

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Розвиток стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства»

Виконав: студент 2 року навчання,
групи 8.06.47.16.01,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Ярковий О. Е.

Керівник: к.е.н., доцент Бондаренко Л.М.

Рецензент: к.е.н. Кот О. В.

Харків – 2018 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності	8
1.2. Основи стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства	20
1.3. Аналіз ринків фармацевтичної галузі у різних країнах світу	31
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «ЗАВОД ХІМІЧНИХ РЕАКТИВІВ»	43
2.1. Аналіз господарської діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»	43
2.2. Фінансовий аналіз діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»	52
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів»	74
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	86
3.1. Шляхи вдосконалення системи стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності	86
3.2. Імплементация вдосконалення в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Завод хімічних реактивів»	95
3.3. Ефективність від імплементации вдосконалення в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Завод хімічних реактивів»	102
4. ТЕХНОЛОГІЧНА ЧАСТИНА	109
ВИСНОВКИ	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	125
ДОДАТКИ	133

ВСТУП

Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є підсистемою загального управління підприємства, що відповідає за напрямок ведення господарської діяльності між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарської діяльності. В умовах інтеграції економіки України у світове господарство та збільшення комунікативних можливостей між іноземними партнерами виводить цю підсистему управління на новий якісний рівень, що дозволяє вітчизняним підприємствам відкрити нові шляхи до розвитку господарської діяльності за межами держави. Саме в таких умовах розвиток управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства є фактором успіху його загальної господарської діяльності. Тому тема даного дослідження є актуальною.

Проблеми стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства розкривали такі науковці як Піддубний І. О., Піддубна Л. І., Дідьківський М. І., Васюренко В. О., Шкурупій О. В., Малярець Л. М., Проскурніна Н. В., Дроздова Г. М., Кириченко О. А., Дж. Шелдрейк, Е. Демінг, Пітель Н. А., І. Ансофф, Г. Мінцберг та інші науковці.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначення науково-практичних підходів до вдосконалення цієї діяльності. Для досягнення цієї мети визначені наступні завдання:

Визначення теоретичних засад зовнішньоекономічної діяльності підприємства та основ стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства підходів до управління;

Здійснення господарського та фінансового аналізів діяльності ДП «Завод хімічних реактивів», а також аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, вивчення підходу до побудови організаційної структури управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства у загальній організаційній структурі;

Вивчення шляхів вдосконалення існуючої системи стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» шляхом пошуку можливих удосконалень до процесу аналізу зовнішнього середовища підприємства;

Вивчення технологічного процесу вироблення продукції ДП «Завод хімічних реактивів».

Об'єктом дослідження є система стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема на ДП «Завод хімічних реактивів».

Предмет дослідження – підходи до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, їх характерні риси і вплив на систему управління.

Обраними науковими методами дослідження є цілеспрямоване вивчення предмету дослідження, метод порівняння та формалізації результатів, метод дедукції та індукції.

Інформаційною базою для даного дослідження стали законодавчі та нормативні акти, наукова література, періодика, державні стандарти, ресурси з мережі Internet.

Практичною базою дослідження стала переддипломна практика у відділі зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів».

Дипломну роботу викладено на 132 сторінках. Вона складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 86 найменування. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 33 таблицями та 26 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності

Як зазначає Дідьківський М. І., поняття "зовнішньоекономічна діяльність підприємства" з'явилося в СРСР в 1986 р. в контексті загальної спроби реформувати адміністративно-командну систему економіки, яка на той час перебувала в стані глибокої кризи [11]. Мета цієї реформи полягала у децентралізації економічних відносин між державою та підприємствами, але зі збереженням державної власності на засоби виробництва. У сфері зовнішньоекономічної діяльності ця «перебудова» передбачала скасування державної монополії на здійснення будь-яких економічних операцій. ЦК КПРС і Рада Міністрів СРСР прийняла постанову від 19.08.1986 р. № 991 "Про заходи з удосконалення управління зовнішньоекономічними зв'язками", тим самим надаючи право здійснення зовнішньоторговельних операцій обмеженому колу суб'єктів господарської діяльності: окремі міністерства, відомства, найбільші виробничі об'єднання і підприємства. Наступною постановою перелік таких суб'єктів господарської діяльності було збільшено вдвічі, а починаючи з квітня 1989 р., всі підприємства й організації отримали право самостійного управління зовнішньоекономічною діяльністю. Таким чином, в результаті проведення зовнішньоекономічних реформ склалося два поняття: "зовнішньоекономічні зв'язки" та "зовнішньоекономічна діяльність". Перше поняття є більш загальним і включає як форми реалізації міждержавних відносин у галузі виробничого, торгового та науково-технічного співробітництва і валютно-фінансових відносин, так і сукупність зовнішньоекономічних операцій підприємств, організацій різних форм власності. Друге поняття застосовується переважно для характеристики зовнішньоекономічних операцій на мікрорівні

(підприємств, організацій, об'єднань); операцій, метою яких було отримання прибутку в умовах самоокупності [11].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою складовою його міжнародних економічних відносин, що направлена на поліпшення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в боротьбі на світових ринках. О. О. Кім визначає значення зовнішньоекономічної діяльності у:

Явному і неявному обміні інформацією між внутрішнім та зовнішнім середовищами;

Імпорту формальних і неформальних інститутів;

Прямого і непрямого впливі номінальної і реальної міжнародної економічної інтеграції, що в цілому розкриває роль такої діяльності як одного із системоутворюючих факторів інституційної структури суспільства [47].

У свою чергу, Козак Ю. Г. виділяє дещо інші значення зовнішньоекономічної діяльності для національних економік, схиляючись на теорію конкурентних переваг:

Сприяння вирівнювання темпів економічного розвитку;

Порівнянність витрат виробництва на національному та світовому рівнях;

Реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік [24].

Зовнішньоекономічну діяльність підприємства слід розглядати як одну з провідних сфер господарювання, оскільки, як зауважує Іванов Ю. Б., властивістю виробничо-економічних систем є здатність змінювати траєкторію руху або режим функціонування в процесі адаптації до зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку існуючих або створених нових конкурентних переваг [33].

Таким чином, досить важливим є розкриття сутності та змісту поняття «зовнішньоекономічна діяльність», оскільки це поняття є базою для подальшого дослідження. Для цього необхідно всебічно розглянути та дослідити визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» у законодавчих актах, а також погляди різних дослідників (таблиця 1.1) .

Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність»

Джерело	Визначення зовнішньоекономічної діяльності
1	2
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»[6]	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
Багрова І. В.[7]	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
Кісь О. П.[8]	Частина господарської діяльності, яка в умовах глобалізації ЗЕД стає невід'ємною складовою функціонування та розвитку будь-якого суб'єкта господарювання
Кирилов Ю. Є.[9]	Заходи й дії щодо реалізації зовнішньоекономічних відносин, тобто – це діяльність суб'єктів ЗЕД України із суб'єктами ЗЕД інших країн, що виникає у процесі виробництва, реалізації, розподілу та споживання продукції на основі взаємної вигоди для всіх учасників.
Коломієць В. В.[10]	Основа розвитку експортного потенціалу. Згідно з цим така діяльність розглядається з позиції формування конкурентних переваг галузей національної економіки на макроекономічному рівні, та конкурентних переваг підприємств на мікрорівні
Філатова Г. О.[11]	Підкреслює, що на національному рівні зовнішньоекономічна діяльність слугує основній меті держави – забезпеченню добробуту населення, що досягається за рахунок зростання національного доходу, а на рівні діяльності суб'єктів господарювання – отримання прибутку від зовнішньоторговельних операцій.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Покровська В. В.[13]	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій експортоорієнтованих суб'єктів господарювання з урахуванням обраної економічної стратегії, форм та методів роботи на ринку іноземного партнера.
Горчаков В. Ю.[14]	Система, що складається з чотирьох підсистем, а саме: «Введення продукції на міжнародний ринок», «Збільшення збуту виготовленої продукції», «Збереження конкурентної переваги», «Зниження обсягу продажів», як виділено згідно життєвого циклу виробів
Ковалевська А. В.[15]	Особлива галузь теоретичних і практичних знань, пов'язаних з організацією та технікою проведення міжнародних комерційних операцій у процесі міжнародного матеріальними цінностями та послугами, яка виникає лише за умов включення інаціонального контрагенту до багатоступового циклу процесу виробництва
Сучасний економічний словник[16] та Великий економічний словник[17]	Визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності дається з погляду однієї зі сфер економічної діяльності держави, підприємства. Фірми, яка тісно взаємопов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням іншими країнами спільних проектів
Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова та М. А. Заєць[5]	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
Бурмістров В. М. та Холодов К. В.[18]	Сфера діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпортних операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності

Продовження таблиці 1.1

1	2
Бурмістров В. М. та Холодов К. В.[18]	Сфера діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпорتنих операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності
Дроздова Г. М.[19]	Сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях. Розглядається як різноманітність форм, засобів і методів зовнішньоекономічних відносин
Шкурупій О. В. [20]	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
Сиротюк О. Д.[12]	Експорт та імпорт товарів, капіталу, робочої сили

Згідно із наведеним визначення у законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» можна виділити, що наведене поняття розкривається через термін «господарська діяльність», що означає діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [2]. Також у цьому Законі наведені види зовнішньоекономічної діяльності, що сприяють розумінню сутності цього поняття.

На базі видів зовнішньоекономічної діяльності, представлених у ЗУ «Про ЗЕД» різні науковці пропонують свої способи структуризації цих видів. Наприклад, Васюренко В. О. пропонує виділити основну, фінансову та інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання, які він відносить до основних різновидів господарської діяльності підприємства, та, зокрема,

діяльність, яка пов'язана із розвитком зовнішньоекономічних зв'язків між потенційними партнерами, а це надання послуг проведення семінарів, симпозіумів, тощо [7]. Вчений створює свою класифікацію на основі того, що він підпорядковує окремі різновиди ведення зовнішньоекономічної діяльності, розтлумачені в ЗУ «Про ЗЕД», основним різновидам господарської діяльності. Таку підпорядкованість можна зобразити у вигляді рис. 1.1, що розроблений Васюренком В. О.

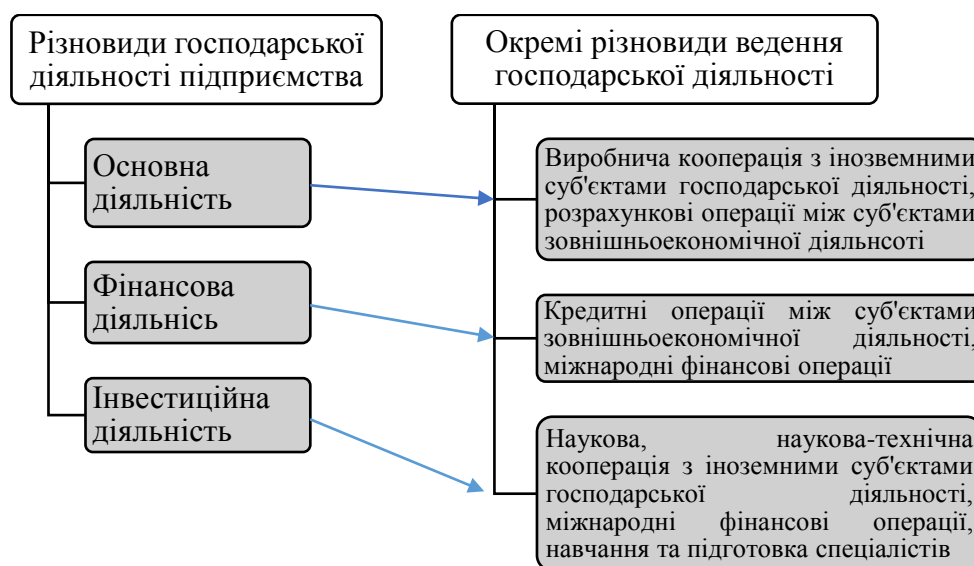


Рис. 1.1. Підпорядкованість окремих різновидів зовнішньоекономічної діяльності господарській діяльності підприємства [7]

Як стверджує автор креслення, віднесення окремих різновидів зовнішньоекономічної діяльності до складу різновидів господарської діяльності не є випадковим, адже цим лише підкреслюється багатогранність зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Іншу структуру видів зовнішньоекономічної діяльності пропонують Малярець Л. М. і Проскурніна Н. В. (Додаток А). Перш за все, запропонована структуризація цих авторів базується на тому ствердженні, що в ЗУ «Про ЗЕД» перелічені майже всі відомі види зовнішньоекономічної діяльності, тож вона висвітлена як остаточна. Також, вона має істотні відрізнєння від структуризації Васюренка В. О. По-перше, окрім самої структури видів зовнішньоекономічної

діяльності, в запропонованій схемі присутні також види спрямованостей товарного потоку, що є важливим для збереження сукупної картини про сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». У тому числі, у порівнянні зі структурою Васюренка В. О., дана структура має дещо інші структурні підрозділи, що характеризують різновиди ЗЕД, такі як зовнішньоторговельні, фінансові, виробничі та інвестиційні види.

Майже ідентичні визначення із поняттям «зовнішньоекономічної діяльності» у Законі України «Про ЗЕД» пропонують такі автори як Багрова І. В., Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова та М. А. Заєць і Шкурупій О. В. Але тлумачення цих визначень у деяких авторів дещо відрізняється від тлумачення у Законі. Наприклад, Багрова І. В. акцентує увагу на тому, що під зовнішньоекономічною діяльністю зазвичай сприймається експортно-імпортна діяльність підприємств на підставі того, що на експортно-імпортні торговельні операції майже 80% усіх здійснюваних у зовнішньоекономічній діяльності операцій. До того ж, автор у своєму тлумаченні звужує коло суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а саме особливо акцентує увагу на підприємства [7]. Тому, очевидно, що робиться спроба конкретизувати поняття «ЗЕД», у той же час спостерігається недогляд інших суб'єктів ЗЕД, таких як фізична особа, держава та міжнародні організації, тим паче, згідно Закону про ЗЕД, кожен суб'єкт господарської діяльності може займатися зовнішньоекономічною діяльністю, окрім випадків, передбачених законодавством [6].

Щодо визначення поняття «ЗЕД», яке пропонує Кісь О. П., то воно також корелюється із визначенням «ЗЕД» у ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність» тим, що зовнішньоекономічна діяльність підпорядковується господарській діяльності, оскільки є його частиною, бо в умовах глобалізації ЗЕД стає невід'ємною складовою діяльності підприємства, адже від нього залежить розвиток господарювання [32]. У той же час, Кісь О. П. звертає увагу на те, що зовнішньоекономічна діяльність – специфічний вид діяльності, спрямований на зовнішній ринок [48]. Відтак, таке тлумачення дещо

суперечить поясненню поняття «зовнішньоекономічна діяльність» у Законі України «Про ЗЕД», адже у документі зазначено, що зовнішньоекономічна діяльність може проводитися як на території України, так і на території будь-яких іноземних держав [6]. Однак, Кісь О. П. підкреслює, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства є комплексною сферою діяльності, тобто увага автора не акцентується, наприклад, на експортно-імпортній діяльності, як зазначала Багрова І. В, а розповсюджується на інші види діяльності, хоча вони не конкретизуються. Кісь. О. П. стверджує, що коло видів цієї діяльності окреслюється стратегією ЗЕД, що, в свою чергу, визначається загальною стратегією суб'єкта господарювання [8]. Отже, тлумачення автора поняття «ЗЕД» визначає більше спрямування цієї діяльності, аніж розкриває його сутність.

Сучасний економічний словник [33] та Великий економічний словник [32] визначають термін «зовнішньоекономічна діяльність» як одну зі сфер економічної діяльності держави, підприємства, фірми, яка тісно взаємопов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненнями з іншими країнами спільних проектів. Отже, в такому визначенні можна знайти окремі напрямки зовнішньоекономічної діяльності в узагальненому вигляді. Але дане визначення не демонструє просторову складову зовнішньоекономічної діяльності, на відміну, наприклад, визначення у ЗУ «Про ЗЕД», що заважає розумінню сутності поняття. З іншого боку, у визначенні зазначених словників терміну «ЗЕД» чітко приведені суб'єкти, які проводять зовнішньоекономічну діяльність – це держава і підприємство. Тим не менш, у ЗУ «Про ЗЕД» серед суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності також перелічений такий суб'єкт як фізична особа, роль якого є дуже помітна у теперішній час в умовах глобалізації і розвитку інформаційних технологій. Великим недоліком цього тлумачення є те, що воно не дає остаточного визначення зовнішньоекономічної діяльності, а тільки пов'язує її з її видами. Також не визначені конкретні об'єкти, на які спрямована ЗЕД. Мета ЗЕД сформульована у словосполученні «економічна

діяльність», що містить тлумачення, тобто це є реалізація продукції і задоволення потреб.

Близьким за змістом тлумаченню «ЗЕД» Сучасного економічного словника і Великого економічного словника є тлумачення Бургомістрова В. М. і Холодова К. В., а саме спільним є те, що вони акцентують увагу видах зовнішньоекономічної діяльності, але відмінністю є те, що ці види були класифіковані на підставі того, що собою являє товар, чи це товар на продаж, чи капітал, трудові ресурси або інтелектуальна власність [18]. У той же час, на відміну від поняття зазначених вище словників, визначення ЗЕД Бургомістрова і Холодова не окреслює коло суб'єктів ЗЕД, що вже є проблемою для визначення сутності поняття. Об'єктом виступає товари та послуги, що виробляються для реалізації. У той же час, у визначенні ЗЕД просторова складова пояснена за допомогою словосполучення «міжнародний обмін», тобто обмін, який потребує перетину державних кордонів. Але сформульована мета «виробити для реалізації» має на увазі експортну діяльність підприємства, що робить запропоноване визначення ЗЕД обмеженим із точки зору її видів, якщо спиратися на види, перелічені у ЗУ «Про ЗЕД», тобто у визначенні ігнорується імпортна діяльність.

Що стосується визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» у навчальному посібнику Дроздової Г. М., то найбільшою відмінністю від усіх проаналізованих визначень є те, що автор характеризує ЗЕД як процес, що є сукупністю певних функцій суб'єкта господарювання. Тобто в даному випадку зовнішньоекономічна діяльність як процес характеризується не видами діяльності, а різновидами функцій суб'єкта господарювання. На жаль, Дроздова Г. М. у своїй праці не конкретизувала ці функції, лише поділила їх на виробничо-господарські, організаційно-економічні і оперативно-комерційні [19]. У той же час автор виділяє таких суб'єктів ЗЕД, як фірми, організації, підприємства та об'єднання, прираховуючи країни до суб'єктів зовнішньоекономічних зв'язків. Таке формулювання базується на тому ствердженні, що саме підприємство є рушійною силою для розвитку

зовнішньоекономічної діяльності, воно є її виконавцем. У наведеному визначенні ЗЕД об'єктом виступають зовнішньоекономічні операції. Що стосується просторової направленості зовнішньоекономічної діяльності, то, згідно визначення, ЗЕД пов'язана з виходом на зовнішній ринок, тобто знову ігнорується імпортна і транзитна діяльність при визначенні поняття «ЗЕД». Метою, згідно з тлумаченням поняття, є вихід на зовнішній ринок і участь в зовнішньоекономічних операціях.

Схожим за змістом є визначення «ЗЕД» Покровської В. В., яка також розглядає зовнішньоекономічну діяльність як сукупність організаційно-економічних, виробничо-господарських оперативно-комерційних функцій [13]. Відмінністю є те, що автор підкреслює підпорядкованість ЗЕД до загальної економічної стратегії фірми, а також робить наголос на експортній орієнтованості фірми, тобто знову унеможлиблює проведення зовнішньоекономічної діяльності в інших напрямках [13]. Також автор чітко не приводить у тлумаченні усіх можливих суб'єктів ЗЕД, лише обмежується однойменним терміном, тобто мається на увазі, що перелік цих суб'єктів здійснюється на основі Закону України «Про ЗЕД». Мета зовнішньоекономічної діяльності у представленому визначенні не представлена, тому це ускладнює розуміння сутності поняття «ЗЕД».

Своє оригінальне тлумачення поняттю «ЗЕД» висвітила Ковалевська А. В. Автор ототожнює зовнішньоекономічну діяльність із особливою галуззю теоретичних і практичних знань, тобто розглядає ЗЕД не як процес або сукупність функцій, а як галузь економічних знань. Об'єктами дослідження цієї галузі виступають організація та техніка проведення міжнародних комерційних операцій. Суб'єкти у визначенні не вказуються, бо йдеться мова про галузь знань, а не про підконтрольний процес або функції, що виконуються. Дуже неоднозначним у тлумаченні є рішення включення інаціонального контрагенту до багатоступового циклу виробництва, оскільки виробництво може здійснюватися без кооперації з інаціональним контрагентом.

Досліджуючи визначення поняття «ЗЕД» Горчакова В. Ю., можна зробити ствердження, що зовнішньоекономічна діяльність розглядається як система, що направлена на впровадження певного виробу на зовнішній ринок. Обумовлено це тим, що великі компанії в умовах конкуренції на зовнішньому ринку, як правило, ведуть бізнес за декількома профільними виробами, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. У зв'язку з цим зовнішньоекономічна діяльність великої компанії є диференційованою згідно з етапами життєвого циклу виробів [14].

Сиротюк О. Д. сформулював визначення зовнішньоекономічної діяльності лише з точки зору видів ЗЕД, а саме експорту та імпорту видів товарів, капіталу і робочої сили, що є вкрай недостатнім для повного розуміння поняття «ЗЕД», оскільки відсутня інформація про суб'єктів і об'єктів ЗЕД, мети її здійснення.

Коломієць В. В. визначає зовнішньоекономічну діяльність як основу розвитку експортного потенціалу. Тобто ЗЕД розглядається як спосіб здобуття конкурентних переваг галузей національної економіки. Таким чином конкретизується мета здійснення ЗЕД, яка визначається в межах підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Філатова Г. О. розкриває сутність ЗЕД через мету її здійснення, а саме на рівні держави – забезпечення добробуту населення, що досягається за рахунок зростання національного доходу, а на рівні діяльності суб'єктів господарювання – отримання прибутку від зовнішньоторговельних операцій [11].

Кирилов Ю. Є. тлумачить ЗЕД як заходи і дії щодо реалізації зовнішньоекономічних відносин [9]. У даному випадку ЗЕД розглядається як процес, оскільки йде пояснення, що це діяльність, яка виникає у процесі виробництва, реалізації, розподілу та споживання продукції [9]. Об'єктом зовнішньоекономічної діяльності виступають зовнішньоекономічні відносини, а обмежень щодо суб'єктів ЗЕД не виявлено. У визначенні Кирилова Ю. Є.

метою ЗЕД є реалізація зовнішньоекономічних відносин. У свою чергу, автор не надає окремих видів зовнішньоекономічної діяльності у її тлумаченні.

Васюренком В. О. було запропоноване загальне відображення сутнісного розуміння щодо визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність» відповідно до проаналізованих ним міркувань у його монографії як у рис 1.2. [7]

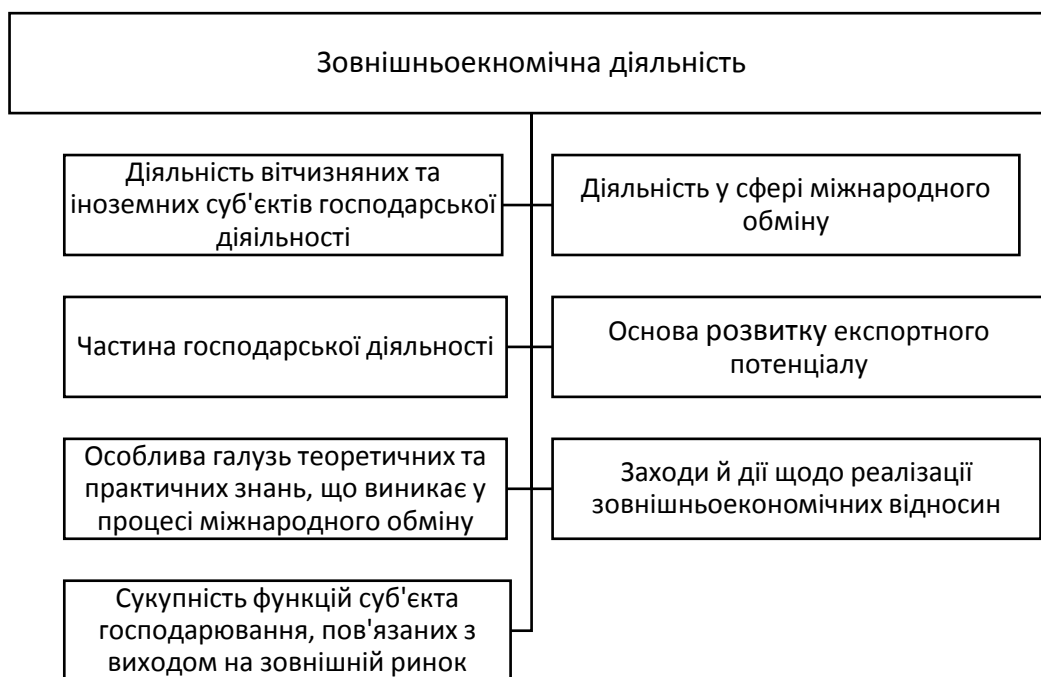


Рис. 1.2. Відображення сутнісного розуміння визначення поняття «Зовнішньоекономічна діяльність» [7]

Виходячи із даних, наведених у аналізі визначень зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можна визначити декілька підходів до визначення ЗЕД. Це визначення ЗЕД як процес, як сукупність функцій, як систему або як сукупність знань. Автори визначають такі об'єкти ЗЕД: товари, їх реалізація; механізм здійснення діяльності; зовнішньоекономічні відносини. Автори виділяють різних суб'єктів ЗЕД, але у законі про ЗЕД є найрізноманітніша кількість суб'єктів серед інших авторських думок, а це фізичні особи, юридичні особи, об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності, спільні підприємства за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів

господарської діяльності та інші. Також виділяються різновиди мети здійснення ЗЕД: отримання прибутку в умовах самоокупності; збереження, розвиток існуючих або створених нових конкурентних переваг; реалізація продукції і задоволення потреб; реалізація зовнішньоекономічних відносин (рис. 1.3).

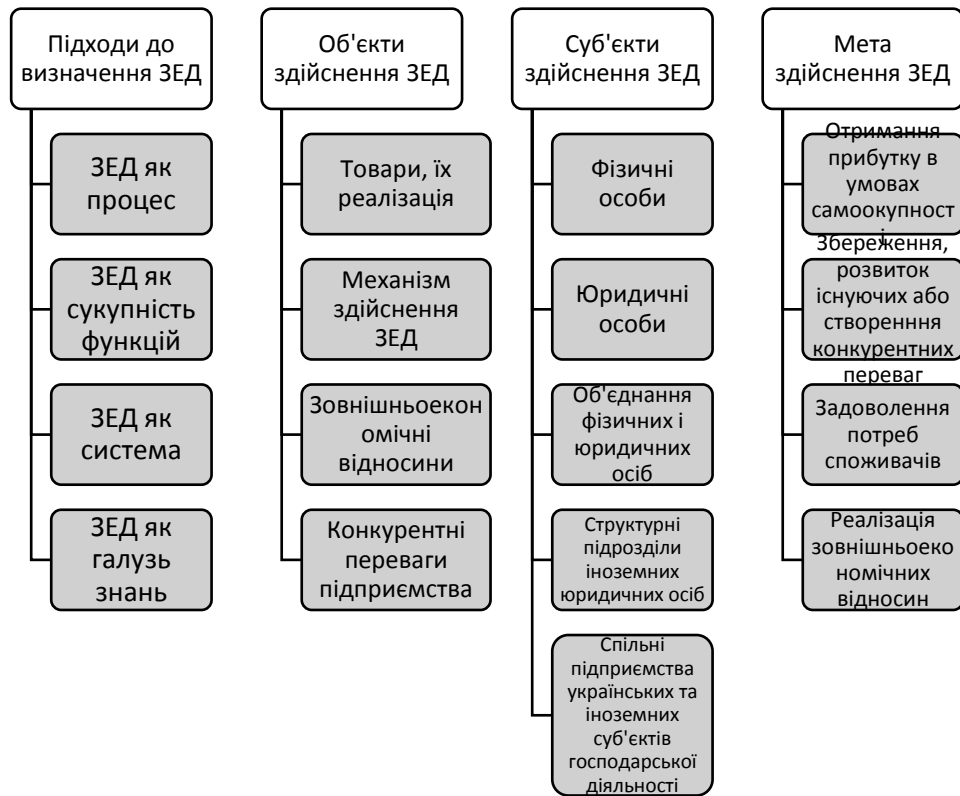


Рис. 1.3. Різновиди підходів до визначення елементів ЗЕД

1.2. Основи стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Як академічна дисципліна стратегічний менеджмент почав формуватися після виходу книги Річарда Румелта "Стратегія, структура і результати" в 1974 році. Наступний важливий внесок був зроблений Майклом Портером і його книгою "Конкурентна стратегія", яка вийшла в 1980 році. Оскільки дана дисципліна молода і охоплює дуже складні процеси сучасного управління в бізнесі, то не існує однозначної досить чіткої її визначення. Різні автори дають

різні визначення, виділяючи ті чи інші аспекти стратегічного менеджменту. У наше завдання не входить прагнення дати ще одне визначення. Наведемо найбільш поширені визначення (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «стратегічний менеджмент»

Джерело	Визначення стратегічного менеджменту
1	2
Д. Шендел і К. Дж. Хаттен	Стратегічний менеджмент - це процес визначення взаємодії організації з її оточенням виражається через використання обраних цілей і досягнення бажаного результату шляхом розподілу ресурсів організації відповідно до ефективного плану дій.
А. Стрікленд	Стратегічний менеджмент - це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, розвивають стратегії їх досягнення в світлі усіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин і приймають до виконання обраний план дій.
К. Хаттен і М. Хаттен	Стратегічний менеджмент - це процес формування цілей організації і управління для їх досягнення.
Д. Арнольд, Б. Бізел	Стратегічний менеджмент - це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, прийняття рішень, їх реалізація та контроль, сфокусовані на досягнення цілей в теперішнього та майбутнього зовнішньому середовищі організації.
Г. Стейнер, В. Майер	Стратегічний менеджмент - це управлінська діяльність по опрацюванню і реалізації рішень, направлених на повне та ефективно використання наявних ресурсів, спрямованих на виконання завдань поставлених перед організацією на перспективу.
Дж. Хіггінс	Стратегічний менеджмент - це процес управління з метою здійснення місії організації через управління взаємодією організації з її оточенням.

Продовження таблиці 1.2

Джерело	Визначення стратегічного менеджменту
Дж. Пірс, Р. Робінсон	Стратегічний менеджмент - набір рішень та дій з формування та виконання стратегій, що розроблені для досягнення мети (цілі) організації.
А. Томпсон	Стратегічний менеджмент – це діяльність, пов'язана з постановкою цілей та завдань організації, із підтримкою взаємовідносин між організацією та оточенням, що дозволяє їй досягти своєї мети, відповідає її внутрішнім можливостям та дозволяє залишатись сприятливою до зовнішніх вимог.
О. С. Віханський	Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети.
З.Є. Шершньова	Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору»)
М.В. Володькіна	Стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на вироблення і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.
С.М. Козьменко, К. Боумен	Стратегічний менеджмент – процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього оточення.
Г. Мінцберг	Стратегічний менеджмент – це управління змінами.

Продовження таблиці 1.2

Джерело	Визначення стратегічного менеджменту
В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова	Стратегічне управління – це управління конкурентними перевагами.
О.М. Тіщенко	Стратегічний менеджмент – таке управління організацією, що спирається на людський потенціал, як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватності впливу навколишнього середовища, що дозволяють домагатися конкурентних переваг для виживання організації і досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Г. Мінцберг підходить до визначення саме стратегії комплексно і виділяє типові визначення – п'ять «П»:

Стратегія є **план**, або щось в цьому роді (попереднє прогнозування);

Стратегія - це **принцип** поведінки або проходження якоїсь моделі (з урахуванням поведінки в минулому);

Стратегія являє собою створення - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної **позиції**;

Стратегія - це **перспектива**, тобто основний спосіб дії організації "теорія бізнесу" даної організації;

Стратегія - це спритний **прийом**, особливий маневр, що вживаються з метою перехитрити суперника або конкурента.

Згідно цієї класифікації визначень стратегії можна згрупувати дані вище визначення стратегічного менеджменту за ознакою об'єкта управління. Така класифікація визначень стратегічного менеджменту наведено у таблиці 1.3.

Також, існують дослідження, які безпосередньо стосуються стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Цими дослідженнями займалися такі вчені як Пергат Л.І, Пітель Н. А., Гусаковська Т. О., Мазаракі А. А., Кириченко О. А.

Таблиця 1.3

Класифікація визначень стратегічного менеджменту

Визначення стратегії	Автори визначень стратегічного управління
1	2
Стратегія - план	Д. Шендел і К. Дж. Хаттен, А. Стрікленд,
Стратегія - принцип	О. С. Віханський, М.В. Володькіна, С.М. Козьменко, К. Боумен
Стратегія - позиція	Дж. Хіггінс, А. Томпсон, О.М. Тіщенко
Стратегія - перспектива	К. Хаттен і М. Хаттен, Д. Арнольд, Б. Бізел, Г. Стейнер, В. Майер, Дж. Пірс, Р. Робінсон
Стратегія - прийом	З.Є. Шершньова

Так, вони надають наступні визначення стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства (таблиця 1.4):

Таблиця 1.4

Визначення поняття «стратегічне управління ЗЕД підприємства»

Джерело	Визначення поняття
1	2
Пітель Н. А.	Стратегічний менеджмент ЗЕД підприємства – це генеральна, комплексна програма дій, що формує цілі та основні шляхи їх досягнення у довгостроковому періоді і визначає пріоритетні напрямки розвитку за рахунок здійснення різних видів ЗЕД.
Пергат Л. І.	Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – чітко визначена послідовність дій в процесі, який базується на функціональному підході у взаємодії з системним, ситуаційним та процесним підходами до управління ЗЕД підприємства, спрямований на розробку та реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності у складі загальної стратегії підприємства виходячи з його відповідних можливостей та з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Продовження табл. 1.4

Джерело	Визначення поняття
Мазаракі А. А.	Стратегічне управління ЗЕД підприємства - це реалізація концепції, в якій з'єднуються функціональний, системний, ситуаційний та процесний підходи до управління ЗЕД підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з реальними можливостями підприємства, розробляючи та реалізуючи при цьому систему стратегій.
Кириченко О. А.	Стратегічне управління ЗЕД підприємства - це напрям діяльності, який складається з низки процесів, що базується на функціональному підході за наявності системного, ситуаційного та процесного підходів до ЗЕД підприємства як об'єкту управління, що спрямований на розробку та реалізацію стратегії зовнішньоекономічної діяльності у складі загальної стратегії підприємства з урахуванням його відповідних можливостей та змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.
Гусаковська Т. О.	Стратегічне управління ЗЕД підприємства – це комплексний безперервний процес управління, мета якого полягає у формуванні і практичній реалізації стратегій, що дозволяють підприємству ефективно конкурувати на міжнародному ринку в умовах динамічного розвитку економіки.

Після аналізу визначень стратегічного управління ЗЕД підприємства, можна зробити висновок, що автори використовують різні підходи до управління для обґрунтування об'єкта дослідження (табл. 1.5). Деякі автори навіть поєднують їх тлумаченні стратегічного управління ЗЕД.

Ситуаційний підхід орієнтує менеджерів на використання можливостей прямого прикладання науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які впливають на підприємство в конкретний період часу. Через те, що в центрі уваги опиняється ситуація, ситуаційний підхід підкреслює значущість «ситуаційного мислення». Ситуаційне управління передбачає прийняття рішень не відповідно до встановлених планів роботи, а в міру виявлення потенційних проблем. Цей підхід потребує значного рівня децентралізації управління, а

отже забезпечує необхідну адаптивність і гнучкість організаційної структури, швидку реакцію на умови, що постійно змінюються.

Таблиця 1.5

Підходи до управління, використані авторами для визначення стратегічного управління ЗЕД

Автори	Підходи до управління
1	2
Пітель Н. А.	Програмно-цільовий
Пергат Л. І.	Функціональний, системний, процесний, ситуаційний
Мазаракі А. А.	Функціональний, системний, процесний, ситуаційний
Кириченко О. А.	Функціональний, системний, процесний, ситуаційний
Гусаковська Т. О.	Процесний

Таким чином, як зазначає Маршев В. І., прихильники ситуаційного підходу ставили і вирішували 3 основні завдання:

по-перше, розробити теоретичну модель відображення безлічі ситуаційних факторів і обставин у вигляді контекстуальних змінних (модель ситуації);

по-друге, розробити модель функціональних співвідношень контекстуальних змінних і внутрішніх характеристик організації (модель зв'язків);

по-третє, на основі двох моделей прийняти і реалізувати рішення про керуючу дію на організацію (в цілому або її частини).

Головним плюсом цього підходу є те, що мета підприємства досягається в даних умовах часу, тобто береться до уваги фактор часу, та враховується конкретний набір обставин, що впливають на підприємство в даний період часу, тобто зовнішнє середовище є головним чинником, що впливає на управління підприємством.

Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Функція — це сукупність процесів у знятому вигляді. Роль функціонального підходу, що розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, полягає в тому, що забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади функціонерам-керівникам підрозділів. Особливість функціонального підходу полягає в його комплексності. Дійсно, розглядаючи систему з боку функцій і відволікаючись від її внутрішнього змісту, який, як правило, виключно різноманітний щодо складу і природи процесів, що відбуваються, ми нібито в цілому охоплюємо цю різноманітність в її підсумковому вияві — поведженні системи.

За академіком Н. Моїсеєвим, головна відмінність програмно-цільового методу від функціонального полягає в більш розвиненому механізмі зворотного зв'язку, що забезпечує не лише коригування поведінки системи, але і коригування самої програми в інтересах досягнення мети.

Слід підкреслити, що мова йде не про довільне коригування програми, коли лише фіксується ситуація, що склалася, а про коригування, що забезпечує досягнення мети оптимальним чином при мінливих зовнішніх умовах і з урахуванням непередбачених внутрішніх змін. Головним критерієм при використанні програмно-цільового методу є мета, а не план.

Порівняно розвинений механізм зворотного зв'язку забезпечує гнучкість управління. Він містить дві петлі зворотного зв'язку. Перша забезпечує коригування поведінки системи при її відхиленні від заданого планом стану та за умови, що план не суперечить меті. Друга петля призначена для зміни плану, якщо в процесі функціонування організації план буде суперечити її меті. Механізм зворотного зв'язку забезпечує не лише фіксацію відхилень і

формування відповідних керівних впливів, але і більш складні дії, пов'язані з аналізом обставин, що сприяють виникненню цих відхилень.

Програмно-цільовий метод управління служить кроком вперед у пошуках таких підходів до управління, коли на першому місці стоїть не формальний контроль над виконанням завдання, а створення умов для ефективного функціонування організації.

Розгалуженість і велика глибина зворотних зв'язків утворюють передумови до синергетичних тенденцій в організації, її орієнтацію на саморозвиток. Програмно-цільовий метод управління характерний для організацій адаптивного (органічного) типу, які поступово займають в сучасному менеджменті домінуюче становище (в порівнянні з організаціями бюрократичного типу). Він складніший в реалізації, більш інформаційноємкий і передбачає нестандартні організаційні структури. Тим не менш, в динамічних ринкових умовах саме ці обставини забезпечують ефективність методу.

Системний підхід в теорії менеджменту визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється, і до яких відносять спільні цінності, стратегічну орієнтацію, структуру, стиль управління, склад співробітників, сукупність теоретичних знань та практичного досвіду. Сутність системного підходу до управління полягає в наступному [36]:

формулювання цілей та встановлення їхньої ієрархії до початку будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням;

отримання максимального ефекту, тобто досягнення поставлених цілей шляхом порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів досягнення цілей та здійснення вибору;

кількісна оцінка цілей та засоби їх досягнення, заснована на всебічній оцінці всіх можливих і планованих результатів діяльності.

Проте теорія систем сама собою не доводить, які ж саме елементи організації як системи особливо важливі. Вона тільки говорить, що підприємство складається з численних взаємозалежних підсистем і є відкритою

системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ця теорія конкретно не визначає основні змінні, що впливають на функцію управління. Не визначає вона і того, що в довкіллі впливає на управління і як середовище впливає на результат діяльності підприємства. Очевидно, що керівники мають знати, які змінні підприємства як системи необхідні для того, щоб застосовувати теорію систем до процесу управління. Це визначення змінних і їх впливу на ефективність діяльності підприємства є основним внеском ситуаційного підходу, що логічно продовжує теорію систем.

Управління також розглядається як процес, бо робота щодо досягнення цілей за допомогою інших — це не якась одноразова дія, а серія неперервних взаємопов'язаних дій. Існують різні визначення процесу, але найбільш часто використовується визначення стандарту ISO 9001. «Процес - це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності які перетворюють входи на виходи». Важливою складовою процесу, яка не відображена в цьому визначенні, є систематичність дій. Дії процесу повинні бути повторюваними, а не випадковими.

Процесний підхід в управлінні знаходить все більшу популярність, головною перевагою якого є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг. Поштовхом для впровадження процесного підходу стало певне вичерпання можливостей конкуренції за рахунок зниження виробничих витрат, застосування нових технологій виробництва, а отже необхідності зменшення ціни продукту за рахунок зменшення адміністративних витрат [37].

Процесний підхід веде до спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що забезпечує більшу орієнтацію організації на споживача. За рахунок скорочення ієрархічних рівнів організаційної структури процесний підхід дозволяє спростити обмін інформацією між різними підрозділами. Перехід до процесного підходу дозволяє усунути відособленість підрозділів і посадових осіб, розглядати діяльність в системі менеджменту якості не в статиці, а в динаміці, коли діяльність в системі має постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірювань і аналізу, акцентувати увагу

менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усувати «нічийні поля», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості. Процесний підхід характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості організацій у розвитку бізнесу. Таким чином підкреслюється актуальність впровадження процесного підходу в управлінні господарською діяльністю підприємств, у тому числі і зовнішньоекономічною діяльністю.

Узагальнена характеристика описаних підходів до управління знаходиться в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Сутність підходів до управління та їх об'єкти дослідження

	Сутність	Об'єкт управління
Функціональний підхід	Підприємство розглядається як механізм, що володіє набором функцій, що розподіляються серед підрозділів	Функції відділів
Системний підхід	Визначає організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої цілі в умовах зовнішнього середовища, що змінюється	Зв'язки елементів системи, їх взаємодія на основі планової мети системи.
Ситуаційний підхід	Підприємство аналізується як система, що постійно адаптується до зовнішнього середовища, яка є основоположником цілей підприємства. [36]	Зв'язки елементів системи, їх взаємодія, виходячи із ситуації у зовнішньому середовищі, що склалася.
Процесний підхід	Підприємство представляється набором процесів, що проходять через всі підрозділи і задіяють всі служби підприємства [37]	Бізнес-процес [37]
Програмно-цільовий підхід	Підприємство розглядається як механізм, що володіє набором функцій для досягнення певної мети	Функції відділів, програма для виконання функцій

Таким чином, можна зробити висновок, що Пітель Н. А. користується програмно-цільовим підходом для визначення стратегічного управління ЗЕД підприємства, щоб підкреслити підпорядкування всіх функціональних відділень

підприємства одній програмі розвитку його діяльності, тим не менш, маючи на увазі, що гнучкість стратегічного управління забезпечується за рахунок можливості внесення змін до програми стратегії та розвинений механізм зворотного зв'язку. Пергат Л. І., Мазаракі А. А. і Кириченко О. А. використовують функціональний, процесний, ситуаційний та системний підходи, і саме цим підкреслюють необхідну гнучкість при здійсненні стратегічного управління, хоча й роблять його більш складним. Гусаковська використовує процесний підхід для тлумачення стратегічного управління ЗЕД підприємства, оскільки орієнтується, вочевидь, на безперервність процесів управління, таких як аналіз показників зовнішніх та внутрішнього середовища підприємств, аналіз результатів попередніх аналізів, прийняття стратегічних рішень і т. д. Окрім іншого, Гусаковська уточнює, що використання принципів процесного підходу сприяють сталому розвитку стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки процесний підхід і має на увазі як саме безперервність бізнес-процесів, так і їх постійне якісне вдосконалення. Приклад узагальнених стратегічних взаємопов'язаних бізнес-процесів наведений на рисунку 1.4.

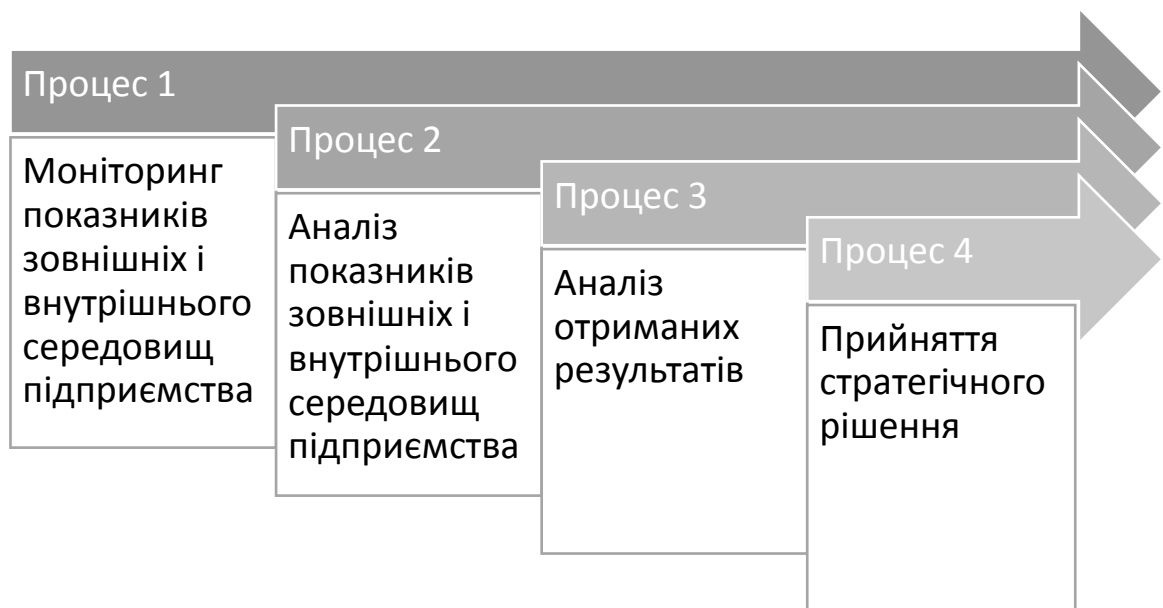


Рис. 1.4. Приклад узагальнених стратегічних взаємопов'язаних бізнес-процесів

Таким чином, завдяки використанню принципів процесного підходу до стратегічного управління підприємство має можливість зберігати і підвищувати адекватність обраної стратегії ЗЕД підприємства, зокрема, експортної стратегії стосовно стану зовнішніх і внутрішніх середовищ компанії.

1.3. Аналіз ринків фармацевтичної галузі у різних країнах світу

Окрім вивчення медичного прогресу, розробки та виведення нових ліків поліпшення здоров'я та якості життя пацієнтів в усьому світі, дослідницька фармацевтична промисловість є ключовим високотехнологічним активом європейської економіки.

Науково обґрунтована фармацевтична промисловість може відігравати вирішальну роль у відновленні економіки Європи та забезпечення конкурентоспроможності у майбутньому в умовах глобальної економіки (рис. 1.5). У 2016 році було інвестовано приблизно 35 000 млн. євро на дослідження та розробки в Європі. В галузі працюють близько 745 000 чоловік і породжує в три-чотири рази більше зайнятості опосередковано. Проте сектор стикається з реальними проблемами. Окрім додаткових регуляторних бар'єрів та збільшення витрат на НДДКР, сектор зазнав серйозних наслідків впливу заходів фіскальної жорсткої економії, запроваджених урядами більшості країн Європи з 2010 року.

Існує стрімке зростання ринку та дослідницького середовища в країнах з перехідною економікою, таких як Бразилія, Китай та Індія, що призводить до поступової міграції економічної та дослідницької діяльності з Європи на ці швидко зростаючі ринки. У 2016 році на ринках Бразилії та Китаю вирости відповідно на 10,0% і 6,9% порівняно з середнім зростанням ринку на 4,5% для загального ринку Європейського Союзу та 6,3% для ринку США (джерело: IMS Health, травень 2017 р.)

У 2016 році Північна Америка становила 49,0% світових фармацевтичних продажів, у той час як у Європі - 21,5%. Згідно з даними IMS Health (MIDAS, травень 2017), 64,7% продажів нових лікарських засобів, запущених протягом

періоду 2011-2016 років, було на ринку США, у порівнянні з 17,5% на європейському ринку (5 провідних ринків).










 INDUSTRY (EFPIA total)	2000	2010	2015	2016
 Production	127,504	199,400	238,437	250,000 (e)
 Exports (1) (2)	90,935	276,357	365,303	375,000 (e)
 Imports	68,841	204,824	269,012	275,000 (e)
 Trade balance	22,094	71,533	96,291	100,000 (e)
 R&D expenditure	17,849	27,920	33,557	35,000 (e)
 Employment (units)	554,186	670,088	739,499	745,000 (e)
 R&D employment (units)	88,397	117,035	113,713	115,000 (e)
 Total pharmaceutical market value at ex-factory prices	89,449	153,685	193,742	202,000 (e)
 Payment for pharmaceuticals by statutory health insurance systems (ambulatory care only)	76,909	129,464	131,685	134,000 (e)

Рис. 1.5. Кількість виробництва, експорт, імпорт, торговий баланс, витрати на науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи, розмір ринку по виробничим цінам та витрати страхових компаній на фармацевтичні препарати (млн євро), а також кількість працівників, зокрема, в дослідницькій сфері за 2000, 2010, 2015, 2016 роки у країнах Європейського Союзу

Фрагментація фармацевтичного ринку ЄС призвела до вигідної паралельної торгівлі. Це не вигідно ні для соціального забезпечення, ні для пацієнтів і позбавляє галузь додаткових ресурсів для фінансування досліджень та розробок. Протягом 2015 року паралельна торгівля становитиме 3661 млн. Євро (вартість за фабричними цінами).

Рисунки 1.6, 1.7, 1.8 демонструють кількість продажів фармацевтичної продукції на головних світових ринках у відносному грошовому вираженні, витрати на НДДКР у Європі, США і Японії в національній валюті за 2010-2016 рр., а також частку паралельного імпорту в сукупних продажах фармацевтичної продукції у країнах Європи у 2015 році.

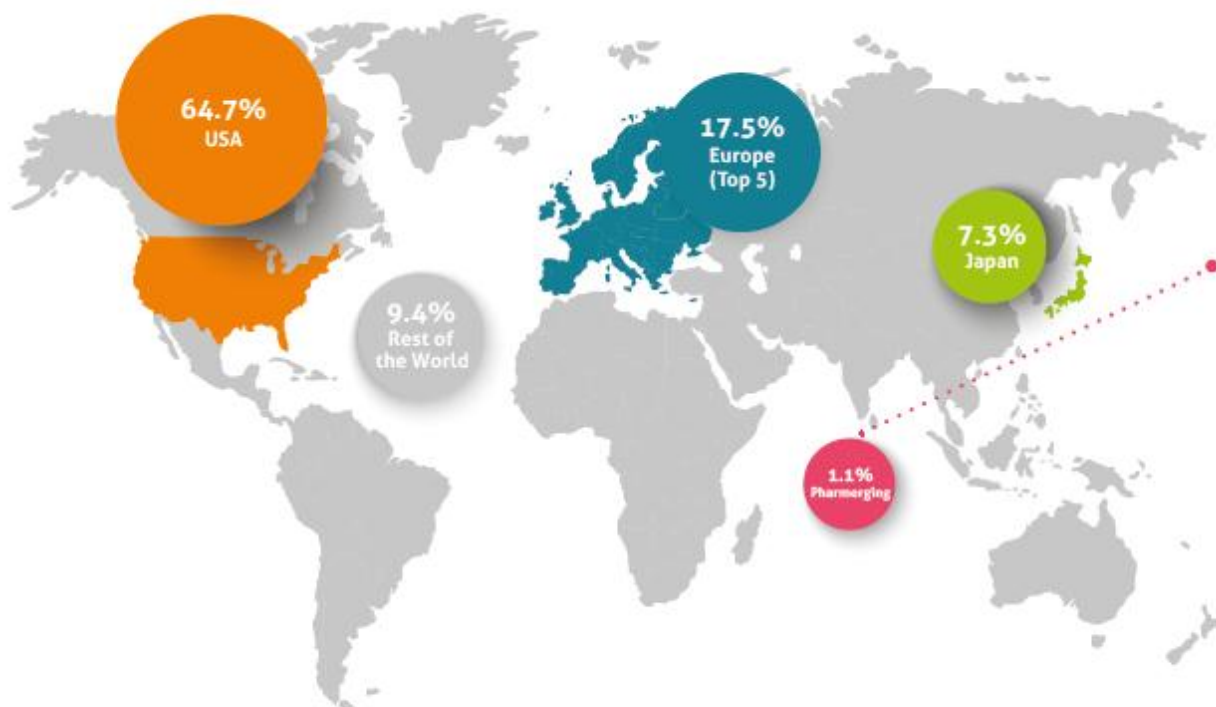


Рис. 1.6. кількість продажів фармацевтичної продукції на головних світових ринках у відносному грошовому вираженні за період 2011-2016 рр.

Всі нові лікарські засоби, що вводяться на ринок, є результатом тривалих, дорогих та ризикованих досліджень та розробок, проведених фармацевтичними компаніями.

До того часу, коли лікарський засіб вийде на ринок, після першого синтезу нової активної речовини буде пройдено в середньому 12-13 років. Вартість досліджень та розробки нового хімічного чи біологічного об'єкта оцінювалася в 2016 році в розмірі 1 296 мільйонів євро (2,558 мільйони доларів США у 2013 році) (DiMasi et al., Journal of Health Economics, січень 2016 року).

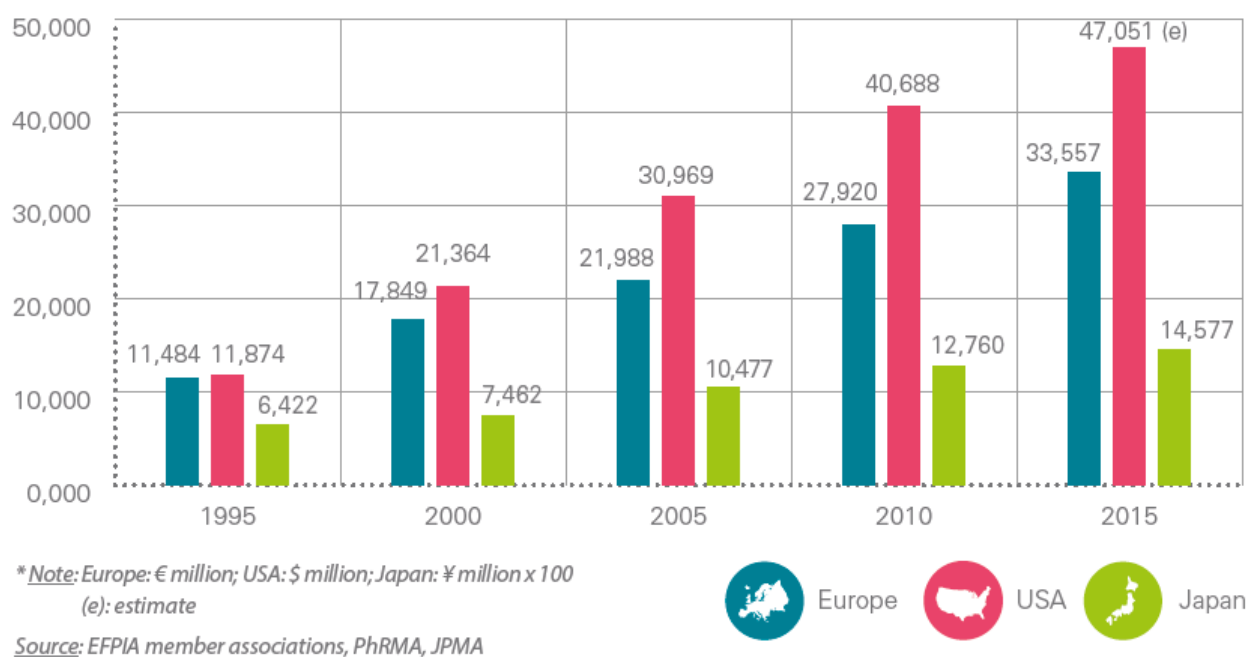


Рис. 1.7. Витрати на НДДКР у Європі, США і Японії в національній валюті за 2010-2016 рр. (Європа: млн євро, США млн доларів, Японія: млн єн * 100)

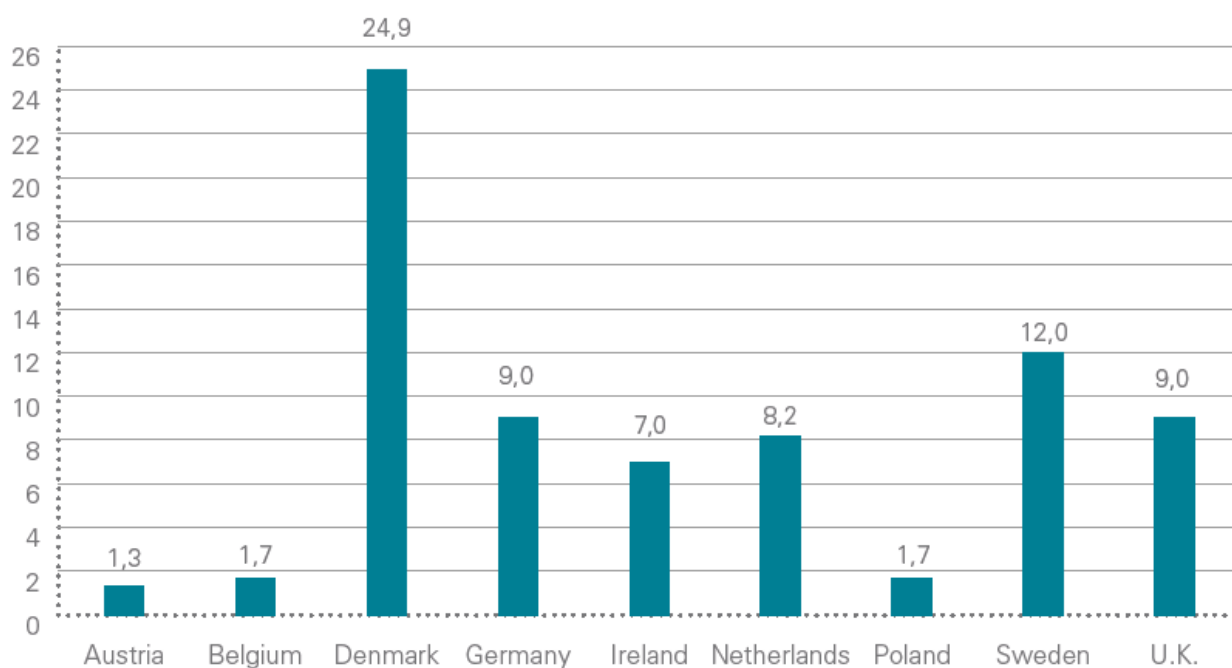


Рис. 1.8. Частка паралельного імпорту в сукупних продажах фармацевтичної продукції у країнах Європи у 2015 році

У середньому лише один-два з кожних 10000 речовин, синтезованих у лабораторіях, успішно пройдуть всі етапи розвитку, необхідні для того, щоб стати товарним лікарським засобом.

На рисунку 1.9 зображені етапи науково-дослідних робіт у фармацевтичній галузі європейських та американських компаній. Етапам, зображеним на рисунку, відповідають наступні аналоги: запит на патент, доклінічна розробка, клінічні дослідження, реєстрація продукту, встановлення ціни, компенсація, фармакологічний нагляд.

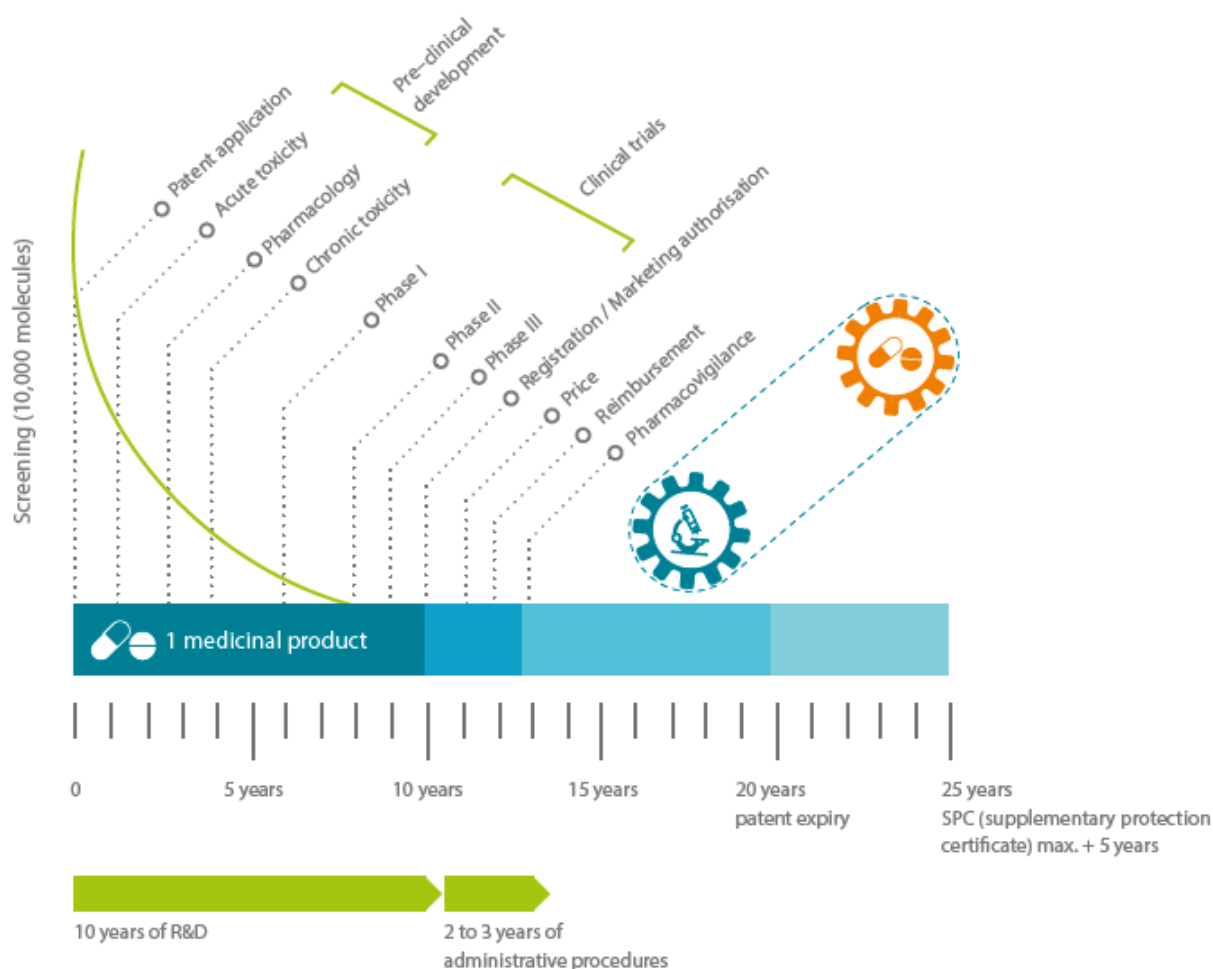


Рис. 1.9. Етапи процесу НДДКР

На рис. 1.10 зображені витрати на НДДКР по кожній країні Євросоюзу та в цілому за 2015 рік (млн євро).

EFPIA 2015	€ million		€ million
Austria	285	Latvia	n.a
Belgium	2,589	Lithuania	n.a
Bulgaria	n.a	Malta	n.a
Croatia	40	Netherlands	642
Cyprus	85	Norway	126
Czech Rep.	77	Poland	308
Denmark	1,497	Portugal	75
Estonia	n.a	Romania	98
Finland	172	Russia	251
France	4,564	Slovakia	n.a
Germany	6,216	Slovenia	183
Greece	80	Spain	908
Hungary	179	Sweden	1,104
Iceland	n.a	Switzerland	6,525
Ireland	305	Turkey	77
Italy	1,415	U.K.	5,756
TOTAL			33,557

Рис. 1.10 Витрати на НДДКР за 2015 рік

На рисунку 1.11 зображено розподіл інвестицій по етапам науково-дослідницьких робіт європейськими компаніями за 2016 рік у відносному вираженні, серед них 21,2% інвестицій йдуть на доклінічні дослідження, 48,3% - на клінічні іспити, 5,1% вкладаються в визнання продукції контролюючими органами, 16,6% інвестицій направляються в фармацевтичний догляд.

На рисунку 1.12 зображена кількість нових хімічних та біологічних речовин за 1997-2016. Так, США, ЄС та Японія є лідерами за створенням нових речовин. За період 2012-2016 років було створено найбільшу кількість речовин, ніж за всі інші періоди, зображені на рисунку: США – 88 речовин, ЄС – 75, Японія – 32, інші країни світу – 38. Другим періодом за результативністю стали роки з 1997 по 2001. У тому періоді компанії США створили 84 речовини, компанії з ЄС – 79, Японія – 29, інші країни – 4.

За даними EUROSTAT, фармацевтична галузь є високотехнологічним сектором з найвищою доданою вартістю на одну особу, що значно перевищує середню вартість для високотехнологічної та обробної промисловості.

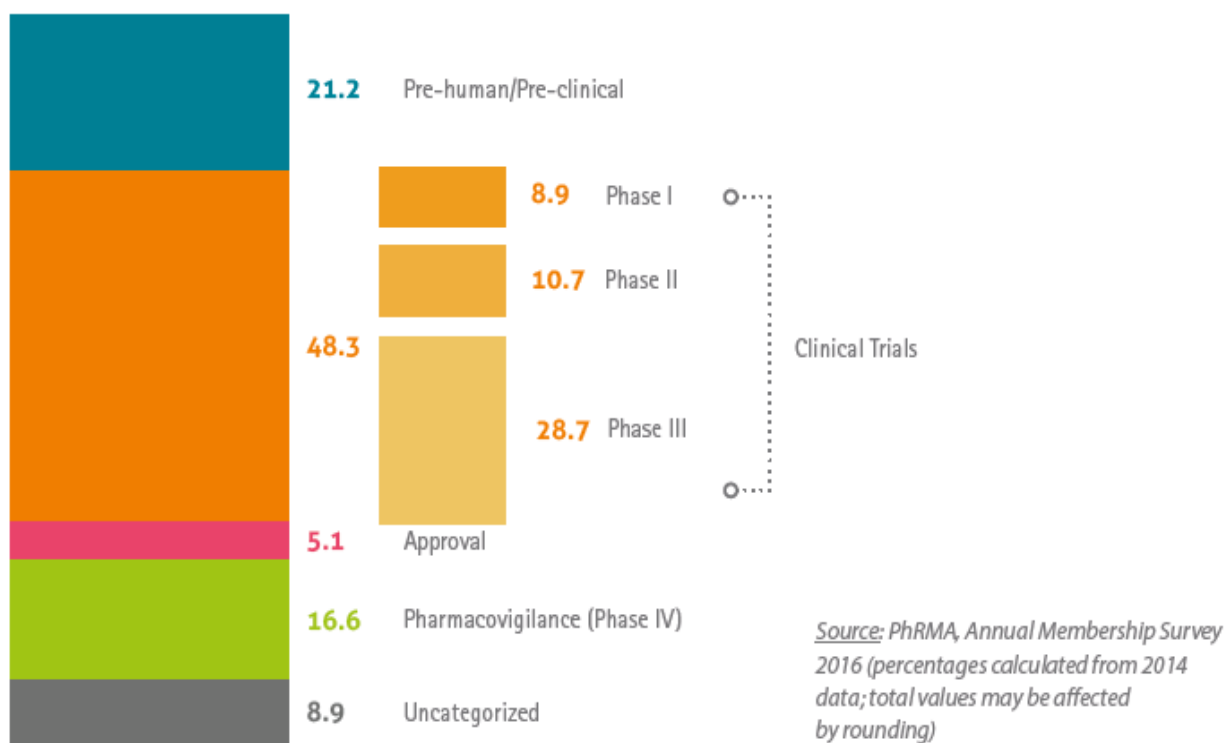


Рис. 1.11. Розподіл інвестицій по етапам науково-дослідницьких робіт європейськими компаніями за 2016 рік у відносному вираженні

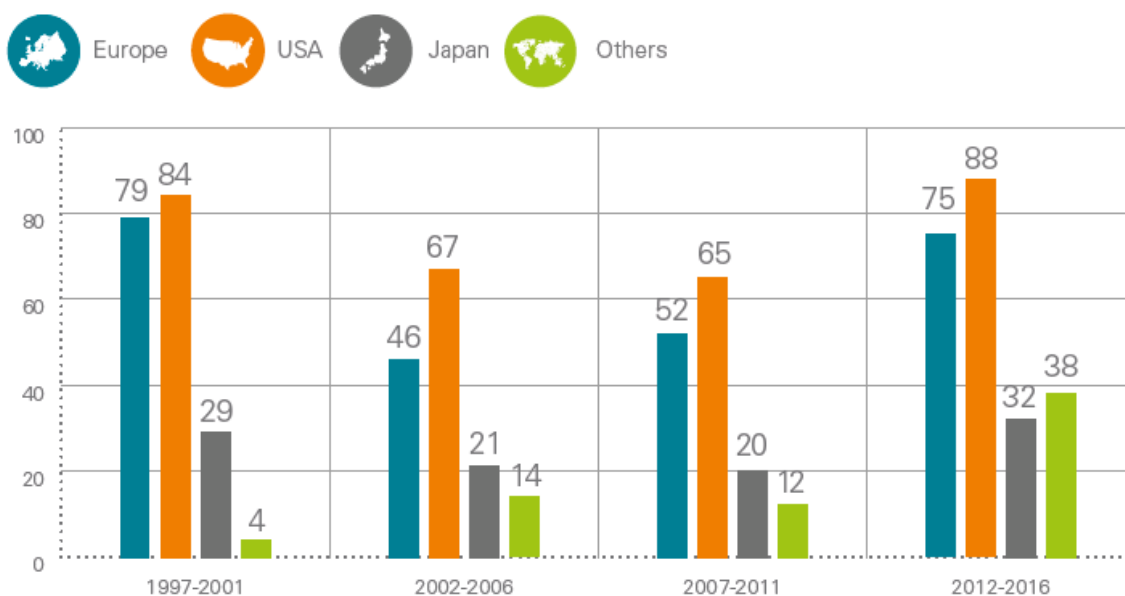


Рис. 1.12. Кількість нових хімічних та біологічних речовин, вироблених за 1997-2016.

Фармацевтична промисловість також є сектором з найвищим співвідношенням інвестицій в НДДКР та чистими продажами.

Відповідно до Індексу промислової оцінки інвестицій в ЄС на 2016 рік, фармацевтичний та біотехнологічний сектори становлять 19,1% загального обсягу витрат на дослідження та розробки в усьому світі. Це ілюструється на рисунку 1.13.

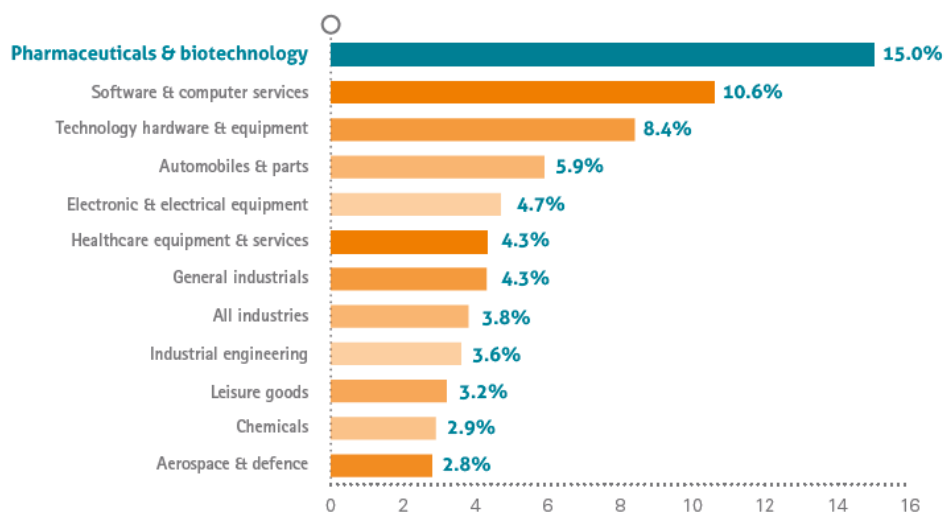


Рис. 1.13. Ранжування секторів виробництва за сукупними витратами на НДДКР

Рисунки 1.14 і 1.15 ілюструють кількість працівників у сфері виробництва фармацевтики та, зокрема, працівників, що задіяні у НДДКР в ЄС. Так у 1990 році загальна кількість працівників у фармацевтичній галузі складала 500 тисяч осіб, а у 2016 році їх кількість сягла майже 750 тисяч осіб. Стосовно працівників НДДКР, то їх кількість за період 1990-2016 рр. також виросла більше ніж на половину – з 75 тис. до 115 тис. осіб.

На рисунках 1.16, 1.17, 1.18 зображені кількість експорту, імпорту фармацевтичних виробів країнами європейського континенту за 2010 рік, а також торговельний баланс на основі експорту та імпорту (млн євро). Так найбільшими експортерами стали Німеччина (68,706), Швейцарія (58,127), Бельгія (41,003), Великобританія (33,343) та Ірландія (30,231). Найменші експортери: Естонія, Мальта, Кіпр, Люксембург, Латвія. Найбільші імпортери: Німеччина (42,282), Бельгія (34,694), Великобританія (30,503), Франція

(23,659), Італія (21,372). Найменші імпортери: Мальта, Кіпр, Люксембург, Естонія, Латвія.

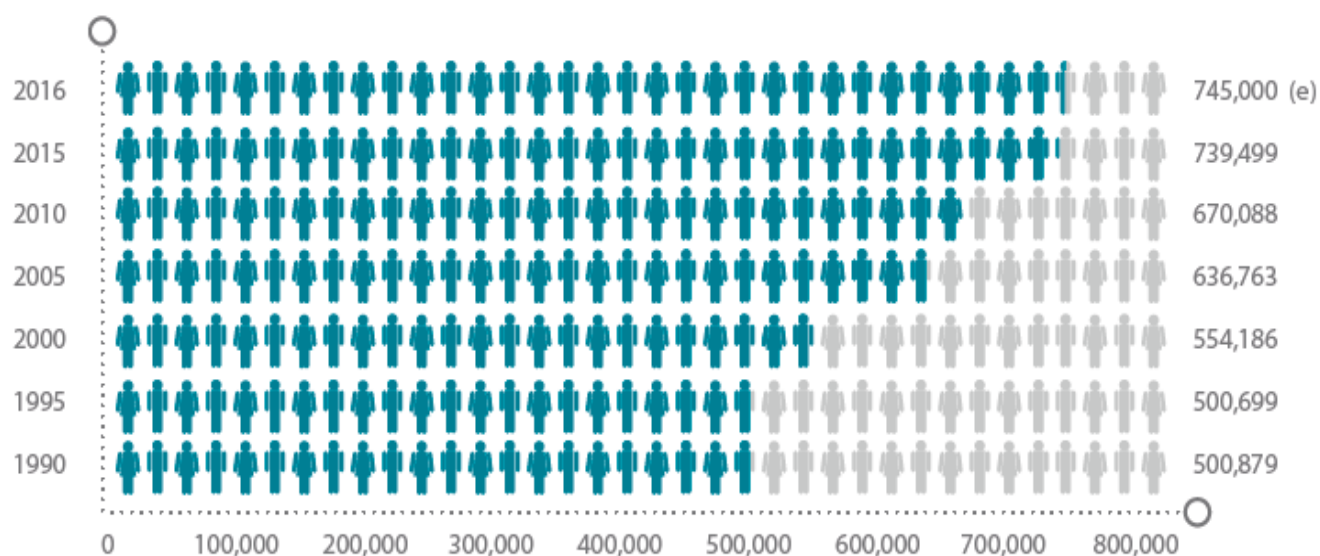


Рис. 1.14. Кількість працівників у фармацевтичній галузі ЄС в період 1990-2016 рр.

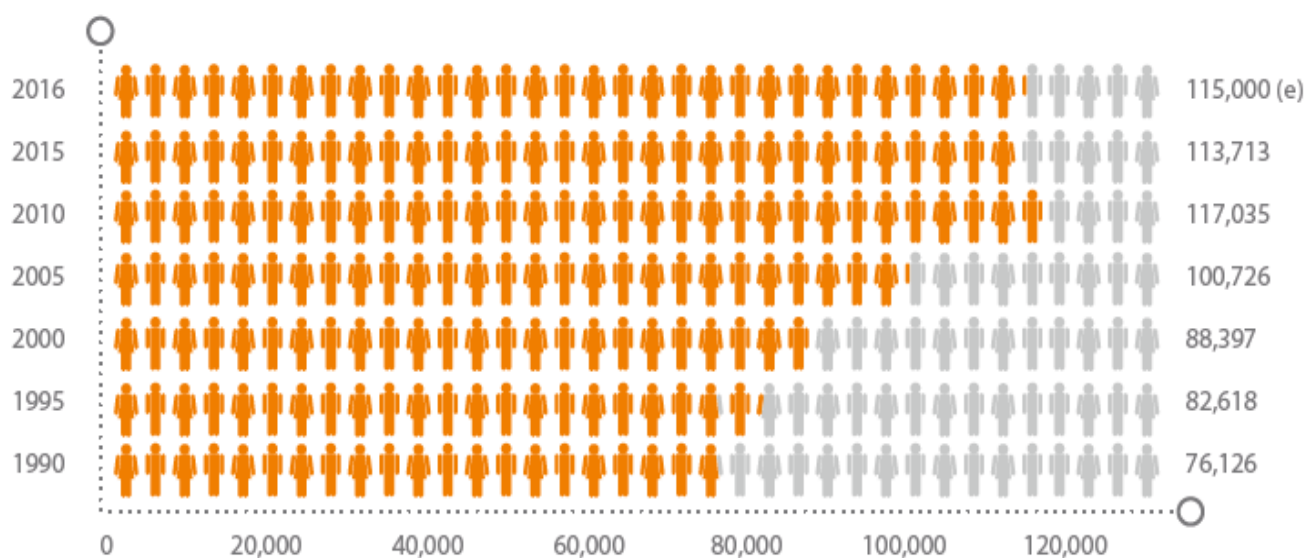


Рис. 1.15. Кількість працівників, задіяних у НДДКР фармацевтичної галузі ЄС в період 1990-2016 рр.

EFPIA 2015	€ million	€ million	
Austria	8,472	Lithuania	632
Belgium	41,003	Luxembourg	300
Bulgaria	819	Malta	241
Croatia	562	Netherlands	27,434
Cyprus	255	Norway	705
Czech Republic	2,148	Poland	2,841
Denmark	11,537	Portugal	920
Estonia	64	Romania	851
Finland	852	Russia	277
France	27,857	Slovakia	480
Germany	68,706	Slovenia	2,413
Greece	1,018	Spain	10,934
Hungary	4,448	Sweden	7,600
Ireland	30,231	Switzerland	58,127
Italy	19,052	Turkey	849
Latvia	332	United Kingdom	33,343
TOTAL		365,303	

Рис. 1.16. Експорт фармацевтичних виробів європейськими країнами за 2015 рік, млн євро

EFPIA 2015	€ million	€ million	
Austria	8,002	Lithuania	964
Belgium	34,694	Luxembourg	390
Bulgaria	1,151	Malta	132
Croatia	803	Netherlands	19,168
Cyprus	222	Norway	1,597
Czech Republic	3,678	Poland	4,912
Denmark	3,592	Portugal	2,360
Estonia	361	Romania	2,614
Finland	2,010	Russia	6,873
France	23,659	Slovakia	1,660
Germany	42,282	Slovenia	1,059
Greece	2,790	Spain	13,826
Hungary	3,647	Sweden	3,576
Ireland	5,752	Switzerland	20,688
Italy	21,372	Turkey	4,165
Latvia	510	United Kingdom	30,503
TOTAL		269,012	

Рис. 1.17. Імпорт фармацевтичних виробів європейськими країнами за 2015 рік, млн євро

EFPIA 2015	€ million		€ million
Austria	470	Lithuania	-332
Belgium	6,309	Luxembourg	-90
Bulgaria	-332	Malta	109
Croatia	-241	Netherlands	8,266
Cyprus	33	Norway	-892
Czech Republic	-1,530	Poland	-2,071
Denmark	7,945	Portugal	-1,440
Estonia	-297	Romania	-1,763
Finland	-1,158	Russia	-6,596
France	4,198	Slovakia	-1,180
Germany	26,424	Slovenia	1,354
Greece	-1,772	Spain	-2,892
Hungary	801	Sweden	4,024
Ireland	24,479	Switzerland	37,439
Italy	-2,320	Turkey	-3,316
Latvia	-178	United Kingdom	2,840
TOTAL			96,291

Рис. 1.18. Торговельний баланс на основі експорту та імпорту фармацевтичних виробів європейськими країнами за 2015 рік, млн євро

Таким чином, найвищі підсумки у торговельному балансі отримали Швейцарія, Німеччина та Ірландія, а найнижчі – Росія, Туреччина та Італія.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП “ЗАВОД ХІМІЧНИХ РЕАКТИВІВ”

2.1. Економічний аналіз діяльності ДП “Завод хімічних реактивів”

Державне підприємство (ДП) “Завод хімічних реактивів” – це підприємство, що володіє потужним виробничим потенціалом, унікальним виробничим устаткуванням, висококваліфікованими кадрами, націлене переважно на випуск медичних субстанцій. Воно володіє більш ніж 5000 технологій виробництва хімічної продукції і входить до складу Науково-технологічного концерну “Інститут монокристалів” при Національній Академії Наук України [73].

Основними напрямками діяльності заводу є [73]:

фармацевтичні субстанції;

сцинтиляційні матеріали;

поліфенілові ефіри;

монокристали та сировина для їхнього вирощування (шихти й активатори);

речовини, які використовуються в цукровій і молочноконсервній галузях; набори хімічних реактивів для навчальних закладів. Товари відрізняються високою і стабільною якістю і користуються значним попитом на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Економічний аналіз діяльності підприємства полягає у оцінці рівня забезпечення основними виробничими фондами, трудовими ресурсами, аналізі обсягів виробництва та реалізації продукції.

Аналіз даних таблиці показав, що у 2015 році вартість основних виробничих фондів заводу зменшилась порівняно з 2014 роком на 445,3 тис. грн., а у 2016 році – також зменшилась на 363,2 тис. грн. Найбільшу частину

основних фондів на ДП “Завод хімічних реактивів” становлять будинки, споруди та передавальні пристрої (69,1 %, 65,9 % і 54,5 % відповідно). На частку машин та устаткування доводиться 23,4 % у 2014 р., 26,1 % у 2015 р. та 32,3 % у 2016 р. Малою є частка інструментів, приладів та інвентарю – 5,3 % у 2014 р., 5,8 % у 2014 р. та 6,8% у 2016 р. Частка транспортних засобів складає 2,2 %, 2,3 % і 6,4% відповідно у 2014-2016 рр.

Слід зазначити, що у 2014-2016 рр. спостерігається збільшення активної частини основних фондів – з 31 % у 2014 році до 36,4 % у 2016 р. Виробничу потужність підприємства визначають промислово-виробничі фонди, аналіз структури яких наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки та структури основних фондів підприємства

Групи ОФ	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Зміни обсягів, тис. грн.		Зміни частки, %	
	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	Обсяг, тис. грн.	Частка, %	2014 2015/ 2016	2015 2016/ 2017	2014 2015/ 2016	2015 2016/ 2017
Усього	3295,8	100	2850,5	100	2487,3	100	-445,3	-363,2	-	-
У тому числі:										
будинки, споруди та передавальні пристрої	2276,85	69,1	1878,48	65,9	1355,58	54,5	-398,37	-522,90	-3,2	-11,4
машини та обладнання	771,22	23,4	744	26,1	803,40	32,3	-27,22	59,40	2,7	6,2
транспортні засоби	72,5	2,2	65,56	2,3	159,19	6,4	-6,94	93,63	0,1	4,1
інструменти, прилади, інвентар	174,67	5,3	162,48	5,7	169,14	6,8	-12,19	6,66	0,4	1,1

Зміна основних фондів як за обсягом, так і за структурою через їх надходження та вибуття є рухом основних фондів, аналіз якого проводиться шляхом розрахунку наступних показників:

коефіцієнт надходження основних фондів – розраховується співвідношенням вартості основних виробничих фондів, які надійшли на підприємство, до вартості основних фондів на кінець року;

коефіцієнт вибуття основних фондів – розраховується як співвідношення вартості вибутих основних фондів до вартості основних фондів на початок року;

коефіцієнт оновлення основних фондів – розраховується співвідношенням вартості нових придбаних основних виробничих фондів до вартості основних фондів на кінець року;

Відповідно до цього розрахунки перерахованих коефіцієнтів та їх аналіз наведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз руху основних фондів підприємства

Найменування показника	Значення показника			Абсолютні зміни	
	2014 р.	2015р.	2016 р.	2015/2014	2016/2015
Коефіцієнти руху основних фондів підприємства					
Коефіцієнт надходження	0,095	0,04	0,05	-0,045	0,01
Коефіцієнт вибуття	0,32	0,19	0,20	-0,13	0,01
Коефіцієнт оновлення	0,095	0,04	0,05	-0,045	0,01

Аналіз розрахованих коефіцієнтів показав, що коефіцієнти надходження та оновлення збігаються тому що всі фонди, що надійшли у 2014-2016 рр., були новими.

У 2015 р. коефіцієнти надходження та оновлення зменшилися на 4,5 %, а у 2016 р. збільшилися на 1 % порівняно з попереднім роком, бо надійшло більше основних фондів. Коефіцієнт вибуття показує частку основних фондів, які вибули у їх вартості на початок року. У 2015 р. цей показник зменшився на 13% порівняно з 2014 р., а у 2016 р. зріс на 1 %.

Спостерігається зниження інтенсивності заміни основних виробничих фондів. У 2016 р. ситуація покращилася, бо мало місце невелике збільшення надходження та оновлення основних засобів, а також їх приріст за рахунок оновлення, проте інтенсивність заміни значно знизилася у порівнянні з попереднім роком.

Для узагальнюючої характеристики ефективності використання основних фондів проаналізуємо наступні показники: фондovіддача, фондоємність і фондорентабельність (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання основних фондів за 2014-2016 рр.

Показники	2014	2015	2016	Відхилення			
				абсолютне		відносне, %	
				2015/ 2014	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015
Фондовіддача	5,71	8,96	13,14	3,25	4,18	56,91	46,65
Фондоємність	0,175	0,112	0,08	-0,063	-0,032	-36	-28,57
Фондорентабельність	0,04	0,43	0,37	0,39	0,06	70,95	9,99

Відповідно до проведених розрахунків фондovіддача показує, скільки випущено продукції на кожну гривню, вкладену в основні виробничі фонди. У 2015 р. відбулося збільшення цього показника на 56,91% порівняно з 2014 р. У 2016 р. приріст фондovіддачі склав 46,65 %. Підвищення фондovіддачі є позитивною тенденцією свідчить про покращення використання наявних основних фондів. Тобто у 2015 та 2016 році кожна гривня балансової вартості основних засобів приносила 8 грн 96 копійок та 13 гривень 14 копійок реалізованої продукції відповідно у порівнянні з 5 гривнями 71 копійками у 2014 році.

Фондоємність є оберненим показником від фондovіддачі та повинна зменшуватися при одночасному рості фондovіддачі. У 2015 р. спостерігається зниження фондоємності на 36%, а у 2016 р. – на 28,57%, що також свідчить про ефективність використання основних фондів.

Фондорентабельність чисельно відповідає розміру прибутку від реалізації продукції, що доводиться на одиницю вартості основних виробничих фондів підприємства. Цей показник у 2015 р. значно збільшився – приріст склав 70,95 %. Але у 2016 р. темпи приросту фондорентабельності значно знизилися та склали 9,99 %. У цілому за проведеним у таблиці аналізом можемо зробити висновок про позитивну тенденцію у використанні заводом власних основних виробничих фондів. Ефективність використання основних фондів підприємства значно підвищилася у 2015 та 2016 р., проте темпи їх приросту знижуються, що свідчить про необхідність вживання заходів, що дозволять підвищити ефективність за рахунок більш екстенсивного та інтенсивного використання. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства здійснюється шляхом аналізу собівартості його продукції у розрізі економічних елементів для визначення найбільш впливових статей витрат.

Структура елементів операційних витрат ДП “Завод хімічних реактивів” наведена в таблиці 2.4. З аналізу даних таблиці можна зробити висновок про те, що найбільшу частку у структурі операційних затрат займають матеріальні затрати. Їх питома вага склала 64,01 % у 2016 році, що на 3,88 % більше порівняно з 2015 роком і на 0,37 % менше порівняно з 2014 роком. Не дивлячись на те, що у 2015 році матеріальні витрати зросли, їх частка у загальних витратах на виробництво зменшилася за рахунок зростання інших елементів у структурі витрат, зокрема витрат на оплату праці. Частка витрат на оплату праці збільшилась у 2015 році на 3,27 % порівняно з 2014 роком і хоча у 2016 році відбулося зменшення витрат на оплату праці на 1,33 % за рахунок все зростаючих матеріальних витрат, все одно вони залишилися більшими порівняно з 2014 роком на 1,94%. Відрахування на соціальні заходи мали таку ж тенденцію зміни як і витрати на оплату праці, що пов’язано з тим, що обсяг цих виплат прямо залежить від розміру заробітних плат працівників підприємства. Частка інших операційних витрат протягом всіх трьох років постійно зменшувалася – на 1 % у 2016 р. порівняно з 2015 р та на 0,3 % у 2015

р. порівняно з 2014 р., а доля амортизації у структурі операційних затрат зменшилася у 2016 році на 0,77 % порівняно до 2015 року.

Таблиця 2.4

Аналіз структури елементів операційних витрат ДП “Завод хімічних реактивів”

Елементи витрат	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Зміна структури, %	
	Сума, тис. грн.	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка, %	2015/2014	2016/2015
Витрати на виробництво усього:	14824,2	100	18805	100	24990	100	-	-
Витрати на оплату праці	9543,8	64,38	11307,4	60,13	15996,1	64,01	-4,25	3,88
Амортизація	355,8	2,4	547,2	2,91	407,3	1,63	0,51	-1,28
Матеріальні затрати	2782,5	18,77	4144,6	22,04	5175,4	20,71	3,27	-1,33
Відрахування на соціальні заходи	1252,6	8,45	1733,8	9,22	2236,6	8,95	0,77	-0,27
Інші операційні витрати	889,5	6	1071,9	5,7	1174,5	4,7	-0,3	-1

В сучасних умовах виробництва ефективність використання виробничих фондів, сировини, покращення якості продукції залежать як від кількості працюючих, так і від рівня їх кваліфікації. Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг та своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Трудові ресурси підприємства це сукупність працівників, що входять у його обліковий склад, мають різні професійно-кваліфікаційні групи та зайняті на підприємстві. Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх

робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів, і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість тощо.

Для аналізу динаміки руху робочої сили розраховують наступні показники:

коефіцієнт обороту по прийняттю робочих, який розраховується співвідношенням чисельності прийнятих робітників до середньооблікової чисельності робітників;

коефіцієнт обороту по звільненню, який розраховується співвідношенням чисельності звільнених робітників до середньооблікової чисельності робітників;

коефіцієнт плинності кадрів, який розраховується співвідношенням чисельності робітників, звільнених за власним бажанням, до середньооблікової чисельності робітників;

коефіцієнт загального обороту, який розраховується співвідношенням обороту кадрів до середньооблікової чисельності робітників.

Аналіз руху трудових ресурсів наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз руху трудових ресурсів підприємства

	Показник	Значення по роках			Абсолютні відхилення	
		2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	789	776	790	-23	+39
2	Прийнято працівників, осіб	35	39	30	+4	-9
3	Звільнено працівників, осіб	22	19	17	-3	-2
	У тому числі:					
	За власним бажанням	22	19	17	-3	-2
4	Коефіцієнт обороту по прийому	0,044	0,050	0,037	+0,006	-0,013
5	Коефіцієнт обороту по звільненню	0,028	0,024	0,021	-0,004	-0,003
6	Коефіцієнт плинності кадрів	0,028	0,024	0,021	-0,004	-0,003
7	Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,072	0,074	0,058	+0,002	-0,016

Результати аналізу трудових ресурсів підприємства свідчать про практично незмінну ситуацію у їх чисельності – у 2016 році коефіцієнт обороту по прийому знизився порівняно з 2014 роком на 0,007, а коефіцієнт плинності кадрів – всього на 0,007. Дані незначні зміни є пов’язані з впливом зовнішніх факторів – навіть при наявності проблем на заводі працівники не бажають змінювати місце роботи через високий рівень безробіття в Україні (близько 10%) та внутрішньодержавну міграцію населення зі сходу країни.

Аналіз використання трудових ресурсів на підприємстві, рівня продуктивності праці необхідно розглядати в тісному зв’язку із оплатою праці. Із ростом продуктивності праці створюються реальні можливості для підвищення рівня його оплати. У зв’язку з цим аналіз використання коштів на оплату праці на кожному підприємстві має велике значення. В процесі його потрібно здійснювати систематичний контроль за використанням фонду заробітної плати, виявляти можливості економії коштів за рахунок росту продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції.

Фонд оплати праці – основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, аналізі. Він включає в себе основну і додаткову заробітну плату персоналу підприємства, інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Аналіз показників оплати праці приведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фонду оплати праці працівників ДП “Завод хімічних реактивів”

	2014 р.		2015 р.		2016 р.		Зміна структури, %	
	Сума, тис. грн.	Частка а, %	Сума, тис. грн.	Частка, %	Сума, тис. грн.	Частка а, %	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Річний фонд оплати праці:	9543,8	100	11307,4	100	15996,1	100	-	-
а) основна заробітна плата	5063,94	53,06	6051,72	53,52	7862,08	49,15	0,46	-4,37

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
б) додаткова заробітна плата	4340,5 2	45,48	5107,5 5	45,17	7751,71	48,46	-0,31	3,29
в) заохочувальні та компенсаційні виплати	138,39	1,45	148,13	1,31	382,31	2,39	-0,14	1,08
Середньорічна заробітна плата	12,09	-	14,57	-	20,25	-	-	-
Середньомісячна заробітна плата працівника.	1,008	-	1,755	-	2,183	-	-	-

Як видно з таблиці загальний фонд оплати праці усіх працівників збільшився у 2016 році порівняно з 2014 роком на 67 % за рахунок зростання фонду основної заробітної плати на 55,25 %. Однак фонд додаткової заробітної плати збільшився на 78,6 % або на 3411,2 тис. грн. Збільшення фонду додаткової заробітної плати на 78,6 % обумовлено збільшенням заохочувальних та компенсаційних виплат на 243,92 тис. грн. Все це свідчить про ефективну політику стимулювання робітників до праці.

З таблиці видно, що заробітна плата працівника в основному складається з основної заробітної плати та додаткових виплат, які можуть включати в себе щомісячні або щоквартальні премії, виплати у зв'язку з проведенням індексації, надбавки та доплати до тарифних ставок тощо. Позитивним є і факт росту середньомісячної заробітної плати одного працівника протягом трьох років, проте слід зауважити, що через високий рівень інфляції, який спостерігався протягом цього періоду, істотних змін на рівень добробуту це підвищення не завдало.

Аналіз фонду оплати праці дозволив зробити висновок про достатньо високий рівень розвитку мотиваційного механізму підприємства, що обумовлюється значним збільшенням компенсаційних виплат. Тому на підприємстві рядові співробітників зацікавлені у розвитку підприємства, що і підтверджується низьким рівнем плинності кадрів за останні три роки.

2.2. Фінансовий аналіз діяльності ДП “Завод хімічних реактивів”

Важливу роль у забезпеченні ефективних форм ведення господарства на вітчизняних підприємствах відіграє аналіз фінансового стану підприємств, який відповідає за відбір, оцінку й інтерпретацію фінансових, економічних та інших даних, що впливають на процес прийняття інвестиційних і фінансових рішень. Методи фінансового аналізу постійно удосконалюються по мірі настання змін в економічному середовищі. Основними методами фінансового аналізу є аналіз фінансової звітності (вертикальний та горизонтальний), аналіз коефіцієнтів (оборотності, ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості), факторний та порівняльний аналіз.

Інформаційною основою фінансового аналізу є бухгалтерська та інша фінансова звітність підприємства, а саме: бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів тощо.

Фінансовий аналіз доцільно провести за наступними етапами:

аналіз структури балансу;

аналіз ділової активності підприємства;

аналіз ліквідності підприємства;

аналіз фінансової стійкості підприємства;

аналіз коефіцієнтів структури капіталу підприємства;

аналіз рентабельності.

Для аналізу структури балансу були розраховані середньорічні зміни величини статей балансу, абсолютні та відносні зміни в періодах, що аналізуються, а також частка статей в цих періодах.

Розглянемо в першу чергу структуру активу балансу (рис. 2.1.), який відбиває в грошовому вираженні матеріальні і нематеріальні цінності, що належать підприємству, їх склад і розміщення.

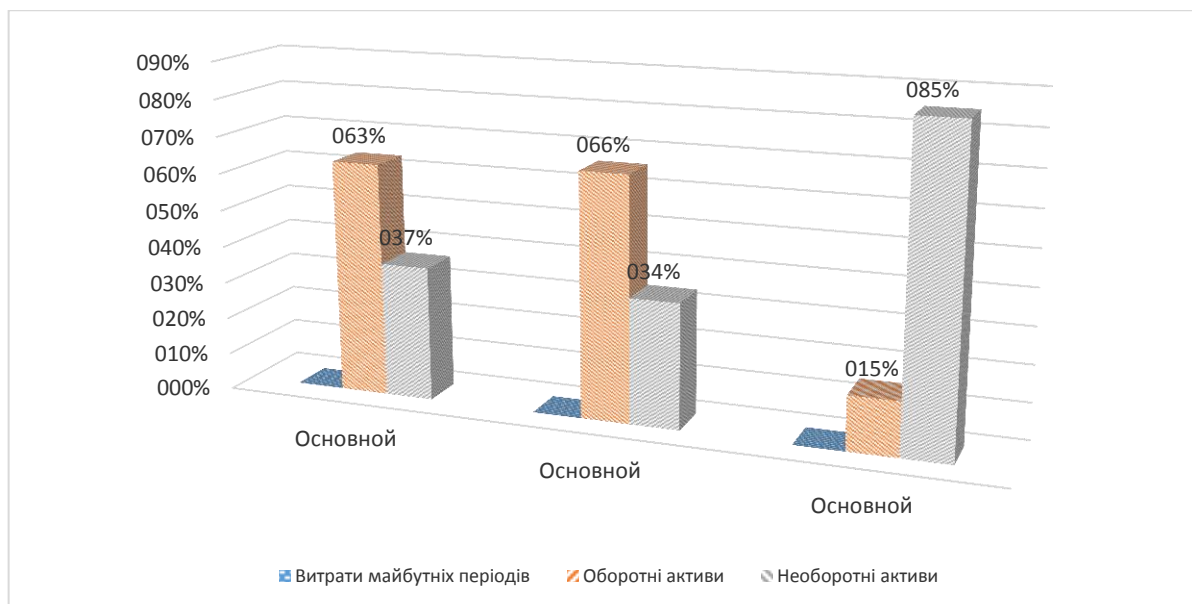


Рис. 2.1. Структура активу балансу підприємства.

Частка необоротних активів перші два роки була майже однаковою 36,5 % та 34 % відповідно, а 2016 році різко виросла і складала 85,2 %, що також відбулося за рахунок збільшення нематеріальних активів. Це в свою чергу призвело до зменшення частки оборотних активів з 63 % у 2014 році до 15 % у 2016 році.

Частка витрат майбутніх періодів складала менше 1% протягом всіх трьох років та не мала істотного впливу на зміни в балансі підприємства.

В структурі необоротних активів протягом трьох років відбулися істотні зміни. Так частка основних засобів впала з 36 % у 2014 році до 5 % у 2016 р., частка нематеріальних активів збільшилася з 0,003 % у 2014 році до 80 % у 2016 році.

Зменшення частки основних засобів було зумовлено загалом високими виплатами на знос обладнання, які впродовж 2014-2016 років підвищувались нерівномірно а також істотним збільшенням нематеріальних активів.

У 2014 році вартість оборотних активів зменшилась на 184,5 тис. грн. або на 3,23 % а в 2016 р. – збільшилася на 2,49 % або на 1377,5 тис. грн. Це зростання у 2015 році був обумовлене зменшенням дебіторської заборгованості

на 7,2 % порівняно з 2014 роком та збільшенням грошових коштів в національній валюті на 45 %.

Слід відзначити, що в структурі оборотних активів підприємства високу частку займають запаси, а саме 27,38 %, 28,48 % та 5,38 % відповідно у 2014, 2015 та 2016 роках. Це пояснюється імпортом підприємством великої партії сировини з Індії та Китаю із використанням системи гнучкої системи диференційованих знижок. Не слід вважати, що у 2016 році кількість запасів на підприємстві різко зменшилася, тому що вона навіть збільшилася на 126,5 тис. грн. Таке коливання в показниках пов'язано з тим, що загальна частка оборотних активів в структурі підприємства у 2016 році зменшилася до 14,8 %.

Загалом, скорочення дебіторської заборгованості підприємства є позитивною тенденцією, підприємству сплачують борги, і за рахунок цього скорочується виробничий і фінансовий цикли. Сприятливим для підприємства є також відсутність сумнівної й безнадійної дебіторської заборгованості.

Тепер розглянемо структуру пасиву балансу (рис. 2.2.).

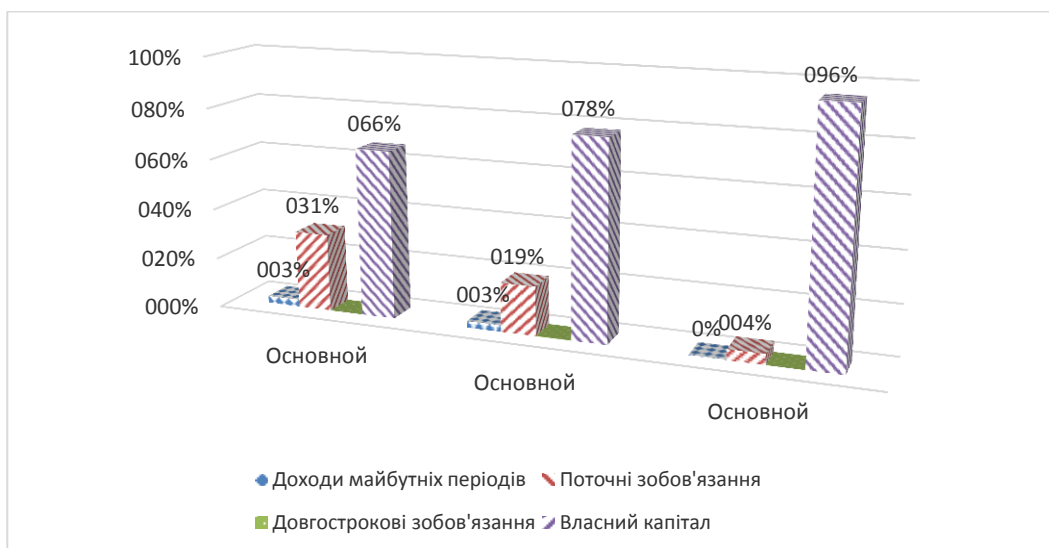


Рис. 2.2. Структура пасиву балансу підприємства.

Як видно з рисунку, основну частку в структурі балансу складає власний капітал, який у 2016 році досяг рівня 95,51 % за рахунок збільшення іншого

додаткового капіталу. Таке збільшення власного капіталу призвело в свою чергу до скорочення частки поточних зобов'язань з 30,91 % у 2014 році до 4,21 % у 2016 р. Слід відзначити, що підприємство зовсім не використовує довгострокові кредити банків для фінансування своєї діяльності, тому що частка довгострокових зобов'язань складає менше 1% та приходиться на відстрочені податкові зобов'язання. В структурі власного капіталу особу увагу слід приділити повному погашенню непокритого збитку протягом 2014 та 2015 років і появи нерозподіленого прибутку у 2015 р., що свідчить про покращення здійснення господарської діяльності підприємством. У 2016 році також спостерігається зменшення частки статутного капіталу у балансі до 9,67 %, проте це зумовлено, перед усім, не зниженням його кількості, а збільшенням додаткового капіталу.

В структурі поточних зобов'язань основну частку складає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка протягом трьох років мала тенденцію до зниження. Так у 2015 році вони скоротилася на 11,5 % або 1425,7 тис. грн., а в 2016 р. – ще на 15,2 %.

Слід зазначити, що у 2016 році підприємство перестало використовувати короткострокові кредити банків. Тому виходячи з вище наведеної даних, можна зробити висновок, що підприємство фінансує свою господарську діяльність майже повністю за рахунок власних коштів.

Для оцінки рівня та динаміки показників прибутку проводиться аналіз “Звіту про фінансові результати”. На формування чистого прибутку впливають фінансові результати, які отримані після здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

За аналітичний період 2014-2016 роки відбулося зростання чистої виручки від реалізації товарів. В 2014 році вона становила 18829,2 тис. грн., у 2015 році вона склала 25549 тис. грн., що на 36 % більше. У 2016 році в порівнянні з 2014 роком вона виросла на 28 % і склала 32676 тис. грн. При цьому собівартість продукції збільшувалася такими ж темпами на 27 % у 2015

році порівняно з 2014 і 33 % у 2016 р. Можна зробити висновок, що зміни стосуються лише операційних витрат (вартості сировини, робочої сили тощо).

Валовий прибуток у 2014 році становив 4005 тис. грн., у 2015 році – 6744 тис. грн., більше на 40,6 %, а в 2016 – 7686 тис. грн., більше на 14 %. У 2014 році інші операційні витрати виросли на 53 %, у 2016 році зменшились на 32 % і склали 4755 тис. грн., що обумовлено зростанням виручки від реалізації продукції у 2015 році та за рахунок незначного зростання адміністративних та витрат на збут у порівнянні з виручкою.

У підсумку у 2014 році ДП “Завод хімічних реактивів” одержав чистий прибуток у розмірі 123 тис. грн. У 2015 році він збільшився до 1230 тис. грн. А у 2016 році спостерігається зниження чистого прибутку до 925 тис. грн.

Для визначення ефективності використання коштів у господарській діяльності підприємства розрахуємо та проаналізуємо показники оборотності: коефіцієнти оборотності та оборотність.

Коефіцієнти оборотності – відносні показники, що характеризують швидкість перетворення тієї чи іншої групи активів у виручку від реалізації і визначають, таким чином, ділову активність підприємства.

Оборотність представляє собою абсолютний показник, що визначає тривалість одного обороту в днях. В загальному випадку коефіцієнт оборотності розраховується як співвідношення виручки від реалізації і вартості аналізованої групи активів чи пасивів (у разі кредиторської заборгованості). Оборотність визначається як ділення кількості днів у році (360 днів) на коефіцієнт оборотності. Завдяки коефіцієнтам оборотності стає можливим визначити операційний цикл.

Операційний цикл є проміжком часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням коштів (еквівалентів грошових коштів) від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг.

Аналіз ділової активності ДП “Завод хімічних реактивів” представлений в таблиці 2.7.

Аналіз ділової активності підприємства

Показник	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Зміна 2015/ 2014	Зміна 2016/ 2015
Коефіцієнт оборотності активів, оборотів	2,09	3,05	0,70	+0,98	-2,35
Оборотність активів, днів	172,37	118,16	514,61	-54,21	+396,45
Коефіцієнт оборотності основних коштів, оборотів	5,71	8,96	13,14	+0,58	+0,41
Оборотність основних коштів, днів	63,92	40,74	27,77	-14,18	-12,97
Коефіцієнт оборотності необоротних активів, оборотів	5,72	8,97	0,82	-3,25	-8,15
Оборотність необоротних активів, днів	62,97	40,14	438,43	-22,83	+398,29
Коефіцієнт оборотності обігового капіталу, оборотів	3,29	4,62	4,73	+1,33	+0,11
Оборотність обігового капіталу, днів	109,36	77,99	76,16	-31,37	-1,83
Коефіцієнт оборотності сировини та матеріалів, оборотів	7,63	10,70	12,99	+3,07	+2,29
Оборотність сировини та матеріалів, днів	47,19	33,66	27,71	-13,53	-5,95
Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва, оборотів	672,47	1548,42	3112,00	-875,95	1563,58
Оборотність незавершеного виробництва, днів	0,54	0,23	0,12	-0,31	-0,11
Коефіцієнт оборотності готової продукції, оборотів	523,03	1344,68	1633,80	+821,65	+289,12
Оборотність готової продукції, днів	0,69	0,27	0,22	-0,42	-0,05
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів	16,79	25,33	34,78	+8,54	+9,45
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	21,45	14,21	10,35	-7,24	-3,86
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів	7,25	18,26	21,62	+11,01	+3,36
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	49,65	19,71	16,65	-29,94	-3,06
Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів	3,09	3,84	0,73	+0,75	-3,11
Оборотність власного капіталу, днів	116,40	93,81	491,49	-22,59	+397,68
Операційний цикл	69,86	48,37	38,40	-21,49	-9,97

Коефіцієнт оборотності активів свідчить про ефективність, з якою підприємство використовує свої ресурси для випуску продукції і має економічну інтерпретацію, показуючи, скільки гривень виручки від реалізації припадає на гривню вкладень в основні засоби. У 2015 році цей коефіцієнт мав тенденцію до збільшення порівняно з 2014 роком. Це означало, що підприємство у 2016 році три рази пройшло повний цикл виробництва та реалізації продукції порівняно з двома разами у 2014 р. Проте у 2016 році спостерігався різкий спад цього коефіцієнта на 77 %, що швидше всього пов'язано з придбанням нематеріальних активів на 37034 тис. грн. Це призвело до не спроможності підприємства здійснити навіть один повний цикл виробництва, що підтверджується оборотністю активів, яка у 2016 році склала 515 днів.

Значення коефіцієнта оборотності основних коштів за аналітичний період мало тенденцію до збільшення: з 5,9 у 2014 році до 12 оборотів у 2016 році. Це означає, що підприємство стало отримувати 12 грн виручки з кожної гривні активів підприємства. Це підвищення свідчить про більш ефективне використання основних засобів та збільшення реалізації продукції.

Коефіцієнт оборотності обігового капіталу показує швидкість обороту матеріальних і грошових ресурсів підприємства за звітний період. Протягом трьох років цей показник постійно збільшувався, що є позитивною тенденцією. Прискорення оборотності обігового капіталу дозволяє підприємству вивільняти частку обігових коштів, які можуть бути вкладені в додатковий випуск продукції, або у невиробничі потреби підприємства. Розглянемо ж за рахунок чого відбулося прискорення оборотності обігового капіталу.

Коефіцієнт оборотності сировини та матеріалів збільшився з 7,63 у 2014 році до 10,7 в 2015 році, та до 12,99 оборотів у 2016 р., а тривалість обороту відповідно зменшилась з 47,19 до 33,66 днів, а потім ще до 27,71 днів у 2014, 2015 та 2016 роках відповідно. Це позитивне явище, тому що оборотність сировини і матеріалів – це час, протягом якого сировина і матеріали знаходяться на складі перед передачею у виробництво і зменшення цього

показника свідчить про поліпшення організації матеріально-технічного постачання, що відбувається за рахунок забезпечення безперебійного виробництва необхідними ресурсами й скорочення часу перебування капіталу в запасах.

Коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва також протягом трьох років постійно збільшувався, а його оборотність відповідно зменшувалась. В 2016 році коефіцієнт склав 3112 оборотів, а тривалість обороту сягала 0,12 днів. Взагалі ж частка незавершеного виробництва на підприємстві дуже маленька – у виробництві практично не виділяються напівфабрикати.

Коефіцієнт оборотності готової продукції зріс більше ніж в два рази у 2016 році порівняно з базовим 2014 р. А тривалість одного обороту протягом трьох років скоротилася з 0,69 до 0,27 та 0,22 днів відповідно. Дана тенденція є позитивною для підприємства і свідчить про те, що продукція підприємства не затримується на складі перед її реалізацією. Проте також слід відзначити, що частка готової продукції в загальній структурі активів підприємства є незначною.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 16,79 у 2014 році до 25,33 оборотів у 2015 році та 34,78 у 2016 р. Тривалість одного обороту, навпаки, зменшилась і склала 21,45 днів у 2014 році, 14,21 днів у 2015 та 10,35 у 2016 р. Це свідчить про те, що у 2016 році дебіторська заборгованість майже 35 разів перетворювалась у грошові кошти, а комерційні кредити підприємствам видавалися на строк у 10 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості також постійно збільшувався і у 2016 році був у два рази більшим ніж у 2014 році. А оборотність кредиторської заборгованості відповідно знижувалась та склала у 2016 році 16,65 днів. Це означає, що підприємство стало набагато швидше розраховуватися зі своїми постачальниками, а також це пов'язано з тим, що у 2012 році спостерігалось значне зниження кредиторської заборгованості за товари роботи, послуги. Позитивною тенденцією є і те, що наше підприємство

отримує свої гроші по дебіторській заборгованості кожні 10 днів, а розраховується кожні 17 днів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 3,09 оборотів у 2014 році до 0,73 оборотів у 2016 році. Низьке значення даного показника означає бездіяльність частини власних коштів і можливо виникне необхідність їх вкладення в інше або паралельне джерело доходу. А тривалість цих оборотів спочатку знизилась у 2014 році до 93,81 оборотів, а потім сильно виросла до 491,49 у 2016 році.

Щодо операційного та фінансового циклів, то вони скоротилися. Скорочення операційного циклу цілком пов'язано з прискоренням виробничого процесу, що підтверджує оборотність сировини та матеріалів, готової продукції, незавершеного виробництва та дебіторської заборгованості. Фінансовий цикл скоротився за рахунок прискорення розрахунків з кредиторами.

Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні коштів активу підприємства, згрупованих за рівнем ліквідності і розташованих у порядку зменшення останньої з зобов'язаннями по пасиву, згрупованих за строками їх погашення і розташованих у порядку зростання цих строків.

Залежно від ступеня ліквідності активи підприємства розділяються на наступні групи: А1 – найбільш ліквідні активи (грошові кошти підприємства та поточні фінансові інвестиції); А2 – швидко реалізовані активи (дебіторська заборгованість, отримані векселі та інші оборотні активи); А3 – повільно реалізовані активи (запаси); А4 – важко реалізовані активи (статті 1 розділу активу).

Пасиви балансу групуються за терміновістю їхньої оплати: П1 – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточні зобов'язання за розрахунками); П2 – короткострокові пасиви (короткострокові кредити, поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, векселі видані); П3 – довгострокові пасиви (довгострокові зобов'язання); П4 – постійні пасиви (розділ 1 “Власний капітал”, розділ 2

“Забезпечення наступних витрат і платежів”, розділ 5 “Доходи майбутніх періодів”).

Умови абсолютної ліквідності балансу задаються такими нерівностями:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4. \quad (2.1)$$

В таблиці 2.8 наведено аналіз ліквідності балансу підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності балансу підприємства

Актив			Пасив			Залишок		
2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
1480,4	1421	2461,5	2724,2	1567,5	1968	-1243,8	-146,5	493,5
1742,9	1709	1925,5	62,65	62,5	0	1680,25	1646,5	1925,5
2496,4	2405	2525,5	0,7	3	58	2495,7	2402	2467,5
3295,8	2850,5	39796,5	6227,95	6752,5	44683	-2932,15	-3902	-4886,5
9015,5	8385,5	46709	9015,5	8385,5	46709	0	0	0

Виходячи з даних, які були представлені в таблиці, видно, що у 2014 та 2015 роках баланс був не абсолютно ліквідним, тому що не виконувалася умова того, щоби абсолютно ліквідні активи були більшими за найбільш термінові зобов'язання. Це означає, що за рахунок наявних грошових коштів підприємство не було спроможне погасити зобов'язання строки яких наступили. Але у 2015 році підприємству все ж таки вдалося досягти абсолютної ліквідності.

В 2014 році дефіцит абсолютно ліквідних активів склав 1243,8 тис. грн. Це відбулося, у першу чергу, через високий рівень кредиторської заборгованості В 2015 році ситуація поліпшилась завдяки погашенню 67,5% кредиторської заборгованості за товари роботи, послуги і нестача становила 146,5 тис. грн. У 2015 році надлишок високоліквідних коштів склав 493,5 тис. грн.

Сума швидко реалізованих активів в 2014 році перевищила суму середньострокових зобов'язань на 1680,25 тис. грн., в 2015 році цей надлишок трохи скоротився й склав 1646,5 тис. грн. У 2016 році надлишок збільшився і склав 1925,5 тис. грн. Зміна даного співвідношення відбулася в основному за рахунок скорочення суми готової продукції й дебіторської заборгованості.

Незначне зменшення, а потім зростання надлишку повільно реалізованих активів в період 2014-2016 рр. пов'язано зі зменшенням запасів у 2015 році і їх збільшенням впродовж 2016 року. Необхідно відзначити, що значне збільшення запасів може негативно позначитися на платоспроможності підприємства, тому що збільшуються витрати на їх зберігання, а надмірне накопичення запасів може свідчити про проблеми підприємства з організацією виробничого процесу.

Щодо постійних пасивів, то вони значно перевищують важко реалізовані активи підприємства (на 2932,15, 3902 і 4886,5 тис. грн. відповідно в 2014, 2015 та 2016 рр.).

В цілому ж у 2016 році баланс підприємства був абсолютно ліквідним, що означає його спроможність здійснювати розрахунки за всіма видами зобов'язань. У таблиці 2.9 наведено аналіз показників ліквідності заводу.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності ДП “Завод хімічних реактивів”

Показники	Значення показників			Нормативне значення	Абсолютні зміни показників	
	2014 р.	2015 р.	2016 р.		2014/ 2012	2015/ 2014
Загальний показник ліквідності	1,13	1,87	2,11	-	+0,74	+0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,53	0,87	1,25	0,2-0,5	+0,34	0,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,13	1,89	2,24	0,5-1	+0,76	+0,35
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,05	3,4	3,51	1-2	+1,35	+0,11

Аналіз даних таблиці 2.9 показав, що показник абсолютної ліквідності підприємства протягом трьох років постійно збільшувався і зараз є вище за норму. Згідно з розрахунками, у 2016 році підприємство мало можливість за рахунок своїх наявних абсолютно ліквідних активів погасити всі поточні зобов'язання підприємства. Проте перевищення норми не є позитивним явищем, тому що воно свідчить про неефективне використання існуючих грошових коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства, за умови своєчасного проведення розрахунку з дебіторами. Цей коефіцієнт також вище норми і повинен бути зменшений за рахунок скорочення дебіторської заборгованості та вкладання наявних грошових коштів в господарську діяльність.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань оборотними активами, і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності в 2014 році був в межах нормативного значення, але в 2015-2016 рр. значно збільшився до 3,4 у 2015 і 3,5 у 2016 р., що є негативною тенденцією для підприємства, тому що надмірне перевищення оборотних коштів над поточними зобов'язаннями говорить про нераціональну структуру капіталу, яка може бути пов'язана з високою часткою запасів та грошових коштів у структурі оборотних активів.

Загальний показник ліквідності балансу виражає здатність підприємства здійснювати розрахунки за всіма видами зобов'язань - як по найближчим, так і по віддаленим. Цей показник також має тенденцію до зросту протягом трьох років і є дуже високим. Це пов'язано з тим що підприємство майже не використовує довгострокові джерела фінансування для своєї господарської діяльності, а також зі зниженням короткострокових зобов'язань по товарах та послугах. При цьому рівень запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів залишався високим, що й призвело до значного росту цього показника.

Одною з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності на довготермінову перспективу, яка пов'язана перш за все із загальною фінансовою структурою підприємства, ступінню його залежності від кредиторів та інвесторів.

Для даного аналізу вирішальне значення має питання про те, які показники відображають сутність фінансової стабільності підприємства. Для цього складається балансова модель:

$$НА + З + РД = ВК + ДПК + КПК + РК, \quad (2.2)$$

де НА – необоротні активи;

З – запаси;

РД – розрахунки з дебіторами;

ВК – власний капітал;

ДПК – довгостроковий позиковий капітал;

КПК – короткостроковий позиковий капітал;

РК – розрахунки з кредиторами.

Враховуючи те, що довгострокові кредити та займи спрямовуються переважно на придбання необоротних активів, то можна перетворити балансову модель таким чином:

$$З + РД = [(ВК + ДПК) - НА] + КПК + РК. \quad (2.3)$$

Якщо $ВОК < 3$; $ДДФ < 3$ та $ОДФ < 3$, то фінансовий стан був кризовим.

Якщо $ВОК < 3$; $ДДФ < 3$ та $ОДФ \geq 3$, то фінансовий стан є нестійким.

Якщо $ВОК \geq 3$; $ДДФ < 3$ та $ОДФ \geq 3$, то фінансовий стан є стійким.

Якщо $ВОК \geq 3$; $ДДФ \geq 3$ та $ОДФ \geq 3$, то спостерігається абсолютна стійкість підприємства.

Звідси випливає, що за умови обмеження запасів, буде виконуватись умова платоспроможності підприємства, тобто розрахунки з дебіторами мають покривати поточні зобов'язання.

Використовуючи дані таблиці 2.10 було розраховано показники джерел формування запасів.

Таблиця 2.10

Абсолютні показники фінансової стійкості ДП “Завод хімічних реактивів”

Показник	Значення показників, тис. грн.			Абсолютні зміни	
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2015/2014	2016/2015
ВК	6088	6657,5	44611	0,094	5,701
НА	3293,3	2848,5	39795	-0,135	12,971
ВОК	2794,7	3809	4816	0,363	0,264
ДПК	0,7	3	58	3,286	18,333
Довгострокові джерела фінансування (ДДФ)	2795,4	3812	4874	0,364	0,279
КПК	2786,85	1630	1968	-0,415	0,207
Основні джерела фінансування (ОДФ)	5582,25	5442	6842	-0,025	0,257
Запаси	2636,4	2521,5	2701,5	-0,044	0,071
Надлишок/ Нестача ВОК	158,3	1287,5	2114,5	7,133	0,642
Надлишок/ Нестача ДДФ	159	1290,5	2172,5	7,116	0,683
Надлишок/ Нестача ОДФ	2945,85	2920,5	4140,5	-0,009	0,418
Фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	-	-

Виходячи з вище наведених розрахунків, на підприємстві спостерігається абсолютна фінансова стійкість протягом трьох років. Це означає, що за рахунок власних оборотних коштів (грошових коштів, дебіторської заборгованості) у підприємства є можливість формувати свої запаси і здійснювати будь-які

необхідні види витрат. Це також свідчить про те, що підприємство може працювати без використання позикових коштів, що підтверджується відсутністю довгострокових позик та незначним розмір короткострокових.

Проаналізуємо також коефіцієнти фінансової стійкості підприємства (табл. 2.11) та коефіцієнти структури капіталу (табл. 2.12) підприємства.

Таблиця 2.11

Коефіцієнти фінансової стійкості підприємства

Коефіцієнти	2014 р.	2015 р.	2016 р.	Норма
Коефіцієнт маневреності	0,459	0,572	0,108	$\leq 0,5$
Коефіцієнт автономії джерел формування запасів	0,501	0,700	0,704	-
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами	1,060	1,511	1,783	0,6 – 0,8
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,489	0,688	0,697	$\geq 0,1$

Аналіз таблиці показав, що у 2014 та 2015 роках коефіцієнт маневреності підприємства знаходився в межах норми. Це означало, що половина власного капіталу знаходилась у мобільній формі, яка дозволяла вільно ім. розпоряджатися. В 2016 році цей показник різко зменшився на 81 %, що було пов'язано з збільшенням додаткового капіталу підприємства на 39563 тис. грн.

Коефіцієнт автономії джерел формування запасів трохи зріс (з 0,5 до 0,7), що відображає тенденцію до зниження залежності від позикових джерел і показує, що більше половини запасів купуються за рахунок власних коштів. Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами збільшився з 1,06 до 1,783 що є вище у порівнянні з нормативним значенням (0,6-0,8 для промислових підприємств). Збільшення даного коефіцієнта пов'язане з більш повільними темпами росту запасів і навіть їх зменшенням у 2015 році та одночасним ростом власного капіталу та необоротних активів, які збільшують власні оборотні кошти. Даний коефіцієнт повинен бути обмежений знизу коефіцієнтом автономії. У даному випадку ця умова виконується, тому що

коефіцієнт автономії дорівнює 0,5, 0,7 і 0,7 у 2014-2016 роках відповідно. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами збільшився з 0,489 до 0,697 та залишається в межах норми (більше 0,1). Збільшення обумовлене більш повільними темпами росту оборотних активів у порівнянні із власним капіталом і необоротними активами.

В таблиці 2.12 наведено аналіз показників структури капіталу заводу.

Таблиця 2.12

Коефіцієнти структури капіталу

Коефіцієнти	2014 р.	2015 р.	2016 р.
Коефіцієнт автономії	0,675	0,794	0,955
Коефіцієнт фінансової залежності	1,481	1,260	1,047
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,0001	0,0005	0,001
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1,000	0,998	0,971
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,76	0,42	0,31

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує частку власних коштів підприємства (власного капіталу) у загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим фінансово стійкіше, стабільніше і більш незалежно від зовнішніх кредиторів підприємство. На практиці встановлено, що загальна сума капіталу повинна бути хоча б на половину сформовано за рахунок власних коштів. У даному випадку коефіцієнт автономії протягом трьох років постійно зростає і у 2015 році досяг рівня 0,955. Це в черговий раз підтверджує те, що підприємство майже повністю працює без залучення позикових коштів, використовуючи більшою мірою внутрішні джерела фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним коефіцієнту автономії і відповідно показує частку позикових коштів в загальній сумі вкладеного у підприємства капіталу. Граничним значенням цього коефіцієнта є 2. У 2012 році позикові кошти склали половину в сумі вкладеного капіталу, що було пов'язано з наявністю великої кредиторської заборгованості за товари, роботи,

послуги, але потім спостерігалось скорочення цього коефіцієнту і у 2015 році підприємство майже повністю працювало на власних коштах.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів показує наскільки підприємство залежить від зовнішніх довгострокових джерел фінансування. З аналітичного дослідження видно, що частка довгострокових позик в загальній структурі капіталу є навіть меншою за 1%. Слід зазначити, що даний 1% представляв собою відстрочені податкові зобов'язання, які не можуть розглядатися як джерела фінансування.

Не можна однозначно сказати, що дана політика підприємства є повністю доцільною. Адже з одного боку зростання частки позикових коштів з позиції довгострокової перспективи у структурі капіталу підприємства говорить про те, що воно все сильніше і сильніше залежить від зовнішніх інвесторів. А з іншого боку, в зарубіжній практиці існує думка, що частка власного капіталу в загальній сумі джерел довгострокового фінансування повинна бути не нижче 60%. І в такому випадку для більш ефективної діяльності можна використовувати зовнішні довгострокові джерела фінансування.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості зменшився з 1,00 до 0,97, дана ситуація пов'язана з незначним збільшенням довгострокової заборгованості підприємства.

Коефіцієнт кредиторської заборгованості характеризує частку кредиторської заборгованості в загальній сумі зобов'язань підприємства. У 2015 році кредиторська заборгованість становила 31 % від загальної суми зобов'язань підприємства. Зменшення цього показника протягом трьох років було пов'язано в першу чергу з погашенням великої частки кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Ефективність діяльності підприємства в цілому та різних напрямків його діяльності, а також його прибутковість характеризують показники рентабельності. Критерієм окупності витрат виступає прибуток організації, але рентабельність більш повно, ніж прибуток, відбиває остаточні результати

господарювання, тому що її величина показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами.

Ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів визначає фінансову стійкість суб'єкту господарювання. Ознаками стійкості фінансового стану підприємства є:

досягнення намічених розмірів прибутку і рентабельності;

оптимальний розподіл прибутку, що залишається у розпорядженні трудового колективу;

ліквідність балансу;

наявність власних оборотних коштів не нижче планового розміру;

раціональне використання основних засобів, скорочення невстановленого обладнання, незавершеного будівництва;

раціональне використання власних і позикових засобів, оптимальне їх розміщення на стадіях кругообігу, недопущення вкладень оборотних коштів у наднормативні запаси і витрати, відволікання на позапланові цілі;

платіжна дисципліна, тобто своєчасність розрахунків з постачальниками, персоналом, банками, фінансовими органами тощо.

Показники рентабельності характеризують як ефективність роботи підприємства у цілому, так і різноманітних напрямків його діяльності: виробничого, інвестиційного тощо. Вони більш повно ніж прибуток відображають остаточний результат діяльності підприємства, тому що їх значення відображає співвідношення між ефектом та використаними для його досягнення ресурсами.

Всі показники рентабельності можуть бути виокремлено наступним чином:

рентабельність виробничої діяльності, яка розраховується як співвідношення чистого прибутку та собівартості продукції;

рентабельність виробничих фондів розраховується, як відношення чистого прибутку до суми основних засобів, виробничих запасів та незавершеного виробництва;

рентабельність продажу (ROS) характеризує ефективність підприємницької діяльності та показує скільки чистого прибутку має підприємство з однієї грн. продажу. Рентабельність продажу розраховується, як відношення чистого прибутку та виручки від реалізації;

рентабельність активів (ROA) відображає ефективність діяльності підприємства та характеризує дохідність усіх активів підприємства. Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до його активів.

Для аналізу рентабельності

Аналіз показників рентабельності заводу наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз рентабельності підприємства

Показники	Значення показників		Зміна
	2014 - 2015	2015 - 2016	
Рентабельність активів (ROA)	0,0805	0,0835	0,003
Рентабельність продажу (ROS)	0,0275	0,038	0,0105
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,1025	0,103	0,0005
Рентабельність виробничих фондів	0,1295	0,2065	0,077

Рентабельність виробничих фондів зросла майже в 2 разів, що викликано не лише низьким прибутком у 2014 р., а й зменшенням розміру основних фондів за рахунок зносу у 2015 р. Прибутковість продажів склала 2,75 та 3,8 гривень з кожної 1000 гривень чистого прибутку у 2014 - 2015 та 2015 - 2016 рр. відповідно. Рентабельність активів, основний показник ефективності діяльності і конкурентоспроможності підприємства, у 2014 - 2015 рр. мав досить невисоке для промислового підприємства значення – 8,05 гривень прибутку з 1000 гривень активів. У 2015 - 2016 рр. цей показник дещо збільшився та склав 8,35 гривень прибутку з 1000 гривень активів.

Показники рентабельності власного та інвестованого капіталу однакові, оскільки підприємство майже не використовує довгострокове кредитування.

На основі розрахунку показників рентабельності підприємства також виконаний факторний аналіз впливу змін рентабельності продажів і коефіцієнту оборотності активів на рентабельність активів за 2014-2015 та 2015-2016 роки.

$$\text{Факторна модель: } ROA = ROS \times TAT, \quad (2.4)$$

де ROA – рентабельність активів;

ROS – рентабельність продажів;

TAT – коефіцієнт оборотності активів;

Для факторного аналізу було обрано три методи розрахунку: метод ланцюгових підстановок, прийом різниць показників та прийом відносних величин. Результати розрахунків за всіма трьома методами повинні зійтися за своїми значеннями, у такому разі розраховані показники можуть вважатися достовірними. Розрахунок на основі методу ланцюгових підстановок проводиться у послідовності, у якій наведені формули нижче:

$$Y_0 = a_0 \times b_0 \times c_0, \quad (2.5)$$

$$Y_{\text{усл.1}} = a_1 \times b_0 \times c_0; Y_a = Y_{\text{усл.1}} - Y_0, \quad (2.6)$$

$$Y_{\text{усл.2}} = a_1 \times b_1 \times c_0; Y_b = Y_{\text{усл.2}} - Y_{\text{усл.1}}, \quad (2.7)$$

$$Y_{\text{ф}} = a_1 \times b_1 \times c_1; Y_c = Y_{\text{ф}} - Y_{\text{усл.2}}, \quad (2.8)$$

$$Y_a + Y_b + Y_c = Y_0 - Y_{\text{ф}}, \quad (2.9)$$

де Y_0 – значення результуючого показника базисного періоду;

a_0, b_0, c_0 – значення факторних показників базисного періоду;

$Y_{\text{ф}}$ – значення результуючого показника фактичного періоду;

a_1, b_1, c_1 – значення факторних показників фактичного періоду;

$Y_{\text{усл.1}}$ – значення результуючого показника за умови впливу першого фактору;

$Y_{\text{усл.2}}$ – значення результуючого показника за умови впливу другого фактору.

Розрахунки за методом ланцюгових підстановок представлені у таблиці 2.14:

Таблиця 2.14

Розрахунки за методом ланцюгових підстановок

Послідовність підстановок	№	Характеристика показників		Зміна показника ROA
		ROS	TAT	
2014-2015	1	0,028	2,570	0,071
Зміна ROS	2	0,038	2,570	0,098
Вплив		•		0,027
Зміна TAT	3	0,038	1,875	0,071
Іплив		•	•	-0,026
Загальна сума впливу				0,001

Алгоритм розрахунку на основі прийому різниць показників показаний у послідовності, у якій наведені формули 2.10 та 2.11:

$$\Delta a = A_{\phi} - A_{\text{пл}}; \Delta b = B_{\phi} - B_{\text{пл}}, \quad (2.10)$$

$$\Delta Y_a = \Delta a * B_{\text{пл}}; \Delta Y_b = A_{\phi} * B_{\text{пл}}, \quad (2.11)$$

де A_{ϕ}, B_{ϕ} – фактичне значення факторів;

$A_{\text{пл}}, B_{\text{пл}}$ – планові значення показників;

$\Delta a, \Delta b$ – зміни значень факторів;

$\Delta Y_a, \Delta Y_b$ – зміна результуючого показника за рахунок зміни значень факторів а і b.

Результати розрахунків за прийомом різниць показників представлені у таблиці 2.15:

Таблиця 2.15

Результати розрахунків впливу факторів на кіневий показник на основі прийому різниць показників

Різниця показника	ROS	TAT	ROA
ROS	0,011	2,570	0,027
TAT	0,038	-0,695	-0,026
Загальна сума впливу			0,001

Алгоритм розрахунку впливу факторів на результуючий показник прийомом відносних величин зображений у послідовності, у якій наведені наступні формули:

$$\Delta A\% = \frac{A_{\phi} - A_{\text{пл}}}{A_{\text{пл}}}; \Delta B\% = \frac{B_{\phi} - B_{\text{пл}}}{B_{\text{пл}}}, \quad (2.12)$$

$$\Delta Y_a = \frac{Y_{\text{пл}} * \Delta A\%}{100}, \quad (2.13)$$

$$\Delta Y_b = \frac{(Y_{\text{пл}} + \Delta Y_a) * \Delta B\%}{100}, \quad (2.14)$$

де $\Delta A\%$, $\Delta B\%$ - темпи росту відповідних факторних показників;

A_{ϕ} , B_{ϕ} – фактичні факторні показники;

$A_{\text{пл}}$, $B_{\text{пл}}$ – планові факторні показники;

Далі у таблиці 2.16 представлені результати розрахунків впливу факторів на результуючий показник за прийомом відносних величин:

Таблиця 2.16

Результати розрахунку впливу факторних показників на результуючий показник на основі прийому відносних величин

Розрахунок впливу зміни	Відн. відхилення, %	ROA (з урахуванням впливу ТАТ)	Вплив на ROA
ROS	38,18	0,0805	0,027
ТАТ	-27,04	0,1112	-0,026
Общая сумма влияния		0,081	0,001

Однакові результати, що були отримані на основі 3 використаних методів свідчать про те, що розрахунки здійснені вірно. Отже, на основі даних у розрахунках видно, що завдяки збільшенню показника ROS на 0,011 показник ROA збільшився на 0,027 у 2015 - 2016 році. Тим не менш, зменшення показника ТАТ вплинуло негативно на показник рентабельності активів, і той також зменшився на 0,026.

Як показали розрахунків, у 2016 р. відбулося зниження усіх показників рентабельності. Для подолання цієї негативної тенденції керівникам підприємства необхідно переглянути політику управління витратами.

Отже, аналіз фінансової діяльності заводу дає можливість зробити висновки, що при абсолютній фінансовій стійкості рентабельність діяльності підприємства є достатньо низькою, що обумовлює необхідність розробки комплексу дієвих заходів з удосконалення маркетингової, виробничої, збутової та фінансової стратегії.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ДП “Завод хімічних реактивів” функціонує як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Діяльність ДП “Завод хімічних реактивів” пов’язана з імпортом продукції для власного виробництва та з експортом продукції, що виготовляється на основі сировини, яка була імпортована.

Почнемо аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства із аналізу структури управління зовнішньоекономічною діяльністю. Необхідно відзначити, що на підприємстві управління ЗЕД повністю підпорядковується загальному управлінню менеджменту підприємства, отже має із ним спільні риси, мету. Система управління підприємства складається із наступних ланок: генеральне керівництво, відділ маркетингу, планово-економічний відділ, фінансовий відділ, юридичний відділ, відділ ЗЕД, служба охорони праці, та виробничі підрозділи. Виробничі підрозділи, у свою чергу, складаються із підрозділів, що розрізняються за продуктовим критерієм; це відділи виробництва фармацевтичних субстанцій, сцинтиляційних матеріалів, поліфенілових ефірів, монокристалів та сировини для їхнього вирощування (шихти й активатори), хімічних реактивів для навчальних закладів. Організаційна структура ДП «Завод хімічних реактивів» є дивізіональною структурою виробництва, оскільки ознакою дивізіональної організаційної структури управління є поглиблений розподіл управлінської праці. У даному

випадку, управління виробництвом згруповано за продуктивним принципом. Дивізіональні структури мають власну розгалужену структуру, що забезпечує їх автономну діяльність, але підпорядковуються загальній стратегії підприємства.

Отже, організаційну структуру ДП «Завод хімічних реактивів» можна представити у вигляді рисунку 2.5:

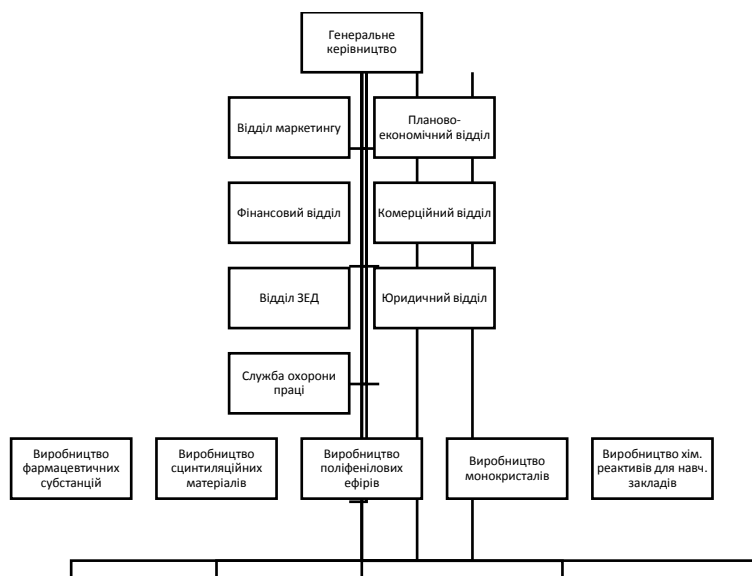


Рис. 2.3. Організаційна структура ДП «Завод хімічних реактивів»

Кожний відділ в організаційній структурі підприємства виконує свої специфічні функції. Так, наприклад, основні функції відділу ЗЕД підприємства є суцільно комерційні:

проведення переговорів з іноземними фірмами;

підготовка комерційних розрахунків з базисних і валютно-фінансових умов контракту;

забезпечення технічного і гарантійного обслуговування експортної та імпоротної продукції;

перегляд рекламаций з експорту та імпорту;

ведення комерційного листування з іноземними фірмами та ін.

З цього можна зробити висновок, що управління відділом зовнішньоекономічної діяльності підприємства втілює виключно збутову

політику підприємства. Така функція відділу ЗЕД говорить про повну відсутність стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю, а відтак, управління ЗЕД підприємства, якщо і здійснюється, то тільки на збутовому рівні без самостійного маркетингового, юридичного і економіко-аналітичного забезпечення.

Таким чином, можна відзначити, що керівництво використовує функціональний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю і позбавляє можливості на розвиток такого управління, надаючи відділу ЗЕД комерційні функції та підпорядковуючи його збутовому відділу підприємства.

Тепер почнемо аналіз експортної діяльності даного підприємства з аналізу стану й тенденцій експортної діяльності українських підприємств у цілому. Це дозволить нам визначити місце ДП “Завод хімічних реактивів” у структурі експорту фармацевтичної продукції.

Загальний обсяг експортних поставок лікарських засобів за 9 міс. 2016 р. склав 43,0 млн. грн. та 1035,0 т., що вище аналогічних показників попереднього року на 38,9 % у грошовому вираженні й 2,9 % у натуральному вираженні (рис. 2.4. та 2.5.)

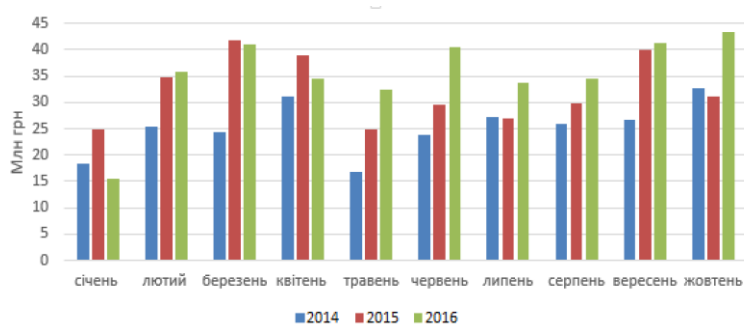


Рис. 2.4. Показники експорту лікарських засобів підприємствами України за 10 міс. 2014-2016 рр. у грошовому вираженні.

З рисунку видно, що протягом останніх 10 місяців динаміка обсягу експорту в грошовому вираженні характеризувалася постійним приростом порівняно з 2012 роком. Однак профіль розвитку натурального показника свідчить про неоднозначність становища. У жовтні 2015 року обсяг приросту

експорту в грошовому вираженні перевищив натуральний в 10 разів і склав максимальне значення 34,9%, при чому рекорд був досягнутий як у відносному, так й у натуральному вираженні.

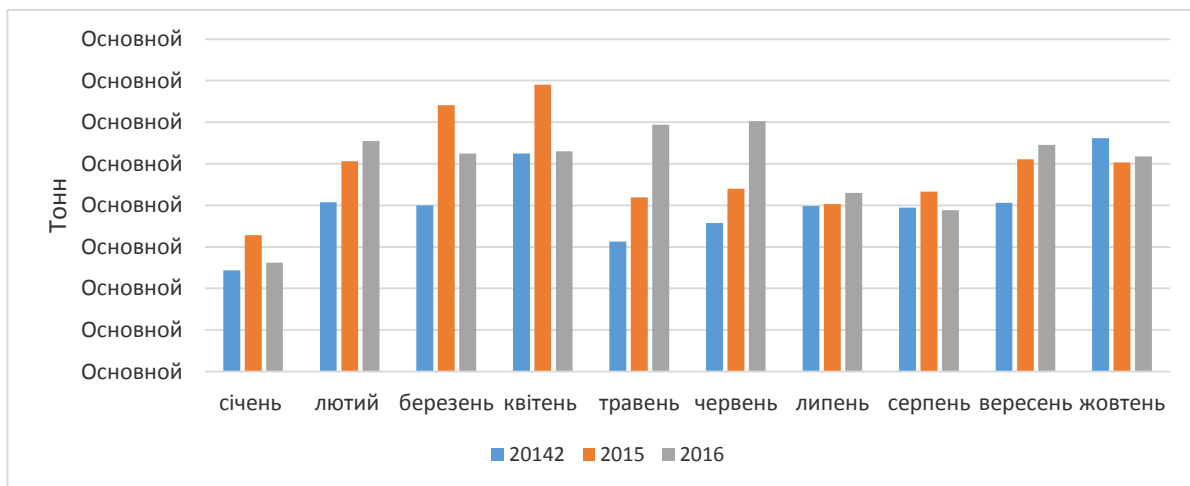


Рис. 2.5. Показники експорту лікарських засобів підприємствами України за 9 міс. 2014-2016 рр. у натуральному вираженні.

Сформована ситуація пов'язана в першу чергу зі змінами в географічній структурі експортних поставок, що наведена у таблиці 2.14 та рис. 2.6.

Провідні позиції за обсягом експорту українських лікарських засобів зайняв Казахстан, хоча раніше не піднімався вище 6-го місця. Відбулося збільшення поставок лікарських засобів до Беларусі як у грошовому так й у натуральному вираженні, у той час як експорт у Росію продовжує поступово знижуватися. Проте, найбільш значна зміна відбулася відносно поставок у Казахстан, які ознаменувалися приростом обсягу в грошовому вираженні на 412,2% у порівнянні з жовтнем 2016р. Разом з тим приріст у натуральному відношенні склав тільки 64,3%, що відповідним чином відбилося на зміні питомої ваги країн - найбільших одержувачів української продукції.

Частка Казахстану збільшилася в 4 рази, хоча тоннажність зросла тільки на 3,6%, це пов'язано з експортом у дану країну більш дорогої продукції.

Географія експорту лікарських засобів у жовтні 2014-2016 рр.

№	Країна	Обсяг у грошовому вимірі			Обсяг у натуральному вимірі		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
		млн грн	млн грн	млн грн	т	т	т
1	Казахстан	1,5	1,8	9,4	40,8	61,5	101,0
2	Беларусь	7,0	6,1	8,2	266,6	229,9	277,9
3	Росія	10,3	8,6	7,0	517,4	357,6	168,6
4	Молдова	2,2	3,2	5,5	73,6	71,3	148,2
5	Узбекистан	3,1	3,9	4,3	63,4	99,8	97,0
6	Азербайджан	2,2	2,3	3,0	57,2	49,1	111,2
7	Грузія	2,1	0,7	1,4	36,8	10,8	22,7
8	Таджикистан	0,1	0,3	1,0	2,1	10,3	44,3
9	Киргизстан	0,3	0,8	1,0	3,5	28,5	25,7
10	Болгарія	0,4	0,04	0,4	8,6	0,9	8,8
Інші		3,1	3,3	1,8	53,3	85,7	29,6
Усього		32,3	31,0	43,0	1123,3	1005,4	1035,0

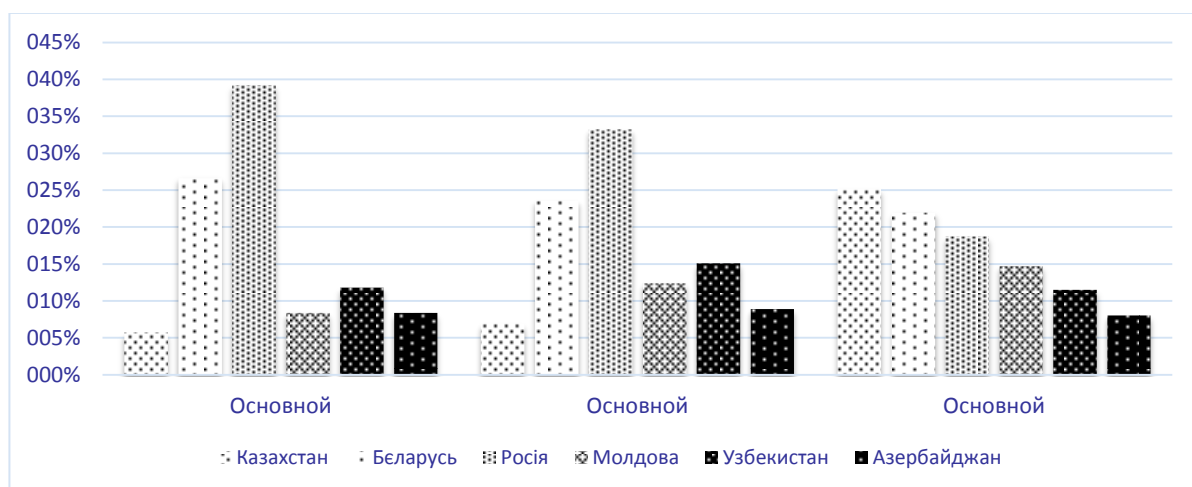


Рис. 2.6. Питома вага країн – найбільших споживачів лікарських засобів українських виробників у загальному обсязі експорту за 10 місяців 2014-2016 рр. у грошовому вираженні.

Необхідно відзначити, що Беларусь є безперечним лідером за обсягом українського експорту в натуральному вираженні. Її питома вага значно не змінюється протягом 3 років и становить більше 30%. Однак, разом з тим

спостерігається скорочення частки Росії у загальному обсязі експорту, до того ж як у натуральному, так і у грошовому вимірах (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Питома вага країн – найбільших споживачів лікарських засобів українських виробників у загальному обсязі експорту за 10 місяців 2014-2016 рр. у натуральному вираженні.

Слід зазначити, що у 2016 році експортери пережили кардинальні метаморфози, і, схоже, що намічені зміни зберуться й будуть і далі розвиватися в даному напрямку.

Тепер розглянемо експортну діяльність підприємства на фоні змін, що відбуваються на ринку фармацевтичної продукції. У першу чергу, хотілося б відзначити, що ДП “Завод хімічних реактивів” експортує свою продукцію в країни СНД і Східної Європи, а саме в РФ, Молдову, Беларусь, Казахстан й Азербайджан. При цьому найбільш тривалі й стабільні відносини зв'язують підприємство з партнерами з Росії й Беларусі. Таким чином, дане підприємство встановило зовнішньоекономічні зв'язки з усіма країнами – найбільшими споживачами української фармацевтичної продукції.

Для обґрунтування доцільності експортної діяльності заводу необхідно проаналізувати географічну структуру експорту та визначити частку експортної діяльності в загальному доході від діяльності підприємства.

На рис. 2.9 наведено динаміку обсягів експорту, виробництва та реалізації продукції заводу протягом останніх трьох років, відповідно якої можна зробити висновок, що експорт становить незначну частку реалізації, це й пояснює такі низькі показники питомої ваги підприємства в обсязі експорту фармацевтичної продукції українськими виробниками (рис. 2.10).

До того ж незважаючи на збільшення обсягів виробництва й реалізації обсяг експорту на підприємстві з кожним роком знижувався. Аналіз динаміки експорту у географічному аспекті свідчить про збільшення експортних поставок у Білорусь та Казахстан, у той час коли експорт у Росію, Молдову та Азербайджан зменшувався у 2015 році. У 2016 році експорт у Росію повністю зупинився, що й призвело до негативної динаміки експортної діяльності підприємства, проте в інших напрямках експорту спостерігається його підвищення (табл. 2.15). Найкращу динаміку показав експортний напрямок у Казахстан у грошовому вираженні; експортні поставки у цю країну зросли у 2015 р на 11,17%, а у 2016 р. – ще 12,05% порівняно із результатами 2015 року. Більш того, експортні поставки у Казахстан у 2016 році склали найбільшу частку загальному обсязі експорту ДП «Завод хімічних реактивів» - 42,6%.

Але загальна тенденція свідчить про втрату підприємством своїх закордонних ринків збуту й орієнтацію в основному на внутрішній ринок. Хоча у зв'язку з тим, що в цілому по Україні обсяг експортних поставок наших виробників за рубіж зростає, заводу хімічних реактивів також слід було б розвивати відносини з іноземними партнерами, оскільки, зупиняючи цей процес, підприємство ризикує втратити свої позиції на зовнішньому ринку фармацевтичної продукції, які на сьогоднішній день без того мають невелику частку в обсязі загального експорту фармацевтичної продукції а це означає, що воно може втратити свої конкурентні переваги серед інших вітчизняних експортерів.

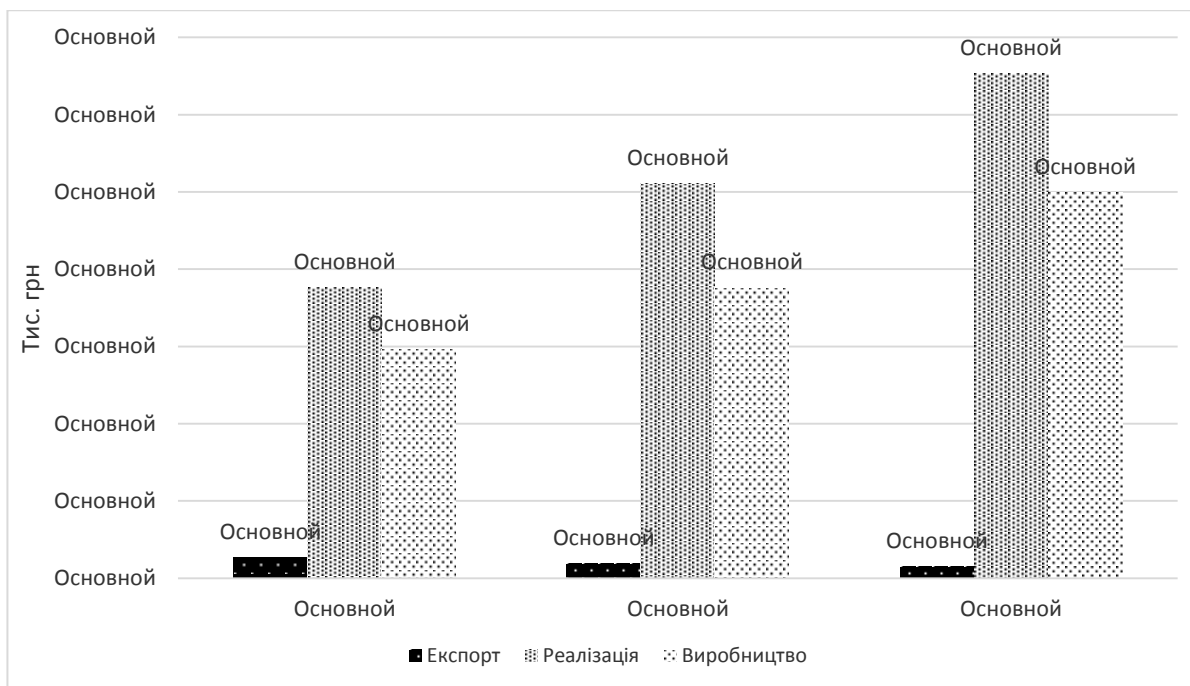


Рис. 2.9. Динаміка експорту ДП «Завод хімічних реактивів» порівняно з реалізацією й виробництвом за 2014-2016 рр.

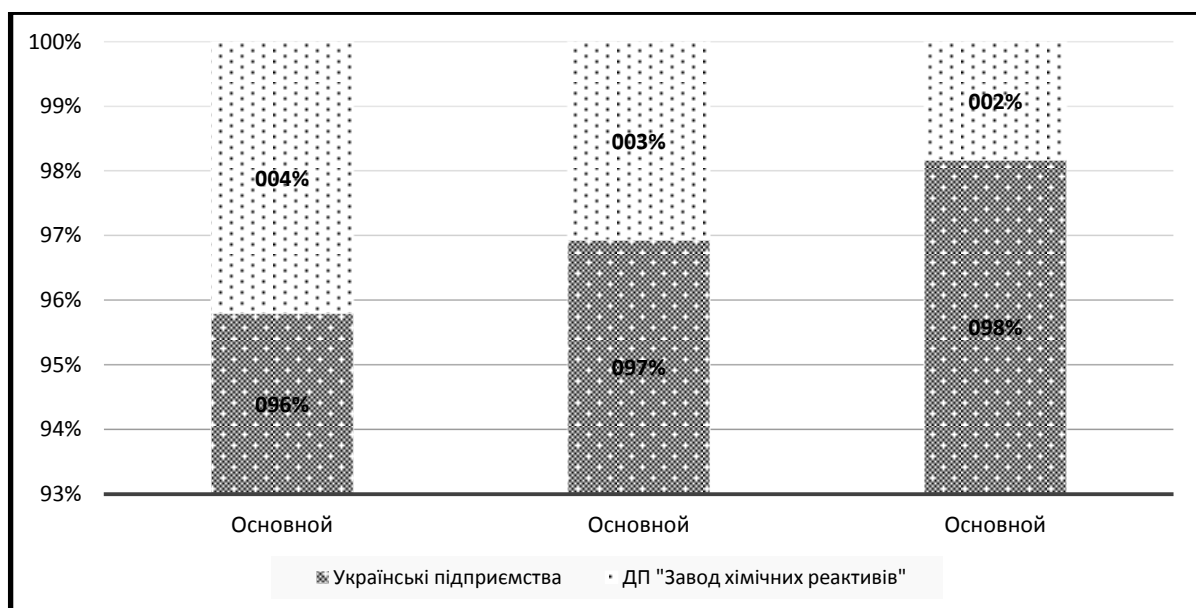


Рис. 2.10. Питома вага ДП «Завод хімічних реактивів» в обсязі експорту фармацевтичної продукції українськими виробниками

У таблиці 2.15 наведена географічна структура експортної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» за останні три роки.

Таблиця 2.15

Географічна структура експортної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» за 2014-2016 роки у грошовому вираженні

Країна експорту	Експорт у грошовому вираженні, тис. грн						Динаміка			
	2014		2015		2016		2014-2015		2015-2016	
	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
РФ	709	52,31%	268,1	28,16%	0	0,00%	-440,9	-24,15%	-268,1	-28,16%
Молдова	56,8	4,19%	54	5,67%	55,1	6,99%	-2,8	1,48%	1,1	1,32%
Беларусь	207,6	15,32%	226,8	23,83%	259,2	32,88%	19,2	8,51%	32,4	9,05%
Казахстан	262,5	19,37%	290,7	30,54%	335,7	42,59%	28,2	11,17%	45	12,05%
Азербайджан	119,4	8,81%	112,3	11,80%	138,3	17,54%	-7,1	2,99%	26	5,75%
Усього	1355,3	100,00%	951,9	100,00%	788,3	100,00%	-403,4	-	-163,6	-

У роботі розглянуто також динаміку експорту підприємства по кожному продукту, що експортується, а це такі продукти як оксолін, ксероформ, таурін, клофелін, амінокислоти та люмінор 525. Ця динаміка у роботі зображена як в цілому по кожному продукту (табл. 2.16), так і з урахуванням географічного аспекту (Додаток В).

Таблиця 2.16

Продуктова структура експортної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» у 2014-2016 роках, її зміни

Продукт	Експорт у грошовому вираженні, тис. грн						Динаміка			
	2014		2015		2016		2014-2015		2015-2016	
	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
Оксолін	569,30	42,01%	372,90	39,17%	103,50	13,13%	-196,40	-2,83%	-269,40	-26,04%
Ксероформ	242,50	17,89%	253,30	26,61%	265,30	33,65%	10,80	8,72%	12,00	7,04%
Таурін	53,20	3,93%	26,20	2,75%	43,60	5,53%	-27,00	-1,17%	17,40	2,78%
Клофелін	356,20	26,28%	211,00	22,17%	232,40	29,48%	-145,20	-4,12%	21,40	7,31%
Амінокислоти	30,50	2,25%	33,40	3,51%	46,30	5,87%	2,90	1,26%	12,90	2,36%
Люмінор 525	103,60	7,64%	55,10	5,79%	97,20	12,33%	-48,50	-1,86%	42,10	6,54%
Усього	1355,3	100,00%	951,9	100,00%	788,3	100,00%	-403,40	-	-163,60	-

Варто зауважити, що негативна динаміка зумовлена зниженням експорту оксоліну до Російської Федерації до нуля з урахуванням того, що частка експорту оксоліну була найбільшою як серед експорту іншої продукції (42,01%), а частка експорту оксоліну у Росію також була найбільшою серед

експорту цієї продукції в інші країни (79,31%). Таким чином, варто відзначити, що частка втрат експорту оксоліну в Російську Федерацію з 2014 по 2016 роки склала 79,63% від загального зменшення експортної діяльності підприємства, що склав 567 тис. грн порівняно із 2014 роком.

Тим не менш, завдяки позитивній динаміці зростання експорту в інших напрямках вдалося зупинити зменшення експорту на значенні 788,3 тис грн. Позитивними експортними напрямками ДП «Завод хімічних реактивів» за 2014-2016 роки можна вказати такі: експорт ксероформу у Білорусь (72,4 тис. грн – 2014; 101,3 тис грн – 2015; 112,5 тис. грн - 2016), експорт тауріну в Білорусь (9,2 тис. грн – 2014; 10,6 тис грн – 2015; 22,3 тис. грн - 2016), експорт оксоліну в Казахстан (63,4 тис. грн – 2014; 78,5 тис грн – 2015; 71,3 тис. грн - 2016), експорт клофеліну у Казахстан (86 тис. грн – 2014; 89,2 тис грн – 2015; 102,3 тис. грн - 2016), експорт Люмінору 525 (13,9 тис. грн – 2014; 18,4 тис грн – 2015; 41,4 тис. грн - 2016) та експорт Люмінору 525 у Білорусь (12,3 тис. грн – 2014; 17,2 тис грн – 2015; 30,6 тис. грн - 2016).

В таблиці 2.17 наведені розрахунки коефіцієнту покриття експортом імпорту. Як видно з даних таблиці, експортна діяльність підприємства скорочується порівняно з імпоротною, що не можна назвати позитивною тенденцією, адже звичайно експортна діяльність більш пріоритетна як напрямку розвитку діяльності підприємства.

Таблиця 2.17

Коефіцієнти співвідношення виробництва, експорту й імпорту ДП “Завод хімічних реактивів” в 2014-2016 рр.

Показник	Значення показників			Абсолютні зміни	
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2015/ 2014	2016/ 2015
Обсяги імпорту, тис. грн.	363,3	765,0	770,7	+401,7	+5,7
Обсяги експорту, тис. грн.	1355,3	951,9	788,3	-403,4	-163,6
Обсяги виробництва, тис. грн.	14824,2	18805	24990	+3980,8	+6185
Коефіцієнт покриття експорту імпортом	3,73	1,24	1,02	-2,49	-0,22

Однак, не дивлячись на всі негативні тенденції й не дуже ефективні показники експортної діяльності, здійснювати продаж товарів іноземним партнерам все-таки треба, що наочно відображено в таблиці 2.18, в якій наведена відносна ефективність експортної діяльності, розрахована на основі цін.

Таблиця 2.18

Розрахунок відносної ефективності експортної діяльності ДП ‘Завод хімічних реактивів’ станом на 2016 р.

Продукт	Ціна експортна середньозважена, тис. грн за кг	Ціна внутрішня, тис. грн за кг	Ефективність, %
Оксолін	7,2	5,4	133,0
Ксероформ	0,32	0,21	152,0
Таурін	0,13	0,11	118,0
Клофелін	5,9	5,4	109,0
Амінокислоти	0,07	0,1	70,0
Люмінор 525	1,4	1,2	117,0

На основі даних, які представлені у таблиці експортувати продукцію на зовнішній ринок набагато ефективніше, ніж продавати ті ж самі товари на внутрішньому, тому що ціна на зовнішньому ринку вище тієї, котра встановлена на внутрішньому. Єдиним виключенням є амінокислота, чия відносна ефективність на зовнішньому ринку дорівнює 70%. Саме тому в 2015 році її обсяг знизився як зниження обсягів низькорентабельної продукції в сумі експорту.

Таким чином, виконавши комплексний аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства й перспективних напрямів розвитку експортної діяльності в динаміці, а також аналіз деяких показників і тенденцій ринку лікарських засобів і положення підприємства на цьому ринку можна зробити певні висновки про стан підприємства на даному етапі. На підприємстві існує певний перелік проблем, які варто вирішити для підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому і його зовнішньоекономічної діяльності зокрема. Серед цих проблем є, зокрема, проблема зниження експорту

підприємства у грошовому вираженні за рахунок повного виключення Росії зі списку ділових партнерів. Таке експорту зниження необхідно компенсувати пошуком нових партнерів і ринків збуту продукції.

Аналіз та оцінка ефективності експортної діяльності показали її звуження й орієнтація підприємства в основному на внутрішній ринок. Основними партнерами підприємства у 2014 році були Росія, Беларусь і Казахстан. У 2016 році кардинально виросла доля імпорту продукції ДП «завод хімічних реактивів» у Казахстану та Білорусі. Таким чином, можна зазначити, що підприємству упродовж 2014-2016 років не вдалося зберегти позиції на зовнішніх ринках, хоча вдалося використати можливість збільшити прибуток за рахунок ведення активної господарської діяльності усередині країни.

Отже, завдяки проведенню аналізу фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності заводу дало можливість зробити висновки про недостатньо рентабельну роботу в сучасних умовах, зниження обсягів експортно-імпортних операцій, що обумовлюється як впливом зовнішніх факторів, так і наявністю внутрішніх дестабілізуючих факторів. У теперішніх умовах для ДП «Завод хімічних реактивів» є актуальним перегляд та удосконалення стратегічного управління експортною діяльністю підприємства відносно вибору ринків збуту продукції, зокрема, попереднього аналізу потенціальних ринків збуту для обрання оптимального ринку, кон'юнктура якого найбільш позитивно сприяє успішної господарської діяльності ДП «Завод хімічних реактивів». Нововведення у цій сфері можуть стати конкурентною перевагою підприємства, що стане поштовхом для сталого розвитку господарської діяльності підприємства в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Шляхи вдосконалення системи стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності показав часткову нездатність системи управління ЗЕД підприємства вести успішну зовнішньоекономічну діяльність підприємства, що підтверджується спадом його експортної діяльності після втрати одного з ринків збуту у 2014 році. Упродовж наступних років підприємству не вдалося швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища для збереження конкурентних позицій. Тому для ДП «Завод хімічних реактивів» гостро стоїть питання переорієнтування на інші зовнішні ринки, для чого необхідно переглянути саме експортну стратегію підприємства для вибору найбільш сприятливого ринку для розвитку діяльності підприємства.

В свою чергу, аналіз літературних джерел показав, що одним з ефективних методів побудови експортної стратегії є використання моделі «чотирьох фільтрів», запропонованої Р. Волвурдом.

Так, завдяки моделі «чотирьох фільтрів» Р. Волвурда стає можливим детально проаналізувати показники зовнішніх середовищ підприємства, зіставляючи їх із показниками фірми, що характеризують її конкурентні переваги. За цією моделлю, процес вибору закордонних ринків здійснюється на базі наростаючого за ступенем деталізації аналізу за чотирма рівнями: дослідження макросередовища, галузеве дослідження, дослідження мікрорівня, оцінка адекватності цільових ринків конкурентним перевагам фірми. На основі цієї моделі був збудований алгоритм аналізу зовнішнього середовища підприємства (рис.3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм аналізу зовнішнього середовища

Для вибору найбільш сприятливого ринку для розвитку діяльності підприємства першочерговим є аналіз макросередовища у досліджуваному регіоні.

Для дослідження макросередовища підприємства вкрай важливо, щоб метод аналізу охоплював якомога більший спектр факторів середовища. При тому, метод аналізу повинен орієнтуватися на тенденції та динаміку змін

показників факторів, що досліджуються, а не на їх статичні показники у певних періодах, оскільки саме динаміка фактору має вплив на діяльність підприємства.

Таким вимогам відповідає такий метод аналізу впливу факторів міжнародного макросередовища підприємства як PEST-аналіз. Він призначений для оцінки впливу політико-правових, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів у міжнародному середовищі; іноді до цього списку додаються демографічні, екологічні та географічні фактори в залежності від галузі діяльності суб'єкта господарювання. PEST-аналізом зручно порівнювати дійсні та потенційні ринки збуту та регіони для виробництва продукції або створення послуг.

Тим не менш, для оцінки впливу факторів на діяльність підприємства у PEST-аналізі використовується, зазвичай, експертний метод, що привносить до результатів аналізу значну частку суб'єктивності, а отже, негативно впливає на відображення реального впливу факторів на діяльність підприємства.

PEST-аналіз має наступні етапи виконання:

формування списку факторів, що досліджуються;

групування факторів на політичні, економічні, соц.-культурні, технологічні фактори;

присвоєння питомої ваги значущості впливу (від 0 до 1) кожному фактору у групі (сума питомої ваги всіх факторів у групі дорівнює одиниці);

оцінка характеру впливу кожного фактору через присвоєння йому балу (бальна шкала обирається експертами);

помноження оцінки фактору на його питому вагу;

підсумування отриманих балів кожного фактору в межах групи для отримання інтегрального балу по кожній групі факторів, що позначає характер впливу на успішність діяльності підприємства групи факторів в одній країні у порівнянні з іншим.

Суб'єктивність PEST-аналізу проявляється в першому, третьому та четвертому етапах виконання процедури. У роботі проводиться дослідження мінімізації суб'єктивності у третьому етапі виконання аналізу.

Для досягнення мети дослідження макrorівня зовнішнього середовища у роботі використовуються економетричні методи, що дозволяють побудувати математичну модель впливу факторів макросередовища на успішність діяльності підприємства на міжнародних ринках. Побудова математичної моделі поділяється на два етапи:

специфікація моделі;

побудова регресійного рівняння.

Специфікація моделі має на увазі підбір факторів, що потенційно впливають на успішність діяльності підприємства, і показника, що характеризує саму успішність діяльності. У подальшому, показник, що характеризує успішність підприємства, позначатиметься як "у", а кожен факторний показник позначатиметься як " x_1, x_2, \dots, x_n " у порядку їх представлення в специфікації. Потрібно зауважити, що чим більше в специфікації буде спостережень значень показників і чим коротший буде період часу між показниками, тим вище вірогідність того, що математична модель адекватно відобразить вплив факторів на діяльність підприємства.

Також важливою деталлю є те, що показник успішності є інтегральним показником, тобто поєднує показники всіх підприємств певної галузі, тому що фактори макроекономічного середовища впливають на всі фірми цього середовища. Таким показником може бути, наприклад, величина продажів продукту у певній країні за певний період часу.

Також необхідним є вибір адекватної міри виміру кожного фактору, чи то, наприклад, тисячі гривень, або мільйони гривень, якщо показник вимірюється у грошовому еквіваленті. Вибір міри виміру залежить від того, на яку величину в середньому змінюється показник кожний досліджуваний період. Такий етап побудови специфікації дозволить у підсумку побачити, яким чином факторний показник «х» вплине на результативний «у», якщо зміниться на ту

величину, на яку показник «х» має тенденцію змінюватися у досліджуваному середовищі. Таким чином, параметр факторного показника, про який йдеться далі у дослідженні, буде відображати питому вагу впливу кожного фактору на успішність діяльності підприємств певної галузі у досліджуваному середовищі. У кінцевому результаті, специфікація групи показників у досліджуваних регіонах має виглядати наступним чином (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1

Вигляд специфікації групи факторних показників і показника успішності підприємств у певному регіоні (країні)

Рік (місяць, тиждень, день)	Показник успішності (y)	Фактор 1 (x ₁)	Фактор 2 (x ₂)	...	Фактор n (x _k)
1	Y ₁	X ₁₁	X ₁₂	...	X _{1k}
2	Y ₂	X ₂₁	X ₂₂	...	X _{2k}
...
k	Y _k	X _{k1}	X _{k2}	...	X _{kk}

Регресійне рівняння має наступний вигляд:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n + e, \quad (3.1)$$

де y – показник, що виражає успішність підприємства;
 x_i – факторний показник;
 a_i – значення параметру факторного показника;
 e – похибка.

Метою регресійного рівняння є саме знаходження параметрів факторних показників, оскільки від них залежить питома вага впливу факторів у їх групі. Сам параметр моделі “ a_i ” відображає, на скільки умовних одиниць зміниться результативний показник “ y ”, якщо показник “ x_i ” зміниться на 1 одиницю.

Для досягнення мети регресійного рівняння, по-перше, необхідно представити дані специфікації та параметри у вигляді матриць та векторів, при тому параметри є невідомими, а вектор Y і матриця X заповнюються даними зі специфікації моделі (рис. 3.2):

$$\vec{A} = \begin{pmatrix} a_0 \\ a_1 \\ \dots \\ a_k \end{pmatrix} \quad \vec{Y} = \begin{pmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \dots \\ y_k \end{pmatrix} \quad X = \begin{pmatrix} 1 & x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1k} \\ 1 & x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2k} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1 & x_{k1} & x_{k2} & \dots & x_{kk} \end{pmatrix}$$

Рис. 3.2. Вектори і матриці коефіцієнтів

За теоремою Гауса-Маркова:

$$B * \vec{A} = \overline{XY}, \text{ де } B = X^T * X, \text{ а } \overline{XY} = X^T * Y \quad (3.2)$$

X^T є транспонованою матрицею X і має наступний вигляд (рис. 3.3):

$$X^T = \begin{pmatrix} 1 & 1 & \dots & 1 \\ x_{11} & x_{21} & \dots & x_{k1} \\ x_{12} & x_{22} & \dots & x_{k2} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{1k} & x_{2k} & \dots & x_{kk} \end{pmatrix}$$

Рис. 3.3. Транспонована матриця X

Після визначення матриць \overline{XY} та B , останнім етапом в побудові множинної регресії є визначення параметрів через помноження оборотної матриці B і \overline{XY} :

$$\vec{A} = B^{-1} * \overline{XY}; \quad (3.3)$$

Тепер, коли стали відомі параметри моделі, необхідно знайти питому вагу значущості впливу кожного фактору. Для цього треба знайти суму модулів параметрів від « a_1 » до « a_k » і поділити на неї модуль кожного параметру цієї суми. Таким чином визначиться питома вага значущості відповідного до параметру фактору:

$$\text{Питома вага фактору "x}_i\text{"} = \frac{|a_i|}{\sum_{i=1}^{n+1} |a_i|}; \quad (3.4)$$

Окрім розрахунку питомої ваги фактору у факторній групі, у роботі приведений спосіб підбору оцінок для вимірювання благотворності впливу цих факторів на показник успішності ведення господарської діяльності підприємства задля отримання остаточного результату виконання PEST-аналізу (таблиці 3.2, 3.3, 3.4, 3.5).

Треба зазначити, що цей спосіб, по-перше, аналізує вихідні параметри моделі від «а₁» до «а_к», що відповідають факторним показникам, оскільки вони виражають, чи є вплив негативним («а» < 0) ч позитивним («а» > 0). Від значень цих параметрів залежить майбутня оцінка впливу фактору. Тобто, якщо «а» > 0, то при збільшенні показника фактору його оцінка підвищиться, а при зменшенні показника – знизиться. У протилежному випадку оцінка при збільшенні факторного показника його оцінка знизиться, а при зменшенні показника – підвищиться. Далі розраховується середня величина факторного показника та порівнюється із останнім значенням факторного показника у досліджуваному періоді. Якщо остання величина більше, ніж середня, тоді оцінка впливу фактору підвищується. І навпаки.

Наступним кроком є розрахунок середньої зміни факторного показника упродовж усього періоду дослідження. Позитивний чи негативний знак цієї величини також впливає на оцінку впливу фактору. Так, якщо «а» > 0 і середня зміна факторного показника також вище нуля, при збільшенні факторного показника оцінка підвищується, при зменшенні показника – оцінки знижується. Або , якщо «а» > 0, а середня зміна факторного показника нижче нуля, при збільшенні факторного показника оцінка знижується, при зменшенні показника – оцінки збільшується. Якщо «а» < 0, то все навпаки. Також, із середньою зміною факторного показника буде порівнюватися зміна показника фактору за останні два роки.

У таблицях 3.2, 3.3, 3.4, 3.5 представлено методику розрахунку оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на середня зміна факторного показника виражена як «av_change», остання зміна факторного показника – «last_change», останній факторний показник у досліджуваному періоді –

«last_index», середня величина фактору – «average_index», оцінка за замовчуванням – «ev».

Таблиця 3.2

Спосіб оцінювання впливу фактору у факторній групі PEST-аналізу при «а» > 0

та $\text{last_index} > \text{average_index}$

av_change > 0	
ev = 5	
Умова	Результат
$\text{last_change} \geq \text{av_change}$ and $\text{last_change} \leq (\text{av_change} * 2)$	Оцінка = $\text{ev} * (\text{last_change} / \text{av_change})$
$\text{last_change} > (\text{av_change} * 2)$	Оцінка = $\text{ev} * 2$
$\text{last_change} < \text{av_change}$	Оцінка = ev
av_change < 0	
ev = 4	
$\text{last_change} < \text{av_change}$	Оцінка = 1
$\text{last_change} \geq \text{av_change}$ and $\text{last_change} < 0$	Оцінка = $\text{ev} - \text{ev} * (\text{last_change} / \text{av_change})$
$\text{last_change} == 0$	Оцінка = ev
$\text{last_change} > 0$	Оцінка = $(\text{ev} + 1) * (\text{last_change} / \text{abs}(\text{av_change}))$

Таблиця 3.3

Спосіб оцінювання впливу фактору у факторній групі PEST-аналізу при «а» > 0

та $\text{last_index} < \text{average_index}$

av_change > 0	
ev = 5	
Умова	Результат
$\text{last_change} \geq \text{av_change}$ and $\text{last_change} \leq (\text{av_change} * 2)$	Оцінка = $\text{ev} * (\text{last_change} / \text{av_change}) * 9/10$
$\text{last_change} > (\text{av_change} * 2)$	Оцінка = $\text{ev} * 2 * 9/10$
$\text{last_change} < \text{av_change}$	Оцінка = $\text{ev} * 9/10$
av_change < 0	
ev = 4	
$\text{last_change} < \text{av_change}$	Оцінка = 0
$\text{last_change} \geq \text{av_change}$ and $\text{last_change} \leq 0$	Оцінка = $\text{ev} - \text{ev} * (\text{last_change} / \text{av_change})$
$\text{last_change} > 0$	Оцінка = $\text{ev} + 1$

Таблиця 3.4

Спосіб оцінювання впливу фактору у факторній групі PEST-аналізу при «а» < 0
та $last_index > average_index$

av_change > 0	
ev = 3	
Умова	Результат
$last_change > (av_change * 2)$	Оцінка = 0
$last_change \geq av_change$ and $last_change \leq (av_change * 2)$	Оцінка = $ev - ev * ((last_change / av_change) - 1)$
$last_change < av_change$ and $last_change \geq 0$	Оцінка = $ev + (1 - (last_change/av_change))$
$last_change < 0$	Оцінка = $ev + 1$
av_change < 0	
ev = 4	
$last_change > 0$	Оцінка = ev
$last_change \leq 0$ and $last_change > av_change$	Оцінка = $ev + (last_change/av_change)$
$last_change \leq av_change$ and $last_change > (av_change * 2)$	Оцінка = $ev + 1 * (last_change/av_change)$
$last_change \leq (av_change * 2)$	Оцінка = $ev + 2$

Таблиця 3.5

Спосіб оцінювання впливу фактору у факторній групі PEST-аналізу при «а» < 0
та $last_index < average_index$

av_change > 0	
ev = 6	
Умова	Результат
$last_change > (av_change * 2)$	Оцінка = $ev - 3$
$last_change \geq av_change$ and $last_change \leq (av_change * 2)$	Оцінка = $ev - 1 * (last_change/av_change)$
$last_change < av_change$ and $last_change \geq 0$	Оцінка = $ev - last_change/av_change$
$last_change < 0$	Оцінка = ev
av_change < 0	
ev = 7	
$last_change > 0$	Оцінка = ev
$last_change \leq 0$ and $last_change > av_change$	Оцінка = $ev + (last_change/av_change)$
$last_change \leq av_change$ and $last_change > (av_change * 2)$	Оцінка = $ev + 1 * (last_change/av_change)$
$last_change \leq (av_change * 2)$	Оцінка = $ev + 3$

3.2. Імплементация вдосконалення в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Завод хімічних реактивів»

Задля імплементации вдосконалення в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Завод хімічних реактивів», зокрема, в аналізі зовнішнього середовища підприємства, по-перше, необхідно зібрати дані для аналізу. Напротязі виконання дипломної роботи було прийняте рішення проаналізувати дані 74 країн світу: Албанія, Аргентина, Вірменія, Австралія, Бурунді, Бангладеш, Болгарія, Бахрейн, Болівія, Бразилія, Ботсвана, Канада, Чилі, Китай, Камерун, Колумбія, Коста-Ріка, Чеська Республіка, Данія, Домініканська Республіка, Алжир, Єгипет, Об'єднане Королівство, Грузія, Гамбія, Гватемала, Гондурас, Хорватія, Угорщина, Індонезія, Ісландія, Ізраїль, Ямайка, Йорданія, Казахстан, Киргизстан, Республіка Корея, Республіка Малайзія, Марокко, Мадагаскар, Марокко, Мадагаскар, Марокко, Мадагаскар, Мозамбік, Мавританія, Маврикій, Малайзія, Намібія, Нігерія, Нікарагуа, Нова Зеландія, Перу, Філіппіни, Парагвай, Румунія, Російська Федерація, Сінгапур, Сальвадор, Швеція, Таїланд, Тринідад і Тобаго, Туреччина, Танзанія, Уганда, Україна, Уругвай, Венесуела, В'єтнам, Південна Африка, Замбія. Показником успішності ведення експортної політики став обсяг імпорту лікарських засобів у досліджувані країни у грошовому визначенні. Період дослідження складає 13 років (2004-2016 роки). На жаль, рівень гранулярності даних є річним, оскільки дані з більш низьким рівнем гранулярності не є у вільному доступі.

Було вирішено з усього різноманіття факторів у кожних факторних групах обрати наступні фактори:

Політичні: Етика та корупція, Права власності, Безпека, Перевищення службових повноважень;

Економічні: ВВП в національній валюті, Обмінний курс (LCU/USD), Рівень безробіття у загальній кількості робочої сили (%), Середній розмір митної ставки на ввіз фармацевтичної продукції;

Соціо-культурні: Вплив ВІЛ/СНІДу на бізнес, Вплив туберкульозу на бізнес, Очікувана тривалість життя, Якість освіти.

Технологічні: використання інформаційних та комунікаційних технологій, засвоєння технологій.

Такий масив даних недоцільно аналізувати, не використовуючи сучасні інформаційні технології, оскільки такий аналіз вимагає набагато більшого проміжку часу для його виконання. Для скорочення часу виконання PEST-аналізу та для спрощення використання економетричного алгоритму пропонується використовувати програмний продукт у вигляді файлу із програмним кодом, створеного за допомогою мови програмування «Python» та його програмного середовища. Програмний код відповідає за автоматизоване присвоєння питомої ваги значущості впливу кожному фактору у факторній групі PEST-аналізу, а також оцінювання факторів і загальну оцінку факторної групи та побудову пелюсткових графіків для візуалізації результатів аналізу. Вхідні дані для PEST-аналізу викладені у додатку 1.

У таблиці 3.6 представлені результати проведення PEST-аналізу по п'ятьом найбільш сприятливих країн для експорту лікарських препаратів. Ці країни були відібрані шляхом розрахунку площини графа на пелюсткових графіках (рисунки 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8) результатів PEST-аналізу.

Виходячи із даних таблиці можна зробити наступні висновки. Найбільш сприятливим макросередовищем для експорту фармацевтичної продукції є точки зору факторів політичного сектору є Гамбія (6,82). Найгіршим політичним зовнішнім середовищем є середовище Хорватії (2,05).

Найбільш сприятливе економічне макросередовище для експорту лікарських засобів має Канада (8,56). Останнє місце за сприятливістю економічного макросередовища серед найбільш сприятливих зовнішніх середовищ Гамбія (5,5).

Найвища сукупна оцінка факторів соціо-культурного сектору присвоєна Хорватії (6,75). Найгірше були оцінені соціо-культурні фактори Гамбії (4,59).

Найліпшим технологічним середовищем для експорту фармацевтичної продукції є середовище Хорватії (6,94). Найгіршим – середовище Мексики.

Таблиця 3.6

Результати проведення PEST-аналізу

			El Salvador	Gambia	Croatia	Canada	Mexico
1	2	3	4	5	6	7	8
Political Sector	Ethics and corruption	U. W.	0,1	0,08	0,77	0,24	0,23
		Points	7	6	1	3	9
	Property rights	U. W.	0,29	0,47	0,05	0,02	0,37
		Points	1	5	4	9	6
	Security	U. W.	0,49	0,01	0,06	0,5	0,4
		Points	7	3	4	4	5
	Undue influence	U. W.	0,12	0,44	0,12	0,24	0
		Points	5	9	7	3	5
Rate			5,02	6,82	2,05	3,62	6,29
Economical Sector	GDP(LCU)	U. W.	0	0,15	0,25	0,03	0,35
		Points	5	4	5	4	5
	Exchange rate (LCU per US\$)	U. W.	0	0,29	0,27	0,09	0,22
		Points	4	5	10	6	4
	Unemployment rate of total labor force, %	U. W.	0	0,12	0,27	0,73	0,43
		Points	0	10	10	10	10
	Average of AV Duties, %	U. W.	1	0,45	0,21	0,15	0
		Points	6	5	5	4	7
Rate			6	5,5	7,7	8,56	6,93
Socio-Cultural Sector	Business impact of HIV/AIDS	U. W.	0,32	0,38	0	0,1	0,01
		Points	7	4	4	5	5
	Business impact of tuberculosis	U. W.	0,17	0,49	0,05	0,35	0,08
		Points	4	5	4	7	4
	Life expectancy	U. W.	0,15	0,03	0,14	0,02	0,09
		Points	5	4	5	5	0
	Population (millions)	U. W.	0,13	0,01	0,09	0,03	0,01
		Points	7	5	9	5	5
Quality of education	U. W.	0,23	0,09	0,72	0,5	0,81	
	Points	7	5	7	4	6	
Rate			6,19	4,59	6,75	5,2	5,28
Technological Sector	ICT use	U. W.	0,53	0,33	0,03	0,53	0,88
		Points	5	4	5	5	4
	Technological adoption	U. W.	0,47	0,67	0,97	0,47	0,12
		Points	7	7	7	7	4
	Rate			5,94	6,01	6,94	5,94

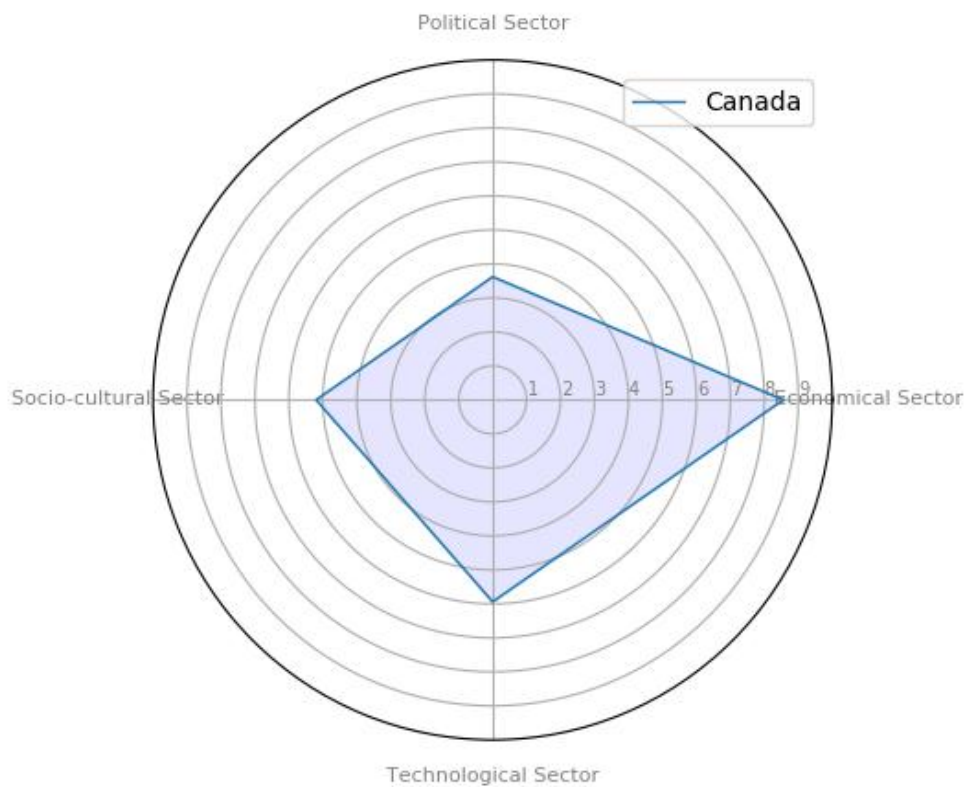


Рис. 3.4. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища Канади

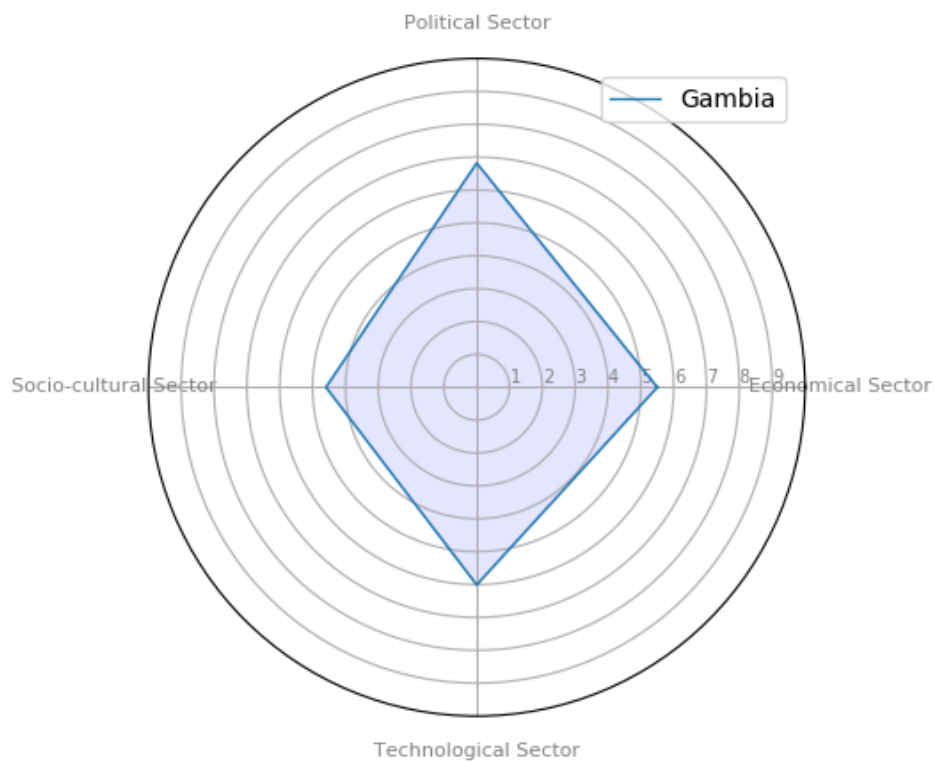


Рис. 3.5. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища Гамбії

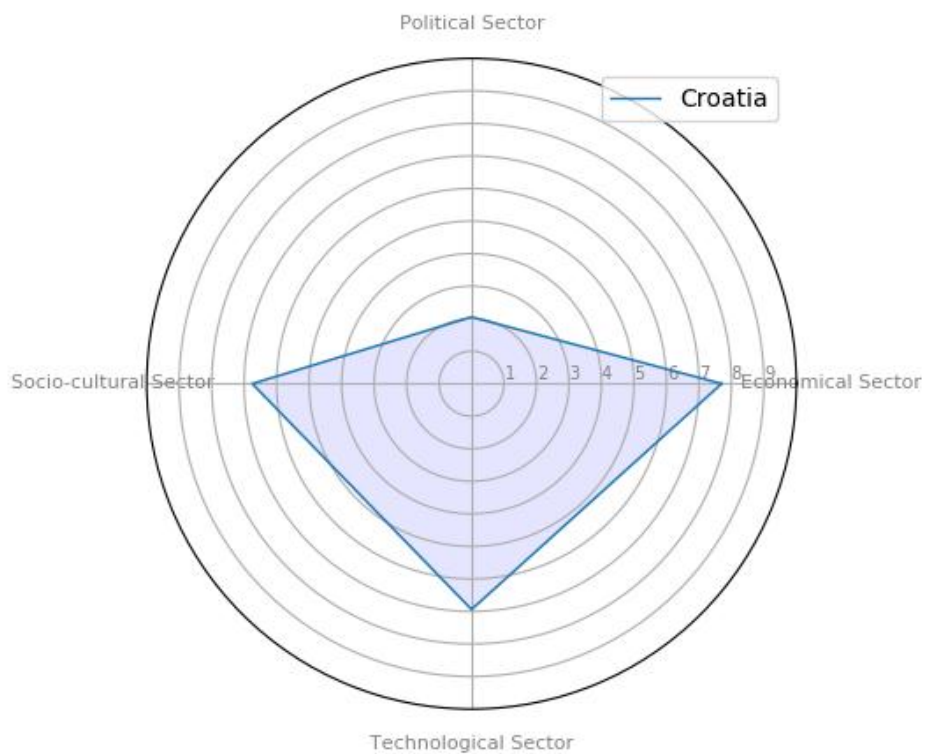


Рис. 3.6. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища Хорватії

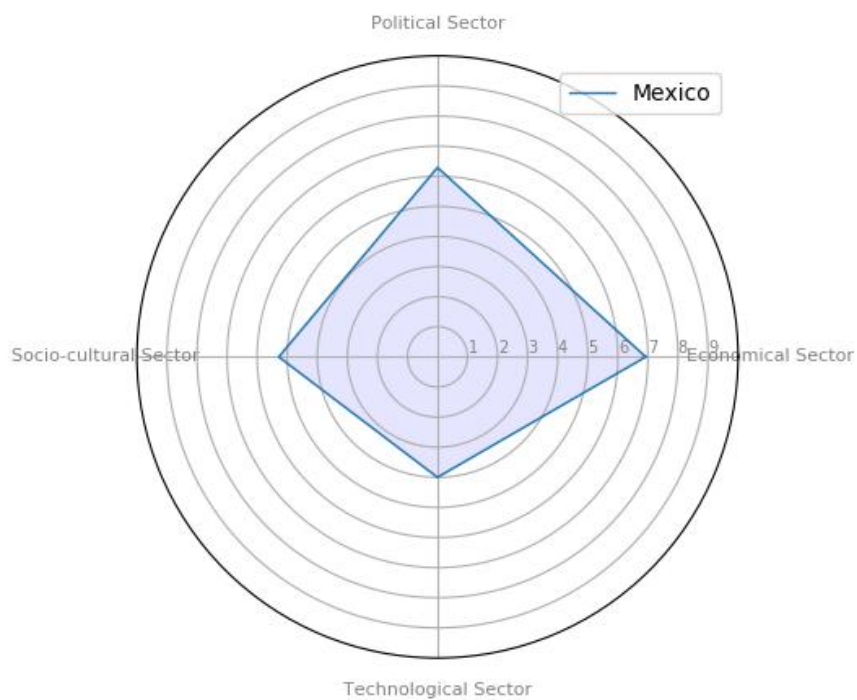


Рис. 3.7. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища Мексики

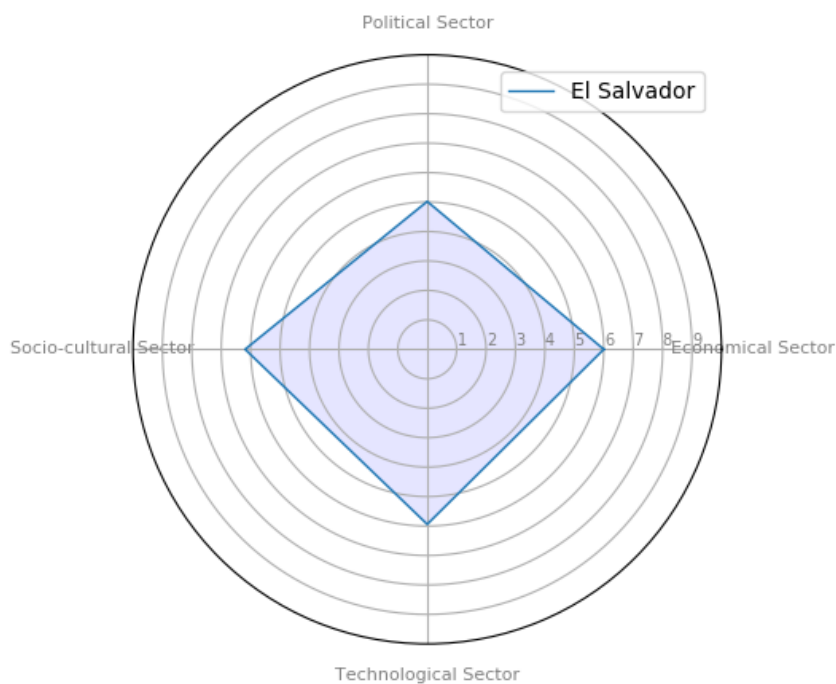


Рис. 3.8. Результати PEST-аналізу зовнішнього середовища Ель Сальвадору

Якщо проаналізувати дані про параметри факторів матриці А Канади, Мексики, Ель Сальвадору, Гамбії і Хорватії із таблиці 3.7 і зіставити ці даними із даним додатку 1, то можна зробити висновки про причини оцінювання факторних груп PEST-аналізу задовільними чи незадовільними оцінками.

Так, Гамбія вирвалася в лідери за оцінкою політичного сектору факторів серед п'ятірки країн тому що показник «Перевищення повноваження можновладцями» ('Undue influence') має високий показник питомої ваги в групі факторів (0,44) і отримав оцінку «9». У даному випадку, чим нижче показник 'Undue influence', тим більше випадки перевищення повноважень у країні. Це сталося, оскільки результати PEST-аналізу показали, що збільшення величини показника позитивно впливає на показник успішності діяльності іноземного фармацевтичного підприємства – імпорт медикаментів. Також, значення цього показника за останній рік значно перевищує аналогічні значення за попередні три роки.

Значення параметру «а», для кожного фактору в кожній факторній групі
PEST-аналізу

		Canada	Mexico	Croatia	El Salvador	Gambia
Political Sector	Ethics and corruption	-6684143	11087585	1179669	-103728	31407
	Property rights	446573	-17955120	75684	317830	-188508
	Security	-14185363	19082368	-94523	-530242	-3053
	Undue influence	-6812088	31852	-183222	132803	176429
Economical Sector	GDP(LCU)	767806	-22660	59231	2822766592	35217
	Exchange rate (LCU per US\$)	-460048	-2333285	75623	13256	22681
	Unemployment rate of total labor force, %	-132181	3820604	69194	61208	-11592
	Average of AV Duties	-3632165	4621783	76964	16505	-9342
Socio-Cultural Sector	Business impact of HIV/AIDS, 1-7 (best)	6449528	682935	543	-373937	-289155
	Business impact of tuberculosis, 1-7 (best)	-21670905	-3781692	55949	198364	371289
	Life expectancy, years	1068855	-4340108	153138	182605	-22569
	Population (millions)	1711223	561375	96591	-153474	6476
	Quality of education	-31156042	-40883688	-772465	-275837	67002
Technological Sector	ICT use	649883	-10255332	29282	273618	-7463
	Technological adoption	-578649	1375898	1088808	-240536	-14994

Стосовно економічного сектору факторів, Канада отримала найвищу сукупну оцінку, оскільки фактор «процент безробіття серед усього працездатного населення» отримав оцінку «10» з питомою вагою «0,73». Це сталося завдяки тому, що останнє значення цього показника є мінімальним за попередні 7 періодів (років) при тому, що приріст проценту безробіття негативно впливає на імпорт фармацевтичної продукції.

Хорватія отримала найліпшу оцінку серед п'яти обраних країн за зовнішнє соціо-культурне середовище – «6,75». Це сталося завдяки тому, що

один із соціо-культурних факторів – «якість освіти» - має велику питому вагу відносно інших факторів у групі, яка складає 72% і має оцінку «7», тоді як інші чотири фактори у групі мають невелику питому вагу, або зовсім її не мають: 0, 0,05, 0,14, 0,09. Хоча рівень освіти в Хорватії у 2016 році був оцінений учасниками економічного форуму в Давосі як «4,1» із 7 можливих балів, значення цього показника є найвищим серед аналогічних показників з обраних країн для презентації результатів аналізу.

Також результати PEST-аналізу показують, що Хорватія є оптимальною країною для імпорту фармацевтичної продукції серед обраних країн, оскільки серед двох технологічних факторів у групі фактор «Технологічна адаптація» ('Technological adoption') має питому вагу «0,97» і оцінку 7. Згідно даних у таблиці цей фактор негативно впливає на кількість імпорту фармацевтичної продукції, і протягом семи років цей показник постійно падав, і на кінець 2016 року склав 4,36 балів за оцінкою учасників Всесвітнього економічного форуму. Відповідно, показник «Використання інформаційно-комунікаційних технологій» ('ICT use') не має суттєвого впливу на імпорт фармацевтичної продукції у країну

3.3. Ефективність від імплементації вдосконалення в системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю ДП «Завод хімічних реактивів»

Виходячи з результатів аналізу макросередовища підприємства за допомогою PEST-аналізу із вбудованими економетричними алгоритмами, проведеного за допомогою спеціально для цього створеного програмного забезпечення, можна зробити низку висновків щодо ефективності такого аналізу порівняно аналогічного аналізу із використанням експертного методу.

По-перше, було визначено, що для кожного досліджуваного макросередовища один і той же фактор може мати різну питому вагу впливу на

показник успішності діяльності підприємства у групі факторів. Цей факт дискредитує спосіб проведення PEST-аналізу за допомогою експертного методу, оскільки за такою методикою для одного й того ж фактору у факторній групі використовується тільки одне значення для питомої ваги – значущості – впливу чинника на успішність діяльності підприємства в усіх досліджуваних регіонах, а, отже, результати такого аналізу не здатні відобразити адекватну ілюстрацію реального стану показників зовнішнього середовища фірми.

По-друге, PEST-аналіз із використанням економетричних методів та програмного забезпечення обмежує доступ менеджера до самого процесу реалізації аналізу, що зводить шанс появи похибки у його результатах завдяки людському фактору до можливого мінімуму. А, враховуючи той факт, що насправді окремих чинник у факторній групі має різну питому вагу впливу на діяльність компанії, то в такому разі використання експертного методу має передбачати більшу кількість експертних думок по відношенню до кожного окремого регіону, що неминуче негативно вплине на адекватність результатів PEST-аналізу.

По-третє, виходячи із перелічених вище тезисів, сукупне використання економетричних методів і спеціального програмного забезпечення дозволяють економити часові, людські і грошові ресурси. Так час підготовки даних для аналізу, виконання PEST-аналізу і презентація його результатів склав одну годину, у той час як експертний метод вимагає залучення експертів на заздалегідь невідому кількість часу.

У середньому, процес аналізу зовнішнього середовища на державному підприємстві «Завод хімічних реактивів» від початку аналізу до отримання кінцевих результатів складає 7 годин роботи трьох менеджерів-високопосадовців, тобто 21 людино-години. У такому разі, ефективність використання робочого часу розраховується наступним чином:

$$\text{Ефективність використання робочого часу} = \frac{21}{1} \times 100\% = 2100\% \quad (3.5)$$

Така економія часу дозволяє впровадити принципи процесного підходу до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, завдяки чому стає можливим сталий розвиток процесів стратегічного управління шляхом постійного моніторингу зовнішнього середовища при умові, що підприємство буде мати доступ до необхідних даних із найменшим можливим рівнем гранулярності.

Економія людських і грошових ресурсів виражається у відсутності необхідності залучення експертів до аналізу макросередовища. Для залучення експертів для виконання одного аналізу зовнішнього середовища підприємством витрачається 3000 доларів США (\approx 74000 гривень). Заробітна плата одного менеджера-високопосадовця складає 20000 гривень. При тому, що аналіз зовнішнього середовища ДП «Завод хімічних реактивів» виконується 3 рази на рік, грошові затрати на персонал і інших осіб, що пов'язані із виконанням цього аналізу, складають приблизно 942000 гривень. Виконання PEST-аналізу із використанням економетричних методів та інформаційних технологій не вимагає залучення експертів, а також зусиль менеджерів високого рангу. Замість них можна залучити менеджера середньої ланки, заробітна плата якого складає 12 тисяч гривень. Для використання даних із невеликим рівнем гранулярності – тижневим або поденним – додаткові витрати складуть 2000 доларів США у рік [86], або приблизно 56 тис гривень. Таким чином, ефективність використання вдосконаленого PEST-аналізу по відношенню до традиційного у грошовому вираженні розраховується наступним чином:

$$\text{Ефективність} = \frac{942000 \text{ грн}}{12000 \text{ грн} \times 12 + 56000 \text{ грн}} \times 100\% = 471\% \quad (3.6)$$

Як висновок, можна припустити, що 371% від витрат на аналіз зовнішнього середовища можна направити на інші потреби підприємства після впровадження аналізу із вбудованими економетричними методами.

Використання даних з тижневим рівнем гранулярності зробить можливим швидшу реакцію управлінського персоналу фірми на зміну зовнішнього

середовища підприємства. При традиційному використанні PEST-аналізу на ДП «Завод хімічних реактивів» кількість днів між проведенням аналізів складає 121 день. При вдосконаленому аналізі – 7 діб. В такому разі прискорення швидкості реакції складає:

$$\text{Прискорення швидкості реакції} = \frac{121 \text{ доба}}{7 \text{ діб}} \times 100\% = 1728\% \quad (3.7)$$

Тобто, швидкість реакції підприємства прискорюється більше, ніж у 17 разів.

І, на останнє, необхідно зазначити, що при використанні традиційного аналізу зовнішнього середовища шанс появи похибки у результатах аналізу прагне до нескінченності:

$$\text{Шанс появи похибки} \rightarrow \infty \quad (3.8)$$

У разі використання аналізу із економетричними методами за допомогою інформаційних технологій шанс появи похибки у результатах аналізу прагне до нуля:

$$\text{Шанс появи похибки} \rightarrow 0 \quad (3.9)$$

Як підсумок, результати порівняльного аналізу традиційного PEST-аналізу і його аналогу із використанням економетричних методів й інформаційних технологій наведені у таблиці 3.8

Таблиця 3.8

Результати порівняльного аналізу традиційного PEST-аналізу і його аналогу із використанням економетричних методів й інформаційних технологій

	Традиційний PEST-аналіз	Вдосконалений PEST-аналіз
Часові витрати на 1 аналіз	21 людино-година	1 людино-година
Грошові витрати на аналізи за 1 рік	942000 грн	200000 грн
Швидкість реакції на зміну зовнішнього середовища	121 доба	7 діб
Шанс появи похибки	$\rightarrow \infty$	$\rightarrow 0$

Для прийняття рішення щодо впровадження заходів для виходу на досліджувані ринки у PEST-аналізі, необхідно визначити ефективність таких заходів. Для цього необхідно визначити виробничі, комерційні витрати та дохід від продажів продукції підприємства. Приведемо середньостатистичні ціни на продукцію ДП «Завод хімічних реактивів» та їх виробничі витрати у таблиці 3.9 [83], комерційні витрати - у таблиці 3.10.

Таблиця 3.9

Середньостатистичні ціни на продукцію ДП «Завод хімічних реактивів»
та їх виробничі витрати, тис. грн/кг

	Гамбія	Ель Сальвадор	Канада	Мексика	Хорватія	Вир. витрати
Оксолін	6,5	6,9	7,5	7,2	7,3	2
Ксероформ	0,30	0,32	0,38	0,32	0,33	0,1
Таурін	0,13	0,13	0,14	0,13	0,13	0,05
Клофелін	5,8	5,9	6,1	5,9	6,0	2,2
Амінокислоти	0,05	0,07	0,07	0,07	0,07	0,15
Люмінор 525	1,3	1,4	1,6	1,4	1,5	0,5

Таблиця 3.10

Комерційні витрати для виходу на зарубіжні ринки

	Гамбія	Ель Сальвадор	Канада	Мексика	Хорватія
Перевезення до кордону	20000 грн/т	25000 грн/т	30000 грн/т	30000 грн/т	15000 грн/т
Страховання	5 грн/кг	5 грн/кг	5 грн/кг	5 грн/кг	5 грн/кг
Ставка мита	10%	0%	0%	0,7%	6,5%
НДС	10%	13%	0%	16%	22%

Підприємство у 2018 році має можливість додатково поставити 5 т оксоліну, 10 т ксероформу, 12 т тауріну, 5 т клофеліну, 15 т амінокислот і 10 т люмінору 525. Таким чином, розрахуємо потенціальний ефект від виходу на зарубіжні ринки досліджуваних держав по кожному виду продукції за формулою:

$$\text{Ефект} = \text{Ціна} * \text{кількість у кг} - (\text{кількість} * (\text{страхування} + \text{вир. витрати} + \text{перевезення})) - (\text{кількість} * (\text{вир. витрати} + \text{перевезення}) * \text{ставка мито}) - (\text{кількість} * (\text{вир. витрати} + \text{перевезення}) + \text{мито}) * \text{НДС}$$

(3.10)

Потенціальний річний ефект від ведення господарської ДП «Завод хімічних реактивів» у досліджуваних країнах зображений у таблиці 3.11:

Таблиця 3.11

Потенціальний ефект від ведення господарської ДП «Завод хімічних реактивів» у досліджуваних країнах за 2018 рік, грн

	Гамбія	Ель Сальвадор	Канада	Мексика	Хорватія
Оксолін	20254000	23033750	27325000	24118582	16194025
Ксероформ	1498000	1737500	2450000	1631444	935050
Таурін	483600	483000	660000	378604,8	-70140
Клофелін	15544000	16903750	19325000	16450462	7681025
Амінокислоти	-2410500	-1991250	-1725000	-2178924	-4007175
Люмінор 525	6658000	8017500	10650000	7758964	4583050

Можна зробити висновок про те, що підприємство не готове займатися експортом амінокислот. Проте спостерігається позитивний ефект від діяльності підприємства по іншим напрямкам. Найбільший прибуток від експортної діяльності дає Канада, тому її ринок має стати пріоритетним для ДП «Завод хімічних реактивів». Сумарний потенціальний ефект складає 60410 тис. грн.

Розрахуємо ефективність потенціальної експортної діяльності підприємства у 2018 році за наступною формулою:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{кількість експорту за 2016+2018 роки}}{\text{кількість експорту за 2016 рік}} = \frac{60410+788 \text{ тис грн}}{788 \text{ тис грн}} * 100\%$$

Виходячи з розрахунків, потенціальна ефективність від експортної діяльності з урахуванням експорту до одної з проаналізованої вдосконаленим PEST-аналізом країн складає 7700%, тобто експортна діяльність ДП «Завод хімічних реактивів» може стати ефективнішою у 77 разів з урахуванням стану зовнішнього середовища підприємства.

Таким чином, ефективність впровадження нововведень у системі стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у тому, що за допомогою економетричних методів і використання інформаційних технологій підвищується ефективність використання робочого часу працівників, знижуються витрати на здійснення аналізу зовнішнього середовища підприємства, прискорює швидкість реакції компанії на зміни у зовнішньому середовищі, та зменшує шанс появи похибки у результатах аналізу до можливого мінімуму. Завдяки цьому результати аналізу макросередовища підприємства адекватніше відображаються вплив факторів середовища на успішність діяльності підприємства, що значно збільшує шанси вибору найбільш сприятливого зовнішнього ринку для розвитку господарської діяльності підприємством.

РОЗДІЛ 4

ТЕХНОЛОГІЧНА ЧАСТИНА

4.1. Характеристика галузі ДП «Завод хімічних реактивів»

Фармацевтична галузь – являє собою підвид хімічної галузі, яка відіграє значну роль у загальному товарному виробництві країни. Хімічна промисловість – комплексна галузь промисловості, яка забезпечує всі будь-яке господарство хімічними технологічними матеріалами та виробляє товари масового споживання.

Значення хімічної промисловості надзвичайно велике. Вона зумовлює науково-технічний прогрес інших галузей, може створювати нові матеріали з наперед заданими властивостями, сприяє найбільш повній переробці відходів інших галузей господарства, виготовляє товари народного споживання.

У галузі дуже висока ступінь державного регулювання. Більшість фахівців згодні з тим, що індустрія ліків – сама регульована галузь виробництва. Приклад – система стандартів GMP (Good Manufacturing Practice – належна виробнича практика); аналогів якої не має в жодній іншій галузі. Причина цьому – особливості ліки як товару. Купуючи ліки, споживач найчастіше не може захистити себе від потенційно небезпечного для здоров'я і життя товару, якщо такий йому буде запропонований. Він практично позбавлений можливості вибрати з наявних у продажі аналогічних товарів оптимальний для себе варіант за співвідношенням якості ціна. У багатьох випадках він також не може і утриматися від покупки, навіть якщо не знаходить відповідний за цим показником товар. Як правило, до ліків незастосовні звичайні способи вирішення конфліктів, що виникають у результаті реалізації дефектної продукції, наприклад, гарантійний ремонт, обмін, повернення, реалізація за зниженими цінами і т.п. З цієї причини не тільки споживач, але і виробник зацікавлені у виключенні або хоча б зведенні

до мінімуму ймовірності виготовлення і виходу з підприємства неякісного товару, та зіпсування іміджу компанії в очах споживачів.

ДП «Завод хімічних реактивів» є досить значним виробником медичних субстанцій для виготовлення лікарських засобів. Це підприємство представляє єдиний комплекс з виробництва хімічної та фармацевтичної продукції, і безумовно є лідером серед виробників медичних субстанцій та препаратів.

Задля організації випуску медичних субстанцій на ДП «Завод хімічних реактивів» було створено комплекс заходів, які передбачали закупівлю та переобладнання основного устаткування, освіту основних провідних фахівців заводу, системи виміру контролю якості, переоснащенням діючих та створенням нових виробничих ділянок, додатковим набором персоналу, пошуком нових джерел та ринку збуту, налагодженням тісної співпраці з ведучими фармацевтичними організаціями та промисловими підприємствами України.

4.2. Технологічний процес вироблення ліків (таблеток)

Задля оцінки технологічного процесу на даному підприємстві автор пропонує розглянути процес виробництва таблеток, які містять різні хімічні речовини, призначені для різних систем.

Таблетки – тверді лікарські засоби, які отримують шляхом технологічної обробки і пресування лікарських і допоміжних речовин, призначені для внутрішнього, зовнішнього, сублінгвального, імплантаційного або парентерального застосування[85].

За способом виробництва таблетки поділяють на два класи: пресовані, які отримують шляхом пресування лікарських речовин, і тритураційні, або таблетки, що отримуються за допомогою агломераційного формування маси. Останні складають 1-2 % виробництва таблеткових лікарських форм.

Таблетки для внутрішнього застосування поділяються згідно державної фармацевтиї УкраїниДФУ:

таблетки без оболонки, таблетки, покриті оболонкою, таблетки шипучі, таблетки розчинні, таблетки дисперговані, таблетки кишковорозчинні, таблетки з модифікованим вивільненням, таблетки для ротової порожнини.

Розміри таблеток у діаметрі коливаються від 4 до 25 мм. Таблетки діаметром понад 25 мм називають брикетами. Найбільш поширеними є таблетки діаметром від 4 до 12 мм. Таблетки діаметром більше 13 мм повинні призначатися для розжовування, розсмоктування або розчинення перед уживанням; з діаметром 9 мм і більше повинні мати ризику (одну чи дві), що дозволяє поділити їх на дві або чотири частини і таким чином полегшувати дозування лікарської речовини [84].

Діаметр таблеток визначається залежно від їх маси. Для цієї мети користуються спеціальною шкалою «маса-діаметр» (ГОСТ 64-072-8 «Засоби лікарські. Таблетки. Типи і розміри»).

Маса таблеток в основному складає 0,05-0,8 г, що визначається дозуванням лікарської речовини і кількістю допоміжних речовин, що входять до їх складу.

Виробництво таблеток починається з вивчення властивостей вихідних лікарських речовин, які багато в чому зумовлюють раціональний спосіб таблетування, вибір асортименту і кількості допоміжних речовин. Значним фактором при виробництві є хімічні та фізичні властивості речовин.

Порошкоподібні речовини складаються з полідисперсних систем, що мають різні форми і розміри кристалічних частинок (аморфна структура при виробництві таблеток зустрічається рідше). Форма і розмір частинок порошоків залежать: у кристалічних речовин (хіміко-фармацевтичні препарати) – від структури кристалічної решітки та умов росту частинок у процесі кристалізації, у подрібнених рослинних матеріалів – від анатомо-морфологічних особливостей подрібнених органів рослин і типу подрібнюючої машини [85].

Зазвичай порошки, що мають частки у формі паличок, характеризуються дрібнодисперсністю, хорошою ущільнюваністю і достатньою пористістю (анальгін, норсульфазол, акрихін та ін.).

Порошки з рівновісною формою частинок – крупнодисперсні, з малим ступенем ущільнення, малою пористістю (лактоза, гексамети-лентетрамін, фенілсаліцилат). Чим складніша поверхня частинок порошку, тим більше зчеплення між ними і менша сипкість, і навпаки.

Фізичні властивості порошоків визначаються питомою і контактною поверхнею та істинною щільністю.

Питома поверхня – сумарна поверхня, яку займає порошкоподібна речовина, а контактна поверхня – поверхня, яка утворюється при зіткненні між собою частинок порошку. Питома поверхня визначається методом повітропроникності на прилади – поверхнеміри.

Питома поверхня перебуває у прямій залежності від ступеня дисперсності порошоків і може варіювати в широких межах. Питома поверхня допомагає в процесі грануляції визначити розрахунковим шляхом кількість зволожувача — розчину зв'язуючої речовини [86].

За коефіцієнтом контактного тертя опосередковано судять про абразивність таблетованих мас. Чим більше його значення, тим стійкішим до зношування повинен бути прес-інструмент таблеткових машин. Найбільшу абразивність (0,2-0,4) мають неорганічні солі, крупнокристалічні органічні речовини, рослинні порошки. Найменший коефіцієнт тертя ($< 0,2$) у речовин з низькою температурою плавлення, з довгим вуглецевим ланцюгом, у гранульованих мас із змашуючими речовинами.

Для таблетування важливе значення мають такі хімічні властивості: наявність кристалізаційної води, розчинність, змочуваність і гігроскопічність.

Якщо пружність пари в повітрі більша, ніж їх пружність на поверхні твердих частинок, то порошкоподібна маса, підготовлена до таблетування, починає поглинати пари води з повітря і розпливатися в поглиненій воді (гігроскопічність). На цьому основанні умови зберігання і підготовки до таблетування таких препаратів. Молекули води кристалізаційної визначають механічні (міцнісні, пластичні) і термічні (відношення до температури

повітряного середовища) властивості кристала і істотно впливають на поведінку кристала під тиском [85].

Технологічні характеристики таблетованих мас перебувають у тісному взаємозв'язку з фізико-хімічними властивостями порошкоподібних лікарських речовин.

Порошки неоднорідні за розмірами частинок. Частинки порошку, що мають однакові розміри, складають фракцію. Співвідношення маси фракцій у відсотках називається фракційним, або у разі гранул — гранулометричним складом. Більшість фармацевтичних препаратів, що підлягають таблетуванню, містять дрібну фракцію (менше 0,2 мм) у переважній кількості і тому мають погану сипкість. Вони погано дозуються за об'ємом на таблеткових машинах, таблетки виходять неоднорідними за масою і міцністю.

Дуже важливе визначення таких об'ємних показників порошоків, як насипна і відносна щільність і пористість [85].

Насипна (об'ємна) щільність — це маса одиниці об'єму вільно насипаного порошку, яка залежить від щільності речовини, форми і розміру частинок, їх укладання. Лікарські порошки, як правило, легкі і сипкі, погрішність вимірювання їх насипної маси вища, ніж у важчих сипких матеріалів.

Пористість – об'єм вільного простору (пор, порожнеч) між частинками порошку. У вільно насипаній масі порошкоподібних лікарських речовин частинки стикаються між собою тільки окремими ділянками своєї поверхні. Порожнечі (пори) у порошках можуть займати 50-80 % об'єму. Пористість порошкоподібної маси залежить від розміру частинок і їх форми. Чим менша щільність укладання, тим більша пористість маси і тим більший її об'єм, що вимагає більшого об'єму матриці. Від усіх цих об'ємних характеристик залежить здатність порошку до ущільнення під тиском. Чим менша щільність і більша пористість, тим більший ступінь стиснення порошку.

Наступним етапом є визначення форми, розміру і характеру поверхні порошку. Форму, розмір і характер поверхні частинок порошку визначають за

допомогою мікроскопа, оснащеного мікрометричною сіткою або окуляр-мікрометром при збільшенні в 400 або 600 разів [84].

На поверхню предметного скла поміщають подрібнений порошок, потім поворотом на 180° його струшують при легкому постукуванні по склу. Визначають кристали по довжині і ширині (частинки анізодіаметричної форми) або по діаметру (частинки ізодіаметричної форми) за максимальними і мінімальними розмірами. Для отримання статистично достовірних результатів проводять не менше 50 вимірів для кожного порошку. Потім обчислюють середні показники. Наступним етапом є визначення вологості.

Дві наважки порошку масою 1-3 г, зважені з погрешністю $\pm 0,01$ г, помішують у заздалегідь висушені і зважені разом з кришками бюкси. Кожну наважку порошку сушать в сушильній шафі при температурі 100-105 °С до постійної маси. Постійна маса вважається досягнутою, якщо різниця між двома подальшими зважуваннями після 30 хв. висушування і 30 хв. охолодження в ексікаторі не перевищує 0,01 г [85].

Вологість сировини (X) у відсотках обчислюють за формулою:

$$X = \frac{(m - m_1) \times 100}{m}, \quad (4.1)$$

де m – маса порошку до висушування, г;

m_1 – маса порошку після висушування, г.

За остаточний результат визначення беруть середнє арифметичне двох паралельних визначень, обчислених до десятих часток відсотка. Допустима розбіжність між результатами двох паралельних визначень не повинна перевищувати 0,5 %. Вологість порошоків, що використовуються для виробництва таблеток, знаходиться в межах 3—5 % [85].

Наступний крок – визначення хімічних властивостей таблеток є визначення їх фракційності. 100,0 г порошку зважують з похибкою $\pm 0,1$ г,

просівають через набір з чотирьох послідовно зібраних сит. Сита необхідно використовувати відповідно до статті ДФУ (Державна Фармакопея України):

грубі порошки (сито № 1400, діаметр 710 мкм);

середнє подрібнення порошку (сито № 355, діаметр 224 мкм);

дрібний порошок (сито № 180, діаметр 125 мкм);

найдрібніші порошки (сито №125, діаметр 90 мкм).

Порошок поміщають на верхнє сито і весь комплект струшують (вручну або на механізованому пристрої) протягом 5 хв. Потім сита знімають по черзі одне за одним. Просів і відсів матеріалу на ситах зважують. Вміст фракцій різної крупності виражають у відсотках від загальної маси. Фракцію, що пройшла через сито певного розміру, позначають знаком а що залишилася на даному ситі – знаком Наприклад, фракція, що пройшла через сито з діаметром отворів 224 мкм, але залишилася на ситі з діаметром отворів 125 мкм, повинна складати не більше 40 %, тоді записують: -224+ 125=40 % Важливим показником є показник насипної щільності таблеток. Насипну (об'ємну) щільність порошку визначають на пристрої для вібраційного ущільнення порошків 545Р-АК-3 Маріупольського заводу технологічного устаткування (МЗТУ) (рис. 4.1). Пристрій складається з основи 1, на якій розміщено електродвигун 2 і редуктор 3. На валу редуктора змонтований маховик 4 з ексцентриком 4. У стояку 6 розміщений шток 7; на верхньому корпусі його закріплена втулка 8, на яку за допомогою прокладки 9 і гайки 10 встановлений вимірювальний скляний циліндр 11 місткістю 25 мл.

Схематично процес вироблення таблеток складається з 7 стадій, які показано на рис 4.2.

Амплітуду коливань регулюють за допомогою гвинта 14 і контргайки 15 за шкалою 12. Частоту обертання мотора регулюють трансформатором, а число коливань вимірювального циліндра фіксують лічильником 13.

Проаналізувавши основні показники хімічних та фізичних властивостей допоміжних речовин при виробництві таблеток, автор вважає за доцільне

перейти до розгляду технології виробництва продукції, а саме гранульованих таблеток.

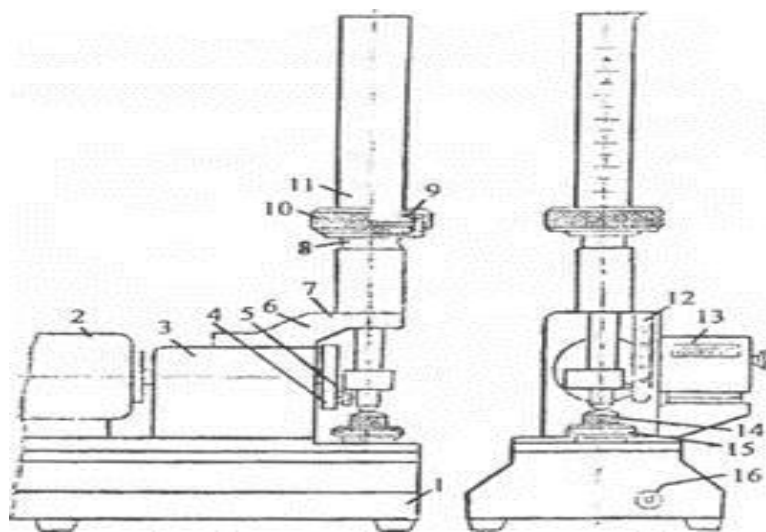


Рис. 4.1. Прилад визначення насипної щільності порошків [86]

Гранулят в дражувальному котлі отримують таким чином: лікарські і допоміжні речовини завантажують у дражувальний котел і перемішують із швидкістю обертання котла 30 об/хв. Потім за допомогою форсунки наносять розчин зв'язуючої речовини. При зіткненні з розчином утворюються дрібні гранули. Наступним етапом виробництва є сушка гранул [17]. Зменшують швидкість обертання котла до 3-5 об/хв, подають струмінь теплого повітря та висушують гранули. В кінці процесу до висушеного грануляту додають ковзні речовини.

Грануляція розпилюванням проводиться таким чином: заздалегідь готують суспензію з допоміжних речовин і зволожувача (без лікарських речовин) і подають її в розпилюючу сушарку за допомогою форсунок у вигляді дрібних крапель.

Сушка здійснюється повітрям при температурі близько 150 °С. При цьому виходять гранули розміром 10-70 мкм, які потім змішують з лікарськими

речовинами. Гранули мають високу сипкість і здатність до спресовування, тому таблетки, отримані з такого грануляту, мають високу міцність і пресуються при низькому тиску. В результаті надмірного висушування суспензії також можливе відшаровування верхньої частини таблетки («кемпінг») при пресуванні. При обробці порошкоподібних препаратів, розмір частинок яких близький до 100 нм, використовується їх властивість до агломерації під дією особливих сил зчеплення. Грануляційна установка представлена на рис. 4.2, працює за способом псевдо-зрідження. Вона являє собою вертикальний циліндроконічний апарат із нержавіючої сталі, в нижній частині якого розташовано днище 13 з нержавіючої дротяної сітки. Діаметр отворів сітки розрахований на тонкий помел препарату.

У середній частині апарату, стінки якого відполіровані до дзеркальної поверхні, розташована форсунка, яка переміщується у вертикальній площині [11]. Залежно від властивостей гранулюючої рідини вид форсунки і тип насоса вибираються експериментальним шляхом. Рідина, призначена для зрошування і гранулювання, подається до форсунки насосом високого тиску. У циліндровій частині апарату розташовані рукавні фільтри 10 з нейлону, прикріплені до корпусу апарату [82]. При гранулюванні повітря поступає всередину фільтрувальних рукавів і в очищеному вигляді виходить через клапан 4 першого сегмента назовні. Пил, що осів, скидається всередину камери 8; очищення триває 1-2 с. Такий спосіб очищення фільтра значно підвищує якість гранулювання. У нижній внутрішній частині гранулятора розташований гумовий конус, що опускається і піднімається під дією пневматичного циліндра 2.

При розвантаженні гумовий конус опускається, і готовий продукт розвантажуються в приймальну ємність 1, звідки, пневмоподачею передається на фасування.

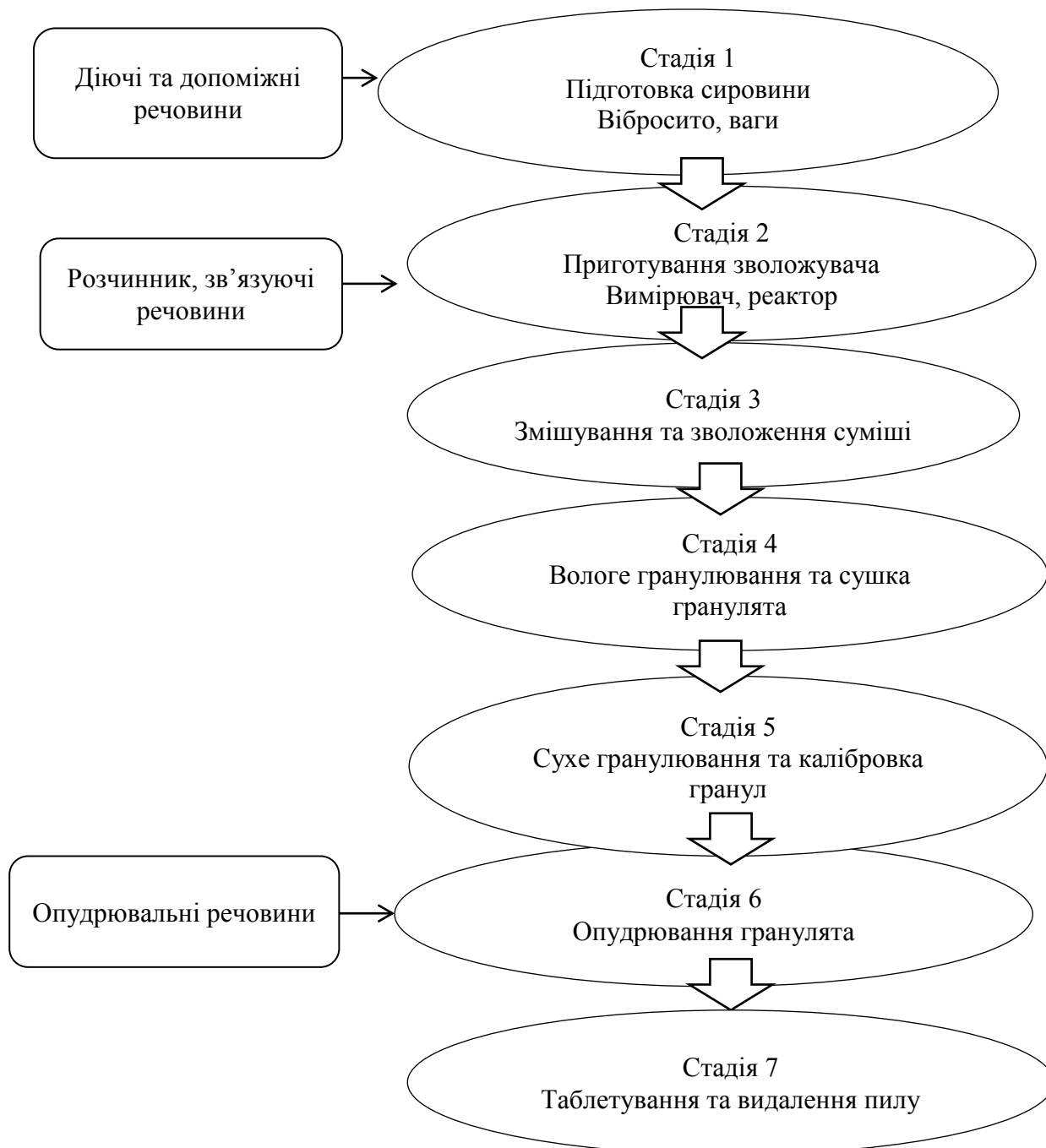


Рис. 4.2. Стадії виготовлення таблеток на підприємстві «Завод хімічних реактивів» [86]

Для кожного виду препарату експериментально встановлюються оптимальні параметри процесу: температура, витрата зрошувальної рідини і повітря, послідовність і тривалість кожної технологічної операції. Недоліком такого методу гранулювання є можливість виникнення високих зарядів статичного струму. Продуктивність грануляційних установок такого типу – від 0,2 до 600 кт/год. [85].

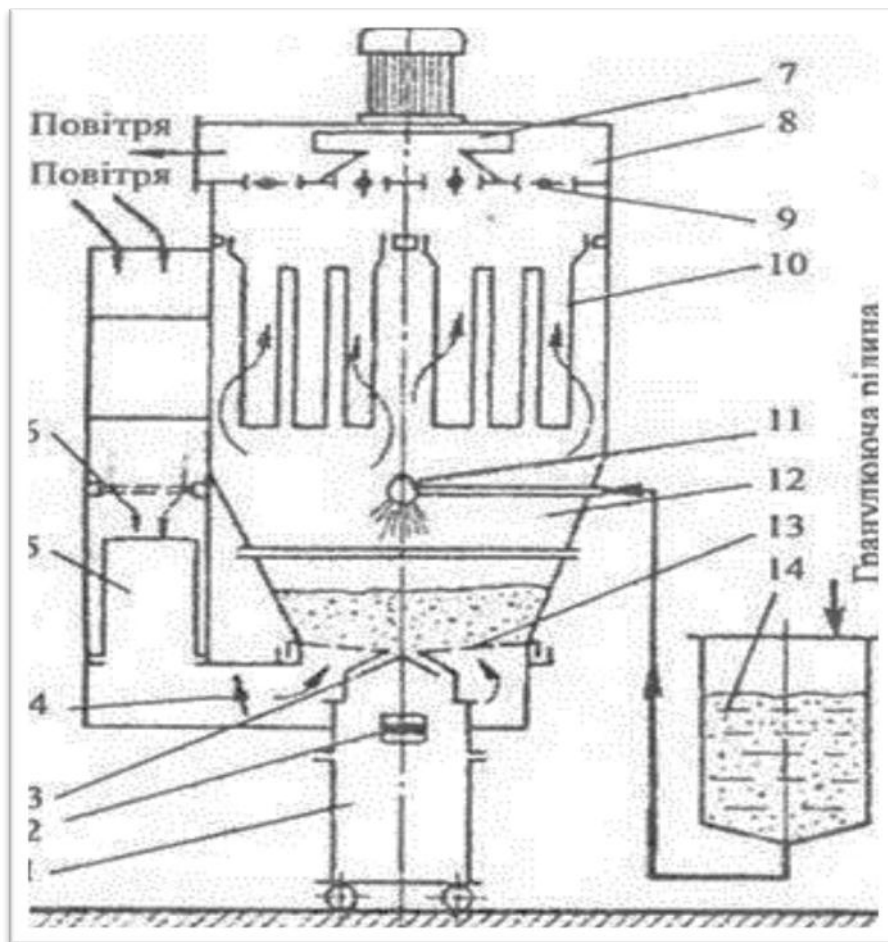


Рис 4.3. Установа для гранулювання препаратів у псевдокиплячому шарі [86]

Даний тип виробництва є досить ефективним, коли субстанції та порошки не мають значної сипучості та їх фізичні та хімічні властивості не дозволяють виробництво іншими методами.

4.3. Шляхи вдосконалення технологічного процесу виробництва таблеток на ДП «Завод хімічних реактивів»

Висока конкуренція даної галузі, змушує підприємство використовувати інноваційні процеси на усіх ланках діяльності останнього. Перш за все зазначимо, що найбільш вагомим показником є якість

продукції та максимальна комфортність використання її кінцевим споживачем. Для більш конкурентного виробництва твердих таблеток, зменшення їх форми та збільшення корисності автор пропонує вдосконалення другої стадії технологічного процесу виробництва таблеток, а саме використання деяких зв'язуючих речовин, які поліпшують якість продукції, що виготовляється. Серед таких речовин слід виокремити синтетичний низьков'язкий розчин Плаздону К-25 (Мм 34000), який надає еластичність і особливо рекомендований, коли потрібні високі концентрації зв'язування, а режим обробки обмежений робочою в'язкістю, оскільки устаткування на підприємстві ДП «Завод хімічних реактивів» потребує оновлення, а грошей для інвестування в нове імпортоване обладнання не вистачає.

Найвищі концентрації зв'язувача допомагають коректувати насипну щільність і текучість – їх фізичні модифікації дають можливість упаковувати гранули в капсули, сприяючи також швидшому диспергуванню і розчиненню їх у шлунку [87].

Поліплаздон XL (кросповідон, кросполівідон) і поліплаздон XL-10 – універсальні дезінтегранти, що відрізняються ступенем дисперсності. Поліплаздон XL-10 – дрібніший порошок, з частинками 30 мк, а поліплаздон XL – з частинками 100 мк. Механізм ефективної дезінтеграції створюють поліплаздон XL і поліплаздон XL-10 з рівнем концентрації зазвичай 1-3 %. Ці дезінтегранти ідеально підходять для таблетування лікарських форм з великим дозуванням діючої речовини для прямого пресування і вологого гранулювання, збільшуючи міцність і знижуючи розтріскуваність. Поліплаздони не розчинні у воді, набухають без утворення драглю, стійкі до вологи і висихання без втрати ефективності, підходять для опудрювання таблеткової маси, а також для введення всередину мас. При комбінованому застосуванні поліплаздонів XL та XL-10 краще вводити зовні поліплаздон XL, а всередину маси – поліплаздон XL-10. Відмітною

особливістю поліплаздонів є той факт, що вони збільшують швидкість розчинення малорозчинних субстанцій.

Собівартість виготовлення продукції з застосуванням синтетичних речовин – 540,86 тис. грн. За таких умов собівартість продукції буде розраховуватись як сума витрат на заробітну плату, витрат комплектуючих та амортизаційних відрахувань, що становитиме 1 016,85 тис. грн. Формула ефективності (1) :

$$E = \frac{C_{\text{в}} - C_{\text{б}}}{K_{\text{б}} - K_{\text{в}}}, \quad (4.1)$$

де $K_{\text{б}}$ і $K_{\text{в}}$ – капітальні вкладення за базовим і впроваджуваним варіантами;

$C_{\text{б}}$, $C_{\text{в}}$ – собівартість річної продукції у цих самих варіантах.

Коефіцієнт ефективності (E), після провадження модернізації та покращення якості продукції з використання нових синтетичних речовин в виробництві розрахований за формулою:

$$E = \frac{1016,86 \text{ тис. грн} - 540,86 \text{ тис. грн}}{960 \text{ тис. грн} - 450,6 \text{ тис. грн}} = 0,93.$$

Оскільки значення розрахованого показника E близьке до 1, це позитивно характеризує здійснені витрати, тому використання нових речовин в виробництві у діяльності підприємства можна вважати виправданим.

Отже використання таких синтетичних засобів допоможе підприємству поліпшити якість складу таблеток, яка відображається в їх масі, формі, твердості. Так як підприємство працює не тільки з кінцевим споживачами а й з іншими фармацевтичними компаніями, використання зв'язуючих речовин додасть таблеткам більших конкурентних переваг. ДП «Завод хімічних реактивів» – підприємство, яке працює з багатьма фармацевтичними підприємствами та компаніями, тому значним на думку автора є спрощення процесу транспортування продукції, пакування таблеток,

що можливо завдяки імплементації інноваційних процесів в технологічну частину виробництва продукції.

Наступним значним чинником підвищення конкурентоспроможності продукції, що виготовляється є матеріальна складова. Цей фактор впливає як безпосередньо на підприємство так і на кінцевого споживача. Таким чином використання синтетичних зв'язуючих речовин «плаздонів» спростить технологічний процес та стадії виробництва таблеток. Використання даних інноваційних процесів допоможе з основною стратегією діяльності підприємства – адаптивності до умов швидкого розвитку конкурентного середовища, та стохастичності економічних процесів.

ВИСНОВКИ

У дослідженні теоретично обґрунтовано стратегічне управління зовнішньоекономічної діяльності та визначено науково-практичні підходи до вдосконалення цієї діяльності підприємства. Для цього були виконані наступні завдання:

Визначення теоретичних засад зовнішньоекономічної діяльності підприємства та основ стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з точки зору рівнів управління та підходів до управління;

Здійснення господарського та фінансового аналізів діяльності ДП «Завод хімічних реактивів», а також аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства, вивчення підходу до побудови організаційної структури управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства у загальній організаційній структурі;

Вивчення шляхів вдосконалення існуючої системи стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» шляхом пошуку можливих удосконалень до процесу аналізу зовнішнього середовища підприємства;

Вивчення технологічного процесу вироблення продукції ДП «Завод хімічних реактивів».

У першому розділі дослідження за допомогою методу порівняння та формалізації здійснено теоретичний аналіз визначень науковців зовнішньоекономічної діяльності. У ході дослідження було виявлено, що науковці мають різні точки зору щодо визначення елементів зовнішньоекономічної діяльності. Також у дослідженні визначено, що у науковців не має єдиної точки зору щодо визначення стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства з точки зору підходів до управління. До того ж, виявлені протиріччя у думках авторів, що визначаються

у поєднанні різних підходів до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У другому розділі дослідження виконані завдання щодо фінансового, господарського аналізів і аналізу зовнішньоекономічної діяльності ДП «Завод хімічних реактивів» на основі фінансових звітів підприємства за 2013-2015 роки. У ході аналізу були виявлені основні тенденції господарської діяльності підприємства, які в цілому говорять про поступову орієнтацію підприємства на внутрішній ринок та зменшення експортної діяльності підприємства та, навпаки, збільшення імпорту для виробництва власної продукції, що негативно впливає на рентабельність діяльності підприємства. Також здійснений аналіз організаційної структури управління ДП «Завод хімічних реактивів» та аналіз роді управління зовнішньоекономічної діяльності в досліджуваній структурі управління підприємством. У ході аналізу виявлено, що відділ ЗЕД підприємства має виключно комерційні функції для збуту або постачання продукції, що унеможлиблює істотний розвиток управління зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

У третьому розділі проаналізовані недоліки обраного методу аналізу зовнішнього середовища підприємства на ДП «Завод хімічних реактивів». На основі цих недоліків був обраний інший підхід до аналізу зовнішнього середовища фірми, який нівелює виявлені недоліки і сприяє розвитку стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Користуючись новообраним підходом, проведено аналіз стану зовнішнього середовища ДП «Завод хімічних реактивів», результати якого підтвердили ефективність і надійність використання економетричних методів і інформаційних технологій під час аналізу макросередовища підприємства. Таким чином, з'являється реальна перспектива збільшення якості стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а, значить, і зростання ефективності усієї підсистеми стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
2. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ зі змінами, внесеними від 24.12.2015 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
3. Алексеева Т. І. Міжнародна торгівля: навч. посібник / Харківський національний економічний ун-т. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 252с.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Андерсен Б.; пер. с англ. С. Ариничева – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
5. Березовенко С. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / Березовенко С. М. – К.: ВІРА-Р, 2002. – 552 с.
6. Бовтрук Ю. А. Вступ до спеціальності "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності": навч. посібник / Бовтрук Ю. А. – К.: МАУП, 2007. – 153с.
7. Васюренко В. О. Фінансове регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств: теоретичне узагальнення та прикладний аналіз: монографія / Васюренко В. О. – Х.: ХНЕУ, 2012. – 99 с.
8. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 196 с.
9. Воронкова О. Н., Пузакова Е. Л. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление: учеб. пособие / Воронкова О. Н., Пузакова Е. Л. – М.: Экономиста, 2007. – 495с.
10. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж; пер. О. А. Федеева. – СПб.: Виктория плюс, 2002. – 256 с.

11. Дідьківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник / М. І. Дідьківський. – К.: Знання, 2006.- 462 с.
12. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г. М. Дроздова. – К: Центр навчальної літератури, 2004. – 247 с.
13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
14. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан; пер. И. В. Брежневой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 216 с.
15. Ладыко И. Ю. Управление крупным предприятием: монография / И. Ю. Ладыко. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
16. Липов В. В. Практикум для самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни "Міжнародні економічні відносини": тести, практичні та ситуаційні завдання: навч.-практ. посібник / В. В. Липов. – Х.: ХНЕУ, 2008. – 193с.
17. Маршев В. И. История управленческой мысли: учебник / В. И. Маршев. – М.: Инфра-М. – 2005. – 731 с.
18. Покровская В. В. Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности: учебник / В. В. Покровская. – М.: Юристъ, 2000. – 456 с.
19. Полякова Я. О. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій / Я. О. Полякова. – Х.: ХНЕУ, 2016. – 31 с.
20. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4. – М.: "ИНФРА-М", 1999. – 344 с.
21. Савицкая Г. В. Экономический анализ / Г. В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2005. – 651 с.
22. Савуляк В. В. Управління якістю продукції: навчальний посібник / В. В. Савуляк – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 92 с.
23. Шаповал М. І. Менеджмент якості: навчальний посібник / М. І. Шаповал. – К.: КНЕУ, 2015. – 471 с.

24. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
25. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник / О. В. Шкурупій. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.
26. Бурмистров В. Н. Внешняя торговля Российской Федерации: монографія / Бурмистров В. Н., К. В. Холодов. – М. : Юристъ, 2001. – 384 с.
27. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник / Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
28. Кизим Н. А. Качество жизни населения и внешнеэкономическая деятельность предприятий: монография / Кизим Н. А., Зинченко В. А. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 184с.
29. Малярець Л. М. Контролінг зовнішньоекономічної діяльності підприємства: аналітичний підхід: монографія / Л. М. Малярець, Н. В. Проскурніна. – Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 228 с.
30. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.: ил. – Парал. тит. англ.
31. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.: ил.
32. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997 – 322 с.
33. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуневского. – СПб.: Издательство "Питер", 2000 – 678 с.
34. Багорова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник / І. В. Багорова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.

35. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник / В. В. Козик, Л. А. Папкова, Н. Б. Даниленко. – К.: Знання, 2008. – 406 с.
36. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монографія. / [Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Головка]. – Х.: ХНЭУ, 2003. – 349 с.
37. Міжнародний бізнес: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [В. А. Вергун, А. І. Кредісов, С. М. Березовенко, І. С. Голубій, В. П. Мазуренко]. – К.: ВПЦ "Київський університет", 2007. – 500с.
38. Міжнародний бізнес: теорія і практика: монографія / [Н. Р. Лисиця, Я.О. Полякова, Л. В. Базалієва, Л. І. Піддубна, Ю. О.Семікоп]. – Х.: ХНЕУ, 2008. – 140 с.
39. Внутрішній контроль господарської діяльності підприємства: навч. посібн. для студентів вищих навчальних закладів / [ред. М. Д. Корінька]. – Фастів: Поліграфіст, 2006. – 440 с.
40. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підручник / [ред. О. А. Кириченко]. – К.: Знання, 2008. – 518 с.
41. Основи міжнародної торгівлі: навчальний посібник / [ред. Ю. Г. Козак, Н. С. Логвинова]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 656 с.
42. Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (до 20-річчя ф-ту міжнар. бізнесу та менеджменту) / Тернопільський національний економічний унт. Факультет міжнародного бізнесу та менеджменту. – Т.: ТНЕУ, 2008. – 616с.
43. Безгін К. С. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством / К. С. Безгін, І. В. Гришина // Вісник економічної науки України – 2015. – № 3 (53). – С. 5 – 10.
44. Востряков О. В. Обмеження і перешкоди впровадження процесного підходу в управлінні компанією / О. В. Востряков // Вісник економічної науки України – 2015. – № 4. – С. 6.

45. Вяткін П. С. Особливості застосування тактичного управління ресурсами в умовах реалізації стратегії підприємства / П. С. Вяткін, Т. Г. Вяткіна // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2010. – № 3 (53). – С. 162 – 168.

46. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2012. – № 4. – С. 10 – 14.

47. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. – 2013. – № 1. – С. 146 – 151.

48. Ткачук Л. М. Якість продукції: методологічні та прикладні аспекти / Ткачук Л. М. // Вісник економічної науки України. – 2015. – № 3 (53). – С. 52 – 56.

49. Черкасов В. І. Клітинна теорія організації процесів глобального виробництва наукоємної продукції / В. І. Черкасов // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 6. – С. 510 – 516.

50. Большой экономический словарь / [ред. А. Н. Азрилиян]. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

51. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 480 с.

52. Хамптон Дж. Современное управление. Энциклопедический справочник. Т. 1. / Дж. Хамптон. – М.: «Издательство», 1997. – 584 с.

53. Кім О. О. Вплив зовнішньоекономічної діяльності на інституційні перетворення в трансформаційній економіці: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к. е. н.: спец. 08.01.01 «Економічна теорія» / О. О. Кім. – Х., 2005. – 15 с.

54. Кісь О. П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. к.е.н.: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. П. Кісь. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 112 с.

55. Горчаков В. Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії : автореф. дис.

на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / В. Ю. Горчаков. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2005. – 22 с.

56. Кирилов Ю. Є. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності на ринку зерна: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н.: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК» / Ю. Є. Кирилов. – Житомир: Державний агроекономічний університет, 2005. – 18 с.

57. Коломієць В. В. Експортний потенціал регіону та його зовнішньоекономічна діяльність (на прикладі Черкаського регіону): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н.: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / В. В. Коломієць. – К.: Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ, 2005. – 338 с.

58. Філатова Г. О Організаційно-економічний механізм визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н.: спец. 08.06.01. «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г. О. Філатова. – К.: КНТЕУ, 2004. – 25 с.

59. Barney J.B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. - Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1996.

60. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position / W. E. Deming. — Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p.

61. Gluck Frederick W., Kaufman Stephen P., Walleck A. Stephen. Thinking strategically. – The McKinsey Quarterly, 2000, № 3 Strategy.

62. Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management.- New York, McGraw-Hill, 1980.

63. Porter M. Competitive Strategy, New-York, Free Press, 1980.

64. Rumelt R.P. Strategy, Structure, and Economic Performance, Cambridge, MA: Harvard University, 1974.

65. Schendel D.E., Hatten K.J. "Business Policy or Strategic Management: a view for emerging discipline". In Academy of Management Proceedings, 1972.

66. Steiner G.A., Miner J.B. Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases. New York, McMillan, 1977.
67. Thompson T.J., Strickland A.J. Strategic Management: Concept and Cases, 4th ed., Plano, Business Publication, 1987.
68. Von Neumann J., Morgenstern O. The Theory of Games and Economic Behavior. - New York, Willy, 1944.
69. Hatten K.J., Hatten M.L. Effective Strategic Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1988.
70. Mintzberg H., McHugh A. Strategy formulation in adhocracy .- Administrative Science Quarterly, 30, 1985.
71. Amram, M. & N. Kulatilaka (1999c): "Uncertainty: The New Rules for Strategy", Journal of Business Strategy, May/June 1999, Vol. 20, № 3, pp. 25-34.
72. Офіційний сайт Державної служби статистики. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
73. Офіційний сайт ДП «Завод хімічних реактивів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zhr.kharkov.ua/>.
74. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/news/borg/derzhavnij-borg>.
75. Служба статистики України. Географічна структура зовнішньої торгівлі України за 2013 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/zd/ztt/ztt_u/ztt1213_u.html.
76. Служба статистики України. Географічна структура зовнішньої торгівлі України за 2016 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/zd/ztt/ztt_u/ztt1216_u.html.
77. Портал даних KNOEMA.RU – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knoema.ru/atlas/sources>
78. Портал даних KNOEMA.RU – World Bank – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knoema.ru/atlas/sources/WB>.
79. Портал даних KNOEMA.RU – IMF – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knoema.ru/atlas/sources/IMF>.

80. Портал даних KNOEMA.RU – OECD – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/sources/OECD>.
81. Портал даних KNOEMA.RU – Eurostat – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/sources/Eurostat>.
82. Портал даних KNOEMA.RU – World Bank – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/sources/FAO>.
83. Портал даних KNOEMA.RU – World Bank – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/sources/WTO>.
84. Портал даних KNOEMA.RU – World Bank – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/sources/ITF>.
85. Портал даних KNOEMA.RU – World Bank – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/sources/WHO>.
86. Портал даних QUANDL.COM – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.quandl.com>.