

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія міжнародної діяльності логістичного підприємства»

(за матеріалами ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ», м. Київ)

Студента 2 курсу, 11м групи,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Ковальчук
Людмили
Володимирівни

Науковий керівник
канд. екон. наук, доц.

Коровайченко
Наталя Юріївна

Гарант освітньої програми
док. екон. наук, доц.

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Ковальчук Л.В. «Стратегія міжнародної діяльності логістичного підприємства (за матеріалами ТОВ «Укртрансгент», м. Київ)». – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню аспектів формування стратегії на логістичному підприємстві. На основі підприємства ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ» (м. Київ) було проаналізовано особливості діяльності логістичної фірми. Досліджено пріоритетні напрямки діяльності компанії на міжнародному ринку та можливості їх удосконалення.

Ключові слова: стратегія підприємства, логістичне підприємство, міжнародна стратегія, міжнародний ринок, конкуренти.

ANNOTATION

Kovalchuk L.V. “International strategy of logistic company (based on “Ukrtransagent” Ltd. Materials, Kyiv)”. Manuscript.

Final qualifying work on a specialty 292 «International economics relations» specialization «International business». – Kyiv national university of trade and economics – Kyiv, 2018.

Final qualifying work is devoted to research of founding aspects of logistic company’s strategy. We analyzed specifics of activity of logistic firm on the market based on Ltd. “UKRTRANSAGENT”. We studied priority ways of activity of the company on international market and opportunity of its improving.

Key words: enterprise strategy, logistic company, international strategy, international market, competitors.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ

ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:

«Стратегія міжнародної діяльності логістичного підприємства»

(за матеріалами ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ» м. Київ)

Студента 2 курсу, 1м групи,
Факультету міжнародної торгівлі та
права, денної форми навчання
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини», спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Ковальчук
Людмили
Володимирівни

Науковий керівник
канд. екон. наук, доц.

Коровайченко
Наталя Юріївна

Київ 2018

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (84 найменувань) та 10 додатків. Повний обсяг роботи становить 106 сторінок, а також список використаних джерел – 8 сторінок, додатки – 20 сторінок. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи містять 21 таблиць, 18 рисунків.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: Стратегія міжнародної діяльності логістичного підприємства // 36. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.

Обсяг статті становить 6 д.а.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі «Теоретичні засади дослідження стратегій міжнародної діяльності логістичного підприємства» розглянуто сутність і фактори формування міжнародних стратегій. Розглянуто способи оцінки ефективності міжнародних стратегій.

У другому розділі «Дослідження стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ»» проаналізовано основні економічні показники від діяльності компанії: майновий стан, ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність. Охарактеризовано поточну стратегію міжнародної діяльності підприємства, з'ясовано фактори впливу та оцінено її ефективність.

У третьому розділі «Напрями удосконалення стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ»» розглянуто пріоритетні напрямки міжнародної діяльності підприємства, проведено розробку удосконалення стратегії та розраховано ефект запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків, основні з яких зводяться до наступного:

1. Визначено, що міжнародна діяльність підприємств базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно

фірмами двох країн третій і т.д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах.

2. Встановлено, що стратегічне управління міжнародною діяльністю 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 міжнародної діяльності. .

3. Обґрунтовано, що логістичне підприємство, з одного боку, функціонує як елемент системи більш високого рівня (регіонального, національного чи міжнародного), з іншого боку воно розглядається як відокремлена цілісна економічна система. Тому формування його міжнародної стратегії виходить з аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

4. Результати проведеного аналізу головних показників логістичного підприємства ТОВ «Укртрансінвест» дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрати за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку.

5. Обґрунтовано, що міжнародні стратегії логістичного підприємства ТОВ «Укртрансінвест» – це стратегії, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з міжнародними конкурентами і дають найбільшу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами.

6. Дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «Укртрансінвест» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на міжнародному ринку посередницьких митно-брокерських послуг, проте ще не перейшов в фазу стабілізації. В основі формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства визначено пріоритетні напрями у сфері маркетингу, виробництва (надання послуг) та інвестиційної активності ТОВ «Укртрансінвест».

7. Аналіз показав, що найбільш рентабельними є послуги з підготовки митних документів клієнтів – суб'єктів міжнародного бізнесу – 12,2 % у 2017 році, та послуги з отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок для клієнтів міжнародного бізнесу – 12,3 %.

8. Обґрунтовано, що найбільш перспективним стратегічним напрямом диференціації асортименту міжнародних митно-брокерських послуг слід вважати розвиток нового напрямку – аутсорсинг ЗЕД (іноді його ще називають «митний аутсорсинг»). Перевагами міжнародного аутсорсингу ЗЕД з ТОВ «Укртрансінвест» є: професійне рішення поставлених завдань; оптимізація витрат; ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Стратегії міжнародної діяльності підприємства.....	10
1.2 Фактори, які впливають на формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства	23
1.3 Методичні засади оцінки ефективності стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства	35
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ».....	44
2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Укртрансент»	44
2.2 Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства	55
2.3 Оцінка ефективності стратегії міжнародної діяльності ТОВ«Укртрансент»	67
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ»	78
3.1 Пріоритетні напрями розвитку стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент»	78
3.2 Розробка проекту удосконалення стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства	87
3.3 Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів	99
Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	109
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. В умовах глобалізації економіки створюються умови для більш простого і швидкого виходу підприємств на зарубіжні ринки, інтенсифікується міжнародний обмін товарами. Рішення, що приймаються підприємствами в галузі міжнародної діяльності, мають стратегічний і оперативний характер.

Міжнародна діяльність є важливим напрямом фінансово-господарської діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. Вона пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною діяльністю, налагодженням зовнішньоекономічних зв'язків, експортом та імпортом товарів, послуг. Цілком доречним є твердження стосовно того, що ефективність діяльності підприємства на зовнішньому ринку засвідчує конкурентоспроможність його товарів (послуг). При загостренні конкурентних умов на внутрішньому ринку, посиленні боротьби за споживача суб'єкти господарювання об'єктивно зумовлені шукати можливості зовнішньоекономічної діяльності для завоювання нових ринків.

Динамічний розвиток міжнародної діяльності, як відносно нового виду господарських відносин, формує підвищені вимоги до налагодження ефективної системи стратегічного управління міжнародними операціями, яка б забезпечила високий рівень реалізації продукції при понесенні найменших витрат. Використання системи стратегічного управління міжнародною діяльністю створює принципово нові підходи та вимоги до надання інформації для потреб управління, що вимагає належним чином організованої ефективної комерційної діяльності у міжнародному бізнесі.

Це актуалізує проблему стратегічного розвитку міжнародної діяльності як для підприємств, так і національної економіки в цілому.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми управління міжнародною діяльністю досліджували багато науковців. Серед них Л. Антонюк, І. Волкова, О. Калініна, Ю. Орловська, О. Варламова, О. Вівчар, С. Маталка та інші. Щодо проблем стратегічного розвитку міжнародної діяльності підприємств, то їх висвітлюють як вітчизняні науковці Т.М. Мельник, О.Г. Міхеєва, А.А. Попов, М. Мальський, Р. Москалик, так і зарубіжні, зокрема Л. Доусон. Однак, невирішеними залишаються питання розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства. Недостатня розробленість зазначених підходів обумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначили її актуальність, мету, завдання та практичну значимість.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у систематизації теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства.

Досягнення мети забезпечується реалізацією таких завдань:

- дослідити стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- визначити фактори, які впливають на формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства;
- вивчити методологічні засади оцінки ефективності стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства;
- надати загальну характеристику фінансово-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати особливості формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства;
- здійснити оцінку ефективності стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства;
- розробити пріоритетні напрямки розвитку стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства;
- здійснити розробку проекту удосконалення стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства;

- провести прогностну оцінку діяльності логістичного підприємства за умови удосконалення стратегії міжнародної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансгент».

Предметом дослідження є теоретичні засади та прикладний інструментарій підвищення ефективності розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансгент».

Методи дослідження базуються на загальних теоретичних положеннях щодо сутності і принципів стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства. У процесі дослідження застосовувалися загальноприйняті в економічній науці методи вивчення: теоретико-методологічний, абстрактно-логічний, статистично-економічний, системного аналізу. Основу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких висвітлені фундаментальні положення щодо стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства.

Інформаційними джерелами дослідження виступили законодавчі та нормативні акти з питань міжнародної діяльності, спеціальна література з проблем теорії і практики управління міжнародною діяльністю підприємства та оперативні дані підприємства, які характеризують результати його стратегічного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів. Основні висновки та практичні рекомендації випускної кваліфікаційної роботи можуть бути застосовані в практиці підприємств для забезпечення ефективності стратегії міжнародної діяльності. Розраховано економічний ефект від впровадження пропозицій, наданих у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Стратегії міжнародної діяльності підприємства

У країнах з розвинутою ринковою економікою спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів сучасних підприємств, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи управління підприємствами. За умов міжнародної конкуренції підприємство самостійно визначає цілі на майбутнє, створює конкурентні переваги, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій. У практиці діяльності українських підприємств механізм стратегічного управління перебуває в стадії формування [4, с.55].

Значення стратегічно орієнтованої поведінки, що дає змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі, різко зросло для суб'єктів господарювання нашої країни в останнє десятиріччя. Всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм встигати за змінами, що відбуваються. В минулому більшість організацій могла успішно функціонувати, звертаючи основну увагу на короткострокову перспективу, на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності різних напрямів поточної діяльності [19, с.114].

Нині, хоча й не знімається завдання раціонального використання потенціалу підприємства в поточній діяльності, винятково важливим стає здійснення такого управління, яке б забезпечило адаптацію організації до середовища, що швидко змінюється. Прискорення змін у середовищі діяльності, поступове насичення вітчизняного ринку, поява нових запитів і зміна позиції споживачів, зростання конкуренції за ресурси, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій, розвиток

інформаційних мереж – ці чинники призвели до зростання значення стратегічного управління й необхідності його використання в практичній діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання [25, с.123].

Таким чином, роль стратегічного управління для вітчизняних підприємств визначається умовами їхньої діяльності, що кардинально змінилися в пореформений час, високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, інтеграційними процесами, які відбуваються, глобалізацією бізнесу. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток організації або взагалі призводить до кризи та виштовхування її з ринку конкурентами.

Стратегічне управління – це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [42, с.200].

Розвиток підприємств у всьому світі відбувається під впливом процесів глобалізації та міжнародного поділу праці, які інтегрують та уніфікують економічну діяльність окремих суб'єктів господарювання. В результаті відбувається економічна трансформація й інтеграція на регіональному і світовому рівнях, здійснюється зближення країн, проникнення інформаційних технологій, поділ праці між суб'єктами бізнесу, переміщення ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових – з країни в країну. Саме тому виникає необхідність виокремлення стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємства.

В сучасних умовах світової глобалізації та інтернаціоналізації стає очевидним, що становлення та розвиток національної економіки, формування сприятливого конкурентного середовища неможливе без розвитку міжнародної діяльності підприємницьких структур [45, с.190].

На кінець XX - початок XXI ст., міжнародна діяльність суб'єктів господарювання стала всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної

цивілізації. Не дивлячись на те, що немало прикладів міжнародної діяльності, у яких партнерами виступають, з одного боку, приватна фірма, а з іншого - урядова установа іншої країни, все ж таки більш характерним варто вважати або міжфірмові операції такого роду, або внутрішньофірмові - у тому випадку, коли різні підрозділи фірми розміщені в різних країнах і ці підрозділи взаємодіють між собою (найтиповіші у цьому випадку так названі мультинаціональні корпорації). Отже, міжнародна діяльність - це, у першу чергу, ділова взаємодія приватних фірм або їх підрозділів, що знаходяться у різних країнах [54, с.331].

Міжнародна діяльність підприємств базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних (міжкраїнових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн - третій і т.д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах. Це - ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки власне міжнародного бізнесу, але й у поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту як такого.

Можна стверджувати, що міжнародна діяльність являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями [75, с.100].

Як очевидно з цього визначення, ключова особливість міжнародної діяльності пов'язана з перетинанням предметами бізнесу кордонів, що потребує врахування в менеджменті особливостей середовища двох або більше країн.

Поняття «міжнародна діяльність» тісно пов'язано з двома іншими важливими поняттями, які слід розрізняти, - «зарубіжний бізнес» і «порівняльний бізнес».

Зарубіжний бізнес означає для національної компанії сукупність операцій за кордоном в одній або кількох країнах. Він є частиною бізнесу однієї компанії у той час, як міжнародний бізнес являє собою цілісну сукупність міжнародних операцій багатьох компаній [72, с.127].

Порівняльний бізнес робить акцент на зіставленні ділових операцій у різних країнах, їх загальних рис і відмінностей. Цей бізнес має велике значення для прийняття рішень керівництвом компанії про здійснення зарубіжних операцій чи вихід на міжнародні ринки. Незначні відмінності в умовах ведення бізнесу в різних країнах сприяють виходу на їх ринки. Навпаки, значні відмінності стримують просування товарів (послуг) на ринки цих країн.

Варто звернути увагу на те, що конкретні вигоди міжнародної діяльності пов'язані з отриманням більшого прибутку з урахуванням таких факторів (рис. 1.1):

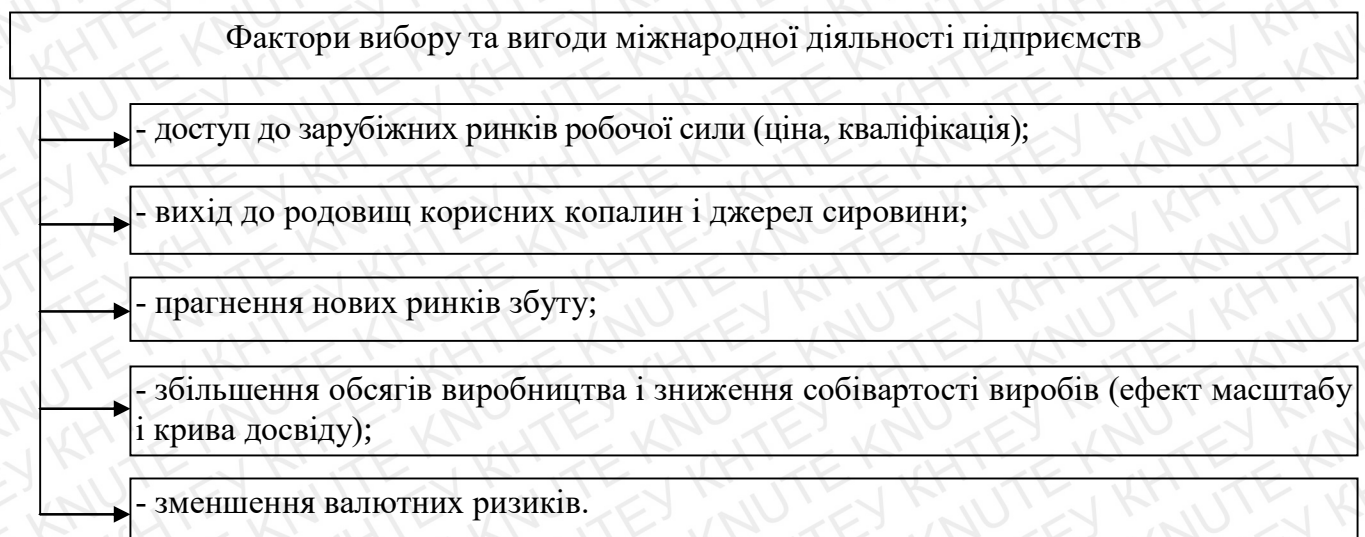


Рис. 1.1. Фактори вибору та вигоди міжнародної діяльності підприємства [82, с.332]

Важливо підкреслити, що структура міжнародної діяльності може бути представлена по-різному залежно від цілей аналізу та обраного критерію. Найчастіше використовуються продуктовий і географічний підходи. Перший базується на виокремленні однотипних товарів у загальному обсязі міжнародних операцій: автомобілі, побутова електроніка, безалкогольні напої, телекомунікаційні послуги, послуги ресторанів швидкого харчування і т. д. Цей підхід дозволяє виділити галузі, що швидко розвиваються, і приймати рішення щодо міжгалузевого перерозподілу відповідними транснаціональними корпораціями своїх капіталів [82, с.333].

Зважаючи на проблеми стратегічного менеджменту, ефективність міжнародної діяльності безпосередньо залежить від раціонально спланованої та організованої роботи щодо виходу, закріпленню та утриманню конкурентних позицій на іноземних ринках у довгостроковій перспективі. Розробка стратегії і тактики визначається оптимально спланованим і організованим освоєнням іноземних ринків, що реалізується за допомогою певних етапів, і кожен з них передбачає опрацювання конкретних завдань.

У вирішенні проблем стратегічного управління міжнародною діяльністю суб'єкта бізнесу особлива роль належить таким аспектам [14, с.683]:

- національним особливостям країни або регіону;
- наявності механізмів управління основними напрямками міжнародної діяльності;
- типу підприємства й етапу розвитку підприємництва.

Можна стверджувати, що стратегічне управління міжнародною діяльністю – це процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної його роботи на зовнішньому ринку.

Стратегічний менеджмент міжнародної діяльності реалізується в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. При цьому слід зауважити, що стратегічне управління передбачає певний набір дій та рішень, розроблених керівництвом, які ведуть до формування специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації, підприємству, фірмі досягти певної мети [6, с.25].

Для підприємств, що працюють на зовнішньому ринку, важливо правильно оцінити бізнесове середовище і розробити ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого – особливостям виробництва.

Оскільки міжнародний бізнес є комплексною сферою діяльності й характеризується широким набором форм, то управління нею вимагає системного

підходу, можливого в рамках дієвої стратегії.

Перевагами використання стратегічного управління міжнародною діяльністю для підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки є наступні (рис. 1.2):

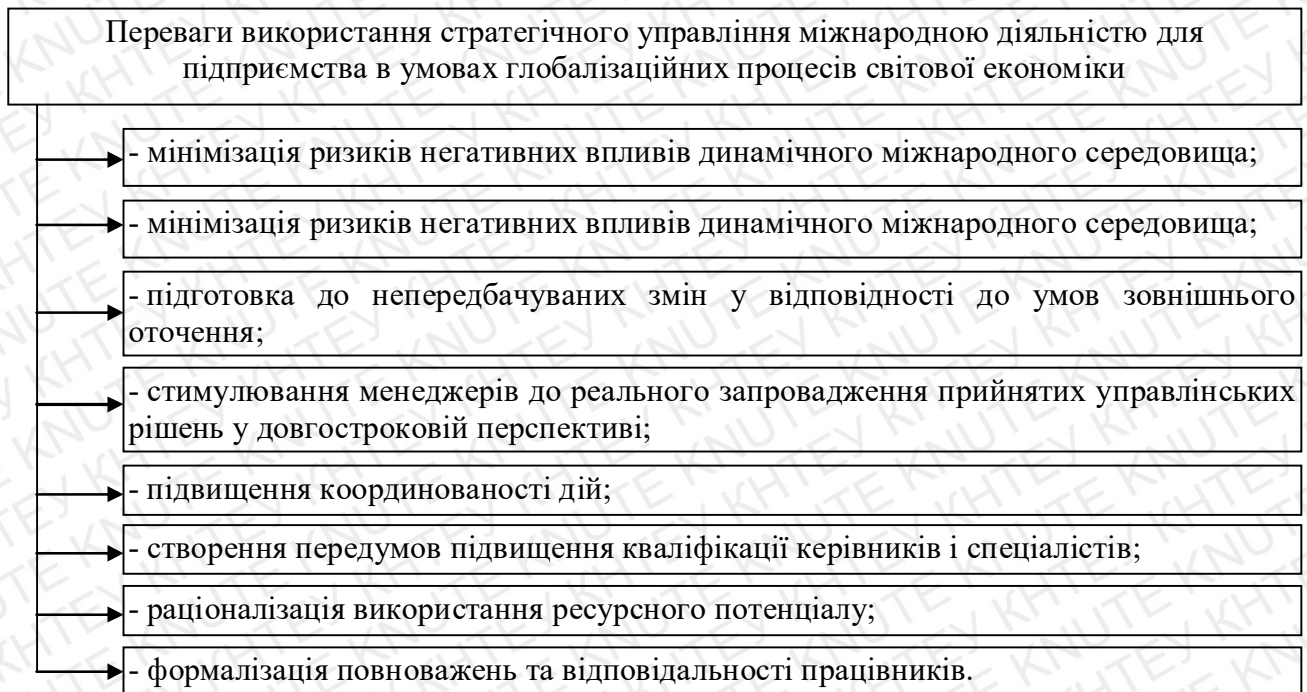


Рис. 1.2. Переваги використання стратегічного управління міжнародною діяльністю для підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки [22, с.165]

За відсутності стратегічного управління підприємством в умовах активізації міжнародної діяльності можливе виникнення ряду проблем, серед яких наступні [8, с.300]:

- невміння розглядати діяльність підприємства як комплексний процес, де оперативні зміни безпосередньо відображаються на стратегічних змінах;
- втрата правильної виробничо-господарської орієнтації внаслідок слідування короткостроковим інтересам;
- неможливість визначення запитів, інтересів та потреб цільової аудиторії на ринку;
- послаблення або втрата стабільних конкурентних позицій.

На основі вищесказаного можна зазначити, що стратегічне управління міжнародною діяльністю 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 міжнародної діяльності. Стратегія дозволяє зосередитись на головних проблемах і відкинути другорядні; визначити й скоординувати дії з реалізації місії й основних цілей фірми, шляхи її перетворення в новий стан, способи досягнення поставлених стратегічних цілей. Коректування стратегії та програми розвитку використання необхідних для цього ресурсів.

Стратегічне управління міжнародною діяльністю повинне забезпечити підприємству, яке його реалізує конкурентні переваги у тих сферах, де є найбільші шанси на довгостроковий успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників. За допомогою міжнародної стратегії відбувається формування стратегічного потенціалу підприємства на іноземних ринках.

В основу методичних положень розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємств слід взяти такі принципи [25, с.87]:

- 1) принцип універсальності, що обумовлений взаємодією і взаємозумовленістю стратегії міжнародної діяльності і розвитку підприємства;
- 2) принцип системності, що випливає з аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства, які впливають на стратегію розвитку міжнародної діяльності.

Управління розвитком міжнародної діяльності підприємства повинно бути орієнтованим на стратегічний підхід та базуватись на вищенаведених принципах. Узагальнену модель формування стратегії міжнародної діяльності підприємства представлена у табл. 1.1.

Модель стратегії міжнародної діяльності базується на перевагах процесного управління [42, с.58]:

- скорочення залежності процесів від функціональної ієрархії і формування плоскої організаційної структури;

- орієнтація менеджерів на способи досягнення результату в рамках бізнес-процесів, а не на управління ієрархією;
- максимальне використання кваліфікації співробітників;
- делегування повноважень і відповідальності в рамках процесу;
- орієнтація співробітників і підрозділів на кінцевий результат;
- зміна оцінки та оплати праці;
- усунення проблем на «стиках» між підрозділами.

Таблиця 1.1

Модель стратегії міжнародної діяльності підприємства

Фактори, що впливають на стратегію розвитку міжнародної діяльності підприємства	Складові моделі	Параметри складових моделей
Фактори матеріальних активів: – якісний рівень товару (послуги); – ресурсне забезпечення; – виробничий (збутовий) потенціал	Фінансова складова	Прибуток Дохід Рентабельність інвестицій
	Клієнтська складова	Максимальна задоволеність (лояльність клієнта) Збереження (збільшення) частки ринку
Фактори нематеріальних активів: – потенціал людського капіталу; – потенціал інформаційного капіталу; – потенціал організаційного капіталу	Бізнес-процесна складова	Якість продукту Вартість Частка нових продуктів
	Нематеріальна складова (навчання та розвиток)	Рівень людського капіталу Наявність інформаційних систем Задоволеність персоналу

Джерело: [54, с.376]

Чотири складових моделі стратегії міжнародної діяльності дозволяють досягти балансу між цілями різних рівнів в системі цілепокладання, між бажаними результатами і факторами їх досягнення, тобто в сукупності відображають спільність цілей, оскільки всі їх параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії.

Для досягнення вищезазначеного пропонуємо процес розробки і реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства здійснювати в наступній

послідовності (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Процес розробки та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства [64, с.712]

Дані методологічні положення дозволяють [64, с.712]:

- 1) зробити корпоративне бачення майбутнього надбанням усіх працівників і сприяти встановленню єдиного цілепокладання;
- 2) створити цілісну модель стратегії міжнародної діяльності, що дозволить кожному працівнику визначити свій внесок в розвиток підприємства;
- 3) сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічної мети.

Для успіху міжнародної діяльності підприємства необхідно не тільки мати конкурентоспроможний товар (роботу, послугу), а й забезпечити певні умови його постачання клієнтам. Остання обставина набуває особливого значення в сучасних умовах загострення міжнародної конкуренції, непередбачуваності і крайньої мінливості зовнішнього середовища.

З точки зору процесного підходу здійснення міжнародної діяльності доцільно розбити на наступні підпроцеси (кількість яких не повинна перевищувати десяти, оскільки керівник не зможе ефективно керувати і сприймати інформацію від більшої кількості основних напрямків діяльності):

1. Визначати потреби зарубіжних ринків.
2. Вимірювати задоволеність зарубіжних споживачів.
3. Здійснювати моніторинг змін на ринку або в очікуваннях споживачів.
4. Розробляти концепції продукту, його позиціонування на зарубіжних ринках.
5. Здійснювати маркетинг закупівель (в т.ч. імпорتنих операцій): дослідити ринок постачальників; вибирати постачальників; організовувати переговори і угоди; контролювати процес поставки; контролювати розрахунки.
6. Виконувати зовнішньоторговельні контракти: підготовлювати та проводити переговори; обробляти замовлення споживачів; управляти процесом експортного постачання; контролювати розрахунки.
7. Планувати міжнародну діяльність.
8. Формувати попит, стимулювати збут.
9. Розвивати і навчати персонал в рамках служби.
10. Керувати продуктивністю, здійснювати матеріальне і моральне стимулювання [75, с.45].

В системі менеджменту міжнародної діяльності виділяють наступні загальні стратегії розвитку [82, с.312]:

1. Стратегії визначення джерел забезпечення (стратегія імпорту).
2. Стратегії розміщення міжнародного виробництва.
3. Стратегії збуту виробленої продукції (стратегія експорту).

В умовах міжнародної конкуренції в різних галузях на підприємствах необхідно чітко визначити міжнародні стратегії, щоб компанії боролися ефективніше зі своїми конкурентами. Стратегії здійснення діяльності фірми на зарубіжних ринках інших країн представлено на рис. 1.4.

Виходячи з представлених загальних стратегій міжнародної діяльності підприємства можна виділити наступні їх характеристики.

Передача права на використання власних технологій, на виробництво чи збут її продукції іноземним фірмам продаж ліцензій буде вдалим в тому випадку, коли фірма має вагомні технологічні розробки, але не може самотійно здійснювати

свою діяльність в інших країнах тому, що недостатньо ресурсів чи відсутність іноземних організаційних структур.

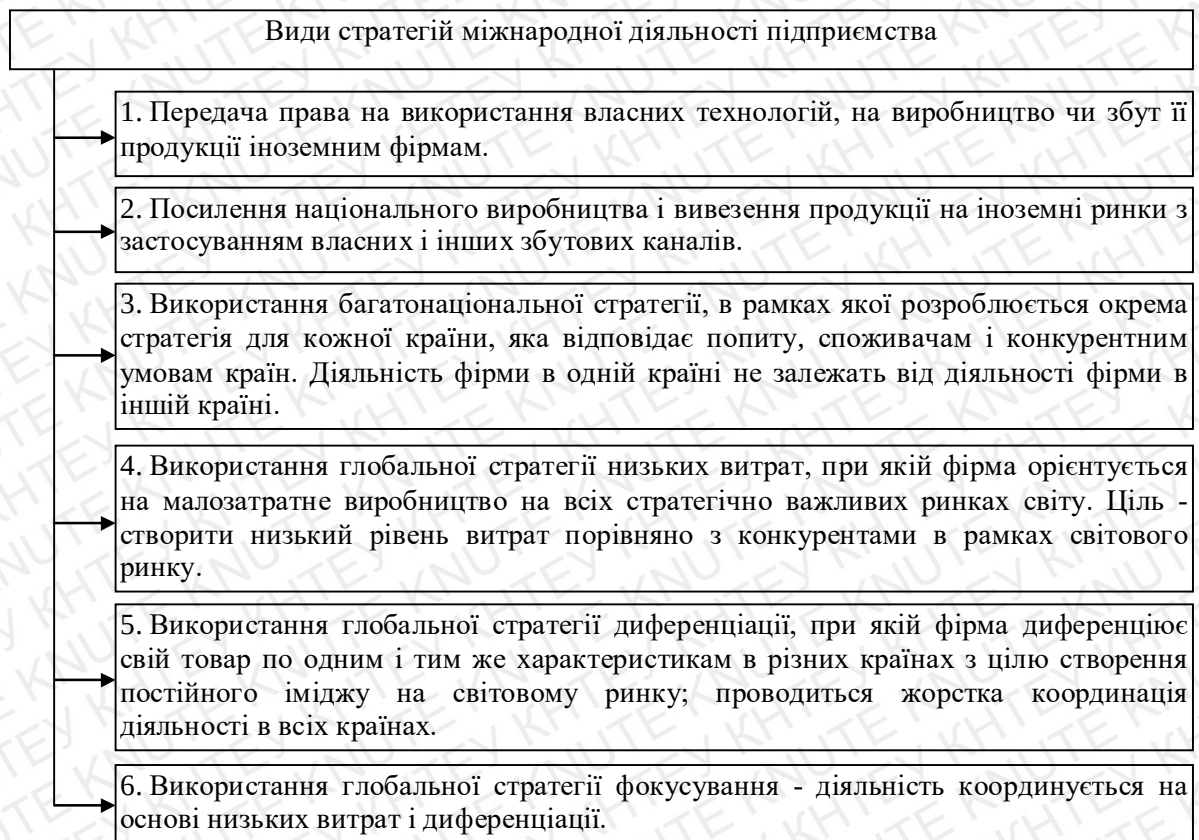


Рис. 1.4. Переваги використання стратегічного управління міжнародною діяльністю для підприємства в умовах глобалізаційних процесів світової економіки [54, с.65]

В якості хорошої початкової стратегії з метою подальшого збільшення продажу на світовому ринку виступає розвиток місцевого виробництва і експорт продукції в інші країни. Це знижує ризик і потребу в фінансових ресурсах, що дозволить мінімізувати прямі інвестиції в іноземні країни.

Багатонаціональна стратегія заключається в тому, що фірма намагається прилаштувати свою стратегію до умов кожної країни, де діє країна. Це означає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, при мінімальній координації дій. Дана стратегія характеризується також орієнтацією на місцевих постачальників і повною адаптацією до специфіки національного попиту, культури і звичаїв країни. Основною метою багатонаціональної стратегії

являється забезпечення місцевих вимог країни, а не конкурентної переваги на світовому чи навіть регіональному масштабі [54, с.66].

В галузях з глобальною стратегією позиція фірми в одній країні не впливає суттєво на її позиції в інших країнах. Конкурентні переваги фірми, які вона завоювала на національному ринку доповнюються перевагами набутими в інших країнах. Продаж товарів здійснюється в більшості країн, які виступають важливими ринками збуту товарів фірми.

Глобальна стратегія користується двома методами, за допомогою яких фірми можуть досягнути конкурентної переваги чи компенсувати недоліки роботи в якійсь країні: по-перше, розміщення окремих видів діяльності в різних країнах для найкращої роботи на ринку багатьох країн; по-друге, координація діяльності окремих відділів фірми.

Ці два метода направлені на досягнення найкращих результатів діяльності підприємства, максимізацію цінностей. З цієї точки зору кожний учасник технологічного ланцюга, що доводить товар до споживача, додає якусь цінність. В першому методі збільшення цінності досягається за рахунок використання переваг даної країни, а в другому - за допомогою кращої організації діяльності фірми [54, с.67].

Діяльність, яка направлена на роботу з покупцями, повинна бути направлена як на найменшу відстань між виробником і споживачем (маркетинг, розповсюдження товарів). Окремі види виробництва повинні знаходитись як можна ближче до покупця, що пов'язано з високими транспортними витратами.

Якщо підприємство займається міжнародною діяльністю, то воно повинно чітко визначитись щодо ведення цієї політики. З світової практики відомо чотири підходи до стратегічного управління міжнародною діяльністю компанії:

1. Стратегічне планування. Головний офіс корпорації повністю приймає участь в процесі визначання стратегії розвитку кожного підрозділу, який діє в міжнародній діяльності. Переваги даного способу управління міжнародною діяльністю [28, с.300]:

- дозволяє вести систему контролю і взаємозв'язку зі сторони головного офісу в процесі розробки стратегії конкретним підрозділом;
- інтеграція стратегій різних підрозділів в єдину міжнародну стратегію фірми;
- створює стимул для розробки довгострокової стратегії розвитку, яка може принести конкурентні переваги фірмі на міжнародних ринках.

Але разом з тим існують і слабкі сторони даного підходу [28, с.301]:

- консультації з керівництвом в ході розробки стратегії можуть зайняти дуже багато часу, і, таким чином, сама стратегія старіє;
- в психологічному плані це може привести до того, що керівництво підрозділів будуть відчувати себе менш відповідальними за виконання наміченого плану, так як вони не приймали участі в його розробці;
- головний офіс корпорації може не мати повної інформації про те, що відбувається на конкретному ринку;
- чим більше часу займає процес прийняття рішень, тим більша ймовірність зниження ефективності роботи підрозділів.

2. Фінансовий контроль являє собою повну протилежність стратегічному плануванню. В даному випадку керівництво підрозділів саме розробляє стратегію розвитку з тією умовою, що вони повинні вкладатись в рамки бюджету. Переваги даного способу наступні [4, с.72]:

- велика зацікавленість керівництва підрозділів у вдосконаленні розробленої на короткостроковий період міжнародної стратегії;
- так як керівник сам розробляє стратегію, то в випадку виникнення проблем їх вирішення він шукає в розробленій ним стратегії;
- даний спосіб керівництва компанії найбільш ефективний на дуже великих диверсифікованих фірмах, де головний офіс не має інформації про те, яка ситуація існує в конкретній галузі на конкретному ринку.

3. Стратегічний контроль. Компанії, які додержуються даного способу мають на меті отримання конкурентних переваг. Планування проходить на рівні підрозділів, але вже розроблені міжнародні стратегії ретельно розглядаються на

рівні головного офісу. Фінансові показники задаються централізовано, що може привести до того, що план і бюджет будуть не сходитися [14, с.54].

Недоліком даного засобу є те, що стратегічні і фінансові зовнішньоекономічні цілі, задачі довго- і короткострокового розвитку можуть створити невизначеність. Керівництву підрозділів часто важко визначити, який із планів являється найбільш пріоритетним: агресивний довгостроковий план чи короткостроковий план по досягненню конкретних результатів.

4. Керуюча роль належить холдинговій компанії. В компаніях, які додержуються даного підходу управління, головний офіс відіграє незначну роль в управлінні підрозділами. Частіше всього компанії, які почали свій розвиток з такого підходу потім починають застосовувати один з трьох раніше зазначених способів [14, с.56].

Можна зробити висновок, що підприємство, яке займається міжнародною діяльністю повинно чітко визначити свої міжнародні стратегії з тим, щоб займати лідируючі позиції на національному і світовому ринках. Тому необхідно, щоб керівництво компанії проводило ефективну міжнародну політику, враховувало максимально потреби споживачів і створювало конкурентні переваги для завоювання нових ринків. Розробка стратегії міжнародної діяльності підприємства найбільшою мірою дозволить реалізовувати такі ознаки міжнародної діяльності як прискорювач економічного зростання і каталізатор ефективного розвитку підприємства. Складові моделі стратегії міжнародної діяльності дозволяють досягти балансу між цілями різних рівнів в системі цілепокладання, між бажаними результатами і факторами їх досягнення, тобто в сукупності відображають спільність цілей, оскільки всі їх параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії.

1.2 Фактори, які впливають на формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства

Міжнародна логістика - це сфера діяльності, у якій логістичні компанії мають

дуже великий досвід. Вони здійснюють міжнародні вантажні перевезення для клієнтів, як в імпортному, так і в експортному сполученнях. Вони працюють з різними видами вантажів: сировинною групою, устаткуванням, різною готовою продукцією. Міжнародні морські перевезення, також як і автомобільні, і залізничні здійснюються практично по усьому світу з організацією міжнародних контейнерних перевезень, з гарантією їхньої схоронності (страхування), а також оформленням всієї необхідної документації.

Сьогодні логістичне підприємство - економічна організація, у якій поєднуються процеси створення нової вартості і інноваційного відтворення капіталу, і навіть здійснюється узгодження інтересів встановлення норм взаємодії різних економічних суб'єктів - у виробників і споживачів, власників і найманих працівників. Тісне переплетення інтересів всіх учасників створює специфіку сучасного логістичного підприємства і визначає нові стратегічні орієнтири у його діяльності [3, с.47].

Діючи в умовах стратегії сталого розвитку логістичні підприємства у економічній системі повинні перетворитися на стійко функціонуючі високотехнологічні, еколого-безпечні організації, здатні забезпечувати людей необхідними благами і створювати матеріальні умови для неухильного підвищення якості їхнього життя у майбутньому.

Логістичні підприємства, як правило, надають посередницькі послуги в системі постачання товарно-матеріальних цінностей між постачальником та замовником. Посередницькі операції у логістиці пов'язані з оформленням, у тому числі, митним, купівлею, продажем, транспортуванням товарів, які виконуються за дорученням виробника-експортера незалежним від нього посередником на основі угоди або доручення.

До посередницьких належать фірми, які в юридичному та господарському відношенні не залежать від виробника чи споживача товару. Вони діють заради прибутку.

Переваги звернення до посередників у сфері логістики [33, с.412]:

1. Фірма - експортер у такому разі не вкладає значних коштів у організацію

збутової мережі на території країни - імпортера.

2. Вони звільняють експортера від багатьох турбот, пов'язаних із реалізацією товару, пристосовуючись до вимог ринку.

3. Суттєвим є використання капіталу посередницьких фірм на основі коротко та довгострокового кредитування.

Отже, велику роль у вирішенні глобальних стратегічних завдань відіграють міжнародні логістичні посередники, до яких належать [33, с.423]:

- міжнародні транспортно-експедиторські фірми;
- компанії з управління експортними операціями;
- зовнішньоторговельні компанії та представництва;
- брокерські, агентські фірми;
- компанії з упакування товарів в експортно-імпортних операціях;
- морські порти тощо.

Практична реалізація методології стратегії міжнародної діяльності логістичних підприємств виражається через її функціональні важелі. Логістична функція у стратегічному управлінні являє собою певний комплекс логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей і завдань конкретної логістичної системи, що входить до складу міжнародної економіки та реалізує функцію організації. Логістична функція у зовнішній торгівлі задається формалізованими значеннями показників, які є її вихідними змінними.

Найбільш важливими сферами прояву стратегічних логістичних функцій в стратегічному управлінні матеріальними потоками на зовнішніх ринках є постачання, розподіл, збут. Продуцентами логістичних функцій на макрорівні є транспортно-експедиційні підприємства, підприємства оптової та роздрібно торгівлі, комерційно-посередницькі організації, підприємства-виробники і деякою мірою, підприємства-споживачі. Ці суб'єкти світової економіки формують матеріальні та інформаційні потоки. Вони безпосередньо здійснюють і контролюють процеси руху товарів на світових ринках [42, с.50].

На мікрорівні продуцентами стратегічних логістичних функцій є відповідні структурні підрозділи суб'єкта господарювання. Наводити повний перелік

стратегічних логістичних функцій у міжнародній діяльності підприємств недоцільно. У той же час основні з них доречно нагадати хоча б для того, щоб показати широту спектра необхідних для виконання дій в системі стратегічного розвитку логістичних підприємств. Отже, це [50, с.242]:

- планування, організація і управління рухом товару, формування господарських зв'язків із постачання товарів чи надання послуг, їх розвиток, коригування і раціоналізація;
- планування, організація і управління укладенням зовнішньоекономічних контрактів з урахуванням їх логістичної складової;
- планування, організація і управління транспортним забезпеченням зовнішньоторговельного контракту;
- прогнозування потреби у перевезеннях;
- планування, організація і управління фінансовими потоками в процесі реалізації зовнішньоторговельної угоди;
- планування і контроль інвестицій на створення і розвиток логістичної інфраструктури на зовнішніх ринках;
- управління інформаційними системами, що забезпечують рух товарів;
- визначення обсягів і напрямів матеріальних та інформаційних потоків;
- проектування інфраструктурних елементів у логістичних системах і т. ін.

Глобалізація економіки і процеси розширення зовнішньоторговельного обороту на світовому ринку, що її супроводжують, реалізація потенціалу України на світовому ринку вимагають нових підходів до здійснення стратегічного управління логістичними системами. До першочергових стратегічних завдань логістики слід віднести оптимізацію процесів документального оформлення логістичних операцій (контрактної логістики), оскільки саме цей процес чинить регулюючий вплив на інформаційний потік, а угоди контракту є інформаційною базою для операції, тобто визначають умови переміщення матеріального потоку та обсяги фінансового потоку.

При побудові міжнародних логістичних систем вирішуються такі стратегічні питання [68, с.33]:

- створення вільного ринку перевезень без обмежень його місткості і навантаження;
- застосування «плаваючих» тарифів, рекомендованих загальними регулюючими органами;
- розробка правил, що сприяють і в той же час захищають загальний ринок логістичних операцій;
- лібералізація транспортних і митних процедур при перетинанні кордонів вантажами через кордони;
- узгодження провізної здатності магістрального транспорту і продуктивності залізничних і складських пристроїв;
- дотримання в міжнародному масштабі правил, форм і стандартів, обов'язкових для членів спільноти.

Необхідно зазначити, що глобалізація суттєвим чином вплинула на розвиток і широке використання логістичного підходу в становленні міжнародних торгових відносин на світовому ринку. Саме глобалізація сприяє оптимізації розміщення ресурсів, розширенню асортименту товарів і підвищенню їх якості, стимулюючи при цьому розвиток всієї міжнародної транспортно-логістичної інфраструктури, що обслуговує міжнародну логістичну інфраструктуру [61, с.127].

Стратегія міжнародної діяльності логістичного підприємства – це доцільна, взаємовизначена і взаємозалежна ринково орієнтована сукупність процесів створення і підтримки гнучких зв'язків між цілями, можливостями і ресурсами підприємства, з одного боку, і ринковими реаліями – з іншого. При аналізі кожного з напрямків стратегії логістичного підприємства враховуються всі віднесені до них цільові настанови логістичної реорганізації підприємства, а кінцевий підсумок такого аналізу встановлюється на підставі висновків про відповідність результатів підприємницької діяльності підприємства його стратегічним цілям.

Формування та реалізація міжнародної стратегії логістичного підприємства вимагає таких умов [71, с.300]:

- наявність глобальної та відповідних підтримувальних стратегій;

- можливість формування величини та структури виробництва з точки зору вимог логістичного підходу;
- вертикальність інтеграції сфер управління логістичною діяльністю;
- орієнтованість структур постачання, виробництва та розподілу на потоки матеріалів та готових виробів;
- відповідність систем управління та інформації;
- відповідність заходів ефективності;
- використання кадрів відповідної класифікації.

Необхідно враховувати певні об'єктивні фактори, що обмежують можливості стратегії логістичного підприємства у міжнародній діяльності. Вони можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори, що обмежують можливості стратегії логістичного підприємства у міжнародній діяльності

Фактор	Характеристика
Витрати	Загальна тенденція функціонування логістичних підприємств – зниження витрат. Логістика визначає потребу у такій стратегії, яка дозволила б мінімізувати логістичні витрати та забезпечити: для виробника – отримання прибутку; для споживача – прийнятні ціни
Обслуговування клієнтів на міжнародних ринках	Стратегія виходить із необхідності контролю обсягів запасів, часу доставки продукції споживачеві, швидкості реагування на запити споживачів і т. ін. Вона спрямовується на обслуговування споживача, забезпечуючи підприємству досягнення стійкої та довгострокової конкурентної переваги
Час	Стратегія виходить із гарантування швидкої доставки продукції міжнародному клієнту. Особлива увага приділяється орієнтації на своєчасну поставку споживачеві нових видів продукції з відповідним її сервісним забезпеченням
Якість	Стратегія виходить із гарантії міжнародному клієнту довгострокової поставки кінцевої продукції високої якості (очікуваної споживачем якості) та відповідного сервісного забезпечення її споживчого використання
Гнучкість пропонованої продукції	Стратегія орієнтується на виготовлення продукції із урахуванням специфікацій, що надаються конкретними споживачами. Вона передбачає формування пропозицій сервісу, що відповідає вимогам конкретних споживачів на міжнародних ринках
Технологія	Стратегія оперує широким асортиментом технологій у різних сферах її застосування (транспортування, складування, формування та облік запасів і т. ін.). Вона виходить із орієнтації підприємства на сучасні логістичні технології та їх упровадження
Місце розташування	Стратегія орієнтується на потреби міжнародних клієнтів щодо доставки продукції у місце, що максимально наближене до місця її споживання/експлуатації. Вона виходить із надання послуг у найбільш вигідному для споживача місці

Джерело: [34, с.28]

Логістичне підприємство, з одного боку, функціонує як елемент системи більш високого рівня (регіонального, національного чи міжнародного), з іншого боку воно розглядається як відокремлена цілісна економічна система. Тому формування його міжнародної стратегії виходить з аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [50, с.241].

I. Зовнішнє середовище реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства – це сукупність неконтрольованих підприємством суб'єктів, умов та сил, що діють за межами його логістичної системи і здатні вплинути на її функціонування. Вплив зовнішнього середовища на реалізацію міжнародної стратегії логістичного підприємства виявляється час від часу, нерегулярно чи не напругу.

Як неконтрольовані фактори впливу на стратегію міжнародної діяльності логістичного підприємства виступають: споживчі смаки, переваги, купівельні звички, технологічні зміни, конкурентні впливи, потреби в інвестиціях, відповідні очікування прибутку, фінансові можливості підприємства, оцінка кваліфікаційних та управлінських якостей. Тому керівництво логістичного підприємства повинно мати у своєму розпорядженні необхідну і достатню маркетингову інформацію про зовнішнє середовище, діяльність підрозділів підприємства, а також ефективність плану реалізації цілей логістичного управління. Такий план спрямовується на визначення ступеня задоволення споживачів, вивчення тенденцій у конкуренції, оцінювання відносин з державними відомствами, спостереження за станом економіки і можливою нестачею матеріальних ресурсів, дослідження динаміки постачання, збуту і надходження прибутків, налагоджування ділових стосунків з постачальниками, посередниками та споживачами [50, с.242].

Зовнішнє середовище стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства розвивається у часі, змінює склад компонентів, що входять до нього і зв'язків між ними при збереженні основних функцій. Охоплення та детальне врахування таких впливів у повній мірі неможливе, але доцільно провести їх упорядкування на підставі класифікації основних факторів логістичного

характеру і таких, що трансформують національну економіку у цілому під дією міжнародних чинників.

Структура зовнішнього впливу на формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства визначається певними групами факторів, що відрізняються між собою за вищенаведеними характеристиками [33, с.62].

1.1. Група макрофакторів. Вони не пов'язані безпосередньо з діяльністю логістичного підприємства, але здатні впливати на результати такої діяльності (підприємство характеризується незначним впливом на такі фактори чи його відсутністю). Вони мають приховане значення при формуванні стратегії логістичного підприємства. До такої групи факторів відносять [33, с.63]:

- економіко-демографічні фактори – характеризують розподіл та використання різних ресурсів у рамках суспільства в цілому. Такі фактори відображають стан і причини реформування міжнародної економіки, способи, перспективи та пріоритети її розвитку, ступінь плановості та централізації, особливості функціонування міжнародного ринку, рівень збалансованості товарної і грошової маси тощо;

- соціально-культурні фактори – характеризують стан і тенденції розвитку суспільства (соціальне середовища, специфіка менталітету суспільства, рівень благополуччя населення та його права культура), у якому функціонує підприємство на міжнародних ринках;

- політико-правові фактори – визначають залежність економіки країни від політичного впливу й ідеології, юридичних умов, а також співвідношення таких факторів, що у цілому обмежує діяльність логістичного підприємства на іноземному ринку.

- науково-технічні фактори – відображають стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки та технології, ступінь інноваційного розвитку галузі та країни у цілому, стадії реалізації проектів з реорганізації діяльності підприємства, пристосовуваності підприємства до технологічних змін в певній країні;

- георинкові (фізичні) фактори – визначають зміни природних умов, розміщення та фізичного розподілу матеріальних ресурсів, які впливають на діяльність логістичного підприємства, місце розташування як самого підприємства, так і його міжнародних бізнес-партнерів (постачальників, логістичних посередників, кінцевих споживачів);

- екологічні фактори – характеризують встановлені в певній країні обмеження дій підприємства з точки зору захисту навколишнього середовища.

Рівень стратегічного успіху чи невдачі логістичного підприємства в міжнародній діяльності залежить від того, наскільки вміло його керівництво управляє контрольованими та враховує вплив неконтрольованих факторів на план логістики.

1.2. Група мікрофакторів. Вони знаходяться у постійній взаємодії з логістичним підприємством (підприємство визначається здатністю впливати на характер і зміст такої взаємодії через встановлення ефективних комунікаційних потоків). Такі фактори пов'язані між собою або галузевою належністю підприємства, або ж відносяться до суміжних галузей. Тобто вони визначають територію та функціональні сфери логістичного підприємства, а отже міжнародне конкурентне середовище логістичного підприємства. До такої групи факторів належать [33, с.66]:

- покупці та кінцеві споживачі на міжнародному ринку – визначають характеристики замовлень, формулюють вимоги та обмеження до рівня їх обслуговування. Як покупці та кінцеві споживачі виступають юридичні особи (промислові та комерційні підприємства, будівельні організації, транспортні компанії, сервісні фірми тощо), а також фізичні особи, що розташовані за кордоном;

- постачальники – визначають вплив матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, комплектації) на виробничо-господарську діяльність підприємства через ступінь трансформації у ході обмінних процесів (сировина → матеріали → напівфабрикати → виробничі запаси), якість ресурсів, надійність поставок, місцероз- ташування тощо;

- контактні групи. Це групи, що виявляють інтерес до діяльності логістичного підприємства і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей логістики.

Виділяють такі контактні групи логістичного підприємства [7, с.84]:

- внутрішня контактна група (члени трудового колективу, профспілки тощо);
- місцева контактна група (місцеві жителі);
- фінансова контактна група (працівники банків, аудиторських фірм, інвестиційних компаній, брокерських контор і т. ін.);
- контактна група державних установ (працівники податкової інспекції, силових структур, санітарно-епідеміологічного контролю тощо);
- контактна група засобів масової інформації (журналісти, політики і т. ін.);
- контактна група громадської дії (активісти екологічного руху тощо);
- контактна група публіки (лідери, які впливають на формування громадської думки (політичні діячі, спортсмени та ін.).

Підприємство має будувати свої відносини з контактними групами за схемою: максимальне заохочування до співпраці одних (наприклад, представників контактних груп публіки чи засобів масової інформації) і врахування можливих дій інших (наприклад, представників контактної групи державних установ).

II. Внутрішнє середовище реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства – це сукупність факторів, які контролюються його вищим керівництвом та працівниками функціональних підрозділів [36, с.247].

До внутрішнього середовища відносять капітал, технології, засоби виробництва, персонал, систему менеджменту та функціональні підсистеми менеджменту (маркетинг, логістика, виробництво, фінанси тощо), що приймають участь у міжнародній діяльності.

При дослідженні внутрішнього середовища реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства найбільш важливими є такі дії менеджменту підприємства:

1. Визначення сфери, яку охоплює стратегічний менеджмент міжнародної діяльності. Поняття такої сфери включає [36, с.248]:

- загальні категорії продукції/ послуг (енергоносії, матеріально-технічна база тощо);
- територіальні межі логістичної діяльності (місто, регіон, країна, міжнародний ринок);
- функції, що визначають положення підприємства у логістичному ланцюгу (постачальник → виробник → посередник → кінцевий споживач);
- вид власності (приватне підприємство чи корпоративна власність і т. ін.);
- конкретна спрямованість логістичної діяльності підприємства (галузь, вид продукції, що виробляється тощо).

2. Формулювання цілей та завдань стратегічного менеджменту. Оскільки у міжнародній діяльності відбивається загальна стратегія діяльності підприємства, керівництво, виходячи із стратегічної політики логістичного підприємства, має сформулювати головну мету та конкретні завдання міжнародної діяльності, повноту і якість виконання яких можливо оцінити кількісно. Важливо оцінити минулу та сьогоденну стратегію, дослідити її основні проблеми. Тільки за таких умов визначається успіх чи невдача підприємства щодо реалізації його стратегії міжнародного розвитку. У прийнятті рішень все повинно підпорядковуватися принципу: від загальних цілей до прийняття конкретних рішень стосовно їх реалізації. Це досягається за рахунок паралельно-послідовного підходу – одночасно з формуванням стратегічних цілей детально відпрацьовуються проміжні цілі та процедури, що забезпечують їх реалізацію [44, с.50].

3. Визначення місця і ролі стратегічного менеджменту міжнародної діяльності у загальному менеджменті логістичного підприємства.

4. Узгодження цілей міжнародного менеджменту з цілями діяльності функціональних підрозділів підприємства. Рівень такої узгодженості відбиває ефективність координаційної та контрольної функцій міжнародної діяльності стосовно діяльності та розподілу стратегічним менеджментом відповідальності з іншими службами підприємства у сферах стратегічного планування, прогнозування продажу на іноземних ринках тощо. Ефективне стратегічне управління може бути реалізоване тільки за умов тісної взаємодії підрозділу

міжнародного розвитку з іншими функціональними підрозділами підприємства – маркетинговим, виробничим, фінансовим і т. ін.

5. Формування корпоративної культури міжнародної діяльності. Це поняття включає єдину систему цінностей, норм і правил діяльності, що передається співробітникам, які повинні її дотримуватися. А саме орієнтацію співробітників на коротко- і довготермінову перспективу формування та розвитку міжнародної діяльності, гнучкість до формування внутрішньовиробничого середовища, структури логістичної системи, кадрової політики, побудову системи ділових відносин із постачальниками та споживачами.

Фактори внутрішнього середовища реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства характеризують умови внутрішньогосподарської діяльності підприємства та визначають можливість його ефективної адаптації до зовнішнього міжнародного середовища. Їх класифікація визначається функціональною сферою впливу внутрішнього середовища на систему реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства.

До такої групи факторів відносять [33, с.305]:

- фінансові фактори – відображаються на ефективності використання потенціалу міжнародного розвитку, на виробничо-економічних характеристиках діяльності логістичного підприємства, фінансових потоках, платіжній дисципліні;
- технологічні фактори – визначають технічну та технологічну забезпеченість міжнародної діяльності, адекватність сприйняття та ступінь реалізації інноваційних процесів, гнучкість технологічних процесів, відповідність напрямів та темпів науково-технічного прогресу стратегії логістичного підприємства;
- організаційні фактори – впливають на внутрішньовиробничу кон'юнктуру, рівень та організацію виробничих процесів, методи і механізми регулювання діяльності, ефективність системи управління та планування;
- інформаційні фактори – впливають на точність, повноту, достовірність, оперативність, оперативність та своєчасність інформації, яка використовується підприємством у процесах формування та реалізації стратегії;

- маркетингові фактори – складають впливи на ринкову, товарну та споживчу політику підприємства, на механізми вивчення і прогнозування міжнародного ринку, механізми розробки та просування товарів, на маркетингову структуру підприємства;

- логістичні фактори – визначають структуру моделі логістичної стратегії, технології у сфері виробництва та розподілу, вимог покупців та кінцевих споживачів до матеріальної продукції і відповідного сервісного забезпечення.

Враховуючи вищевикладені чинники впливу, найкращим вирішенням проблеми формування раціональної стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства є чіткий розподіл ролей між структурними підрозділами підприємства в зарубіжних країнах та центральним офісом щодо розробки стратегії та її втілення в практичну реалізацію.

1.3 Методичні засади оцінки ефективності стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства

Дослідження засвідчують, що міжнародна діяльність підприємств може здійснюватися в різних формах – експортна торгівля, створення представництв, торгових фірм, спільних підприємств за кордоном, перенесення виробництва, проведення НДДКР, розробки маркетингового комплексу в інших країнах і т.п. Вибір раціональної організаційної форми реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства залежить від довгострокових цілей фірми і конкретних умов діяльності на національному ринку і за кордоном.

Дослідження процесів стратегічного управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства складається з послідовних етапів [30, с.55]:

- постановка задачі та визначення цілей дослідження діяльності суб'єкта міжнародної діяльності;
- обстеження існуючих форм і методів управління міжнародною діяльністю, їх оцінка і порівняльний аналіз;
- визначення «вузьких місць» в управлінському процесі на зовнішніх ринках;

- визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні суб'єктом міжнародної діяльності;
- пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства;
- розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління міжнародною діяльністю.

Ефективність міжнародної діяльності у міжнародному бізнесі залежить від рівня: закупівельного, торговельного, фінансового, транспортно-експедиційного, страхового, інформаційного і консалтингового забезпечення [14, с.46].

У процесі стратегічного управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства виникає ряд чинників оптимізації, які позитивно чи негативно впливають на економічний результат розвитку на зовнішніх ринках (рис. 1.5).

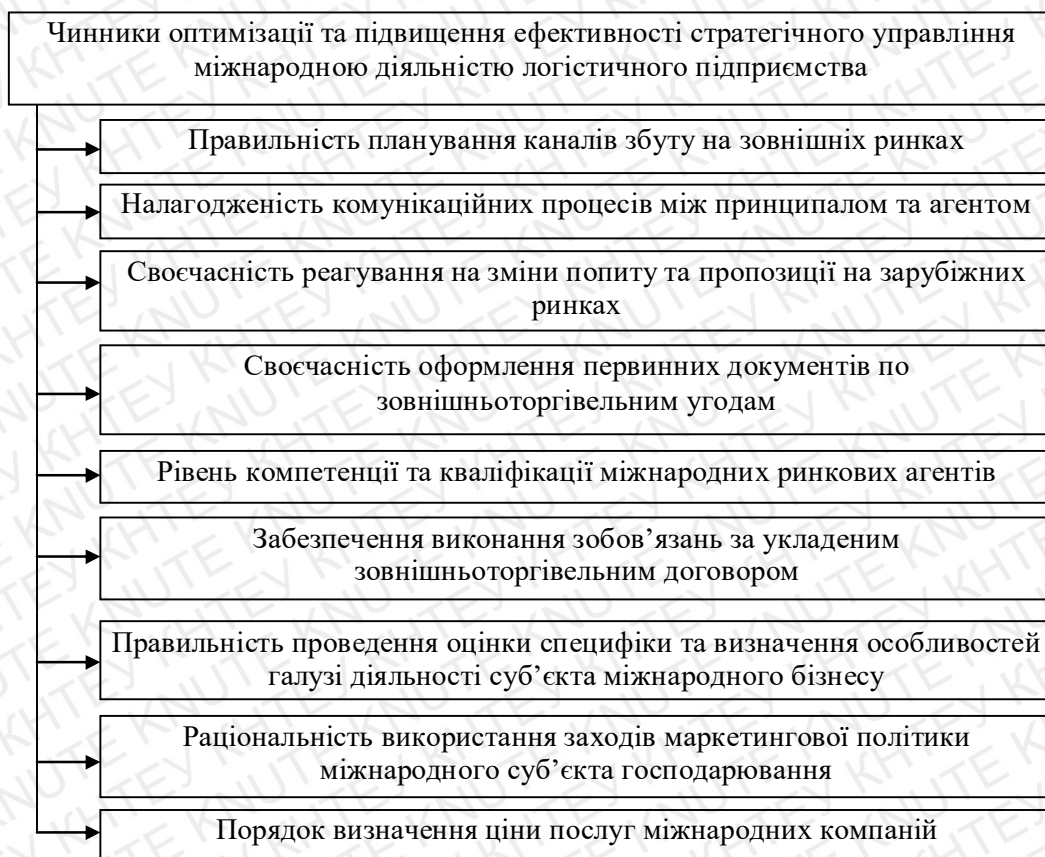


Рис. 1.5. Чинники оптимізації та підвищення ефективності стратегічного управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства [68, с.154]

Водночас, для підвищення ефективності міжнародної діяльності суб'єктів господарювання необхідно здійснювати такі заходи [81, с.130]:

- знижувати ступінь впливу негативних чинників на розвиток комерційної діяльності на зарубіжних ринках;
- постійно аналізувати економічну ситуацію, яка складається на іноземному ринку споживачів;
- розвивати матеріально-технічну базу, спрямовуючи її на технічне переоснащення торговельної мережі, пов'язаної із імпортом товарів до кінцевого споживача, а також сервісним обслуговуванням технічних засобів, що продаються;
- здійснювати безперервну підготовку і перепідготовку кадрів міжнародного персоналу з метою навчання їх сучасним методам зовнішньоторгівельної діяльності і підприємництва в умовах міжнародного ринку.

Наведені чинники впливу на ефективність стратегічного управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства надають змогу достовірно оцінити як правильність вибору зовнішньоторгівельної структури, так і результативність та правомірність її функціонування, що забезпечить зменшення ризиків у процесі здійснення міжнародних операцій.

Ефективність стратегічного управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства вирізняється поліморфністю визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливим є розподіл за окремими ознаками відповідних видів ефективності міжнародної діяльності [62, с.225].

Види ефективності міжнародної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) комерційної діяльності. Насамперед, результат (ефект) буває економічним або соціальним.

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні чи кінцеві результати діяльності міжнародної компанії - суб'єкта міжнародного бізнесу. До таких показників відносять обсяг реалізованої

продукції, величину одержаного прибутку від міжнародної діяльності, економії ресурсів та витрат на експорт (імпорт) товарів, різницю між продажем і закупівельною зовнішньоторгівельною ціною тощо [76, с.100].

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, створення нових робочих місць, підвищення рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану довкілля, загальної безпеки життя, якості торговельного обслуговування, стабільності й постійної відновлюваності пропонованого асортименту товарів, запровадження сучасних методів продажу товарів, економії витрат часу на здійснення торговельного обслуговування суб'єктів міжнародного бізнесу тощо.

Систему показників ефективності стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства можна подати так [51, с.312]:

- інтегральний показник ефективності міжнародної діяльності - це такий показник, який дає загальну оцінку результативності суб'єкта міжнародної діяльності за певний період (сукупних ресурсів);
- узагальнюючі показники вимірюють ефективність виконання окремих видів діяльності: функціональної, господарської та соціальної;
- специфічні показники використовуються для всебічної оцінки рівня і динаміки ефективності окремих міжнародних операцій, витрат, потужностей, устаткування, видів матеріальних ресурсів. Ці показники є також результативними, оскільки визначаються співвідношенням ефекту до витрат чи ресурсів, що його забезпечують.

Теоретично значення інтегрального показника буде найбільш повним, якщо вимірювати його відношенням загального ефекту (економічного і соціального) до сукупних ресурсів, що використовувалися в процесі здійснення міжнародної діяльності логістичного підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу. Проблема практичної реалізації такого показника, з одного боку, полягає в тому, що не кожен із видів ефективності ресурсів підлягає кількісному виміру. З іншого боку, не завжди вартісні значення складових ефектів і ресурсів є зіставними між собою, тобто виникає проблема з визначенням загального ефекту чи сукупних ресурсів.

Шляхом визначення узагальнюючих показників дається кількісна оцінка ефективності здійснення окремих видів міжнародної діяльності логістичного підприємства: функціональної, господарської та соціальної [32, с.192].

Узагальнюючий показник ефективності функціональної діяльності суб'єктів міжнародної діяльності (E_ϕ) визначається за формулою:

$$E_\phi = \frac{T_\phi}{O_c + O_B + \Phi_3} \quad (1.1),$$

де: T_ϕ - річний обсяг товарообороту (доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг) суб'єкта здійснення міжнародних операцій;

O_c - середньорічна вартість основних фондів;

O_B - середньорічна вартість оборотних коштів;

Φ_3 - фонд заробітної плати працівників міжнародного логістичного підприємства за рік [29, с.337].

У даній формулі за вартісне вираження затрат живої праці в міжнародній діяльності прийнято витрати на заробітну плату. Разом з тим, слід мати на увазі, що заробітна плата тільки частково виражає вартість трудових ресурсів фірми і не враховує частку вартості затрат трудових ресурсів на створення додаткового продукту, який працівники фірми одержують у формі винагороди через суспільні фонди споживання. Було б доцільно вартісну оцінку трудових ресурсів дати як величину новоствореної вартості на фірмі. Проте визначення такого показника утруднюється у зв'язку з відсутністю відповідної інформації. Тому затрати трудових ресурсів у вартісній формі слід виражати через витрати на заробітну плату [25, с.195].

Узагальнюючий показник ефективності господарської діяльності суб'єкта здійснення міжнародної діяльності (E_r) визначається для фірми співвідношенням:

$$E_r = \frac{\Pi}{B_o + E' \cdot K} \quad (1.2),$$

де: Π - річний прибуток суб'єкта здійснення міжнародної діяльності;

B_o - витрати обігу, або собівартість реалізації продукції, виконання робіт,

надання послуг за рік;

E' - нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K - сума капітальних вкладень за рік.

Показники E_f і E_r дають кількісне уявлення про економічну роботу суб'єкта здійснення міжнародної діяльності. Отже, економічна ефективність (E_e) може визначатися одним показником:

$$E_e = \sqrt{E_f \cdot E_r} \quad (1.3),$$

Специфічні показники ефективності вимірюють результативність використання окремих видів ресурсів чи витрат міжнародних комерційних операцій.

Ефективність використання трудових ресурсів визначається відношенням розміру товарообороту (доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг) суб'єкта здійснення міжнародних операцій, або іншого показника, що виражає ефект міжнародної комерційної діяльності до величини трудових ресурсів ($B_{т.р.}$). Вартість трудових ресурсів прирівнюється до витрат на оплату праці [30, с.89].

Ефективність використання трудових ресурсів визначається за формулою:

$$E_{т.р.} = T_{\phi} \div B_{т.р.} \quad (1.4),$$

де T_{ϕ} - розмір товарообігу (доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг) суб'єкта здійснення міжнародної діяльності за певний проміжок часу, грн.;

$B_{т.р.}$ – величина трудових ресурсів.

Як ефект при розрахунку даного показника можна використовувати також розмір доданої вартості, створеної підприємством, а як ресурси - кількість працівників.

Ефективність використання матеріальних ресурсів суб'єкта здійснення міжнародної діяльності ($E_{м.р.}$) вимірюється фондovіддачею:

$$E_{м.р.} = T_{\phi} \div B_{о.ф} \quad (1.5),$$

Во.ф - вартість основних фондів.

Показник ефективності використання фінансових ресурсів суб'єкта здійснення міжнародної діяльності (Еф.р) вираховується відношенням товарообігу (доходу від реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг) до вартості оборотних коштів:

$$E_{\phi.p} = T_{\phi} \div B_{o.k} \quad (1.6),$$

де Во.к - вартість оборотних коштів, грн.

Специфічні (окремі) показники ефективності міжнародної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу можуть визначатись для певних елементів результату роботи фірми чи з урахуванням певних елементів ресурсів. З допомогою системи показників ефективності міжнародної діяльності логістичного підприємства можна визначити конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість власного підприємства чи інших фірм, вдало приймати комерційні рішення, дати оцінку результатів роботи за певний період часу та позицій на ринку [30, с.95].

Для визначення ефективності міжнародної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу можна використати інший підхід. Наприклад, шляхом виділення результатів і витрат на одну комерційну операцію. Основною операцією в міжнародній діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу є укладення договору.

Для оцінки виконання комерційних договорів суб'єктів міжнародного бізнесу використовується коефіцієнт виконання комерційного договору (Кв):

$$K_{\phi} = Q_{\phi} \div Q_{\phi} \quad (1.7),$$

де Qд, Qф – кількість товару (робіт, послуг), поставленого суб'єктом здійснення міжнародної діяльності за договором і фактично.

Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в області керування. Для оцінки діяльності фірми розраховується показник ефективності її діяльності, що характеризує ступінь вигідності для фірми міжнародних операцій [22, с.60].

Показник економічної ефективності реалізації експортних товарів являє собою відношення нетто (чистого доходу) в іноземній валюті за реалізований товар до його собівартості в гривнях і обчислюється за формулою:

$$E^{екс}_{екон} = \frac{B_{нетто}}{З_{екс}} \quad (1.8),$$

де: Внето – нетто (чистий дохід) в іноземній валюті, переведений у гривні за офіційним курсом;

Зекс – повна собівартість реалізованої на експорт продукції, грн.

Цей коефіцієнт показує суму інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмову гривню. Коефіцієнт ефективності може бути виражений у відсотках [15, с.304].

Аналогічно може бути розрахований і показник економічної ефективності імпортного постачання товарів, що являє собою відношення чистого доходу в національній валюті за реалізований товар до його собівартості в іноземній валюті, переведений у гривні за офіційним курсом і обчислюється за формулою:

$$E^{имп}_{екон} = \frac{B_{нетто}}{З_{имп}} \quad (1.9),$$

де: Внето – нетто (чистий дохід) в національній валюті;

Зекс – повна собівартість імпортованих товарів, грн.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що міжнародні логістичні компанії виконують важливу роль щодо розподілу товарів (робіт, послуг) в міжнародній діяльності. Можна стверджувати, що система стратегічного управління міжнародною діяльністю суб'єктів міжнародного бізнесу виконує управлінські функції щодо налагодження і реалізації комерційних взаємовідносин виробників і споживачів на міжнародному ринку. Економічний зміст стратегічного управління міжнародною діяльністю слід розглядати через призму системної сукупності процесу управління; організації управління; інформації, яка поєднує перші дві складові управління в процесі свого використання суб'єктами міжнародного бізнесу.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних засад стратегій міжнародної діяльності логістичного підприємства можна зробити наступні висновки:

Визначено, що міжнародна діяльність являє собою сукупність ділових операцій, пов'язаних з перетинанням національних кордонів і рухом товарів, послуг, капіталів, працівників; трансфером технологій, інформації і даних, і навіть керівництво виконавцями. Ключова особливість міжнародної діяльності пов'язана з перетинанням предметами бізнесу кордонів, що потребує врахування в менеджменті особливостей середовища двох або більше країн.

Обґрунтовано, що стратегічне управління міжнародною діяльністю 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 міжнародної діяльності.

Доведено, що логістичне підприємство, з одного боку, функціонує як елемент системи більш високого рівня (регіонального, національного чи міжнародного), з іншого боку воно розглядається як відокремлена цілісна економічна система. Тому формування його міжнародної стратегії виходить з аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Встановлено, що ефективність стратегічного управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства вирізняється поліморфністю визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливим є розподіл за окремими ознаками відповідних видів ефективності міжнародної діяльності

Визначено, що види ефективності міжнародної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу виокремлюються переважно за різноманітністю одержуваних результатів (ефектів) комерційної діяльності. Насамперед, результат (ефект) буває економічним або соціальним. В роботі розроблено систему показників ефективності стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ»

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Укртрансакгент»

Об'єктом дослідження актуальних проблем розвитку стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства обрано ТОВ «Укртрансакгент». Товариство з обмеженою відповідальністю «Укртрансакгент» працює на ринку митно-брокерських послуг, починаючи з 2007 року і на підставі Дозволу Державної фіскальної служби АЕ № 294001 уповноважене на посередницьку діяльність митного брокера з обслуговування зовнішньоекономічних операцій при імпорті, експорті та транзиті товарів у пунктах пропуску через державний кордон та на митній території України [65].

ТОВ «Укртрансакгент» створене на підставі Цивільного кодексу України № 435-ГУ від 16 січня 2003 року, Господарського кодексу України № 436-ІУ від 16 січня 2003 року, Закону України «Про господарські товариства» та інших нормативно-правових актів України.

ТОВ «Укртрансакгент» має круглу печатку з власним найменуванням. ТОВ «Укртрансакгент» може мати штампи та бланки, що містять його найменування, власну емблему, зареєстрований у встановленому порядку знак для товарів та послуг, а також інші засоби індивідуалізації. ТОВ «Укртрансакгент» може мати комерційне (фірмове) найменування та іншу атрибутику юридичної особи.

В своїй діяльності ТОВ «Укртрансакгент» керується чинним законодавством України, власним Статутом, іншими внутрішніми актами (в тому числі правилами, регламентами, положеннями) ТОВ «Укртрансакгент», а також рішеннями його органів, прийнятих у відповідності до їх компетенції у встановленому порядку [65].

ТОВ «Укртрансакгент» є юридичною особою, має самостійний баланс та розрахунковий (поточний) банківський рахунок, а також має право мати

валютний та інші банківські рахунки. ТОВ «Укртрансagentur» для досягнення мети своєї діяльності має право від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в судах різної юрисдикції.

ТОВ «Укртрансagentur» є власником майна, переданого йому учасниками Товариства у власність як вклад до статутного (складеного) капіталу, продукції, виробленої у результаті господарської діяльності, одержаних доходів, іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені чинним законодавством України. ТОВ «Укртрансagentur» здійснює у відповідності з чинним законодавством України володіння, користування та розпорядження майном, що належить йому на праві власності [65].

Прибуток ТОВ «Укртрансagentur» утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З економічного прибутку ТОВ «Укртрансagentur» сплачуються передбачені чинним законодавством України податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях. Прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні ТОВ «Укртрансagentur», яке визначає напрямки його використання відповідно до рішень Загальних зборів учасників Товариства.

ТОВ «Укртрансagentur» створено з метою отримання прибутку в процесі діяльності по виробництву продукції, виконанню робіт, наданню послуг, а також при здійсненні іншої, не забороненої чинним законодавством України діяльності, в тому числі зовнішньоекономічної.

Основним видом діяльності ТОВ «Укртрансagentur» є надання митно-брокерських послуг, а саме повноцінного комплексу послуг з супроводу перевезень у пунктах пропуску через державний кордон України.

Предметом діяльності ТОВ «Укртрансagentur» є надання наступних видів послуг [65]:

- послуги митного брокера з оформлення транзитних, імпорتنих, експортних митних декларацій;

- послуги з оформлення фінансової гарантії митним органам України;
- послуги із супроводження вантажів по території України;
- послуги з оформлення електронних копій книжок МДП (TIR-Carnet);
- послуги з оформлення поручительств при транзиті вантажів митною територією Російської Федерації та Республіки Білорусь;
- послуги з оформлення та надання митним органам Росії та Білорусі попередніх електронних декларацій (ЕПД);
- послуги з оформлення декларації Т1, яка є обов'язковою для всіх груп товарів при їх ввезенні та перетині території ЄС;
- послуги з оформлення декларацій по території Турції та Сербії, котрі також є забезпеченням сплати митних платежів.

Представництва ТОВ «Укртрансгент» розташовані на шляху основних транспортних коридорів, що перетинають Україну: Ягодин (III Пан-європейський транспортний коридор), Бачівськ, Старокозаче, Сеньківка (XI Пан-європейський транспортний коридор), Чоп, Доманово (V Пан-європейський транспортний коридор) [65].

Агенти з митного оформлення надають послуги з митного оформлення вантажів, а саме: підбирають коди УКТЗЕД для товарів клієнтів, складають вантажну митну декларацію і здійснюють митне оформлення вантажів у пунктах пропуску з мінімальними часовими затратами та за прийнятними цінами.

Клієнти ТОВ «Укртрансгент» уникають будь-яких затримок в пунктах пропуску при переміщенні товарів через митний кордон України і труднощів при митному оформленні в митницях призначення, оскільки інтереси кожного клієнта є важливими для всіх працівників підприємства.

ТОВ «Укртрансгент» щодня прагне до вдосконалення процесу надання митно-брокерських послуг, знаходячи шляхи для впровадження інновацій, які допомагають перевізникам економити час та кошти. Цьому сприяє співпраця з Асоціацією митних брокерів України та Державною фіскальною службою, а також партнерами, які готові надавати підтримку своїм клієнтам у Російській Федерації, Республіці Білорусь, Польщі, Угорщині, Словаччині та Литві [65].

На здатність підприємства ТОВ «Укртрансгент» адаптуватися до змін зовнішнього міжнародного середовища впливає те, як організовано підприємство, як побудована структура управління. Організаційна структура підприємства ТОВ «Укртрансгент» - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Вибір організаційної структури ТОВ «Укртрансгент» залежало від таких факторів, як:

- організаційно-правова форма підприємства;
- сфера діяльності (вид послуг, їх номенклатура і асортимент);
- масштаби підприємства (обсяг послуг, кількість відділів, чисельність персоналу);
- ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- використовувані технології;
- інформаційні потоки усередині і поза фірмою;
- ступінь відносної забезпеченості ресурсами і ін.

Важливу роль тут відіграє структура організації, за допомогою якої і через яку ця взаємодія здійснюється. Структура компанії ТОВ «Укртрансгент» - це склад і співвідношення її внутрішніх ланок, відділів. З огляду на сферу діяльності, а саме надання митно-брокерських послуг організаційна структура ТОВ «Укртрансгент» представлена на рис. 2.1.

Аналіз показав, що компанія ТОВ «Укртрансгент» організована за функціональною схемою управління. Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожне з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки.

У даній структурі кожен орган управління, а також будь-який виконавець, спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (так званих функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за певну ділянку роботи.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Укртрансагент»

[Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансагент»]

В основі функціональної структури управління ТОВ «Укртрансагент» покладено принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для підрозділів.

Переваги функціональної структури управління ТОВ «Укртрансагент»:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, ліквідація дублювання, виконання завдань управління окремими службами.

Фінансово-економічний аналіз діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансагент» – комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів статистичного, економічного і фінансового аналізу за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної, відображеної в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства [35, с.154].

Розрахунок динаміки фінансових показників наведено у Додатках А і Б.

Для загального розуміння стану економічного розвитку логістичного підприємства ТОВ «Укртрансagentur» необхідно провести аналіз основних фінансово-господарських показників підприємства за 5 звітних періодів (2013-2017 р.р.).

Розглянемо основні економічні та фінансові показники господарської діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансagentur» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансagentur»

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2013 р.	
						+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10228	10673	11045	11397	17531	7303	71,40
Валовий прибуток, тис. грн.	3077	3163	2823	2660	5405	2328	75,66
Чистий прибуток, тис. грн.	851	704	446	518	1919	1068	125,50
Середньорічна вартість:							
– необоротних активів;	3132	3421	3458	3766	4372	1240	39,59
– оборотних активів	1234	1535	1715	1519	2191	957	77,55
Фондовіддача, грн	1,37	3,12	3,19	1,31	1,74	0,37	27,01
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	7,29	6,95	6,44	6,97	5,85	-1,44	-19,75
Рентабельність господарської діяльності, %	15,38	6,60	4,04	5,87	17,34	1,96	x

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансagentur»

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і як позитивне слід відмітити його зростання в 2013-2017 роках. Якщо в 2013 році він становив 851 тис.грн., то в 2017 році значення цього показника становило 1919 тис.грн. або 125,50 % рівня 2013 року. Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2013 році ці показники становили 3132 та 1234 тис.грн., то в 2017 році їх значення збільшились і становлять 4372 та 2191 тис.грн відповідно (відбулося збільшення на 39,59 та 77,55 % відповідно). Фондовіддача,

тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2017 році її значення становить 1,74 грн., що на 0,37 пункти більше рівня 2013 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2013 році цей показник становив 7,29 обороти, то в 2017 році відбулося зниження оборотності на 19,76%. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, однак в 2014-2016 рр. спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2013 роком.

Для кращого розуміння фінансового стану логістичного підприємства ТОВ «Укртрансгагент» необхідно дослідити його активи та зобов'язання. Для дослідження і оцінки активів і зобов'язань логістичного підприємства ТОВ «Укртрансгагент» за даними фінансової звітності можна використати показники, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Оцінка майнового стану логістичного підприємства
ТОВ «Укртрансгагент»**

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2013 р.
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	4890	5023	5324	5683	7695	2805,0
Вартість необоротних активів, тис. грн.	3486	3357	3560	4048	4697	1210,0
Вартість оборотних активів, тис. грн.	1404	1666	1764	1635	2998	1594,0
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	100	1119	1235	922	1368	1268,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	422	509	493	701	406	-15,0
Власний капітал, тис. грн.	4408	4441	4468	4926	6845	2436,0
Залучений капітал, тис. грн.	481	582	856	756	850	369,0
Поточні зобов'язання, тис. грн.	481	582	856	756	850	369,0
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	922	1084	908	878	2148	1225,0
Частка власних оборотних активів	0,66	0,65	0,51	0,54	0,72	0,06
Коефіцієнт співвідношення:						
необоротних і оборотних активів	2,48	2,02	2,02	2,48	1,57	-0,92
оборотних і необоротних активів	0,40	0,50	0,50	0,40	0,64	0,24

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгагент»

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) підприємства збільшилась в 2017 році на 2805,0 тис.грн. порівняно з 2013 роком. Вартість необоротних активів в 2017 році зросла на 1210,0 тис.грн., а оборотних – на 1594,0 тис.грн.

Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями в 2017 році склав 2148,0 тис.грн, що на 1225,0 тис.грн. більше за рівень 2013 року. Отже слід відзначити, що підприємство є платоспроможним. Коефіцієнт надійності дебіторської заборгованості, значення якого в усіх звітних періодах більше за критичне, також свідчить про надійність підприємства.

Характеристика ефективності роботи підприємства не може бути повною без аналізу показників ліквідності. Ліквідність (платоспроможність) – це показник фінансового стану, який показує, як швидко підприємство може безперешкодно продати свої активи, одержати гроші і повернути борги у міру настання строку їх повернення [35, с.158]. Аналіз головних показників ліквідності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент» будемо вести виходячи з даних таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка ліквідності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент»

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2013 р.
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	2,92	2,86	2,06	2,16	3,53	0,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,94	0,62	0,94	1,62	0,69
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,22	0,01	0,01	0,05	1,39	1,17
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,03	0,01	0,01	1,14	1,12
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,29	0,33	0,33	0,29	0,36	0,07

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансент»

Як показав аналіз, підприємство відрізняється досить високими показниками ліквідності. Майже всі розраховані показники мають значення, вище за критичне.

Збільшення показників ліквідності відбулося в 2017 році, особливо по показниках швидкої та незалежної ліквідності. Зокрема, в 2017 році показник швидкої ліквідності становив 1,62 при критичному значенні не менше 0,5, а показник незалежної ліквідності – 1,39 при критичному значенні не менше 0,5. Загальний коефіцієнт платоспроможності підприємства засвідчує його здатність швидко і вчасно відповідати по своїх зобов'язаннях.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона залежить від структури зобов'язань підприємства і характеризується співвідношенням власного і залученого капіталу [35, с.165]. Аналіз фінансової стійкості логістичного підприємства ТОВ «Укртрансгент» будемо здійснювати з використанням інформації фінансової звітності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Оцінка фінансової стійкості логістичного підприємства
ТОВ «Укртрансгент»**

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2013 р.
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,90	0,88	0,84	0,87	0,89	-0,01
Маневреність робочого капіталу	1,05	1,07	1,06	1,05	0,72	-0,33
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,13	1,19	1,15	1,12	0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,21	0,24	0,20	0,18	0,28	0,07
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,10	0,11	0,10	0,13	0,11	0,01
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,11	1,10	1,12	0,15	0,12	0,02
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,66	0,61	0,57	0,54	0,78	0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	9,16	7,63	5,22	6,51	8,05	-1,11
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	0,97	0,98	0,96	0,95	1,39	0,42
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,66	0,61	0,58	0,54	0,69	0,03

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

Як видно з таблиці 2.4., підприємство володіє значною фінансовою стійкістю. Про це свідчать основні показники фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу), який обчислюється як відношення загальної суми власного капіталу до підсумку балансу і характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність має значення вище критичного в період 2013-2017 роки, та має стійке значення.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у його загальній сумі, тобто визначається відношенням їх вартості до розміру робочого капіталу. В 2013 році цей показник дорівнював 1,05, а в 2017 році знизився на 0,33 пункти і становить 0,72.

Показник фінансової залежності знаходиться в межах нормативного значення ($<2,0$), що говорить про невеличку частку позичених коштів у фінансуванні підприємства.

Важливим показником для визначення фінансової стійкості підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності, який характеризує співвідношення власних та позикових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал. Отже найбільш стабільний фінансовий стан підприємство мало в 2013 році, коли цей показник дорівнював 9,16 при нормативному значенні $>1,0$.

В цілому слід відзначити, що в 2013-2017 роках відбувається покращення фінансової стабільності підприємства майже по всіх показниках.

Кінцевий результат роботи підприємства оцінюється рівнем ефективності його господарської діяльності: загальним обсягом одержаного прибутку та в розрахунку на одиницю ресурсів. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність є основними показниками ефективності роботи підприємства, які характеризують інтенсивність господарювання [35, с.168].

Аналіз рівня прибутковості та ефективності господарської діяльності ТОВ «Укртрансгагент» представлено в табл. 2.5.

З таблиці видно, що підприємство є рентабельним. Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник

визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут.

Таблиця 2.5

**Оцінка рівня рентабельності та ефективності господарської діяльності
логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент»**

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2013 р.
Валова рентабельність виробничих витрат	43,02	42,12	34,33	30,44	44,57	1,55
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,32	2,37	2,91	3,28	2,24	-0,08
Рентабельність операційної діяльності	16,37	14,96	7,67	6,38	17,48	1,11
Рентабельність господарської діяльності	15,38	14,00	6,52	5,87	17,34	1,96
Рентабельність підприємства	9,66	7,57	4,33	4,82	12,80	3,14
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	8,32	6,60	4,04	4,55	10,94	2,62
Рентабельність активів	19,48	14,20	8,62	9,80	28,68	9,20
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,70	0,70	0,74	0,77	0,69	-0,01
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,86	0,87	0,93	0,94	0,85	-0,01
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,12	0,12	0,13	0,11	0,10	-0,02
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	0,01
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,17	0,17	0,18	0,14	0,14	-0,03
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,06	0,06	0,07	0,07	0,08	0,02
Коефіцієнт покриття активів	0,43	0,46	0,47	0,46	0,38	-0,05
Загальна економічна рентабельність	31,33	26,61	13,40	11,94	39,15	7,82

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансент»

Як видно, в 2017 році валова рентабельність становить 44,57 %, що на 1,55 пунктів більше рівня 2013 року. Показники рентабельності основної, операційної, господарської діяльності мають високе значення, що говорить про високу ефективність господарювання підприємства.

Загальна економічна рентабельність характеризує ефективність господарської діяльності підприємства створеним прибутком і активами, які приймали участь у формуванні фінансового результату. Цей показник в 2013 році

мав значення 31,33 %, а в 2017 році відбулося певне його зростання до рівня 39,15 % табто на 7,82 пункти.

Коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2013 році становив 0,70; в 2016 – 0,77; в 2017 – 0,69. Коефіцієнти покриття витрат операційної діяльності мають стабільне значення в 2013-2017 роках і коливаються в межах 0,85–0,94 відповідно.

Таким чином, результати проведеного аналізу головних показників логістичного підприємства ТОВ «Укртрансagentur» дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку.

2.2 Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства

Міжнародна діяльність логістичного підприємства ТОВ «Укртрансagentur» здійснюється у сфері надання посередницьких митно-брокерських послуг для підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, ТОВ «Укртрансagentur» слід вважати митним брокером (посередник) - це юридична особа, що здійснює декларування товарів і транспортних засобів, які переміщуються через митний кордон України, і має ліцензію на право здійснення митної брокерської діяльності, видану спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади в галузі митної справи.

Митне оформлення вантажів в Україні, має свої нюанси. Істотна особливість, характерна для нашої держави, - досить часте внесення поправок і змін до митного законодавства, що стосується питань оформлення вантажів. Це ще більше ускладнює і без того нелегкий процес декларування товарів, і змушує імпортерів постійно тримати руку на пульсі, щоб не допустити будь-яких порушень митних правил і, як наслідок, простоїв вантажу.

Кожен суб'єкт ЗЕД, яким доводиться стикатися з необхідністю митного оформлення товару, шукає свої шляхи вирішення даного завдання. Деякі фірми

вважають за краще наймати в штат власних декларантів з митного оформлення вантажів, в чій обов'язки входять всі питання, пов'язані з декларуванням вантажу, проте варіант створення власної митної служби підходить далеко не всім організаціям. Робота з митними органами передбачає участь як мінімум трьох фахівців: митного декларанта, менеджера, який повинен підготувати необхідний пакет документів, і юриста, досконало володіє питаннями митного законодавства. Якщо фірма невелика або тільки починає свою комерційну діяльність, то утримування такої кількості персоналу недоцільно, тому що веде за собою серйозні витрати. Найбільш економічно обґрунтованим варіантом в цьому випадку стає вдаватися до послуг митного брокера - організації, що спеціалізується на декларування товару.

Такою міжнародною посередницькою організацією є ТОВ «Укртрансидент». У штаті компанії працюють співробітники з досвідом роботи більше 15 років. Досвідчені співробітники - це головний плюс компанії у міжнародній діяльності. Важливу роль має розташування представництв ТОВ «Укртрансидент» безпосередньо на основних митних постах, що дозволяє максимально оперативно виконувати митне оформлення (митне оформлення) на замовлення Клієнта.

Стратегічне завдання митного посередника ТОВ «Укртрансидент» полягає в тому, щоб за дорученням вантажовласника професійно здійснити усі митні формальності. При цьому митний представник ТОВ «Укртрансидент» несе повну відповідальність за достовірність поданих ним відомостей.

Інститут митного брокера існує в усіх економічно розвинених країнах світу. Доступ підприємства на ринок митних брокерських послуг в Україні здійснює Фіскальна служба або аналогічний державний орган через встановлення дозвільних вимог щодо провадження посередницької діяльності митного брокера.

Таким чином, митний брокер у зарубіжній та вітчизняній практиці виступає сполучною ланкою між власником вантажу та фіскальними органами, за договором доручення здійснює декларування товарів при переміщенні через митний кордон (рис. 2.2).

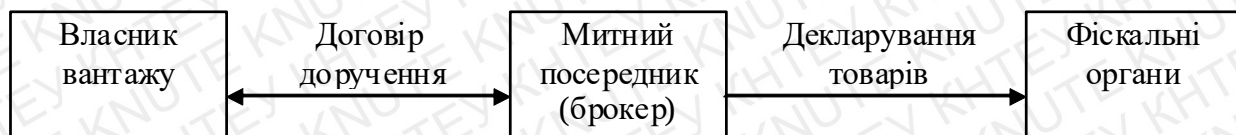


Рис. 2.2. Загальна схема міжнародної посередницької діяльності [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансагент»]

В системі міжнародних відносин митного брокера можна охарактеризувати, як учасника митних відносин, який вступає у відносини з фіскальними органами з приводу переміщення товарів, предметів, транспортних засобів.

Необхідно навести основні переваги, які клієнти отримують від звернення до митного брокера:

- з'являється можливість отримувати послуги висококваліфікованих фахівців у такій специфічній сфері, як митне декларування та митне перевезення (оскільки для митних посередників пред'являються певні фінансові, професійні та кваліфікаційні, організаційно - технічні, спеціальні вимоги, а це в свою чергу зменшує ризик клієнтів таких посередників);

- витрати на послуги, пов'язані з проведенням декларуванням товарів та транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон, а також перевезенням товарів, що перебувають під митним контролем за участю митного посередника, у галузі митної справи значно менші, оскільки розраховуються в розмірі визначеного процента до обсягу товарів, що переміщуються (перевозяться);

- значне збільшення обсягів експортно-імпортних операцій та їх оперативне оформлення за допомогою суб'єктів підприємницької діяльності в галузі митної справи, знижує зростання власних витрат на такі цілі, а також відбувається значна економія часу.

Змістом стратегії міжнародної посередницької діяльності ТОВ «Укртрансагент» є представлення інтересів суб'єктів ЗЕД у відносинах з митними органами, надання різноманітних митних та супутніх послуг, вчинення юридично значимих дій, які спрямовані на проходження митних формальностей.

Послуги являють собою діяльність у вигляді різноманітних дій, спрямованих на задоволення прав, свобод та інтересів суб'єктів, що здійснюють переміщення товарів, предметів, транспортних засобів через митний кордон України.

У реалізації стратегії міжнародної діяльності митний брокер є професійним учасником ринку митних послуг. Процес переміщення товарів, предметів, транспортних засобів має свої особливості та специфіку, тому наявність кваліфікації та спеціальних знань у такій сфері як митна діяльність є необхідною умовою фахового рівня митного брокера та запорукою швидкого проходження митних формальностей.

Митний брокер є важливим суб'єктом процесу митного оформлення, тому його діяльність має важливе значення для здійснення митних формальностей. Зокрема, основною стратегічною функцією митного брокера є здійснення декларування. Володіючи специфічними знаннями в галузі митної справи та орієнтуючись у законодавстві, що швидко змінюється митні брокери допомагають суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності, які здійснюють експортно-імпортні операції здійснювати переміщення товарів, предметів, транспортних засобів через митний кордон.

Стратегія міжнародної діяльності як вітчизняних, так і зарубіжних підприємств в загальному розумінні – це формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства в сфері митного посередництва та вибір найбільш ефективних шляхів для їх досягнення.

Міжнародні стратегії логістичного підприємства – це стратегії, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з міжнародними конкурентами і дають найбільшу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами.

Міжнародні стратегії з позиції лідера ринку можуть бути різними:

- підвищення попиту на брокерські послуги – залучення нових клієнтів-суб'єктів ЗЕД, пошук нових можливостей надання послуг;

- завоювання частки ринку міжнародних брокерських послуг – завоювання споживачів конкурентів, завоювання конкурентів, завоювання відданості споживачів;
- підвищення продуктивності праці спеціалістів у сфері митного оформлення вантажів – вдосконалення структури витрат, вдосконалення асортименту послуг, підвищення цінності серед клієнтів-суб'єктів ЗЕД;
- оборона позиції – підвищення цінності, вичікувальна оборона, оборона з превентивними заходами.

Формування стратегії міжнародної діяльності є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації виконавців. Передусім, формування стратегії базується на прогнозуванні окремих умов діяльності підприємства, в першу чергу, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та вибраного його сегмента, що становить досить трудомісткий процес. Складність цього процесу зумовлюється ще й тим, що при формуванні стратегії йде розширений пошук та оцінка альтернативних варіантів стратегічних управлінських рішень, які найбільш повно відповідають місії підприємства та завданням його розвитку. Певну складність формування стратегії міжнародної діяльності як для вітчизняних, так і зарубіжних підприємств становить те, що вона не є незмінною, а потребує періодичної корекції з урахуванням змінності умов міжнародного середовища та виникаючих нових можливостей для розвитку підприємства.

Вихідним етапом процесу стратегічного управління міжнародної діяльності підприємств є визначення вищим керівництвом головних довгострокових орієнтирів діяльності підприємства у сфері посередницьких митно-брокерських послуг. Першочергового значення при цьому набуває формування напрямів та сфер існуючого бізнесу, що узагальнено відображається у розробці «стратегічного бачення» [21, с.51].

Для ідентифікації свого бізнесу зарубіжні підприємства використовують 3-мірну схему Дерека Абелла, відомого фахівця в галузі стратегічного менеджменту. Основними її осями можуть бути “споживачі посередницьких митно-брокерських послуг (хто)”, “споживання (що)” і “технологія (як)” [6, с.37]. На рис. 2.3 подана

3-мірна схема ідентифікації бізнесу ТОВ «Укртрансент» в галузі посередницьких митно-брокерських послуг. Кожен кубик у цій схемі визначає деякий сектор ринку посередницьких митно-брокерських послуг України.

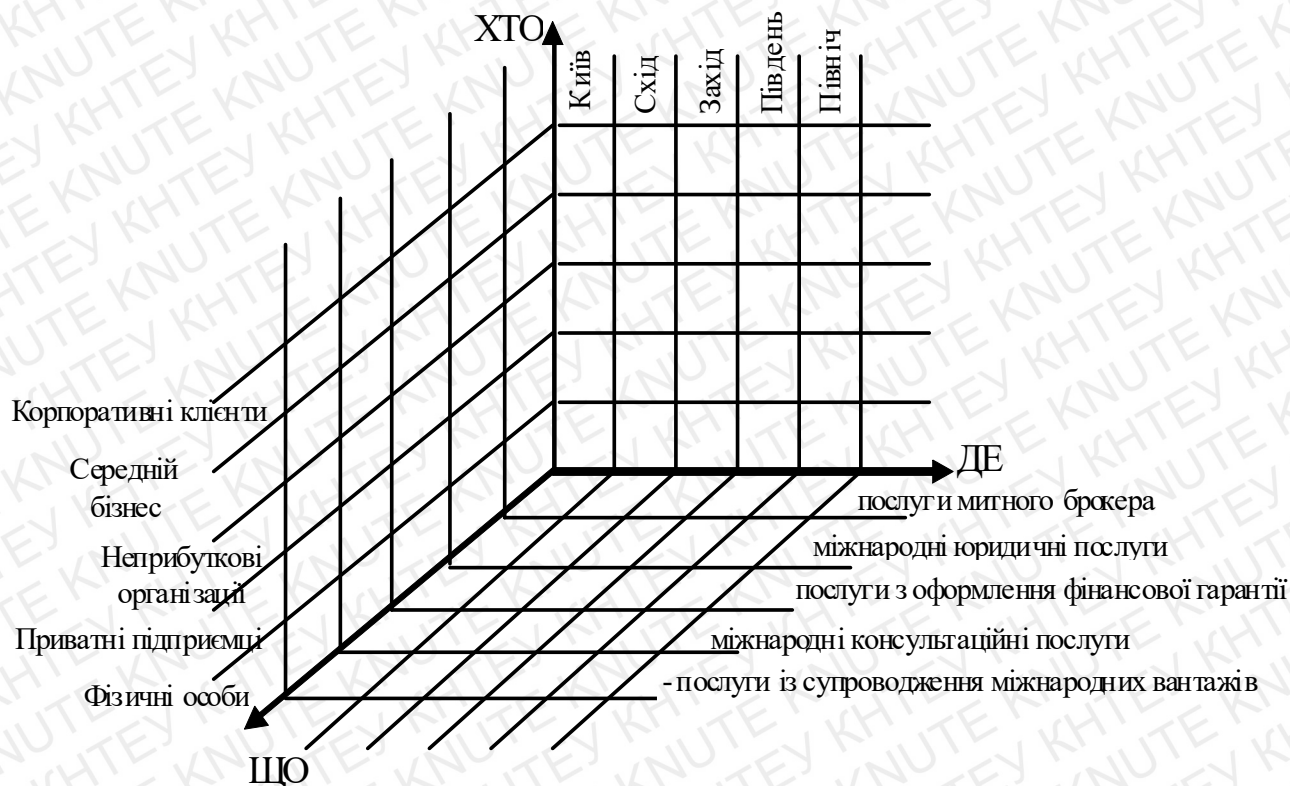


Рис. 2.3. 3-х вимірна схема ідентифікації міжнародного бізнесу ТОВ «Укртрансент» в сфері посередницьких митно-брокерських послуг за методикою Дерека Абелла

Початок міжнародної діяльності виникає як відображення стратегічних цілей та інтересів різних груп людей, так чи інакше зв'язаних з діяльністю організації і залучених у процес її функціонування на міжнародному ринку посередницьких митно-брокерських послуг.

Місія завжди повинна мати певну розшифровку та деталізацію пріоритетів, які фірма приймає в якості головної стратегічної мети. Тому поряд з розробкою загальної мети необхідно дати визначення її змісту та стратегічних настанов до основних груп ринкових агентів, що співпрацюють з підприємством [46, с.205].

У змісті місії розкриваються всі основні аспекти діяльності фірми, що звичайно відбиваються в Положенні про місію. Використовуючи цей документ, менеджери зобов'язані доносити до працівників організації і різних суб'єктів ринку правильне уявлення про призначення і цілі організації. Приклад розробки Положення про місію ТОВ «Укртрансінвест», що працює у сфері посередницьких митно-брокерських послуг представлено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура «Положення про міжнародну діяльність ТОВ «Укртрансінвест»

I. Місія підприємства	
Місія ТОВ «Укртрансінвест» полягає у забезпеченні власного стійкого довгострокового конкурентного розвитку на міжнародному ринку митно-брокерських послуг у сфері надання брокерських послуг за доступними цінами, які задовольнятимуть широке коло клієнтів - суб'єктів ЗЕД різних сегментних груп.	
II. Визначення змісту місії	
1.1. Опис послуг	Надання широкого асортименту митно-брокерських послуг, диференційованих за ціною, напрямами міжнародної діяльності клієнтів - суб'єктів ЗЕД
1.2. Характеристика ринку	Широка спеціалізація митно-брокерських послуг, орієнтація на міжнародний ринок (Російська Федерація, Республіка Білорусь, Румунія, Польща, Угорщина, Словаччина та Литва) шляхом диференціації послуг з метою задоволення потреб клієнтів - суб'єктів ЗЕД з врахуванням різноманітних вимог по якості, рівню обслуговування та ціні
1.3. Цільові орієнтири підприємства	Збереження стійких конкурентних позицій на міжнародному ринку митно-брокерських послуг та розширення ринків послуг з метою задоволення потреб в якісних та доступних за ціною митно-брокерських послуг
1.4. Технологія підприємства	Надання послуг з використанням новітніх досягнень в галузі митних формальностей, передових вітчизняних і зарубіжних досягнень в даній сфері, а також перехід до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку підприємства
1.5. Філософія підприємства	Орієнтація на створення духу партнерства та взаємопідтримки всередині організації. Дотримання загальноприйнятих в суспільстві норм моралі та поведінки по відношенню до клієнтів - суб'єктів ЗЕД, працівників, конкурентів, інших ринкових агентів. Формування організаційної культури, спрямованої на підтримання духу колективізму та дружби
1.6. Зовнішній образ підприємства	Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку
III. Визначення стратегічних настанов до основних груп ринкових агентів, що співпрацюють з підприємством	
2.1. Власники підприємства	Забезпечення стійкого зростання доходів від внесків в капітал підприємства. Результуюча оцінка ефективності внесків, пов'язана з дивідендами, повинна забезпечити наших вкладників найбільш повним поверненням капіталів у порівнянні з іншими можливими інвестиціями

Продовження таблиці 2.6

2.2. Співробітники підприємства	Працівники розцінюються як самий цінний з активів підприємства і, наша мета – щоб кожний працівник був персонально залучений до поділу успіхів підприємства. Підприємство зобов’язується забезпечити всі умови для повного прояву працівниками здібностей і талантів, для справедливої винагороди, гарних умов праці, можливостей для персонального розвитку і росту, обмежених винятково індивідуальними здібностями і бажаннями
2.3. Клієнти - суб’єкти ЗЕД	Головна мета – це досягнення постійного зростання рівня задоволення шляхом забезпечення якості послуг і сервісу з істотними перевагами в різний час чи постійно в усьому світі. Наші взаємини з клієнтами - суб’єктами ЗЕД будуть рівноправними й етичними і розвиватися на основі правдивості й довіри
2.4. Партнери підприємства	Партнери – життєвоважлива частина наших стосунків і наша мета – розвивати і підтримувати взаємовигідне партнерство з тими з них, хто розділяє наші зобов’язання з підтримки зростаючого рівня задоволення покупців шляхом безупинного поліпшення якості, сервісу, скорочення витрат і часу
2.5. Суспільство	Діяльність підприємства повинна відповідати цивільним цілям. Це виражається в підтримці різних суспільних, освітніх, ділових напрямків, як зовнішніх, так і всередині підприємства, з розвитку цивільних програм. Метою підприємства є підвищення рівня соціальної відповідальності перед місцевим співтовариством і суспільством в цілому

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

Таким чином, сформульовані в таблиці 2.6 стратегічні підходи щодо визначення сутності та змісту місії ТОВ «Укртрансгент» стають довгостроковими орієнтирами та спрямовують керівництво на досягнення стійкого конкурентного становища на міжнародному ринку посередницьких митно-брокерських послуг.

Стратегічні цілі міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансгент» конкретизують його місію. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства в цілому [57, с.451].

Таким чином, ТОВ «Укртрансгент» має стратегічну мету – забезпечити збереження лідируючого положення на локальному ринку посередницьких митно-брокерських послуг за рахунок збільшення частки ринку та рівня комерційної

рентабельності робіт, а також збільшення стратегічного рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення цієї стратегічної мети підприємство розробляє систему заходів економічного, матеріально-технічного, соціального та організаційного характеру. Реалізація вищенаведених заходів забезпечує досягнення наступних результатів міжнародної діяльності:

- зростання рівня прибутковості та рентабельності міжнародних брокерських операцій підприємства;
- підвищення якості міжнародних митно-брокерських послуг, що надаються клієнтам-суб'єктам ЗЕД;
- зростання ефективності системи добору, відбору та навчання персоналу тощо.

Таким чином, на основі сформованих стратегічного бачення та місії ТОВ «Укртрансінвест» вищим керівництвом сформульовано основні стратегічні завдання міжнародної діяльності, шляхом їх групування за напрямками стратегічного розвитку підприємства у 2018 році (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Групування стратегічних цілей ТОВ «Укртрансінвест» на 2018 рік

Напрями розвитку	Стратегічні цілі розвитку
1. Забезпечення повного спектру міжнародних митно-брокерських послуг	1.1. Постійне освоєння нових послуг, моніторинг суміжних областей
	1.2. Надання максимально широкого спектра додаткових послуг та технологій
	1.3. Створення продуктового портфеля, його стандартизація та підтримка
	1.4. Тільки прямі контакти, єдина точка входу для клієнта
	1.5. Створення та підтримка єдиної клієнтської бази, знайомство з усіма потенційними клієнтами - суб'єктами ЗЕД України
2. Забезпечення надання послуг для клієнтів по всій території України та зарубіжних країн	2.1. Технологічне лідерство в ключових ринкових сегментах
	2.2. Система підтримки і підвищення кваліфікації співробітників
	2.3. Партнер для власних представництв
	2.4. Зростання кількості спеціалістів
	2.5. Домінування в параметрах ціна-якість
	2.6. Розвиток мережі представництв на митних постах
3. Створення компанії, що сприймається клієнтами	3.1. Визнаний, пізнаваний бренд
	3.2. Перші місця в рейтингах
	3.3. Компанія, що має переваги послуг та сервісних рішень
	3.4. Висока якість обслуговування
	3.5. Прозора для клієнтів функціональна структура
	3.6. Програма підвищення лояльності клієнтів
	3.7. 95% повторних звернень

Продовження таблиці 2.7

Напрями розвитку	Стратегічні цілі розвитку
4. Створення компанії з ефективними внутрішніми процесами	4.1. Прозора для співробітників функціональна і організаційна структура
	4.2. Створення ефективних комунікацій
	4.3. Єдина клієнська база, як інструмент продаж
	4.4. Формалізація і прозорість бізнес проектів
	4.5. Високий рівень культури взаємодії
	4.6. Передача в аутсорсинг неключових функцій
5. Розвиток компанії, привабливої для персоналу, що забезпечує можливість росту	5.1. Забезпечення професійного і кар'єрного росту співробітників
	5.2. Зрозуміла система оплати праці і мотивації
	5.3. Система підвищення кваліфікації спеціалістів
	5.4. Висока корпоративна культура
	5.5. Підтримка традицій, постійне проведення корпоративних заходів
6. Швидко зростаюча компанія, що підтримує норму прибутку	6.1. Постійний моніторинг нових технологій і суміжних областей, надходження нових сегментів
	6.2. Зростання швидше росту ринку митно-брокерських послуг
	6.3. Домінування на ринкових сегментах
	6.4. Технологічне пригнічення конкурентів (агресивна конкурентна боротьба)

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

Можна зробити висновок, що логістичне підприємство ТОВ «Укртрансгент» має чітку систему стратегічного цілеутворення, яка складається з визначення стратегічного бачення, розробки місії та формування стратегічних цілей. В основі місії підприємства обрано активну позицію збереження лідируючого положення на міжнародному ринку посередницьких митно-брокерських послуг за рахунок збільшення частки ринку та рівня комерційної рентабельності робіт, а також збільшення стратегічного рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Для виконання місії підприємством ТОВ «Укртрансгент» згруповано стратегічні цілі за напрямками міжнародного розвитку діяльності, зокрема з орієнтацією на забезпечення повного спектру міжнародних митно-брокерських послуг, а також забезпечення надання послуг для клієнтів по всій території України та зарубіжних країн. При цьому, першочергове значення в системі стратегічного розвитку міжнародної діяльності надається клієнтській складовій, внутрішнім бізнес-процесам, розвитку персоналу та поточній прибутковості.

Дослідження засвідчують, що формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансгент» відбувається з урахуванням

стадії його життєвого циклу. Слід зазначити, що стратегічні пріоритети розвитку міжнародної діяльності залежать від того, на якому етапі «життя» знаходиться бізнес компанії ТОВ «Укртрансгент».

Отже, формування стратегічних пріоритетів міжнародного розвитку підприємства ТОВ «Укртрансгент» повинне узгоджуватися зі стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності корпоративної структури. Взаємозв'язок між напрямками маркетингової, виробничої та інвестиційної стратегіями розвитку підприємства ТОВ «Укртрансгент» подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Взаємозв'язок напрямів стратегії залежно від стадії життєвого циклу розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансгент»

Стадія життєвого циклу	Стратегічні цілі		
	Базова стратегія	Сервісна стратегія	Інвестиційна стратегія
Народження	Проникнення на міжнародний ринок	Розробка базової програми (асортименту послуг) обслуговування клієнтів суб'єктів ЗЕД	Зародження інвестиційної ідеї, забезпечення достатнього обсягу основного та оборотного капіталу для започаткування діяльності
Становлення	Закріплення на міжнародному ринку	Формування та поліпшення процесу надання брокерських послуг	Завершення формування капіталу (основного й оборотного)
Швидке економічне зростання	Розширення свого сегменту міжнародного ринку	Розширення асортименту брокерських послуг та обсягів сервісу	Розширення діяльності за рахунок формування інвестиційного портфелю
Економічне зростання	Стимулювання збуту послуг	Розширення та удосконалення асортименту брокерських послуг	Істотне розширення за рахунок формування інвестиційного портфеля
Стабілізація соціально-економічного розвитку	Галузева диверсифікація	Визначення нових напрямів діяльності	Розширення фінансового інвестування, створення дочірніх підприємств, використання венчурного капіталу
Економічний спад	Забезпечення стабільного обсягу діяльності	Забезпечення стабільного обсягу діяльності	Інвестування збереження досягнутого обсягу надання послуг
Відродження	Істотне оновлення напрямів діяльності і ринків збуту	Оновлення видів послуг, що надається, заміна технологічних потужностей	Диверсифікація інвестиційного портфелю, додаткове інвестування, використання альтернативних інвестиційних джерел

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

Отже, результати проведеного дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «Укртрансгент» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на міжнародному ринку посередницьких митно-брокерських послуг, проте ще не

перейшов в фазу стабілізації. На стадії зростання ТОВ «Укртрансакгент» досягає чималих успіхів на ринку посередницьких митно-брокерських послуг та розростається за розмірами. Триває екстенсивний розподіл праці з формуванням політики компанії та розподілом відповідальності. Використовуються правила, процедури та характеристики робіт.

Головні напрями реалізації стратегій міжнародної діяльності на стадії економічного зростання ТОВ «Укртрансакгент» представлено на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Головні напрями реалізації стратегій міжнародної діяльності на стадії економічного зростання ТОВ «Укртрансакгент» [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансакгент»]

Можна зробити висновок, що в основі формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства визначено пріоритетні напрями у сфері маркетингу, виробництва (надання послуг) та інвестиційної активності ТОВ «Укртрансакгент».

2.3 Оцінка ефективності стратегії міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансagentur»

Дослідження засвідчили, що на стан реалізації стратегії та ефективність міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансagentur» впливає велика кількість факторів. При цьому усі фактори впливу можна поділити на дві категорії: зовнішнього і внутрішнього впливу [54, с.443]. Завданням стратегічного управління є виявлення взаємозв'язку впливу цих чинників з метою розробки загальної стратегії міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансagentur».

Вирішення завдань оцінки факторів впливу на міжнародну діяльність ТОВ «Укртрансagentur» відбувається з використанням методу SWOT-аналізу. З метою оцінки впливу факторів на забезпечення стратегічного розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансagentur» будується матриця SWOT, яка зображена в табл. 2.9.

З результатів використання SWOT-аналізу визначено, що найважливішими можливостями для успішного стратегічного розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансagentur» є підвищення рівня платоспроможного попиту населення, зниження податкового тиску, вступ нашої держави до міждержавних політичних та економічних союзів, сприяння з боку держави розвитку сфери діяльності компанії, адже це дозволить підприємству розширити спектр послуг, що надаються ним. Імовірність настання даних можливостей досить висока. Навпаки, зниження рівня платоспроможного попиту населення та посилення податкового тиску можуть негативно позначитися на міжнародній діяльності ТОВ «Укртрансagentur».

Як свідчить практика, підприємство, як правило, не має в достатній кількості ресурсів (фінансових, трудових, майнових) для того, щоб ефективно реалізовувати усі альтернативні цілі стратегічного розвитку. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку розвитку.

Таблиця 2.9

Оцінка впливу факторів на забезпечення ефектстратегічного розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансінвест» на основі методу SWOT-аналізу

Фактори впливу	Можливості	Загрози
	1. Стабільність законодавства у сфері ЗЕД 2. Зниження податкового тиску на підприємства – суб'єкти міжнародного бізнесу 3. Підвищення рівня платоспроможного попиту в країнах 4. Спрощення умов ведення міжнародної діяльності 5. Стабільність і мир у взаємовідносинах між державами 6. Вступ держави до міждержавних політичних та економічних союзів 7. Сприяння з боку держави розвитку міжнародного бізнесу	1. Нестабільність законодавства у сфері ЗЕД 2. Підвищення податкового тиску на підприємства – суб'єкти міжнародного бізнесу 3. Зниження рівня платоспроможного попиту в країнах 4. Погіршення взаємовідносин з іншими державами 5. Нестабільність у взаємовідносинах між державами 6. Відмова від вступу держави до міждержавних політичних та економічних союзів
Сильні сторони 1. Високий професіоналізм фахівців 2. Високий рівень якості надання послуг на міжнародних ринках 3. Висока репутація та імідж міжнародному просторі 4. Сформований імідж на міжнародному ринку брокерських послуг 6. Наявність сучасного обладнання і комп'ютерного забезпечення 7. Можливість ефективно працювати в системі on-line 5. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства	1. Високий професіоналізм фахівців-брокерів та високий рівень якості надання послуг дозволять збільшити обсяги надання послуг на міжнародному ринку митно-брокерських послуг 2. Збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства сприятиме зростанню стійкості підприємства на міжнародному ринку 3. Можливість ефективно працювати в системі on-line дозволить отримати вищу агентську винагороду, а отже і збільшити рівень прибутку підприємства	1. За рахунок збільшення ліквідності та платоспроможності підприємства можна знизити негативний вплив збільшення податкового тиску 4. Наявність сучасного комп'ютерного забезпечення та можливість працювати в системі on-line дозволить впровадити в Україні нові світові досягнення і розробки 3. Можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить адекватно реагувати на зниження платоспроможного попиту населення в Україні

Продовження таблиці 2.9

Фактори впливу	Можливості	Загрози
Слабкі сторони 1. Висока ціна послуг компанії 2. Недостатня інтенсивність рекламних заходів 3. Недостатня інформованість потенційних клієнтів – суб'єктів ЗЕД про послуги підприємства 4. Не досить розвинена система знижок 5. Висока собівартість надання послуг 6. Досить низькі темпи зростання фонду оплати праці 7. Відсутність системи стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства	1. Високий рівень якості надання послуг виправдовує високу ціну 2. Високий професіоналізм фахівців дозволить компенсувати недостатню інтенсивність рекламних заходів 3. Можливість міжнародної сегментації діяльності дозволить збільшити інформованість потенційних клієнтів про послуги підприємства в різних країнах 4. Можливість ефективно працювати в системі on-line дозволить підвищити рентабельність господарської діяльності	У цій ситуації необхідно усувати слабкі сторони діяльності підприємства за рахунок повного використання можливостей, які має підприємство, в протилежному випадку необхідно згорнути діяльність або перепрофілювати її. Реінвестувати кошти в інші галузі.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

Компанія ТОВ «Укртрансгент» досить активно розвивається на міжнародному ринку митно-брокерських послуг та намагається обслуговувати клієнтів в різних географічних сегментах міжнародних брокерських послуг. У відповідності до цього логістичне підприємство ТОВ «Укртрансгент» обрало стратегію географічної експансії міжнародних операцій, що супроводжується еволюцією організаційних структур управління міжнародною діяльністю. Зміни в організаційній структурі, спричинені географічною експансією, відповідають завданням досягнення ефективного менеджменту відокремлених підрозділів (представництв митних брокерів) ТОВ «Укртрансгент» у різних країнах (розташування на території відповідних Митних Постів).

Одним із головних етапів такої еволюції є визначення функцій, які централізовано координуються на рівні материнської компанії (головного офісу) ТОВ «Укртрансгент».

Найважливіша функція головного офісу логістичного підприємства

ТОВ «Укртрансagentur» у м. Києві – планування загальної стратегії міжнародної діяльності компанії на ринку міжнародних брокерських послуг. Через головний офіс ТОВ «Укртрансagentur» координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат. Результати таких робіт у майбутньому можуть бути використані для розширення міжнародної діяльності та виходу на ринок з новими митно-брокерськими послугами.

Функції регіональних підрозділів ТОВ «Укртрансagentur» формуються також під впливом особливостей ринку та специфічних завдань, з якими може стикатися компанія на певному національному ринку. Традиції та існуючі регулятивні норми приймаючих країн безпосередньо визначають функції регіональних підрозділів ТОВ «Укртрансagentur». Загальну схему регіональної структури управління міжнародною діяльністю ТОВ «Укртрансagentur» зображено на рис. 2.6.

За результатами побудови табл. 2.6 видно, що в системі стратегічного управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства виділяється чотири стратегічні зони господарювання:

- головне представництво брокерської компанії в м. Київ;
- регіональні представництва в сегменті III Пан-європейського транспортного коридору (митний перехід Ягодин);
- регіональні представництва в сегменті XI Пан-європейського транспортного коридору (митні переходи Бачівськ, Старокозаче, Сеньківка);
- регіональні представництва в сегменті V Пан-європейського транспортного коридору (митні переходи Чоп, Доманово).

Отже, для існуючої структури характерним є поєднання централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління та децентралізованої діяльності представництв, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідають за прибутки.

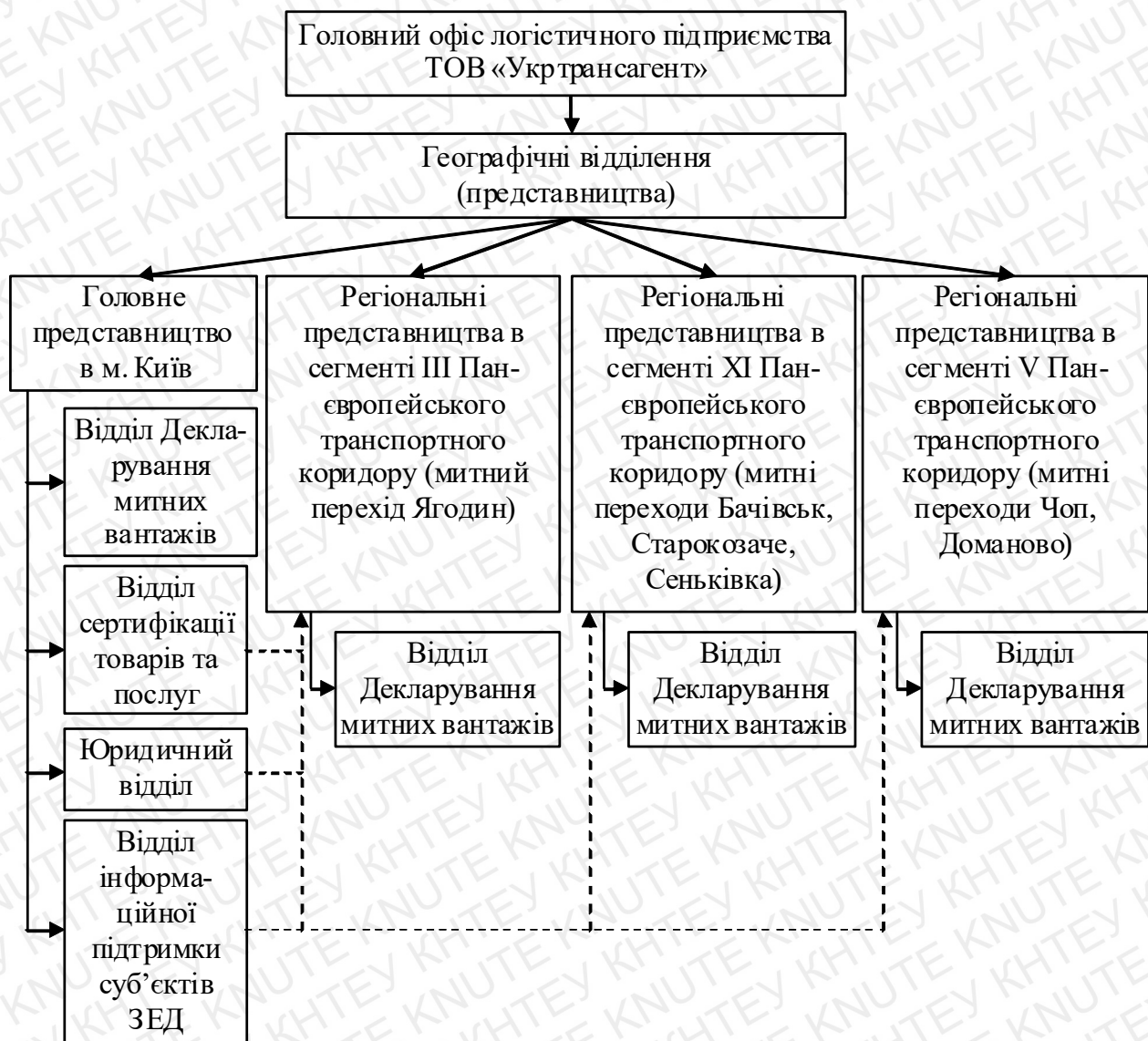


Рис. 2.5. Модель системи стратегічного управління міжнародною діяльністю ТОВ «Укртрансент» [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансент»]

Водночас, слід зазначити, що регіональні представництва логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент» виконують обмежене коло функцій, які пов'язані безпосередньо з наданням послуг з митного оформлення експортно-імпортних операцій за замовленням клієнтів – суб'єктів ЗЕД. Усі види послуг щодо сертифікації товарів та послуг, юридичного та консультативного обслуговування клієнтів здійснюються виключно із залученням фахівців центрального офісу ТОВ «Укртрансент».

Основою системи стратегічного управління наданням міжнародних митно-

брокерських послуг є сформована внутрішня управлінська система комунікацій ТОВ «Укртрансидент». Структура компанії ТОВ «Укртрансидент» плоска, всі співробітники рівні між собою і добровільно групуються за інтересами. У ТОВ «Укртрансидент» кожен спеціаліст самостійно виконує замовлення на здійснення митно-брокерських послуг та несе персональну матеріальну (а в деяких випадках і кримінальну) відповідальність, що підтверджується його підписом, як «Декларанта» у оформленій митній декларації.

Оцінювати ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства необхідно в розрізі окремих напрямів здійснення міжнародних операцій у сфері посередницьких митно-брокерських послуг, а відтак, необхідно проаналізувати основні види таких послуг.

Загальна характеристика основних міжнародних послуг логістичного підприємства ТОВ «Укртрансидент» представлена в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Загальна характеристика основних міжнародних послуг логістичного підприємства ТОВ «Укртрансидент»

Вид міжнародних послуг	Характеристика
1. Акредитація підприємства на митниці	Початку зовнішньоекономічної діяльності завжди передую акредитація, що має на увазі реєстрацію суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в митному органі. Якщо не здійснити дану процедуру, то це може стати вагомою причиною, для відмови в пропуску товару через митницю. Митна акредитація є досить трудомісткою і вимагає серйозної процедури, яка вимагає цілого пакета необхідних документів. Щоб акредитація на митниці, при наявності всіх необхідних документів була здійснено оперативно і без затримок, необхідно звернутися до митного фахівця - брокера, який уповноважений провести таку процедуру в найкоротший час.
2. Підготовка митних документів	Фахівці митна ТОВ «Укртрансидент» уповноважені здійснювати підготовку таких митних документів: декларація (МД) - заповнює митний брокер; картка обліку особи, що здійснює операції з товарами (картка акредитації); договір доручення з митним брокером; зовнішньоекономічний договір (контракт) з додатками до нього, а також їх переклад на державну мову; товаротранспортні документи та накладні на перевезення (CMR, TTH, Air WayBill, Bill of Lading), навантажувальні відомості, пакувальні аркуші, специфікації і т.д. - складає митний брокер; комерційні документи (рахунок-фактура, рахунок-проформа, invoice); сертифікат якості на товар (в разі наявності); інші документи на вимогу митних органів.

Продовження таблиці 2.10

Вид міжнародних послуг	Характеристика
3. Оформлення митних декларацій	Агенти з митного оформлення ТОВ «Укртрансagentur» надають послуги декларування товарів в режимі імпорту (митне очищення вантажу) та експорту. Розмитнення товарів, а також оформлення експортних декларацій може здійснюватись на сьогоднішній день у пунктах пропуску «Ужгород», «Чоп», «Бачівськ», «Катеринівка», «Ягодин», «Краковець», «Могилюв-Подільський».
4. Отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок	Як для фізичних, так і для юридичних осіб, законодавством передбачено довгий перелік дозвільних та підтверджуючих документів. Судити про його зміст можна тільки виходячи з коду УКТ ЗЕД та характеристик продукції, яка є предметом експортно-імпортової операції. ТОВ «Укртрансagentur» надає допомогу в підготовці документів ЗЕД, зокрема допомагає: привести до юридичної відповідності і вичерпної повноти пакет документів, потрібних для проходження процедури митного оформлення; отримати, оформити, завірити будь-які необхідні дозволи, ліцензії, довідки.
5. Додаткові послуги	Клієнти можуть звернутися в ТОВ «Укртрансagentur» для отримання митних консультацій. Основний напрям – це з питань зовнішньоекономічної діяльності, питання, що стосуються митного оформлення перевезення вантажів. Митні консультації не створюють складнощів для фахівців компанії та вони шукають оптимальні шляхи вирішення поставлених завдань і при необхідності реалізувати їх з мінімальними для клієнта часовими і фінансовими витратами.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансagentur»

Ціни на митно-брокерські послуги можуть змінюватися в залежності від виду товару, кількості кодів товару, кількості найменувань товару і кількості оформлень на місяць, репутації фірми в митниці. Ціни на митно-брокерські послуги ТОВ «Укртрансagentur» представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Ціни на митно-брокерські послуги ТОВ «Укртрансagentur»

Найменування послуг	Ціна, грн.
1. Акредитація підприємства	
Акредитація в митниці	600
Переакредитація в митниці	300
Акредитація в службі Держжарантину	600
2. Підготовка документів	
Підготовка і складання ВМД, ПД, ПП	
- основний аркуш (МД-2)	200
- додатковий аркуш (МД-3)	150
- додатковий аркуш (МД-6)	100
Складання та оформлення Декларації митної вартості - ДМВ	100
Заповнення СМР, ТІР при експорті	150
Складання рахунків (інвойсів)	150
3. Митне оформлення	
Митне оформлення автомобілів фіз. осіб по новому закону (льгота по акцизу на авто)	від 3000
Оформлення ПД, ПП	200

Продовження таблиці 2.11

Найменування послуг	Ціна, грн.
Митне оформлення у режимі імпорту (ІМ-40)	від 1400
Митне оформлення в режимі експорту (ЕК-10)	від 1200
Проходження митного контролю фізичних осіб	від 2000
Узгодження з відділом контролю митної вартості	від 400
Отримання висновків у відділі номенклатури	від 400
Узгодження з відділом верифікації	від 400
Узгодження з відділом по боротьбі з контрабандою	від 400
Проведення попереднього (ідентифікаційного огляду)	500
Організація і проведення відбору зразків	500
4. Отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок	
Санітарно-епідеміологічний висновок	від 2200
Отримання карантинного дозволу на імпорт	від 1200
Оформлення фітосанітарного сертифіката	від 1000
Сертифікати походження в ТПП	від 1000
Сертифікати відповідності УкрСЕПРО	від 2500
Оформлення висновку геммологічного центру	1200
Отримання висновку про відходи "Зеленого переліку"	від 3000
Оформлення дозвільних відміток на товаросупровідних документах	від 100
Оформлення автомобіля по льготному закону (зменшення акцизу)	від 3000
5 Додаткові послуги	
Складання зовнішньоекономічного контракту	400
Попередній розрахунок митних платежів	100
Консультації з питань ЗЕД, митного законодавства	100
Консультації з виїздом до замовника	300
Попереднє визначення коду товару УКТЗЕД	від 50

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

Дохід, який є одним з основних фінансових показників і валовим результатом реалізації стратегії міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансгент», забезпечує потребу в коштах не тільки самого підприємства, але і держави в цілому. Тому, для успішного ведення міжнародної діяльності підприємства фінансовий відділ в умовах ринку повинен здійснювати планування доходу. За допомогою даних фінансової звітності підприємства проведемо аналіз доходів в розрізі видів міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансгент» (табл. 2.12).

Аналіз показав, що головними стратегічними напрямками міжнародної діяльності підприємства ТОВ «Укртрансгент» є оформлення митних документів клієнтів – суб'єктів ЗЕД. У 2017 році від надання цих послуг підприємство отримало 5961 тис.грн. доходу, що на 2524 тис.грн., або на 73,44 % більше, ніж у 2013 році.

Таблиця 2.12

**Динаміка доходів від здійснення міжнародної діяльності
логістичного підприємства ТОВ «Укртрансagentur», тис.грн.**

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2013 р.	
						+, –	%
1. Акредитація підприємства на митниці	1432	1512	1668	1710	2630	1198	83,65
2. Підготовка митних документів	2802	2854	2912	3191	4733	1931	68,90
3. Оформлення митних декларацій	3437	3763	3755	3761	5961	2524	73,44
4. Отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок	1330	1318	1339	1482	2454	1125	84,59
5 Додаткові послуги	1227	1226	1371	1254	1753	526	42,84
Разом	10228	10673	11045	11397	10228	7303	71,40

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансagentur»

Прибуток від здійснення міжнародних операцій – показник, який дає можливість оцінити результативність здійснення міжнародної діяльності підприємства ТОВ «Укртрансagentur» на міжнародному ринку митно-брокерських послуг.

Таблиця 2.13

**Динаміка прибутку від міжнародної діяльності
ТОВ «Укртрансagentur», тис.грн.**

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2013 р.	
						+, –	%
1. Акредитація підприємства на митниці	94	88	74	67	263	169	181,03
2. Підготовка митних документів	264	251	179	166	575	312	118,37
3. Оформлення митних декларацій	264	241	126	155	600	337	127,83
4. Отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок	128	55	32	76	301	174	136,18
5 Додаткові послуги	102	69	35	54	178	76	74,88
Разом	851	704	446	518	1919	1068	125,50

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансagentur»

Аналіз показав, що в цілому підприємство ТОВ «Укртрансagentur» у 2017 році отримало прибутку від міжнародної діяльності в обсязі 1919 тис.грн., що на 1068 тис.грн., або на 125,50 % більше, ніж у 2013 році. Найбільш прибутковою є міжнародна діяльність з Оформлення митних декларацій – 600 тис.грн., а

найменш – додаткові юридично-консультаційні послуги – 178 тис.грн.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність реалізації стратегії міжнародної діяльності за видами митно-брокерських послуг ТОВ «Укртрансagentur» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка ефективності реалізації стратегії міжнародної діяльності за видами митно-брокерських послуг ТОВ «Укртрансagentur», %

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2017 р. до 2013 р.
1. Акредитація підприємства на митниці	6,5	5,82	4,44	3,9	10,0	3,5
2. Підготовка митних документів	9,4	8,79	6,15	5,2	12,2	2,8
3. Оформлення митних декларацій	7,7	6,40	3,36	4,1	10,1	2,4
4. Отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок	9,6	4,17	2,39	5,1	12,3	2,7
5 Додаткові послуги	8,3	5,63	2,55	4,3	10,2	1,9
Разом	8,3	6,60	4,04	4,5	10,9	2,6

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансagentur»

Аналіз показав, що найбільш рентабельними є послуги з підготовки митних документів клієнтів – суб'єктів міжнародного бізнесу – 12,2 % у 2017 році, та послуги з отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок для клієнтів міжнародного бізнесу – 12,3 %. В цілому міжнародна діяльність ТОВ «Укртрансagentur» є рентабельною, оскільки у 2017 році відбулося загальне її зростання на 2,6 пункти, що склало 10,9 %.

Таблиця 2.15

Динаміка ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансagentur», %

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	851	704	446	518	1919
Витрати на реалізацію продукції, тис. грн	727	586	374	484	1654
Показник ефективності міжнародної діяльності підприємства	1,17	1,20	1,19	1,07	1,16

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансagentur»

Аналіз показав, що підприємство було найбільш ефективним у 2014 році, показник ефективності становить – 1,20, що є найвищим за період.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження актуальних проблем розвитку стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства обрано ТОВ «Укртрансagentur». Основним видом діяльності ТОВ «Укртрансagentur» є надання митно-брокерських послуг, а саме повноцінного комплексу послуг з супроводу перевезень у пунктах пропуску через державний кордон України.

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції та чистого прибутку. Чистий прибуток підприємства є значним, і слід відмітити його зростання в 2013-2017 роках. Якщо в 2013 році він становив 851,0 тис.грн., то в 2017 році значення цього показника становило 1919,0 тис.грн. або 125,53 % рівня 2013 року. Слід відзначити, що підприємство є рентабельним, однак в 2016 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2013 роком.

Встановлено, що змістом стратегії міжнародної посередницької діяльності ТОВ «Укртрансagentur» є представлення інтересів суб'єктів ЗЕД у відносинах з митними органами, надання різноманітних митних та супутніх послуг, вчинення юридично значимих дій, які спрямовані на проходження митних формальностей.

Результати проведеного дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «Укртрансagentur» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на міжнародному ринку посередницьких митно-брокерських послуг, проте ще не перейшов в фазу стабілізації. В основі формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства визначено пріоритетні напрями у сфері маркетингу, виробництва (надання послуг) та інвестиційної активності ТОВ «Укртрансagentur».

Доведено, що компанія ТОВ «Укртрансagentur» досить активно розвивається на міжнародному ринку митно-брокерських послуг та намагається обслуговувати клієнтів в різних географічних сегментах міжнародних брокерських послуг. У відповідності до цього логістичне підприємство ТОВ «Укртрансagentur» обрало стратегію географічної експансії міжнародних операцій.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКРТРАНСАГЕНТ»

3.1 Пріоритетні напрями розвитку стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансінвест»

Стратегічні пріоритети розвитку логістичного підприємства ТОВ «Укртрансінвест» необхідно розглядати в контексті загальної державної політики регулювання інституту «митних брокерів» та системи посередницького митно-брокерського обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

В умовах європейської інтеграції України перед вітчизняними суб'єктами господарювання відкриваються перспективні можливості для прогресивного розвитку при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Угодою про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом, а саме її частиною, пов'язаною із поглибленою та всеохоплюючою зоною вільної торгівлі, для вітчизняних підприємств передбачено чимало істотних переваг виходу та функціонування на європейських ринках. Значна частина таких преференцій стосується митного обслуговування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Так, у Главі 5 Угоди про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом «Митні питання та сприяння торгівлі» наголошено на важливості якісного митного обслуговування у створенні сприятливого міжнародного торговельного середовища. Зокрема, у документі йдеться про необхідність удосконалення та гармонізації національного митного законодавства із міжнародними стандартами у контексті уніфікації та спрощення митних процедур, скасування значної частини митних платежів, запровадження прогресивних митних інструментів, скорочення фінансових та часових витрат на митне обслуговування, тощо. Усі такі заходи повинні реалізовуватись із дотриманням принципів ефективності, уніфікованості, прозорості, недискримінаційності, прогресивності [69, с.803].

Схема існуючого механізму митної брокерської діяльності відображує необхідні організаційні елементи для регулювання такої діяльності в практиці ТОВ «Укртрансидент».

Мета державного регулювання митної брокерської діяльності має полягати у забезпеченні формування та розвитку ефективно функціонуючого ринку посередницьких послуг в митній сфері, створення необхідних умов діяльності та захист інтересів підприємців [15, с.171].

Суб'єктами регулювання у механізмі державного регулювання митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансидент» виступають [10, с.50]:

1. Державна фіскальна служба України, яка створена Постановою Кабінету Міністрів України № 160 від 21 травня 2014 р., реорганізувавши Міністерство доходів і зборів. Державна фіскальна служба України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів і який реалізує державну податкову політику, державну політику у сфері державної митної справи, державну політику з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, державну політику у сфері боротьби з правопорушеннями під час застосування податкового, митного законодавства, а також законодавства з питань сплати єдиного внеску.

2. Державна прикордонна служба згідно із Наказом Міністерства Фінансів України від 04.08.2015 № 693 "Про діяльність митних брокерів" виступає поряд із Фіскальною службою, органом, уповноваженим на надання дозволу на впровадження митної брокерської діяльності.

Досягнення мети державного регулювання митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансидент» реалізується при використанні методів державного регулювання.

Методи державного регулювання митної брокерської діяльності - це реалізація впливу державних органів на таку діяльність. Такий вплив здійснюється через законодавчі та виконавчі органи в митній сфері з метою

забезпечення умов їх діяльності відповідно до економічної політики України. Такі методи можна розділити на: правові; економічні; адміністративні [10,с.51].

1. Правові методи можна визначити як сукупність нормативно-правових актів, які регламентують діяльність підприємств - митних брокерів. До них слід віднести: митний кодекс України, що визначає основні засади діяльності митних брокерів, наказ Фіскальної служби України, "Про діяльність митних брокерів".

2. Адміністративні методи - це методи прямого впливу, які безпосередньо діють на митну - брокерську діяльність ТОВ «Укртрансент». До них належать:

- видача дозволів на здійснення митної брокерської діяльності. З метою провадження митної брокерської діяльності, підприємства повинні отримати Дозвіл, що надається Державною фіскальною службою України та Адміністрацією Державної прикордонної служби України відповідно до поданої заяви про надання/переоформлення дозволу на провадження митної брокерської діяльності;

- ведення реєстру митних брокерів.

Реєстр митних брокерів — це програмно-інформаційний комплекс автоматизованої системи центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику, призначений для накопичення, систематизації і зберігання відомостей про митних брокерів.

3. Економічні методи державного регулювання митної брокерської діяльності впливають на економічні інтереси підприємства - митного брокера ТОВ «Укртрансент» та регулюють його поведінку. До них віднесемо митні платежі та оподаткування.

На нашу думку, стратегічний розвиток митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансент» в умовах існуючого механізму державного регулювання такої діяльності функціонування зазнає чимало проблем. Такі проблеми можна поділити на [10, с.52]:

- організаційні;
- економічні.

До організаційних проблем можна віднести такий фактор впливу на митну брокерську діяльність ТОВ «Укртрансидент» зі сторони Фіскальних органів, як адміністративний тиск. Сьогодні, в умовах прийнятого Верховною Радою України Закону України "Про ліцензування видів господарської діяльності", 02 березня 2015 року запроваджено дозволи на здійснення митної брокерської діяльності замість скасованих ліцензій на митну брокерську діяльність, однак на нашу думку адміністративний тиск зі сторони держави не зменшився, навпаки перелік органів, які зобов'язані та уповноважені надавати відповідні дозволи, розширено. Зокрема, до нього включено - Державну прикордонну службу. Насправді, переміщення товару, що підлягає декларуванню, через державний кордон, не покладає на зазначений орган здійснення контролю за дотримання митних правил [31, с.116].

Згідно з існуючою світовою практикою, прикордонний контроль при ввезенні товару починається перед митним контролем, а при його вивезенні - після митного контролю. З урахуванням наведеного, будь-які порушення митних правил, допущені митним брокером, у будь-якому випадку будуть зафіксовані фіскальними органами поза межами прикордонного контролю.

Отже, оцінку спроможності підприємства ТОВ «Укртрансидент» здійснювати митну брокерську діяльність Адміністрація державної прикордонної служби України об'єктивно проводити не має можливості.

Впровадження зазначеного Закону неодмінно призведе до суттєвого збільшення тиску на бізнес шляхом подвоєння кількості контролюючих органів, створить додаткові передумови для корупційної діяльності.

В Митному кодексі України закріплюється нові положення щодо отримання дозволів на митну брокерську діяльність підприємствами однак відсутні вимоги до підприємств що бажають отримати такі дозволи.

Здобуття статусу митного брокера вигідно для підприємств, які прагнуть відкрито працювати, позиціонують себе як надійні партнери з вантажовласниками та у відносинах з фіскальними органами. Однак механізми спрощення здійснення митних формальностей митними брокерами в Україні не існує. Митні брокери, в тому числі і ТОВ «Укртрансидент» наділені тими ж самими правами що і

уповноважена особа вантажовласника, яка не отримує дозвіл на декларування товарів, що переміщуються через митний кордон України [31, с.116].

На жаль, національним законодавством не передбачена необхідність для підприємства працювати над вдосконаленням контролю якості митно-брокерських послуг. При цьому в рамках імплементації міжнародних вимог щодо діяльності митних брокерів стає необхідним розробка заходів щодо вирішення цієї ситуації - привести у відповідність до європейських стандартів критерії відбору й процедуру надання статусу митним брокерам уповноваженого економічного оператора.

Ми вважаємо, що проблеми відсутності підтримки митних брокерів, в тому числі і ТОВ «Укртрансент» зі сторони держави, та залежності від Фіскальних органів сприяють складенню умов для не легального посередництва, організації підприємств - "одноднівок" та так званих "сірих брокерів" - компаній, що здійснюють митну брокерську діяльність без отримання дозволу на таку діяльність.

Всі ці умови, самі по собі, мають достатнє економічне обґрунтування, однак існуючий сьогодні механізм державного регулювання митної брокерської діяльності несе в собі внутрішнє протиріччя. З економічної точки зору завдання фіскальної служби з регулювання зовнішньоекономічної діяльності вступають у протиріччя з інтересами міжнародної торгівлі. Посилення адміністративного тиску з боку фіскальної служби та прагнення митних брокерів до зменшення витрат від цього тиску.

У практичній діяльності митного брокера ТОВ «Укртрансент» обов'язок представника відстоювати інтереси свого клієнта перед Фіскальними органами - учасника міжнародної торгівлі перебуває в логічному протиріччі з його залежністю від фіскальних органів, яка полягає у включенні до реєстру митних брокерів та видачу дозволів на здійснення митної брокерської діяльності.

До економічних проблем стратегічного розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансент» віднесено відсутність фінансових гарантій виконання зобов'язань митного брокера зі сплати митних платежів. Звідси витікає ризик

недоотримання митних платежів до державного бюджету у випадках порушення митного законодавства та притягнення підприємства митного брокера ТОВ «Укртрансидент» до адміністративної відповідальності [31, с.117].

Такі проблеми призводить у результаті до розвитку корупції, зростанню витрат суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, знижує якість митно-брокерських послуг ТОВ «Укртрансидент».

З метою вдосконалення стратегії міжнародної митної брокерської діяльності шляхом вирішення основних проблем діяльності, пов'язаними з таким регулюванням пропонуємо представити механізм стратегічного розвитку митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансидент» як систему взаємодії організаційних, економічних, і правових методів, принципів та інструментів у сфері державного регулювання та саморегулювання стратегічного розвитку міжнародної митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансидент» (рис. 3.1).

Запропонований механізм стратегічного регулювання митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансидент» сприятиме:

- збільшенню кількості підприємств - митних брокерів;
- підвищенню якості митно-брокерських послуг та рівня відповідності митної брокерської діяльності міжнародним стандартам, що в свою чергу значно підвищить рівень конкурентоспроможності країни;
- збільшенню надходжень митних платежів через забезпечення та представлення гарантій зі сплати митних платежів Фіскальним органам.

Ефективна міжнародна діяльність митного брокера ТОВ «Укртрансидент» неможлива без ресурсного забезпечення. З метою залучення та використання максимальних обсягів фінансових пропонуємо окрім використання фінансових ресурсів Державного бюджету використовувати ресурси компенсаційного фонду саморегулювальної організації, який формується за рахунок внесків членів саморегулювальної організації. Такий фонд буде покривати виплати на відшкодування збитків, завданих членами саморегулювальної організації національної економіці. До таких збитків перш за все можна віднести недоотримання до державного бюджету коштів в наслідок несплати митних платежів, або несвоєчасної сплати. По-друге

сплата штрафів у випадку притягнення підприємства - митного брокера до адміністративної відповідальності за порушення митних правил [31, с.117].



Рис. 3.1. Механізм регулювання стратегічного розвитку міжнародної митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансгент» [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»]

Як свідчить практика, логістичне підприємство ТОВ «Укртрансгент» не має в достатній кількості ресурсів для того, щоб ефективно реалізовувати усі

альтернативні стратегії розвитку. В таких умовах необхідно робити вибір на користь найбільш перспективного напрямку стратегічного розвитку.

В цьому контексті можна використовувати методику побудови «дерева рішень». У методиці використовується ієрархічна структурна схема. Для її побудови прийняті відповідні позначення елементів і логічних операцій. В основу методу покладено підпорядкованість і ранжування цілей. Дерево цілей з кількісними показниками, що використовуються в якості одного із засобів при прийнятті рішень, і носить назву «дерева рішень» [18, с.312].

Отже, дерево рішень - це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з указівкою відповідних ймовірностей і вигащів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища. Побудова «дерева рішень» виконується «зверху вниз» - від задач більш складних, більш важливих - до завдань менш складних, менш важливих. [35, с.137].

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «Укртрансгагент» зосереджує діяльність зі стратегічного розвитку за трьома альтернативними напрямками:

1. Впровадження маркетингової стратегії міжнародної діяльності.
2. Впровадження виробничої стратегії міжнародної діяльності.
3. Впровадження інноваційної стратегії міжнародної діяльності.

Реалізація кожного з альтернативних напрямів міжнародного розвитку окремих елементів стратегії прогнозовано дозволить збільшити обсяги річного чистого прибутку ТОВ «Укртрансгагент» на 5%.

В процесі реалізації кожної альтернативи можливі наступні ситуації:

- стабільне зростання;
- стагнація;
- високі темпи інфляції.

Ймовірність настання кожної ситуації складає відповідно: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

Результатом інвестування коштів фірми є окупність інвестицій, подана за допомогою коефіцієнту окупності інвестицій ROI (RETURN ON INVESTMENT) у відсотках. Величина коефіцієнта ROI розрахована спеціалістами логістичного

підприємства ТОВ «Укртрансент».

Для вибору кращої альтернативи, логістичне підприємство ТОВ «Укртрансент» зби́рало необхідну інформацію і побудувало дерево рішень, як показано на рис. 3.2:

Аналіз графіку починаємо просуваючись справа наліво.

1) Визначаємо очікувану величину окупності інвестицій для першої альтернативи шляхом множення розрахункової величини ROI на імовірність подій. У нашому випадку очікувана величина окупності інвестицій складає:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2) Те ж визначаємо для другої і третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3) Порівняємо між собою отримані величини очікуваного коефіцієнта інвестицій, і виберемо кращий варіант.

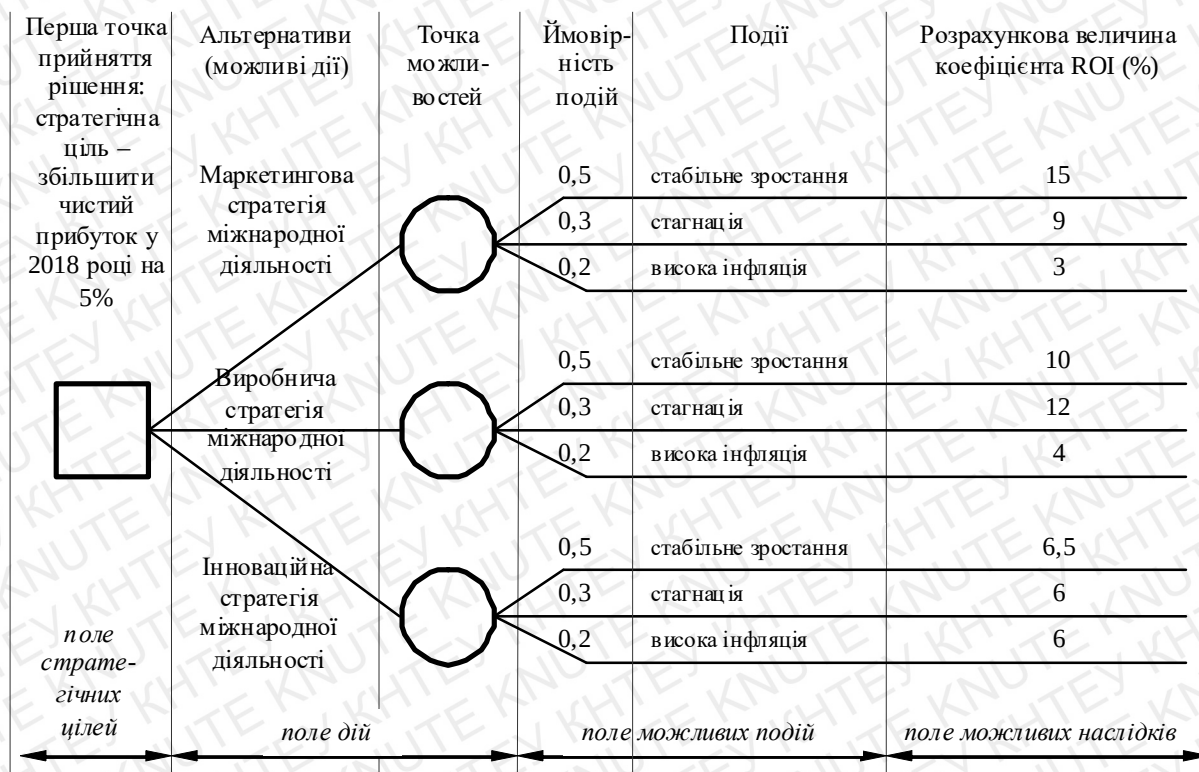


Рис. 3.2. «Дерево рішень» стратегії міжнародної діяльності підприємства ТОВ «Укртрансент» [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансент»]

Можна зробити висновок, що у нашому випадку кращим варіантом є 1-ий, тому що його реалізація забезпечує найбільший коефіцієнт ROI. Таким чином, компанія ТОВ «Укртрансент» повинна зосередити першочергову увагу на реалізації цілей, пов'язаних з розвитком маркетингової стратегії а саме:

- поглиблення асортименту митно-брокерських послуг для різних сегментів міжнародного ринку;
- застосування цінових знижок для різних категорій клієнтів-суб'єктів ЗЕД;
- посилення маркетингових комунікацій з використанням сучасних програмних засобів тощо.

3.2 Розробка проекту удосконалення стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства

Маркетингова стратегія у середовищі міжнародних митно-брокерських послуг повинна передбачати, передусім, диференціацію послуг логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент». З метою визначення стратегічних перспектив розвитку, передусім, необхідно проаналізувати «продуктовий портфель» логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент».

Найпопулярніші методики аналізу господарського портфеля організації зводяться до побудови двовимірних матриць, одна з її осей – оцінка перспектив розвитку ринку, а інша – оцінка конкурентоспроможності відповідних. Незалежно від того, яку з методик застосовують, портфельний аналіз проводиться за однією схемою: СПБ оцінюють з позицій відносної конкурентоспроможності (порівняно з основними конкурентами) і перспективи розвитку (зростання) відповідних стратегічних зонах господарювання [14, с.74].

Матриця Бостонської консалтингової групи “зростання-частка ринку” – найбільш широко використовувана матриця портфеля ділової активності, що складається з чотирьох квадрантів, розроблена провідною консалтинговою компанією Boston Consulting Group (БКГ) [46, с.123].

Матриця “зростання-частка ринку” Бостонською консалтинговою групою

побудована в такий спосіб. По горизонталі фіксується відносна частка конкретного бізнесу організації (СПБ) за даним продуктом на конкретному ринку досліджуваного продукту. Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної господарської одиниці до частки ринку, контролюваної основним конкурентом, виражене у відносних одиницях, а не в доларах. У матриці, запропонованої БКГ, границя між “високою” і “низькою” відносними частками ринку проходить на рівні 1.

Вертикальна вісь – вимір річних темпів приросту ринків відповідного продукту. Господарські підрозділи, що діють у швидкозростаючих галузях, повинні попадати в квадранти з високими темпами росту. У свою чергу, підрозділи, що діють у повільнозростаючих галузях, попадають у квадранти з низькими темпами росту (повільнозростаючими можна назвати ті галузі, що знаходяться в стані зрілості чи стагнації спаду).

Кожен господарський підрозділ (СПБ, продукт) представлений у вигляді кола, розмір якого визначається часткою продукції даного підрозділу (бізнесу) у загальних обсягах реалізації корпорації, що надходить від усіх видів діяльності [46, с.124].

Мета портфеля – досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різних напрямків діяльності (різних бізнесів). Мета портфельного аналізу – дослідження наявного та запланованого до виробництва набору продуктів (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для підготовки рішень відносно збереження або зміни складу “портфеля”.

З метою проведення портфельного аналізу ТОВ «Укртрансінвест» перш за все необхідно визначити його СПБ, виходячи з результатів аналізу стратегічного бачення та існуючих об’єктів міжнародної діяльності підприємства. Таким чином, нами визначено, що основними СПБ ТОВ «Укртрансінвест» є надання наступних видів митно-брокерських послуг:

1. Додаткові послуги (СПБ – 1).
2. Підготовка митних документів СПБ – 2).
3. Акредитація підприємства на митниці (СПБ – 3).

4. Аутсорсинг ЗЕД (СПБ – 4).
5. Оформлення митних декларацій (СПБ – 5).
6. Отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок (СПБ – 6).

Наступним кроком портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць з метою оцінки проблем і перспектив загального продуктового портфеля.

Розрахунок відносної частки ринку та темпів зростання ТОВ «Укртрансент» представлений у таблиці 3.1.

Далі визначаємо діаметри кола кожної СПБ. Оскільки СПБ – 5 має найбільші обсяги реалізації, обираємо діаметр її кола, наприклад, 3см. Тоді діаметри кіл інших СПБ становитимуть:

Таблиця 3.1

**Оцінка параметрів розвитку продуктового портфеля на міжнародному ринку
митно-брокерських послуг ТОВ «Укртрансент»**

СПБ ТОВ «Укр- трансент»	Обсяг надання послуг, тис.грн.	Річні тем- пи зрос- тання, %	Віднос- на частка ринку	Найбільший конкурент	Обсяг реалі- зації, тис.грн.	Відносна частка ринку
СПБ – 1	3172	8,32	0,81	ТОВ «Транс Агент»	3922	1,00
СПБ – 2	2144	12,31	1,64	ТОВ «БрокСервіс»	1307	1,00
СПБ – 3	1821	10,53	1,16	ТОВ «Інтер-транс»	1569	1,00
СПБ – 4	2276	15,63	0,87	ТОВ «Транс Агент»	2615	1,00
СПБ – 5	6225	20,86	1,25	ТОВ «БРВ»	4968	1,00
СПБ – 6	1893	8,06	0,80	ТОВ «Транс Агент»	2353	1,00

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансент»

СПБ – 1 – 1,53см.

СПБ – 4 – 1,1см.

СПБ – 2 – 1,03см.

СПБ – 5 – 3см.

СПБ – 3 – 0,88см.

СПБ – 6 – 0,91см.

За результатами проведеного аналізу побудуємо матрицю БКГ (рис. 3.3).

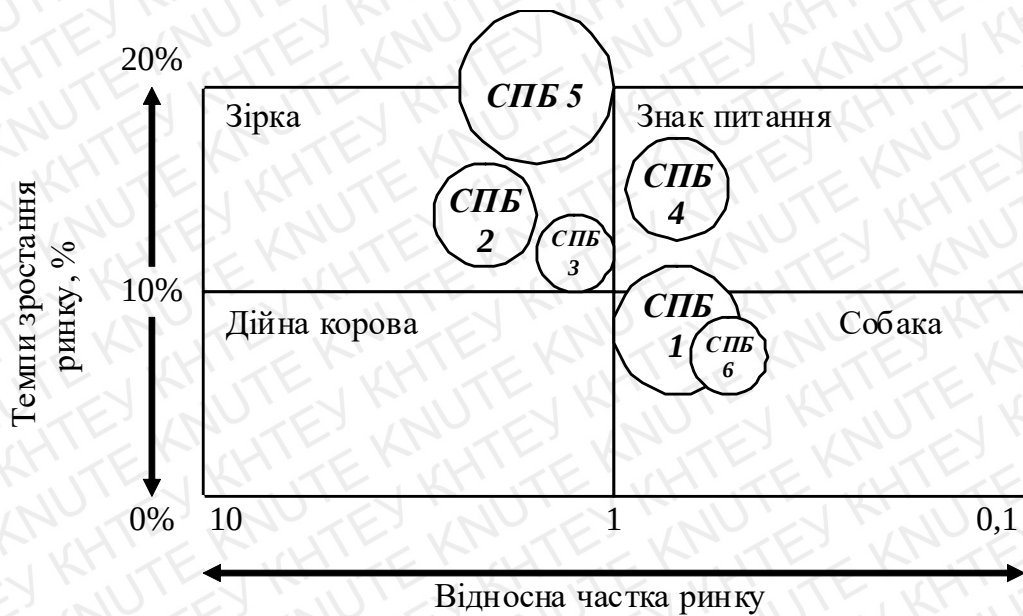


Рис. 3.3. Стратегічне становище продуктового портфеля ТОВ «Укртрансгент» на міжнародному ринку митно-брокерських послуг на матриці БКГ [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»]

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про незбалансованість існуючого продуктового портфеля ТОВ «Укртрансгент». Лідером є СПБ–5 «Оформлення митних декларацій». Цей вид бізнесу характеризується високими темпами зростання на ринку – майже 21%, та досить великою часткою на ринку. В той же час на підприємстві існують два аутсайдери, СПБ–1,6. Ці сфери бізнесу мають невелику частку на ринку та незначні темпи росту. Водночас, найбільш перспективним для подальшого розвитку є СПБ-4 «Аутсорсинг ЗЕД», оскільки цей вид послуг знаходиться в зоні найбільшого стратегічного потенціалу.

Отже, завдяки проведеному аналізу в динамічному режимі можна простежити за розвитком кожної СПБ в часі та розробити певні стратегії. Для “зірок” – збереження лідерства; для “собак” – вихід з ринку або низьку активність; для “знаків питання” – інвестування і вибіркового розвитку; для “дійних корів” – отримання максимального прибутку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристики маркетингових стратегій, згідно з матрицею Бостонської консалтингової групи для окремих СПБ ТОВ «Укртрансент»

Товар	Характеристика	Маркетингова стратегія
“Знак питання” (СПБ 4)	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція, велика	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку
“Зірка” (СПБ 2, 3, 5)	Товари – лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
“Дійна корова”	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
“Собака” (СПБ 1, 6)	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ “Укртрансент”

Головним достоїнством матриці БКГ є те, що вона загострює увагу на русі готівки і на інвестиційних характеристиках кожного бізнесу і відповідає на запитання, яким чином фінансові ресурси ТОВ «Укртрансент» розподіляються між господарськими підрозділами з метою оптимізації всього портфеля.

Відповідно до висновків БКГ, вірна довгострокова стратегія міжнародного розвитку ТОВ «Укртрансент» повинна використовувати додаткові засоби, що надходять від дійних корів, для фінансування збільшення ринку загарбників ресурсів – молодих зірок, не здатних поки що обходитися власними засобами для росту, а також важких дітей, що мають гарні шанси перерости в зірки.

Вважаємо, що найбільш перспективним напрямом диференціації асортименту міжнародних митно-брокерських послуг слід вважати розвиток нового напрямку – аутсорсинг ЗЕД («митний аутсорсинг») [49, с.112].

Аутсорсинг ЗЕД – це комплексне рішення з надання посередницьких послуг для ефективності зовнішньоекономічної діяльності. На сьогоднішній день аутсорсинг ЗЕД стає більш затребуваним серед суб’єктів ЗЕД. Компаніям, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, необхідно мати солідний штат

співробітників - фахівців ЗЕД, митних брокерів, декларантів, логістів, міжнародних юристів і ін. Тому для малого і середнього бізнесу доцільно передати повноваження з управління зовнішньоекономічною діяльністю спеціалізованої аутсорсингової компанії, якою може бути ТОВ «Укртрансент».

ТОВ «Укртрансент» має розділяти послуги аутсорсингу ЗЕД наступним чином:

1. Логістичний аутсорсинг – передача зобов'язань з доставки згідно з умовами Інкотермс підписаного ЗЕД контракту. Наприклад, за умов СІФ передаються обов'язки по організації доставки до порту призначення з оформленням страхування на вантаж. Логістичний аутсорсинг включає в себе функції: аутсорсинг транспорту, аутсорсинг транспортних послуг, аутсорсинг логістичних послуг і аутсорсинг доставки;

2. Митний аутсорсинг – митно-брокерські послуги, оформлення сертифікації та дозволів. Додаткова функція митного аутсорсингу - послуги експортера або імпортера;

3. Фінансовий аутсорсинг – проведення валютних і локальних фінансових операцій, сприяння в банківських послугах (кредитування, акредитив та ін.), оплата ПДВ і інших відрахувань.

Перевагами міжнародного аутсорсингу ЗЕД з ТОВ «Укртрансент» є:

- професійне рішення поставлених завдань;
- оптимізація витрат;
- ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, аутсорсинг ЗЕД - професійна послуга, що дозволяє передати непрофільні функції певної компанії (зовнішньоекономічну діяльність) на обслуговування іншій компанії, що спеціалізується в цій галузі.

Аутсорсинг ЗЕД є ніщо інше, як основна бізнес-функція аутсорсингової компанії. Забезпечивши повний аутсорсинг ЗЕД з оформленням документів на компанію замовника або на компанію - аутсорсера, склавши і підписавши зовнішньоекономічний контракт, аутсорсер гарантує безпеку супроводу всієї угоди від початкового етапу до повного завершення. Це дозволяє замовнику

максимально сфокусувати увагу на профільному розвитку і просуванні основних продуктів компанії на ринок, що забезпечить більш високий рівень конкурентоспроможності [45, с.83].

На даний момент аутсорсинг вважається найбільш затребуваною послугою в сфері ЗЕД. Компанії, чия діяльність пов'язана з оптовою та роздрібною торгівлею товарами іноземного виробництва або використовують імпортні матеріали і сировину, мають можливість кардинально оптимізувати свій бюджет.

При відсутності достатніх знань і досвіду, компанії, що вперше вступили на нелегкий шлях ЗЕД, можуть зіткнутися з масою нюансів з оформлення пакету дозвільних документів на імпорт. Документи варіюються в залежності від товарної групи: сертифікат про походження товарів, сертифікат якості, фактура, що підтверджує відвантаження товару (коносамент), експортна декларація, прайс-лист, завірений ТПП країни походження, документ про ціноутворення. Карантинний сертифікат необхідний для підтвердження того, що товари (мають рослинне або тваринне походження) не заражені вірусами і патогенними бактеріями. СЕЗ і інші дозвільні документи і висновки комісій (наприклад комісії з радіочастот) [69, с.805].

На підставі поданих документів буде потрібно зробити українську сертифікацію товарів, що ввозяться, правильно задекларувати товар відповідно до ТН ЗЕД класифікатором.

Особливості українського митного законодавства такі, що в ньому постійно відбуваються зміни, які потрібно своєчасно відстежувати. Наприклад, при неправильному декларуванні товару його митна вартість буде піддана коректуванню, компанія адміністративному штрафу, а товар, внесений до реєстру інтелектуальної власності, який імпортується в Україну без відповідного дозволу власника контракту, буде затриманий і, в кращому випадку, повернений постачальнику, а в гіршому - знищений.

Практика показує, що процес повернення коштів з митниці займає від 3 до 6 місяців. Для цього буде потрібно підготувати розширений пакет документів, який підтверджує, що товар був ввезений в Україну легально, за фактичною ціною

угоди, а постачальник товару при цьому повинен надати в митницю доказовий лист. Якщо кошти повернути не вдається, в цьому випадку Агент звертається до суду і питання вирішується вже в судовому порядку. Зрозуміло, що подібна робота забирає багато часу. Очевидно, що аутсорсинг звільняє Замовника від паперової тяганини, спілкування з митними інспекторами і дуже сильно спрощує життя [62, с.402].

Аутсорсинг ЗЕД може бути також корисний компаніям, які вже працюють на ринку. По-перше, робота за агентським договором передбачає, що товар не переходить у власність агента, залишається власністю Замовника протягом усього процесу угоди. Це зводить нанівець ризик втратити товар, в разі недобросовісності агента. По-друге, така робота дозволяє повністю сконцентруватися на самому бізнесі, а всі зовнішньоторговельні операції надати вирішувати компанії, що спеціалізується на зовнішньоекономічній діяльності, а саме ТОВ «Укртрансінвест».

Робота будується на підставі договору, за яким аутсорсинг - агент ТОВ «Укртрансінвест» за рахунок Замовника, виробляє необхідну підготовку до укладення контракту ЗЕД, закупівлю, страхування товару, міжнародне перевезення, сертифікацію, митне оформлення і доставку вантажу на склад Замовника. Передача вантажу зазвичай здійснюється з додатком підтверджуючих документів. За всі ці послуги стягується комісія, яка, як правило, обчислюється в процентному вираженні від вартості товару, що купується. Розмір комісії залежить від трудомісткості кожної конкретної угоди, частоти поставок, складських робіт, інвойсної вартості товару та інших чинників. Комісія попередньо узгоджується сторонами [53, с.450].

Слід зазначити, що при довгостроковій і регулярній взаємодії з митними органами одній юридичній особі простіше і швидше проходити митне оформлення товару. Тому вигода від взаємного співробітництва замовників товару і постійного партнера по закупівлі у вигляді агента очевидна. Це дозволяє Замовнику сконцентруватися на основній для нього діяльності, тим самим, підвищивши рентабельність свого бізнесу.

Замовник отримує можливість використовувати аутсорсинг ЗЕД від досвідчених співробітників в області ведення імпорتنих операцій, забезпечити собі зниження собівартості товару та прискорення оборотності капіталу.

Організація імпорту будується за двома схемами: імпорт товарів з митним оформленням на компанію - Замовника тобто імпортером є вона або імпортером виступить компанія аутсорсер.

Основні функції з аутсорсингу ЗЕД, які пропонується впровадити у міжнародній діяльності логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент» представлено на рис. 3.3.

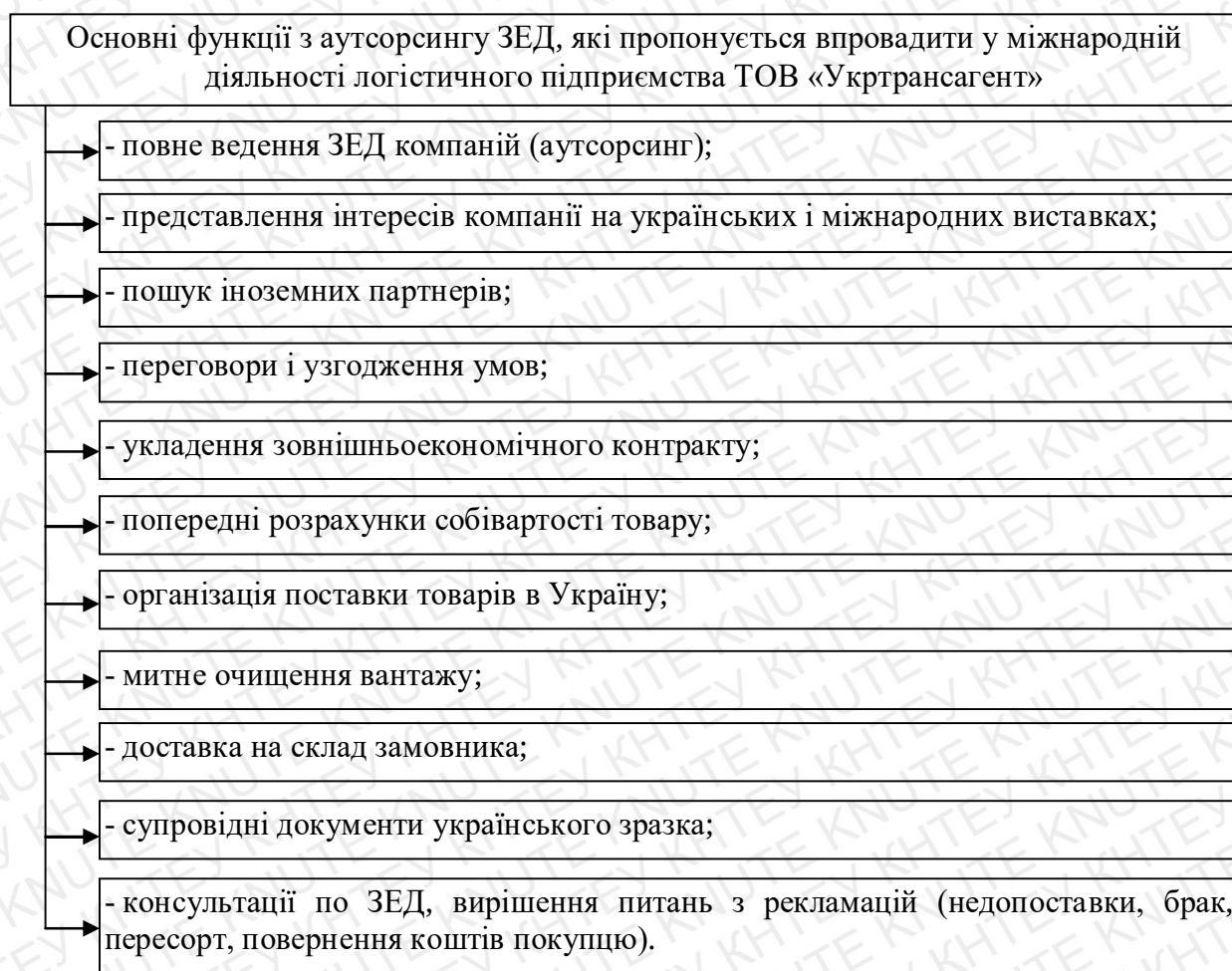


Рис. 3.3. Функції з аутсорсингу ЗЕД, які пропонується впровадити [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ “Укртрансент”]

Отже, розробка стратегії управління міжнародними операціями в системі розвитку аутсорсингу ЗЕД повинно стати одним з пріоритетних напрямів

розвитку логістичного підприємства ТОВ «Укртрансент». Водночас, підвищити якість обслуговування міжнародних клієнтів та забезпечити зростання ефективності діяльності ТОВ «Укртрансент» можна шляхом впровадження сучасної стратегічної концепції «управління міжнародними проектами».

Реалізація стратегії «управління міжнародними проектами» на підприємстві ТОВ «Укртрансент» передбачає плідну роботу менеджерів з урахуванням галузевих особливостей та встановленої організаційної структури управління. Слід погодитись з тим, що такі радикальні перетворення, передусім торкнуться змін в організаційній побудові усього підприємства. На цих змінах слід зупинитись більш детально.

За традиційної організації управління міжнародною діяльністю ТОВ «Укртрансент» функції управління реалізацією окремих митно-брокерських послуг покладено на різні підрозділи підприємства, які відповідають лише за свою ділянку роботи. Існуючу схему управління міжнародною діяльністю ТОВ «Укртрансент» наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Існуюча організаційна модель управління міжнародною діяльністю ТОВ «Укртрансент» [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансент»]

Схему (проектного управління) міжнародними операціями з аутсорсингу ЗЕД, яка пропонується до впровадження на підприємстві ТОВ «Укртрансагент» наведено на рис. 3.5.

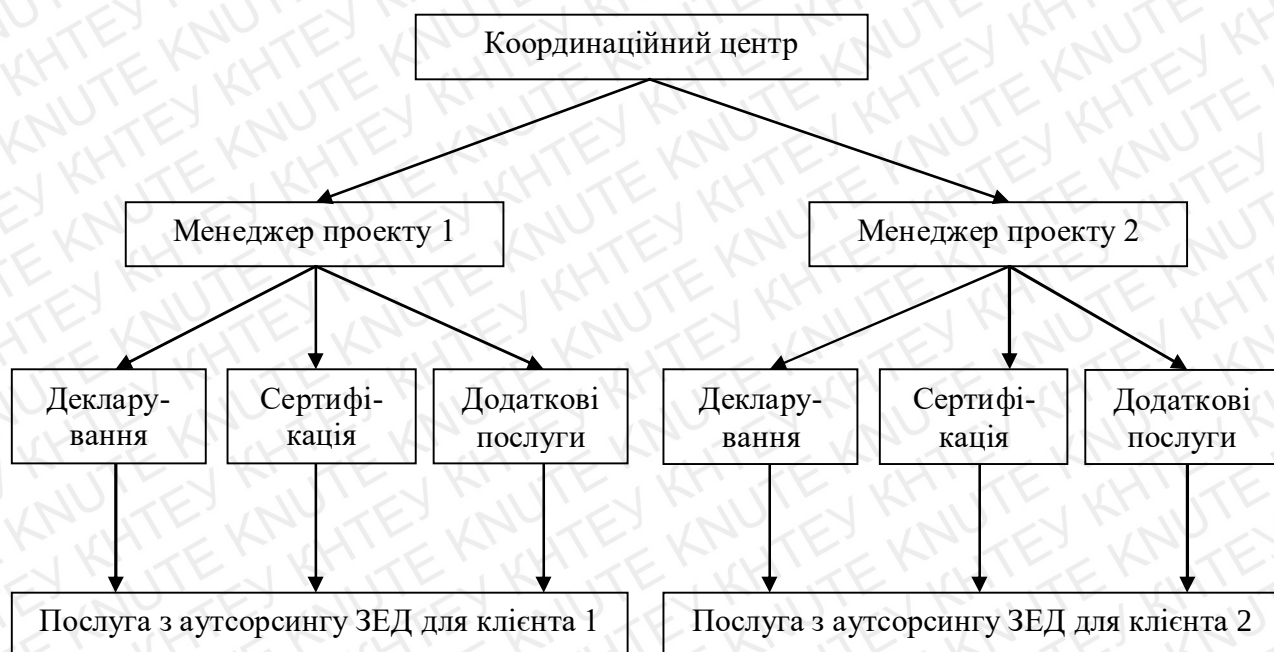


Рис. 3.5. Організаційна модель управління послугами з аутсорсингу ЗЕД, що пропонується до впровадження у ТОВ «Укртрансагент» [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансагент»]

Отже, на відміну від традиційної системи управління міжнародною діяльністю, де центром прийняття управлінських рішень у рамках здійснюваних функцій є керівники окремих організаційних підрозділів ТОВ «Укртрансагент» і немає чітко вираженого центру у системі «проектного управління» роль інформаційно-комунікаційного центру відіграє менеджер проекту, який є центром відповідальності і координатором бізнес-функцій управління міжнародними операціями за окремим клієнтом.

Система стратегічного управління міжнародними операціями компанії ТОВ «Укртрансагент» повинна бути орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, а саме:

- збільшення числа постійних клієнтів на ринку аутсорсингу ЗЕД;
- збільшення обсягів збуту послуг з аутсорсингу ЗЕД;

- забезпечення стабільного конкурентного позиціонування на міжнародному ринку аутсорсингу ЗЕД.

Важливим напрямом розвитку послуг аутсорсингу ЗЕД слід вважати поліпшення роботи з клієнтами (споживачами послуг) ТОВ «Укртрансінвест». На даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності міжнародних операцій з аутсорсингу ЗЕД через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM (Customer Relationship Management).

CRM – це стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності комерційної організації за допомогою побудови і підтримки стабільних відносин з клієнтами і клієнтськими сегментами [37, с.495].

Мета впровадження CRM – підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб ТОВ «Укртрансінвест» у реалізації найбільш важливих процесів з утримання, розвитку, залучення міжнародних клієнтів, а також процесів, пов'язаних з управлінням портфелем проектів.

Впровадження CRM в діяльність ТОВ «Укртрансінвест» дозволить вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами, а саме:

- проводити систематичний фінансовий аналіз міжнародних клієнтів щодо послуг аутсорсингу ЗЕД;
- аналізувати та систематизувати клієнтську базу;
- виділяти найбільш цінних клієнтів з точки зору прибутковості та виключати збиткових та недобросовісних клієнтів;
- розробляти нові продукти та програми лояльності на основі акумульованої та проаналізованої інформації про клієнтів.

Сьогодні на ринку існують багато пропозицій щодо програмного забезпечення CRM-систем: Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM, BasePlan, ClientoBox, ASoft CRM, Terrasoft XRM та ін., які виконують оперативні, аналітичні та колабораційні функції.

В якості ключового інструменту для залучення та утримання клієнтів, прикладні програми CRM дозволяють мінімізувати людський фактор при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності в сфері продажів, маркетингу та клієнтського обслуговування. Проте поряд із перевагами застосування маркетингових баз даних, слід відмітити й недоліки впровадження CRM-систем, такі як [2, с.71]:

- значні інвестиції в комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, засоби комп'ютерних комунікацій, кваліфікований персонал;
- складність збору інформації про споживачів, пов'язану з небажанням клієнтів її надавати та ін.

Можна зробити висновок, що стратегічний розвиток міжнародних митно-брокерських послуг логістичного підприємства ТОВ «Укртрансінвест» слід пов'язувати з впровадженням нового виду послуг для іноземних замовників, а саме аутсорсингу ЗЕД із впровадженням комплексної автоматизованої CRM-системи, що дозволить компанії збільшити кількість міжнародних клієнтів та забезпечити стійке конкурентне становище на ринку.

3.3 Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Впровадження системи CRM в міжнародній діяльності з надання послуг аутсорсингу ЗЕД у ТОВ «Укртрансінвест» сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності на ринку. При цьому, усі економічні ефекти зростання міжнародної конкурентоспроможності можна розділити на три умовні категорії:

- 1) прямі економічні ефекти;
- 2) непрямі економічні ефекти;
- 3) ефекти зниження ризиків.

До категорії прямих економічних ефектів можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість компанії.

До категорії непрямих економічних ефектів можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і

важливі в першу чергу акціонерам компанії. Наприклад, до таких належить зростання вартості акцій на біржі в результаті підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів.

До категорії зменшення ризиків можна віднести ефекти запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії - зниження ризиків. При цьому впровадження CRM може призвести і до появи нових ризиків, таких як зниження продуктивності співробітників на початковому етапі експлуатації системи, неприйняття системи рядом співробітників.

Для оцінки ефекту від впровадження CRM в міжнародній діяльності з надання послуг аутсорсингу ЗЕД у ТОВ «Укртрансінвест» може бути використаний метод аналізу декількох ключових показників до і після (а також в ході) змін. Це ті виміри, в розрізі яких ТОВ «Укртрансінвест» буде надалі оцінювати ефективність своїх відносин з міжнародними клієнтами. Вибирається кілька характерних для компанії показників, наприклад:

- відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення;
- приріст нових клієнтів (норма повернення);
- вартість замовлення;
- частка успішних угод;
- тривалість циклу продажів;
- середній час вирішення типових проблем сервісною службою і т.д.

Ефективність впровадження CRM-стратегії в міжнародну діяльність ТОВ «Укртрансінвест» підтверджують дані відомої консалтингової компанії «Комінфоконсалтінг», яка зробила відповідні прогнози ключових показників здійснення міжнародних операцій:

- цикл надання послуг з аутсорсингу ЗЕД скорочується на 10–15 %;
- ефективність маркетингових кампаній збільшується на 5–7 %;
- витрати на маркетинг, продаж і супровід клієнтів знижуються на 30 %;
- час на виконання поточної роботи скорочується на 30 %;
- прогнозується зростання рентабельності на 1–2 % на рік.

Водночас, необхідно оцінити не тільки клієнтські, а й фінансові показники ефективності впровадження CRM-стратегії в діяльність ТОВ «Укртрансінвест», оскільки вони напряду впливатимуть на зростання рівня прибутковості та фінансової стійкості, а в підсумку і загальної конкурентоспроможності компанії на ринку.

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від впровадження нових послуг з аутсорсингу ЗЕД на основі використання CRM-системи у ТОВ «Укртрансінвест». Оскільки впровадження CRM-системи передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності ТОВ «Укртрансінвест», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів послуг з аутсорсингу ЗЕД. Вихідна умова – вхідні інвестиції становлять 7000000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг ТОВ «Укртрансінвест» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Планування грошових потоків від реалізації стратегії впровадження послуг з аутсорсингу ЗЕД на основі використання клієнтоорієнтованої CRM-системи у ТОВ «Укртрансінвест», грн.

№п/п	Показники (параметри)	Роки				
		2019	2020	2021	2022	2023
1	Початкові інвестиції (грн.)	7000000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від міжнародних операцій, всього, тис.грн.:	9084091	9084091	9084091	9084091	9084091
	- аутсорсинг імпорту	6489813	6489813	6489813	6489813	6489813
	- аутсорсинг експорту	2389397	2389397	2389397	2389397	2389397
	- аутсорсинг митно-брокерських послуг	204881	204881	204881	204881	204881
3	Грошові видатки на здійснення міжнародних операцій, всього, тис.грн., грн.:	6115319	6115319	6115319	6115319	6115319
	- аутсорсинг імпорту	2388536	2388536	2388536	2388536	2388536
	- аутсорсинг експорту	673294	673294	673294	673294	673294
	- аутсорсинг митно-брокерських послуг	3053489	3053489	3053489	3053489	3053489

Продовження таблиці 3.3

№п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
4	Амортизаційні відрахування	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	2968772	2968772	2968772	2968772	2968772
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	2434393	2434393	2434393	2434393	2434393
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	3434393	3434393	3434393	3434393	3434393
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	2694593	2114152	1658744	1301435	1021094
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	2694593	4808745	6467489	7768924	8790018

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

Базуючися на планові грошові потоки від впровадження стратегії аутсорсинг ЗЕД розраховуємо показники ефективності.

Таблиця 3,4

Динаміка ефективності міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансгент», %

Показники	2019р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9084091	9084091	9084091	9084091	9084091
Витрати на реалізацію продукції, тис. грн	6115319	6115319	6115319	6115319	6115319
Показник ефективності міжнародної діяльності підприємства	1,49	1,49	1,49	1,49	1,49

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

Розрахунок чистого приведенного до теперішньої вартості доходу від реалізації міжнародного проекту розраховується за формулою [104, с.13]:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК)^t} - ПІ \quad (3.1),$$

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік) t; ПІ - початкові інвестиції; СВВК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату) [57, с.13].

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту :

$$ЧТВ = \left(\frac{3434393}{(1+0,27)^1} + \frac{3434393}{(1+0,27)^2} + \frac{3434393}{(1+0,27)^3} + \frac{3434393}{(1+0,27)^4} + \frac{3434383}{(1+0,27)^5} \right) - 7000000 = 1790018 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

$$D1 = 39\%, \quad D2 = 41\%$$

$$ЧТВ_{d1} = 121534,12 \text{ грн.}$$

$$ЧТВ_{d2} = -103945,11 \text{ грн.}$$

$$BHP = 0,39 + \frac{121534,12 * (0,41 - 0,39)}{121534,12 - (-103945,11)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + CBVK_n)^t} / PI \quad (3.2),$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$PI = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності наведений в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Дані для розрахунку періоду окупності

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	3434393	-	-7000000
1	3434393	2694593	-4305407
2	3434393	2114152	-2191255
3	3434393	1658744	-532511
4	3434393	1301435	768924
5	3434393	1021094	1790018

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансгент»

$$M_p = 12 * (7000000 - (2694593 + 2114152 + 1658744)) / 1301435 = 6 \text{ міс.}$$

ТО = 4 роки 6 місяців.

Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження послуг з аутсорсингу ЗЕД на основі використання клієнтоорієнтованої CRM-системи у ТОВ «Укртрансгент» представлена в табл. 3.6.

Таблиця 36

Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження послуг з аутсорсингу ЗЕД у ТОВ «Укртрансагент»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	1790018
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансагент»

Графічно динаміка грошових потоків по проекту зображується у вигляді фінансового профілю проекту (рис. 3.6).

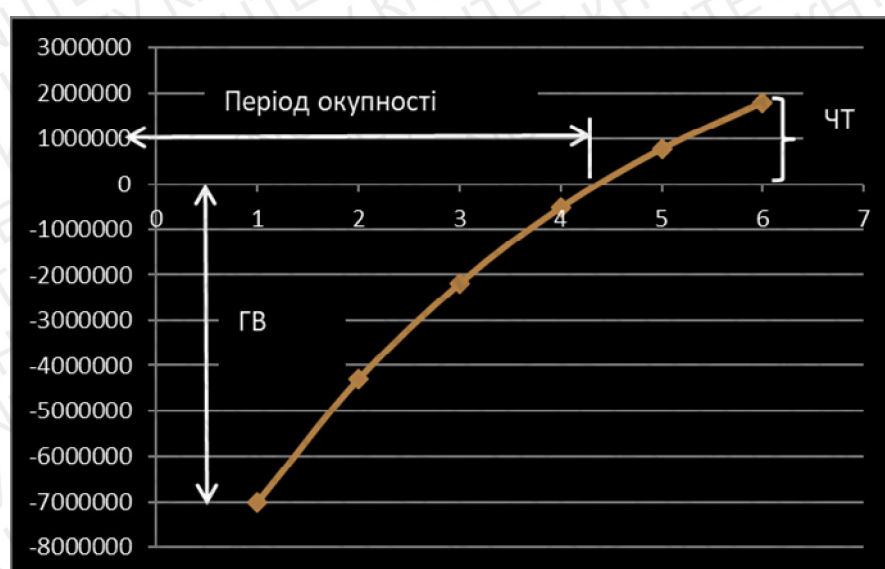


Рис. 3.6. Фінансовий профіль проекту впровадження послуг з аутсорсингу ЗЕД у ТОВ «Укртрансагент» [Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Укртрансагент»]

Даний графік будується за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому необхідно вказати наступні показники ефективності проекту: значення інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), термін реалізації проекту (n), період окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{max}$

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження послуг з аутсорсингу ЗЕД на основі використання CRM-системи у ТОВ «Укртрансагент» повно відображає розгорнуту характеристику проекту. Таким чином, даний

проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату від міжнародних операцій ТОВ «Укртрансінвест» на ринку міжнародних митно-брокерських послуг.

Висновки до розділу 3

З метою вдосконалення стратегії міжнародної митної брокерської діяльності шляхом вирішення основних проблем діяльності, пов'язаними з таким регулюванням представлено механізм стратегічного розвитку митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансінвест» як систему взаємодії організаційних, економічних, і правових методів, принципів та інструментів у сфері державного регулювання та саморегулювання стратегічного розвитку міжнародної митної брокерської діяльності ТОВ «Укртрансінвест».

Обґрунтовано, що найбільш перспективним стратегічним напрямом диференціації асортименту міжнародних митно-брокерських послуг слід вважати розвиток нового напрямку – аутсорсинг ЗЕД («митний аутсорсинг»). Перевагами міжнародного аутсорсингу ЗЕД з ТОВ «Укртрансінвест» є: професійне рішення поставлених завдань; оптимізація витрат; ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим напрямом розвитку послуг аутсорсингу ЗЕД слід вважати поліпшення роботи з клієнтами ТОВ «Укртрансінвест». На даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності міжнародних операцій з аутсорсингу ЗЕД через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM (Customer Relationship Management).

Визначено, що впровадження системи CRM в міжнародній діяльності з надання послуг аутсорсингу ЗЕД у ТОВ «Укртрансінвест» сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку, що забезпечить збільшення чистого фінансового результату від міжнародних операцій на ринку міжнародних митно-брокерських послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження теоретичних аспектів та організаційно-прикладних рекомендацій здійснення стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства можна зробити наступні висновки:

Визначено, що міжнародна діяльність підприємств базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних (міжкраїнових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн - третій і т.д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах.

Встановлено, що стратегічне управління міжнародною діяльністю 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 міжнародної діяльності. Стратегічне управління міжнародною діяльністю повинне забезпечити підприємству, яке його реалізує конкурентні переваги у тих сферах, де є найбільші шанси на довгостроковий успіх; допомогти визначити види продукції, за допомогою яких цього можна досягти; відшукати шляхи нейтралізації суперників.

Обґрунтовано, що логістичне підприємство, з одного боку, функціонує як елемент системи більш високого рівня (регіонального, національного чи міжнародного), з іншого боку воно розглядається як відокремлена цілісна економічна система. Тому формування його міжнародної стратегії виходить з аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Також, необхідно враховувати певні об'єктивні фактори, що обмежують можливості стратегії логістичного підприємства у міжнародній діяльності.

Доведено, що ефективність стратегічного управління міжнародною діяльністю логістичного підприємства вирізняється поліморфністю визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це

важливим визначено розподіл за окремими ознаками відповідних видів ефективності міжнародної діяльності.

Об'єктом дослідження актуальних проблем розвитку стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства обрано ТОВ «Укртрансагент». Основним видом діяльності ТОВ «Укртрансагент» є надання митно-брокерських послуг, а саме повноцінного комплексу послуг з супроводу перевезень у пунктах пропуску через державний кордон України.

Результати проведеного аналізу головних показників логістичного підприємства ТОВ «Укртрансагент» дають можливість стверджувати про те, що підприємство є ефективним і покриває власні витрат за рахунок власних доходів, що і знаходить своє відображення в зростанні чистого прибутку.

Встановлено, що стратегічне завдання митного посередника ТОВ «Укртрансагент» полягає в тому, щоб за дорученням вантажовласника професійно здійснити усі митні формальності. При цьому митний представник ТОВ «Укртрансагент» несе повну відповідальність за достовірність поданих ним відомостей. Митний брокер ТОВ «Укртрансагент» виступає сполучною ланкою між власником вантажу та фіскальними органами, за договором доручення здійснює декларування товарів при переміщенні через митний кордон України.

Обґрунтовано, що міжнародні стратегії логістичного підприємства ТОВ «Укртрансагент» – це стратегії, що дозволяють компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з міжнародними конкурентами і дають найбільшу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами. Формування стратегії міжнародної діяльності ТОВ «Укртрансагент» є досить складним творчим процесом, що потребує високої кваліфікації виконавців.

Дослідження засвідчили, що сьогодні підприємство ТОВ «Укртрансагент» знаходиться на стадії економічного зростання, що характерно для бізнесу, який вже має стійкі позиції на міжнародному ринку посередницьких митно-брокерських послуг, проте ще не перейшов в фазу стабілізації. В основі формування стратегії міжнародної діяльності логістичного підприємства

визначено пріоритетні напрями у сфері маркетингу, виробництва (надання послуг) та інвестиційної активності ТОВ «Укртрансінвест».

Аналіз показав, що найбільш рентабельними є послуги з підготовки митних документів клієнтів – суб'єктів міжнародного бізнесу – 12,2 % у 2017 році, та послуги з отримання дозвільних документів, сертифікатів, довідок для клієнтів міжнародного бізнесу – 12,3 %. В цілому міжнародна діяльність ТОВ «Укртрансінвест» є рентабельною, оскільки у 2017 році відбулося загальне її зростання на 2,6 пункти, що склало 10,9 %.

Обґрунтовано, що найбільш перспективним стратегічним напрямом диференціації (розширення) асортименту міжнародних митно-брокерських послуг слід вважати розвиток нового напрямку – аутсорсинг ЗЕД (іноді його ще називають «митний аутсорсинг»). Перевагами міжнародного аутсорсингу ЗЕД з ТОВ «Укртрансінвест» є: професійне рішення поставлених завдань; оптимізація витрат; ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Важливим напрямом розвитку послуг аутсорсингу ЗЕД слід вважати поліпшення роботи з клієнтами (споживачами послуг) ТОВ «Укртрансінвест». На даний час однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності міжнародних операцій з аутсорсингу ЗЕД через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнторієнтована стратегія, що базується на концепції CRM (Customer Relationship Management).

Визначено, що впровадження системи CRM в міжнародній діяльності з надання послуг аутсорсингу ЗЕД у ТОВ «Укртрансінвест» сприятиме зростанню рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку, що забезпечить збільшення чистого фінансового результату від міжнародних операцій на ринку міжнародних митно-брокерських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2012. – 496с.
2. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств / В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. - № 6. – С. 60-66.
3. Анікіна Б. А. Логістика: навч. Посіб. / Пред. Б. А. Анікіна: 3-е вид., доп. – К.: ІНФРА-М, 2014. – 368 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [сокр. пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
5. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук – К.: Професіонал, 2017. – 143 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] /Л. В. Балабанова. - К.: ЦУЛ, 2016. – 187 с.
7. Банько В.Г. Логістика: навчальний посібник / В.Г. Банько – К.: КНТ, 2013. – 345 с.
8. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / Под ред. В.А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 2014. – 352с.
9. Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навчальний посібник / Н.М. Бондар. – К.: Видавництво А.С.К., 2013. – 400с.
10. Бондаренко І.О. Посередництво у сфері митних відносин: чинне й перспективне законодавство / І.О. Бондаренко // Митна справа. – 2016. – № 2. – С. 49-53.
11. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства / А. М. Бутов // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничополіграфічний

центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. – Том 14. – № 2. – С. 124-131.

12. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf

13. Вершигора Е.Е. Менеджмент: навч. посіб / Е.Е. Вершигора. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: ЦНЛ. - 2015. – 283 с.

14. Герасимчук В.Г. Діагностика в системі менеджменту. – К.: Вища шк., 2011. – 320 с.

15. Гетьман О.О. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 307с.

16. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2011 – 856с.

17. Горелов А.М. Стратегический анализ. / А.М. Горелов. - К.: КНОРУС, 2012. – 344 с.

18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>

19. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник / В.І. Гринчуцький. – К. : Центр учбової літератури, 2013. - 302 с.

20. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства : [навч. посіб.] / С.І. Грицуленко. – О. : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.

21. Гудзь П. В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю / П. В. Гудзь // Бізнес інформ. – 2016. – №4. – С. 139-142.

22. Гудимов О.П. Менеджмент : конспект лекцій / О.П. Гудимов. – К.: ИНФРА, 2015. – 129 с.

23. Дафт Р.Л. Менеджмент: посібник / Р.Л. Дафт. – 10-е вид. – Суми.: СумДА, 2015. – 864 с.

24. Дахно І. Міжнародне економічне право: Курс лекцій / І.І. Дахно. - К.: МАУП, 2013. - 160 с.
25. Дахно І.І. Міжнародна торгівля: Навч. посіб / І.І. Дахно. - К.: МАУП, 2013. - 296 с.
26. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. / М.І. Дідківський – К.: Знання 2013. – 462 с.
27. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб / Г.М. Дроздова. - К.: ЦУЛ, 2012. - 172 с.
28. Дунська А.Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації / А.Р. Дунська // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – 2016. – № 3 – С. 115-121.
29. Дэниелс Джон Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: Пер. с англ., 6-е изд. / Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба - М.: Дело, 2011. - 784 с.
30. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. – Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2015. – 596 с.
31. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 2 / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К. : Академія, 2000. – 864 с.
32. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підручник. / П.Я.Попович. – [3-тє вид., перероб. і доп. Затверджено МОН] / – К.: ИНФРА, 2012. – 630 с.
33. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах [Текст] / А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко // Сталий розвиток економіки: Всеукраїнський науково-виробничий журнал / ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». – 2017. – Вип. 1 (11). – С. 246-249.
34. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства / О. В. Єлетенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2017. – № 628. – С. 494-498.

35. Єрмошенко М.М. Комерційна діяльність посередницьких організацій: навчальний посібник. / М.М. Єрмошенко – К.: НАУ, 2013 – 345 с.

36. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” від 16 квітня 1991 року № 959-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.

37. Закон України «Про захист економічної конкуренції» (від 18.05.2016) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

38. Закон України «Про приєднання України до Протоколу про внесення змін до Міжнародної конвенції про спрощення та гармонізацію митних процедур» від 05.10.2006 № 227 - V. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/227-16>

39. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М. : Вершина, 2012. – 176 с.

40. Кальченко А.Г. Логістика: підручник / А.Г. Кальченко – К.: КНЕУ, 2017. – 85 с.

41. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і допов. / О.А. Кириченко - К.: Знання-Прес, 2012. - 384 с.

42. Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 232с.

43. Корпоративне управління : підручник / Т. Л. Мостенська [та ін.] ; Мін-во освіти і науки України , Нац. ун-т харчових технологій, Нац. Авіаційний ун-т. – К. : Каравела, 2012. – 384 с.

44. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підруч. / Є. В. Крикавський. – Львів: Інтелект-Захід, 2012. – 206 с.

45. Крикавський Є. В. Нова парадигма логістики: стратегічний статус / Є. В. Крикавський // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2013. – № 4 (46). – С. 240 – 247.

46. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є.Кузьмін, О.Г.Мельник – 2-е вид., випр. та допов. – К.: Академвидав, 2013. – 464 с.
47. Курс МВА по стратегическому менеджменту / [Лайм Фаэя, Роберт Рэнделла и др.] ; под редакцией Лайма Фаэя, Роберта Рэнделла. – К. : Альпина Бизнес Букс, 2011. – 608 с.
48. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2015. – № 580. – С. 450.
49. Митний кодекс України від 13 березня 2012 року № 4495 -VI // Відомості Верховної Ради України. – 2012. – № 44 -45, № 46 -47, № 48. – Ст. 552. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.
50. Міжнародна торгівля: Навчальний посібник / За заг. ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, О.В. Мірошніченка. - 3-тє вид., доп. та перероб. - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 668 с.
51. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Майер, Д. Олесневич. – К.: Либідь 2012 – 703с.
52. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник / Одягайло Б.М. [та ін.]; За ред. професора Кулішова В.В. - Львів: Магнолія 2016, 2011. - 384 с.
53. Місяць Н.О. Особливості розрахунків у зовнішньоекономічній діяльності при використанні посередницьких договорів/ Н.О. Місяць // Економічні науки / Серія “Облік і фінанси”. – 2016. – Випуск 7 (25). – Ч. . – С. 1-16.
54. Мокій А.І. Міжнародні організації: Навчальний посібник / А.І. Мокій, Т.П. Яхно, І.Г. Бабець. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 280 с.
55. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» / затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. №73 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
56. Ноздрьова Р.Б. Організація і управління ЗЕД: 17-модульна програма для менеджерів “Управління розвитком організації”. Модуль 10. / Р.Б. Ноздрьова – К.:

ЦНЛ, 2012. – 432 с.

57. Основи міжнародної торгівлі: Навчальний посібник / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, К.І. Ржепішевського. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 656 с.

58. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. для студ. вузів / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. - К.: Кондор, 2015. - 853 с.

59. Офіційний сайт компанії ТОВ «УкртрансAGENT» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrtransagent.com.ua/

60. Положення про діяльність митних брокерів на території України: Затверджено Наказом Державного митного комітету України від 4 вересня 1992 року № 173. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: / [www/URL:http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0174342-92](http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0174342-92).

61. Положення про діяльність підприємств, що здійснюють декларування на підставі договору: Затверджено Наказом Державної митної служби України від 22 липня 1997 року № 340. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: /[www/ URL: http:// zakon4. rada.gov.ua/laws/show/z0495 -97](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0495-97).

62. Пономарьова Ю. В., Логістика: навчальний посібник: / Пономарьова Ю. В.– Вид. 2-ге., перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, – 2013. – 328 с.

63. Приймаченко Д.В. Щодо діяльності митних посередників у процесі реалізації митних формальностей / Д.В. Приймаченко // Форум права. – 2017. – № 1. – С. 802 -807.

64. Редька В. С. Сутність та основні види логістичних стратегій та їхнє місце у системі управління підприємством / В. С. Редька // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. – 2016. – №735. – С. 187-191.

65. Родников А. Н. Логистика: Терминологический словарь / А. Н. Родников. – К.: ИНФРА-М, 2012. – 340 с.

66. Родченко В.В. Международный менеджмент: Учеб. пособие. - К.: МАУП, 2014. - 240 с.

67. Рут Френклін Р. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ. / Рут

Френклін Р., Антон Філіпенко. - К.: Основи, 2012. - 743 с.

68. Ткаченко С.І. Міжнародна комерційна справа: Навчальний посібник / С.І. Ткаченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2014. - 73 с.

69. Тридід О. М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Тридід, К. М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О. М. Тридіда. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2012. – 224 с.

70. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – К.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 503 с.

71. Управление внешнеэкономической деятельностью: Учеб. пособие / А.И. Кредисов, С.Н. Березовенко, В.В. Волошин, Д.П. Расшивалов и др. / Под общ. ред. А. И. Кредисова. - К.: Феникс, 2017. - 420 с.

72. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : Навч. посіб. / За ред. І.Ю. Сіваченка. - К.: ЦУЛ, 2013. - 186 с.

73. Фомішин С.В. Міжнародні економічні відносини: Навчальний посібник / С.В. Фомішин, Ю.В. Колесник. - Львів: Новий світ-2000, 2013. - 360 с.

74. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Хвищун // Логістика: теорія та практика. – 2016. – №1. – С. 126–134.

75. Циганкова Т.М. Міжнародна торгівля: Начальний посібник. / Т.М. Циганкова - К.: КНЕУ, 2014.- 488 с.

76. Шандрівська О.Є. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи : [навч.-метод. посіб.] / О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, Н.І. Хтей. – Львів : Львівська політехніка, 2014. – 195 с.

77. Шкодін О. С. Засади формування логістичної стратегії промислового підприємства / О. С. Шкодін, Н. М. Тюрін // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – №2, Т. 1. – С. 26-29.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство ТОВ «Укртрансент»

Територія м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання приватна

Вид економічної діяльності Неспеціалізована оптова торгівля

Середня кількість працівників¹ 20

Адреса: 04073 м. Київ пр. С.Бандери (Московський) 16-б, корпус 5, 2 поверх

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

01

34652597

Одиниця виміру: тис. грн.

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма № 1 Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	2013	2014	Відноше ння 14\13, %	2015	Відноше ння 15\14, %	2016	Відноше ння 16\15, %	2017	Відноше ння 17\16, %
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи	1000									
Незавершені капітальні інвестиції	1005	139	121	87,1	127	105,0		0,0		0,0
Основні засоби	1010	3346	3236	96,7	3433	106,1	4048	117,9	4697	116,0
первісна вартість	1011	7464	7312	98,0	7556	103,3	8722	115,4	10068	115,4
знос	1012	4117	4076	99,0	4123	101,2	4675	113,4	5371	114,9
Довгострокові біологічні активи	1020									
Інші необоротні активи	1090									
Усього за розділом I	1095	3486	3357	96,3	3560	106,0	4048	113,7	4697	116,0
II. Оборотні активи										
Запаси	1100	955	1119	117,2	1235	110,4	922	74,7	1369	148,5
Поточні біологічні активи	1110									
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари,	1125	190	245	128,9	278	113,5	40	14,4	40	100,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	219	254	116,0	201	79,1	25	12,4	87	114,9
за виданими авансами										
з бюджетом	1135						523	0,0	8	1,5
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	10	76,9	14	140,0	114	814,3	272	238,6
Поточні фінансові інвестиції	1160									
Гроші та їх еквіваленти	1165	7	15	214,3	8	53,3	11	137,5	969	8809,1
Витрати майбутніх періодів	1170									
Інші оборотні активи	1190	19	23	121,1	28	121,7		0,0	3	0,0
Усього за розділом II	1195	1404	1666	118,7	1764	105,9	1635	92,7	2748	168,1

III. Необоротні активи, утримувані для продажу,	1200								251	0,0
Баланс	1300	4890	5023	102,7	5324	106,0	5683	106,7	7695	135,4

Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	2013	2014	Віднішення 14\13, %	2015	Віднішення 15\14, %	2016	Віднішення 16\15, %	2017	Віднішення 17\16, %
I. Власний капітал										
Зареєстрований капітал	1400	275	275	100,0	275	100,0	275	100,0	274	99,6
Капітал у дооцінках	1405									
Додатковий капітал	1410	2179	2179	100,0	2179	100,0	2179	100,0	2179	100,0
Резервний капітал	1415									
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1954	1987	101,7	2014	101,4	2472	122,7	4391	177,6
Неоплачений капітал	1425									
Усього за розділом I	1495	4408	4441	100,7	4468	100,6	4926	110,3	6845	139,0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення										
Відстрочені податкові зобов'язання	1500									
Довгострокові кредити банків	1510									
Усього за розділом II	1595									
III. Поточні зобов'язання і забезпечення										
Короткострокові кредити банків	1600	106	332	313,2	593	178,6	324	54,6	0	0,0
Поточна кредиторська заборгованість за:										
довгостроковими зобов'язаннями	1610	41	39	95,1	43	110,3	92	214,0	76	82,6
товари, роботи, послуги	1615	105	115	109,5	119	103,5	63	52,9	3	4,8
розрахунками з бюджетом	1620								313	
розрахунками зі страхування	1625	22	21	95,5	16	76,2	37	231,3	132	356,8
розрахунками з оплати праці	1630	57	65	114,0	61	93,8	98	160,7	313	319,4
Поточні забезпечення	1660									
Інші поточні зобов'язання	1690	12	10	83,3	24	240,0	46	191,7	11	23,9
Усього за розділом III	1695	481	582	121,0	856	147,1	756	88,3	850	112,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700									
Баланс	1900	4890	5023	102,7	5324	106,0	5683	106,7	7695	135,4

