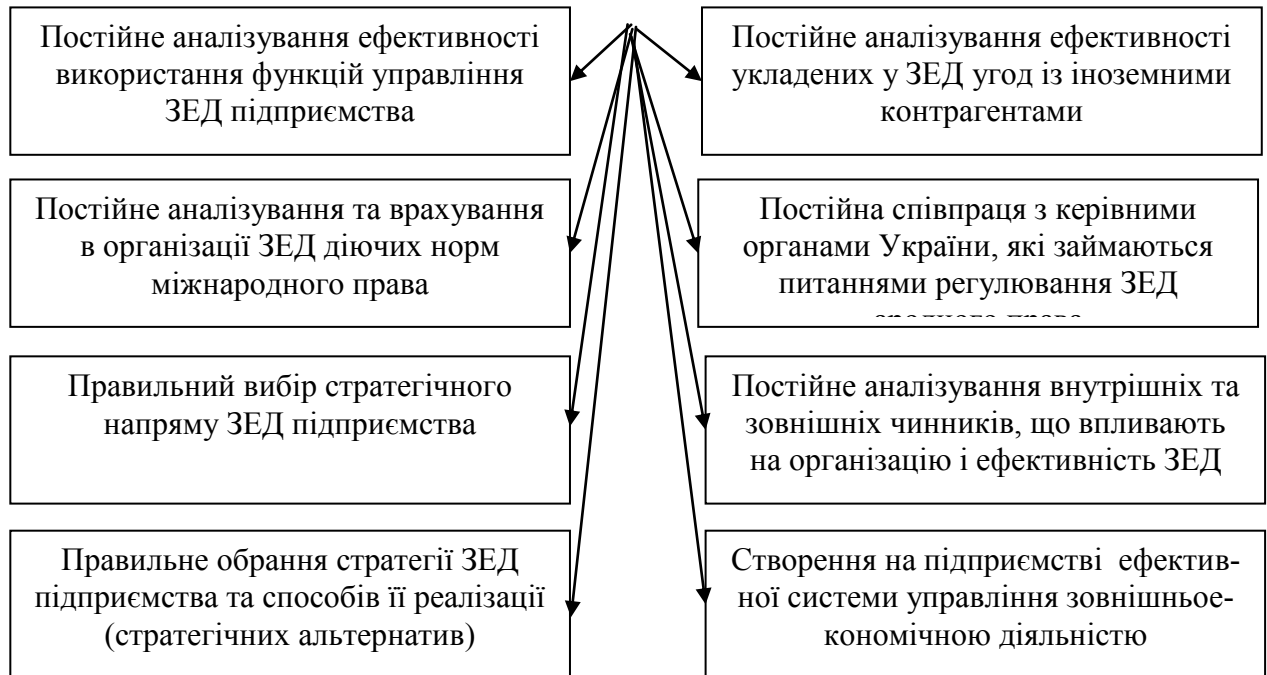
Основні задачі, які потрібно розв'язати:

- встановити загрози, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати зміст питань, які мають постійно перебувати в полі зору керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю;
- дослідити сутність основних видів стратегічної спрямованості зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- розробити класифікацію основних чинників, що впливають на організацію управління ЗЕД на підприємстві, та охарактеризувати їх зміст;
- встановити та проаналізувати етапи розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства та охарактеризувати їх зміст;
- скласти класифікації основних видів зовнішньоекономічних стратегій підприємства та їх стратегічних альтернатив і пояснити їх сутність;
- дослідити основні види організаційних структур управління, що займаються розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства;
- обґрунтувати вибір показників і методик оцінювання ефективності розроблених і реалізованих зовнішньоекономічних стратегій підприємства;
- проаналізувати основні економічні і фінансові показники діяльності ПрАТ «ПлазмаТек» та оцінити рівень ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» за останні роки;
- обґрунтувати вибір підприємством ПрАТ «ПлазмаТек» ефективної базової стратегії розвитку та його зовнішньоекономічної стратегії;
- змакетувати нову організаційну структуру управління підприємством та систему управління розробкою та реалізацією його зовнішньоекономічної стратегії;
- розробити рекомендації з підвищення ефективності управління розробкою та реалізацією стратегії ЗЕД підприємства та зовнішньоекономічною діяльністю підприємства загалом;
- розрахувати економічну ефективність від впровадження рекомендацій.

2. Переваги та загрози, які постали перед вітчизняними підприємствами в питаннях організації управління та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності



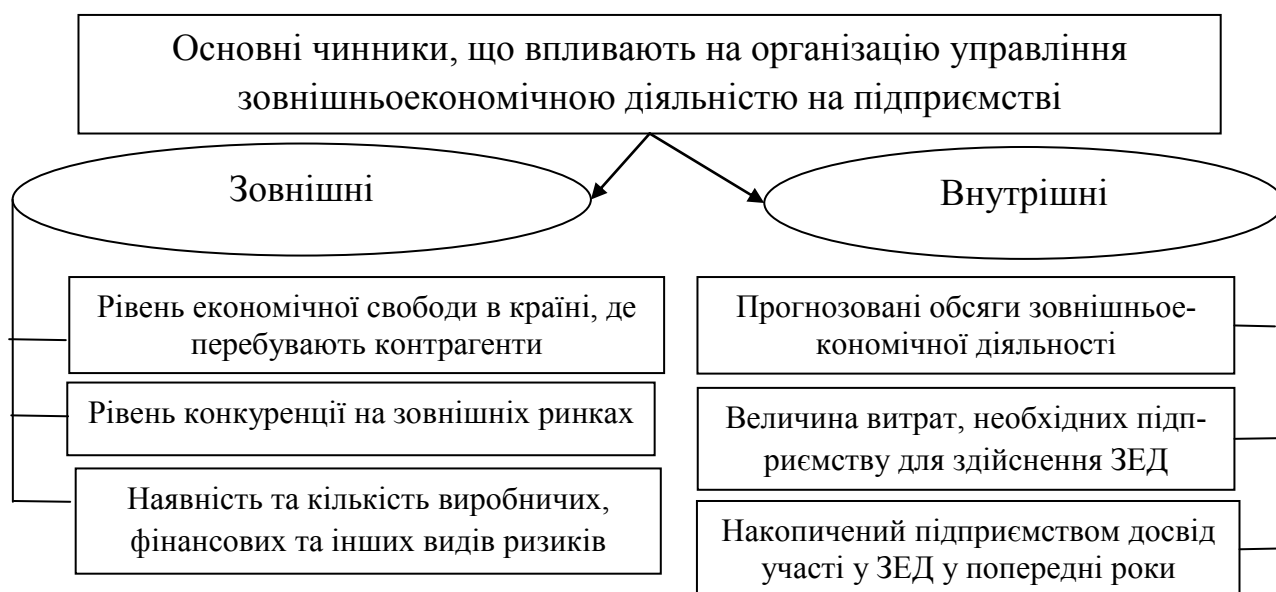
3. Перелік основних питань, які мають постійно перебувати в центрі уваги керівників підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю



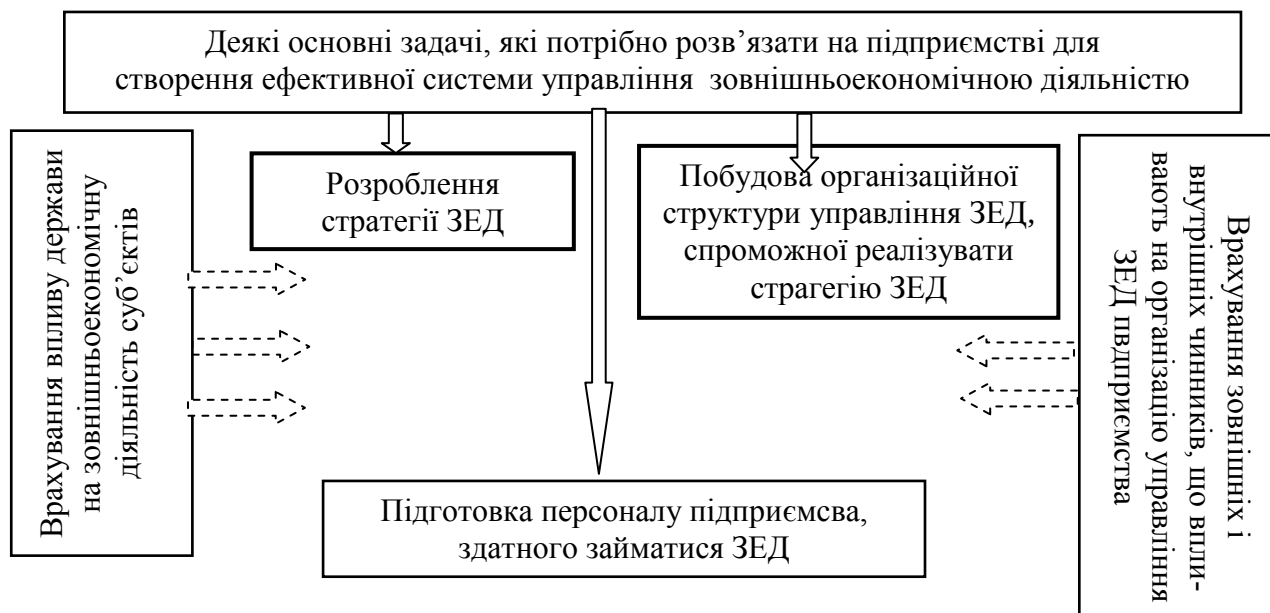
Особливості основних складових діяльності підприємства залежно від стратегічної спрямованості його зовнішньоекономічної діяльності

Стратегічна спрямованість	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоноцентризм	Геоцентризм
Характер управління	Згори донизу	Згори донизу	Переговори на місцевому рівні	Переговори на всіх рівнях
Організаційні структури	Ієрархія виробничих підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Виробничо-географічна матриця	Мережева структура
Культура	Країни походження	Країни господаря	Регіональна	Глобальна
Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	Гнучке виробництво
Маркетинг	Продукція країни походження	Місцева продукція	Регіональна продукція	Універсальна продукція
Фінанси	Репатріація прибутку (повернення)	Утримання прибутку	Регіональний перерозподіл прибутку	Глобальний перерозподіл прибутку
Персонал	Ключові посади – експатріанти	Ключові посади – місцеві працівники	Регіональна ротація працівників	Глобальна ротація працівників

4. Класифікація основних чинників, що впливають на організацію управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві



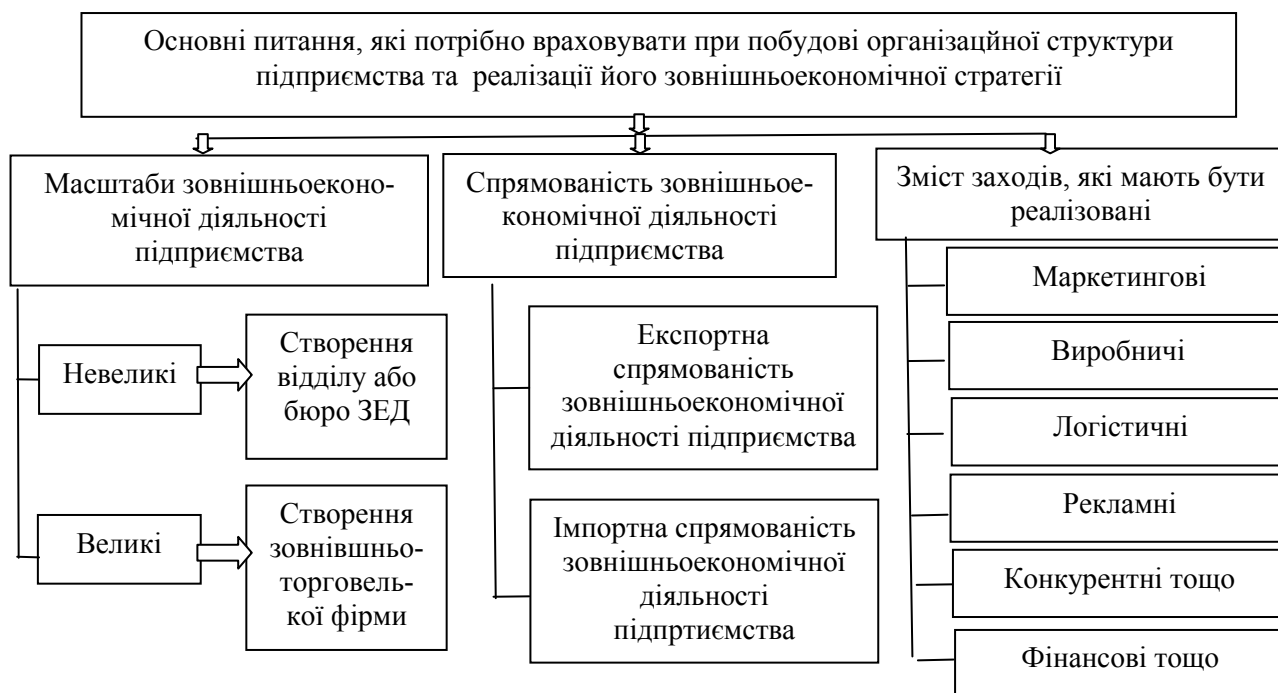
Деякі основні задачі, які потрібно розв'язати на підприємстві для створення ефективної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю



5. Укрупнений алгоритм розроблення зовнішньоекономічної стратегії підприємства



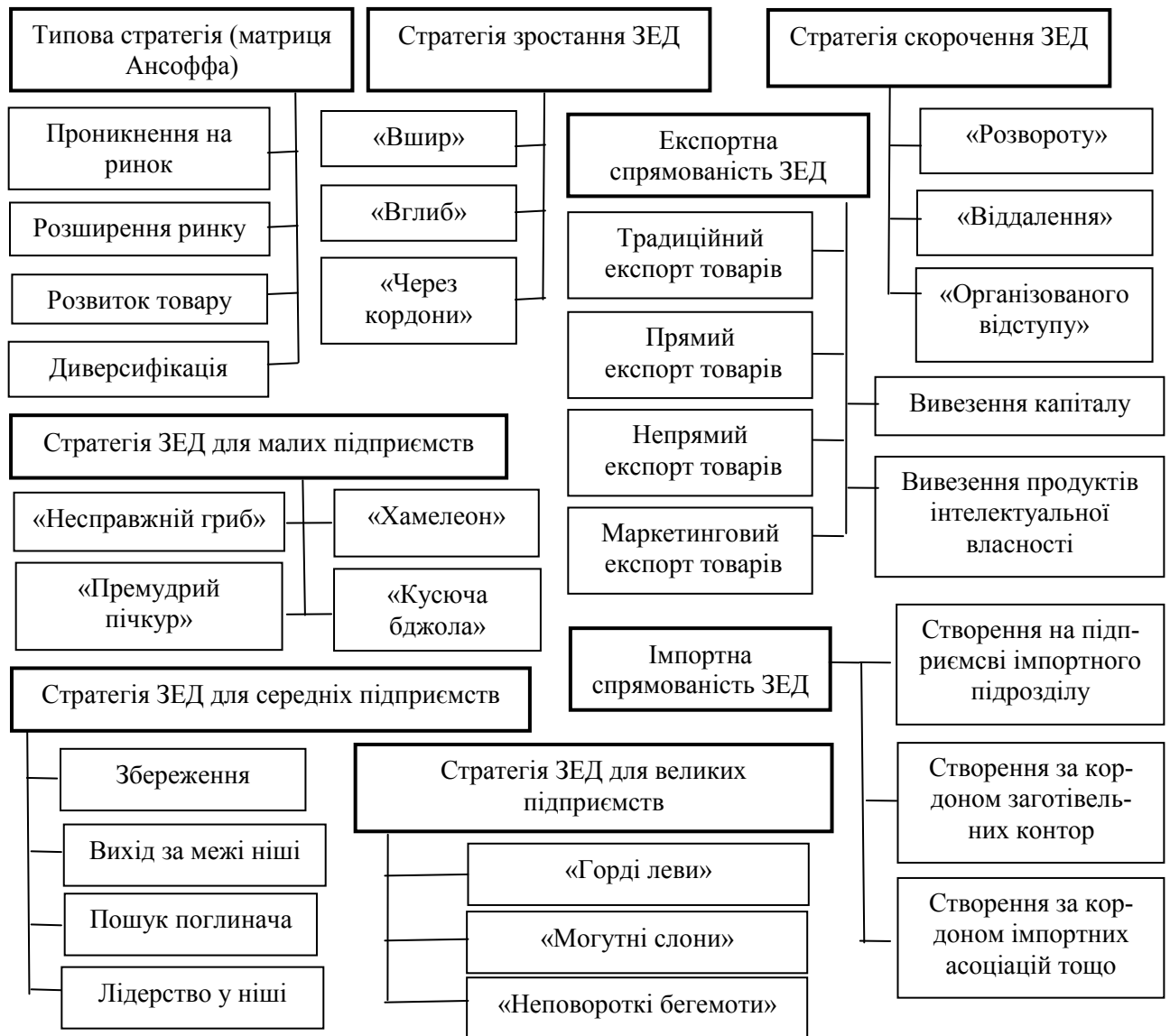
Основні питання, які потрібно врахувати при побудові організаційної структури управління підприємством, яке займається ЗЕД



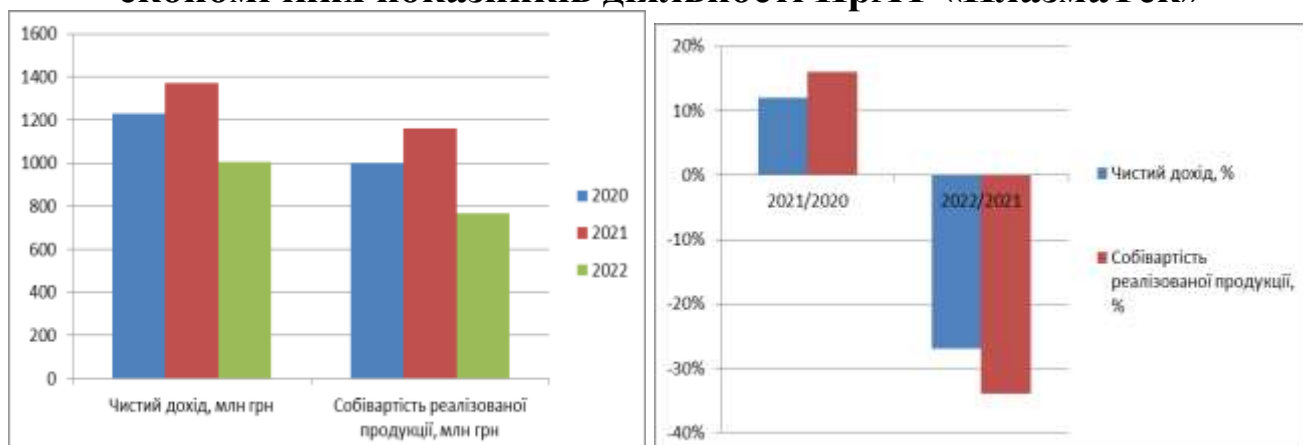
6. Деякі основні види стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства



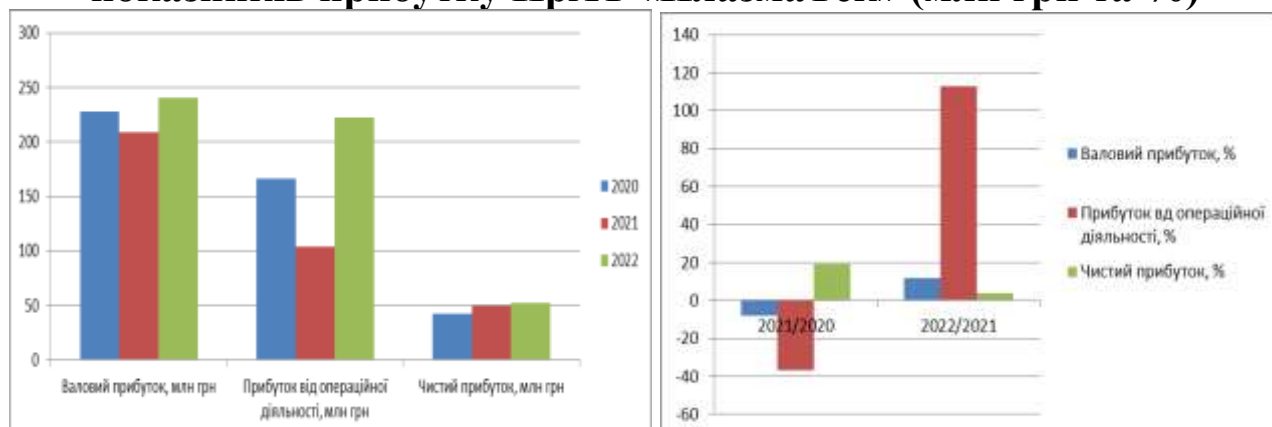
7. Деякі поширені види стратегічних альтернативних теорій зовнішньоекономічної діяльності підприємств



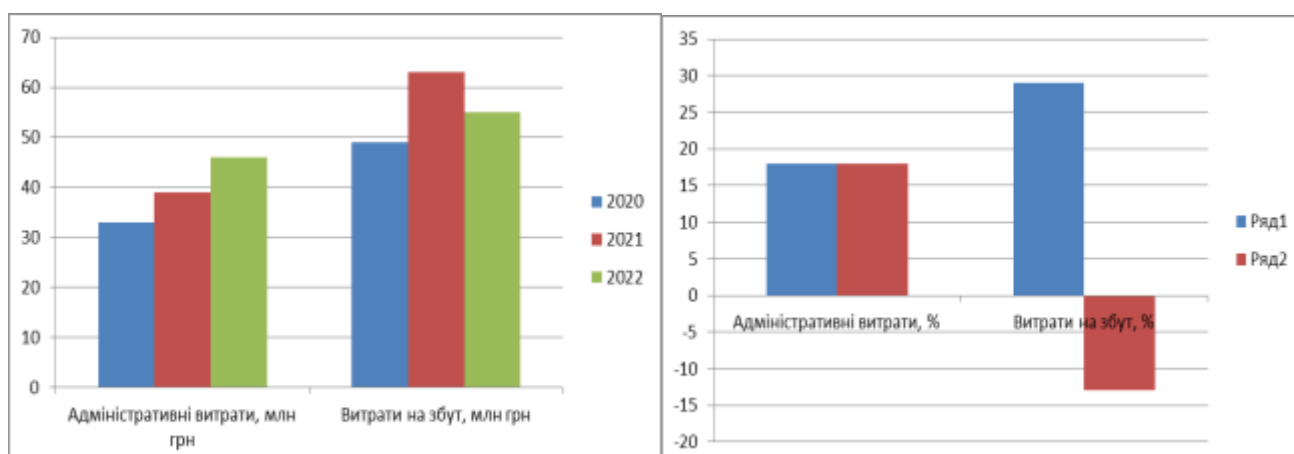
8. Динаміка зміни основних (абсолютних і відносних) економічних показників діяльності ПрАТ «ПлазмаТек»



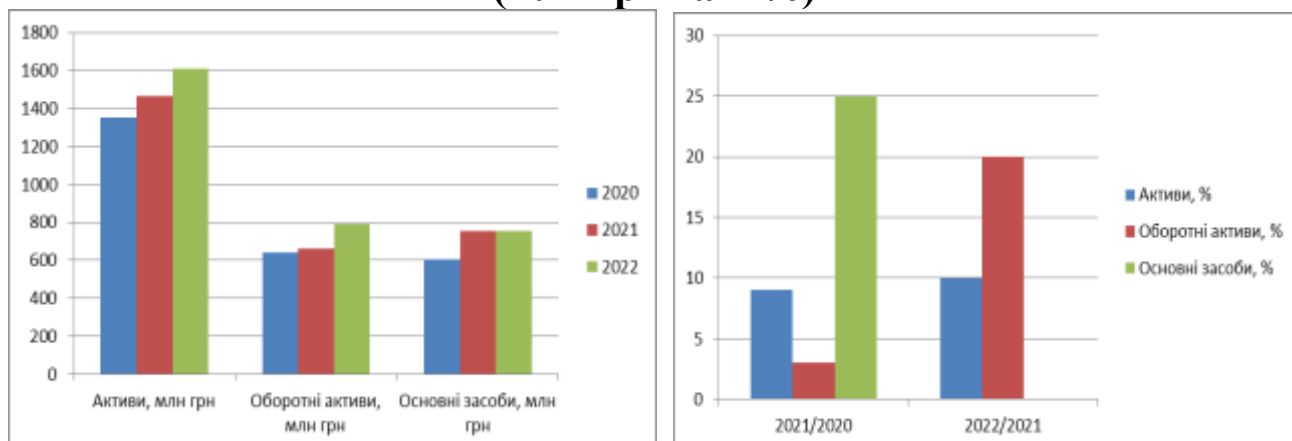
Динаміка зміни основних (абсолютних та відносних) показників прибутку ПрАТ «ПлазмаТек» (млн грн та %)



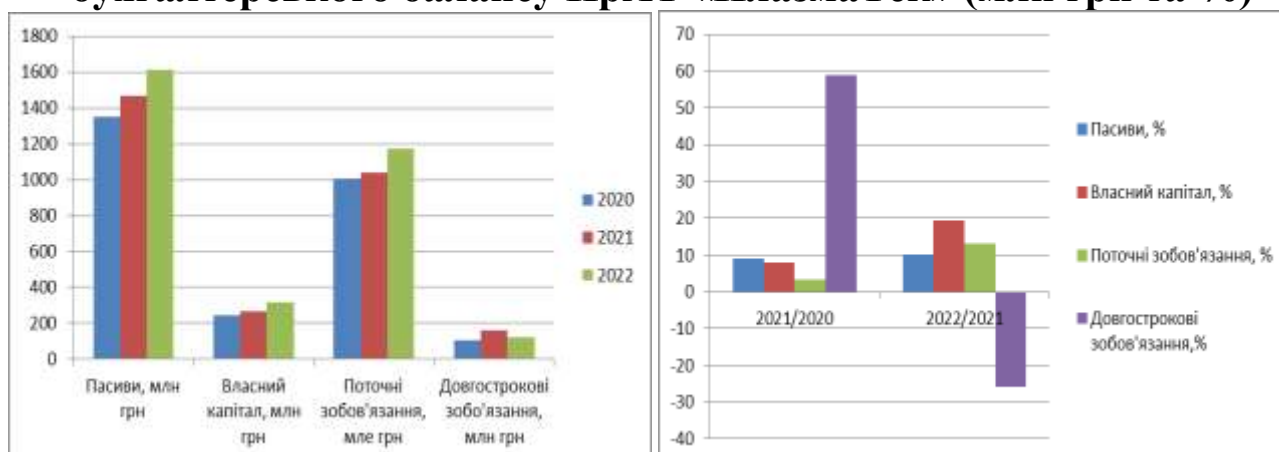
Динаміка зміни адміністративних витрат та витрат на збут (а абсолютному та відносному вимірі) у ПрАТ «ПлазмаТек» (млн грн та в %)



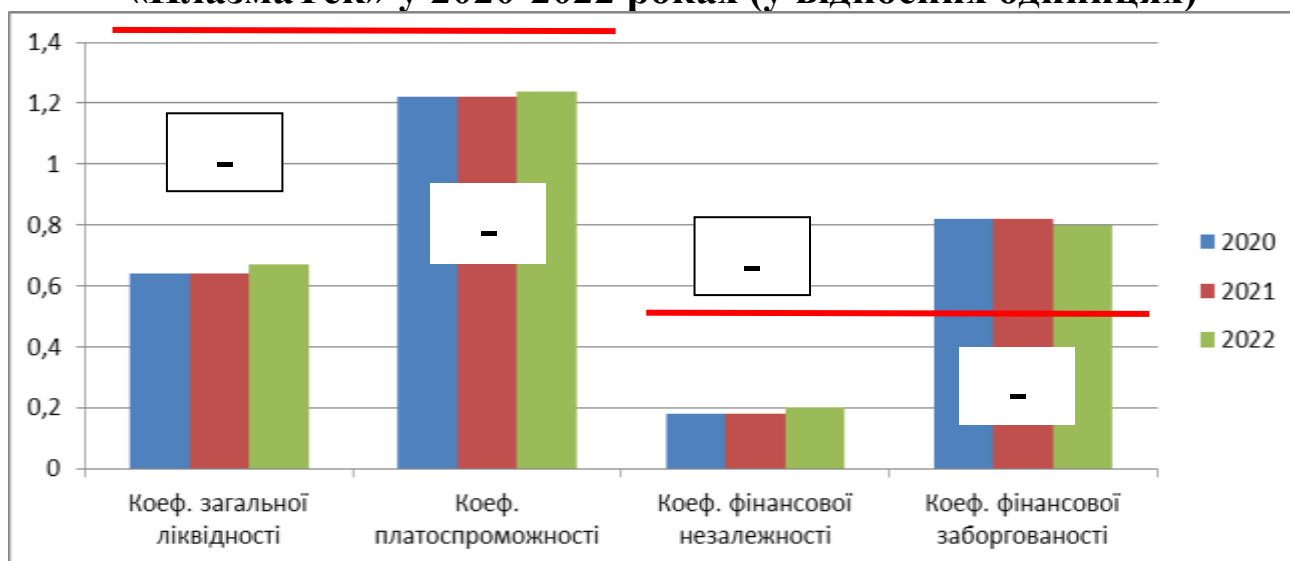
9. Динаміка зміни вартості (на кінець року) деяких статей активу бухгалтерського балансу підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» (млн грн та в %)



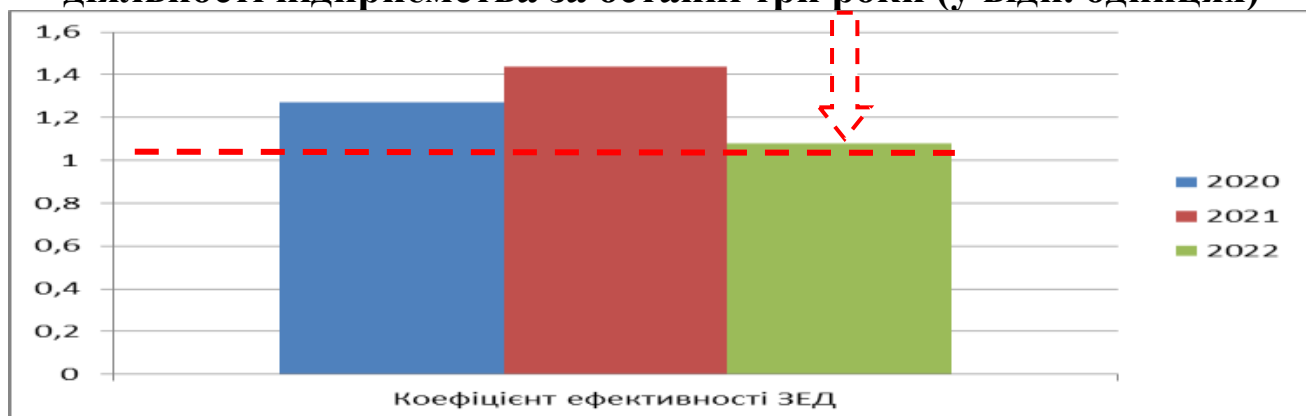
Динаміка зміни вартості (на кінець року) деяких статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ «ПлазмаТек» (млн грн та %)



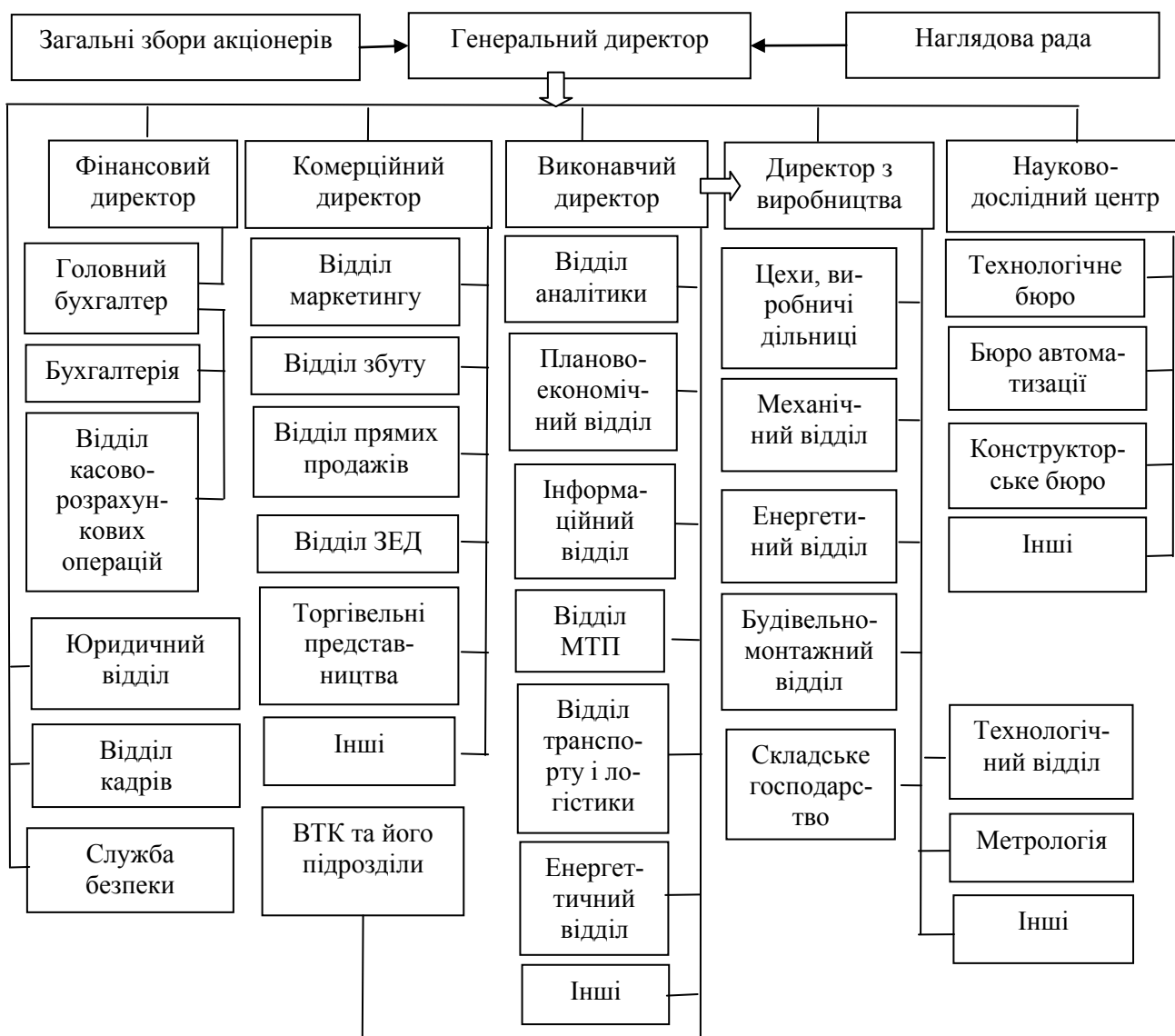
Динаміка зміни фінансових коефіцієнтів підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» у 2020-2022 роках (у відносних одиницях)



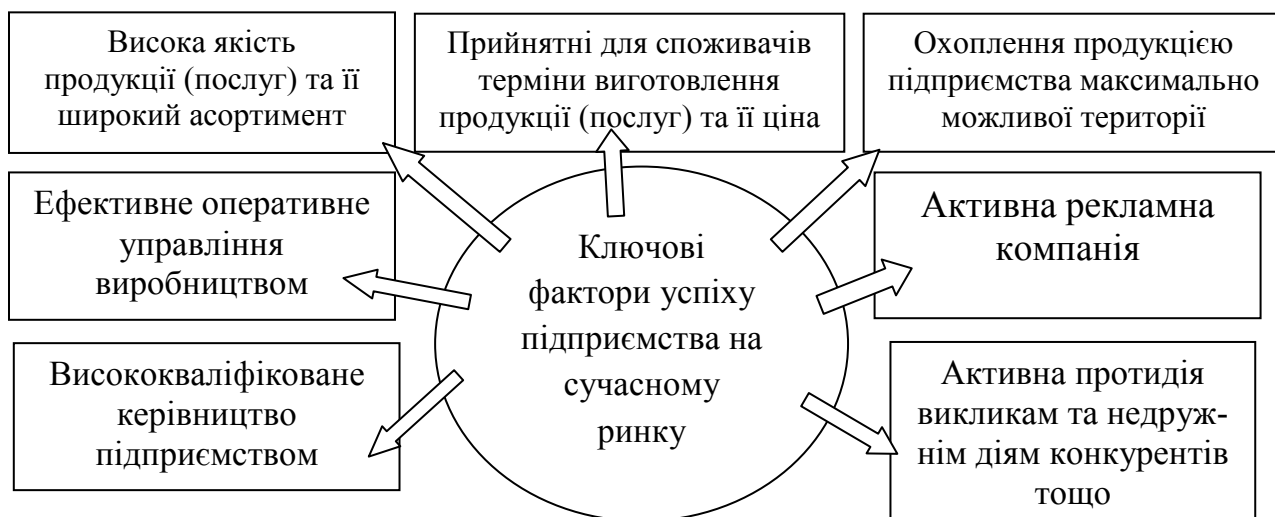
10. Розраховані коефіцієнти ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за останні три роки (у відн. одиницях)



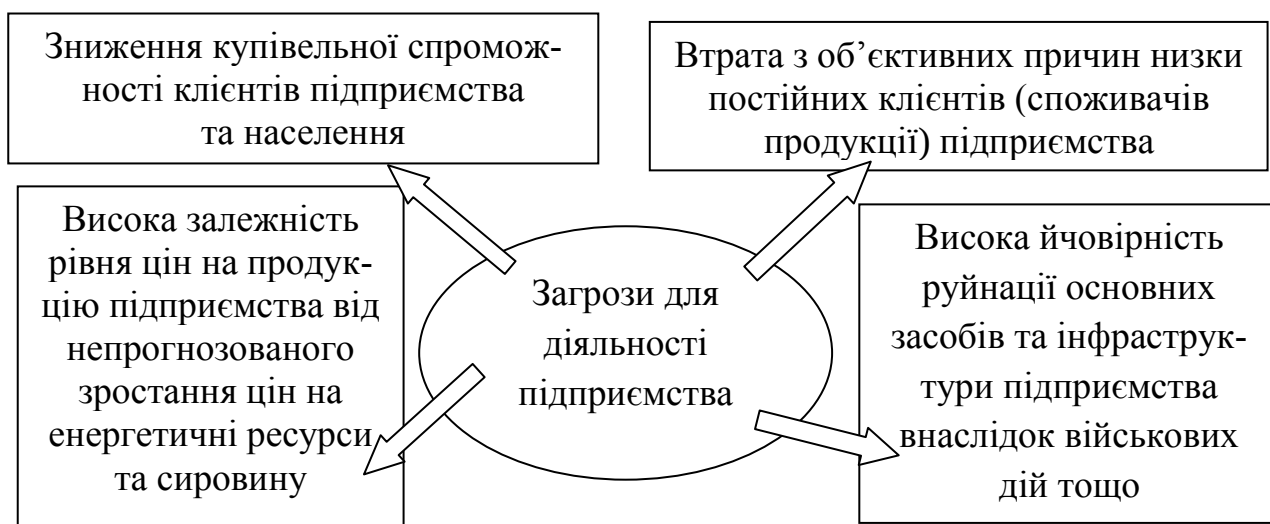
Організаційна (укрупнена і спрощена) структура управління підприємством ПрАТ «ПлазмаТек»



11. Деякі ключові фактори успіху підприємства ПрАТ «Плазма-Тек» на сучасному ринку виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин



Деякі ключові загрози діяльності підприємства ПрАТ «Плазма-Тек» на сучасному ринку виробництва виробів із дроту, ланцюгів і пружин



12. Змакетована нова організаційна структура управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії на ПрАТ «ПлазмаТек» (фрагмент)



13. Рекомендаційний план заходів з удосконалення управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства ПрАТ «ПлазмаТек» на 2025-2027 р.

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати
Управлінсько-організаційні заходи			
1. Удосконалення організаційної структури управління підприємством (рис.3.4)	Генеральний директор	1 місяць	Одноразові витрати 25 тис грн.
2. Розроблення нових посадових інструкцій для фахівців відділів маркетингу і ЗЕД	Виконавчий директор	1 місяць	Одноразові витрати 25 тис грн
3. Впровадження стратегій ЗЕД: «розширення ринку», «розробки нових товарів», «опанування нових ринків», «диверсифікації»	Комерційний директор	Постійно	Щорічно по 100 тисяч грн
Технічні заходи			
4. Розробка нових видів продукції та підвищення якості існуючої продукції	Виконавчий директор	Постійно	200 тис. грн щорічно
5. Впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, нових матеріалів тощо	Виконавчий директор	Постійно	200 тис. грн постійно
Перебудова логістичної системи			
6. Перебудова логістичного процесу на основі застосування правила «7R»	Відділ транспорту і логістики	Постійно	100 тис. грн щорічно
Економічні заходи			
7. Розробка і застосування ефективної системи матеріального стимулювання працівників, що забезпечують ЗЕД	Планово-економічний відділ, бухгалтерія	Постійно	200 тис грн щорічно
Інші заходи			
8. Перенавчання фахівців відділу ЗЕД, витрати на рекламу, співпраця з іноземними фахівцями, партнерами, клієнтами тощо	Виконавчий директор	Постійно	200 тис грн щорічно
Всього	50 тисяч грн одноразово та по 900 тисяч грн щороку		

Оскільки внутрішня ефективність витрачених коштів (згідно проведених розрахунків) становить $E_b = 27,0\%$, то це свідчить про економічну доцільність впровадження наших рекомендацій з удосконалення управління розробкою та реалізацією зовнішньоекономічної стратегії підприємства ПрАТ «ПлазмаТек».