

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Факультет менеджменту та права

Спеціальність 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
готельно-ресторанної справи та туризму
професор _____ Ціхановська В.М.
«__» _____ 2016 р.

**УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»
8.03060104 – 295 м. 18.11.15.

Студент випускник

Кульбаба О.В.

Керівник дипломної роботи, к.е.н., доцент

Головня О.М.

Вінниця 2016 р.

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему: Управління функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин».

Магістерська робота: 110 с., 9 рис., 14 таблиць, 97 літературних джерел.

Мета роботи – розробка підходів до управління функціонуванням підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Методи дослідження – у роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: наукова абстракція та порівняння – для визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в аспекті стійкого управління; узагальнення, систематизація та критичний аналіз – для виділення різних класів методик діагностики кризового стану та економічної безпеки підприємства, визначення їх недоліків та переваг; аналіз та синтез – для виділення поточного, тактичного та стратегічного рівнів економічної безпеки та визначення на їх базі інтегрального показника економічної безпеки підприємства.

Досліджено теоретичні основи управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності; механізм державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах економічної інтеграції; функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, націленого на стійкість зовнішньоекономічної діяльності

Результати роботи впроваджені у діяльності ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин».

Ключові слова: функціонування підприємства, експортні можливості, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність зовнішньоекономічної діяльності, зовнішньоторговельна політика, експорт, імпорт.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА–СУБ’ЄКТА ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Теоретико-методичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	9
1.2. Місце економічної безпеки в системі управління функціонуванням підприємства – суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності.....	13
1.3. Механізм державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах економічної інтеграції.....	21
1.4. Методика дослідження управління стійким функціонуванням підприємства на зовнішньому ринку.....	29
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА–СУБ’ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин».....	38
2.2. Функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, націленого на стійкість зовнішньоекономічної діяльності.....	44
2.3. Оцінка стійкого функціонування підприємства на зовнішньому ринку..	71
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА–СУБ’ЄКТА ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	77
3.1. Розробка механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	77
3.2. Моделювання системи управління стійким функціонуванням підприємства на зовнішньому ринку.....	82
3.3. Вдосконалення управління функціонуванням підприємства на зовнішньому ринку на основі SWOT-аналізу.....	86
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	94
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Україна знаходиться на важливому етапі входження в систему світових господарських зв'язків, від успішної реалізації якого залежить не тільки динаміка зовнішньої торгівлі, але й можливість розвитку держави як органічної підсистеми світового господарства. Важливою умовою успішного функціонування системи зовнішньоекономічної діяльності України в комплексі міжнародного обміну є вдосконалення системи оцінки її результатів.

Характерною ознакою становлення України як незалежної держави зі світовим рівнем розвитку національної економіки є загальна зосередженість на дослідженні проблематики ефективного входження вітчизняного господарського комплексу до глобального ринку та посідання ним гідного місця у міжнародній системі. Близько 60% валового внутрішнього продукту України формується за рахунок зовнішньоторговельного обороту, тому проблема підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій, зокрема, експортних, набуває подальшої значущості.

Головною ланкою даного процесу стає підприємство як господарюючий суб'єкт. Формування асортименту високотехнологічної конкурентоспроможної продукції з урахуванням вимог не тільки внутрішнього, а й зовнішніх ринків для забезпечення ефективності збуту зумовлює необхідність розробки нових підходів щодо обґрунтування організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Наукового переосмислення потребують як базові підходи до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, так і її методологічне забезпечення. Одним з підходів могла б стати побудова організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, який би врахував особливості функціонування господарюючого суб'єкта на сучасному етапі. Тому наукове дослідження цієї проблеми є актуальним, оскільки відпрацювання

теоретичних положень і методичних підходів здійснення аналізу й оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, виявлення резервів її підвищення в комплексі майже відсутні.

Особливо актуальним на сучасному етапі розвитку зовнішніх торговельних зв'язків окремих одиниць господарювання є визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності на основі систематизованого ретельного аналізу, який би дозволив розкрити зміни стану експортно-імпоротної діяльності підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики показав, що у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує певний доробок щодо визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. У ширшому контексті проблематика визначення категорії «управління зовнішньо-економічною діяльністю» представлена в роботах таких українських науковців, як І.В. Бураковський, В.Р. Сіденко, В.І. Чужиков, А.С. Філіпенко, О.І. Кредісов, А.П. Румянцев.

Власне категорія «управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» недостатньо теоретично обґрунтована і вимагає конкретизації. Не систематизовано методичні підходи щодо визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств та резервів її підвищення. У роботах зазначених авторів не висвітлено сутність поняття «організаційно-економічний механізм визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств», методична та методологічна база його формування та реалізації. Потребує уточнення методика проведення всебічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств з метою визначення впливу чинників на її результати як на рівні підприємства, так і на рівні галузі, на підставі якої доцільно розробити інструментарій виявлення резервів підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Мета дослідження полягає в розробці теоретично обґрунтованого організаційно-економічного механізму визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств у структурі загальної системи

зовнішньоекономічних зв'язків держави, що сприятиме підвищенню рівня практичної реалізації резервів діяльності вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках.

У процесі досягнення мети роботи передбачається вирішити такі завдання теоретичного та практичного характеру: визначити сутність та умови формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств; проаналізувати існуючі методичні підходи щодо визначення ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства; оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності господарюючого суб'єкта; оцінити товарну і географічну структуру експорту (імпорту) підприємств; розробити комплекс організаційних заходів щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавство, нормативно-правові акти з питань зовнішньоекономічної діяльності, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених щодо значущості і ролі ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в системі зовнішніх зв'язків галузі, методичних підходів до визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Фактографічна інформація, використана в процесі дослідження, містить офіційні дані Державного комітету статистики України, звітну інформацію досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин». Предметом дослідження є практичні аспекти управління функціонуванням підприємства ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин».

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретико-методичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств, які працюють на зовнішніх ринках, ніколи не є стійким, а для українських промислових підприємств, є особливо небезпечним, що зумовлюється в основному високою конкуренцією на зовнішніх ринках, слабкою державною підтримкою, збутом переважно на ринках нерозвинених країн та країн, що розвиваються, обмеженістю доступу на ринки розвинених країн, швидкістю зміни кон'юнктури. Все це зумовлює пошук ефективних стратегій, принципів та методів, які б дозволяли суб'єктам господарювання здійснювати та розвивати свою діяльність в складних умовах зовнішніх ринків, де основною компонентою є управління стійким функціонуванням підприємств.

Багато українських та іноземних учених пропонують свої підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах небезпеки та реалізації певного набору дій щодо забезпечення їх стійкого функціонування на державному, мезо та мікро рівні. Провідними українськими вченими, які зробили вагомий внесок у забезпечення стійкого функціонування підприємств – учасників зовнішньоекономічної діяльності, є: Василенко В.О., Гриньова В.М., Іванов Ю.Б., Куркін М.В., Клебанова Т.С., Козаченко Г.В., Лігоненко Л.О., Пономарева В.П., Пономаренко В.С., Предборський В.А., Раєвнева О. В., Тищенко О.М.

Козак Ю.Г. під зовнішньоекономічною діяльністю розуміє діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. Зовнішньоекономічна

діяльність у всіх країнах спрямована на: сприяння вирівнювання темпів економічного розвитку; порівнянність витрат виробництва на національному та світовому рівнях; реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік [41, с. 8].

Новоселецький О.М. вважає, що “стійкість підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності” – це здатність підприємства як економічної системи зберігати рівноважний стан у процесі свого функціонування, не виходячи за межі області значень ключових параметрів, забезпечуючи допустимий ступінь ризику, вільно маневрувати в разі дії дестабілізуючих чинників, адаптуватися та виконувати поставлені завдання. Іншими словами, підприємство, яке функціонує в ринкових умовах за високого рівня коливань ключових чинників у зовнішньому середовищі повинно, зберігати рівноважний стан за рахунок прийняття управлінських рішень, які здатні максимально знизити можливі втрати підприємства від чинників невизначеності [65, с. 79].

Варто зауважити, що підприємство є складною і далеко не завжди детермінованою системою, що включає в себе множину елементів, тісно взаємопов’язаних як між собою, так і з зовнішнім середовищем. Також варто звернути увагу на те, що окремі структурні елементи підприємства можуть бути не повною мірою узгодженими між собою і з загальними цілями. Тому врахування показника економічної стійкості, який відображає стан кількісних значень ключових параметрів функціонуючого підприємства є важливим аспектом в процесі управління підприємством та збереженні його рівноваги [67, с. 12].

Підсистема управління стійким функціонуванням підприємства повинна будуватися на ієрархічному принципі, а здійснення самого процесу управління стійким функціонуванням має полягати у своєчасному виявленні зміни рівня стійкого функціонування, оцінки можливості виникнення наведених процесів у майбутньому, виявлення причин та здійснення відповідного реагування на них. Управління стійким функціонуванням

підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності здійснюється через управління її складовими та за певними етапами, що необхідне для реалізації функцій управління [37].

Сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства варто розуміти як сукупність зовнішньоекономічних операцій у сфері господарської діяльності, які здійснює підприємство з метою отримання прибутку через створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на світовий ринок, а управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств необхідно розглядати як комплексну оцінку та моделювання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх його підрозділів в інтересах досягнення визначеного прибутку в міжнародній підприємницькій діяльності [62, с. 118].

Основне місце в теорії зовнішньоекономічної діяльності займають питання, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємства або продукції. Тому особливу увагу варто приділити послідовному аналізу теоретичних та методичних основ оцінки конкурентоспроможності, сутність якої ми визначаємо як володіння комерційною продукцією й ефективною діловою стратегією для її розміщення та отримання прибутку. Тим самим автор наголошує, що на успіх сучасного підприємства впливає якість прийняття управлінських рішень щодо ефективної організації ресурсів та стратегічних переваг, включаючи фактори виробництва та ринкові можливості, що визначають умови зовнішнього середовища.

Основою для формування ефективного організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств є усвідомлення наступної системи ринкових процесів:

– забезпечення якості продукції й ефективність управління вітчизняним підприємством повинно відповідати міжнародним стандартам й загальноприйнятій міжнародній практиці;

– для забезпечення ефективної роботи підприємствам необхідно займатися зовнішньоекономічною діяльністю на регулярній основі для того,

щоб не втрачати вже досягнутих успіхів у цій діяльності та високої якості продукції на рівні світових стандартів;

– зовнішньоекономічна діяльність вимагає від керівників підприємств концентрувати свої ресурси, ставити конкретні й практично досяжні цілі (досягнення певної якості продукції, захоплення певної частки світового ринку, співробітництво з конкретними закордонними партнерами тощо);

– у порівнянні з роботою на внутрішньому ринку зовнішньоекономічна діяльність вимагає більших організаційно-комерційних витрат, але й приносить більше доходів, вигоди та валютної виручки.

Головним завданням у рамках підприємства є аналіз та оцінка всіх параметрів і результатів зовнішньоекономічної діяльності, і вже на цій основі, визначення конкурентних переваг, що вигідно відрізняють його від реальних і потенційних конкурентів. Розвиток сучасних економічних відносин вимагає докорінних змін у всіх сферах діяльності суб'єктів господарювання [71, с. 384].

Основними причинами, що стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, є відсутність:

– достатніх знань поточного та прогнозованого стану ринку та власних коштів для діяльності на цьому ринку;

– чіткої орієнтації на короткострокові результати діяльності через брак коштів та відсутність дійових механізмів довгострокового кредитування з прийнятними відсотковими ставками;

– єдиного підходу до зовнішньоекономічної діяльності підприємств та незначна державна підтримка вітчизняного виробника;

– необхідної інформації про стан зовнішнього і внутрішнього ринку та прикладання значних зусиль з боку підприємств для виживання в цих умовах;

– інтенсивного інвестиційного процесу, що є головною перешкодою на шляху до реалізації великих проектів та розробок нових конкурентоспроможних видів продукції;

– зовнішньоекономічної стратегії на більшості сучасних підприємств для вирішення довгострокових завдань;

– механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю та ефективних заходів щодо виходу підприємств на зовнішні ринки [76, с. 28].

Таким чином, сучасні підприємства обмежені у своїх ринкових можливостях і не можуть повністю використати наявний потенціал. Поліпшення ситуації щодо виходу вітчизняних підприємств на зовнішній ринок, буде залежати від розробки ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

1.2. Місце економічної безпеки в системі управління функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності

Аналіз та узагальнення існуючих у науковій літературі поглядів на сутність кризи підприємства дозволяє визначити її як стан підприємства, що викликаний загостренням внутрішніх і зовнішніх протиріч та ставить під загрозу його існування як цілісної системи в поточний час або в певній часовій перспективі. Криза на підприємстві може бути обумовлена багатьма факторами та мати різні форми прояву, що і визначає характер необхідних антикризових заходів. Дослідження та аналіз існуючих в науковій літературі класифікацій криз підприємства дозволили дійти висновку, що більшість з їх класифікаційних ознак характеризують відмітні риси скоріше не самої кризи, а її причин або факторів. Тому в роботі обґрунтована необхідність чіткого розмежування існуючих класифікаційних ознак кризи відповідно до їх здатності відображати характерні особливості кризи як явища (системна або часткова криза; криза ліквідності, рентабельності або стратегічна криза, інші) або її причин (зовнішні та внутрішні, прогнозовані та непрогнозовані, регульовані та нерегульовані, галузеві та загальногосподарські, тощо). Дослідження та систематизація галузевих факторів кризи підприємств

України дозволили виявити певні передумови фінансової, виробничо-технічної, сировинної та комерційної кризи в галузі.

Необхідно відзначити, що антикризове управління підприємством повинне бути націлене не тільки на ліквідацію наслідків існуючої кризи, але перш за все її ідентифікацію на ранній стадії та запобігання кризовим явищам (забезпечення успішного розвитку підприємства), що можливо лише при досягненні певної економічної стійкості підприємства, тобто високого рівня його життєздатності. До того ж криза – це системне явище і її подолання потребує не лише усунення певних ризиків та загроз, але й еволюції всієї господарської системи підприємства як окремого цілого та як складової макросередовища. Отже антикризове управління повинне бути спрямоване на підвищення (збереження високого рівня) економічної безпеки підприємства. Тобто антикризовий менеджмент доцільно розглядати як управління економічною безпекою підприємства, яка є об'єктом його впливу.

Розгляд економічної безпеки в аспекті антикризового управління передбачає її визначення як стану, протилежного кризі, який досягається при найбільш ефективному використанні ресурсів підприємства, а також відповідності напрямку його розвитку основним тенденціям зовнішнього середовища. Таке визначення економічної безпеки підприємства дозволяє конкретизувати цілі й задачі її діагностики, які полягають у систематизованому дослідженні симптомів кризи за різними її видами [2, с. 140.

Відповідно до вище зазначеного антикризове управління повинне починатися з діагностики економічної безпеки підприємства, що є найбільш відповідальним етапом антикризового менеджменту.

Аналіз як окремих методик, так і їх груп дозволив виявити певні недоліки, які суттєво обмежують можливість їх використання. Зокрема методичні підходи, засновані на прогнозуванні банкрутства, враховують здебільшого фінансові ризики та дозволяють виявити кризу, як правило, на останній, найтяжчій її стадії. Методи комплексної оцінки загроз спрямовані,

здебільшого, на дослідження загроз і ризиків, не враховуючи при цьому виробничого потенціалу, ресурсної забезпеченості та конкурентоспроможності підприємства, отже унеможливають ідентифікацію стратегічної кризи. Необхідно відзначити, що найдоцільнішим є використання класу методик, що базуються на визначенні економічного потенціалу підприємства, та разом із загрозами і ризиками дозволяють оцінити сильні сторони й можливості підприємства. Однак недоліки окремих методик цього класу, а саме недосконалість механізму оцінки окремих складових економічної безпеки підприємства, визначення їх значущості при оцінці загального рівня безпеки та інші свідчать про недосконалість відповідної методичної бази та необхідність формування комплексної системи діагностики економічної безпеки підприємства, адекватної сучасним умовам господарювання.

В останнє десятиліття функціонування суб'єктів господарювання світової економічної системи усе більшою мірою підпадає під вплив процесів глобалізації і транснаціоналізації. Дані процеси зумовили появу нових видів економічних загроз, пов'язаних з розвитком економічної інтеграції, посиленням впливу світових промислово-фінансових центрів і міжнародних організацій, передусім, світової організації торгівлі, на порядок ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Оскільки XXI століття є продовженням періоду концептуальних змін, найважливіше значення набуває врахування впливу чинника безпеки в модернізації глобального, національного і регіонального економічного простору, утвердження безпеки в якості щонайпершого принципу формування і реалізації складових зовнішньої і внутрішньої політики країн, трансформації і розбудови нових міжнародних і внутрішньодержавних структур і міжнародних зв'язків.

Сучасна глобалізація міжнародних відносин національних господарств зумовила зростання відкритості національних економік, її суб'єктів господарювання, що призвело до посилення впливу зовнішніх факторів на

рівень їх економічної безпеки. В результаті майже усі національні економіки та суб'єкти господарювання підпадають під дію факторів міжнародної конкуренції, коливань попиту і пропозиції на світових ринках, кризових явищ у різних секторах глобальної економічної системи.

В даних умовах, щоб національний „економічний організм” міг ефективно функціонувати, мають бути створені сприятливі умови для забезпечення економічної безпеки і розвитку зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктами господарювання.

При цьому, важливо відмітити, що суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності виступають як носії особливих економічних інтересів країн і не виокремлюються для проведення аналізу [4, с. 26].

Таким чином, можна стверджувати, що зовнішньоекономічна безпека підприємств є невід'ємною складовою як міжнародної, так і національної безпеки країни, яка відображає стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання погрозам і забезпеченню стабільного функціонування підприємства як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. Слід зазначити, що два ці поняття з точки зору теорії міжнародних відносин несуть в собі різне сутнісне наповнення. Безпека (міжнародна) - категорія, що відбиває такий стан міжнародних відносин, при якому забезпечуються фундаментальні національні інтереси усіх суб'єктів світової політики. У світлі цих поглядів національна безпека - це політика, а міжнародна безпека, - це стан.

Загалом, економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності підприємства слід розглядати як особливий стан системи, який забезпечує захищеність її елементів і зв'язків від деструктивного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників материнської держави і країни - реципієнта.

Ці особливості пов'язані із впливом сукупності деструктивних факторів і загроз, притаманних зовнішньому міжнародному середовищу. За твердженням провідних вітчизняних і зарубіжних науковців, їх деструктивний вплив загострюється в умовах сучасних глобальних

трансформацій світового господарства. Тому безпека зовнішньоекономічної діяльності як складова будь-якого підприємства, яке виходить на міжнародні ринки і знаходиться під впливом міжнародної конкуренції та глобальних диспропорцій у розвитку світової економіки стає фундаментальним елементом у системі забезпечення його глобальної конкурентоспроможності.

Головна проблема забезпечення економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства полягає в управлінні ризиками та мінімізації загроз і нівелюванні впливу зовнішніх деструктивних факторів, настання яких прямо не залежить від зусиль підприємств.

Отже, зростання рівня загроз і їх негативний вплив на результати діяльності компанії пов'язане зі швидкою мінливістю економічної ситуації як в окремій країні, так і у межах світової економічної системи, кон'юнктури міжнародних ринків, розширенням сфери зовнішньоекономічних відносин, появою нових для вітчизняної господарської практики фінансових технологій і інструментів та іншими чинниками, загостренням глобальних проблем людства [1].

За думкою багатьох економістів ключовим питанням забезпечення зовнішньоекономічної безпеки підприємства є мінімізація впливу глобальних дисбалансів на його діяльність в залежності від змін глобального попиту та пропозиції; скорочення приватних заощаджень; зміни цін на ключові сировинні товари. В глобалізованому світі підприємствам стає все більш складно забезпечувати технологічне та інноваційне лідерство в умовах динамічного зростання конкуренції, що зумовило порушення зв'язків між динамікою розвитку провідних економік світу і цінами на товари сировинного походження [9, с. 115].

Оцінка економічної безпеки діяльності підприємства характеризує економічну безпеку в періоді і для періоду, що є наступним з моменту оцінювання, відображає перспективи змін інтересів носіїв загроз, які впливають на можливості реалізації економічних інтересів підприємства. З одного боку, економічна безпека стану підприємства залежить від

результатів його діяльності у попередньому періоді, а з іншого – цей результат залежить від наявних можливостей здійснення фінансово-господарської діяльності, які відображаються оцінкою економічної безпеки діяльності підприємства, а також піддаються впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що не були враховані такою оцінкою.

Зважаючи на мінливість зовнішнього середовища за ринкових умов господарювання, керівна підсистема управління підприємством повинна не лише своєчасно реагувати на зміни середовища, а й будувати достовірні прогнози таких змін і приймати на їх основі управлінські рішення щодо втілення випереджальних заходів. Формування такої здатності ґрунтується на створенні ефективного механізму управління економічною безпекою діяльності підприємства [25, с.24].

Механізм управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства слід одночасно розглядати як: систему принципів, форм, структур, методів, процедур та засобів управління з метою створення й використання можливостей реалізації життєво важливих інтересів підприємства; процес реалізації цієї системи, за допомогою чого здійснюється вплив керівної підсистеми на керовану підсистему управління економічною безпекою діяльності підприємства; послідовну зміну процесів господарської діяльності та станів керованої і керівної підсистем управління економічною безпекою діяльності підприємства внаслідок здійснення такого впливу.

Механізм управління економічною безпекою діяльності підприємства повинен бути вбудованим у комплекс механізмів управління підприємством у цілому, розглядатися як невід’ємна його частина та функціонувати на підприємстві постійно, базуючись на безперервному моніторингу змін кола та інтересів носіїв загроз, аналізі їх впливу, розробці управлінських рішень щодо реакції підприємства на ці зміни та контролі за їх втіленням. Для створення дієвого механізму управління економічною безпекою зовнішньо-

економічної діяльності необхідно враховувати специфічні фактори, викликані діяльністю підприємства на зовнішніх ринках [10, с. 177].

У сучасних ринкових умовах забезпечення економічної безпеки підприємств засобами їхнього реактивного пристосування до внутрішніх і зовнішніх загроз ускладнюється через брак ресурсів, недоліків менеджменту, неможливості передбачення змін тощо. Тому на стратегічному інтервалі часу підприємствам потрібно спрямовувати зусилля не тільки на захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, а й на використання можливостей щодо забезпечення реалізації власних стратегічних економічних інтересів.

Аналіз наукових підходів до визначення змісту економічної безпеки суб'єктів свідчить про перенесення акцентів: від захисту елементів внутрішнього середовища до організації захисту від негативного впливу зовнішнього середовища та адаптацію до його зміни. Поряд з цим, вказані підходи до визначення та організації економічної безпеки підприємства недостатньо враховують аспект недопущення „втрати можливостей”, що надаються підприємству з боку зовнішнього середовища, забезпечення їх ефективного використання підприємством для реалізації власних стратегічних інтересів. Вказаний аспект є сферою досліджень різних наукових дисциплін (економічної теорії, стратегічного управління, менеджменту, тощо), але вирішення проблеми ефективного забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства завдяки використанню можливостей, що надаються з боку зовнішнього середовища – повинно бути предметом дослідження економічної безпеки підприємства.

Трактування змісту економічної безпеки підприємств розглядається як забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей зовнішнього середовища з застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища (рис. 1.3.).

Виходячи з цього, під економічною безпекою суб'єкта господарювання пропонується вважати характеристику суб'єкта господарювання, яка відображає його здатність реалізувати власні стратегічні економічні інтереси

при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз та використанню можливостей, що надає зовнішнє середовище.

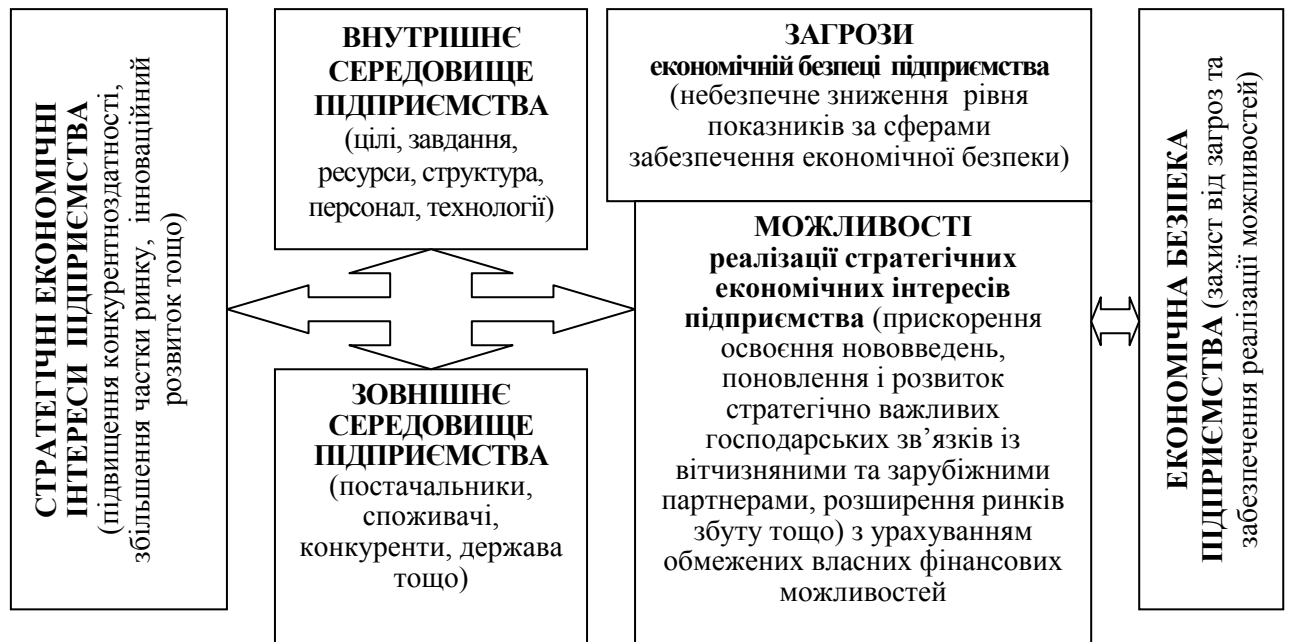


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між стратегічними зовнішньоекономічними економічними інтересами підприємства та його економічною безпекою

Стратегічні економічні інтереси підприємства відображають усвідомлені реалізовані та потенційно можливі потреби підприємства переважно довгострокового характеру, які вирізняються стійкістю, наполегливістю щодо досягнення визначеної мети та дієвістю; формуються та узгоджуються з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, які є найбільш значущими для економічної безпеки підприємства.

Специфіка економічних інтересів у сучасній економіці України полягає в їхній індивідуалізації та відсутності повної єдності, наявності протиріч економічних інтересів, що стають як внутрішнім джерелом розвитку економічних відносин, так і джерелом виникнення загроз для економічного стану суб'єктів господарювання та економіки в цілому. Тому важливим завданням забезпечення економічної безпеки підприємства стає узгодження його економічних інтересів із інтересами суб'єктів зовнішнього середовища завдяки встановленню стратегічної взаємодії.

Під стратегічною взаємодією підприємства варто вважати інструмент забезпечення реалізації його стратегічних інтересів, що базується на засадах встановлення партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища, які є стратегічними, з точки зору безпечного функціонування та розвитку підприємства; передбачає можливість здійснення активного впливу на суб'єкти з урахуванням їхніх зворотних дій.

Аналіз сучасних світових тенденцій розвитку форм і механізмів стратегічної взаємодії суб'єктів господарювання свідчить про зростання кількості й різноманіття форм довгострокових стратегічних союзів між фірмами різних галузей і різних країн, спостерігається тенденція перенесення акценту із двосторонніх партнерств на створення мереж за участю декількох компаній. На сьогодні понад 70% великих фірм у світі застосовують цей управлінський інструмент.

1.3. Механізм державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах економічної інтеграції

Соціально-економічна сутність зовнішньоекономічних зв'язків проявляється, як у їх значенні для розвитку національної економіки, так і у вирішенні завдань внутрішньої та зовнішньої політики. За час свого розвитку зовнішньоекономічні зв'язки переросли у зовнішню торгівлю та перетворилися в складну систему міжнародних економічних відносин, яку сьогодні розглядають як світове господарство [2, с. 139]. І, очевидно, що усі процеси, які відбуваються в ньому, стосуються інтересів усіх держав світу. Таким чином, усе більш важливим фактором розвитку народного господарства та економічної стабілізації кожної країни, в тому числі і України стає зовнішньоекономічна діяльність. Сьогодні практично немає

такої галузі в промислово розвинутих країнах, що не була б втягнута в сферу зовнішньоекономічної діяльності.

На всіх історичних етапах розвитку держави зовнішньоекономічна діяльність мала вплив на вирішення економічних проблем на різних рівнях, як народного господарства в цілому, так і окремих регіонів, об'єднань, підприємств, оскільки успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності забезпечує: зміцнення і нарощення експортного потенціалу; активну участь у різних формах міжнародного підприємництва; підвищення конкурентоздатності підприємств і виробничо-господарського комплексу; розширення самостійної діяльності підприємств, країни в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [3, с. 47].

Об'єктами зовнішньоекономічної діяльності є різноманітні види господарських операцій, які здійснюються в зовнішньоекономічній сфері. За функціональною ознакою, до видів зовнішньоекономічної діяльності належать: наукова, виробнича, торгівельна діяльності та інші.

В сучасних динамічних умовах функціонування підприємство, здійснюючи будь-яку діяльність, може досягати успіху, лише в тому випадку, коли матиме конкурентні переваги, які сприятимуть досягненню цілей, порівняно з підприємствами, що мають ідентичну мету. Щоб мати більші конкурентні переваги, керівникам підприємств необхідно забезпечувати такий процес управління, який у разі необхідності можна було б коригувати, або ж видозмінювати залежно від стану та вимог ринку.

Будь-яке підприємство перебуває в умовах, що постійно змінюються у середовищі. Щоб успішно функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на його діяльність.

Внутрішня сфера діяльності українського підприємства визначається перехідним характером економіки країни. Вже створена встановлена та визначена інфраструктура ринку, сформовані нормативно-правові документи даного середовища та підприємницького клімату.

До чинників зовнішньоекономічного середовища, які впливають та стимулюють розвиток зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, відносять такі, як:

- розвиток інституційних механізмів;
- зміна конкуренції в світовому господарстві;
- недостатні ресурсні можливості більшості українських підприємств для широкої діяльності на зовнішніх ринках;

- недостатнє знання світової практики та відносне відставання в ефективному використанні ринкових механізмів у зовнішньоекономічній діяльності;

- високий рівень агресивності західних фірм як на світовому, так і на внутрішньому ринку України.

Для вітчизняних підприємств створені певні умови для здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а саме підприємство самостійно визначає свій організаційно-правовий статус, форму та методи зовнішньоекономічної діяльності, а також формує підприємницьку стратегію, товарну, фінансову, цінову та іншу політику. Все це дає можливість українським підприємствам комплексно та ефективно використовувати свої переваги та регіону в якому вони знаходяться, а також зовнішні фактори у вигляді інвестицій, нових технологій, одержувати додаткові переваги від самостійної зовнішньоекономічної діяльності [15, с. 594].

Проте в Україні існує ряд обставин, що стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Основними з них є:

- економічні блокади, страйки;
- відсутність гнучкого та збалансованого механізму державного регулювання в умовах кон'юнктури внутрішнього та світового ринку;
- недостатність договірного-правового механізму торгівельно-економічних відносин із зарубіжними партнерами;
- невиконання договірних зобов'язань;
- технічна відсталість виробництва, низька якість виробництва;

- розбіжність структур управління в різних країнах;
- економічні обмеження та заборони з боку інших країн, що зумовлено конкуренцією;
- недостатнє володіння українськими підприємцями інформацією щодо економічних, організаційно-правових умов роботи на зарубіжних ринках.

Тому законодавча та виконавча влада України на сучасному етапі становлення незалежної держави повинна побачити у підвищенні міжнародної конкурентоздатності національної економіки та зовнішньоекономічної діяльності одну з найважливіших цілей економічної політики України.

Для забезпечення нормального функціонування будь-якої сучасної економічної системи важлива роль належить державі. Держава протягом всієї історії свого існування поряд із завданнями підтримки порядку, законності, організації національної оборони, виконувала ряд функцій в сфері економіки.

У всіх країнах світу зовнішньоекономічна діяльність розглядається як частина зовнішньої політики, вона є складовою національної економічної політики, а тому підлягає регулюванню з боку держави. Досвід останніх років свідчить про те, що не завжди принципи «невтручання» держави та «лібералізації» господарських відносин повністю себе виправдовує.

Важливу роль в утвердженні сприятливого інвестиційного й підприємницького клімату, зміцненні конкурентоспроможності національної економіки, її інноваційному відновленні, має відігравати політика державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється методом розробки і реалізації державної зовнішньоекономічної політики. В сучасних умовах зовнішньоекономічна політика – це система заходів, спрямованих на найбільш сприятливий розвиток економічних, науково-технічних, виробничих зв'язків із зарубіжними країнами, поглиблення і розширення участі в МРТ з метою вирішення стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни [3, с. 47].

Головними цілями державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств є:

- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці;
- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку країни;
- наближення до ринкових структур зарубіжних країн.

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється через закони України, акти тарифного та нетарифного регулювання, рішення недержавних органів управління економікою, відповідно до їх статутних документів, договорів, які укладаються між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Правове регулювання зовнішньо-економічних зв'язків включає розробку та прийняття нормативно-правової бази в Україні та виконання норм міжнародного права, приєднання України до міжнародних організацій та конвенцій, укладання міжнародних угод.

Основою регулювання діяльності підприємств України на зовнішніх ринках є Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність». Крім того, у відповідних сферах регулюючу роль відіграють й інші Закони України: «Про захист іноземних інвестицій в Україні», «Про чинність міжнародних договорів на території України», «Про іноземні інвестиції», «Про державну програму заохочення іноземних інвестицій в Україні», «Про міжнародний комерційний арбітраж», «Про режим іноземного інвестування» тощо.

Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності має відповідати двом критеріям: враховувати специфіку предмета і задовольняти потреби суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. При цьому основне завдання – створення сприятливого правового клімату для реалізації економічних інтересів суб'єктів господарювання в сфері зовнішньоекономічних відносин.

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності здійснюється за допомогою економічних та адміністративних методів, кожен із них має свої інструменти впливу на зовнішньоекономічної діяльності підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Інструменти державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Групи методів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств	Основні інструменти реалізації методів регулювання
Адміністративні	<ul style="list-style-type: none"> - повна заборона зовнішньоекономічної діяльності; - ліцензування; - квотування; - специфічні вимоги до товару.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - митні тарифи, збори; - імпорتنі депозити; - пільгові кредити експортерам; - гарантії, субсидії; - звільнення від сплати податків.

Використання тих чи інших інструментів має передбачати аналіз механізму їх реалізації та наслідків їх дії як для світового співтовариства в цілому, так і для економіки країни.

В ринкових умовах господарювання вплив держави на економічні відносини в країні докорінно змінюється. Він набуває форми державного регулювання, що означає створення відповідних умов, які сприятимуть ефективному розвитку економіки країни в цілому та її складових частин.

Слід зазначити, що в країнах з перехідною економікою, де економічні відносини нестабільні, державне втручання в розвиток зовнішньоекономічної діяльності є об'єктивною необхідністю. Це пов'язано, головним чином, з метою захисту національних інтересів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, більш повного використання зовнішньоекономічної діяльності як фактора економічного зростання. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств має бути спрямоване на створення умов та сприяння розвитку його зв'язків із закордонними партнерами [32, с. 114].

Україна самостійно формує систему та структуру державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності на її території. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності має забезпечувати:

- по-перше, захист законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та економічних інтересів України;
- по-друге, створення однакових можливостей для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності розвивати підприємницьку діяльність з всіма видами незалежно від форм власності та всі напрямки використання доходів, здійснення інвестицій;
- по-третє, ліквідацію монополізму у сфері зовнішньоекономічної діяльності та стимулювання конкуренції.

Виконуючи основні завдання стимулювання або обмеження експорту чи імпорту, політика держави у сфері зовнішньоекономічної діяльності набуває форм протекціонізму, лібералізації або стимулювання експорту.

Іншим напрямом державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності є управління іноземними інвестиціями. Необхідність залучення зовнішніх інвестицій зумовлюється тим, що Україна, маючи обмежені бюджетні фінансові ресурси, не може власними силами забезпечити ефективні структурні зміни в економіці. Світовий досвід свідчить, що країни з перехідними економіками не можуть вийти з економічної кризи без залучення іноземних інвестицій. Використання таких інвестицій сприяє макроекономічній стабілізації економіки, формуванню національних інвестиційних ринків й уможлиблює вирішення окремих соціальних проблем перехідного періоду. Саме тому іноземне інвестування посідає особливе місце в структурі зовнішньоекономічних пріоритетів української економіки.

Слід зазначити, що незалежно від територіального розміщення та форм власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснюється регулювання центральними органами державного управління України. До них належить Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Національний банк, Державна митна служба, Антимонопольний комітет України та ін.

Розвиток зовнішньоекономічних процесів буде ефективним при наявності дієвих механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності; ефективної системи державного контролю за зовнішньо-

економічними операціями та суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності; дієвої системи антикорупційних і правоохоронних заходів щодо учасників здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, функціонування підприємств в Україні висувають нові вимоги до формування ефективної системи управління підприємством, проте забезпечення достатнього рівня ефективності управління досягається лише за відповідності ступеня відкритості системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством потребує встановлення стратегії та стратегічних планів, які визначають напрями його діяльності [47, с. 116].

Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах переходу до ринкової економіки повинно полягати в створенні умов і сприянні розвитку його зв'язків із зарубіжними партнерами.

1.4. Методика дослідження управління стійким функціонуванням підприємства на зовнішньому ринку

Кожна наука спирається на сукупність методів дослідження, тобто має свою методологію. Для того щоб одержати нові знання, треба свідомо застосовувати науково обгрунтовані методи. Це важлива умова розвитку всіх наук, у тому числі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

В сучасних умовах в економічних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється статистичним та математичним методам, побудові економічних моделей. Це пояснюється значним зростанням кількісних показників, економічних параметрів, що повинні бути враховані при дослідженні процесів, які відбуваються у зростаючій економіці. Для систематизації та підпорядкування величезної кількості даних, що використовуються як фактична база для подальших теоретичних побудов, економістам стають у нагоді статистичні методи обробки інформації.

Особливе значення в сучасних умовах надається створенню на основі використання статистичних та математичних методів економічних моделей. Економічна модель – це спрощена картина реальності, абстрактне узагальнення економічної дійсності. Економічне моделювання дозволяє не тільки краще зрозуміти механізм функціонування сучасної економіки, а й передбачати стан економіки у майбутньому, прогнозувати можливі варіанти її подальшого розвитку. Проте це дуже складна робота, що потребує врахування величезної кількості різноманітних чинників. Головна складність зумовлена тим, що економіка – багатомірна система, функціонування та розвиток якої має значною мірою схоластичний характер, тобто умови функціонування і характеристики стану представлені у ній випадковими величинами та пов'язані нерегулярними залежностями. Домінуюче значення особистого чинника в економічних процесах часто робить їх непередбачуваними, такими, що не вкладаються у жодну математичну модель.

Комплексне оцінювання господарської діяльності підприємства та розрахунок інтегрованого показника економічної стійкості потребує, щоб вибрані для оцінювання критерії давали повну характеристику різних аспектів діяльності підприємства. Водночас варто зауважити про необхідність співставності даних показників, яка передбачає проведення їх стандартизації. Крім того, в основі комплексного оцінювання рівня економічної стійкості повинні знаходитись кількісні методи, що значно підвищує її об'єктивність і обґрунтованість. Однак, у здійсненні більш детального, розширеного аналізу можна використовувати і якісну інформацію, орієнтуючись на експертні методи. Зокрема, останні досить часто використовуються у визначенні коефіцієнтів питомої ваги обраного показника, які необхідні для більш точного оцінювання та відображення ступеня впливу значення кожного показника на кінцевий результат.

Традиційні методи оцінювання економічної стійкості ґрунтуються на використанні фінансових коефіцієнтів, які розраховуються на основі

відповідних статей балансу підприємства. Обчислені коефіцієнти потім зіставляються з їх нормативними значеннями. Застосування традиційних методів аналізу часто є недостатнім для об'єктивного оцінювання стійкості функціонування підприємства в умовах динамічного середовища, а також не повністю відображають стан економічної системи, тому об'єктивно існує потреба пошуку нових методів оцінки стійкості підприємства.

Економічна стійкість є однією з основних системних характеристик функціонування підприємства, яка свідчить про можливість його подальшої діяльності. Оцінювання даної можливості проводиться за допомогою інтегрованого показника стійкості, що визначає стан, в якому перебуває підприємство і здатність його досягти кінцевої мети діяльності в умовах виникнення непередбачених та важкопрогнозованих збурень.

Моделювання інтегрованого показника стійкості функціонування підприємства передбачає:

- проведення системного аналізу стійкості, як економічної категорії, який передбачає виявлення особливостей даної системної характеристики, звернення уваги на повноту, обсяг вибірки, діапазон розсіювання, репрезентативність, достовірність даних, виконання статистичних вимог до структури даних у відповідності з ціллю забезпечення їх інформативності;

- вибір показників для оцінювання стійкості, здійснюючи який потрібно врахувати низку аспектів, зокрема: вибрані показники повинні характеризувати наявність і ефективність використання ресурсів підприємства; забезпечувати порівнюваність показників у сукупності підприємств, що аналізуються (для забезпечення можливості аналізу різних за масштабами підприємств); показники повинні давати досить вичерпну характеристику економічного потенціалу підприємства, однак, не дублювати один одного тощо;

- у створенні моделі необхідно орієнтуватися на мету дослідження, яка значною мірою визначає базисні показники поведінки, релевантні (нерелевантні) для моделі, а також ключові;

– в оцінюванні адекватності моделі необхідно перевірити внутрішню логіку моделі на повноту всіх релевантних впливових параметрів, на предмет логічних, виявлення синтаксичних та семантичних помилок, а також точність відображення за допомогою сформованої моделі;

– модельні експерименти варто проводити в умовах цілеспрямованого варіювання впливових (ключових) параметрів. Це дозволяє проводити порівняльний аналіз і оцінювання базисних показників поведінки системи (ітеративний процес модельного експерименту). Таким чином, ціль досягається шляхом покрокової оптимізації;

– інтерпретація результатів повинна базуватись на детальному оцінюванні змін значень або взаємної поведінки впливових (ключових) параметрів і базисних показників модельованої системної характеристики. Вона потребує глибоких знань системи, а також знань про економічну стійкість, адже метою отримання результату є визначення економічного стану функціонуючого підприємства, і, як наслідок, прийняття ефективного управлінського рішення для досягнення поставленої цілі.

Для створення інтегрованої моделі оцінювання стійкості функціонування підприємства використовується, зокрема, метод аналізу ієрархій, який передбачає декомпозицію проблеми на окремі складові, забезпечуючи її структурування і спрощення з побудовою ієрархій, що містить різні критерії. Відносна перевага різних кількісних та якісних деталізованих критеріїв визначається окремо для кожного показника ієрархічної структури з погляду елемента, який знаходиться на безпосередньо вищому рівні ієрархії [65, с. 80].

У виборі інтегрованого показника оцінювання рівня економічної стійкості необхідно орієнтуватися на те, щоб він забезпечував порівнянність деталізованих критеріїв економічної стійкості, простоту методики розрахунку, яка ґрунтується на даних, що є загальнодоступними, а також можливість її широкого використання. Якість інтегрованого показника оцінювання рівня економічної стійкості можна вважати високою, якщо

множина деталізованих показників характеризує різноманітні сторони діяльності підприємства (виробничо-технічну, фінансово-економічну, а також ключових параметрів ринкового середовища). Тому для обчислення кількісної оцінки рівня економічної стійкості використовуємо \tilde{S}_m - значення m -ої складової економічної стійкості підприємства; M - кількість складових економічної стійкості підприємства; α_m - питома вага m -ої складової у загальному інтегрованому показнику, що визначається експертним шляхом. Зауважимо, що кожна складова \tilde{S}_m характеризує певний аспект діяльності підприємства. Відповідно, для коректного відображення значення інтегрованого показника проводиться нормалізація кожної складової \tilde{S}_m .

Для перевірки достовірності отриманого результату рівня економічної стійкості необхідно дослідити дану системну характеристику в динаміці. Виходячи з того, що показники функціонування промислових підприємств у динаміці в умовах ринкової економіки часто характеризуються нелінійною поведінкою, оцінювати рівень економічної стійкості з позиції динаміки доцільно за допомогою інструментарію нелінійної динаміки, що обумовлено нелінійною структурою як фінансово-економічної системи підприємства, так і ринкового середовища, в якому функціонує підприємство.

Нами пропонується процедура визначення динаміки рівня економічної стійкості і характеру розвитку економіки промислового підприємства. Для цього використовується інструментарій нелінійної динаміки, а саме нелінійні моделі R/S -аналізу з метою визначення показника Херста, наявності довгострокової пам'яті та оцінки її глибини, а також трендостійкості, що характеризуватиме значення економічної стійкості підприємства на декілька періодів його подальшого функціонування.

Ідея підходу щодо дослідження динаміки стійкості ґрунтується на встановленому Херстом достовірному факті, що більшість складних систем не є випадковими, тобто часовий ряд у такої системи не є у

“чистому вигляді” випадковою величиною, ймовірність розподілу якої підпорядковується нормальному, рівномірному або іншому відомому закону. Такі ряди наділені ефектом пам’яті. Якщо в такому ряді протягом певного (обмеженого) періоду спостерігається зростання (спадання), то ймовірно, розглядувана (аналізована) економічна система буде зберігати цю тенденцію деяку кількість періодів і в майбутньому. Вказана трендостійкість у деякому розумінні протилежна короткостроковій “марківській” пам’яті, і ми говоримо про часовий ряд з пам’яттю, в якому давніші події мають відчутний вплив. Де ми знаходимося тепер, визначається тим, яка послідовність подій цьому передувала. Зі збільшенням довжини цієї послідовності сила вказаного впливу слабшає і можна говорити про “глибину пам’яті” [66, с. 198].

Відповідно до вищезазначеного, можна навести алгоритм оцінювання “глибини довгострокової пам’яті” всього часового ряду економічної стійкості і представлення її у вигляді нечіткої множини. Даний алгоритм складається з наступних основних кроків:

1. Формування на базі часового ряду економічної стійкості Z сімейства $S(Z) = \{Z^r\}$, $Z^r = \langle z_i^r \rangle, i=1,2,\dots,n_r, r=1,2,\dots,m$, що складається з m часових рядів Z^r , де через індекс i позначені елементи r -го ряду, що отримується із $(r-1)$ -го часового ряду Z^{r-1} шляхом видалення його першого елемента z_1^{r-1} ;

2. Здійснюється послідовний R/S -аналіз часових рядів економічної стійкості із сімейства $S(Z)$. Результатом другого кроку є отримання даних для формування нечіткої множини значень глибини пам’яті часового ряду стійкості. Вважається, що для кожного часового ряду економічної стійкості $Z^r = \langle z_i^r \rangle, i=1,2,\dots,n_r, r=\overline{1,m}$ в результаті застосування до нього алгоритму послідовного R/S -аналізу побудовані R/S -траєкторія і H -траєкторія, що визначають собою номер точки l_r , в якій відбулася зміна тренду;

3. Шляхом попарного об'єднання елементів $N(l)$, які відображають кількість всіх часових рядів стійкості Z' із сімейства $S(Z)$ та функції належності “глибини l ” $\mu(l)$ нечіткій множині $L(Z)$ формується нечітка множина “глибини пам'яті” часового ряду економічної стійкості в цілому. Далі з сформованої множини отримується величина l , яка свідчить про трендостійкість.

На підґрунті використання інструментарію фрактального аналізу запропоновано концептуальні положення та відповідний алгоритм оцінювання “глибини довгострокової пам'яті” часового ряду економічної стійкості з метою визначення трендостійкості, що характеризує зміну досліджуваної системної характеристики в часі, тим самим підтверджуючи (спростовуючи) достовірність отриманого значення інтегрованого показника стійкості.

Адекватна кількісна оцінка економічної стійкості має відображати реальний стан функціонуючого підприємства і, відповідно, можливість прийняти ефективні управлінські рішення. Це передбачає визначення рівня ризику втрати стійкості функціонування підприємства, який виникає в процесі діяльності промислового підприємства. Йдеться про відхилення від нормативних значень показників стійкості у несприятливий бік, результатом чого є прийняття неефективних управлінських рішень. Отже, виникає задача: визначити інтегрований показник ризику втрати стійкості функціонування підприємства, що здатний об'єднати багато різних за економічним змістом та вагомістю одиниць виміру і чинників [65, с. 78].

Для того, щоб вирішити поставлену задачу необхідно визначити джерела інформації для здійснення оцінювання ризику; коефіцієнти, на основі яких здійснюватиметься обчислення інтегрованого показника та їх нормативні значення; визначити бальну шкалу, необхідну для приведення розрахованих коефіцієнтів до порівняльного вигляду та процедуру підрахунку кінцевої величини інтегрованого показника ризику втрати стійкості.

Стосовно джерел інформації, то звітність підприємства, за умови ретельного її аналізу, дає досить повну інформацію для здійснення відповідного оцінювання. Коефіцієнти, необхідні для визначення інтегрованого показника ризику втрати стійкості обчислюються за аналогічною процедурою, що і для інтегрованого показника стійкості. Бальна шкала визначається на основі того, що кожний бал повинен чітко відрізнятися від наступного за логікою параметру, який оцінюється та мати рівні інтервали, але допустимим є використання й проміжних значень у компромісних випадках, якщо такі є.

Інтегрований показник оцінювання ризику втрати стійкості є тією величиною, яка характеризує умови невизначеності та конфліктності, іманентні стійкості функціонування підприємства та визначає міру ризику, яка відображає можливі обсяги збитків в результаті фінансово-господарської діяльності.

Проведений фрактальний аналіз часового ряду економічної стійкості показав, що досліджуваний часовий ряд є трендостійким і, поряд з іншими чинниками, існування його довгострокової пам'яті обумовлено циклічною компонентою цього часового ряду. Розроблені моделі, на основі котрих обчислювались відповідні показники кількісної оцінки рівня економічної стійкості, є підґрунтям для розробки заходів щодо управління даною системною характеристикою. Реалізацію методів і моделей управління економічною стійкістю зручно здійснювати на основі створення та застосування відповідної системи підтримки прийняття рішень (СППР), метою якої була б автоматизація процесів оцінювання стійкості, на основі отриманого результату вибір планових рішень, підготовки вихідної множини альтернатив для здійснення вибору, а також підбору адекватного механізму та реалізації функцій вибору.

СППР щодо управління стійкістю має здійснювати інформаційну підтримку процесу аналізу ключових параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки прийняття рішення забезпечується на

підставі відповідної інформації про внутрішній стан підприємства, яка надходить від системи внутрішнього контролю і інформації про зовнішнє середовище. Крім того, СППР має визначати різні стратегії на основі використання інформації з бази даних і бази знань, а також забезпечувати інтерфейс користувача з системою. Програмно-методична реалізація даної системи, що функціонує в інтерактивному режимі щодо управління економічною стійкістю дозволяє автоматизувати проведення обчислень на підґрунті запропонованих вище економіко-математичних моделей, що дає можливість підвищувати достовірність отриманих результатів та робить науково обґрунтованим процес прийняття управлінських рішень.

Особливе місце серед методів дослідження економічних процесів займає соціально-економічний експеримент. Особливість цього методу полягає в тому, що теорія тут безпосередньо перевіряється практикою. В свою чергу, практичне здійснення експерименту дає новий матеріал для теоретичного осмислення і висування нових гіпотез. Будь-яка теорія може бути остаточно доведена чи спростована тільки практикою, реальною дійсністю. Саме це примушує людей постійно застосовувати цей метод, відшукуючи найбільш ефективні способи використання наявних продуктивних сил. Але слід пам'ятати, що соціально-економічні експерименти, які іноді ставляться над цілими країнами, можуть бути небезпечнішими для їх населення за експерименти з випробування зброї масового знищення.

Проте ретельно продуманий та підготовлений експеримент часто залишається незамінним методом дослідження економічних явищ. На закінчення слід сказати про деякі логічні пастки, що підстерігають дослідників у галузі економічної теорії. Однією з таких пасток у економічних дослідженнях є припущення, згідно з яким «те, що правильно для окремої частини, обов'язково правильно і для цілого». Так, наприклад, отримавши позитивний результат у ході економічного експерименту на окремо взятому підприємстві (в окремому регіоні країни), економісти-дослідники можуть

запропонувати поширення певних нововведень на усіх підприємствах галузі (на всій території країни). Проте зовсім не обов'язково, що ті заходи, що спрацювали на окремому підприємстві, дадуть позитивний результат, якщо їх поширити на всі підприємства галузі (чи регіональний експеримент на усю економіку).

Усе сказане дозволяє зробити висновок про те, що навіть оволодіння всім арсеналом методів економічних досліджень не застерігає вчених-економістів від прикрих помилок та непорозумінь через надзвичайну складність об'єкта дослідження економічної теорії.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»

Приватне акціонерне товариство "Вінницький завод фруктових концентратів і вин" є правонаступником майнових прав та обов'язків Відкритого акціонерного товариства "Вінницький завод фруктових концентратів і вин", створеного відповідно до рішення зборів акціонерів Відкритого акціонерного товариства "Вінницький завод продтоварів" від 22 квітня 1999 року протокол №2, а також Установчих зборів засновників ВАТ "Вінницький завод фруктових концентратів і вин" від 08 липня 1999 року протокол №1, шляхом виділення із складу ВАТ "Вінницький завод продтоварів" структурних підрозділів по виробництву соків концентрованих, пюре з ягід та яблук, кондитерських виробів. Скорочене – ПрАТ „ВЗФКіВ”. Місцезнаходження товариства: м. Вінниця, вул. Р.Скалецького, 15.

ПрАТ „ВЗФКіВ” не входить до складу асоціацій, консорціумів, концернів та інших об’єднань за галузевими, територіальними та іншими принципами. Спільної діяльності з іншими організаціями, підприємствами, установами емітент не проводить.

Товариство є підприємством, що створене з метою найбільш ефективного використання власного майна шляхом запровадження сучасних технологій, форм організації виробництва, залучення інвестицій для одержання прибутку і наступного розподілу відповідно до рішення загальних зборів Акціонерів.

Унікальність підприємства полягає у тому, що в складі заводу є цех плодопереробки, на якому виготовляють фруктово-ягідне пюре - одне із основних компонентів зефіру. Також підприємство має свою акредитовану

фізико-хімічну та мікробіологічну лабораторію, яка здійснює постійний контроль сировини та готової продукції.

Виготовляють зефір за спеціальними рецептурами та технологіями, лише із натуральної та екологічно чистої сировини, зі збалансованим смаком та ароматом. Усі підрозділи цеху з виробництва зефіру оснащені сучасним автоматизованим обладнанням. У 2008 році впроваджені нові технології, що дали змогу порадувати споживачів новинками „Поцілунок” та „Амур”. Поряд із цим на підприємстві збережені традиційні технології та рецептури. "Зефір-ретро" дає можливість поринути у солодку ностальгію дитинства, відчути його забутий смак.

Історія вінницького зефіру та ТМ „Солодка мрія” веде свій відлік з 2000 року, коли кондитерський цех "Вінницького заводу фруктових концентратів і вин" розпочав виробництво цих ласощів. У традиціях заводу завжди було виробництво якісних продуктів для дітей, тож виготовлення зефіру стало продовженням цілеспрямованої стратегії виробництва. Вісім років плідної праці і активної діяльності дали свої результати. Нині „Вінницький зефір” відомий споживачам не лише в області, а й далеко за її межами. Широкий асортимент - а це 15 видів зефіру - задовольнить смаки шанувальників солодоців.

Зефір має високі споживчі властивості, містить вітаміни, природні збалансовані речовини та мінерали, що забезпечують життєдіяльність організму. Добірні інгредієнти - цукор, фруктовো-ягідне пюре, пектин, патока, молочна кислота, яечний білок, натуральні смакові та ароматичні добавки роблять продукцію спокусливою та корисною

Нині підприємство збільшує обсяги виробництва, розширює асортимент продукції, є учасником обласних, всеукраїнських виставок, семінарів, має відзнаки та нагороди.

В планах підприємства - розробка нових видів зефіру, відповідно до запитів та потреб споживачів, виготовлення подарункових наборів,

виконання ексклюзивних замовлень та, головне, збереження традицій виробництва натуральних, корисних якісних солодоців для дітей і дорослих.

Предметом діяльності товариства є: виробництво соку яблучного зброженого, плодоягідних фруктових пюре, плодоягідних виноматеріалів, надання виробничих послуг по переробці давальницької сировини, організація реклами своєї продукції, закупка с/г продукції, товарів, допоміжних матеріалів для власних виробничих потреб, здійснення заготівельної діяльності по закупці с/г продукції, овочів та фруктів, в т.ч. від населення для переробки, роздрібна та оптова торгівля продукцією товариства, с/г продукцією, промисловими та продовольчими товарами, алкогольними та тютюновими виробами, зовнішньоекономічна діяльність по імпорту та експорту сировини, напівфабрикатів, товарів народного споживання, імпорт обладнання для організації власного виробництва по випуску конкурентоспроможної продукції. Виробнича діяльність є перспективною, виробництво соку залежить від сезонних змін - більший випуск продукції припадає на осінь- пору збору врожаю яблук.

До основних ринків збуту продукції належать Україна, Німеччина, Польща, Білорусія. На динаміку цін впливає конкуренція виробників аналогічної продукції, вартість пального, урожайність. Як захист від ризиків в діяльності емітент використовує страхування і патентування технологій, виробництва, обладнання.

Продукція підприємства реалізується на договірній основі. Основними джерелами постачання сировини є фермерські господарства Вінницької області та населення. Товариство ввело в дію нову технологію по розливу питної води. Проведено реконструкцію кондитерського цеху з виробництва зефіру, збільшення випуску його продукції, реконструкцію квасного цеху.

Основними постачальниками сировини є - фермерські господарства, приватні підприємці та фізичні особи Вінницької області. На ефективність виробництва впливає сезонність, конкуренція, нестача обігових коштів.

Для того, щоб мати більш повне уявлення про розміри ПрАТ

розглянемо таблицю 2.1. На даному підприємстві ситуація виглядає незадовільною, оскільки обсяг основних засобів, що вводяться в експлуатацію своїх фондів підприємством є недостатнім, що характеризує амортизаційну політику, що проводить підприємство – неефективною.

Таблиця 2.1

Забезпеченість активами ПрАТ „Вінницький завод фруктових концентратів і вин”

Показники	Роки			Відхилення, ± звітного періоду від базисного
	2012	2013	2014	
Обсяг основних фондів, тис.грн.	3771,0	3771,0	6079,5	2308,5
Статутний капітал, тис. грн.	743,4	743,4	743,4	0
Оборотні активи, тис. грн.	1427,7	1975,6	1277,2	-150,5
Необоротні активи, тис. грн.	27765	26795	25733	-2032
Нематеріальні активи, тис. грн.	9,9	1,0	0,2	-9,7
Основні засоби, тис. грн.	2689,4	3288,2	2973,7	284,3

На даному підприємстві використовується значна частина фізично зношеного обладнання і морально застарілих основних фондів, розмір зносу поступово зростає, відповідно і коефіцієнт придатності щороку зменшується.

З огляду на ситуацію, що склалася, найбільш актуальними залишаються проблеми застарілих засобів, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції.

Розмір статутного капіталу товариства складає 743,4 тис. грн.

Однією з перших проблем, що існує на підприємстві, є відображення інтелектуального капіталу в бухгалтерській та фінансовій звітності, в статті „нематеріальні активи”. У балансі суму нематеріальних активів відображають у складі необоротних активів за залишковою вартістю, яка визначається як різниця між первісною вартістю і сумою накопиченої

амортизації. Підприємство здійснює оновлення основних засобів з відставанням у часі (коефіцієнт своєчасності оновлення більше одиниці).

На другому етапі було проведено розрахунки показників стану відтворення основних засобів підприємства (табл.2.2.).

Таблиця 2.2.

Показники стану відтворення основних засобів та резерви покращення їх якості

Підприємство	Значення часткових показників стану відтворення основних засобів			Узагальнюючий показник стану відтворення основних засобів	Резерви покращення якості відтворення основних засобів (%)
	індексу вартості	індексу корисності	коефіцієнта своєчасності оновлення		
ВАТ «ВЗФКіВ»	1,07	1,58	1,0	0,68	11,7

Підприємство здійснює розширене за вартістю оновлення основних засобів (як правило, на основі імпортованого обладнання, яке за своєю вартістю в декілька разів перевищувало вартість обладнання, що замінювалось).

Цей факт провокує припущення про недоцільність заходів щодо впровадження імпортованого обладнання. Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок ряду джерел фінансування. Фінансова діяльність підприємства здійснюється відповідно до законодавства.

На діяльність ПрАТ «ВЗФКіВ» впливають:

- фінансово-економічні проблеми - тиск податкової системи, недостатня кількість обігових коштів;
- виробничо-технологічні - застаріле обладнання малої потужності;
- екологічні - залежність забезпечення продукцією від урожаю пलो-ягідної сировини.

Ступінь залежності від фінансових та економічних обмежень висока.

Таблиця 2.3

Обсяг виробництва ПрАТ „Вінницький завод фруктових концентратів і вин”, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення, ± звітного від базисного
	2012	2013	2014	
Обсяг виробництва продукції	23746,0	25004,0	10495,5	-13250,5
Повна собівартість продукції	21130,3	28956,0	10682,2	-10447,8

Фінансові ресурси також спрямовуються на розвиток і утримання об'єктів невиробничої сфери, споживання, нагромадження, створення резервних фондів. Внутрішнім є фінансування, якщо воно здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності підприємства (прибуток, амортизаційні суми, грошові кошти, одержані від продажу майна, стійкі пасиви).

Початкове формування фінансових ресурсів відбувається в момент створення підприємства за рахунок статутного капіталу. Крім грошових кредитів, підприємство може використовувати майновий кредит, тобто передачу в борг нерухомості або інших матеріальних цінностей.

Тому такі форми фінансування, як оренда і лізинг, є спеціальними формами довгострокового фінансування. Фінансові результати діяльності підприємства представлені в табл. 2.4. Чистий прибуток за аналізований період збільшився на 265,5 тис. грн.

Акція – це цінний папір, що засвідчує внесення вкладу в статутний капітал акціонерного товариства, що й дає її власникові право на одержання доходу а виді дивідендів і в керуванні. Для характеристики процесів, що відбуваються з цінними паперами, використовують показники випуску цінних паперів, їх розміщення, обігу й показники прибутку та прибутковості цінних паперів.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ПрАТ „Вінницький завод фруктових концентратів і вин”, тис. грн.

Показник	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення +/- 2014 р. до 2012 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	10495,5	9448,2	20164,0	9668,5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	8913,6	8417,8	18353,0	9439,4
Чистий прибуток	70,5	-198,2	327,0	256,5

Випуск цінних паперів характеризується показниками суми і кількості випущених емітентами цінних паперів за видами на певну дату. Під розміщенням цінних паперів розуміється їх продаж на первинному ринку, який займається початковим продажем цінних паперів. При цьому його суб'єктами є як самі емітенти, так і посередники. Продаж і купівля цінних паперів на вторинному ринку (фондовій біржі) кваліфікується як їх обіг. Прибутки по цінних паперах можуть виступати у формі відсотків від номінальної вартості, дивідендів і прибутку з купона.

2.2. Функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, націленого на стійкість зовнішньоекономічної діяльності

Для того, щоб забезпечити ефективну діяльність виробничих підприємств необхідно налагодити внутрішню діяльність їх структурних підрозділів. Проте, перш ніж перейти до дослідження наявності зв'язку між механізмом суб'єкта господарювання та ефективністю його господарської діяльності, варто зазначити, функціонуванням внутрішнього економічного що внутрішній економічний механізм підприємства доцільно розглядати, з одного боку, як складовий елемент економічного механізму,

який являє собою певну сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних економічних елементів, що діють на рівні структурних підрозділів підприємства, та взаємозв'язків між ними. З іншого боку, внутрішній економічний механізм підприємства є самостійно діючою системою, ефективне функціонування якої досить суттєво впливає на загальні результати роботи цього підприємства.

Зокрема, до основних елементів даного механізму відносять: нормування, планування, облік і контроль, підведення підсумків діяльності, стимулювання і матеріальна відповідальність підрозділів, а також нормативно-правове забезпечення як зовнішній складник механізму.

Для кожного із досліджуваних плодоовочевих переробних підприємств було встановлено певний зв'язок між рівнем стану функціонування внутрішнього економічного механізму та ефективністю господарської діяльності підприємств загалом шляхом порівняння рівня стану функціонування даного механізму та основних показників ефективності господарської діяльності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Залежність між рівнем стану внутрішнього економічного механізму

ПрАТ «ВЗФКіВ» та показниками ефективності виробництва

Роки	Показники				
	Рівень стану внутрішнього економічного механізму	Рентабельність виробництва, %	Собівартість реалізації 1 т плодоовочевої переробної продукції, тис. грн.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тис. грн.	Прибуток на 1 т плодоовочевої переробної продукції, тс. грн.
2012	0,31	17,12	4,25	1,52	0,76
2013	0,39	23,20	3,21	0,89	1,12
2014	0,34	22,10	3,83	1,05	0,86

Ефективності функціонування внутрішній економічний механізм

досягне в тому випадку, коли спостерігатиметься підвищення темпу приросту загальних показників ефективності діяльності підприємства. Якщо ж виникла ситуація, коли керівництву вдалось підвищити рівень стану внутрішнього економічного механізму, а показники ефективності виробництва, при цьому, не змінились, або ж взагалі погіршились, то функціонування цього механізму ефективним назвати важко, оскільки його удосконалення не сприяло покращенню загальних результатів діяльності підприємства загалом.

Розрахунок інтегрального показника оцінки діяльності підрозділів, на основі якого здійснюється розподіл прибутку між ними, наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка результатів діяльності основних підрозділів та розподіл прибутку між ними на ПрАТ “Вінницький завод фруктових концентратів і вин”

Показники оцінювання результатів діяльності	Цех по виробництву фруктових концентратів	Свердло-вина мінеральної води	Цех соусів та приправ	Цех по виробництву квасу
Показник виконання умовно-розрахункового прибутку, %	1,12	0,98	0,97	1,01
Показник виконання продуктивності праці, %	1,05	0,95	0,93	0,98
Показник виконання якості продукції (надання послуг), %	0,97	0,91	0,86	0,96
Показник виконання ритмічності виробництва, %	0,98	0,89	0,83	0,96
Інтегральний показник оцінки діяльності підрозділу	1,05	0,94	0,91	0,98
Питома вага прибутку, що припадає на підрозділ, %	27,1	24,2	23,4	25,3

Визначення інтегрального показника кількісної оцінки діяльності

підрозділів підприємства доцільно здійснювати за допомогою системи таких оцінювальних параметрів: показник виконання плану виробництва (надання послуг); показник виконання запланованого кошторису витрат; показник виконання продуктивності праці; показник виконання якості продукції та показник виконання ритмічності виробництва. Сукупність цих показників характерна для підрозділів, які мають економічний статус центрів витрат основного виробництва.

За наведеними в таблиці 2.6 розрахунками найвищий рівень результативності діяльності серед основних підрозділів на ПрАТ “Вінницький завод фруктових концентратів і вин” має цех по виробництву харчових концентратів. Позитивні зміни спостерігаються й в цеху по виробництву соусів та приправ, чого не можна сказати по інших підрозділах, які характеризуються незначним відставанням своїй показників.

На будь-якому виробничому підприємстві можлива поява такої ситуації, коли центри прибутку наділені досить високим рівнем самостійності. В такому випадку можливий зворотній механізм розподілу прибутку між підрозділами пропорційно встановленому на підприємстві відсотковому значенні, наприклад, 50 : 50. Таке відношення означатиме, що 50 % отриманого певним підрозділом прибутку сплачуватиметься керівництву підприємства, а решта, 50 %, знаходитиметься в розпорядженні самого підрозділу. При цьому такий підрозділ може самостійно сплачувати окремі податкові платежі, формувати власні фонди та резерви тощо. Даний варіант розподілу прибутку більш характерним є для відокремлених підрозділів підприємства, оскільки лише вони можуть бути платниками податку.

Важливим інструментом формування ефективних взаємних відносин між структурними підрозділами є забезпечення дієвої системи внутрішнього ціноутворення, що являється одним з методів взаєморозрахунків, вимірювальним кількісним параметром визначення ефективності кожного

підрозділу, а також стимулюючим фактором, здатним підвищити зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів.

У практиці дослідження внутрішнього ціноутворення на підприємстві сформувались три основні методи: на рівні ринкових цін, на договірній основі та на основі витрат виробництва. Перший метод передбачає визначення цін на основі поточних або усереднених ринкових на аналогічну продукцію. Другий метод формування цін базується на узгодженості цін між підрозділами підприємства, сформованих на договірній основі. Останній метод, на основі витрат виробництва, передбачає формування цін, включаючи в їх структуру загальні витрати підрозділу. Кожне підприємство самостійно обирає механізм встановлення цін, або ж взагалі відмовляється від подібного роду розрахунків, використовуючи при цьому бартерний, товарний чи документальний метод обміну продукцією, напівфабрикатами, послугами між підрозділами, про що свідчить аналіз промислових підприємств регіону. На сьогоднішній день не існує єдиного ефективного методу визначення внутрішніх цін, а існуючі підходи мають свої як переваги так і недоліки. Однак, слід пам'ятати, що вибір методу формування цін повинен відображати усі витрати внутрішнього підрозділу, але таким чином, щоб не стимулювати працівників до їх надмірного завищення.

Для підприємства, підрозділам якого запропоновано надати статус центрів умовного прибутку доцільно формувати систему внутрішніх цін на основі витратного методу, яка включає нормативні витрати та прибуток підрозділу. Використання на підприємстві такого роду цін здійснюється з метою оцінки результативності діяльності підрозділів, їх стимулювання до покращення основних показників роботи підприємства та ефективного регулювання внутрішніх взаємовідносин між підрозділами. При цьому, важливо відмітити, що формування цін подібним методом вимагає науково-обґрунтованої системи нормування трудових та матеріальних ресурсів підрозділів підприємства.

На підприємстві рекомендовано надати статус центрів прибутку, формування внутрішніх цін доцільно здійснювати на основі поточних ринкових цін, які сьогодні досить актуально використовуються в практиці зарубіжних країн. Переваги даного методу формування внутрішніх цін полягають: по-перше, в ефективній взаємодії внутрішніх структурних підрозділів підприємства; по-друге, дають змогу об'єктивно оцінити результати діяльності цих підрозділів, оскільки саме ринкові ціни вважаються об'єктивним вимірником витрат і прибутку; по-третє, стимулюють працівників до покращення результатів діяльності підрозділів та підприємства загалом.

В умовах ринкових відносин в Україні підприємства зустрічаються з труднощами в питаннях визначення, вибору та формування ефективної організаційної структури управління. З появою нових форм взаємовідносин на товарному ринку і ринку капіталу виникає об'єктивна необхідність в чіткій та узгодженій взаємодії як усього виробничого комплексу, так і окремих його складових частин: проектно-конструкторських і технологічних підрозділів, функціональних служб, виробничих і допоміжних цехів. Найбільш гострою є необхідність рішення проблеми формування організаційно-економічного механізму управління і пошуку підвищення ефективності організаційних структур промислового підприємства, тому що ринкова економіка вимагає повсякденної роботи господарських одиниць. У системі заходів по забезпеченню ефективної роботи підприємства, переходу на нові шляхи розвитку і господарювання важливе місце займає удосконалення його організаційної структури управління.

Удосконалення системи і методів управління – одна з найбільш важливих умов забезпечення життєдіяльності підприємства і його прибуткового функціонування. Ринкові відносини впливають безпосередньо на структуру управління підприємством. При вірному виборі організаційної структури управління підприємством, її ефективній побудові, підприємство має можливість забезпечити максимальну прибутковість за рахунок

підвищення продуктивності виробництва. Від оперативності, економічності та надійності управління залежить можливість підприємства вижити в умовах ринку [1, с. 167]

До удосконалення управління не можна підходити як до разового заходу. Це безперервний процес, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема ринковими відносинами в народному господарстві, умовами і розширенням міжгалузевих зв'язків всередині країни і міждержавних господарських контактів, розвитком спеціалізації та кооперування виробництва, розвитком науки і техніки. Особливого значення набуває ця проблема на промисловому підприємстві, тому що від прийнятих рішень і ефективності організаційної структури управління залежить якість виробничої діяльності.

Головним принципом при формуванні нової організаційної структури підприємства є принцип комплексності, тобто забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління – виробничих підрозділів, управлінських ланок при чіткому розмежуванні їх компетентності, сфер діяльності, підготовки виробництва нових видів продукції, які користуються високим попитом на ринку. Використання такої схеми дозволяє підприємствам розробити гнучку стратегію розвитку, яка враховує виникаючі у зовнішньому середовищі зміни, продуману і направлену на задоволення споживача збутову політику, що в кінцевому результаті дозволяє вийти з кризової ситуації.

Розв'язання проблем оптимальності організаційної структури управління підприємства вимагає аналізу і класифікації чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на її функціонування. Формування організаційної структури управління - це поступовий пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних.

Чинники, що впливають на цей процес, як показали дослідження, можна згрупувати за такою схемою (рис. 2.1.): зовнішнє середовище (суспільно-економічні; державно-правові, міжнародні відносини; середовище

постачальників, споживачів, конкурентів; партнерські відносини); науково-технічне середовище; стратегічний вибір керівництва організації відносно її цілей; внутрішні виробничі чинники (технологія процесів виробництва; тип виробництва; організація виробничого процесу); внутрішні управлінські чинники (методи управління, технологія процесів управління); виробничий персонал.

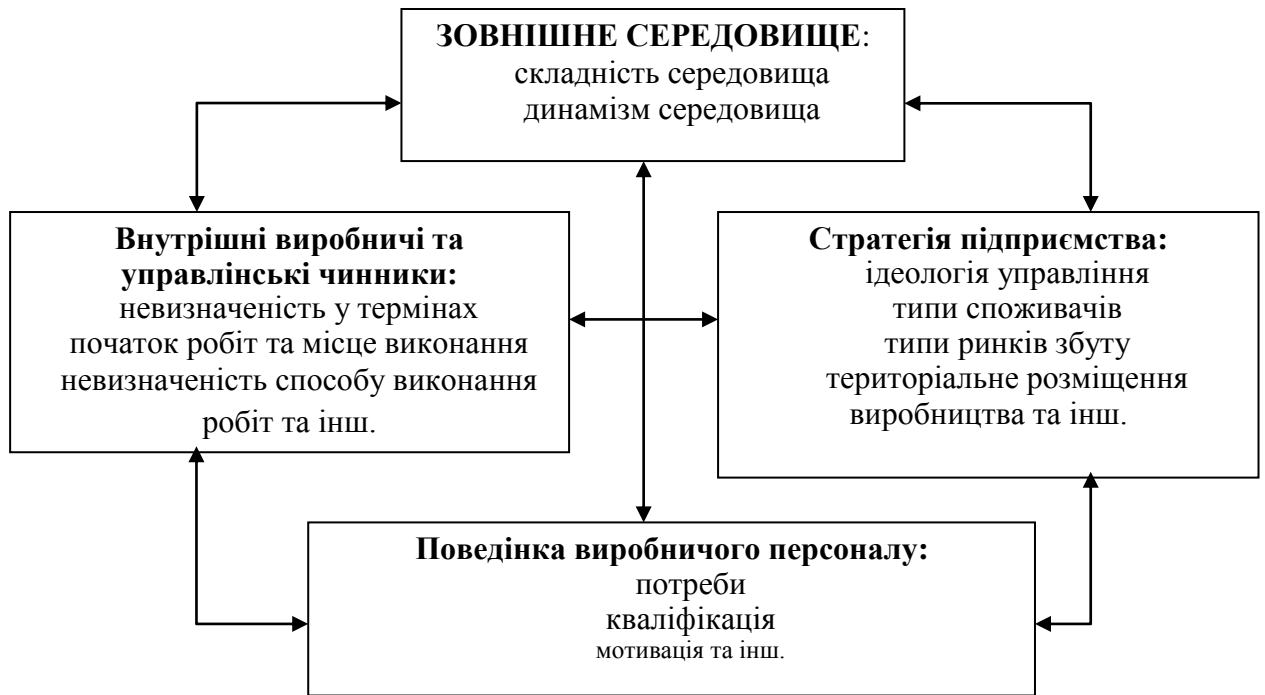


Рис. 2.1. Блок-схема чинників формування організаційної структури управління підприємством

Для підвищення адаптивності діяльності підприємствам рекомендується застосувати більш високопродуктивні форми управління підприємством, до яких належить матрична організаційна структура управління (рис. 2.2.). Це дозволить адаптувати систему управління до зовнішнього середовища, яке постійно ускладнюється.

Задача удосконаленої організаційної структури управління полягає ще в тому, щоб при виконанні функцій управління найбільш раціонально розподілити управлінську роботу між працівниками різних рівнів, знайти найкраще співвідношення різних категорій співробітників органу управління,

оптимальні розміри структури загалом і її окремих елементів, кількість працівників, якими керівник може ефективно управляти залежно від розмірів організації.

Для визначення напрямів удосконалення структури пропонується враховувати такі основні вимоги: необхідність подальшої децентралізації оперативної відповідальності з одночасним забезпеченням адміністративного контролю; повне використання потенційних можливостей працівників управління при виробленні та прийнятті рішень, що пов'язано з підвищенням їх освітнього і культурного рівня; створення найбільш сприятливого середовища для мотивації.



Рис. 2.2. Схема взаємодій підрозділів підприємства при матричній структурі управління

Потрібно зазначити, що розроблена методика удосконалення структури управління, насамперед, передбачає процес внесення корективів в організаційну структуру управління на основі систематичного аналізу функціонування організації та її середовища з метою виявлення проблемних зон. Аналіз може базуватися на порівнянні конкуруючих або родинних організацій, що представляють інші сфери економічної діяльності; розробку генерального типу вдосконалення організаційної структури; гарантію того, що програма нововведень містить максимально прості та конкретні пропозиції до змін; послідовну реалізацію змін, що плануються. Введення незначних змін має більше шансів на успіх, чим зміна великого характеру; заохочення виконання рівня інформованості співробітників, що дозволить їм краще оцінити свою причетність і посилить їх відповідальність за намічені зміни.

Дослідження взаємозв'язку виробничих стосунків і виробничих відносин на ПрАТ „ВЗФКіВ” дозволяє зрозуміти механізм їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства. Якщо виробничі відносини у сукупності з іншими факторами – основа виробництва, то виробничі стосунки – психологічна реакція працівників, “відповідь” на мотиваційні фактори менеджменту підприємства.

Основним пріоритетом мотивації персоналу в менеджменті підприємства виступає матеріальне стимулювання. Сьогодні важливо, щоб у кожному окремому випадку оплата праці, прийнята в колективі, відповідала конкретним умовам господарювання, формам власності на майно і землю та сприяла подальшому розвитку виробництва. Діяльність працівників нових професій (брокерів, ділерів, маркетологів, рекламознавців) значною мірою визначає розмір прибутку підприємства, товарообіг та обсяги виробництва продукції, забезпеченість ресурсами, збут продукції. Традиційні системи оплати праці цих категорій працівників недостатньо стимулюють їхню трудову активність, тому необхідно шукати нові підходи матеріальної мотивації в менеджменті підприємства.

Розмір заробітної плати кожного працівника повинен відповідати тому економічному ефекту, який підприємство досягає за його допомогою. Можна пропонувати й такі підходи до оплати праці, як комерційні винагороди, виплата бонусів, підвищення дистриб'ютерам відсотків від продажу, але головне – забезпечити виконання основних функцій заробітної плати – відтворювальної і стимулюючої.

Для виробництва якісної, конкурентоспроможної продукції необхідні організаційно-структурні, технологічні, економічні, інноваційно-інвестиційні та інші передумови, що забезпечуються ефективною мотивацією в менеджменті підприємства. Сукупність вищенаведених передумов сприятиме забезпеченню замкненості циклу відтворення в підприємницькому середовищі агробізнесу і дасть підстави вважати мотивацію в менеджменті підприємства системою. Взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх мотиваторів у поєднанні з рівнями впливу визначають системну мотивацію підприємства.

Основні принципи цієї моделі полягають у наступному: на підприємство (складові його внутрішньої будови) впливають мотиваційні фактори зовнішнього середовища різних рівнів. Кожна внутрішня складова підприємства приймає вплив конкретного мотиватора (або групи мотиваторів). Разом з тим, всі складові внутрішнього і зовнішнього середовища знаходяться у постійній взаємодії. Об'єднати напрями впливів у найоптимальнішу систему з метою підвищення ефективності діяльності підприємства – головне завдання мотиваційної функції в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ „ВЗФКіВ”.

На людей (працівників підприємства) також впливає система факторів внутрішнього і зовнішнього середовища (в основному деструктивних), що вимагає ефективної мотивації в менеджменті підприємства. Внутрішні складові – капітал і технології – тісно пов'язані між собою. Без інноваційних технологій – неможливий розвиток жодного підприємства. В свою чергу, технологічні інновації вимагають інвестицій. Тому мотивація інвестиційної

діяльності – важливий напрям у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Застосування технологічних ноу-хау надасть можливість забезпечити високу прибутковість підприємства, що, в свою чергу, сприятиме ефективній мотивації персоналу.

За допомогою внутрішньої складової підприємства – “завдання” – обираються напрями мотивації в менеджменті підприємства у взаємозв’язку із факторами зовнішнього середовища. Завдання формуються у зовнішньому середовищі, а прибутковість підприємства забезпечується постійним відтворювальним циклом виробництва, на який впливають постійний попит на продукт, актуальність продукту на зовнішньому ринку. Тому мотивація маркетингу в менеджменті – важливий стратегічний орієнтир ПрАТ „ВЗФКіВ”, який нерозривно пов’язаний із інноваційними інвестиціями, мотивацією персоналу, реструктуризацією тощо.

Оцінювання можливостей стратегічного планування ПрАТ „ВЗФКіВ” здійснювалося через дослідження міри впливу того або іншого виявленого фактора на виробничо-фінансову діяльність, виходячи з теорії рефлексії. Ця теорія передбачає реакцію суб’єкта господарювання на збурюючу дію ділового середовища. Такий підхід дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сигнали прояву фінансового стану підприємства та обґрунтувати напрями управління стратегічними змінами.

В сучасній практиці недостатньо приділяється уваги розробці активної стратегії, коли суб’єкт господарювання вже стабілізував своє положення на зовнішньому ринку і в подальшому розпочинає пошук можливих дій для поліпшення свого становища в конкурентному оточенні. Водночас для дотримання необхідних параметрів життєдіяльності суб’єкта господарювання доцільно визначити конкурентні позиції у певному ринковому сегменті, а також можливості інтегрованого зростання. Реалізація цього підходу надає можливість побудувати систему моніторингу та визначити динаміку основних показників відносно загрози виникнення кризового стану.

На цей час харчові підприємства формують інвестиційні ресурси переважно за рахунок власних коштів (прибуток, що капіталізується, та амортизація) і кредитів. Підприємства, що використовують тільки власний капітал, мають найвищу фінансову стійкість, але вони не в змозі забезпечити формування необхідного додаткового обсягу активів у періоди сприятливої кон'юнктури зовнішнього ринку і не використовують фінансових можливостей приросту прибутку на вкладений капітал. У цілому господарюючі суб'єкти, що використовують кредит, знаходяться в більш виграшному стані, ніж підприємства, що спираються тільки на власний капітал. Незважаючи на платність кредиту та можливість виникнення ризиків на зовнішньому ринку, його використання забезпечує підвищення рентабельності підприємства. До того ж слід більше приділяти уваги фондовим інструментам залучення інвестицій [3, с.591].

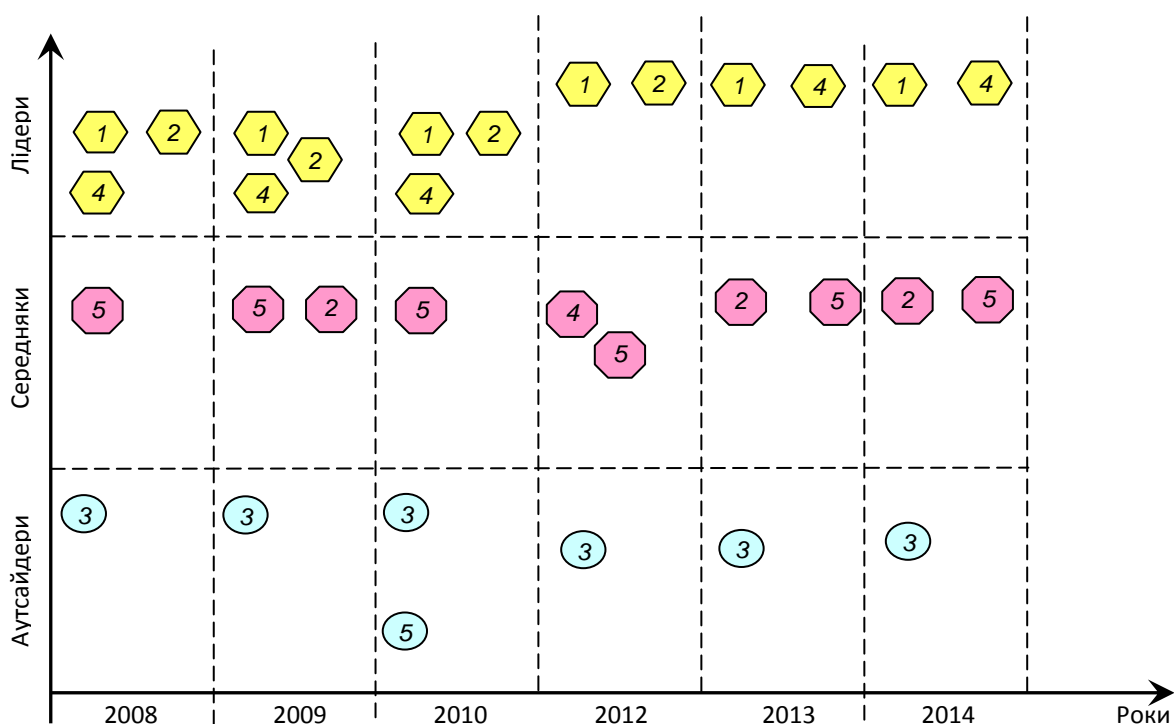
На мікроекономічному рівні основним чинником, що гальмує розвиток ПрАТ „ВЗФКіВ”, є наявність значної кількості зношених основних фондів і переважно екстенсивний режим їхнього розширеного відтворення. Певного негативного впливу набувають організаційна інертність управлінського персоналу і керівництва підприємства, недостатнє використання інструментарію фінансового менеджменту.

Дослідження інформаційно-аналітичного апарату, що характеризує вплив макро -, мезо - і мікроекономічних факторів на ефективність господарювання підприємства, показало, що на сьогодні існує значне коло проблем, що впливають на стійкий розвиток підприємств цієї галузі реального сектора економіки України. Причому для протидії негативним сигналам впливу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ПрАТ „ВЗФКіВ” необхідно розробити заходи стабілізаційного характеру як з боку самого підприємства, так і з боку органів державної влади, оскільки тільки обопільними зусиллями можливо подолати ризики та загрози, притаманні нині господарській діяльності підприємств переробної сфери АПК.

Початковим завданням, що постає перед системою антикризового управління підприємством, є ідентифікація кризових ознак його виробничо-фінансової діяльності, що, у свою чергу, дозволяє обґрунтувати напрями управління стратегічними змінами.

Для порівняння ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» з іншими подібними підприємствами, використано багатовимірний аналіз для вибору методу стратегічного планування у виробничо-господарській діяльності харчопереробних підприємств Вінницької області за 2008-2014 роки.

Протягом досліджуваного періоду відбувалася зміна складу підприємств усередині кластерів. Найбільш яскраво вираженим є перехід з аутсайдерів у середняки та лідери. Так, за період 2008-2014 рр. у складі аутсайдерів з семи підприємств залишилося тільки три (рис. 2.3.).



1. ПАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»
2. ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»
3. ВАТ «Ямпільський консервний завод»
4. ПрАТ «ВІННІФРУТ»
5. ВАТ «Могилів-Подільський консервний завод»

Рис. 2.3. Розподіл харчових підприємств Вінницького регіону на лідери, середняки та аутсайдери

Процедура кластеризації проводилася на базі шести показників, що розраховані на основі публічної фінансової звітності, за якими можливо оцінити виробничий потенціал підприємств: частки виробничо-технічного потенціалу у складі майна підприємства; фондівддачі; коефіцієнтів зносу та оновлення основних засобів; частки залишків готової продукції у складі оборотних активів; рентабельності продажів.

Основною причиною знаходження трьох підприємств в аутсайдерах стало поглиблення кризи фінансової діяльності внаслідок відсутності реагування на прояви кризового характеру на більш ранніх рівнях. Негативні тенденції спостерігалися і у підприємств, що відносяться до групи середняків та лідерів. Низькі значення коефіцієнтів завантаження виробничих потужностей підприємств, що входять до складу кластера “середняки” в 2008-2014 роках, поетапно призвели до зростання собівартості продукції і вплинули на генерування збитків від основної операційної діяльності.

Для лідерів слабким сигналом ризику настання фінансової кризи є погіршення попиту на вироблену продукцію, що підтверджується різким падінням виручки від реалізації. Це, у свою чергу, вплинуло на зменшення маржинального доходу і відсутність запасу фінансової тривалості. Негативні прояви у виробничій сфері, виявлені за допомогою кластерного аналізу, не могли не відбитися і на фінансовому потенціалі харчових підприємств.

Аналіз зміни показників діяльності підприємств указав на поетапне погіршення їхнього фінансового стану і за допомогою методу головних компонент дозволив виявити причини їхніх кластерних перетворень. До них відносяться: домінування основного капіталу у складі майна, що зумовило недостатність власних коштів для його фінансування і, відповідно, відсутність власних оборотних коштів; недостатність нормальних джерел для покриття потреби в запасах і затримка в погашенні дебіторської заборгованості, що обумовили покриття тимчасового дефіциту грошових коштів за рахунок короткострокових кредиторських заборгованостей; тривале генерування збитків від господарської діяльності.

Узагальнення тенденцій у виробничо-фінансовій діяльності ПрАТ „ВЗФКіВ” дозволило визначити негативні сигнали прояву його фінансового стану. Найбільш слабким сигналом прояву ризику є зменшення генерування грошових коштів, пов'язане з порушенням узгодження інтересів підприємства з його зовнішнім оточенням: дистриб'юторами, постачальниками, конкурентами у сегменті зовнішнього ринку, який вони займають. Зменшення виручки від реалізації продукції, затримка в оплаті по дебіторській і кредиторській заборгованості, відсотків банку, порушення ритмічності виробництва продукції вказують на відхилення від нормальних умов у діяльності підприємства. Адекватною реакцією підприємства на виявлені прояви ризикових явищ буде перегляд маркетингових стратегій на зовнішньому ринку і налагодження стійких зв'язків з постачальниками на цих ринках.

До сигналів нарощування ризику в зовнішньоекономічній діяльності, на нашу думку, можна віднести перевищення темпу зростання дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги над темпом зростання чистого доходу від реалізації продукції, а також зростання залишків готової продукції на складах підприємства, що свідчить про проблеми у збутовій діяльності, відсутність маневреності робочого капіталу.

На більш пізніх стадіях прояву, фінансова криза починає набувати рис важко керованого процесу. Відсутність реагування на вказані сигнали може проявитися у підвищенні темпів зростання робочого капіталу при одночасному зменшенні чистого прибутку або зростанні непокритих збитків при здійсненні експортних операцій.

Адекватною стратегічною дією ПрАТ „Вінницький завод фруктових концентратів і вин” у разі низького значення чи відсутності резервного фонду є додаткова емісія акцій або облігацій для поповнення власних оборотних коштів і зменшення прояву ефекту фінансового левериджу. У випадку неможливості реалізації цього заходу слід скористатися процедурою санації балансу.

Ігнорування підвищення темпів зростання чистих мобільних засобів при зменшенні чистого прибутку спочатку призводить до поетапної відсутності власних оборотних коштів, а у подальшому – до нестачі нормальних джерел для фінансування запасів, при перевищенні кредиторської заборгованості над дебіторською.

Найбільш сильними сигналами є зростання непокритих збитків, що посилюється у часі, доки рівень утрати власного капіталу не буде визначальним у причині зменшення власного капіталу як в абсолютному, так і відносному вираженні. Якщо підприємство не переглядає склад необоротних активів (своєчасно не проводить заходи щодо вибуття зношеного устаткування; допускає появу і нарощування довгострокової дебіторської заборгованості та ін.), то основним сигналом розвитку фінансової кризи буде нестача власного капіталу для фінансування основного капіталу. Дещо пом'якшити цей сигнал може наявність довгострокових зобов'язань у складі джерел активів підприємства, що дозволяє йому не бути надмірно залежним від поточних пасивів. Для управління підприємством, що перебуває у важкій стадії фінансової кризи, застосовуються ефективні форми санації.

Одним із основних проявів зовнішнього середовища по відношенню до ПрАТ „ВЗФКіВ” є порушення стійких зв'язків із сільськогосподарськими підприємствами. З цього приводу методично заслуговують уваги варіанти стратегічних змін у діяльності підприємства з огляду на інтеграційні зв'язки на прикладі зворотньої (рис. 2.4.) і прямої вертикальної інтеграції з урахуванням цілей та інтересів розвитку суб'єктів господарювання.

Найбільш реальною є організація інтеграційних зв'язків між виробником і постачальником за допомогою зворотньої вертикальної інтеграції.

Для реалізації реорганізаційних заходів, які забезпечують стабілізацію і розвиток підприємств, у зовнішньому та внутрішньому середовищі його функціонування повинні бути сформовані умови, що забезпечать

упровадження цих стратегічних змін. Отримання банківського кредиту є надто ризиковим для ПрАТ „ВЗФКіВ” як самостійного суб’єкта господарювання, оскільки збільшить плече його фінансового важеля і, відповідно, знизить рейтинг кредитоспроможності товариства.



Рис. 2.4. Варіанти реалізації стратегії зворотної вертикальної інтеграції у ПрАТ „ВЗФКіВ”

Процес управління зовнішньоекономічними проектами на підприємстві складається з трьох рівнів. На першому рівні містяться структурні уявлення об’єктів управління зовнішньоекономічними проектами. На другому рівні задачі управління проектів представляються у вигляді ситуаційних і рольових фреймів, а також правил у базі правил, що використовуються логічним інтерпретатором, який маніпулює знаннями і формує вихідні дані для внутрішніх структур моделювання. На третьому рівні знаходяться безпосередньо самі типові елементи внутрішньої структури системної імітаційної моделі. Проаналізувавши ефективність управління на рівні завантаження системи функціями управління, окремих вузлів проекту, правочинність і оперативність прийнятих протоколів управління, завантаження інформаційних каналів, виявлялися “пікові” ситуації та

“вузькі” місця щодо управління проектами. Розроблений інтерфейс дозволяє в зручній формі представити організаційну структуру проекту, здійснити введення інформації щодо кожної роботи проекту, використовуваних ресурсів, провести закріплення робіт за виконавцями, вибрати протоколи управління, взаємодії учасників проекту.

Після настроювання системи здійснюється моделювання ходу виконання проекту, будуються мережні графіки і графіки завантаження учасників проекту.

В результаті експериментів на імітаційних моделях формується така звітна статистика:

1. Кількість зайнятого ресурсу на даний момент часу.

З графіка зайнятості персоналу можна визначити необхідну кількість виконавців з урахуванням паралельно-послідовної організації виконання робіт проекту.

2. Коефіцієнт використання ресурсу, що враховує змушені простой через відсутність умов для виконання робіт.

Аналіз графіків виконання конкретних проектів показав, що спостерігається деяка нерівномірність завантаження програмістів у групах.

3. Динаміка завантаження кожного ресурсу протягом усього проекту.

При дослідженні конкретного проекту виявилось, що для забезпечення своєчасного виконання робіт необхідно утримувати рівень завантаження виконавців не більше 70%, оскільки в ході виконання проекту виникають незаплановані роботи й операції, пов'язані з обробкою інформаційних запитів виконавців. Моделювання проводилося з урахуванням можливих перебоїв і зривів.

З використанням запропонованого підходу можна з більшим ступенем вірогідності, детально оцінювати різні процеси функціонування і управління при виконанні складних проектів, оцінювати реалізованість проектів у рамках конкретної ОСУ, виробляти пропозиції щодо удосконалювання систем управління проектами, питань модернізації, реконструкції, технічного

переозброєння й інших проблем розвитку виробництва.

Одним з прикладів управління зовнішньоекономічними проектами на підприємстві виступає просування торгової марки. Поширеність торговельної марки „ВЗФКіВ” очевидна. Підприємство застосовує методи і мову брендів у своїй діяльності, про це свідчить широко розвинута система державної реєстрації прав власності та розпоряджання правами на них.

Ефективне управління якістю дозволяє реально підвищити продуктивність підприємства, передусім за рахунок зменшення витрат матеріалів та праці на визначений обсяг виробництва. Ефект від підвищення якості продукції має різні форми виявлення, насамперед, це: пряма економія матеріалів та енергії, одержання великої кількості продукції на одиницю витрат праці, зниження собівартості та збільшення прибутку, прискорення обігу оборотних коштів, економічного та соціального розвитку підприємства.

Ефективність управління якістю визначається насамперед витратами. Проведений аналіз витрат на якість показав, що загальна вартість якості включає витрати на відповідність вимогам або стандартам та збитки на невідповідність. Аналіз типових витрат на якість свідчить також, що витрати, пов'язані з дефектами, в декілька разів перевищують витрати на інспекцію та превентивні дії.

Сучасне управління якістю продукції на основі системного підходу ґрунтується на використанні статистичних методів. Вони є найважливішою складовою комплексної системи контролю Total Quality Management (TQM), що суттєво допомагає вирішувати традиційні інженерні та виробничі проблеми, полегшує обробку, аналіз та використання інформації, є засобом поліпшення якості, ефективності виробництва й зменшення витрат.

Перехід суспільства до ринкових відносин, прагнення підприємства самостійно виходити на міжнародний ринок потребують постійної роботи з підвищення якості продукції. Стратегія підприємництва має ґрунтуватися на тому, що якість є одночасно найефективнішим засобом задоволення потреб і зменшення збитків виробництва. На сучасному етапі економічна діяльність

товаровиробника забезпечується випуском продукції, яка цілком відповідає запитам споживачів, зокрема задовольняє потреби як окремого індивідуума, так і суспільства в цілому, враховує потреби безпеки та охорони навколишнього середовища, відповідає вимогам чинних стандартів і технічних умов, пропонується споживачу за конкурентними цінами, є економічно вигідною для виробництва.

За станом виробничо-технічної бази, структурою, техніко-економічними показниками й розвитком інфраструктури харчова промисловість України значно відстає від економічно розвинених країн, особливо щодо комплексної переробки сировини, механізації і автоматизації виробничих процесів, якості продукції, а також фасування та пакування продукції [11, с. 15].

Особливо актуальна проблема забезпечення високої якості продукції для підприємств харчової промисловості України через впровадження та сертифікацію систем управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000. Система управління якістю згідно з міжнародними стандартами є основою для поліпшення зовнішньоекономічної діяльності, підвищення ефективності виробництва, поліпшення матеріального добробуту виробничих колективів, суттєвого прискорення терміну виходу на міжнародний ринок, скорочення витрат на впровадження сучасних методів господарювання.

Проведений аналіз ситуацій на ПрАТ „ВЗФКіВ” щодо управління якістю продукції та існуючих підходів щодо їх вирішення дозволив ознайомитися з технологією ефективного управління якістю

Завданням такого підрозділу має стати збирання, систематизація та обробка даних щодо зовнішнього та внутрішнього середовища з метою порівняння їх з раніше встановленими вимогами до роботи підприємства. У випадку, коли вимоги виконуються, корекція не потрібна. Якщо з'ясовуються відхилення від вимог, то причини цього необхідно формулювати як питання, що потребують відповідних управлінських рішень. Функціями відділу

управління якістю є також розробка графіку, що визначає частоту збору даних, налагодження документообігу та розробка форм відповідних документів.

Для розробки рішень щодо вирішення виявлених відхилень необхідні єднання та координація дій, що входять в функції відділу управління якістю. Цей орган відповідальний за передачу, систематизацію відхилень від установлених вимог на підприємстві, їх маршрутизацію, складання графіку вирішення, призначення виконавців.

Оскільки ресурси підприємства обмежені, необхідна низка засобів відбору проблем, вирішення яких дають підприємству значну потенційну вигоду. На основі повного набору ситуацій та відповідних до них рішень відбираються проблеми, з яких уже існують рішення. Якщо необхідне рішення вже сформульовано, відділ управління якістю знайде його і визначить термін попереднього його використання в подібній ситуації та повідомить особу, що висунула проблему.

Ефективний пошук та вибір оптимальних рішень доцільно здійснювати шляхом зміни умов процесу. Такий шлях створює можливість об'єктивного визначення першопричин і другорядних факторів, що породжують проблему. Одержавши дані при різних умовах процесу, проранжувавши їх, можна визначити дійсно найважливішу першочергову та другорядну причини виникнення проблеми і затвердити їх пріоритетність. Таким чином, ми отримуємо об'єктивну інформацію щодо вирішення проблеми. Вибір оптимальних рішень завжди здійснюється на основі сукупності показників стану об'єкту або явища, взятих як з предметних, так і з системних знань. Після того, як вибрано краще з можливих рішень, необхідно скласти план впровадження коригувальних дій і перевірити їх виконання.

Пріоритетність впливу першочергових причин відображено в таблиці 2.6. Обґрунтоване рішення реєструється й надсилається у відділ управління якістю для визначення, на які відділи підприємства вплине пропозиція і яка їхня реакція.

Таблиця 2.7

Взаємозв'язок причин, які впливають на якість продукції ПрАТ „ВЗФКіВ”

Причини		
№ п/п	Першочергові	Другорядні
1	Рівень якості сировини	система оцінювання постачальника; умови зберігання; якість просіювання
2	Неякісне бродіння маси	обладнання; температурний режим; термін бродіння; персонал
3	Неякісне складування готової продукції	термін зберігання без пакування; термін зберігання в упаковці

Після того як вирішено, які відділи підлягають впливу, він відбирає тих керівників, з якими потрібно узгодити пропозицію, складає графік їх роботи та встановлює термін, до якого вони повинні повідомити свої міркування щодо пропозиції. Кожен відділ проводить розрахунок того ефекту, який планується одержати від впровадження пропозиції. Доцільно також провести порівняльний аналіз витрат на якість до та після впровадження коригувальних заходів. Якщо рішення підготовлено і затверджено, то призначається відповідальний за його виконання.

Таблиця 2.8

Вплив першочергових причин на якість продукції

№ п/п	Параметри	Відсоткове співвідношення	Кумулятивний відсоток
1	Неякісна сировина	38,5	38,5
2	Неякісне бродіння маси	35,2	73,7
3	Неякісне складування готової продукції	9,3	100,0

З метою усунення даної проблеми варто здійснювати коригувальні дії, зокрема використання удосконаленої системи оцінювання постачальника за допомогою моделі прийняття типового управлінського рішення щодо вибору та оцінки постачальника.

Важливим аспектом формування внутрішнього економічного механізму є оптимальний вибір його організаційної форми функціонування, тобто внутрішньої організаційної структури, яка передбачає побудову раціональної системи горизонтальних (між підрозділами) та вертикальних (між підрозділами та керівництвом підприємства) відносин. Організаційні форми функціонування внутрішнього економічного механізму можуть бути досить різними: починаючи від централізованого регулювання діяльності підрозділів і закінчуючи повною їх децентралізацією [1].

Тому доцільно виділити такі основні організаційні форми функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства, як централізована форма, що характеризується повним регулюванням діяльності підрозділів з боку центрального апарату управління; частково децентралізована форма, що виявляється в наданні окремим підрозділам статусу центрів умовного прибутку, до складу яких входять центри витрат; децентралізована форма, яка являє собою сукупність відносно самостійних спеціалізованих підрозділів підприємства, пов'язаних між собою та вищим керівництвом системою договірних відносин; змішана форма, що передбачає поєднання в собі рис та переваг трьох попередніх форм [5].

Таким чином, проаналізувавши існуючий на досліджуваних плодоовочевих підприємствах Вінницької області стан організації внутрішніх економічних відносин, вважаємо доцільним взяти до уваги наведені в табл. 2.10 пропозиції та рекомендації щодо вибору організаційної форми функціонування їх внутрішнього економічного механізму. Виходячи з того, що підрозділи характеризуються предметною спеціалізацією та є відносно великими за кількістю працівників, то їм доцільно надати статус центрів прибутку. Це дасть можливість підрозділам: здійснювати господарські операції за межами підприємства, тобто на ринку; сприятиме більшій зацікавленості працівників у досягненні позитивних результатів своєї діяльності; покращить адаптацію діяльності підрозділів залежно від умов

зовнішнього середовища; збільшить їх відносну самостійність у прийнятті рішень щодо закупки сировини, вибору каналів збуту продукції тощо.

Таблиця 2.9

Вибір організаційної форми функціонування внутрішнього економічного механізму плодоовочевих переробних підприємств

Напрями вибору організаційної форми функціонування внутрішнього економічного механізму	Підприємство					
	ПАТ “Вінніфрут”	ПАТ “Могилів-Подільський консервний завод”	ПрАТ “Вінницька харчосмакова фабрика”	ПрАТ “Вінницький завод фруктових концентратів і вин”	ПАТ “Вінниця-плодоовочпос-тач”	ПАТ “Ямпільський консервний завод”
Економічний статус підрозділів	Надання підрозділам статусу центрів реального прибутку		–	Надання підрозділам статусу центрів умовного прибутку		
Відносини між керівництвом та підрозділами	Налагодження договірних відносин між керівництвом та центром реального прибутку		–	Налагодження договірних відносин між керівництвом та центром умовного прибутку		
	Запропоновано механізм розподілу прибутку між підпідрозділами					
Відносини між самими підрозділами	Формування дієвої системи внутрішнього ціноутворення визначеного за ринковими цінами		Формування дієвої системи внутрішнього ціноутворення на основі витратного методу			
Організаційна форма	Перехід на децентралізовану організаційну форму		Перехід на частково децентралізовану організаційну форму			

Враховуючи особливості функціонування основних підрозділів ПрАТ “Вінницький завод фруктових концентратів і вин”, які належать до предметної спеціалізації та є невеликими за кількістю працюючих, пропонується надати їм часткову самостійність у своїй діяльності шляхом зміни економічного статусу з центрів витрат на центри умовного прибутку. Це дозволить збільшити повноваження та відповідальність не лише за обсяг виготовленої продукції і витрати, а й за процес виробництва (планування та оперативне управління виробництвом підрозділу, виконання запланованих завдань виробництва, складання кошторису витрат тощо) та отриманий ними умовний прибуток, використання якого покращить оцінювання діяльності структурних підрозділів та стимулюватиме їх до досягнення максимального результату.

Для підприємств, підрозділам яких рекомендовано надати статус центрів прибутку (умовного чи реального прибутку), регулювання відносин між керівництвом підприємства та його структурними підрозділами рекомендується здійснювати на внутрішній договірній основі, що передбачає регламентування взаємних обов’язків сторін. Так, для ПрАТ “Вінницький завод фруктових концентратів і вин” характерним буде укладання договору між керівництвом та центром умовного прибутку.

Договір між підрозділами (центрами прибутку) та керівництвом – це внутрішній документ закріплення угоди між сторонами з питань виробничої діяльності, що регулюють їхні відносини через встановлення взаємних прав та обов’язків, а також відповідальність за недобросовісне виконання своїх зобов’язань. В структурі договору рекомендується розглянути наступні розділи:

I. Предмет та термін дії договору. Предметом такого договору є взаємодія в процесі виробничої діяльності, а термін дії договору встановлюється індивідуально підприємством (пропонується терміном на один рік).

II. **Обов'язки сторін.** Підрозділ зобов'язується: виготовляти запланований обсяг якісної продукції та отримувати прибуток у визначеному розмірі за відповідний період; економно витратити матеріальні та сировинні ресурси; дотримуватись раціонального використання закріпленого за підрозділом майна та обладнання; дотримуватись правил техніки безпеки та охорони праці; нести матеріальну відповідальність за порушення перед підприємством та іншими підрозділами в визначеному розмірі.

Обов'язки керівництва підприємства перед структурними підрозділами полягають в наступному: своєчасно забезпечувати підрозділи відповідними матеріальними та сировинними ресурсами, обладнанням, документацією тощо; забезпечувати проведення необхідного ремонту обладнання; своєчасно та в повному обсязі розраховуватись із працівниками; нести матеріальну відповідальність перед підрозділами за невиконання зобов'язань. Такий перелік обов'язків як підрозділів, так і керівництва може доповнюватись та змінюватись залежно від умов діяльності господарюючого суб'єкта.

III. **Відповідальність та повноваження сторін.** Підрозділ несе відповідальність та повноваження за: обсяг виготовленої продукції; витрати; виробництво; умовний чи реальний прибуток; закупку сировини, маркетинг та збут (для центрів реального прибутку); підбір персоналу (для центрів реального прибутку) тощо. В свою чергу, керівництво підприємства несе відповідальність за зриви в роботі відповідного підрозділу по винні керівного персоналу та несвоєчасну оплату праці працівникам.

IV. **Розподіл прибутку між підрозділами підприємства.** Кожне підприємство самостійно вирішує яким чином розподіляти отриманий ним прибуток. Як правило, прибуток підприємства передбачає формування фондів та резервів, розрахунки з кредиторами, реконструкцію та технічне переозброєння тощо. Разом з цим, частина прибутку підприємства повинна підлягати розподілу між його внутрішніми підрозділами. Запропоновано один з можливих варіантів розподілу прибутку підприємства, який дає можливість враховувати економічний статус його підрозділів.

Вибір бази розподілу прибутку між підрозділами потребує обґрунтованого та зваженого підходу, який повинен базуватися на дотриманні сукупності наступних принципів:

- результативність діяльності підрозділів, що передбачає більш об'єктивне відображення кінцевих результатів їх діяльності;
- пропорційність, яка ґрунтується на розподілі прибутку пропорційно обраному критерію розподілу;
- специфічність діяльності підрозділів, яка полягає в тому, що кожний підрозділ підприємства характеризується індивідуальними особливостями, зокрема, спеціалізацією (предметна, технологічна, предметно-технологічна), призначенням підрозділу (основне, допоміжне, обслуговуюче), економічним статусом (центр прибутку, центр умовного прибутку, центр витрат) тощо.

2.3. Оцінка стійкого функціонування підприємства на зовнішньому ринку

Вплив зовнішнього середовища на стійке функціонування підприємства характеризується великою кількістю загроз та небезпек за різними видатками та узагальнюючими характеристиками, що потребує їх більш детального дослідження.

В стійкості підприємства на зовнішньому ринку велике значення має ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Зовнішньоекономічна діяльність є істотним фактором розвитку національного виробництва. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємств сприяє зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій, сучасному переобладнанню підприємств тощо.

Тому здійснення систематичної оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємству своєчасно виробити відповідні заходи щодо її покращення.

Поняття ефективності зовнішньоекономічної діяльності має комплексний і багатоаспектний характер. Воно може виражатись за допомогою різноманітних економічних показників, але найпростіший та найголовніший – це отримання прибутку від реалізацій виробленої продукції на зовнішньому ринку. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства визначається передусім на основі аналізу прибутковості зовнішньоторговельних операцій шляхом зіставлення доходів і витрат, планових завдань і їхнього виконання.

Також ефективність зовнішньоекономічної діяльності визначається шляхом аналізу ринкової частки, підвищення ступеня популярності торговельної марки товару й фірми, збільшення числа її покупців і т. д. [4, с. 26]. Зміст категорії ефективність складний та багатогранний, і не існує єдиного визначення цього поняття. Загалом ефективність – це категорія, що характеризує продуктивність будь яких затрат; це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і трудових ресурсів. Ефективність підприємства залежить, як відомо, від багатьох факторів: попиту на продукцію, що випускається, її конкурентоспроможності, технічного рівня виробництва, його відповідності сучасним вимогам, кваліфікації виробничого і управлінського персоналу тощо [1].

Термін «ефективність» походить від латинських слів «effectus» – виконання, дія, результат та «efficientie» – результативність. Це означає, що ефективність господарського процесу визначається рівнем результативності діяльності, яка досягається за рахунок використання й оптимального поєднання та співвідношення наявного ресурсного потенціалу. Ефективність – це результат, який сприяє досягненню цілей як окремого суб'єкта господарювання, так і всього суспільства. Водночас поняття «ефективність» передбачає, як правило, отримання позитивного результату, достатнього

значення показника або системи показників, за допомогою яких вона визначається.

Під ефективністю діяльності підприємства в умовах кризового стану будемо розуміти ступінь досягнення підприємством кінцевих результатів господарювання за умов оптимального співвідношення результату і витрат, яке задовольняє умову достатньої (беззбиткової) результативності та вказує на здатність адаптуватись до кризового стану господарювання.

При визначенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств варто застосовувати системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції [2, с. 140]. Проте вичленити в чистому вигляді ефективність зовнішньоекономічної діяльності із загального функціонування підприємства доволі складно, оскільки плани зовнішньоекономічної діяльності органічно пов'язані з планами випуску продукції на внутрішньому ринку. Тому для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві аналізується його загальний фінансово-економічний стан, відносний обсяг зовнішньоекономічних операцій та оцінка ефекту підвищення (зниження) їх структурної долі в діяльності підприємства.

У роботі сформульовано, обґрунтовано та апробовано методичний підхід до оцінки рівня стійкості підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, за наступною послідовністю: формування матриці вихідних даних; формування точки – еталону; розрахунок евклідової відстані до точки еталону; розрахунок таксономічного показника стійкості ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» (формула 2.1) визначення меж інтервалів зміни рівня стійкості; інтерпретація отриманих даних.

$$Y_{cm} = \left[\sqrt{\sum_{s=1}^n (z_{is} - z_{os})^2} \right]^{-1} \quad (2.1)$$

де:

Y_{cm} - узагальнюючий показник рівня стійкості i -го підприємства – суб'єкта ЗЕД;

$z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0n}$ - нормовані значення часткових показників стійкості еталонного підприємства;

$z_{i1}, z_{i2}, \dots, z_{in}$ - нормалізовані значення фактичних показників стійкості i -го підприємства; $i = 1, 2, \dots, m$.

Експериментальна перевірка такого методичного підходу на підприємстві, виявила, що за отриманими розрахунковими значеннями узагальнюючого показника рівня стійкості, досліджуване підприємство має рівень стійкості переважно нижче середнього. На підставі аналізу отриманих розрахункових значень рівня стійкості підприємства та застосування методу експертних оцінок, використання якого підтверджено коефіцієнтом конкордації $(W) = 0,75$ було визначено інтервали зміни рівня стійкості (таблиця 2.10).

На підставі наведених інтервалів рівня стійкості ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності та аналізу отриманих розрахункових значень, при значенні від 0,8 до 1 підприємство можна віднести до підприємств з високим рівнем стійкості. Наведене дозволяє визначити та сформулювати проблему низького рівня стійкості підприємства.

Вирішення якої має стати пріоритетним завданням здійснення управлінського впливу керівниками різного рівня підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

В дипломній роботі проаналізовано та визначено, що забезпечення стійкого функціонування можливо за умови внутрішньої рівноваги, що дозволяє ефективно протидіяти негативному впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на стійке функціонування підприємства, особливо такого, що працює з зовнішніми ринками збуту.

Таблиця 2.10

Інтервали зміни рівня стійкості ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» на зовнішньому ринку

№	Розрахункове значення рівня стійкості	Характеристика стану підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)
1	Високий рівень стійкості (0,8-1)	стійкість підприємства-суб'єкта ЗЕД знаходиться в межах порогових значень, а ступінь використання потенціалу підприємства - суб'єкта ЗЕД близька до технічно обумовлених нормативів завантаження обладнання; позицію підприємства - суб'єкта ЗЕД на зовнішніх ринках можна охарактеризувати як монопольну; рівень загроз та небезпек з боку зовнішнього середовища як низький.
2	Середній рівень стійкості (0,5 до 0,8)	ступінь використання потенціалу підприємства - суб'єкта ЗЕД наблизився до деяких бар'єрних значень і при цьому не були витрачені технічні та технологічні можливості поліпшення умов та результатів виробництва шляхом прийняття превентивних заходів. Позиція підприємства - суб'єкта ЗЕД на зовнішніх регіональних ринках можна охарактеризувати як домінуючу, активний вплив на діяльність підприємства-суб'єкта ЗЕД наслідків впливу факторів зовнішнього середовища (макро та мікрорівень), система здійснення превентивних заходів є задовільною.
3	Низький рівень стійкості (0,2 до 0,5)	ступінь використання потенціалу підприємства - суб'єкта ЗЕД проявляє ознаки необоротності спаду виробництва та часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання та площ, скорочення персоналу; позиція підприємства - суб'єкта ЗЕД на зовнішніх регіональних ринках здійснення ЗЕО можна охарактеризувати як конкурентну, але з низькою часткою відповідного ринку, високий вплив на діяльність підприємства-суб'єкта ЗЕД наслідків впливу факторів зовнішнього середовища (макро та мікрорівень), система здійснення превентивних заходів є задовільною, але на окремих напрямках не в змозі здійснити ефективну протидію.
4	Критичний рівень стійкості (0,05 до 0,2)	у використанні потенціалу підприємства - суб'єкта ЗЕД порушуються майже всі бар'єри - втрата виробничого потенціалу є неминучою; позиція підприємства - суб'єкта ЗЕД на зовнішніх регіональних ринках здійснення ЗЕО можна охарактеризувати як слабку з дуже низькою часткою відповідного ринку, система здійснення превентивних заходів є незадовільною та з дуже низькою ефективністю.

Чинники зовнішнього середовища, що досліджувалися експертними методами групового опитування з узгодженістю думок експертів 0,75, було проранжовано в залежності від ступеню небезпечності впливу на стійке функціонування підприємства. За результатами аналізу та за інтервалами зміни ступеню небезпечності впливу на стійке функціонування підприємства – суб'єкта.

В дипломній роботі проаналізовано та визначено, що забезпечення стійкого функціонування можливо за умови внутрішньої рівноваги, що дозволяє ефективно протидіяти негативному впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на стійке функціонування підприємства, особливо такого, що працює з зовнішніми ринками збуту. Чинники зовнішнього середовища, що досліджувалися експертними методами групового опитування з узгодженістю думок експертів 0,75, було проранжовано в залежності від ступеню небезпечності впливу на стійке функціонування підприємства.

За результатами аналізу та за інтервалами зміни ступеню небезпечності впливу на стійке функціонування підприємства – суб'єкта зовнішньо-економічної діяльності було отримано наступні результати: значний вплив мають економічні чинники; істотний – технологічні чинники, постачальники, споживачі; середній – конкуренти, політичні чинники, соціокультурні чинники, посередники.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Розробка механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні всього комплексу сучасних форм і методів управління здатна позитивно впливати на ефективність виробництва, його технічний рівень, якість продукції, що виробляється. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність підприємств сприяє зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій.

Діючий механізм управління на ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» має певні недоліки та потребує перегляду і удосконалення з метою збільшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин».

На наш погляд, при розробці стратегічних планів необхідно враховувати значно ширший спектр факторів впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Функціонування діючого механізму управління на ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» здійснюється в 4 етапи, які наведено в табл. 3.1, що забезпечується виконанням головних управлінських функцій, а саме: планування, організація, мотивація та контроль. В науковій літературі існує методика виділення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Таблиця 3.1

Етапи формування механізму управління ПрАТ «Вінницький завод
фруктових концентратів і вин»

Етапи формування механізму управління	
I	складання стратегічних планів управління, визначення програми управління з використанням необхідних потоків управлінської інформації
II	здійснення аналізу та коригування різноманітних аспектів зовнішньоекономічної діяльності на різних рівнях організаційної структури ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»
III	мотивація реалізації управлінських рішень
IV	контроль реалізації сформованої програми зовнішньоекономічної діяльності

На механізм управління зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього оточення. До них відносяться мікро-, макро-, мезосередовища, які здійснюють безпосередній вплив як у країні експортера, так й у країні імпортера, а також фактори мегасередовища на рівні світової економіки. Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю при дослідженні наведених факторів впливу дасть змогу значно знизити ризики зовнішніх загроз. Визначені чинники зовнішнього середовища зумовлюють необхідність спрямування управлінського впливу на подолання, передбачення, усунення чи адаптацію до негативних наслідків. було отримано наступні результати: значний вплив мають економічні чинники; істотний – технологічні чинники, постачальники, споживачі; середній – конкуренти, політичні чинники, соціокультурні чинники, посередники. Визначені чинники зовнішнього середовища зумовлюють необхідність спрямування управлінського впливу на подолання, передбачення, усунення чи адаптацію до негативних наслідків.

Наступним етапом формування механізму управління, що потребує удосконалення, на наш погляд, є система мотивації. На сьогоднішній день, на

ПрАТ «ВЗФКіВ» існує лише система покарання, яка є двосторонньою та застосовується як для партнерів, так і самого підприємства.

Покарання полягають у стягненні певних штрафних санкцій, що являє собою визначену договором грошову суму або інше майно, яке боржник повинен сплатити кредиторіві у разі невиконання або неналежного виконання свого зобов'язання. Штрафні санкції, невідповідно, є одним із найпоширеніших видів забезпечення виконання зобов'язання, оскільки, по-перше, підстави стягнення останніх та їх розмір, як правило, визначають самі сторони, а по-друге, для її стягнення немає необхідності доводити наявність збитків, достатньо самого факту порушення договору. Так, наприклад, ст. 231 Господарського кодексу України передбачає, за порушення умов зобов'язання щодо якості товарів, якщо хоча б одна зі сторін належить до державного сектора економіки, стягується штраф у розмірі 20 відсотків вартості неякісних товарів.

На наш погляд, для ефективної зовнішньоекономічної діяльності необхідно розробити систему стимулювання шляхом розробки системи заохочень для клієнтів. Також, враховуючи постійні зміни курсу валют, пропонуємо нову систему ціноутворення для зовнішніх партнерів, яка буде включати коефіцієнт ризику зміни валютного курсу [85, с. 147].

Зміни виробничо-інвестиційного співробітництва різних країн знаходять своє відображення в понятті “потенціал зовнішньоекономічної діяльності”. За економічним змістом потенціал зовнішньоекономічної діяльності визначається автором як сукупна здатність підприємства ефективно приймати участь на світовому ринку, займатися ринковою експансією своєї продукції, реалізовувати спільні коопераційні проекти, інвестиційні угоди і раціонально керувати підприємством та його зовнішньоекономічною діяльністю.

При комплексному аналізі зовнішньоекономічної діяльності охоплюється вся взаємопов'язана сукупність показників підприємства, що відображають за певний (звітний) період повністю або частково його господарську,

виробничо-комерційну й фінансову діяльність щодо реалізації зовнішньоекономічних відносин.

Використання розроблених автором показників допомагає здійснити комплексний фактичний аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволяє виявити слабкі місця і причини недоліків діяльності на зовнішньому ринку та, на основі отриманих результатів, розробити практичні рекомендації для покращання функціонування підприємства на зовнішньому ринку [80, с. 89].

На сьогодні нагальним залишається питання подальшого створення теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та розробки механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У процесі використання системного підходу до тлумачення поняття “механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю” нами доведено, що його необхідно розглядати як послідовність зовнішньоекономічних дій та заходів, яка обумовлена сукупністю взаємозалежних елементів, що визначають суть та динаміку процесів щодо визначених параметрів ефективності досягнення конкурентних переваг за сучасних умов розвитку.

Завдання управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства значно спростяться при наявності ефективного механізму оцінки, контролю і регулювання показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, постійного моніторингу процесів щодо виходу підприємств на зовнішній ринок, їх удосконалення на основі розробки заходів, які спрямовані на усунення відхилень, виявлених у процесі оцінки і контролю. На основі попередніх досліджень, автором розроблено функціональну модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Проведена аналітична робота визначила необхідність побудови структурної моделі механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства як цілісний системний організаційно-цільовий та економічний процес виходу підприємства на зовнішній ринок, який виступає важливим

елементом загальної структури господарського механізму його функціонування.

Запропонована структурна модель механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю містить послідовність зовнішньоекономічних заходів, що включає наступні елементи: визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності; розробку стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок; діагностику потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розробку напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності; реалізацію обраних зовнішньоекономічних напрямів; оцінку ефективності зовнішньо-економічної діяльності; регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів; прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю має спрямовувати свою дію на результативне використання організаційних заходів управління аналітичною, виробничою, збутовою, зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Його дія забезпечується збалансованою системою цілей, завдань, функцій управління, підходів і методів, факторів і критеріїв оцінки ефективності управління. Всі елементи механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю є взаємопов'язаними і забезпечують його повноцінне функціонування на всіх етапах розвитку. В результаті створюються умови для постійного вдосконалення та оптимізації заходів, що спрямовані на посилення стійких позицій підприємства на зовнішніх ринках, вчасної ідентифікації та врахування сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що за сучасних умов розвитку і функціонування підприємства, створений ефективний механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю стає об'єктивною необхідністю, оскільки в конкуренції на світовому ринку виграє той, хто вчасно оцінює ситуацію, а результати динамічного аналізу дають можливість

підприємству вчасно реагувати на події шляхом корекції виробленої стратегії завоювання нових ринків. Використання сукупності розглянутих цілей, завдань, етапів механізму управління зовнішньо-економічною діяльністю дозволить забезпечити його ефективне функціонування у досягненні коротко- та довгострокових цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3.2. Моделювання системи управління стійким функціонуванням підприємства на зовнішньому ринку

Для вирішення проблеми низького рівня стійкості варто запропонувати побудову структурно – функціональної моделі управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності за допомогою визначення процесно-функціональної структури цієї системи, його декомпозиції, що здійснюється шляхом поділу цього процесу на декілька частин та наступного їх опису за допомогою більш детальних моделей.

Процес управління стійким функціонуванням було розподілено на сім основних етапів: аналіз стану підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, планування наведеного управління, організація цього управління, мотивація персоналу при здійсненні управління, контроль, координація та оцінка економічної ефективності впровадження системи управління.

За допомогою структурного підходу з використанням технології структурного аналізу SADT (модель IDEF0) та графічного представлення у вигляді блочного моделювання, було обґрунтовано структурно-функціональну систему управління стійким функціонуванням, за допомогою двох діаграм декомпозицій: діаграма декомпозицій процесу управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної

діяльності у внутрішньому середовищі та у зовнішньому середовищі, де кожна з них було декомпозовано за необхідними роботами.

Щодо побудови діаграми декомпозиції контекстної діаграми моделі системи управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності у зовнішньому середовищі то їй притаманні такі ж етапи, що і попередній, проте відмінність, згідно з розробленими теоретичними положеннями лежить у реалізації роботи на наведених етапах, ресурсному та функціональному забезпеченні [67, с. 12].

Побудована структурно – функціональна модель системи управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності дозволяє забезпечувати регулювання параметрів управління підприємством і в значній мірі скорочує вплив чинників невизначеності на точність ухвалених управлінських рішень щодо забезпечення стійкого функціонування підприємства та, в цілому, істотно підвищує фінансово – економічний стан підприємства.

Реагування на загрози стійкому функціонуванню підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності зовнішнього середовища пропонується на підставі розробленого методичного підходу, який базується на проведенні відповідної ідентифікації та забезпеченні усунення визначених загроз за допомогою запропонованої структурно-функціональної моделі управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, яке складатиметься з наступних етапів: моніторинг зовнішнього середовища, ідентифікація (розпізнання) загроз, в основі якої лежить теорія ймовірностей, визначення стратегії реагування у відповідності до рівня небезпечності здійснення зовнішньоекономічної діяльності, визначення часу на реагування, здійснення відповідного реагування.

Характер заходів реагування має бути реалізований на підставі отриманого розрахункового значення рівня стійкості підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, та характеристики стану небезпечності проведення зовнішньоекономічної операції, що наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Характер реагування ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» на загрози стійкому функціонуванню на зовнішньому ринку

№	Рівень стійкості підприємства	Характеристика стану небезпечності проведення зовнішньоекономічної операції (ЗЕО) на відповідному ринку збуту	Характер заходів реагування
1	Високий рівень стійкості (0,8-1)	Характеристика стану небезпечності проведення (ЗЕО) на відповідному ринку збуту	Заходи реагування здійснюються в рамках преактивної стратегії реагування, та носять випереджуваний (превентивний) характер.
2	Середній рівень стійкості (0,5 до 0,8)	Проведення ЗЕО для українського підприємства – суб'єкта ЗЕД на відповідному ринку збуту характеризується впливом чинників зовнішнього середовища, негативні наслідки яких майже відсутні, «вузькі місця» у поточній діяльності не з'являються.	Заходи реагування мають превентивний та частково активний характер та направлені на швидке повернення до заданого керівництвом рівня стійкості
3	Низький рівень стійкості (0,2 до 0,5)	Проведення ЗЕО для українського підприємства – суб'єкта ЗЕД на відповідному ринку збуту майже обмежено характеризується впливом чинників зовнішнього середовища, у негативних наслідках частково присутній загрозовий характер, з'являються «вузькі місця» у поточній діяльності.	Заходи реагування мають в основному активний характер та направлені на забезпечення виконання планових завдань щодо здійснення ЗЕО та уникнення серйозних втрат від негативних наслідків від загроз та на повернення до заданого керівництвом рівня стійкості
4	Критичний рівень стійкості (0,05 до 0,2)	Проведення ЗЕО для українського підприємства – суб'єкта ЗЕД на відповідному ринку збуту суттєво характеризується впливом чинників зовнішнього середовища, негативні наслідки яких несуть загрозовий характер, «вузькі місця» у поточній діяльності виникають у всіх сферах діяльності.	Заходи реагування мають найактивніший характер та спрямовані на корегування у характері, специфіці, строків здійснення ЗЕО та максимальне парування збитків від негативних наслідків загроз.

Здійснення наведеного реагування пропонується на підставі отриманих розрахункових значень рівня стійкості. Реагування на загрози стійкому функціонуванню має бути здійснено в рамках визначених стратегічних цілей підприємства з урахуванням максимально можливого часу відповідного реагування на ідентифіковані загрози та визначеного рівня стійкості підприємства.

Впровадження на підприємстві – суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності системи управління стійким функціонуванням потребує обґрунтованих заходів, які мають дати відповіді на запитання обсягу, структури, кадрового, фінансового забезпечення та надійної роботи у відповідності до специфічності ринків збуту, виду, організаційно – правової форми здійснення діяльності, проте, саме оцінка її ефективності повинна дати остаточну відповідь про доцільність її впровадження на підставі розрахунку показника економічної ефективності впровадження інновацій щодо управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності ($E_{усф}$).

Таблиця 3.3

Результати розрахунку економічної ефективності впровадження інновацій щодо управління стійким функціонуванням ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» на зовнішньому ринку

Показники для оцінки економічної ефективності	Роки		
	2012	2013	2014
1. Дохід від здійснення ЗЕД підприємством, тис. грн.	13444,57	14250,29	15177,14
2. Витрати на управління стійким функціонуванням підприємства, тис. грн.	199,44	219,38	241,32
3. Витрати на експортно - імпорتنу діяльність, тис. грн.	11032	11583,6	12162,8
$E_{усф}$	1,20	1,21	1,22

Оцінка економічної ефективності впровадження інновацій щодо управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності має практичне значення для визначення питання щодо доцільності побудови розроблених моделей управління, реалізацій методичних підходів щодо реагування на загрози стійкому функціонуванню на – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності переробної промисловості.

3.3. Вдосконалення управління функціонуванням підприємства на зовнішньому ринку на основі SWOT-аналізу

Особливий інтерес в теорії економічної ефективності діяльності підприємства викликає вибір методики та показників її оцінки, що повинно надати значну допомогу в подальшій орієнтації процесів управління ефективністю діяльності. Слід пам'ятати, що одним із найважливіших показників господарювання є прибуток, наявність та величина якого суттєво впливають на перспективність розвитку підприємства, а оцінити поточну і спрогнозувати майбутню прибутковість того чи іншого підприємства неможливо без урахування показників ефективності діяльності підприємства. Останні дозволяють співвіднести обсяги ресурсів, витрачених на виробництво, з кінцевими результатами і з обсягами отриманого прибутку.

В умовах ринкових перетворень необхідна цілісна модель оцінки ефективності діяльності підприємства, згідно з якою ефективність розглядається з п'яти взаємопов'язаних точок зору [3, с. 47]:

- задоволення потреб зацікавлених сторін (хто є основними учасниками програми або проекту, на що вони сподіваються і які потреби мають);

- вклад зацікавлених сторін (чого саме підприємство бажає і потребує від зацікавлених сторін на взаємовигідній основі);

– інноваційні стратегії (які інноваційні стратегії необхідно розробити для того, щоб задовольнити побажання й потреби зацікавлених сторін, враховуючи при цьому власні інтереси);

– процеси (які бізнес-процеси необхідно налагодити, аби реалізувати стратегії);

– можливості (які саме можливості необхідні для управління бізнес-процесами).

Оцінка ефективності здійснюється з певною метою (оцінювання розвитку бізнесу, оцінювання доцільності інвестування капіталу) для конкретних споживачів такої інформації (власники підприємства, менеджери, інвестори, власники цінних паперів), на певному рівні в межах підприємства (можна оцінювати ефективність діяльності підприємства в цілому, а можна – ефективність використання окремих груп його активів), на підприємствах різних розмірів та організаційно-правових форм.

Головною метою управління ефективністю діяльності вважаємо забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді. З точки зору прикладної економіки поняття «управління ефективністю підприємства» є системою планування-впровадження-моніторингу управлінських рішень стосовно оцінки ефективності підприємства [7, с. 23].

Закон управління ефективністю підприємства запропоновано визначати як загальний об'єктивний економічний закон, який передбачає те, що в умовах ринкової та змішаної економічної системи господарюючий суб'єкт прагне максимізувати ефективність підприємства ($E \rightarrow \max$). Віднесення цього закону до групи загальних визначається тим, що він діє у декількох економічних системах і на декількох етапах соціально-економічного розвитку суспільства [6, с. 167].

Управління ефективністю діяльності підприємства – це набір управлінських процесів (планування, організації виконання, контролю та аналізу), які дозволяють бізнесу визначити стратегічні цілі і потім оцінювати

і керувати діяльністю щодо досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. В умовах економічної дестабілізації, зростання загрози кризового стану перед керівництвом будь-якого підприємства постійно виникає проблема підвищення ефективності його діяльності.

Лише висока ефективність може забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а внаслідок цього його благополуччя та комерційний успіх. Сучасна економічна ситуація диктує необхідність пошуку нових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу причин і факторів, що стримують їх розвиток. За таких обставин важлива роль належить обґрунтуванню стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства.

Під час розробки стратегії важливе значення відіграє встановлення зв'язків між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами підприємства. З цією метою для підприємства побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 3.4).

Встановивши можливі парні комбінації: «можливості – сильні сторони», «можливості – слабкі сторони», «загрози – сильні сторони» і «загрози – слабкі сторони», визначимо, які з них слід враховувати для вибору стратегії ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин». Найпривабливішим є поле «можливості – сильні сторони» матриці SWOT, яке є основою для формування оптимістичного прогнозу, а найнебезпечнішим – поле «загрози – слабкі сторони», тому що таке поєднання сприяє реалізації песимістичних прогнозів щодо діяльності товариства.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» займає досить нестабільну позицію на зовнішньому ринку, але має добрі шанси для подальшого розвитку. Оптимістичний прогноз передбачає як подальше нарощування обсягів виробництва, так і активне розширення його номенклатури та асортименту.

Таблиця 3.4

Матриця SWOT - аналізу

ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин»

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;"><i>Можливості</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - входження у нові ринки; - сприятливий науково-технічний клімат; - розширення номенклатури виробів; - підвищення конкурентоспроможності підприємства; - збільшення виробничої потужності підприємства. 	<p style="text-align: center;"><i>Загрози</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - політична та економічна нестабільність; - ріст інфляції; - поява нових конкурентів; - наявність на ринку неякісних товарів низької вартості.
<p style="text-align: center;"><i>Сильні сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - висока якість продукції; - висококваліфікований персонал; - відсутність у регіоні іншого крупного виробника 	<p style="text-align: center;"><i>Поле С і М</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищення середньомісячної зарплати робітникам; - нарощення обсягів виробництва (до 2020 р. на 10 %); - виготовлення нових видів продукції; - завоювання зарубіжних ринків з якісною продукцією. 	<p style="text-align: center;"><i>Поле С і З</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - побудова магазинів у області для кращого збуту продукції; - освоєння виробництва нових видів; - підтримка іміджу виробника якісної продукції.
<p style="text-align: center;"><i>Слабкі сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - висока частка малокваліфікованих робітників; - високий рівень зносу обладнання; - орендоване приміщення; - висока вартість продукції; - нестабільність отримання прибутку; - незначний асортимент. 	<p style="text-align: center;"><i>Поле Сл і М</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - придбання приміщення, замість орендування; - підвищення продуктивності праці на 10 %; - зниження вартості продукції, залишаючи якість на відповідному рівні. 	<p style="text-align: center;"><i>Поле Сл і З</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - оновлення застарілих основних засобів; - зменшення плинності кадрів шляхом розробки системи винагород; - забезпечення підвищення кваліфікації кадрів

Для забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень використовуються стратегічні системи вимірювання бізнесу – система збалансованих показників (BSC) і система показників відповідальності (ASC).

Діагностика за BSC показала, що найнижчою є зважена оцінка показників по перспективі «фінанси». Це зумовлено тим, що підприємство має збиток. Отже, підприємству необхідно розробити комплекс заходів щодо зниження собівартості продукції, адміністративних витрат і фінансових витрат та зростання чистого доходу від реалізації продукції, інших операційних доходів та фінансових доходів у майбутньому.

Аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» за системою показників відповідальності (ASC) показує, що власники забирають прибуток і недостатньо вкладають коштів у розвиток підприємства. Водночас працівники недоотримують заробітної плати і не мають належних умов праці. Виважений бал по внесках і стимулах постачальників збігається, тому підприємство і постачальники однаковою мірою зацікавлені у виконанні своїх обов'язків. Вибір стратегії підприємства здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують його стан з врахуванням результатів аналізу портфелів бізнесу, а також характеру і змісту реалізованих стратегій.

Як показало проведене нами дослідження економічної діяльності ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин», для нього доцільним є обрання такого типу конкурентної стратегії як стратегія концентрації або ринкової ніші, тобто забезпечення лідерства за витратами у конкретно визначеному ринковому і територіальному сегменті.

Для підвищення ефективності функціонування на зовнішньому ринку пропонуємо для ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин» здійснити обґрунтування доцільності освоєння нових видів продукції. Проект є доцільним для впровадження, оскільки вищими за рекомендовані є значення чистої теперішньої вартості, внутрішньої норми рентабельності,

індексу прибутковості, а період окупності інвестицій становить лише 6 місяців.

Проблема удосконалення управління ефективністю діяльності підприємства на зовнішньому ринку є однією із найбільш багатограних і тому доволі складною щодо вирішення. А вже двох однакових суб'єктів господарювання навряд чи можливо знайти.

Відтак, у кожному окремо узятому випадку слід брати до уваги, наявний стан внутрішнього та зовнішнього середовища, особливо з точки зору виявлення стратегічних перспектив у розвитку підприємства, стримуючі загрози та наявні потенційні можливості.

В умовах кризового стану, що супроводжує значну частину українських підприємств, у тому числі досліджуване нами ПрАТ «Вінницький завод фруктових концентратів і вин», поняття ефективності набуває нового значення: її слід розглядати як ступінь досягнення підприємством кінцевих результатів господарювання за умов оптимального співвідношення результату і витрат, яке задовольняє умову достатньої (беззбиткової) результативності та вказує на здатність адаптуватись до кризового стану господарювання.

Як показав аналіз досліджуваного підприємства, вивчення управління ефективністю його діяльності не лише із використанням результатів SWOT-аналізу, а й з використанням результатів аналізу за системою збалансованих показників (BSC) і системою показників відповідальності (ASC) дають змогу отримати більш чіткі відповіді на питання, яким шляхом слід удосконалювати систему управління ефективністю діяльності підприємства.

Це дозволяє покращити результати господарювання та створює передумови для подальшого, більш ефективного розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведених досліджень щодо забезпечення управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, було визначено:

1. Розвиток економічних відносин на сучасному етапі та стрімке збільшення обсягів зовнішньої торгівлі обумовлює необхідність практичного впровадження теоретичних положень управління стійким функціонуванням на рівні підприємства.

2. Аналіз існуючих підходів та теоретичних положень до сутності управління підприємством, виходячи із завдань забезпечення стійкості, враховуючи значення зовнішньоекономічного аспекту діяльності підприємства, дозволяє уточнити визначення поняття управління його стійким функціонуванням на зовнішніх ринках, за яким управління являє скоординовану діяльність, що полягає у керуванні організацією, виходячи із засад стійкого функціонування, в результаті якого створюється можливість підприємства зберігати свою життєдіяльність в результаті певних дій по її забезпеченню для досягнення встановлених цілей на зовнішніх та внутрішніх ринках.

3. На підставі аналізу сучасних підходів, специфіки процесів до забезпечення стійкого функціонування підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності було розроблено теоретичні положення побудови системи управління стійким функціонуванням, згідно з якими забезпечення ефективної роботи управлінської структури було запропоновано на підставі побудови спеціальної підсистеми забезпечення стійкого функціонування – підрозділу забезпечення стійкості (ПЗС).

4. Особливістю підсистеми є поєднання двох середовищ: внутрішнього та зовнішнього. Обґрунтовані теоретичні положення є підґрунтям для подальших досліджень та основою щодо вирішення проблеми забезпечення стійкості підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Удосконалені теоретичні положення мають практичне значення для керівників при прийнятті

тактичних та стратегічних управлінських рішень.

5. На підставі аналізу методичних підходів щодо розрахунку узагальнюючих показників оцінки стійкості підприємства було запропоновано методичний підхід щодо оцінки рівня стійкості підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, згідно з яким було визначено та обґрунтовано необхідність та важливість врахування зовнішньоекономічного аспекту діяльності підприємства. За проведеними розрахунками та отриманими значеннями узагальнюючого показника було визначено інтервали зміни рівня стійкості, що дозволило визначити стан підприємств машинобудівної галузі та хімічного виробництва, що досліджувалися, за роками та сформулювати проблему низького рівня стійкості підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності переробної промисловості.

7. Побудована структурно – функціональна модель управління стійким функціонуванням підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності дозволяє забезпечувати регулювання параметрів управління ним і в значній мірі скорочує вплив чинників невизначеності на точність ухвалених управлінських рішень щодо забезпечення стійкого функціонування та, в цілому, істотно підвищує фінансово – економічний стан підприємства. Розроблено методичний підхід реагування підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на загрози стійкому функціонуванню у зовнішньому та внутрішньому середовищі, який на відміну від існуючих базується на кількісному оцінюванні ступеня небезпечності загроз, що уможливорює своєчасне, відповідне, зменшення витрат на реагування підприємства на ідентифіковані загрози його стійкому функціонуванню.

9. Доведено, що впровадження на підприємстві – суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності інновацій щодо управління стійким функціонуванням потребує заходів, які передбачають зміни у структурі, кадровому та фінансовому забезпеченні для підвищення надійної роботи у відповідності до специфічності ринків збуту, виду, організаційно – правової форми підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова О. М. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства [Текст] : монографія / Анісімова О. М., Вітка Н. Є. ; Держ. вищ. навч. закл. "Приаз. держ. техн. ун-т". - Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2011. - 176 с.
2. Бестужева С.В. Методичні засади сегментації та оцінки привабливості міжнародних цільових ринків // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 173. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – С. 138-145.
3. Бестужева С.В. Совершенствование системы управления экспортной деятельностью предприятия // Вісник ХДЕУ. – 2001. – №4(20). – С.47-48.
4. Вакульчик О. М. Оцінка впливу зовнішньоекономічної діяльності на економічну безпеку підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Вакульчик, Д. П. Дубицький // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. - 2009. - № 1. - С. 22-28. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>
5. Вакульчик О. М. Стандартизація економічних термінів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Вакульчик, О. В. Горянська // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Економіка. - 2010. - № 2. - С. 16-23. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>
6. Вакульчик О.М. Економічна безпека держави як складова соціально-економічного розвитку / О.М. Вакульчик, Д.П. Дубицький // Матеріали ІХ науково-практичної конференції «Соціально економічні проблеми регіонального розвитку». - Дніпропетровськ: ІМА-прес. – 2007. – С. 166-170.
7. Васюренко В. О. Фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств: теоретичне узагальнення та прикладний аналіз [Текст] : монографія / Васюренко В. О. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2012. - 99 с.
8. Вернюк Н. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [Н. О. Вернюк, Л. В. Клименко, І. М. Новак] ; Уман. нац. ун-т садівництва. - Умань : Сочінський [вид.], 2012. - 322 с.

9. Витрати в експортній діяльності підприємств [Текст] : монографія / [Кузьмін О. Є. та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка", Навч.-наук. ін-т економіки і менедж., Каф. менедж. і міжнар. підприємництва, Каф. зовнішньоекон. та мит. діяльності. - Л. : Растр-7, 2012. – 279 с.

10. Гамалій В.Ф. Методичні підходи до розробки стратегії планування в АПК / В.Ф. Гамалій, І.В. Ніколаєв // Проблеми економічної кібернетики : XI Всеукр. наук.-метод. конф., 2-4 жовтня 2006 р., Партеніт : тези доп. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. – С. 177–178.

11. Гамалій В.Ф. Питання щодо дослідження стійкості функціонування промислово-економічних систем / В.Ф. Гамалій, І.В. Ніколаєв // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 1 (13). – С. 14–17.

12. Дем'янова Д. Ю. Рекламне бюджетування на підприємстві в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / Д. Ю. Дем'янова // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 18-21. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/>

13. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Б. Довбня, Н.Ю. Гічова // Фінанси України. – 2008. - №4. – С. 88-97.

14. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г.М. Дроздова // Навчальний посібник. – К. : ЦНЛ, 2004. – 172 с.

15. Дубицький Д.П. Аналітична модель визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Д.П. Дубицький // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Збірник наукових праць. Випуск 4 (13): Економічні науки. – Чернівці: БДФА, 2008. – С. 590-595.

16. Дубицький Д.П. Визначення зон економічних ризиків на основі аналізу показників економічної безпеки підприємства / О.М.Вакульчик, Д.П.Дубицький // Економіст. – 2010. - №8. – С. 40-43.

17. Дубицький Д.П. Методологічні особливості оцінки економічної безпеки підприємства та аналізу зовнішньоекономічної діяльності / Д.П.Дубицький // Прометей: регіональний збірник наукових праць з

економіки / Донецький економіко-гуманітарний інститут МОН України; Інститут економіко-правових досліджень НАН України. – Вип. 3 (30). – Донецьк: ДЕГІ, – 2009. – С. 157-160.

18. Дубицький Д.П. Методологічні особливості оцінки економічної безпеки підприємства та аналізу зовнішньоекономічної діяльності / Д.П.Дубицький // Сборник трудов по материалам международной научно-практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2009». – Том 10: Экономика. – Одесса: Черноморье, 2012. – С. 101-102.

19. Дубицький Д.П. Оцінка впливу зовнішньоекономічної діяльності на економічну безпеку підприємства / О.М. Вакульчик, Д.П. Дубицький // Вісник академії митної служби України – 2009. – №1 (41). – С. 22-28.

20. Дубицький Д.П. Поняття та сутність категорії «зовнішньоекономічна безпека держави» / Д.П. Дубицький // Митна політика та актуальні проблеми економічної безпеки України на сучасному етапі: Матеріали науково-практичної конференції курсантів, студентів та молодих науковців. – Дніпропетровськ: Академія митної служби України, 2007. – С. 22-23.

21. Дубицький Д.П. Сутність та класифікація загроз економічній безпеці підприємства / О.М. Вакульчик, Д.П. Дубицький // Вісник академії митної служби України. – 2008. – №4 (40). – С. 36-43.

22. Єрмаченко В.Є. Вдосконалення факторної моделі оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / В.Є. Єрмаченко, О.В. Косік (Прокопшина) // Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: зб. наук. праць. – Х.: НТУ «ХПІ», 2003. – № 22. – С. 75 – 76.

23. Єрмаченко В.Є. Інновації у системі управління підприємством - суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності / В.Є. Єрмаченко, С.В. Каляка // Бізнес Інформ. – 2006. - № 10. - С. 6 – 10.

24. Єрмаченко В.Є. Класифікація загроз та небезпек для підприємства –

суб'єкта ЗЕД / В.Є. Єрмаченко, С.В. Каляка // Материалы Всеукраинской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых «Проблемы повышения эффективности деятельности предприятий в современных условиях». – (г.Севастополь, 20 – 23 мая 2005 г.) : Видавництво СевНТУ, 2005. - С. 25-27.

25. Жорник В. М. Развитие экономики і ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств України [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Жорник, О. А. Макеева ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки і механіки. - О. : Укрполіграф, 2005. – 456 с.

26. Завербний А.С. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств на засадах функціонального підходу: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / А.С. Завербний ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л., 2005. - 20 с.

27. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.91 р. № 959-ХІІ із змінами і доповненнями. / Вісник Верховної Ради України. – 2012. – № 7.

28. Зима Л.Н., Лысенко Ю.Г. Механизмы управления экономической безопасностью стратегических объектов // Новое в экономической кибернетике / Моделирование корпоративного менеджмента. - Донецк: ДонНУ, 2004 - №1. - С. 5-11.

29. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. / Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. та ін. / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 792 с.

30. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Підручник для вузів / І. Багрова, Н. Редіна, В. Власюк / За ред. д-ра екон. наук, проф. Багрової І.В. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 548 с.

31. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. О. Новак [та ін.] ; Нац. авіац. ун-т, Нац. ун-т харч. технологій. - К. : Кондор, 2012. - 493 с.

32. Зосимова Ж. С. Експертиза зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст] : навч. посіб. / Ж. С. Зосимова. - Харків : Лідер, 2014. - 234 с.
33. Зосимова Ж. С. Наукові підходи до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Ж. С. Зосимова, Т. В. Шталь // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 134-136. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1\(1\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1(1)__31)
34. Каляка С.В. Особливості економіко-правового регулювання забезпечення стійкого функціонування підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності/ С.В. Каляка // Економіка и Право. - 2006 . - №2 (15). - С.116-120.
35. Каляка С.В. Оцінка економічної ефективності побудови системи забезпечення стійкості на підприємстві - суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності / С.В. Каляка // Науковий вісник. - 2006. - №2 (39). - С. 15-21.
36. Каляка С.В. Формирование организационно-экономического механизма обеспечения устойчивого функционирования предприятия – субъекта внешнеэкономической деятельности / С.В. Каляка // Економіка: проблеми теорії та практики. зб. наук. пр. Випуск 214: Том 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. - С. 23 -28.
37. Каляка С.В. Управління стійким функціонуванням підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / С.В. Каляка ; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2009. — 20 с.
38. Кірієнко А.В. Діагностика та проектування організаційної структури управління підприємством в умовах динамічного зовнішнього середовища // Економіка та підприємництво: Зб. наук. праць молодих вчених та аспірантів: Вип. 1. - К.: КНЕУ, 1997. - С. 50-59.
39. Кірієнко А.В. Економічна безпека підприємства: поняття і зміст / А.В. Кірієнко // Проблеми формування ринкової економіки: Міжвідом. наук. зб. - К.: КНЕУ, 1998. - С. 104-107.

40. Коваленко К.В. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект / Е.В. Коваленко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган – Барановського / головн. ред. О.О. Шубін. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. - №3 (39). - С. 134- 139.

41. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.

42. Котькалова І. В. Аналіз ринкового середовища функціонування сільськогосподарських підприємств / І. В. Котькалова // Економічний простір: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – № 28/1. — С. 92–96.

43. Котькалова І. В. Вдосконалення рейтингової оцінки позичальників як засіб оптимізації кредитних ризиків / І. В. Котькалова // Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції: Збірник матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної конференції, 16 – 18 травня 2007 р.; Т. 3/ Редкол.: І. І.Тимошенко та ін. – К.: Вид-во Європейського університету, 2007. – С.30 – 32

44. Котькалова І. В. Фактори впливу загальносвітових тенденцій з підвищення інфляційних очікувань на вітчизняних сільськогосподарських товаровиробників / І. В. Котькалова // Економіка і управління: науковий журнал. –К., 2009. – № 1 (43). – С.58–62

45. Лабунська С. В. Впровадження інновацій як засіб підвищення рівня економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства / С. В. Лабунська, О. В. Прокопшина // Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 7 – 8 жовтня 2005 р.). – Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. – С. 125 – 126.

46. Лабунська С. В. Впровадження інновацій як засіб підвищення рівня

економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності підприємства / С. В. Лабунська, О. В. Прокопшина // Економічні проблеми інноваційно-структурних перетворень в Україні: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 7 – 8 жовтня 2005 р.). – Х.: Вид. ХНЕУ, 2005. – С. 125 – 126.

47. Ліпич Л. Г. Формування системи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств птахівництва на засадах нетарифного регулювання [Текст] : монографія / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук, К. М. Кутикіна ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк : Вежа-Друк, 2014. - 207 с.

48. Мазуренко В. І. Облік зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Мазуренко В. І., Стаканов Р. Д. ; Ін-т міжнар. відносин, Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - К. : [б. в.], 2011. - 188 с.

49. Мазуренко В. І. Облік зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Текст] : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Мазуренко В. І., Стаканов Р. Д. ; Ін-т міжнар. відносин, Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - 2-ге вид., допов. та переробл. - К. : ДКС центр, 2012. - 252 с.

50. Мазуренко В. І. Облік зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Текст] : підруч. для студентів екон. спец. / Мазуренко В. І., Стаканов Р. Д. ; Ін-т міжнар. відносин, Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ : ДКС центр, 2013. - 348 с.

51. Малихіна С. В. Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Малихіна // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 10. - С. 526-529. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_10_96

52. Малярец Л.М., Мышко С.В. Аналитическая оценка оптимального заказа экспортируемой продукции предприятия // Вісник ХДЕУ. – 2000. – №2(14). – С.97-99.

53. Малярець Л. М. Методичне забезпечення формування та проведення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна // Бізнес Інформ. - 2012. - № 6. - С. 32-35. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_6_8

54. Маркіна І. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку харчових продуктів [Текст] : монографія / І. А. Маркіна, С. В. Остряніна ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ), Каф. менедж. орг. та зовнішньоекон. діяльн. - Полтава : ПУЕТ, 2012. - 225 с.

55. Меліхов А. А. Проблеми оцінки економічної безпеки підприємства / А. А. Меліхов, Е. В. Камишнікова // Вісник ПДТУ. – 2008. - № 18. – С. 279-283.

56. Меліхов А. А., Камишнікова Е. В. Проблеми оцінки економічної безпеки підприємств в умовах української економіки / А. А. Меліхов, Е. В. Камишнікова // Університетська наука – 2007: Міжнародна науково-технічна конференція, Маріуполь, квітень 2007 р. – Маріуполь: ПДТУ, 2007. – С. 166-167.

57. Мищенко С.Г. Основы обеспечения экономической безопасности стратегических объектов экономики / С.Г. Мищенко, Л.Н. Зима // Модели управления в рыночной экономике (Сб. науч. тр.). Под ред. Лысенко Ю.Г. — Донецк: ДонНУ, 2012 — Вып. 5. — С. 142–147.

58. Мышко С.В. Проблемы совершенствования и развития экспортной базы Украины // Економіка: Зб. наук. ст. – Харків: ХДЕУ, 1998. – №1(98). – С.151-153.

59. Нагорна І.І. Вектор інвестицій як інструмент регулювання економічної безпеки підприємства / І.І. Нагорна // Бізнес-навігатор. Серія: Економіка і підприємництво. – 2004.- № 5. – С. 132-134.

60. Нагорна І.І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки підприємства / Нагорна І.І. // Актуальні

проблеми забезпечення економічної безпеки України: II науково-практичний семінар з міжнар. участю, 16-18 грудня 2008 р.: Тези доповідей. – Тернопіль.

61. Нагорна І.І. Управління економічною безпекою регіону: сутність та механізм реалізації / М.А. Коваленко, І.І. Нагорна, Б.В. Сіленков; Херсон. нац. техн. універ. – Херсон: Олді-плюс, 2006. – 444 с.

62. Назарова Л. В. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрної сфери: практичний і теоретичний аспект [Текст] : [монографія] / Назарова Людмила Володимирівна. - Херсон : Грінь Д. С. [вид.], 2013. - 453 с.

63. Ніколаєв І.В. Соціально-економічна трансформація АПК України / Ніколаєв Ігор // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє : зб. наук. пр. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2003. – Вип. 6. – С. 229–236.

64. Новоселецький О.М. Дестабілізація у виробничо-економічних системах// Наукові записки: Збірник наукових праць. – Острог: Вид-во НУ“Острозька академія”, 2006. – Вип.8. – Ч.2. – С.379-391

65. Новоселецький О.М. Методика розрахунку економічної стійкості підприємства з урахуванням ризику // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – 2007. – Вип.11 (78). – С.77-82.

66. Новоселецький О.М. Модель ризику при оцінці стійкості фінансового стану підприємства// Моделювання та інформаційні системи в економіці: Збірник наукових праць. – К.:КНЕУ, 2006. – Вип.73. – С.192-200.

67. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Орлов // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 11-13. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

68. Подлужна Н.О. Прибуток як критерій економічної безпеки підприємства / Н.О. Подлужна // Дослідження соціально-економічних проблем перехідного періоду: Науковий вісник. – Чернівці: КНТЕУ, ЧТЕІ. – 2011. – Вип. 3. – С.94-96.

69. Подлужна Н.О. Управління економічною безпекою як засіб підвищення ефективності промислового виробництва / Н.О. Подлужна //

Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины. – Донецк: ИЭП НАН Украины. – 2012. – Т.2. – С.43-54.

70. Прокопішина О. В. Обґрунтування підходів до визначення поняття “економічна безпека підприємства” / О. В. Прокопішина // Вісник Академії митної служби України. – 2006. – №4 (32). – С. 23 – 25.

71. Прокопішина О. В. Облік і аналіз як функції управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. В. Прокопішина // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: Вид. ТНЕУ «Економічна думка», 2008. – № 2. – С. 382 – 386.

72. Прокопішина О. В. Оцінка ефективності управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. В. Прокопішина // Комплексна статистична оцінка управлінської та господарської діяльності: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 24 травня 2006 р.). – Хмельницький: Вид. Хмельницького ун-ту управління та права, 2006. – С. 69 – 73.

73. Прокопішина О. В. Принципи організації ефективної системи економічної безпеки діяльності підприємства / О. В. Прокопішина // Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку регіонів: Тези доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Сімферополь, 7 квітня 2006 р.). – Сімферополь: Кримське навчально-педагогічне державне видавництво, 2006. – С. 153 – 155.

74. Савенко В. Г. Загрози економічній безпеці України у сфері інтелектуальної власності / В. Г. Савенко // Стратегічна панорама. – 2009. – № 4. – С. 109–118.

75. Савенко В. Г. Науково-технологічний розвиток України як фактор забезпечення економічної безпеки держави / В. Г. Савенко // Бізнес-інформ. – 2009. – № 11 (2). – С. 81–83.

76. Свірідова О. В. Забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах інтеграції України до СОТ / А. Е. Воронкова, О. В. Свірідова // Прометей. Регіональний зб. наук. праць з економіки. Вип. 2 (20). – Донецьк:

ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. - С. 27–29.

77. Свірідова О. В. Забезпечення експортної безпеки підприємства на підставі використання компенсаційного потенціалу / Н. Г. Калюжна, О. В. Свірідова // Вісник Хмельницького національного університету. - Серія : Економічні науки. – 2007. – № 4 (94). Т. 1. – С. 163–165.

78. Свірідова О. В. Зовнішньоекономічна складова економічної безпеки України / А. Е. Воронкова, О. В. Свірідова, С. А. Часовський // Управління регіональним розвитком в умовах глобалізації: теорія та практика : Міжнар. наук.-практ. конф., 11-12 жовт. 2007 р. : тези доповід. – Дрогобич: Посвіт, 2007. - С. 18–20.

79. Свірідова О. В. Маркетингова стратегія експортної діяльності як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства / О. В. Свірідова // Маркетингові дослідження в Україні : III Міжнар. наук.-практ. конф., 25-28 трав. 2004 р. : тези доповід. – К.: КНТЕУ, 2013. – С. 115.

80. Стрельніков Р. М. Облік зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України [Текст] : навч. посіб. для самост. вивч. : для студ. спец. "Облік і аудит" ден. та заоч. форм навчання / Р. М. Стрельніков, М. С. Стрельнікова ; Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). - Краматорськ : ДДМА, 2012. - 144 с. :

81. Ткаченко Ю.В. Економіко-правовий механізм розвитку підприємництва в Україні // Вісник ХНУ. Економічна серія: Перспективи розвитку інвестиційних процесів в Україні. Х.: ХНУ. - 2001. - № 502. - С. 163-167.

82. Ткаченко Ю.В. Концепція державного управління розвитком підприємницької діяльності // Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції “Проблеми економіки транспорту”. - Дніпропетровськ: рекламно-видавничий відділ ДІПТу. - 2002. - С. 156-157

83. Ткаченко Ю.В. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий малого и среднего бизнеса в условиях рынка // Экономическая оценка конкурентоспособности продукции (услуг): Сборник научных трудов

науково-практической конференции. Харьков, 25-26 мая. – Х.: Основа. - 1998. – С. 85-87.

84. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. В. Орловська, Г. В. Дугінець, П. А. Фісуненко, О. А. Варлаамова ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. В. Орловської ; ДВНЗ "Придніпр. держ. акад. буд-ва та архіт.". - Д. : [АРТ-ПРЕС], 2010. - 302 с

85. Хільська І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: галузеві аспекти [Текст] : монографія / І. І. Хільська ; Вінниц. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. - Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2013.

86. Чаговець Л. О. Модель визначення домінуючих загроз економічній безпеці підприємства / Л. О. Чаговець // Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / За ред. В. М. Гейця - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. - С. 191–208.

87. Чайкова О. І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Чайкова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. - 2012. - Т. 15, № 2. - С. 42-46. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU>

88. Шаваев А.Г. Система борьбы с экономической разведкой / А.Г. Шаваев. - М.: Правовое просвещение, 2000. - 240 с.

89. Шашло Н. В. Регіональні аспекти зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК / Н. В. Шашло // Збірник наукових праць Луганського національного аграрного університету / за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ : Елтон-2, 2008. – № 85. – С. 166–178.– (Серія „Економічні науки”).

90. Шашло Н. В. Тенденції зовнішньої торгівлі України на світових агропродовольчих ринках / Н. В.Шашло // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля / Редкол. : Т. С. Максимова (голов. ред.) та ін. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – №13. – С. 272–276.

91. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія / Л.Г. Шемаєва. – Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки. – К.: НІМБ, 2009. – 357 с.
92. Шкварчук Л. О. Оцінювання товаропотоків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств [Електронний ресурс] / Л. О. Шкварчук, К. С. Коваленко // Бізнес Інформ. - 2012. - № 9. - С. 54-57.
93. Шлемко В.Т. Бінько І.Ф. Економічна безпека України: сутність і напрями забезпечення : монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. – К. : НІСД, 1997. – 144 с.
94. Шнипко О.С. Місце економічної безпеки у підприємницькій діяльності // Національна програма забезпечення економічної безпеки: матеріали Круглого столу (1 листопада 2000 р.) / відп. ред. С.І. Пирожков, Б.В. Губський, А.І. Сухоруков. - К.: Нац. ін-т українсько-російських відносин при Раді національної безпеки та оборони України, 2001. - 121 с.
95. Юрій С.І. Фінанси: підручник / С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Алексеєнко та ін.; за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. - К.: Знання, 2008. — 611 с.
96. Яропуд Я.А. Економічна безпека держави, підприємства, особи в інтегрованому суспільстві / Я.А. Яропуд // Актуальні проблеми міжнародних відносин.- К. : Ін-т міжнар. відносин. - 2001. - Вип. 26. - С. 24-27.
97. Яценко Р.Н. Модель выбора ценовой стратегии предприятия / Р.Н. Яценко // Економіка розвитку. – 2006. – №3. – С. 62-66.

ДОДАТКИ

Забезпечення економічної безпеки підприємства - суб'єкта ЗЕД при
взаємодії із зовнішнім середовищем

Структурна характеристика	Існуючі системи	Запропонована концепція
Умови застосування	Конкуренція	Взаємодія фірм на зовнішньому ринку
Спосіб забезпечення економічної безпеки підприємства	Базується на забезпеченні реактивного захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз	Базується на використанні продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища
Форма взаємодії	Ієрархія, ринок	Квазіінтеграція
Можливість здійснення впливу на зовнішнє середовище	Практично відсутня	Через узгодження економічних інтересів суб'єктів у межах системного комплексу.
Акцент у процесі забезпечення економічної безпеки	Створення вартості	Розвитку взаємовідносин із стратегічними суб'єктами
Теоретичне підґрунтя	Економічні теорії	Економічні теорії, менеджмент, психологія
Система принципів забезпечення економічної безпеки підприємства	Системності, міждисциплінарності; об'єктивності, адаптації, циклічності, моделювання, самовизначення, контролю, відповідності	Загальносистемні принципи: потенційної з'єднуваності й синергізму; принципи економічної безпеки: суб'єктності, активного впливу, рефлексії, компромісу, когнітивності
Основні наукові підходи	Фінансовий, ресурсно-функціональний	Ситуаційно-суб'єктний підхід
Концепція моделювання	Методи дослідження операцій, експертні методи	Методи логіко-лінгвістичного моделювання, рефлексивне управління
Підходи до оцінки стану економічної безпеки підприємства	Статична оцінка стану економічної безпеки за допомогою методів економічного аналізу	Оцінка стану економічної безпеки включає прогнозу оцінку з використанням когнітивного підходу

Найбільш важливіші сфери забезпечення екон. безпеки	Внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства
Критерії забезпечення економічної безпеки при взаємодії підприємства	Кількісно визначена вартість і розмір винагороди від результатів спільної діяльності, ризику	Управління як кількісними параметрами, так і відносинами зі стратегічними партнерами