

10. **Interreg III. Regional Policy Inforegio.** European Commission. http://ec.europa.eu/regional_policy/interreg3/
11. **KfW Mittelstandsbank** <http://www.kfw-mittelstandsbank.de>
12. **Auf Kurs Online-Angebote fuer KMU.** // SECO, eGov KMU. 3. Auflage. Aufgabe 2007. 41 с.
13. Бернарден Акитоби, Ричард Хемминг и Герд Шварц. Перевод: Михаил Левин. **Государственные инвестиции и государственно-частные партнерства.** / Вопросы экономики № 40. // МВФ. International Monetary Fund. Washington. USA. 2007. 22 с.
14. **Public Private Partnership (PPP) und Mittelstand in Baden-Wuerttemberg.** Leitfaden. // Wirtschaftsministerium Baden-Wuerttemberg. Stuttgart. 2. ueberarbeitete Auflage Mai 2007. 50 S.
15. **Gemeinsam in die Zukunft investieren.** Oeffentlich Private Partnerschaften in Schleswig-Holstein. // Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein. Investitionsbank Schleswig-Holstein.Kiel.2007. 35 S.

Рецензент д. е. н., професор В. І. Павлов.

УДК 334.716:339.5

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

О.П. ЖУК

У статті розглядаються проблеми оцінки ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств. Автором запропонований алгоритм оцінки результативності та ефективності зовнішньоторговельної діяльності промислових підприємств, який містить широке коло кількісних та якісних показників.

The article is dedicated to the research of improvement techniques for international trade activity. The author worked out the algorithm for evaluating the efficiency and productivity of the international trade management system and ways of its activation according.

Ключові слова: зовнішньоторговельна діяльність, експорт, імпорт, зовнішньоторговельні операції, управління, експортна конкурентоспроможність, ефективність.

©О.П. Жук - к.е.н., доц. кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка

Будь-яке підприємство, діяльність якого виходить на зовнішні ринки, потребує власної ефективної системи управління зовнішньоторговельною діяльністю (ЗТД), яка б відповідала сучасним вимогам та умовам розвитку економічних процесів, враховувала б динаміку кон'юнктури міжнародного та внутрішнього ринків, ґрунтувалась на принципах адаптивності і забезпечувала б достатню гнучкість та швидкодію під час ухвалення рішень. Тому для підприємства важливим є визначення результативності та ефективності роботи цієї системи управління.

Різним аспектам оцінки ефективності управління, зокрема управління ЗТД і зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, присвячені праці багатьох вітчизняних науковців та практиків, які вивчають зазначену сферу. У більшості наукових публікацій автори досліджують лише окремо взятий певний елемент управління ЗТД підприємства, зокрема, ефективність зовнішньоторговельних операцій, не приділяючи належної уваги ефективності системи управління ЗТД в цілому. Зважаючи на це, метою написання даної статті є узагальнення наявних наукових підходів і формування на їх основі комплексної системи оцінки ефективності управління ЗТД підприємства, яка, на наше переконання, має бути представлена не лише кількісними, але й якісними показниками, адже результат управлінської праці виражається як економічних, так і соціальним ефектом.

Насамперед варто зазначити, що управлінська праця відноситься до тих видів людської діяльності, оцінка яких не завжди може бути зроблена прямим методом, зважаючи на відсутність формалізованих результатів та кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто використовують непрямі методи оцінки.

Доцільність ЗТД підприємства обґрунтовується та визначається на основі аналізу показників економічної ефективності, які традиційно поділяють на показники ефекту та показники ефективності [1; 2]. Показники ефекту від зовнішньоторговельних операцій підприємства визначаються як абсолютні значення і відтворюються у грошових одиницях як різниця між результатами цих операцій та витратами на їх здійснення. Показники ефективності обчислюють відповідно

як співвідношення прибутку від ЗТД підприємства і витрат на її здійснення та відтворюються відносними величинами.

Вперше пояснити джерело переваг (ефект) від ЗТД намагався ще А. Сміт у рамках своєї теорії абсолютних переваг. Він довів, що товарообмін теоретично має бути вигідним усім країнам при умові правильного формування структури експорту та імпорту. Зовнішньоторговельний ефект враховує міжнародні відмінності двох типів: відмінності в умовах виробництва певного товару, які виявляються у кінцевому підсумку в різному рівні витрат виробництва і відмінності структури цін, які призводять до того, що їх рівень на даний товар неоднаково наближується до середньосвітової величини. Зовнішньоторговельні ціни залежать не лише від співвідношення попиту і пропозиції товарів на ринку, зміни курсів валют, але й від вміння використовувати кон'юнктуру ринку та підвищувати конкурентоспроможність товару.

Сьогодні не існує єдиновизнаної оптимальної системи аналізу ефективності експортно-імпортних операцій, тому багато підприємств проводить його, розглядаючи витрати при здійсненні експортно-імпортних операцій дуже стисло, що призводить до доволі узагальнених коефіцієнтів ефективності. Визначити ефективність зовнішньоторговельних операцій підприємства можна на основі розрахунку показників ефективності торгівлі окремими товарами (чи їх однорідними групами). Є декілька методик розрахунку цих показників, які дуже подібні між собою. Найчастіше на практиці при оцінці ефективності експортних операцій використовують показник валютної ефективності експорту, що розраховується за наступною формулою:

$$K_{вал} e = \frac{I\beta_i}{B\delta_i},$$

де $K_{вал} e$ – коефіцієнт валютної ефективності експорту товару; $C\beta_i$ – зовнішньоторговельна ціна i -го товару (валютних одиниць); $B\delta_i$ – дисконтовані витрати на виробництво та реалізацію i -го товару.

Якщо підприємство експортує продукцію широкої товарної номенклатури, то такі показники розраховують по кожній її позиції, що дає можливість підприємству співставити та вдосконалити структуру експорту.

Показники ефекту та ефективності ЗТД підприємства дозволяють безпосередньо оцінити ефективність його

експортно-імпортних операцій. Проте вони придатні для аналізу лише на окремому ринку і не враховують валютну ефективність зовнішньоторговельних операцій одночасно на декількох різних зовнішніх ринках, які мають свої характерні умови, рівень бар'єрів входження, споживчі вподобання і т.п. Вони також не дають змоги оцінити рівень та ефективність організації і роботи самої системи управління ЗТД підприємства в цілому, виявити її недоліки та вжити відповідні заходи щодо усунення цих недоліків. В умовах переходу на ринкові методи господарювання особливого значення, на нашу думку, набуває саме економіко-теоретична оцінка результатів управлінської діяльності, тобто домінуючою має бути ефективність системи менеджменту, а не ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства.

Складність визначення ефективності управління ЗТД підприємства полягає у тому, що, по суті, відсутні універсальні показники, які б відображали рівень суто менеджменту незалежно від загальних показників ефективності виробничо-збутової і ЗТД. Дуже часто теоретики і практики намагаються пов'язати результативність системи управління із витратами на її функціонування, проте, як справедливо зазначає С.І. Бойко, такий підхід може себе виправдати лише за умов планово-розподільчої системи [3]. Тому оцінка ефективності управління ЗТД підприємства повинна, на нашу думку, складатись із комплексу показників економічного аналізу, на основі визначення яких можна врахувати різні аспекти організації і здійснення ЗТД, а також містити якісні показники, які допоможуть чіткіше визначити результативність роботи системи управління.

Зрозуміло, що для отримання найбільшого ефекту від здійснення ЗТД підприємствам варто розвивати, насамперед, експортні операції, які б забезпечували отримання найбільшої валютної виручки на одиницю затрат суспільної праці і давали можливість імпортувати товари. Саме тому експортні операції підприємств для нас будуть пріоритетними при оцінці ефективності системи управління ЗТД підприємства. Аналіз ефективності управління ЗТД промислового підприємства має містити такі етапи:

1. Загальна оцінка ЗТД підприємства.
2. Оцінка ЗТД підприємства за регіональною ознакою.

3. Оцінка ЗТД підприємства за товарною ознакою.

4. Визначення рівня виконання зовнішньоторговельних договорів.

5. Оцінка експортної конкурентоспроможності підприємства.

6. Врахування зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на ЗТД підприємства.

7. Визначення рівня управління ЗТД підприємства.

Розглянемо коротко методику аналізу на кожному із зазначених вище етапів.

1) До показників загальної оцінки ЗТД підприємства можна віднести його експортну квоту та показники динаміки експорту.

Питання про співвідношення діяльності підприємства, яка орієнтована на внутрішній та зовнішній ринки, є дуже важливим і має яскраво виражений стратегічний характер, оскільки вибір експортної квоти зумовлюється асортиментною політикою, виробничими потужностями, розподілом капітальних вкладень, побудовою збутової мережі і т.п.

$$K_{en} = \frac{E_n}{O_e} * 100 \%,$$

де K_{en} – експортна квота підприємства; E_n – обсяг експорту підприємства; O_e – загальний обсяг виробництва

Від величини експортної квоти підприємства залежить вибір форм і методів виходу його на зовнішній ринок (так, якщо експортна квота зростає, підприємству варто відмовитися від торгівлі через посередників та організувати власні збутові мережі), побудова організаційної структури управління і системи маркетингу та ін.

Для характеристики ЗТД обсяги експорту підприємства за звітній рік порівнюють з обсягами його експорту у попередньому році, а також проводиться аналіз показників експорту у динаміці за кілька років. Показники динаміки експорту можуть розраховуватись як абсолютні і як відносні.

2) Оцінка ЗТД підприємства за регіональною ознакою дозволяє проаналізувати ефективність географічної структури його експортних операцій. Для цього доцільно усі країни-імпортери продукції підприємства поділити на три групи: стабільного експорту, спадаючого експорту, зростаючого експорту та визначити питому вагу кожної групи у експорті

підприємства. На основі такого аналізу можна оптимізувати географічну структуру експорту підприємства, правильно вибрати стратегічні дії.

3) Оцінка ЗТД підприємства за товарною ознакою є характерною для підприємств, які експортують декілька видів своєї продукції. До основних показників на цьому етапі аналізу можна віднести показники ефективності та конкурентоспроможності експорту, що визначаються для кожного експортного товару чи товарної групи. Мета такої оцінки – встановити, які зміни відбулися у товарній структурі експорту, чи одержали розвиток експортні операції із новими видами продукції, як змінився обсяг експорту у поточних та базових цінах і т.п.

Для визначення ефективності експорту підприємства скористаємося методикою розрахунку, що запропонована проф. Ю. Макогоном та іншими науковцями [2]. Щоб експорт товару був ефективний необхідно, щоб експортний дохід підприємства перевищував його витрати на експорт. На основі таких міркувань визначення ефективності експорту можна здійснювати за наступною формулою:

$$E_{еб} = \frac{B_e}{C_m + T_e + O_e},$$

де $E_{еб}$ – базовий коефіцієнт ефективності експорту; B_e – виручка від експорту; C_m – собівартість товару; T_e – транспортні витрати; O_e – організаційні витрати.

Експорт підприємства є ефективним при умові, що $E_{еб} > 1$, чим вищий цей коефіцієнт, тим більшою є ефективність експорту певного товару. Проте виконання цієї умови ще недостатньо для оцінки ефективності експорту, оскільки експорт товару є економічно доцільним для підприємства і тоді, коли експортний прибуток є більший ніж внутрішній прибуток підприємства від продажу товару на вітчизняному ринку. Експортний прибуток розраховується шляхом вирахування з експортного доходу витрат на експорт, а внутрішній прибуток дорівнює внутрішньому доходу (виручка від продажу експортного товару на внутрішньому ринку у гривнях) за мінусом собівартості товару. Тому для точніших розрахунків варто використовувати і так званий альтернативний коефіцієнт ефективності експорту, який обчислюється за формулою:

$$E_{ea} = \frac{B_e - C_m - T_e - O_e}{B_e - C_m},$$

де E_{ea} – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту; B_v – внутрішня виручка (від продажу товару на вітчизняному ринку)

Якщо для певного товару виконується умова $E_{eb} > E_{ea} > 1$, то його експорт є ефективним. При цьому варто зауважити, що усі розрахунки мають проводитись у гривневому еквіваленті. Якщо ж $E_{eb} < 1$, а $E_{ea} > 1$, то у цьому випадку експорт є неефективним, оскільки витрати на експорт перевищують експортний дохід. Якщо $E_{eb} > 1$, а $E_{ea} < 1$, то і у цьому випадку експорт є неефективним, бо прибуток від продажу товару в середині країни буде більшим, ніж прибуток від його експорту. При умові, що обидва коефіцієнти менші за одиницю, експорт товару, відповідно, теж буде неефективним.

Аналіз показників конкурентоспроможності експорту проводиться на ринку кожної країни-імпортера по кожній товарній позиції експорту. Для цього здійснюється комплексна оцінка всієї сукупності технічних та економічних параметрів продукції щодо виявлених вимог ринку чи порівняно із властивостями інших товарів.

4) Під час визначення рівня виконання зобов'язань підприємства за зовнішньоторговельними договорами потрібно підготувати дані про кількість і загальну суму укладених договорів за період у якому проводиться оцінка ефективності ЗТД підприємства, про кількість і суму виконаних договорів та, відповідно, кількість і суму прострочених (невиконаних) договорів. На основі цієї інформації можна розрахувати питому вагу сум контрактів, прострочених (невиконаних) у звітному періоді і порівняти її із попередніми періодами. Для цього використовується наступна формула [4]:

$$K_{np} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{np.i} * 100\%}{\sum_{i=1}^n K_{ук.i}},$$

де K_{np} – коефіцієнт виконання договорів $K_{np.i}$ – сума договорів, прострочених протягом аналізованого періоду; $K_{ук.i}$ – сума

договорів, укладених протягом аналізованого періоду π – кількість договорів

Для більш повної характеристики рівня виконання підприємством своїх зобов'язань за зовнішньоторговельними договорами, можна розрахувати коефіцієнти виконання зобов'язань за вартістю, за обсягом і за ціною як для відносно окремого експортного товару, так і для їх сукупності. Для цього фактичні показники виконання зобов'язань ділять на планові показники виконання зобов'язань за зовнішньоторговельними договорами. Такі розрахунки дають змогу виявити основні причини не виконання договірних зобов'язань підприємства та вжити відповідні заходи.

5) Оцінка експортної конкурентоспроможності підприємства може здійснюватись на основі визначення частки ринку, яка йому належить, та має бути безпосередньо пов'язана з оцінкою якості продукції, що експортується. Розрахунок частки ринку здійснюють за формулами [5]:

$$Q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad Q_i^e = \frac{K_i * C_i}{\sum_{i=1}^n K_i * C_i} \quad \text{або} \quad Q_i^e = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i},$$

де $Q_i^k(Q_i^e)$ – частка ринку i -го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції; K_i, C_i – відповідно кількість і ціна продукції реалізованої i -м підприємством; Π_i – обсяг продажу i -го підприємства; π – кількість підприємств, які функціонують на даному ринку.

Якість експортної продукції повинна відповідати технічним умовам укладених підприємством зовнішньоторговельних договорів, в іншому випадку імпортер може пред'явити рекламачію, тобто претензію до якості товару, що містить вимоги щодо усунення недоліків, зниження ціни, відшкодування збитків. Тому аналіз якості експортної продукції підприємства може здійснюватись на основі вивчення динаміки кількості отриманих і задоволених рекламачій.

6) ЗТД підприємства зумовлюється також цілою низкою зовнішніх та внутрішніх чинників, які слід враховувати при визначенні ефективності її управління, зокрема: можливість

конвертації національної валюти та умовами формування валютних курсів; рівень бар'єрів входження на кожний іноземний ринок; методика проведення аналізу управління ЗТД та обчислення показників ефективності; рівень врахування усіх складових елементів витрат та результатів при визначенні ефективності експортних операцій; умови розподілу валютної виручки підприємств; умови податкової, інвестиційної та структурної політики держави; варіантність експортних програм підприємства; умови комерційного кредиту та ін.

8) Крім зазначених вище чинників управління ЗТД підприємства залежить і від багатьох інших складових внутрішньої (виробничі потужності, кваліфікація персоналу, зовнішньоторговельна стратегія, організаційна структура, собівартість експортної продукції та ін.) і зовнішньої (економіко-правове регулювання, політичні фактори, рівень конкуренція, особливості зовнішніх ринків і п.т.) складових ефективності менеджменту ЗТД, які можуть здійснювати на неї як негативний, так і позитивний вплив. Тому завдання системи управління ЗТД підприємства полягає у нейтралізації якомога більшої кількості чинників негативного впливу на організацію та результати цієї діяльності. На основі таких міркувань, на нашу думку, можна стверджувати, що рівень управління ЗТД підприємства буде ефективним, якщо має місце виконання наступної умови:

$$\sum_{i=1}^n (ЗП_i^{зовн} - Ч_i^{зовн}) + \sum_{j=1}^k (ЗП_j^{вн} - Ч_j^{вн}) \geq 0,$$

де $ЗП_i^{зовн}$ – зусилля підприємства щодо подолання (зведення до мінімуму) негативного впливу і-го зовнішнього чинника на ЗТД; $ЗП_j^{вн}$ – зусилля підприємства щодо подолання (зведення до мінімуму) негативного впливу j-го внутрішнього чинника на ЗТД; $Ч_i^{зовн}$ – негативний вплив і-го зовнішнього чинника на ЗТД підприємства; $Ч_j^{вн}$ – негативний вплив j-го внутрішнього чинника на ЗТД підприємства; $(ЗП_i^{зовн} - Ч_i^{зовн})$ – ефект подолання (зведення до мінімуму) негативного впливу і-го зовнішнього чинника на ЗТД; $(ЗП_j^{вн} - Ч_j^{вн})$ – ефект подолання (зведення до мінімуму) негативного впливу j-го внутрішнього чинника на ЗТД; n (k) – кількість зовнішніх (внутрішніх) чинників.

Використання такого співвідношення є певною мірою умовним, оскільки існує велика кількість чинників зовнішнього впливу, на які система управління ЗТД підприємства практично не має впливу, а от у розрізі внутрішніх чинників наведена вище умова дає можливість визначити рівень ефективності роботи менеджменту на підприємстві. Також варто зазначити, що оцінка усіх складових наведеної вище умови може здійснюватися як за кількісними, так і за якісними показниками ефективності. Останні, на нашу думку, є більш точними індикаторами при визначенні результативності саме системи менеджменту.

На основі цього можна зробити висновок, що успіх проведення зовнішньоторговельних операцій залежить не лише від їх достовірної економічної оцінки, а й від досвіду, інтуїції, знань спеціалістів та менеджерів, що відповідають за здійснення цих операцій. Важливим при цьому є використання попереднього досвіду підприємства у сфері управління ЗТД, володіння інформацією про партнерів та конкурентів, вміння вести переговори із зарубіжними контрагентами і т.п. Самі по собі економічні розрахунки не гарантують успіху, вони є лише ґрунтом для ухвалення ефективних управлінських рішень у сфері ЗТД підприємства.

Отже, використання наведеного вище алгоритму визначення ефективності управління ЗТД промислового підприємства, на нашу думку, дозволить ширше та оптимальніше оцінити рівень його організації і результативність діяльності, а також допоможе керівництву оперативно визначити та виправити існуючі недоліки на відповідній ланці управлінської системи.

Бібліографія

1. Вівевич А.М., Максимець О.В. **Аналіз зовнішньоекономічної діяльності.** – Львів: Афіша, 2004. – С. 84-87.
2. Макогон Ю., Фомичева Н., Кравченко В. **Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование.** – Донецк: Донеччина, 1999. – С. 264 -271.
3. Бойко С.І. **Концепція виміру ефективності системи менеджменту підприємства** // Зовнішня торгівля: проблеми та перспективи: Зб. наук. пр. – К.: УАЗТ, 2000. – Вип. 4. – Ч. 2.– С. 217.

4. Мних Є.В., Буряк П.Ю. **Економічний аналіз на промисловому підприємстві**. – Львів: Світ, 1998. – С. 201.
5. Немцов В.Д., Довгань А.Є. **Стратегічний менеджмент**. – К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2001. – С. 237.

Рецензент д. е. н., професор В. І. Павлов.

УДК 330.3

МОТИВАЦІЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

І.Н. КАРПУНЬ

Розглядаються питання стосовно змісту і значення формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації, що передбачає розроблення ефективної системи стимулювання менеджерів усіх рівнів управління, яка спирається на оцінку досягнутих у процесі реалізації результатів інновацій.

Considering questions regarding the content and implications of the formation of the motivational mechanism innovation organization, which foresees the development of an effective system for encouraging managers at all levels of government which is based on an assessment of progress in implementing the results of innovation.

Ключові слова: інноваційна діяльність, принцип комплексності, єдності і безперервності інноваційного процесу

Постановка проблеми. Нині в Україні прискорення процесу формування національної інноваційної системи забезпечення випереджального розвитку наукомістких, високотехнологічних галузей, управління ефективних механізмів стимулювання інноваційної діяльності пов'язано передусім з удосконаленням організаційно правового механізму регулювання інноваційного підприємництва. Оцінка стану реалізації положень нормативно-правових актів у сфері наукової та

©Карпунь І.Н.- кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського державного інституту новітніх технологій та управління ім. В.Чорновола