

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

Студентки 2-го курсу, 4м групи,
спеціальності 073 "Менеджмент"
спеціалізації "Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності"

Гнип О.І.

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних
економічних відносин

Серова Л. П.

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук, доцент
кафедри міжнародних
економічних відносин

Студінська Г. Я.

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Гнип О. І. «Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства».

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет, 2018: 90с., 10 рис., 12 табл., 30 джерел.

Випускна кваліфікаційна робота містить теоретико-методологічні засади планування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації послуг на експорт. В роботі проведено ґрунтовний аналіз фінансового стану ТОВ «ГРУПП СВ» та виявлено напрямки і масштаби реалізації його потенціалу як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Проведений аналіз дозволив сформулювати пропозиції щодо механізмів удосконалення системи планування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства та здійснити розрахунки прогнозу щодо діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» з урахуванням запропонованих заходів та рекомендацій.

Ключові слова: планування, цільові ринки, експорт послуг, управління організаційною структурою, ризики, стратегія, показники ефективності.

SUMMARY

Hnyp Oksana "Planning of foreign economic activity of the enterprise".

Graduation qualifying work for obtaining an educational master's degree in specialty 073 "Management of foreign economic activity". Kyiv National Trade and Economic University, 2018: 90p., 10 image, 12 tables, 30 sources.

The final qualification paper contains theoretical and methodological principles of planning the foreign economic activity of the enterprise and proposals for improving the efficiency of the export services. The thesis analyzes the financial state of LLC GROUP SV and reveals the directions and extent of realization of its potential as a subject of foreign economic activity. The analysis allowed to formulate suggestions on mechanisms of improvement of the system of planning of foreign economic activity of the enterprise and to make forecasts of the activity of LLC "GROUP SV" taking into account the proposed measures and recommendations.

Key words: planning, target markets, export of services, organizational structure management, risks, strategy, performance indicators.

Актуальність обраної теми полягає у тому, що в період глобалізації та інтеграції в міжнародному просторі все більшого значення для підприємств, які здійснюють чи тільки планують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), набуває раціональне управління такою діяльністю. Саме зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною частиною господарської діяльності, адже успішний вихід та функціонування на ринках зарубіжних країн означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації і збільшення ступеня економічної свободи у виборі найбільш ефективних шляхів для вирішення важливих виробничих питань. До того ж вона є важливим чинником забезпечення розвитку підприємства, формування його позитивного іміджу та зростання загального прибутку компанії.

Метою роботи є розробка організаційно-економічного механізму удосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Виходячи з поставленої мети, в роботі вирішувались такі **завдання**:

- вивчення основ зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- аналіз господарсько-економічних показників підприємства;
- аналіз параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробка стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок та основні труднощі пов'язані з цим;
- прогноз ефективності діяльності підприємства за умов виходу на нові зовнішні ринки збуту.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи використовувались наступні **методи дослідження**:

- метод формалізації;

- аналіз та синтез;
- метод структурно-функціонального аналізу;
- метод компонентного аналізу.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі «Теоретичні основи планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства» визначено організаційно-економічні передумови планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства та охарактеризовано механізм планування зовнішньоекономічної діяльності при виході підприємства на цільові ринки збуту, розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. Зовнішньоекономічні операції можуть здійснюватися за такими основними напрямками:

- *міжнародна торгівля* (експортно-імпортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, торгові операції суперницького типу);
- *міжнародний трансфер технологій* (укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо);
- *міжнародні інвестиції* (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон).

Організаційна структура управління ЗЕД як складова частина внутріфірмового управління визначається, насамперед, загальною стратегією підприємства, а також стратегією ЗЕД як її складової. Загальноприйнято вважати стратегію засобом виживання фірми шляхом адаптування до середовища, а

структуру - конструкцією, що її підтримує. Ланки ланцюга "середовище - стратегія - структура" взаємопов'язані і взаємозумовлені. Якщо вони не відповідають одне одному, то під загрозу ставиться саме існування фірми.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юнктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юнктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному.

Стратегії вибору цільового ринку для зовнішньоекономічної діяльності можуть містити різні варіанти (Рис. 1.5).

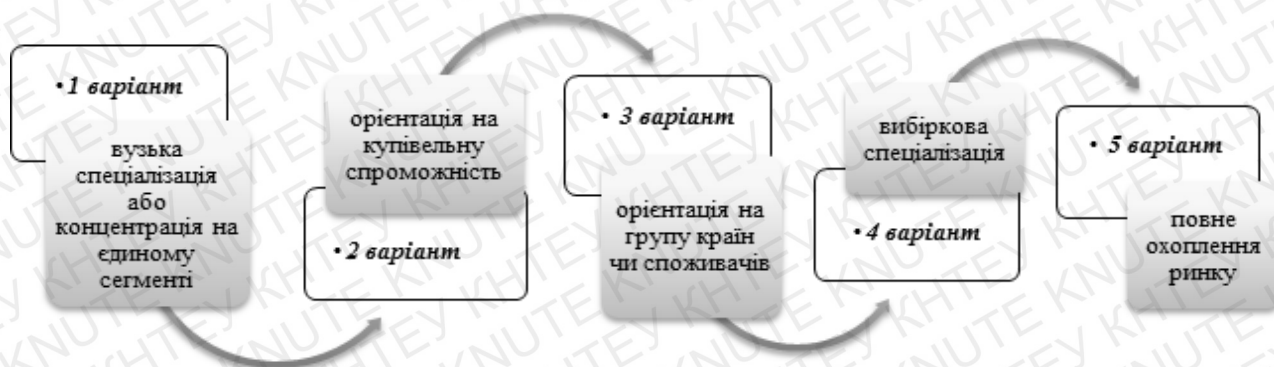


Рис. 1.5. Стратегії вибору цільового ринку для зовнішньоекономічної діяльності

Результативність управління підприємством передбачає оцінку поточних показників за наступними перспективними напрямками:

- 1) виробничим процесом (собівартість реалізованої продукції; рентабельність продажів; транспортні, податкові витрати тощо);
- 2) інвестиціями (дослідження, планування та розробка проєктів підприємства);
- 3) інновації (удосконалення інноваційного та операційного процесів на підприємстві);
- 4) маркетинговими аспектами (частка ринку, розширення та збереження клієнтської бази, рівень задоволення потреб споживача);
- 5) персоналом (можливості робітників та можливості застосування інформаційних систем);
- 6) ризиками (оцінка та мінімізація можливих ризиків).

У другому розділі «Дослідження механізму планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» наведена організаційно-економічна характеристика підприємства, проаналізована фінансово-господарська та зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «ГРУПП СВ», оцінено ефективність планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ГРУПП СВ».

ТОВ «ГРУПП СВ» засновано 28 листопада 2012 року в місті Києві. Порядок діяльності підприємства визначено Статутом.

Учасниками товариства є Савіна Марія Сергіївна та Іванов Сергій Володимирович. Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників.

Предметом діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» є: послуги митного брокера; транспортне обслуговування вантажів; посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту; надання консультацій з питань комерційної діяльності й управління; інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству після внесення їх до Статуту.

А також предметом є зовнішньоекономічна діяльність з перелічених вище напрямків у тому числі реалізація українським та іноземним громадянам за

українську чи іноземну валюту товарів, робіт чи послуг, пошук потенційних зовнішньоекономічних партнерів, здійснення функцій митного декларанта і митного брокера, постанова підприємств на облік у митних органах, реєстрація у фітосанітарній службі, отримання висновків у ТПП, отримання ветеринарних сертифікатів та СЕС-висновків, та інші супутні послуги.

Відповідальність за фінансово-господарську діяльність несе директор, який визначає організаційну структуру ТОВ «ГРУПП СВ» (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ГРУПП СВ»

Показники коефіцієнта фінансової стійкості на нашому підприємстві дорівнюють від 0,77 у 2013 до 0,82 у 2017. Отже, високе значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання не загрожує. Доцільно розширювати кордони своєї діяльності та поповнювати асортимент послуг, що надаються.

Особливо важливе значення для підприємства має виконання міжнародних угод та державних контрактів. Це гарантує підприємству збут продукції, своєчасну її оплату, податкові та кредитні пільги.

Коефіцієнт виконаних замовлень (%) та відсоток експортних послуг від загальної кількості (%) за 2013 – 2017 рр.

Показники / формула розрахунку	Періоди / розрахунок				
<i>Коефіцієнт виконаних замовлень</i>	2013	2014	2015	2016	2017
$K_{co} = N_{co} / N_{so}$	632 / 650 = 0.97 або 97%	796 / 958 = 0.83 або 83%	815 / 981 = 0.83 або 83%	809 / 1056 = 0.77 або 77%	970 / 1269 = 0.76 або 76%
- % експортних послуг від загальної кількості	~30%	~32%	~37%	~44%	~37%

Для більш повної оцінки роботи ТОВ ГРУПП СВ» на зовнішньому ринку проаналізуємо економічну ефективність експортних операцій підприємства, використавши систему аналітичних показників приведених в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Економічна ефективність експорту послуг ТОВ «ГРУПП СВ»
у 2015-2017 рр.***

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -	
	2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016
Експорт послуг, шт	545	809	970	264	161
Чистий дохід від реалізації послуг на експорт, тис. грн.	1303,6	1765,15	2804	461,55	1038,85
Операційні витрати реалізованих на експорт послуг, всього, тис. грн	841,9	1133,98	1630,99	292,08	497,01
Ефект від експорту, тис. грн.	461,7	631,17	1173,01	169,47	541,84
Обсяг продажу за експортом у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн.	981	1537,1	1940	556,1	402,9
Коефіцієнтів ефективності експорту	1,33	1,15	1,44	-0,18	0,29
Рентабельність експорту, %	29,04	29,32	34,3	0,28	4,98

У третьому розділі «Розробка заходів щодо вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» розроблено стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок, обґрунтовано заходи мінімізації ризиків при плануванні виходу на зовнішній ринок та здійснено розрахунок прогностичних показників ефективності за умови вдосконалення планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ».

ТОВ «ГРУПП СВ» перебуває в досить важкому фінансово-господарському стані. Проте це не означає, що керівництво збирається виходити з бізнесу чи зливатись із фірмою конкурентом. Основні свої зусилля підприємство хоче направити на удосконалення якості послуг, які уже існують, з подальшим розширенням асортименту та зміцнення позицій на ринку України та ринку країн, зовнішньоекономічна діяльність виявилась досить успішною.

Ідентифікація ризиків – це початкова стадія управління ризиками, що полягає у виявленні та описі ризиків, вірогідність виникнення яких під час реалізації проекту є досить значною. Етап аналізу полягає в оцінці ризиків.

Для оцінки зміни ефективності ЗЕД побудуємо економіко-математичну модель оцінки основних та прогностичних показників (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні та прогностичні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» у 2018-2019 рр.

№ п/п	Показник	2017	2018 (прогноз)	2019 (прогноз)	Прогноз з урахуванням прийнятих управлінських рішень	
					2018	2019
1	Загальний обсяг експорту, тис. грн.	2812,00	3000	3150	3150	3285
2	Загальний обсяг затрат, тис. грн.	2699,52	2856	2965	2880	3002
3	Ефект від експорту:					

4	- прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	112,48	144	185	270	283
5	- чистий прибуток, тис. грн.	92,5	118	145	210	222
6	Ефективність експорту:					
7	- рентабельність продажів, %	121,6	122,03	127,59	128,57	127,48
8	- рентабельність витрат, %	104,17	105,04	106,24	109,38	109,43

Висновки окреслюють теоретичне узагальнення і вирішення наукової проблеми, сутність якої полягає у комплексному дослідженні, оцінці та розробці пропозицій по удосконаленню управління збутом імпортової продукції. Практична реалізація наданих пропозицій у діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» полягає в розробці ефективної стратегії планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства та, як наслідок, збільшення ефективності експортних операцій та підвищенні чистого доходу підприємства.

Розроблений комплекс заходів для розширення ринків збуту та підвищення фінансової стійкості є найбільш оптимальний для ТОВ «ГРУПП СВ» і відповідає стратегії, що була обрана для підприємства, яка складається з таких особливостей:

1. Direct Mail - розсилка потенційним замовникам рекламних матеріалів підприємства у вигляді ділових пропозицій.
2. Спеціальні цінові пропозиції для постійних клієнтів.
3. Реклама в спеціалізованих виданнях, таких як «Вісник. Офіційно про податки».
4. Реорганізація існуючого механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	7
1.1 Організаційно-економічні передумови планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	7
1.2 Механізм планування зовнішньоекономічної діяльності при виході підприємства на цільові ринки збуту.....	16
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	29
Розділ 2. Дослідження механізму планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ».....	31
2.1. Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства.....	31
2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ».....	39
2.3. Оцінка організаційно-економічного механізму планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ».....	42
Висновки до розділу 2.....	46
Розділ 3. Розробка заходів щодо вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ».....	48
3.1 Розробка стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.....	48
3.2. Обґрунтування заходів мінімізації ризиків при плануванні виходу на зовнішній ринок митно-брокерських послуг.....	54
3.3. Розрахунок прогнозних показників ефективності за умови вдосконалення планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ».....	59
Висновки до розділу 3.....	64
Висновки.....	65
Список використаних джерел.....	68
Додатки.....	71

ВСТУП

Історичний досвід свідчить, що інтернаціоналізація економічного, політичного та духовного життя людства стала об'єктивною закономірністю розвитку продуктивних сил світу. Саме еволюція продуктивних сил на певному етапі призвела до такого потужного фактора їх розвитку, як розподіл праці. Цей процес, який почався всередині національних кордонів, швидко вийшов за їх межі. Капіталізм, який бурхливо розвивався в епоху промислової революції, спочатку залучав національні господарства та окремих товаровиробників, які були пов'язані між собою об'єктивною потребою у взаємному обміні результатами своєї трудової діяльності в єдиний світовий ринок, а потім у всесвітній процес відтворення. У цих умовах розподіл праці всередині нації виріс до своєї вищої форми - міжнародного розподілу праці, який являв собою спеціалізацію окремих держав і товаровиробників на виробництві різноманітних товарів для світового ринку. Участь національної економіки економіки в міжнародному розподілі праці стало необхідністю.

“Залізна завіса”, яка до кінця минулого століття обмежувала економіку України від широких світогосподарських зв'язків, наочно продемонструвала негативні наслідки такої політики. У результаті чого більшість галузей опинились на узбіччі світової цивілізації. На сьогодні з'явилися реальні перспективи використати широкі можливості, які ми маємо, для ефективної та успішної інтеграції у світове господарство. До того ж в умовах нестабільної економічної ситуації, яка склалася в країні, така інтеграція необхідна.

Таким чином, в основі необхідності зовнішньоекономічної діяльності як окремої країни, так і для її окремих підприємств лежать перш за все економічні інтереси.

Актуальність обраної теми полягає у тому, що в період глобалізації та інтеграції в міжнародному просторі все більшого значення для підприємств, які здійснюють чи тільки планують здійснювати зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), набуває раціональне управління такою діяльністю. Саме

зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною частиною господарської діяльності, адже успішний вихід та функціонування на ринках зарубіжних країн означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації і збільшення ступеня економічної свободи у виборі найбільш ефективних шляхів для вирішення важливих виробничих питань. До того ж вона є важливим чинником забезпечення розвитку підприємства, формування його позитивного іміджу та зростання загального прибутку компанії.

Метою роботи є розробка організаційно-економічного механізму удосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Виходячи з поставленої мети, в роботі вирішувались такі **завдання**:

- вивчити основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати господарсько-економічні показники підприємства;
- проаналізувати параметри зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробити стратегію виходу підприємства на міжнародний ринок та основні труднощі пов'язані з цим;
- спрогнозувати ефективність діяльності підприємства за умов виходу на нові зовнішні ринки збуту.

Об'єктом дослідження є процес управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи використовувались наступні **методи дослідження**:

- метод формалізації;
- аналіз та синтез;
- метод структурно-функціонального аналізу;
- метод компонентного аналізу.

На рівні підприємства розвиток зовнішньоекономічної діяльності означає нові можливості використання переваг міжнародної виробничої кооперації і збільшення економічної свободи у виборі найбільш ефективних шляхів для вирішення важливих виробничих завдань:

1. Свобода економічного маневру виробничими ресурсами з опорою на широченні можливості світового ринку: заміна дорогих вітчизняних виробничих компонентів на більш дешеві імпорتنі, використання закордонних ліцензій і ноу-хау для зменшення витрат виробництва, залучення більш дешевої робочої сили з-за кордону, перенесення частини виробничого процесу в більш сприятливі закордонні умови і т.д.
2. Свобода вибору напрямів і форм реалізації виробленої продукції з максимальною прибутковістю. Проблема ефективної реалізації виробленої продукції завжди була і залишається пріоритетною турботою будь-якого підприємства, яке працює в умовах ринкової економіки. Конкуренція, яка загострюється на національному ринку по мірі його насичення однотипною продукцією підштовхує підприємства до пошуків більш сприятливих закордонних ринків збуту.
3. Свобода у виборі партнера по виробництву, який би найбільше відповідав усім економічним інтересам підприємства. Проблема вибору ділового партнера для ефективного розподілу виробничих функцій на основі кооперації потребує ретельного вивчення учасників ринку як всередині країни, так і за кордоном. При цьому береться до уваги безліч економічних, організаційних, а іноді і політичних чинників, що визначають вибір такого партнера (технологічна сумісність, надійність, спільні економічні інтереси, сприятливий торгово-політичний режим, географічне положення, взаємовигідність спільних поставок, можливість обміну результатами науково-дослідної та дослідно-конструкторської робіт, перспективи подальшого розширення та поглиблення виробничого співробітництва і т.д.). Очевидно, що розширення географії пошуку такого партнера для

виробничої кооперації за рамками національних кордонів дозволить здійснити такий вибір найбільш ефективно.

4. Свобода у виборі шляхів та можливостей підвищення технічного рівня виробництва і конкурентоспроможності виробленої продукції, зміцнення експортного потенціалу як закономірного результату участі у міжнародній виробничій кооперації.
5. Приєднуючись до в міжнародної виробничої кооперації підприємство стає учасником міжнародного виробничого процесу як єдиного цілого, окремі частини якого тісно взаємопов'язані і взаємозалежні, що створює певні основи для економічної стабільності окремих ланок відтворювального ланцюга.

Разом з тим, у сучасній економічній ситуації багато підприємств, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, керуються далеко не науково-обґрунтованими підходами. В умовах нестійкої динаміки економічного розвитку, різної адаптованості галузей промисловості до викликів сучасності, зниження рівня інвестиційно-інноваційної активності й конкурентоспроможності підприємства змушені продавати значну кількість своєї продукції на закордонні ринки, найчастіше за заниженими цінами, з метою елементарного виживання і збереження наявного виробничого потенціалу, а не для приєднання до економічно доцільної міжнародної виробничої кооперації. Такі дії можуть проявитися не тільки зниженням валютної виручки, але і небезпекою внесення елементів хаосу у більш або менш збалансовані відносини між постачальниками і споживачами на низці товарних ринків. Саме тому проти українських експортерів інколи застосовуються антидемпінгові процедури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Організаційно-економічні передумови планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

На сьогодні, з огляду на активну міждержавну інтеграційну політику, питання про успішне та прибуткове ведення бізнесу як всередині держави, так і за її межами має доволі насущний характер. Неучасть підприємства в міжнародних економічних процесах відразу і різко обмежує ефективність його діяльності (потенційну і реальну) з тієї причини, що воно не може використовувати можливості зовнішньоекономічної діяльності. Як відомо, успішне виконання справи багато в чому залежить від того, як ми до неї підготуємося. Тому, перед тим як взятися до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, потенційному керівнику організації або менеджеру ЗЕД слід ознайомитися не тільки з географічним розташуванням тієї іноземної держави, з якою він планує налагодити партнерські зв'язки, але й уважно розглянути законодавство у сфері зовнішньоекономічних відносин такої держави. Більш того, не менш важливо також проаналізувати ситуацію в Україні щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій у тому сегменті господарства, який його цікавить.

Українське законодавство характеризується швидкоплинними змінами фіскальної політики. Як показує практика, в імпортерів і експортерів часто виникають питання, які стосуються податків, їх нарахування, сплати та відшкодування. Крім цього, важливою є процедура митного оформлення вантажів і здійснення митних формальностей. Однак ці питання є лише невеликою частиною інформації, якою суб'єкту підприємництва доведеться оволодіти для ефективної зовнішньоекономічної діяльності.

Виходячи з цього важливим етапом дослідження обраної теми дипломної магістерської роботи є систематизація та узагальнення закономірностей, умов, принципів, процесів здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємств та

забезпечення більш глибокого розуміння стратегічних та процедурних аспектів зовнішньоекономічної діяльності.

Основним законодавчим актом, який закріплює правові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними суб'єктами господарювання, є Закон України від 16 квітня 1991 року "Про зовнішньоекономічну діяльність" [1]. Цей Закон визначає основні правові та організаційні засади здійснення ЗЕД в Україні і спрямований на удосконалення правового регулювання усіх видів ЗЕД, включаючи зовнішню торгівлю, економічне, науково-технічне співробітництво, надання послуг відповідно до загальновизнаних засад, принципів, норм і правил міжнародної торгівлі та зобов'язань, взятих Україною в рамках міжнародних угод.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) - це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Зовнішньоекономічна діяльність розглядається як частина господарської діяльності певного суб'єкта, що визначається через сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних, оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно з цілями та завданнями підприємства щодо його функціонування та розвитку [3, с. 214].

Зовнішньоекономічну діяльність доцільно розглядати як економічне явище і як процес. ЗЕД *як явище* - це система міжнародних економічних відносин, які виникають між суб'єктами господарювання країн світу внаслідок виробництва, обміну і споживання товарів, послуг та ідей на основі міжнародного поділу праці внаслідок виходу за межі національних господарств з метою більш раціонального використання обмежених ресурсів та максимізації прибутку. ЗЕД *як процес* є складним ланцюгом дій - від пошуку підприємницької ідеї до її втілення у

конкретний проект, який забезпечує виготовлення продукції, конкурентоспроможної на міжнародних ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність, будучи частиною загальної діяльності підприємства (а не відокремленою підсистемою), водночас має характерну особливість - вона здійснюється на іншому (міжнародному) рівні, який проявляється у взаємовідносинах з контрагентами з інших країн [4, с. 3]. Крім того, наявність ЗЕД дозволяє більш ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність усього підприємства [5, с. 85].

Вихід підприємства на нові ринки збуту, впровадження нових товарів і методів їх просування до споживача, укладання більшої кількості зовнішньоекономічних угод, збільшення розмаїття зовнішньоекономічних операцій, безумовно, порушують досягнуту упорядкованість виробничо-господарської і фінансової діяльності, приховуючи у собі велику кількість ризиків, але, водночас, це забезпечує подальшу життєздатність підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Особливості зовнішньоекономічної діяльності представляють ключові відмінності в порівнянні з внутрішнім ринком, і вони безпосередньо впливають на всю діяльність підприємства на даних ринках. Вони включають [6, с. 12; 7, с. 345]:

- особливі вимоги споживачів і умови роботи на даних ринках (особливо на ринках розвинутих держав – з високою культурою споживання);
- вимоги до якості продукції і рівнем сервісу;
- більш трудомістке вивчення даних ринків (часто підприємство не може дозволити собі провести комплексні дослідження, що створює ще більшу невизначеність при реалізації продукції);
- складності з організацією збутової мережі (зазвичай на це витрачається досить велику кількість часу і ресурсів);
- специфічні умови зовнішнього середовища;
- національне законодавство, правила і техніка розрахунків, ділові звичаї тощо.

Зовнішньоекономічна діяльність у всіх країнах спрямована на:

- сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку;
- забезпечення порівнянності витрат виробництва на національному та світовому рівнях;
- реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік.

Функціями ЗЕД є:

- організація та обслуговування міжнародного обміну природними ресурсами та результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах;
- забезпечення міжнародного призначення споживчої вартості продуктів міжнародного поділу праці;
- організація міжнародного грошового обігу.

Практичне значення ЗЕД для країн полягає у можливості отримувати валютну виручку від експорту, підвищувати технічний рівень виробництва (за рахунок імпорту, більш ефективної техніки та технологій), виробляти конкурентоспроможну- продукцію [8].

Структурною одиницею ЗЕД є зовнішньоекономічна операція. Зовнішньоекономічна операція (ЗЕО) — це комплекс дій контрагентів різних країн з підготовки, укладання і виконання торгової, інвестиційної чи іншої угоди економічного характеру [9, с. 156].

Зовнішньоекономічні операції можуть здійснюватися за такими основними напрямками:

- *міжнародна торгівля* (експортно-імпортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, торгові операції суперницького типу);
- *міжнародний трансфер технологій* (укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо);
- *міжнародні інвестиції* (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон).

Види діяльності, які відповідно до чинного законодавства можуть здійснюються суб'єкти ЗЕД наведено у Додатку А.

Говорячи щодо того, хто може виконувати всі операції, то сукупність суб'єктів ЗЕД, що належать до різних форм власності, самостійно здійснюючи зовнішньоекономічні операції з закордонними партнерами, можна систематизувати за такими критеріями: за рівнями, дієздатністю, способом привласнення результатів діяльності та відповідальністю. Класифікація суб'єктів ЗЕД за рівнями:

1. *Мікрорівень* - рівень суб'єктів господарювання як юридичних, так і фізичних осіб (підприємства, фірми, організації, об'єднання фізичних та юридичних осіб, філіали, структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності);
2. *Макрорівень* - рівень різного роду національних галузевих і регіональних об'єднань (Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Національний банк України, Державна митна служба, Міністерство фінансів; Міністерство економіки; галузеві міністерства, відомства, територіально-регіональні та місцеві органи влади; торгово-промислові палати (ТПП); Рада експертів при Кабінеті Міністрів; товарні, валютні, фондові біржі; асоціації; спілки);
3. *Мегарівень* - рівень міжнародних об'єднань, організацій (ГАТТ, СОТ, Міжнародна торгова палата, Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) Рада митного співробітництва).

Сучасну систему ЗЕД характеризують такі риси:

1. Посилення взаємозв'язку між кон'юнктурою на світових ринках товарів та послуг і внутрішніх ринках окремих держав. Поширення набувають такі форми та елементи в системі ЗЕД, як інформаційний обмін, послуги зв'язку, транспортне обслуговування, консалтинг, франчайзинг, ноу-хау, лізинг, страхування тощо.
2. Новий міжнародний поділ праці характеризується відносним зниженням частки сировини та матеріалів у світовій торгівлі. Швидшими темпами розвиваються сфера послуг та наукомісткі, високотехнологічні галузі: хімія, приладобудування, електроніка, авіакосмічна промисловість. На

цих напрямках базують свої експортні стратегії США, країни ЄС, Японія. Новою стратегією ТНК є перенесення виробництва у нові індустриальні країни, де відносно дешева робоча сила та сировина.

3. Розвиток інтеграційних процесів. Поступово ліквідуються економічні кордони між країнами і створюється єдиний регіональний економічний простір, який підпорядковується загальному регулюванню.
4. Вивіз капіталу. Це створює фундамент для утворення ТНК, які, як правило, бувають національними за капіталом та інтернаціональними за сферою діяльності.
5. Міграція робочої сили, що є наслідком відмінностей у людських, сировинних та фінансових ресурсах. Щорічно у пошуках роботи в світі переміщується до 25 млн. людей.
6. Зростання обсягів зовнішньої торгівлі, що сприяє зниженню витрат виробництва.
7. Активна та цілеспрямована роль держави, щодо залучення країни у систему глобальної світової економіки. Метою державного регулювання є створення сприятливих правових, економічних та політичних умов, які забезпечують ефективну з точки зору інтересів країни та окремого підприємця зовнішньоекономічну діяльність на всіх рівнях.
8. Жорстке міжнародне регулювання ЗЕД. Кожна двостороння міжнародна економічна угода стає багатосторонньою, оскільки повинна відповідати положенням СОТ, виконувати вимоги близько 40 міжнародних організацій у цій галузі.

Тому формування і вдосконалення комплексу організаційного та економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) повинно бути першочерговим управлінським рішенням керівництва, використання якого дасть змогу сформувати й реалізовувати конкретну послідовність заходів, що спрямовані на стабільне функціонування ЗЕД підприємства, її стійкий, перспективний розвиток [23, с. 225].

Метою організаційного забезпечення ЗЕД підприємства є створення, насамперед, організаційної структури, яка буде відповідати загальним цілям підприємства.

Організаційна структура управління ЗЕД як складова частина внутріфірмового управління визначається, насамперед, загальною стратегією підприємства, а також стратегією ЗЕД як її складової. Загальноприйнято вважати стратегію засобом виживання фірми шляхом адаптування до середовища, а структуру - конструкцією, що її підтримує. Ланки ланцюга *"середовище - стратегія - структура"* взаємопов'язані і взаємозумовлені. Якщо вони не відповідають одне одному, то під загрозу ставиться саме існування фірми.

Розробка стратегії діяльності підприємства здійснюється в декілька етапів (Рис. 1.1).

Організацією стратегічного планування на підприємстві зазвичай займаються органи вищого керівництва, відділи зовнішньоекономічної діяльності, маркетингові відділи.

Зазначимо, що процес вибору стратегії складається з етапів розробки, доробки і аналізу (оцінки). На першому етапі створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут поважно розробити можливо більше число альтернативних стратегій. На другому — стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія. На третьому — аналізуються альтернативи в рамках вибраної загальної стратегії фірми і оцінюються за мірою придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним вмістом.

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета - максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємництві.

На формування організаційної структури управління ЗЕД значний вплив здійснюють такі фактори: масштаби ЗЕД; витрати, які пов'язані з виробництвом

за кордоном або з продажем продукції на зовнішніх ринках; складність продукції; досвід роботи підприємства на міжнародних ринках; контроль над гнучкістю бізнесу, прибутками і поведінням у конкурентному середовищі; економічна свобода; конкуренція на зовнішніх ринках; присутність у країні; ризики, пов'язані з роботою на міжнародних ринках [24, с. 65-73].



Рис. 1.1 Етапи розробки стратегії діяльності підприємства – Суб`єкта ЗЕД

Джерело: складено за [27, с. 132].

Крім зазначених чинників, на організаційно-функціональну структуру зовнішньоекономічної діяльності підприємства також впливає спосіб, який підприємство обрало для виходу на зовнішні ринки [25, с. 81]. Є два варіанти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Якщо підприємство створює власний внутрішній підрозділ, який займається питаннями ЗЕД, або працює через відділи зовнішньоекономічних зв'язків (зовнішньоторговельні фірми, торгові дома), то мова йде про прямий спосіб виходу на зовнішні ринки, коли відбувається безпосередній зв'язок між виробником і споживачем. Цей спосіб є вигідним для підприємства за умов великої частки експорту в загальному обороті, високої конкурентоспроможності продукції, незначної конкуренції на даному сегменті ринку, наявності власних кваліфікованих фахівців по роботі на зовнішніх ринках. Якщо ж для вирішення питань зовнішньоекономічної діяльності підприємство залучає торговельних посередників, які є незалежними від виробників та споживачів і основною функцією яких є встановлення зв'язків між продавцем і покупцем, то тут має місце непрямий спосіб купівлі-продажу товарів на зовнішніх ринках. Кожен із цих способів має свої переваги та недоліки (Додаток Б).

Під економічним забезпеченням, як правило, розуміють систему економічних відносин, які виникають у процесі виробництва й реалізації благ (товарів, робіт, послуг) між окремими (самостійними) суб'єктами ринку, між суб'єктами ринку і державою (регіоном), між самою структурою та її трудовим колективом, між власниками капіталу і найманими працівниками з приводу порівняння витрат із доходами, виявлення, розподілу та використання прибутку [26, с. 25]. Мету економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна визначити як формування економічних стимулів до зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливу роль відіграє економічна складова, яка здійснює суттєвий вплив на формування і функціонування організаційної складової. Водночас у практичній діяльності вони невіддільні одна від одної. Взаємопроникнення та взаємодія економічних та

організаційних елементів формують організаційно-економічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що є важливою передумовою для підвищення ефективності господарювання загалом.

На основі проведених досліджень можемо стверджувати, що спроможність підприємства забезпечити існування в динамічному середовищі значною мірою залежить від результативності організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності, яке є своєрідним підґрунтям, основою організації процесів, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Тут організаційна складова відповідає за створення необхідних структур та взаємозв'язків, які забезпечують функціонування системи, а економічна – за налагодження взаємовигідних відносин та пошук ресурсів, необхідних для роботи системи, та їх ефективне використання. Це сукупність забезпечувальних процесів організаційного та економічного впливу, які сприяють реалізації функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також відповідають за створення необхідних умов для розвитку ЗЕД.

1.2. Механізм планування зовнішньоекономічної діяльності при виході підприємства на цільові ринки збуту

Поведінка організації на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;

- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогностичного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному.

Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле. При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному (поточному) рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

Дуже часто підприємства виявляються не в змозі реалізувати вибрану стратегію. Причини цього наступні: неправильно проведений аналіз та помилкові висновки; не передбачувані зміни у зовнішньому середовищі; невміння підприємства залучити до реалізації стратегії свій внутрішній потенціал.

Успішній реалізації стратегії сприяє виконання наступних вимог: цілі стратегії повинні бути добре структуровані, доведені до працівників та сприйняті ними; необхідно мати чіткий план дій по реалізації стратегії, який передбачає забезпечення всіма необхідними ресурсами.

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі трьох складових: ключових факторів, які характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегій; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегії.

Серед основних ключових факторів, які визначають стратегію фірми, необхідно врахувати наступні:

- переваги фірми;
- цілі фірми;
- інтереси вищого керівництва;
- кваліфікація персоналу;
- зобов'язання фірми;
- ступінь залежності від зовнішнього середовища;
- фактор часу;
- фінансові результати.

Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. У залежності від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів всі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний.

Політика сильних фірм зводиться до наступного: максимальному використанню переваг їх лідируючого положення, посиленню позицій; розгортання бізнесу в нових для фірми видах діяльності, при занепаді яких, необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі ж – повинні обирати стратегії, що ведуть до їхнього росту, якщо такі стратегії відсутні, то вони повинні покинути даний вид економічної діяльності.

Американські спеціалісти з стратегічного планування А.Томпсон та А.Стрікланд запропонували матрицю вибору стратегій. На рис. 1.2 представлені основні стратегії в залежності від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної позиції фірми.

Підприємство, яке вирішило розширити кордони своєї діяльності, повинне перш за все визначити, на який саме ринок їй слід вийти і направити свої основні зусилля. У цьому випадку використовуються основні маркетингові критерії сегментації закордонних країн і їх споживачів, такі, як демографічні, природні та географічні, економічні та науково-технічні, політико-правові, соціальні, культурні, поведінкові та ін.

У той же час при виході на зовнішні ринки підприємству доводиться використовувати і специфічні методи сегментації.

Швидкий ріст ринку**II квадрант**

1. Перегляд стратегії концентрації
2. Горизонтальна інтеграція(злиття)
3. Скорочення
4. Ліквідація

*Слабка конкурентна позиція***I квадрант**

1. Концентроване зростання
2. Вертикальна інтеграція
3. Концентрична диверсифікація

*Сильна конкурентна позиція***III квадрант**

1. Скорочення витрат
2. Диверсифікація
3. Скорочення
4. Ліквідація

IV квадрант

1. Концентрична диверсифікація
2. Конгломератна диверсифікація
3. Горизонтальна диверсифікація
(спільне підприємство в новій області)

Повільний ріст ринку*Рис. 1.2 Матриця стратегій Томпсона і Стрікланда*

Джерело: складено за [28, с. 345].

По-перше, найпростіший, але не завжди оптимальний метод визначення цільового ринку за кордоном - це визначення країн з попитом на однорідні товари. У цьому випадку можна обмежитися мінімумом додаткових витрат, оскільки товар не треба модифікувати. Метод заснований на аналізі характеристик окремих країн, а не попиту відповідних груп споживачів. Він припускає високий ступінь однорідності в межах відібраних країн, що зустрічається досить рідко, і нехтує можливостями існування однорідних споживчих сегментів за межами цих країн, таким чином штучно занижуючи ємність зарубіжного ринку збуту.

По-друге, конкретний ринок збуту продукції за кордоном може бути знайдений за рахунок виявлення універсального, однотипного сегмента ринку. Універсальні сегменти представлені однорідними групами покупців з однаковими потребами в кожній країні. Це в основному відноситься до товарів, торгові марки яких широко відомі в світі та мають високий імідж.

До універсального сегменту споживачів відносять товари паливно-енергетичної групи (газ, електроенергія тощо).

По-третє, ще одним методом вибору цільового ринку є пошук різних сегментів в кожній країні, яка могла б зацікавитись нашим товаром. Це найбільш витратний метод. Однак він дозволяє врахувати весь наявний попит на світовому ринку по данному товару без його модифікації та адаптування до умов зарубіжного ринку. Справа в тому, що один і той же товар в різних країнах може продаватися різним групам споживачів. Для організації такого збуту слід знати особливості попиту та пропозиції національних ринків зарубіжних країн та використовувати різні маркетингові програми: цінову політику, збутову політику, політику формування попиту і стимулювання збуту. Отже, адаптація відбувається не за рахунок модифікації самого товару, а за допомогою пошуку відповідних сегментів ринку і підбору відповідної маркетингової програми.

По-четверте, методом міжнародної сегментації і пошуку закордонного ринку збуту є пошук ринків з урахуванням необхідності модифікації (зміни властивостей і характеристик) товару, підвищення його якості і т.д. Це вимагає, як правило, значного підвищення витрат, але в той же час істотно розширює перспективи збуту.

Вибір цільового ринку для зовнішньоекономічної діяльності передбачає, з одного боку, оцінку вимог підприємницького середовища, попиту ринку і споживачів в конкретній зарубіжній країні, а з іншого боку, облік виробничо-збутових (перш за все експортних) можливостей самого підприємства. Таким чином, необхідно знайти оптимальну відповідність зовнішніх вимог до потенціалу фірми, а також визначити привабливість різних сегментів ринку і конкурентні переваги фірми та її товарів [12, с.12-15].

При виборі цільового зовнішнього ринку перевагу надають:

- найбільш масштабному, з можливостями глибокого сегментування;
- з чітко окресленими межами, кількісно вимірному;
- ринку, який володіє найбільшим попитом;

- найдоступнішому, з відкритою інформацією, як правило, схожим з раніше освоєними ринками;
- ринку, який чутливо реагує на ринкові заходи фірми та її конкурентну позицію.

Стратегії вибору цільового ринку для зовнішньоекономічної діяльності можуть містити різні варіанти (Рис. 1.3).

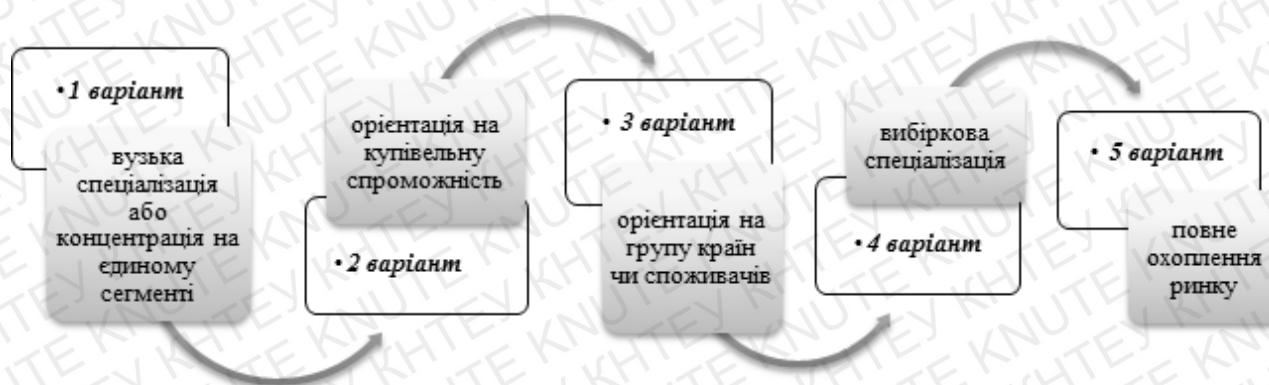


Рис. 1.3 Стратегії вибору цільового ринку для зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено за [9, с. 165].

Фактори, які необхідно враховувати при виборі стратегії охоплення ринку:

- наявність ресурсів;
- ступінь однорідності продукції;
- етап життєвого циклу товару;
- ступінь однорідності ринку;
- маркетингові стратегії конкурентів.

Після виявлення об'єктивно привабливих сегментів підприємство повинне поставити перед собою запитання, який з них найбільше відповідає її сильним діловим сторонам. Тобто слід відібрати ті сегменти, для успішної роботи на яких, підприємство має всі необхідні ділові передумови та конкурентні переваги. Оцінка можливостей фірми обслуговувати ринковий сегмент визначається

наявністю фінансових ресурсів і конкурентних переваг - у витратах (що важливо на ринках з високою чутливістю до зміни цін); технологічних «ноу-хау», що створюють бар'єри для конкурентів; маркетингових можливостях фірми (відповідність характеристик цього сегмента іміджу товарів, які фірма вже пропонує ринку); кваліфікації управлінського персоналу, адекватної вимогам ринку і рівню конкурентної боротьби на ньому [13, с. 250].

Найбільш розповсюдженим методом аналізу середовища підприємства є SWOT-аналіз. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища організації, але й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності організації. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність організації, будують матрицю можливостей.

Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, можуть проявитися через руйнування організації, приведення організації до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації. Для цього використовують метод визначення профілю внутрішнього середовища. Для кожного фактора приводиться експертна оцінка його вагомості.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність організації дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами організації, загрозами і можливостями зовнішнього

середовища - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу (рис. 1.4).

		Зовнішнє середовище	
		Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін.	Загрози 1. 2. і т. ін.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін.	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис. 1.4 Матриця SWOT-аналізу

Джерело: складено автором за [2, с. 186].

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

Отже, керівництво підприємства при організації і здійсненні зовнішньоекономічної діяльності вимушене ухвалювати доволі відповідальні рішення стратегічного і оперативного характеру, кожне з яких багато в чому визначає успіх або невдачу роботи, як правило, в значних масштабах. Основними стратегічними рішеннями фірми щодо здійснення зовнішньоекономічних зв'язків є рішення виходити або не виходити на зовнішній ринок, займатися або не займатися зовнішньоекономічною діяльністю, розширювати або не розширювати зовнішньоекономічну діяльність і з яких причин.

Отже, ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від ґрунтовності та правильності поетапного планування і попередньої підготовки до її проведення, а оцінка проводиться шляхом фінансового аналізу. Результати проведеного дослідження у цьому напрямі надають можливість забезпечити підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності агропромислового комплексу регіону та посилити його конкурентні переваги на світовому ринку сільськогосподарської продукції.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Оцінці ефективності зовнішньоторговельних операцій приділена належна увага в економічній літературі, яка представлена досить детальною системою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства у зовнішньоекономічній сфері. Але не існує єдиного загальновизнаного підходу до оцінювання ефективності ЗЕД підприємства.

Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності має важливе значення для оцінки поточного економічного стану підприємства, перспектив його розвитку і попередження фінансових втрат. Він є невід'ємною та

визначальною частиною загального аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Комплексний аналіз суб'єкта господарювання, який здійснює зовнішньоекономічну діяльність, передбачає таке:

- а) дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства у цілому та його підрозділів;
- б) з'ясування рівня міжнародної конкурентоспроможності товарів, що експортуються;
- в) виявлення можливих резервів підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності;
- г) постановку проблеми щодо стратегії і тактики поведінки на зовнішньому ринку та розробку заходів з реалізації поставлених завдань.

Методика аналізу ефективності зовнішньоекономічних операцій насамперед передбачає:

- а) загальний аналіз дохідності підприємства за рахунок зовнішньоекономічної діяльності;
- б) аналіз виконання зобов'язань за зовнішньоекономічними операціями;
- в) аналіз ефективності віддачі на кошти, вкладені в експортні операції;
- г) аналіз ефективності імпорتنих операцій, зокрема, у випадку їх здійснення на умовах використання кредиту.

Основні положення методики аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності на рівні суб'єктів господарювання аналогічні методичним підходам, що застосовуються для відповідного аналізу на макрорівні. Способом визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності є обчислення різних показників економічної ефективності на основі зіставлення досягнутих економічних результатів із витратами ресурсів на їх досягнення.

Система показників економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності поділяється на дві групи:

- показники ефекту, які визначаються через абсолютні величини, що мають вартісний вимір та обчислюються як різниця між результатами і витратами;
- показники ефективності, які визначаються на основі віднесення результатів до витрат і, як правило, визначаються у відносних одиницях (відсотках та індексах).

При обчисленні цих показників важливо забезпечити дотримання таких правил аналітики:

- здійснювати найповніший облік усіх складових витрат і чітко визначення результатів, що дозволяє запобігти викривленню висновків стосовно оцінки ефективності проведених заходів;
- проводити порівняння з базовим варіантом — з ситуацією, яка мала місце до прийняття рішень, альтернативним підходом, який пропонується до впровадження одночасно з тим, що взятий до розгляду, ринковою ситуацією, станом відповідної діяльності конкурента;
- приводити витрати і результати до порівняльного стану за обсягом, якістю, часом та іншими параметрами.

Критерій доступності інформації, яка застосовується для проведення аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зумовлює утворення певних підсистем (або рівнів обчислення) показників, а саме:

1. На основі діючої бухгалтерської звітності визначаються сума прибутку, рівень прибутку до загального обсягу продаж за кордоном, рентабельність експорту стосовно витрат на здійснення таких операцій та ін.

2. На основі додаткової інформації у межах управлінського обліку визначаються:

- а) граничні (маржинальні) показники обсягів експорту, змінних витрат та прибутку у розрахунку на одиницю продукції або на одну поставку чи експортну операцію;

- б) гранична (маржинальна) рентабельність експорту товару (співвідношення граничного прибутку з граничними змінними витратами);
- в) точка беззбитковості товару, що експортується (відношення постійних витрат до маржинального прибутку);
- г) точка беззбитковості для порівняння обсягів експорту з наявною виробничою потужністю підприємства та ін.

3. На основі внутрішньої та зовнішньої інформації підприємства про стан реалізації конкретних товарів на міжнародному ринку визначаються показники, які дозволяють обґрунтовувати стратегію зовнішньої діяльності підприємства, а саме: свідчать про наявність нових продуктів, що задовольняють вимогам міжнародного ринку та про можливості започаткування нового напрямку в бізнесі.

Такий аналіз передбачає визначення альтернатив з позиції оцінки якості товарів, що існують на ринку і пропонуються підприємством, новизни продукції (а отже, ексклюзивності пропозиції), собівартості виробництва і, зокрема, умов доставки (як одного з найбільш значущих елементів у складі витрат), рівня задоволення потреб клієнтів, наявності добре організованої дилерської мережі, висококваліфікованого персоналу тощо.

У вітчизняній літературі пропонується класифікація підходів до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за трьома ознаками [16, с. 170]:

- за видами зовнішньоекономічної діяльності:
 - ефективність експорту, реекспорту;
 - імпорту, реімпорту;
- за ступенем обсягу об'єкта дослідження:
 - інтегральна ефективність;
 - локальна ефективність;
- за методами оцінки:
 - абсолютна ефективність;
 - відносна ефективність.

Якщо систематизувати проаналізовані дослідження [17; 18;19; 20], то можна виділити 3 підходи до визначення ефективності: через коефіцієнти експортно-імпортних операцій, за показниками рентабельності, за обсягом продажу. Таким чином, категорія «економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності» в економічній літературі, як правило, ототожнюється з ефективністю експорту. На нашу думку, такий підхід не можна вважати універсальним для визначення ефективності цієї діяльності на різних рівнях господарської діяльності.

Таким чином, категорія «економічна ефективність зовнішньоекономічної діяльності» в економічній літературі, як правило, ототожнюється з ефективністю експорту. На нашу думку, такий підхід не можна вважати універсальним для визначення ефективності цієї діяльності на різних рівнях господарської діяльності. Результативність (ефективність) зовнішньоекономічної діяльності може бути досягнута лише при збереженні методології виходу на зовнішній ринок, яка враховує стадії інтернаціоналізації бізнесу підприємства. Тому необхідна методика оцінювання ефективності реалізації зовнішньоекономічної стратегії підприємства з використанням інструмента, здатного одночасно вираховувати результативність реалізації стратегії залежно від значущості поставлених цілей, порівняти її з еталонним критерієм ефективності та рівнем економічного ризику і, нарешті, вибрати найбільш ефективний спосіб виходу на зовнішній ринок. Використання такої методики результативності управління підприємством передбачає оцінку поточних показників за наступними перспективними напрямками:

- 1) виробничим процесом (собівартість реалізованої продукції; рентабельність продажів; транспортні, податкові витрати тощо);
- 2) інвестиціями (дослідження, планування та розробка проєктів підприємства);
- 3) інновації (удосконалення інноваційного та операційного процесів на підприємстві);
- 4) маркетинговими аспектами (частка ринку, розширення та збереження клієнтської бази, рівень задоволення потреб споживача);

5) персоналом (можливості робітників та можливості застосування інформаційних систем);

6) ризиками (оцінка та мінімізація можливих ризиків).

Удосконалена методика економічної оцінки зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає оцінку досягнутих значень показників та їх порівняння із запланованим цільовим показником на кожній стадії інтернаціоналізації бізнесу, а також розробку необхідних оптимізаційних заходів. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання повинна проводитись за 6 напрямками, кожен з яких оцінює результативність поставленої мети за такими параметрами: узгодженість усіх цілей між собою, можливість реалізації, достатність рівня ризику, економічна ефективність реалізації окремої мети на кожній стадії інтернаціоналізації бізнесу.

Висновки до розділу 1

Зовнішньоекономічна діяльність – це частина господарської діяльності певного суб'єкта, що визначається через сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних, оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з виходом підприємства на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно з цілями та завданнями підприємства щодо його функціонування та розвитку.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;

- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогнозного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Повний комплексний аналіз усіх можливих ризиків дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію на ринку та вибрати найбільш ефективну стратегію активізації бізнесу підприємства. Вибір критерію ефективності залежить від особливостей ситуації на ринку, цілей підприємства, наявності інформації про внутрішнє та зовнішнє середовища. Тому виникає потреба в комплексній оцінці зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає вибір оптимального способу виходу на зовнішній ринок.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРУПП СВ»

2.1. Дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ГРУПП СВ», яке виступає об'єктом дослідження даної курсової роботи, є юридичною особою, а отже, має круглу печатку, штамп, бланк з відповідними реквізитами, відокремлене майно, основні та оборотні засоби, самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках і може укладати від власної особи різноманітні угоди на території України та за кордоном.

ТОВ «ГРУПП СВ» засновано 28 листопада 2012 року в місті Києві. Порядок діяльності підприємства визначено Статутом. За рішенням правління на підприємстві створено резервний капітал, розмір якого складає 25% статутного капіталу. Резервний капітал використовується на покриття збитків.

Учасниками товариства є Савіна Марія Сергіївна та Іванов Сергій Володимирович. Вищим органом Товариства є Загальні Збори Учасників.

Головною метою діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» є отримання прибутку на вкладений капітал з метою задоволення потреб Учасників.

Предметом діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» є:

- послуги митного брокера;
- транспортне обслуговування вантажів;
- оптова та роздрібна торгівля непродовольчими товарами;
- посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту;
- надання консультацій з питань комерційної діяльності й управління;
- інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству після внесення їх до Статуту.

Предметом є зовнішньоекономічна діяльність з перелічених вище напрямків у тому числі реалізація українським та іноземним громадянам за українську чи

іноземну валюту товарів, робіт чи послуг, пошук потенційних зовнішньоекономічних партнерів, здійснення функцій митного декларанта і митного брокера, постанова підприємств на облік у митних органах, реєстрація у фітосанітарній службі, отримання висновків у ТПП, отримання ветеринарних сертифікатів та СЕС-висновків, та інші супутні послуги.

ТОВ «ГРУПП СВ» реалізує товари, виконує роботи та послуги за цінами, що визначає самостійно або на договірній основі.

Відповідальність за фінансово-господарську діяльність несе директор, який визначає організаційну структуру ТОВ «ГРУПП СВ» відповідно до стратегії і тактики розвитку підприємства (рис. 2.1).

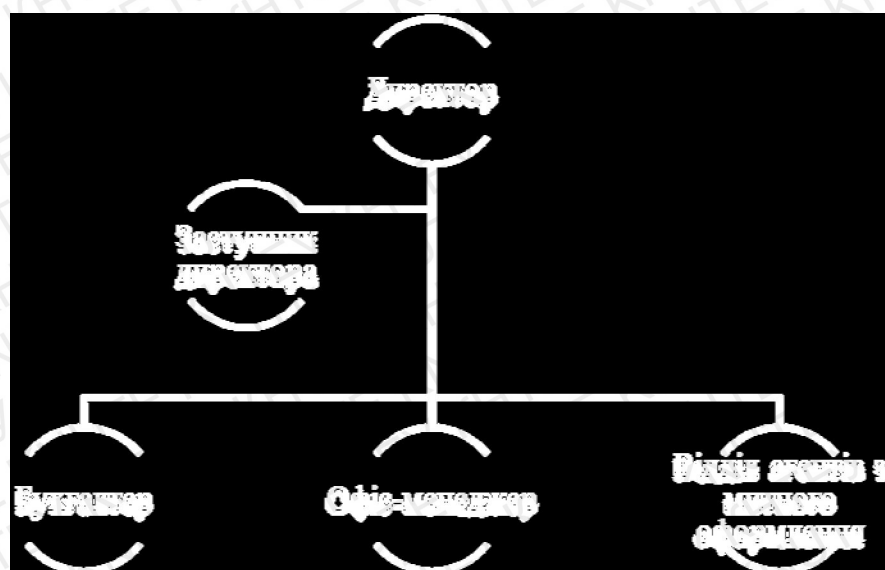


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ГРУПП СВ»

Джерело: складено автором на основі даних про ТОВ «ГРУПП СВ».

Данна організаційна структура зумовлена невеликою кількістю робітників підприємства – до 10 осіб.

Діяльність підприємства характеризується системою взаємопов'язаних показників. Тому зміни окремих показників змінюють і підсумкові фінансові показники діяльності підприємства. Таким чином, вивчення різних сторін діяльності підприємства базується на аналізі системи показників в їх динаміці.

Аналіз фінансово-господарської діяльності проводився на основі п'ятирічної роботи підприємства. Фінансовий звіт ТОВ «ГРУПП СВ» представлено у Додатку В.

Почнемо аналіз фінансового-господарського стану підприємства з горизонтального аналізу активів та пасивів. Детальний горизонтальний аналіз активів та пасивів наведено у Додатку Г та Г відповідно, згідно яких зроблено наступні висновки. З 2013 року по 2017 включно спостерігається загальна тенденція до збільшення оборотних та необоротних активів. Збільшення суми активів свідчить про підвищення потенціалу підприємства генерувати прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесі росте.

Показник запасів збільшився у порівнянні з 2013 роком на 1904,9 тис. грн. Сума грошових коштів у гривні постійно збільшується, що позитивно впливає на абсолютну ліквідність підприємства.

На 2017 їх сума склала 422,4 тис. грн. Показники нерозподіленого прибутку зростають з року в рік, середній відсоток приросту складає 33% на рік. Позитивне значення показника є хорошим явищем, яке свідчить, що зростання власного капіталу суб'єкта господарювання відбувається за рахунок ефективної роботи менеджменту. Динаміка показників власного капіталу відображена на рис. 2.2. Це позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення добробуту інвесторів і власників підприємства.

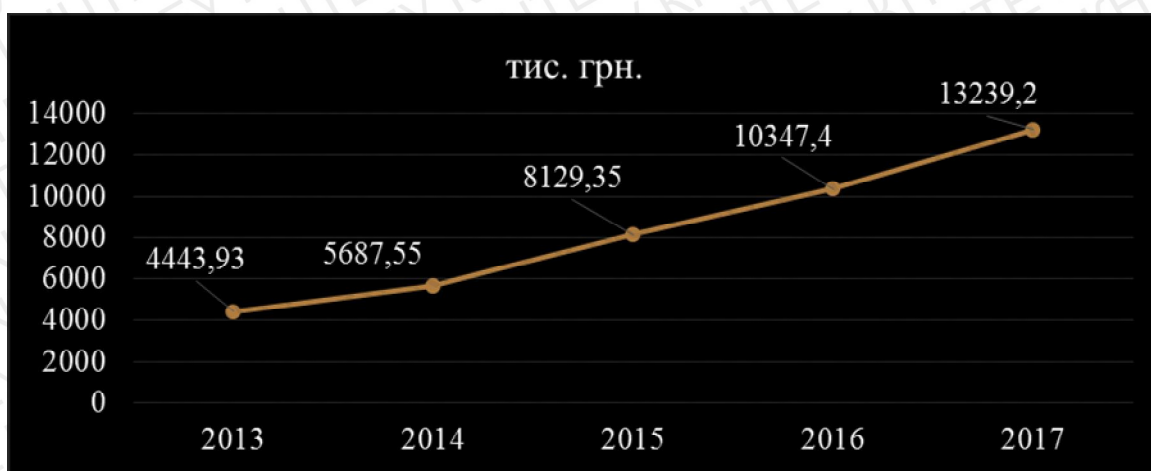


Рис. 2.2 Динаміка показників власного капіталу протягом 2013-2017 рр.

Джерело: складено автором на основі [Додаток В].

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати підприємства наведено у Додатку Д. Динаміка показника чистого доходу від реалізації послуг наведена на рис 2.3.



Рис. 2.3 Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та рентабельності за 2013-2017 рр.

Джерело: складено автором на основі [Додаток В].

Приріст обсягу наданих товарів та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку.

Збільшення доходів призводить до одночасного збільшення витрат. Проте показники чистого прибутку мають тенденцію до збільшення. У 2014 році чистий прибуток складав 1243,62 тис. грн., а у 2017 вже 2891,75 тис. грн. Це позитивне явище, яке свідчить про те, що підприємство діє ефективно і може генерувати прибуток для своїх власників.

Перейдемо до експрес аналізу фінансового стану підприємства, який передбачає розрахунок декількох показників, що свідчать про різні сфери фінансової діяльності підприємства - ліквідність, платоспроможність, стійкість, рентабельність, ділова активність тощо.

Розрахуємо позники рентабельності для досліджуваного періоду (табл. 2.1) Рентабельність (пасивів) активів - показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Протягом досліджуваного періоду рентабельність активів то зменшувалась то збільшувалась, проте загалом, діяльність компанії у 2013-2017 роках була ефективною. У 2017 році підприємство отримало 21,1 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів.

Таблиця 2.1

Анализ рентабельности активів підприємства у 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-			
						2014 До 2013	2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2016
Рентабельність активів, %	94,65	20,24	31,61	21,87	21,10	-74,41	11,37	-9,74	-0,77

Джерело: складено автором на основі [Додаток В].

Відносні показники ліквідності вказують на збалансованість поточних зобов'язань та оборотних активів підприємства та свідчать про рівень ризику наявності розривів у платіжному календарі. Значення цих коефіцієнтів, що знаходиться в межах нормативних значень, свідчать про збалансованість структури капіталу, здатність суб'єкта господарювання відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями, тобто вчасно погашати наявні борги та правильно організовувати готівкові та безготівкові розрахунки підприємства. Динаміка цих показників наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності ТОВ «ГРУПП СВ»

Показники	Нормативне значення	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	> 1	4,23	7,79	10,88	10,91	5,52
Коефіцієнт ліквідності швидкої	0,6 – 0,8	2,8	5,45	8,35	8,07	4,18
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,1	0,12	0,34	0,43	0,4	0,15
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	1	1,76	5,66	5,58	11,67	4,95

Джерело: складено автором на основі [Додаток В].

Високе значення показників є негативним, адже свідчить надмірне відволікання ресурсів підприємства на формування грошових коштів, що призводить до неефективного використання наявних фінансових ресурсів.

У 2014 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 4,23 грн. оборотних активів. У 2016 році показник досягнув значення 10,91, що означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 10,91 грн. оборотних активів. Не існує сумнівів в здатності підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання.

Щодо показника швидкої ліквідності, в 2013 році підприємство могло швидко погасити 280% поточних зобов'язань. Тобто значення показника вище нормативного як і в наспутних періодах.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2015 році підприємство могло негайно погасити 0,43грн. поточних зобов'язань, що значно вище нормативного значення.

Так як значення показника співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в 2013 році більше одиниці, це означає, що підприємство направляє на формування дебіторської заборгованості (в тому числі, товарних кредитів) більше фінансових ресурсів, ніж отримує у формі кредиторської заборгованості (у тому числі товарних кредитів). Це пояснюється активним комерційним кредитуванням покупців для цілей розширення ринку збуту. У 2015-2017 роках політика управління кредиторсько-дебіторською заборгованістю була ефективною, адже на кожну гривню кредиторської заборгованості припадає 4,95 гривень дебіторської заборгованості (данні 2017 року).

Наявність власних оборотних коштів дозволяє підприємству проводити гнучку фінансову політику (Додаток Е). Також знижується потреба в позикових коштах, у тому числі і короткострокових, що позитивно впливає на фінансову стійкість.

В 2013 році значення показника було позитивним і підприємство володіло власними оборотними коштами в розмірі 4315,93 тис.грн. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами говорить про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів.

Нормативним значенням є 0,1 та вище. У 2014 році значення коефіцієнту показника становить 53,37, тобто на кожну гривню оборотних коштів припадає 53,37 гривень власних оборотних коштів. У 2017 цей показник дорівнює 26,16.

Маневреність власних оборотних коштів свідчить про частку абсолютно ліквідних активів у власних оборотних коштах, які забезпечують свободу фінансового маневру. В 2013 році маневреність власних оборотних коштів була високою. В 2014 році його значення становить 0,34. Далі значення показника зменшується, що є позитивною тенденцією.

Показник покриття запасів свідчить про те, скільки на одиницю коштів, вкладених у запаси, припадає в сукупності власних оборотних коштів, довго- і короткострокових зобов'язань. Значення нижче 1 свідчить про недостатність коштів для формування запасів. В 2013 році фінансових ресурсів було достатньо для фінансування запасів. В 2014 році значення показника становить 3,33. У 2015 році на кожну гривню запасів доводиться 4,19 гривень фінансових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової незалежності вказує, яку частину активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власного капіталу. Нормативним значенням показника є 0,4 – 0,6. Нижче значення свідчить про високий рівень фінансових ризиків, а вище може означати не повне використання потенціалу. У 2013-2017 роках цей показник варіювався від 0,77 до 0,91. Отже, підприємство є платоспроможним.

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Нормативне значення 1,66-2,5. В 2013 році на кожну гривню власних коштів припадає 1,3 грн. пасивів. Значення у першому році свідчить про невисокий рівень фінансових ризиків. У 2017 році на кожну гривню власних коштів припадає 1,21 грн. пасивів, тобто значення показника нижче нормативних меж.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. Нормативне значення – 0,1. У 2013 році на кожну гривню власних коштів припадає 0,75 грн. власних оборотних коштів. В 2014 році значення показника становить 0,86. В 2015 році значення показника збільшилося і на кінець 2015 року становить 0,89, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу є протилежним до коефіцієнту автономії та дозволяє визначити частку активів підприємства, що фінансуються за рахунок довгострокових та короткострокових позикових ресурсів. Нормативним значенням відповідно є 0,4–0,6. Отже, у 2017 році 18% активів фінансувались за рахунок довгострокових та короткострокових позикових ресурсів.

Показник фінансової стабільності – свідчить про співвідношення власних та позикових коштів, а нормативним значенням є одиниця. У нас цей коефіцієнт більший одиниці, що свідчить про переважання власних коштів над позиковими.

Показник фінансової стабільності свідчить про забезпеченість заборгованості власними засобами. Перевищення власними коштами позикових свідчить про фінансову стійкість підприємства. Нормативним є значення 0,7–0,9. За умови наявності такого фінансового стану довіра до підприємства є максимальною, імовірність повернення коштів кредиторам є високою. Показники коефіцієнта фінансової стійкості на нашому підприємстві дорівнюють від 0,77 у 2013 до 0,82 у 2017. Отже, високе значення показника свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання не загрожує. Доцільно розширювати кордони своєї діяльності та поповнювати асортимент послуг, що надаються.

На підприємстві постійно відбувається часткове зменшення витрат та покращення якості послуг, що надаються. Збільшуються витрати на рекламу та пошук нових клієнтів, розширюється кількість послуг. Якщо раніше підприємство надавало лише послуги з митного оформлення, то на сьогодні це цілий комплекс з надання аутсорсингових послуг не тільки з митного оформлення, а й з пошуку міжнародних партнерів та юридичної підтримки компаній з моменту ідеї здійснювати зовнішньоекономічну діяльність до безпосередніх поставок.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ»

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

При визначенні ефективності ЗЕД підприємств варто застосовувати системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будьякого виду зовнішньоекономічної операції [2, с. 182]. Проте вичленити в чистому вигляді ефективність ЗЕД із загального функціонування підприємства доволі складно, оскільки плани ЗЕД органічно пов'язані з планами випуску продукції на внутрішньому ринку. Тому для оцінки ефективності ЗЕД на підприємстві аналізується його загальний фінансово-економічний стан, відносний обсяг зовнішньоекономічних операцій та оцінка ефекту підвищення (зниження) їх структурної долі в діяльності підприємства.

Основним напрямом зовнішньоекономічної діяльності підприємства є надання митно-брокерських послуг нерезидентам, консультаційна юридична підтримка суб'єктів ЗЕД та пошук партнерів для іноземних замовників, як на території України так і за кордоном. Рішення щодо розширення кордонів діяльності фірми було прийнято наприкінці 2014 року, який виявився вирішальним для України у плані Євроінтеграції, та не дуже прибутковим для ТОВ «ГРУПП СВ». Адже, чистий прибуток зменшився у порівнянні з 2013 на 2396,11 тис. грн.

На початкових етапах дохід від експортних послуг був невеликим проте вже протягом 2017 року ТОВ «ГРУПП СВ» всього реалізував послуг на 7578,4 тис. грн., з них експортовано відповідно до контрактів – на суму 2804 тис. грн.,

що складає 37% від усіх наданих послуг. Динаміку змін частки реалізованої продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках у 2015-2017 рр. відображено на рис. 2.4. На рисунку видно загальну тенденцію до зменшення частки внутрішнього постачання, та відповідно збільшення постачання на зовнішні ринки.

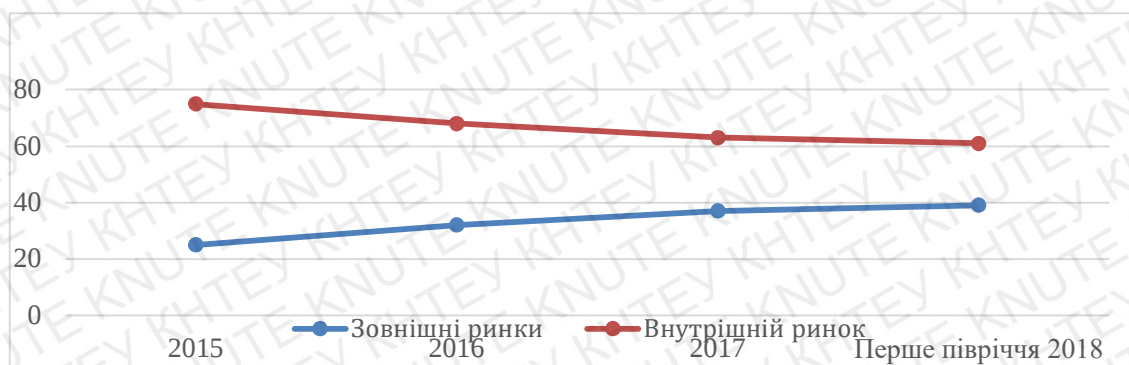


Рис. 2.4 Динаміка зміни частки реалізованих послуг ТОВ «ГРУПП СВ» на внутрішньому та зовнішньому ринках у 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором на основі [Додаток В].

Для більш повної оцінки роботи ТОВ «ГРУПП СВ» на зовнішньому ринку проаналізуємо економічну ефективність експортних операцій підприємства, використавши систему аналітичних показників приведених в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз економічної ефективності експорту послуг ТОВ «ГРУПП СВ» у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -	
	2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016
1	2	3	4	5	6
Експорт послуг, шт	545	809	970	264	161
Чистий дохід від реалізації послуг на експорт, тис. грн.	1303,6	1765,15	2804	461,55	1038,85
Операційні витрати реалізованих на експорт послуг, всього, тис. грн	841,9	1133,98	1630,99	292,08	497,01
Ефект від експорту, тис. грн.	461,7	631,17	1173,01	169,47	541,84
Обсяг продажу за експортом у внутрішніх середньорічних цінах, тис. грн.	981	1537,1	1940	556,1	402,9

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнтів ефективності експорту	1,33	1,15	1,44	-0,18	0,29
Рентабельність експорту, %	29,04	29,32	34,3	0,28	4,98

Джерело: складено автором на основі [Додаток В].

Як бачимо, обсяг наданих послуг зростає щороку. Особливе значення для зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» є оптимізація структури затрат на надання експортних послуг, що включає в себе вартість матеріальних витрат, амортизацію, оплату праці, програмне забезпечення, відрядження та ін. Згідно таблиці операційні витрати зростали разом зі збільшенням кількості наданих послуг та збільшенням прибутку.

Показник ефекту від експорту, що відповідає поняттю прибутку, у 2017р. становив 1173,01 тис. грн., що у 2,5 рази більше, ніж 2015р.

Коефіцієнт ефективності експорту у 2015 та 2017 роках був більший за одиницю (1,33 та 1,44 відповідно), тобто реалізація товарів на зовнішньому ринку була вигідніша, ніж всередині країни. Суттєве зростання даного коефіцієнту пов'язане із значним коливанням та диспропорцією внутрішніх та зовнішніх цін, що зумовлена різним розвитком економіки та рівнем життя країн у, які експортуються послуги.

Рентабельність експорту свідчить, що у 2017р. кожна вкладена гривня у виробництво продукції на експорт принесла 0,34 грн. прибутку.

Проведені розрахунки свідчать про те, експорт послуг для ТОВ «ГРУПП СВ» є економічно вигідним і варто шукати шляхи його збільшення з урахуванням найбільш вагомих факторів розвитку.

2.3 Оцінка організаційно-економічного механізму планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ГРУПП СВ»

Здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, керівники підприємств обов'язково аналізують її ефективність, адже в сучасних умовах жорстокої конкурентної боротьби на світовому ринку потреба в плануванні ЗЕД значно зростає. Переваги планування ЗЕД:

- ✓ планування заохочує керівників постійно думати перспективно;
- ✓ веде до більш чіткої координації діяльності підприємства;
- ✓ стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в подальшій роботі;
- ✓ сприяє більш чіткому визначенню фірмою своєї мети і завдань;
- ✓ покращує забезпечення фірми необхідною інформацією;
- ✓ допомагає більш раціональному розподілу ресурсів;
- ✓ сприяє активізації роботи по вивченню світового ринку, пошуку необхідних партнерів по бізнесу;
- ✓ робить фірму більш підготовленою до несподіваних змін;
- ✓ полегшує контроль за діяльністю на підприємстві і т.д.

В умовах адміністративно-командної економіки основним методом розробки плану був метод екстраполяції, тобто враховувалася динаміка різних показників на п'ять років у минулому, і на їх основі розроблявся план за п'ять років вперед з урахуванням поправочних коефіцієнтів.

В сучасних умовах при плануванні на підприємстві існує абсолютно новий підхід: не планування майбутнього виходячи з минулого, а планування сьогодення виходячи з майбутнього, при цьому поліпшується процес ухвалення поточних (оперативних) рішень. Змінився і підхід до визначення майбутнього — виходячи не з можливостей виробництва, а на основі досліджень ринку, коли початковим пунктом планування виробництва стає маркетинг, дія ринкового попиту і його формування.

Плани зовнішньоекономічної діяльності, як правило, ґрунтуються на спеціальних маркетингових програмах — пропозиціях стосовно розширення

зовнішньоекономічної діяльності, що вказують на найперспективніші зовнішні ринки, методи їх освоєння і підвищення міжнародної конкурентоспроможності фірми і її товарів.

Планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» проводиться заступником директора. В його обов'язки входить пошук методів для просування компанії на ринку, маркетингові дослідження та складання звітів. Часто підприємство віддає частину маркетингових функцій на аутсорсинг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Функції процесу планування ЗЕД в ТОВ«ГРУПП СВ»

№ п/п	Функція	Виконавці
1	1. Встановлення цілей та стратегії розвитку	Директор компанії ТОВ «ГРУПП СВ»
2	2. Аналіз і характеристика ринку для проникнення або посилення ринкової позиції фірми, збір інформації та проведення аналізу конкурентного середовища, аналіз зовнішнього середовища бізнесу, маркетингові дослідження	Дослідницькі компанії в сфері маркетингу. ТОВ «ГРУПП СВ» співпрацює з «Ukrainian Marketing Group»
3	3. Обробка інформації та оцінка ризиків	Заступник директора ТОВ «ГРУПП СВ»
4	4. Виконання поставлених цілей	Заступник директора ТОВ «ГРУПП СВ» та відділ агентів з митного оформлення
5	5. Контроль за виконанням поставлених цілей та складання звітів	Директор компанії ТОВ «ГРУПП СВ»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ГРУПП СВ».

У таблиці наведені основні функції щодо планування ЗЕД, які зазначені в посадових інструкціях вказаних посад.

Для звітування про виконану роботу заступник директора ТОВ «ГРУПП СВ» надає кожні пів року звіти про ефективність планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства директору компанії. Також до звітності, яка подається керівництву підприємства входить аналітика щодо виконання планів наданих послуг за певний період.

Реалізація послуг тісно пов'язана з аналізом їх виконанням. Невиконання договірних зобов'язань спричиняє зменшення виручки, прибутку, штрафні санкції. Крім того, за умов конкуренції підприємство може втратити ринки збуту продукції, що призведе до спаду виробництва.

Особливо важливе значення для підприємства має виконання міжнародних угод та державних контрактів. Це гарантує підприємству збут продукції, своєчасну її оплату, податкові та кредитні пільги.

Відсоток виконаних замовлень (K_{co}) розраховують діленням планового обсягу замовлених клієнтами послуг (N_{co}) за договірними зобов'язаннями та реальним обсягом наданих послуг (N_{so}) (табл. 2.5). Коефіцієнти виконаних замовлень характеризують рівень задоволення потреб споживачів, який досяг 97%, 83%, 77% та 76% у 2015-2017 роках відповідно. Певна група факторів, наприклад, економічних, правових, політичних, вносить корективи в кількість максимально задоволених клієнтів.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки зміни коефіцієнт виконаних замовлень (%) та відсоток експортних послуг від загальної кількості (%) за 2015 – 2017 рр.

Показники / формула розрахунку	Періоди / розрахунок		
	2015	2016	2017
<i>Коефіцієнт виконаних замовлень</i>			
$K_{co} = N_{co} / N_{so}$	545 / 657 = 0.83 або 83%	809 / 1056 = 0.77 або 77%	970 / 1269 = 0.76 або 76%
<i>- % експортних послуг від загальної кількості</i>	~25%	~32%	~37%

Джерело: складено автором на основі [Додаток В].

До того ж зменшення коефіцієнта виконаних замовлень у нашому випадку не носить негативний характер, адже загальна кількість запитів та відповідно їх виконання з плином часу збільшилася, а кількість працівників залишається стабільною, тобто на 1 людину припадає більший об'єм замовлень.

Наступним етапом дослідження ефективності планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства є аналіз стратегічних конкурентів. Стратегічна група конкурентів — це певна кількість підприємств, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують. Стратегічний аналіз між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами. Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі». Аналіз конкурентів можна здійснювати як в табличній формі (матриця) (табл. 2.4) так і за допомогою побудови карти конкурентного профілю, представленого в табл. 2.5 [28, с. 341].

Проаналізувавши ринок надання митно-брокерських послуг ми виділили основних конкурентів в галузі, потім за допомогою сервісу, який надає данні фінансової звітності українських компаній - smida.gov.ua [29], ми дослідили звіти про фінансові результати цих компаній. Рівень цін та асортимент послуг, що надаються, були дослідженні на офіційних сайтах фірм-конкурентів. Отже, результати досліджень наведено у табл 2.6.

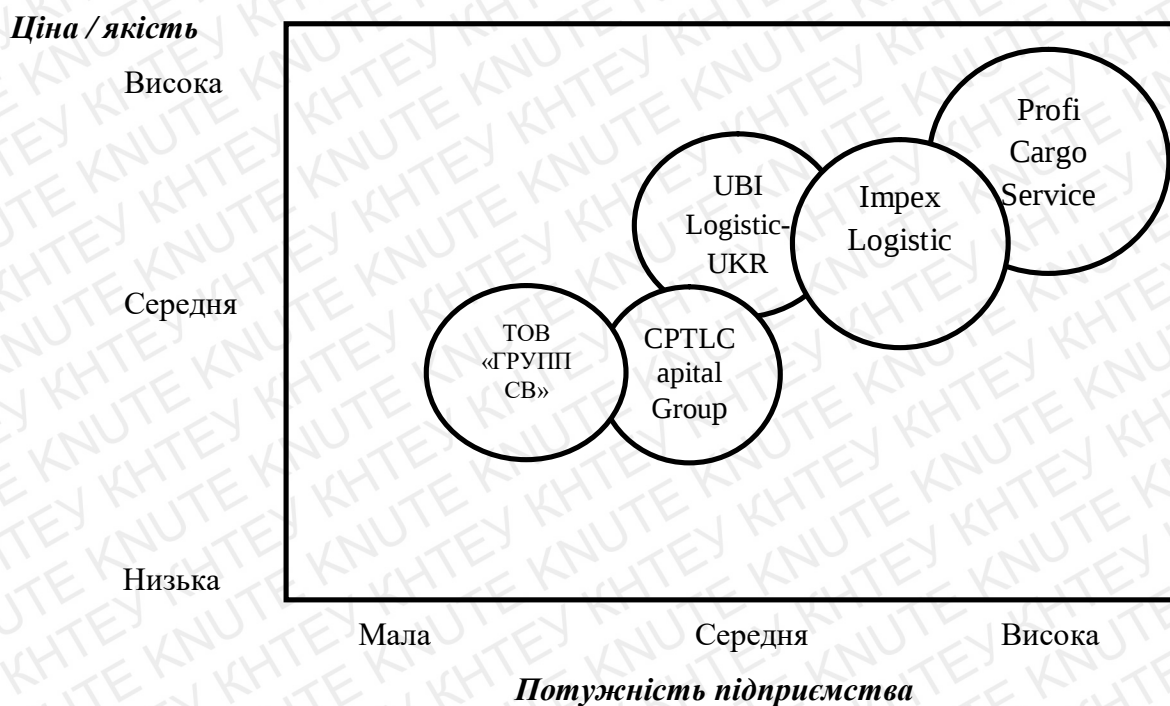
Таблиця 2.6

Дані для побудови матриці стратегічних груп

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	UBI Logistic-UKR		Impex Logistic		Profi Cargo Service		CPTL Capital Group		ТОВ «ГРУПП СВ»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
1. Частка ринку	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
2. Ціна послуг	0,3	3	0,9	3	0,9	4	1,2	3	0,9	4	1,2
3. Фінансові можливості підприємства	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4. Якість послуг	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	3	0,9	3	0,9
5. Реклама та стимулювання попиту	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Усього	1		3,45		3,55		4		3,15		3,45

Джерело: складено на основі даних підприємства ТОВ «ГРУПП СВ».

Карта стратегічних груп конкурентів компанії ТОВ «ГРУПП СВ» наведена на Рис. 2.5. З карти видно, що найближчим конкурентом є CPTL Capital Group. Також близькою в ціновій категорії є Profi Cargo Service.



Примітка: Розмір кола приблизно відображають частку ринку, що обслуговується окремою стратегічною групою.

Рис. 2.5 Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «ГРУПП СВ»

Джерело: складено на основі даних підприємства ТОВ «ГРУПП СВ».

Отже, проаналізувавши показники ефективності надання експортних послуг та конкурентного становища підприємства, можемо зробити висновки про ефективність планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проте необхідно постійно відслідковувати діяльність конкурентів та появу нових загроз діяльності.

Висновки до розділу 2

Високе значення показника фінансової стійкості свідчить про низький рівень ризику втрати платоспроможності та хороші перспективи функціонування підприємства. Зокрема, банкрутство у поточному році суб'єкту господарювання

не загрожує. Доцільно розширювати кордони своєї діяльності та поповнювати асортимент послуг, що надаються.

На підприємстві постійно відбувається часткове зменшення витрат та покращення якості послуг, що надаються. Збільшуються витрати на рекламу та пошук нових клієнтів, розширюється кількість послуг. Якщо раніше підприємство надавало лише послуги з митного оформлення, то на сьогодні це цілий комплекс з надання аутсорсингових послуг не тільки з митного оформлення, а й з пошуку міжнародних партнерів та юридичної підтримки компаній з моменту ідеї здійснювати зовнішньоекономічну діяльність до безпосередніх поставок.

Експорт послуг для ТОВ «ГРУПП СВ» є економічно вигідним і варто шукати шляхи його збільшення з урахуванням найбільш вагомих факторів розвитку.

Коефіцієнти виконаних досяг 97%, 83%, 77% та 76% у 2015-2017 роках відповідно.

Зменшення коефіцієнта виконаних замовлень у нашому випадку не носить негативний характер, адже загальна кількість запитів та відповідно їх виконання з плином часу збільшилася, а кількість працівників залишається стабільною, тобто на 1 людину припадає більший об'єм замовлень.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГРУПП СВ»

3.1. Розробка стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Зовнішньоекономічна діяльність фірми – один із напрямів її діяльності, пов'язаний з виходом на зовнішній ринок та функціонуванням на ньому. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності організації вважається важливою і значущою сферою діяльності, оскільки підприємство відкриває для себе нові можливості, пов'язані з розширенням ринку збуту, виробляє конкурентні переваги за рахунок поширення на зарубіжних ринках і підвищення власного іміджу. У межах певної стратегії підприємство виробляє конкретні правила поведінки на зовнішньому ринку, а також визначає принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням законодавства, яке діє в країні. Підприємство розглядає світовий ринок, визначає для себе глобальні та локальні цілі зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості [15]. Основними завданнями складання стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства є:

- О формування певного напрямку діяльності організації;
- О визначення ролі кожного підрозділу організації під час реалізації цієї стратегії;
- О визначення розмірів, а також розподіл ресурсів між підрозділами.

Зазначимо, що процес вибору стратегії для ТОВ «ГРУПП СВ» складається з етапів розробки, доробки і аналізу (оцінки). На першому етапі створюються

стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут поважно розробити можливо більше число альтернативних стратегій. На другому — стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія. На третьому — аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми і оцінюються за мірою придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним вмістом.

Дослідження літературних джерел, дозволило визначити, що основними етапами формування стратегії виходу на зовнішні ринки є:

- визначення місії і мети підприємства;
- оцінка загроз і можливостей підприємства, сильні і слабкі сторони;
- розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегій;
- реалізація стратегій;
- оцінка та контроль стратегій.

Сформулюємо місію для підприємства: «Основне призначення ТОВ «ГРУПП СВ» полягає у наданні якісних послуг з митного оформлення та консультацій з питань зовнішньоекономічної діяльності з метою створення міцного, тривалого і взаємовигідного співробітництва з клієнтами, співробітниками, державними органами та суспільством».

Наступним етапом є аналіз середовища - це дуже важливий для розроблення стратегії організації і складний процес, що вимагає уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки і встановлення зв'язку між чинниками, сильними і слабкими сторонами організації, а також можливостями і загрозами, які знаходяться в зовнішньому середовищі.

За допомогою методу складання профілю макрооточення і безпосереднього оточення вдається оцінити відносну значимість для організації окремих чинників зовнішнього середовища. У матрицю профілю зовнішнього середовища вписуються окремі чинники середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою робітників ТОВ «ГРУПП СВ» даються наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою:

3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;

- вплив на організацію за шкалою:

3 - сильне, 2 - помірне, 1 - слабе, 0 - відсутність впливу;

- спрямованість впливу за шкалою:

+1 - позитивне, -1 - негативне.

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить загальна інтегральна оцінка, що показує міру важливості конкретного чинника для організації. Висновки цього дослідження наведено у таблиці 3.1. За цією оцінкою керівництво компанії може визначити, які з чинників середовища мають відносно більше значення для організації і, таким чином, заслуговують на увагу.

Таблиця 3.1

Матриця профілю зовнішнього середовища для ТОВ «ГРУПП СВ»

Чинники середовища	Важливість для галузі	Вплив на організацію	Спрямованість впливу	Міра важливості
Економічні	3	2	-1	-6
Політичні	2	2	-1	-4
Ринкові	2	2	+1	+4
Технологічні	3	2	+1	+6
Конкурентні	2	2	+1	+4
Міжнародні	2	2	+1	+5
Соціальні	1	1	+1	+1

Джерело: складено на основі даних підприємства ТОВ «ГРУПП СВ».

Згідно складеного профілю зовнішнього середовища (табл. 3.2), для ТОВ «ГРУПП СВ» найбільшу загрозу представляють економічні і політичні чинники. Водночас великі можливості підприємству дають технологічні, ринкові, міжнародні та конкурентні чинники зовнішнього середовища.

Оцінка мікросередовища здійснюється за 5-бальною шкалою, за окремими компонентами менеджменту (Додаток Є). Згідно матриці мікросередовища, бачимо гарні показники менеджменту та маркетингу на підприємстві. Фінансові показники не є задовільними.

Внутрішню структуру організації називають ще внутрішнім середовищем. До неї відносяться функціональні структури фірми, що забезпечують управління, розробку і тестування нових товарів, просування товарів до покупців, збут, обслуговування, взаємини з постачальниками і іншими зовнішніми органами. У поняття внутрішнього середовища так само входять кваліфікація персоналу, система передачі інформації і так далі.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським дослідженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Внутрішні сильні сторони дозволяють підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони вказують на можливі небезпеки з боку зовнішнього оточення (табл. 3.2), які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи. Оцінку внутрішнього середовища фірми – її силу і слабкість, а також зовнішніх можливостей і загроз зазвичай називають SWOT-аналізом.

Таблиця 3.2

Сильні і слабкі сторони ТОВ «ГРУПП СВ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1	2
Наявність постійної бази клієнтів	Вузька спеціалізація
Хороша репутація у клієнтів	Можливість надавати послуги лише у межах Києва, Борисполя та Львова
Фокусування на споживачі	Низький рівень цін
Порівняно недорога собівартість послуг, що надаються	Вибірковість у наданні послуг (врахування ризиків)
Конкурентоздатна цінова політика	Відсутність структур та підрозділів з маркетингу, їх функції виконує заступник директора
Впровадження сучасних технологій	Різна завантаженість у різні періоди року

Продовження таблиці 3.2

1	2
Продумана стратегія у сфері діяльності	Високий рівень корупції у державних органах призводить до зайвих витрат
Висока кваліфікація персоналу	Недобросовісні клієнти
Хороша мотивація персоналу	Залежність від рішень митних органів
Участь персоналу в ухваленні управлінських рішень	Слабка структура управління

Джерело: складено на основі даних підприємства ТОВ «ГРУПП СВ».

SWOT-аналіз дозволяє провести інвентаризацію існуючих можливостей і вузьких місць підприємства, які повинні бути враховані в процесі стратегічного планування (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Зовнішні можливості і загрози ТОВ «ГРУПП СВ»

Можливості	Загрози
Стійкий попит на послуги	Посилення конкуренції
Зниження податків і мит	Пониження рівня цін
Прискорення зростання ринку	Зростання темпів інфляції
Послаблення обмежень у законодавстві	Прийняття нових законодавчих обмежень
Державна підтримка малих підприємств	Банкрутство
Поліпшення рівня життя населення	Зміна купівельних переваг
Вдосконалення менеджменту	Зростання податків і мит
Додавання супутніх послуг	Скачки курсів валют
Підвищення рівня цін	Несприятлива економічна ситуація в державі
Розширення ринків збуту	Погіршення політичної обстановки
Невдала поведінка конкурентів	Зниження рівня кваліфікації кадрового складу

Джерело: складено на основі даних підприємства ТОВ «ГРУПП СВ».

Отже, зведемо результати в загальну таблицю для SWOT-аналізу ТОВ «ГРУПП СВ» (Додаток Ж), використовуючи основні моменти зі списків слабких, сильних сторін підприємства, загроз і можливостей для нього.

Виходячи зі SWOT-аналізу ТОВ «ГРУПП СВ» та аналізу можливостей розвитку галузі, для даного підприємства як орієнтовну стратегію потрібно обрати стратегію утримання і розвиток позицій на ринку України та ближнього зарубіжжя і можливо диверсифікацію своїх послуг у зв'язку з можливим їх розширенням.

Американські вчені з стратегічного планування А. Томпсон та А. Стрікланд запропонували матрицю вибору стратегій. На табл. 3.4 представлені основні стратегії в залежності від двох параметрів - динаміки зростання ринку та конкурентної позиції фірми.

Таблиця 3.4

Матриця Томпсона / Стрікланда для ТОВ «ГРУПП СВ»

II квадрат:	I квадрат:	Швидке зростання ринку
1. Передивляється стратегії концентрованого зростання для посилення позицій на ринку, розвитку кордонів ринку 2. Горизонтальна інтеграція 3. Стратегії скорочення 4. Ліквідація	1. Концентроване зростання. 2. Вертикальна інтеграція. 3. Центрована диверсифікація.	Об'єм ринку наших товарів, його можливості
III квадрат:	IV квадрат:	Повільне зростання ринку
1. Скорочення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення виробництва 4. Ліквідація	1. Концентрична диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство в новій галузі	
Слабка конкурентна позиція	Сильна конкурентна позиція	

Джерело: складено на основі даних підприємства ТОВ «ГРУПП СВ».

Як видно з табл. 3.4, у зв'язку з тим, що конкурентна позиція ТОВ «ГРУПП СВ» оцінюється як сильна, а можливості зростання ринку її товарів можна вважати помірно швидкими, то для підприємства ТОВ «ГРУПП СВ» найбільш

прийнятними є стратегії, що знаходяться в I квадраті матриці Томпсона і Стрікланда.

Стратегічні дії підприємства із сильними конкурентними позиціями на ринку, що зростає, мають бути такі:

- ✓ міжнародна експансія;
- ✓ диверсифікація в споріднені чи інші галузі;
- ✓ створення спільних підприємств у нових галузях;
- ✓ вертикальна інтеграція;
- ✓ продовження стратегії концентрації за допомогою захоплення частки ринку в слабких конкурентів.

ТОВ «ГРУПП СВ» перебуває в досить стійкому фінансово-господарському стані. Проте це не означає, що керівництво не збирається і надалі укріплювати свої конкурентні позиції та збільшувати частку ринку. Основні свої зусилля підприємство хоче направити на удосконалення якості послуг, які уже існують, з подальшим розширенням асортименту та зміцнення позицій на ринку України та ринку країн Європи та СНД.

3.2. Обґрунтування заходів мінімізації ризиків при плануванні виходу на зовнішній ринок митно-брокерських послуг

Діяльність фірм, компаній, підприємств у всіх її аспектах пов'язана з багатьма труднощами і критичними станами. Самі принципи, що становлять основу підприємництва, і зокрема свободу вибору виду діяльності і самостійність в управлінні, є причинами виникнення ризику під час функціонування господарських суб'єктів. Цей ризик існує об'єктивно, незалежно від того, усвідомлюється він чи ні, і проявляється в усіх видах діяльності підприємства.

Усі ризики підприємницької діяльності посилюються з виходом підприємства на іноземний ринок, адже роль зовнішнього середовища значно зростає. У зв'язку із цим для економіки України, яка вступає в повноправні

міжнародні відносини, проблема ризиків у зовнішньоекономічній діяльності зараз стоїть як ніколи актуально.

Досвід розвинених в економічному відношенні країн показує, що ефективно проводити зовнішньоекономічну діяльність без аналізу та протидії ризикам неможливо. Існують різні класифікації ризиків яку цілому, так і ризиків ЗЕД зокрема. У ЗЕД ризики можуть бути загальними й операційними, що належать до конкретного типу зовнішньоекономічної операції. Ризики, які будуть виникати при цьому, залежать від багатьох об'єктивних причин, що відображають закони розвитку світової економіки. Назвемо основні з них (Рис. 3.1).



Рис. 3.1 Класифікація ризиків пов'язаних з проведенням зовнішньоекономічних операцій

Джерело: складено за [21, с. 94].

Безпосередньо для України сьогодні на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств вирішальний вплив має низка негативних факторів:

– несприятлива кон'юнктура на ключових для України світових ринках;

- збереження елементів дискримінації українських експортерів за кордоном, застосування методів обмежувальної ділової практики;
- низький світовий рейтинг надійності України для кредитів та інвестицій, що стримує використання іноземних фінансових ресурсів для розвитку експортного потенціалу країни;
- норми українського законодавства, які закріплюють відповідальність постачальника за недоброякісну продукцію, не відповідають принципам, що прийняті в міжнародній практиці;
- перерозподіл фінансових потоків і активів;
- коливання світових валют і сировинних цін;
- нестабільність курсу національної валюти;
- загострення проблем у торгово-економічних і політичних відносинах із Росією;
- нераціональна структура вітчизняного експорту, в якому домінують сировина та продукція з низьким рівнем переробки;
- низька конкурентоспроможність українських товарів і послуг;
- нарощування фінансових зобов'язань через несвочасні розрахунки українських підприємств з іноземними партнерами [21, с. 95].

Для успішного існування в умовах ринкової економіки підприємцю необхідно впровадження технічних нововведень і сміливі, нетривіальні дії, а це підсилює ризик, тому необхідно правильно оцінювати ступінь ризику і вміти управляти ризиком, щоб домагатися більш ефективних результатів на ринку.

Управління ризиками включає в себе чотири основні процеси:

- Ідентифікація;
- Аналіз;
- Планування;
- Контроль. [22]

Ідентифікація ризиків – це початкова стадія управління ризиками, що полягає у виявленні та описі ризиків, вірогідність виникнення яких під час

реалізації проекту є досить значною. Етап аналізу полягає в оцінці ризиків. На цьому кроці визначається ймовірність ризиків і збитків, які вони можуть завдати, межі ризиків. Далі відбувається групування ризиків за важливістю, виділяються ті, що потребують найбільшої уваги протягом реалізації проекту.

На етапі *планування* розробляються заходи щодо запобігання ризикам і усунення їх наслідків, якщо вони все ж відбудуться. Проводиться опис дій з реагування та нейтралізації ризиків, визначаються відповідні за це особи. На етапі контролю проводиться моніторинг виявлених ризиків, упроваджуються планово-попереджувальні заходи. За раціонально побудованої системі *контролю* підприємство заздалегідь здобуває інформацію щодо виникнення ризиків та можливостей їх уникнення. Для того щоб уникнути впливу певних ризиків, використовуються різноманітні методи.

Головний аспект мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності – це контроль та стеження за вірогідністю ризиків, що не пов'язані безпосередньо з підприємством та викликаються зовнішнім середовищем.

Можна виділити такі групи методів, спрямованих на зменшення можливих збитків підприємства, спричинених ризиками (Рис. 3.2).



Рис. 3.2 Групи методів мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: складено за [21, с. 94].

Страхування – один із найпоширеніших методів зниження збитків від ризику. Це процес формування фонду відкладених ресурсів, призначених для

компенсації збитку від негативного впливу очікуваного ризику, тобто це передача певних ризиків страховій компанії. Мета страхування ризику – захист від негативних фінансових наслідків через несприятливі події. Українські підприємці можуть використовувати страхування, формуючи резервний фонд, відрахування в який встановлюються на меншому рівні, ніж сума можливих збитків, що може значно зменшити негативний фінансовий ефект від ризиків під час ведення зовнішньоекономічної діяльності. Страхування не є єдиним методом мінімізації ризиків, який може бути доречним для українських підприємців. Для управління ризиками, пов'язаними з падінням цін на біржові товари, фондові цінності, а також несприятливим падінням курсу валют, широко застосовуються різні методи хеджування.

Хеджування – відкриття угод на одному ринку для компенсації впливу цінових ризиків рівною, але протилежної позиції на іншому ринку. В умовах української економіки хеджування може проводитися для страхування ризиків зміни цін ф'ючерсних договорів та інших контрактів шляхом укладання угод на термінових ринках.

Окрім того, галузь зовнішньоекономічної діяльності пов'язана з низкою ризиків кредитно-фінансових відносин, що регулюються та мінімізуються низкою окремих методів. Серед них:

- застосування безвідкличного підтвердженого документарного акредитива під час розрахунків за поставку товару;
- використання банківських гарантій (наприклад, авалювання перекладних векселів – тратт та ін.).

До пріоритетних джерел фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств, що сприяють зниженню ризиків підприємств, належать такі: спільні підприємства та лізинг.

Також під час ведення зовнішньоекономічної діяльності українськими підприємствами може бути певна невизначеність щодо здатності постачальника доставити товари за кордон вчасно і в рамках бюджету. Методом зниження цього ризику є диверсифікація ланцюгів поставок за рахунок розподілу замовлень між

декількома постачальниками. Крім того, українські підприємства можуть працювати з постачальниками, які розподілені в кількох країнах або регіонах, щоб зменшити ризик виникнення непередбачених проблем, таких як проблеми з погодою. Цей метод найкраще підходить для великих компаній, які мають достатньо ресурсів і персоналу для обробки детальної інформації щодо постачань. Малі підприємства можуть бути в змозі використати аналогічний підхід, проте за наявності відповідної системи заходів, яка включає наявність резервного постачальника для кожного існуючого.

Такі методи можуть бути прийняті кожним підприємством, що може значно зменшити потенційні ризики ведення зовнішньоекономічної діяльності українськими підприємствами. Варто враховувати, що застосування методів, напрямів та інструментів управління зовнішньоекономічними ризиками підприємств ґрунтується на системному (комплексному) підході, який дає змогу розкрити характер системних протиріч, виявити складний взаємозв'язок підсистем зовнішньоекономічного регулювання ризиків підприємницької діяльності, структури зовнішніх ризиків та джерел їх виникнення.

Використовуючи наведені вище методи з мінімізації ризиків, українські підприємства зможуть активніше брати участь у міжнародних економічних відносинах, що призведе до сприятливого ефекту для української економіки у цілому.

3.3. Розрахунок прогностичних показників ефективності за умови вдосконалення планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ»

Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «ГРУПП СВ», як і для більшості підприємств, які займаються наданням митно-брокерських послуг, є одним з першочергових завдань. Так як ТОВ «ГРУПП СВ» є експортно орієнтованим підприємством, адже кількість послуг наданих на зовнішніх ринках складає 37% від загальної, підприємство має приділити особливу

увагу зменшенню витрат, підвищенню конкурентоспроможності, розвитку його експортного потенціалу, що дозволить більш ефективно використати можливості експортної діяльності підприємства в майбутньому. Під експортним потенціалом підприємства розуміють сукупність виробничих, технологічних, наукових, трудових чинників, які визначають його здатність реалізувати високоякісну, конкурентоздатну продукцію на зовнішньому ринку.

Все це неможливе без ефективного механізму управління зовнішньоекономічної діяльності, який би базувався на новітніх розробках та удосконаленій системі управління.

З метою реорганізації діючого механізму управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» за допомогою розробленої нами моделі формування механізму, виділимо ряд удосконалень без яких неможливо сформувати ефективний механізм управління ЗЕД.

По-перше необхідно зорієнтувати увагу на потреби та побажання клієнтів.

Пропонуємо розробити систему урахування побажань та зауважень клієнтів у вигляді анкетування. Після виконання умов контракту клієнтам буде запропоновано пройти невелике опитування в якому будуть наведені наступні питання:

1. Чи задоволені Ви якістю обслуговування?
2. Чи вважаєте Ви ціни на продукцію ТОВ «ГРУПП СВ» справедливими?
3. Чи відповідає якість послуг бажаному рівню?
4. Чи в повному обсязі та в обумовлений строк були виконані всі умови контракту?
5. Чи плануєте Ви продовжувати співробітництво з нашим підприємством?
6. Ваші побажання та рекомендації.

Результати опитування слід переводити в бали, де «Так» - 1 бал, «Ні» - 0 балів. В результаті отримаємо оцінку від 0 до 5 балів, що буде відображати задоволеність клієнтів якістю послуг підприємства. За підсумками місяця, на основі отриманих балів, можливо оцінювати задоволеність, чи незадоволеність партнерів та підбити підсумки отриманих результатів.

Також ми пропонуємо впровадити систему Direct Mail - розсилка потенційним замовникам рекламних матеріалів підприємства у вигляді ділових пропозицій (Додаток І).

На першому етапі ми пропонуємо розглянути систему заохочень для постійних та нових клієнтів. З метою зменшення дебіторської заборгованості сформуємо дану систему у відповідності з швидкістю розрахунку зобов'язань клієнтів по контрактам. Тобто можна виділити 3 варіанта розрахунку клієнтів, наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Варіанти розрахунків клієнтів

Вид розрахунку	Умови націнки
Передплата	« - % »
Оплата с строк	« 0 % »
Кредитування	« + % »

Джерело: складено автором.

При оплаті продукції в строк по факту відвантаження товару, клієнт в повному обсязі перераховує кошти, не отримуючи додаткової націнки або знижки.

При умовах кредитування, коли клієнт поступово розраховується, відсоток націнки нараховується пропорційно строку виплати коштів, тобто чим довше розраховується клієнт, тим вищий відсоток націнки він отримає.

При умові передплати, коли клієнт наперед перераховує кошти, він отримує знижку на відсоток націнки.

Для оцінки зміни ефективності ЗЕД побудуємо економіко-математичну модель оцінки основних та прогнозних показників (табл. 3.6).

Як бачимо спостерігається задовільна ситуація щодо рентабельності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

З урахуванням наведеного вище, було реорганізовано існуючий механізм управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» (Додаток 3).

Забезпечення безперебійного моніторингу та контролю досягається злагодженим інформаційним простором.

Таблиця 3.6

Основні та прогнозні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» у 2018-2019 рр.

№ п/п	Показник	2017	2018 (прогноз)	2019 (прогноз)	Прогноз з урахуванням прийнятих управлінських рішень	
					2018	2019
1	Загальний обсяг експорту, тис. грн.	2804,00	3000	3150	3150	3285
2	Загальний обсяг затрат, тис. грн.	1630,99	1805	2103	1890	2036
3	Ефект від експорту:					
4	- прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	1173,01	1195	1047	1260	1249
5	- чистий прибуток, тис. грн.	961,87	979,9	858,54	1033,2	1024,18
6	Ефективність експорту:					
7	- рентабельність продажів, %	34,3	32,66	27,26	32,8	31,18
8	- рентабельність витрат, %	58,97	54,29	40,82	54,67	50,3

Джерело: складено автором на основі [Додаток В].

Саме ці складові системи управління ЗЕД забезпечують вплив на ресурси підприємства, його персонал та продукцію, що виготовляється. В результаті перетворення даних компонентів підприємство отримує результати, що проявляються в ефективності чи неефективності зовнішньоекономічної діяльності, яка визначається не лише розміром прибутку від ЗЕД, а й комплексом інтегральних показників оцінки.

Таким чином, для ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідне систематичне планування діяльності, грамотно організована організаційна структура, розробка цілеспрямованої програми управління, наявність достовірної інформації з зовнішнього середовища, постійний моніторинг потоків інформації та постійний контроль діяльності виконавців.

Сформований механізм управління зовнішньоекономічної діяльності забезпечить вирішення наступних питань: відновлення позитивних тенденцій фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» і створення фінансово стабільної організації; забезпечення отримання максимально можливих прибутків від експортної діяльності; забезпечення високого рівня якості послуг; розширення присутності на відомих і захоплення нових ринків для збуту; розширення і створення достатньої кількості внутрішніх і міжнародних обсягів реалізації, забезпечення конкурентоспроможності на ринку митно-брокерських послуг.

Висновки до розділу 3

ТОВ «ГРУПП СВ» перебуває в досить стійкому фінансово-господарському стані. Проте це не означає, що керівництво не збирається і надалі укріплювати свої конкурентні позиції та збільшувати частку ринку. Основні свої зусилля підприємство хоче направити на удосконалення якості послуг, які уже існують, з подальшим розширенням асортименту та зміцнення позицій на ринку України та ринку країн Європи та СНД.

Для успішного існування в умовах ринкової економіки підприємцю необхідно впровадження технічних нововведень і сміливі, нетривіальні дії, а це підсилює ризик, тому необхідно правильно оцінювати ступінь ризику і вміти управляти ризиком, щоб домагатися більш ефективних результатів на ринку.

Головний аспект мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності – це контроль та стеження за вірогідністю ризиків, що не пов’язані безпосередньо з підприємством та викликаються зовнішнім середовищем.

Таким чином, для ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідне систематичне планування діяльності, грамотно організована організаційна структура, розробка цілеспрямованої програми управління, наявність достовірної інформації з зовнішнього середовища, постійний моніторинг потоків інформації та постійний контроль діяльності виконавців.

ВИСНОВКИ

Виходячи з мети і завдань, визначених у вступі, і на підставі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Передумовою успішної діяльності підприємства є добре продумана функціональна структура, орієнтація на зовнішньоекономічну діяльність, раціональна система і ефективність управління, яка залежить від вибору організаційної структури, що представляє собою стійкі зв'язки, що існують між елементами організації.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це сфера його господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічної кооперацією, експортом і імпортом продукції, виходом на зовнішній ринок. ЗЕД підприємства може здійснюватися в різних видах і формах, таких як зовнішня торгівля, міжнародне інвестиційне співробітництво, міжнародне виробничо-технічне співробітництво, міжнародне науково-технічне співробітництво, міжнародні валютно-фінансові і кредитні відносини.

Вибір організаційної структури управління ЗЕД та її ефективність визначаються ступенем її пристосування і адаптації до постійно змінюваних умов ринкового середовища. Перш ніж підприємство прийме рішення про вихід на зовнішні ринки, необхідно дати оцінку конкурентоспроможності підприємства. Для обґрунтування пропозицій про продаж і закупівлю товарів, вибору варіантів зовнішньоторговельної діяльності, а також для оцінки результатів проектів і проблем, розрахованих на тривалу перспективу необхідно визначати ефективність зовнішньоекономічних зв'язків.

Вихід на зовнішній ринок завжди є вступом до конкурентної боротьби. В умовах високої насиченості і навіть перенасиченості світових товарних ринків кожен товар (і товаровиробник, що за ним стоїть) змушений вести жорстку боротьбу за перевагу споживача, яка віддається найбільш конкурентоспроможному товарові, який на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Значний резерв підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємства міститься у підвищенні якості самих зовнішньоторговельних контрактів. Сучасний стиль торгівлі має включати супровід постачання товарів відповідними послугами розміщення на території покупця торговельних представництв і сервісних центрів. Це сприяє стійкості і передбачуваності торговельних контрактів, дає можливість поліпшити маркетингове забезпечення торгівлі, максимально підняти планку прибутковості операцій.

На сьогодні ТОВ «ГРУПП СВ» займається наданням митно-брокерських послуг в Україні та за кордоном.

Для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також для збільшення ринку збуту своєї продукції ТОВ «ГРУПП СВ» має намір розширити ринки. Для цього необхідно розробити ефективну стратегію планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

ТОВ «ГРУПП СВ» не має власних виробничих потужностей, а їх будівництво не може бути здійснено через брак коштів, тому найвдалішою формою виходу на зовнішній ринок для підприємства є прямий експорт послуг та надання консультацій у сфері ЗЕД.

Стратегія планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства спрямована на завоювання високої ринкової позиції і конкурентноздатності як по якості товару, так і по його ціні, шляхом приваблення нових замовників

Розроблений комплекс заходів для розширення ринків збуту та підвищення фінансової стійкості є найбільш оптимальний для ТОВ «ГРУПП СВ» і відповідає стратегії, що була обрана для підприємства, яка складається з таких особливостей:

1. Direct Mail - розсилка потенційним замовникам рекламних матеріалів підприємства у вигляді ділових пропозицій.
2. Спеціальні цінові пропозиції для постійних клієнтів.
3. Реклама в спеціалізованих виданнях, таких як «Вісник. Офіційно про податки».
4. Реорганізацію існуючого механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Запропонована маркетингова стратегія виходу на зовнішній ринок і рекомендації та пропозиції допоможуть підприємству розширити свою діяльність та отримати додатковий прибуток.

Таким чином, для ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідне систематичне планування діяльності, грамотно організована організаційна структура, розробка цілеспрямованої програми управління, наявність достовірної інформації з зовнішнього середовища, постійний моніторинг потоків інформації та постійний контроль діяльності виконавців.

Сформований механізм управління зовнішньоекономічної діяльності забезпечить вирішення наступних питань: відновлення позитивних тенденцій фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГРУПП СВ» і створення фінансово стабільної організації; забезпечення отримання максимально можливих прибутків від експортної діяльності; забезпечення високого рівня якості продукції; розширення присутності на відомих і захоплення нових ринків для збуту; розширення і створення достатньої кількості внутрішніх і міжнародних обсягів реалізації, забезпечення конкурентоспроможності на ринку машинобудівної продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ.
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
3. Васюренко В.О. Теоретичні узагальнення щодо розуміння сутності поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» [Електронний ресурс] / В.О.Васюренко // Механізм регулювання економіки. - 2008. - №2. - С.214-220. - Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8830/1/Vasjyrenko.pdf>
4. Данилюк М.О. Аналіз наукових підходів до визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства / М.О. Данилюк, Т.Б. Топольницька // Інноваційна економіка. - 2012. - №6 (32). - С.3-8.
5. Шапоренко О. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств як одна із ключових складових їх виробничо-господарської діяльності [Електронний ресурс] / О. І. Шапоренко // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. - 2016. - Вип. 11. - С. 85-89. - Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/20.pdf>
6. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / Білозубенко В.С., Озаріна О.В., Семенов А.А.; за ред. проф. О.Б. Чернеги. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 592 с. 12.
7. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисциплін / Є. Г Панченко. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2016. – 468 с.
8. Про підприємництво : Закон України від 7 лютого 1991 р. № 698-ХІІ.

9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник / [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
10. Світовий ринок товарів та послуг: підручник - [Колектив авторів]: - під ред. Мазаракі А.А. – К.: КНТЕУ, 2015. - 720ст.
11. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, Л.М Васишина. – Донецьк: ТОВ „ВРА „Епіцентр”, 2013. – 188 с.
12. Величко О. Г., Момот Ю. Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Опорний конспект лекцій. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2010. – 52с
13. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник / С.С. Гаркавенко. – 6-е вид. – Київ : Лібра, 2016. – 720 с.
14. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – К.: Юрайт, 2013. – 507 с.
15. Рубан І. В. Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / І. В. Рубан. – Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/9.EISN2007/Economics/21328.doc.htm>
16. Гринкевич С.С., Сало О.Ю. Підходи до визначення сутності економічної категорії «ефективність зовнішньоекономічної діяльності» підприємств // Науковий вісник НЛТУ України.– 2008.– Вип. 18.2. – С. 170–175.
17. Анісімова О.М., Вітка Н.Є. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства: Монографія. – Донецьк: Ноулідж (донецьке відділення), 2011. – 175 с.
18. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 580 с.
19. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2012. – 172 с.

20. Миролюбова Т.В. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятий в условиях рыночной экономики: Автореф. канд. экон. наук. – Екатеринбург, 1992. – 20 с.
21. Колосовська О.Д. Мінімізація ризиків під час ведення зовнішньоекономічної діяльності українськими підприємствами [Електронний ресурс] / О.Д. Колосовська // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. - 2017. - Вип. 20. - С. 93-98.
22. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/>.
23. Лакіза В.В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства / В.В. Лакіза, К.Я. Качмар // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 224-229.
24. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / О. Кириченко, І. Кавас. - К. : Фінансист, 2010. - 653 с.
25. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: кредитно-модульний курс : навч. посібник / за ред. Ю.Г. Козака. - К. : ЦНЛ, 2006. - 792 с.
26. Львовчкін С.В. Фінансовий механізм макроекономічного регулювання / С.В. Львовчкін // Фінанси України. – 2014. – С. 23-28.
27. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2012. - 384 с.
28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2014. — 699 с.
29. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/>
30. Лук'яненко О.В. Особливості формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Лук'яненко // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. - 2017. - Вип. 20. - С. 423-425.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. А.1 Види зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [3. с. 34].



Рис. Б.1 Переваги та недоліки варіантів забезпечення ЗЕД підприємства

Додаток Г
Таблиця Г.1

Горизонтальний аналіз активів підприємства, тис. грн.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %		Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
						2014 до 2013	2015 до 2014	2014 до 2013	2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2016	2016 до 2015	2017 до 2016
Основні засоби:													
- залишкова вартість	128	104	134,4	419,4	487,5	-24	30,4	-18,75	29,23	285	68,1	212,05	16,24
- первісна вартість	216,3	218,9	240,1	555,5	628,8	2,6	21,2	1,20	9,68	315,4	73,3	131,36	13,20
- знос	-88,3	-114,3	-105,7	-136,1	-241,3	-26	8,6	29,45	-7,52	-30,4	-105,2	28,76	77,30
Необоротні активи	128	104,6	134,4	419,4	487,5	-23,4	29,8	-18,28	28,49	285	68,1	212,05	16,24
Запаси	1886,1	1923,2	2048,2	2834,4	3791	37,1	125	1,97	6,50	786,2	956,6	38,38	33,75
У тому числі готова продукція	882,3	919,1	1045,3	1831,3	2780	36,8	126,2	4,17	13,73	786	948,7	75,19	51,80
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3523,23	4124,15	6351,8	7633,42	10511,5	600,92	2227,65	17,06	54,01	1281,62	2878,05	20,18	37,70
- за бюджетом	56,7	27,9	0	6,4	6,2	-28,8	-27,9	-50,79	-100,00	6,4	-0,2	100,00	-3,13
Інша поточна дебіторська заборгованість	18,7	45,3	53,7	46,9	772,5	26,6	8,4	142,25	18,54	-6,8	725,6	-12,66	1547,12
Грошові кошти та їх еквіваленти:													
- в національній валюті	160,1	280,5	347,6	397,1	422,4	120,4	67,1	75,20	23,92	49,5	25,3	14,24	6,37
Інші оборотні активи	2,6	3,5	3,2	11,4	67,5	0,9	-0,3	34,62	-8,57	8,2	56,1	256,25	492,11
Оборотні активи	5652,03	6404,55	8804,5	10929,6	15571,1	752,52	2399,95	13,31	37,47	2125,12	4641,45	24,14	42,47
Баланс	5780,03	6509,15	8938,55	11349	16058,6	729,12	2429,4	12,61	37,32	2410,47	4709,55	26,97	41,50

Горизонтальний аналіз пасивів підприємства, тис. грн.

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
						2014 до 2013	2015 до 2014	2014 до 2013	2015 до 2014
Статутний капітал	220	220	220	220	220	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4223,93	5467,55	7909,35	10127,4	13019,2	1243,62	2441,80	29,44	44,66
Власний капітал	4443,93	5687,55	8129,35	10347,4	13239,2	1243,62	2441,80	27,98	42,93
Короткострокові кредити банків	100	77,4	53,8	45,1	249,1	-22,60	-23,60	-22,60	-30,49
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1004,7	732,9	543,1	650,3	2231,4	-271,80	-189,80	-27,05	-25,90
Поточні зобов'язання за розрахунками:									
- з бюджетом	13,1	2,5	19,8	8,3	12,8	-10,60	17,30	-80,92	692,00
- з оплати праці	2,2	0	11,4	0	36,2	-2,20	11,40	-	100,00
Інші поточні зобов'язання	216,1	128,1	176,2	297,9	281,8	-88,00	48,10	-40,72	37,55
Поточні зобов'язання	1336,1	821,6	809,2	1001,6	2819,4	-514,50	-12,40	-38,51	-1,51
Баланс	5780,03	6509,15	8938,55	11349	16058,6	729,12	2429,40	12,61	37,32

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати підприємств

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
						2014 до 2013	2015 до 2014	2014 до 2013	2015 до 2014
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	5351,5	3692	5214,4	5516,1	7578,4	-1659,5	1522,4	-31,01	42,38
Інші операційні доходи	134,4	18,6	120,8	23,6	20,8	-115,8	102,2	-86,16	54,18
Інші доходи	0,8	199,8	0	0,2	0	199	-199,8	24875	-100,00
Разом доходи	5485,9	3910,4	5335,2	5539,9	7599,2	-1575,5	1424,8	-28,72	36,83
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	397,33	292,69	256,97	327,54	426,07	-104,64	-35,72	-26,34	-11,21
Інші операційні витрати	588,6	1875,2	1976	2186,4	3259,4	1286,6	100,8	218,59	5,05
Інші витрати	61,3	225,9	160,3	321	387	164,6	-65,6	268,52	-29,55
Разом витрати	1047,23	2393,79	2393,27	2834,94	4077,47	1346,56	-0,52	128,58	-0,02
Фінансові результати до оподаткування:	4438,7	1516,61	2941,93	2704,96	3526,53	-2922,1	1425,32	-65,83	93,18
Податок на прибуток від звичайної діяльності	798,97	272,99	500,13	486,89	634,78	-525,98	227,14	-65,83	83,18
Чистий прибуток (збиток)	3639,73	1243,62	2441,8	2218,07	2891,75	-2396,1	1198,18	-65,83	96,18

Додаток Е
Таблиця Е.1

Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-			
						2014 до 2013	2016 до 2015	2017 до 2016	2015 до 2014
Власні обігові кошти	4315,93	5582,95	7994,95	9928,02	12751,7	1267,02	2412	1933,07	2823,65
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	33,72	53,37	59,49	23,67	26,16	19,65	6,12	-35,82	2,49
Маневреність робочого капіталу	0,44	0,34	0,26	0,29	0,3	-0,1	-0,08	0,03	0,01
Маневреність власних обігових коштів	0,04	0,05	0,04	0,04	0,03	0,01	-0,01	0	-0,01
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	2,29	2,90	3,90	3,50	3,37	0,61	1	-0,4	-0,13
Коефіцієнт покриття запасів	2,87	3,33	4,19	3,75	4,02	0,46	0,86	-0,44	0,27
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,77	0,87	0,91	0,91	0,82	0,1	0,04	0	-0,09
Коефіцієнт фінансової залежності	1,30	1,14	1,01	1,10	1,21	-0,16	-0,13	0,09	0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,75	0,86	0,89	0,87	0,79	0,11	0,03	-0,02	-0,08
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,23	0,13	0,09	0,09	0,18	-0,1	-0,04	0	0,09
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	3,23	6,79	9,88	9,91	4,52	3,56	3,09	0,03	-5,39
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,87	0,91	0,91	0,82	0,1	0,04	0	-0,09

Мікросередовище потенціалу ТОВ «ГРУПП СВ»

Компоненти менеджменту	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Менеджмент підприємства					
наявність стратегічного планування					+
думка керівництва				+	
система мотивації персоналу			+		
організаційна структура				+	
2. Маркетинг					
функціонування системи маркетингової інформації				+	
збутова мережа				+	
стимулювання реклами				+	
робота з послугами				+	
політика ціноутворення				+	
3. Кадри					
вік				+	
кваліфікація				+	
освіта				+	
4. Фінанси					
фінансова стійкість					+
ліквідність, платоспроможність					+
оберненість					+
рентабельність					+

Джерело: складено автором на основі даних про ТОВ «ГРУПП СВ».

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ГРУПП СВ»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості , О	СіМ - стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки (Польща, Білорусь, Росія). Наприклад, доцільно співпрацювати з іноземними компаніями; - стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде пошук посередників у пошуку клієнтів. Подібна політика понизить витрати компанії на рекламу; - участь у тендерах.	СлЗ - стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабких сторін у ТОВ «ГРУПП СВ» стільки ж скільки і сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу в Києві та загалом в Україні, збільшення кількості клієнтів та інше; - стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно знизити планку витрат. Наприклад, зниження адміністративних витрат.
Загрози , Т	СіЗ - стратегія концентрованого зростання. У даному випадку доцільно почати надавати ще одну послугу, наприклад, юридичну підтримку ЗЕД. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів; - стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.	СлЗ - спрямування діяльності на мінімізацію неефективної системи стимулювання праці, реалізація програми навчання фахівців. - зведення до мінімуму впливу інфляції, зменшення доходів населення, зміни смаків та потреб споживачів, уповільнення темпів зростання ринку; - стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. ТОВ «ГРУПП СВ» необхідно налагодити роботу з надання повного комплексу з надання консультативних та юридичних послуг у сфері митного оформлення та транспортування товарів, які клієнти могли б віддати нашій компанії на аутсорсинг; - стратегія центрованої диверсифікації. ТОВ «ГРУПП СВ» може почати надавати нову послугу на базі існуючих, наприклад, підготовка дозвільних документів для проходження різних контролів закордоном (Health certificate, Sanitary certificate та ін.).

Джерело: складено автором на основі даних про ТОВ «ГРУПП СВ».



Рис.3.1 Механізм управління ЗЕД у ТОВ «ГРУПП СВ»

Джерело: складено автором.



ТОВ «ГРУПП СВ»
 ТЕЛ./ФАКС 044/404-83-59
 ТЕЛ. /044/ 222-95-80
 e-mail: office@customs.in.ua
www.customs.in.ua

КОМЕРЦІЙНА ПРОПОЗИЦІЯ на надання послуг ведення митного оформлення

ТОВ «ГРУПП СВ» надає митно-брокерські послуги у місті Київ та Київському регіоні вже протягом 6 років. Якщо вам потрібно скласти документи з супроводження вантажних перевезень, провести митне оформлення вантажу або отримати консультацію у сфері зовнішньоекономічної діяльності, наша компанія допоможе вам вирішити всі питання у сфері взаємовідносин з митними органами.



Перелік наших послуг:

- консультації з питань зовнішньоекономічної діяльності;
- акредитація в митниці;
- реєстрація у фітосанітарній службі м.Київ;
- консультації по системі кодування товарів ТН ЗЕД;
- підготовка необхідних документів для декларування товарів на митниці;
- попередній розрахунок митних платежів;
- заповнення вантажних митних декларацій;
- оформлення товарів на митниці в режимі імпорту та експорту, режимі тимчасового ввезення та вивезення;
- оформлення сертифікатів походження товару різних форм;
- допомога в оформленні супровідних документів, необхідних для митного оформлення товарів;

Ми пропонуємо для Вас митне оформлення за 1300 грн. по процедурі ЕА або ДЕ.

КОМАНДА

ТОВ «ГРУПП СВ»

Брокер Марія Савіна тел. (050) 41 49 000

Брокер Сергій Іванов тел. (095) 282 11 16

ТОВ «ГРУПП СВ»
 ТЕЛ./ФАКС 044/404-83-59
 ТЕЛ. /044/ 222-95-80
 e-mail: office@customs.in.ua
www.customs.in.ua

03194, Україна, м. Київ, пр-т Леся Курбаса 19/11,
 ЄДРПОУ 38505994, Свідоцтво ПДВ №200105310,
 ІПН 385059926573, р/р 26007390432 в
 АТ «Райффайзен Банк Аваль МФО 380805



Рис.И.1 Комерційна пропозиція ТОВ «ГРУПП СВ»

Джерело: складено автором.