

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності
підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»,
м. Бердичів, Житомирська обл.)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент» спеціалізації
«Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності»

Слепцова Катерина
Дмитрівна

Науковий керівник:
к.ек.н., доцент

Шнирков
Олександр Олександрович

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Студінська Галина Яківна

Київ 2018
АНОТАЦІЯ

Слепцова К.Д. Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства (за матеріалами ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», м. Бердичів, Житомирська обл.).

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2018.

Роботу присвячено визначенню й обґрунтуванню механізмів оцінки й удосконалення системи організації і планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У першому розділі роботи проаналізовано сутність, завдання і принципи організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Проаналізовано фактори, що впливають на організацію та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, та узагальнено методичні підходи до оцінки їх ефективності.

У другому розділі здійснено аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», м. Бердичів, визначено вплив факторів на процеси організації і планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, дано оцінку ефективності організаційної системи управління і планування ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», м. Бердичів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

У третьому розділі визначено основні напрями, інструменти й заходи щодо вдосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», а також системи їх інформаційного забезпечення. Для підтвердження й обґрунтування доцільності практичного впровадження запропонованих заходів здійснено прогностичну оцінку зовнішньоекономічної та фінансово-господарської діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», м. Бердичів у 2018-2020 рр.

Ключові слова: організаційна система управління, планування зовнішньоекономічної діяльності, контролінг, інформаційне забезпечення.

АННОТАЦІЯ

Слепцова Е.Д. Организация и планирование внешнеэкономической деятельности предприятия (на материалах ООО «Шкірзавод «ВЕЛЕС», г. Бердичев, Житомирская обл.).

Выпускная квалификационная работа на получение образовательной степени магистра по специальности 073 «Менеджмент» специализации «Менеджмент внешнеэкономической деятельности». Киевский национальный торгово-экономический университет, Киев, 2018.

Работа посвящена систематизации и обоснованию механизмов оценки и совершенствования системы организации и планирования внешнеэкономической деятельности предприятия. В первом разделе работы проанализированы понятие, задания и принципы организации и планирования внешнеэкономической деятельности предприятия. Определены факторы, которые влияют на организацию и планирование внешнеэкономической деятельности предприятия, обобщены методические подходы к оценке их эффективности.

Во втором разделе проведен анализ финансово-хозяйственной и внешнеэкономической деятельности ООО «Шкірзавод «ВЕЛЕС», г. Бердичев, Житомирская обл., определено влияние факторов на процессы организации и планирования внешнеэкономической деятельности предприятия, дана оценка эффективности организационной системы управления и планирования ООО «Шкірзавод «ВЕЛЕС» в сфере внешнеэкономической деятельности.

В третьем разделе определены основные направления, инструменты и средства совершенствования организации и планирования внешнеэкономической деятельности ООО «Шкірзавод «ВЕЛЕС», г. Бердичев, а также системы их информационного обеспечения. Для подтверждения и обоснования целесообразности практического внедрения предложенных мероприятий осуществлено прогнозную оценку внешнеэкономической и финансово-хозяйственной деятельности ООО «Шкірзавод «ВЕЛЕС», г. Бердичев, Житомирская обл. в 2018-2020 гг.

Ключевые слова: организационная система управления, планирование внешнеэкономической деятельности, контролинг, информационное обеспечение.

ANNOTATION

Slieptsova K. Organization and Planning of the enterprise's foreign economic activity (based on "Skin factory "VELES" Ltd, Berdichev, Zhytomyr region).

Final qualifying paper for Master's degree in the specialty 073 «Management» specialization «Management of foreign economic activity». Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2018.

The work is devoted to definition and justification of mechanisms for evaluating and improving the enterprise's system of organizing and planning of foreign economic activity. The first section deals with analysis of the nature, objectives and principles of the organization and planning of the enterprise's foreign economic activity. Methodical approaches to assessing the effectiveness of the organization and planning of foreign economic activity of the enterprise are systematized.

The second section analyzes the financial and foreign economic activity of «Skin factory "VELES"» Ltd., Berdichev, Zhytomyr region. The impact of different factors on the processes of organizing and planning of enterprise's foreign economic activity are identified. Based on generalized methodical approaches, the effectiveness of organizational management and planning of enterprise's foreign economic activity is evaluated.

The third section defines the main directions, tools and measures to improve the organization and planning of foreign economic activity of "Skin factory "VELES" Ltd and system of its information providing. To confirm the rationale and expediency of practical implementation of proposed measures, enterprise's financial and foreign economic activities in 2018-2020 are forecasted.

Keywords: organizational management, planning of foreign economic activity, controlling, information providing.

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

Реферат

на тему:

«Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»,
м. Бердичів, Житомирська обл.)

Студентки 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 073

«Менеджмент» спеціалізації
«Менеджмент
зовнішньоекономічної
діяльності»

Слепцова Катерина
Дмитрівна

Науковий керівник:
к.ек.н., доцент

Шнирков
Олександр Олександрович

Київ 2018

РЕФЕРАТ

Тема випускної кваліфікаційної роботи:

*Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства
(за матеріалами ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», м. Бердичів, Житомирська обл.)*

*Випускна кваліфікаційна робота містить 112 сторінок, 23 таблиць,
23 рисунка, список використаних джерел з 60 найменування та 8 додатків.*

Об'єктом дослідження є процес організації і планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретико-методичних основ і формуванні практичних рекомендацій з удосконалення організаційної системи управління та планування зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства.

Завданнями дослідження є: визначити сутність та особливості проведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проаналізувати фактори, що впливають на організацію та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства; узагальнити критерії та показники оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проаналізувати фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність підприємства; здійснити оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; визначити напрями вдосконалення процесів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розробити заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; надати прогностичну оцінку показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умов реалізації запропонованих заходів.

У ході дослідження в I розділі визначено, що планування являє собою відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективи і майбутній стан процесу чи об'єкту, тоді як організація діяльності підприємства

носить двоїстий характер, поєднуючи в собі вибір організаційної структури управління і сам процес управління.

У **II розділі** представлені результати оцінки фінансово-господарського стану й експортно-імпортової діяльності та показників ефективності організації і планування ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС», м. Бердичів, на матеріалах якого здійснювалось магістерське дослідження. В цілому підприємство здійснює успішну господарську діяльність і має позитивну структуру балансу, однак зростаюча роль експортних операцій в доходах обумовлює необхідність реорганізації низки управлінських процесів. Подальший розвиток ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» гальмує значний рівень дублювання функцій підрозділів, низький рівень розподілу повноважень від вищої до нижчої ланки керівників та недостатня увага до проблем підвищення кваліфікації персоналу. Плануванню зовнішньоекономічної діяльності притаманний недостатній рівень адаптивності до мінливих факторів зовнішнього середовища.

Для вдосконалення системи організації і планування зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС», м. Бердичів у **III розділі** запропоновано реорганізувати організаційну структуру підприємства шляхом створення відділу ЗЕД, впровадження процесного підходу і використання функціонально-вартісного аналізу в управлінні ЗЕД, використання аутодіагностичної моделі планування у сфері ЗЕД, запровадження системи зустрічного планування в управлінні підприємством і формування системи стратегічного моніторингу, організації служби контролінгу для оперативного реагування планової системи управління на виклики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Результати розрахунку прогнозних показників ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС», м. Бердичів вказують на те, що запровадження викладених в роботі рекомендацій дозволить підвищити обсяги експортних операцій підприємства, доходи від яких перекриють кошторисні витрати на практичну реалізацію відповідних заходів, внаслідок чого підприємство збільшить свою прибутковість, ефективність і рентабельність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність і особливості проведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	8
1.2. Аналіз факторів, що впливає на організацію та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	18
1.3. Критерії та показники оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШКІРЗАВОД «ВЕЛЕС».....	40
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС».....	40
2.2. Аналіз операцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС».....	48
2.3. Оцінка ефективності діяльності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС».....	57
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ШКІРЗАВОД «ВЕЛЕС».....	68
3.1. Основні напрями вдосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	68
3.2. Розробка системи заходів щодо ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємством ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС».....	80
3.3. Розрахунок прогностичних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС».....	91

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	99
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Сучасні процеси глобалізації світового економічного розвитку не оминають і Україну, яка поступово інтегрується до міжнародної економіки. Основним суб'єктом сучасних міжнародних економічних відносин виступає підприємство як ключова ланка ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні усього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на технічний рівень виробництва, його ефективність, якість продукції, що виробляється.

В існуючих умовах динамічного розвитку ринкового середовища особливої актуальності для підприємств набуває реалізація функцій організації і планування, оскільки саме від їх ефективності залежить результативність виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання та виконання ними решти управлінських функцій. Сфера зовнішньоекономічної діяльності не є винятком, адже в умовах глобалізації здійснення підприємствами міжнародних транзакцій дозволяє максимально ефективно користуватись з власних конкурентних переваг і значно розширювати ринки збуту.

Зважаючи на високий рівень відкритості національної економіки України під час ринкових трансформацій, зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу стає основним чинником розширеного відтворення. Ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами передбачає її чітку організацію, одним з основних елементів якої є детальне планування ЗЕД, оскільки від раціонального і науково-обґрунтованого передбачення господарської діяльності закордоном безпосередньо залежить ефективність виходу підприємства на зовнішній ринок. Відтак забезпечення ефективної організації та планування зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних господарюючих суб'єктів залишається однією з визначальних передумов сталого економічного розвитку України.

Сучасний стан економіки України характерний спадом багатьох макроекономічних показників. Ця складна ситуація посилюється також кризовим станом зовнішнього сектора вітчизняної економіки, скороченням обсягів експорту товарів і послуг. Виступаючи базовими функціями менеджменту, організація і планування міжнародної господарської діяльності формують основу для успішного функціонування підприємства в кризових умовах, тоді як бізнес-структури, які приділяють недостатню увагу цим функціям, стрімко втрачають свої конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках при несприятливому впливі макроекономічних чинників.

Дослідженню особливостей організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні присвячено наукові доробки низки вітчизняних вчених-економістів, зокрема Є.Ю. Антипенка, Т.С. Березівського, А.О. Босак, Н.О. Вацика, А.М. Вічевич, В.М. Гриньової, В.П. Горьового, С.О. Гуткевич, Р.З. Дарміць, В.М. Діденко, Г.М. Дроздової, В.К. Збарського, М.Б. Журавльової, А.М. Кандиби, О.Є. Кузьмна, С.Ю. Лапіцької, Т.І. Лепейко, А.А. Мазаракі,, Т.М. Мельник, Г.В. Назарової, О.О. Непочатенко, М.М. Новікової, В.В. Орлова, М.Г. Оробчук, Т.Г. Остапенко, В.Н. Парсяк, С.Г. Пастушенка, С.М. Петренка, Н.Я. Пітель, А.С. Полянської, С.Ф. Покропивного, І.М. Прудникової, В.М. Селютіна, Г.В. Ситник, О.П. Суськова, Р.А. Фатхутдінова, Л.І. Шваб та ін. Напрацювання цих та ряду інших науковців становлять значну теоретичну базу з обраної теми дослідження.

Мета дослідження полягає у визначенні теоретико-методичних основ і формуванні практичних рекомендацій з удосконалення організаційної системи управління та планування зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства.

Поставлена у роботі мета обумовила необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- визначити сутність та особливості проведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- проаналізувати фактори, що впливають на організацію та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- узагальнити критерії та показники оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську та зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- здійснити оцінку ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити напрями вдосконалення процесів організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надати прогностичну оцінку показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умов реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес організації і планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для вирішення поставлених завдань під час написання випускної кваліфікаційної роботи було застосовано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, а саме: системний метод – при дослідженні сутності, принципів, завдань та алгоритму організації і планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства (підрозділи 1.1 і 1.2); методи аналізу та синтезу – для узагальнення методичних підходів до оцінки ефективності та здійснення самої оцінки організації і планування фінансово-господарської й зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства (підрозділи 1.3, 2.1, 2.3), методи компаративного та статистичного аналізу – при визначенні впливу факторів зовнішнього середовища на процеси організації та планування ЗЕД досліджуваного підприємства (підрозділ 2.2); метод системно-структурного аналізу – для обґрунтування заходів і визначення напрямів

удосконалення процесів організації і планування зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства (підрозділи 3.1 і 3.2); метод кореляційно-регресійного аналізу – для надання прогностичної оцінки показників економічної діяльності досліджуваного підприємства (підрозділ 3.3). Крім того, для вирішення усіх поставлених у випускній кваліфікаційній роботі завдань застосовувались також методи класифікації, групування та графічного зображення результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі й нормативно-правові акти України, монографії та інші наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, результати досліджень спеціалізованих науково-дослідних інститутів, публікації у періодичних наукових та інформаційно-аналітичних виданнях, матеріали конференцій, бухгалтерська та фінансова звітність підприємства.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що його результати можуть бути використані вітчизняними господарюючими суб'єктами малого підприємництва для вдосконалення підходів і механізмів щодо організації та планування зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація викладених в роботі положень рекомендаційного характеру дозволить підвищити ефективність міжнародної економічної діяльності вітчизняних підприємств та сприятиме зростанню рівня їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках товарів і послуг.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 60 найменувань і 8 додатків. Основний текст роботи викладено на 112 сторінках машинописного тексту, що містить 23 таблиць і 23 рисунки.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості проведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Відповідно до чинного вітчизняного законодавства, а саме ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», організація зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на рівні підприємства передбачає формування структури управління та визначення організаційних засад діяльності, які б дозволили підприємству встановлювати і здійснювати взаємовідносини з іноземними суб'єктами господарювання на території України та за її межами [1].

Підприємству для ефективної організації ЗЕД потрібна раціональна структура управління, що буде найбільш адекватною до специфіки його роботи. Організація управління ЗЕД як складова управління підприємством у цілому обумовлена передусім загальною стратегією. Стратегія вважається засобом функціонування підприємства, що реалізується через пристосування до елементів ринкового середовища, а структура управління – конструкцією, на яку ця стратегія спирається. В ланцюгу, який пов'язує середовище функціонування підприємства, загальну стратегію і організаційну структуру, всі ланки тісно пов'язані між собою. Якщо вони не відповідають одна одній і не обумовлюють одна одну, то робота підприємства може опинитися під загрозою [10, с. 114].

Мета і завдання ЗЕД, які підприємство має вирішувати у взаємовідносинах з іноземними контрагентами, визначають і саму організацію ЗЕД. Метою, як правило, є збільшення прибутку завдяки підвищенню ефективності підприємництва на міжнародному ринку. Оргструктура управління ЗЕД, як і управління підприємством загалом, має перманентно змінюватись з метою удосконалення, з огляду на внутрішні умови, що складаються, вона має

відповідати перетворенням як зовнішнього середовища, так і галузі менеджменту. Природно, не можуть залишатись статичними і методи та форми управлінської оргструктури ЗЕД підприємства.

Проаналізувавши літературні джерела, можемо виділити два, на нашу думку, найбільш важливих завдання, що постають перед підприємствами, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, це:

1. Формування найбільш раціональної внутрішньої організаційної структури менеджменту ЗЕД.

2. Вибір стилю управління ЗЕД, що забезпечував би максимальний показник ефективності досягнення мети цієї діяльності.

За рядом індикаторів унікальними є поширені форми менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах України, що займаються безпосередньо виробничою діяльністю. Проте, деякі узагальнення щодо їх змісту все ж можна зробити. Апарат менеджменту ЗЕД на підприємствах України, що є досить активними на зовнішніх ринках, зазвичай передбачає дві основні організаційні форми:

- відокремлений структурний підрозділ – департамент або відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) або ЗЕД, як органічна частина чинної організаційної структури менеджменту підприємства;

- окреме зовнішньоторговельне підприємство, що створюється суб'єктом ЗЕД для забезпечення максимально ефективного менеджменту діяльності на зовнішніх ринках (ЗТП) [22, с. 209-210].

Проте, переважно в структурі менеджменту підприємства описаний нами вище відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не являє собою абсолютно відокремленого структурного підрозділу. Зазвичай, цей підрозділ – органічна частина загальної системи управління підприємства. Основна мета діяльності такого управлінського підрозділу – здійснення ефективного менеджменту ЗЕД як окремої, важливої, проте, невід'ємної складової частини системи управління операційною діяльністю підприємства загалом. Поточним завданням цього відділу, як правило, є координація процедур, пов'язаних з плануванням,

координацією та організацією ЗЕД, а не забезпечення процесу логістики та врегулювання питань митого очищення товарів.

Саме основні завдання та функціональні обов'язки ВЗЕЗ визначають особливості формування структури та організації роботи цього підрозділу підприємства, який зазвичай очолює начальник відділу. В практичній діяльності українських підприємств – суб'єктів ЗЕД такий відділ переважно містить у структурі більш дрібні ланки, як наприклад, сектори, групи спеціалістів за напрямом роботи тощо. Такі ланки переважно також мають чітко визначений перелік завдань більш вузького спрямування та відповідні функціональні обов'язки.

Організаційна структура менеджменту ЗЕД на підприємстві зазвичай обумовлена основними завданнями та функціями, що покладаються на цю службу, визначальними серед яких можуть бути:

- 1) Ведення переговорів, парафування та укладання зовнішньоторговельних контрактів.
- 2) Покращення динаміки показників експортно-імпортних операцій та покращення їх структури.
- 3) Збільшення ефективності закупівельної діяльності на зовнішніх ринках згідно стратегічних цілей підприємства.
- 4) Зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку, здійснення організаційних заходів щодо удосконалення якості продукції.
- 5) Здійснення моніторингу динаміки основних показників розвитку зовнішніх ринків, вивчення споживчих переваг, що визначають конкурентоспроможність товарів на них.
- 6) Моніторинг діяльності основних конкурентів підприємства та аналіз переваг та недоліків у їх роботі.
- 7) Забезпечення післяпродажного сервісу товарів на зарубіжних ринках.
- 8) Розробка плану заходів з просування товарів на зовнішніх ринках, кінцевою метою втілення якого має стати суттєве збільшення обсягів реалізації.

9) Координація діяльності підприємства в межах правового поля інших країн, забезпечення юридичного захисту інтересів компанії на зовнішніх ринках.

10) Кооперація з іншими підрозділами щодо забезпечення надійності логістичного ланцюга компанії.

11) Координація діяльності підприємства з купівлі патентів, ліцензій на винаходи, тощо.

12) Організація та проведення протокольних заходів компанії [22, с. 211].

Структурними одиницями підрозділу ЗЕД, як правило, є маркетингова та комерційна ланки (рис. 1.1).

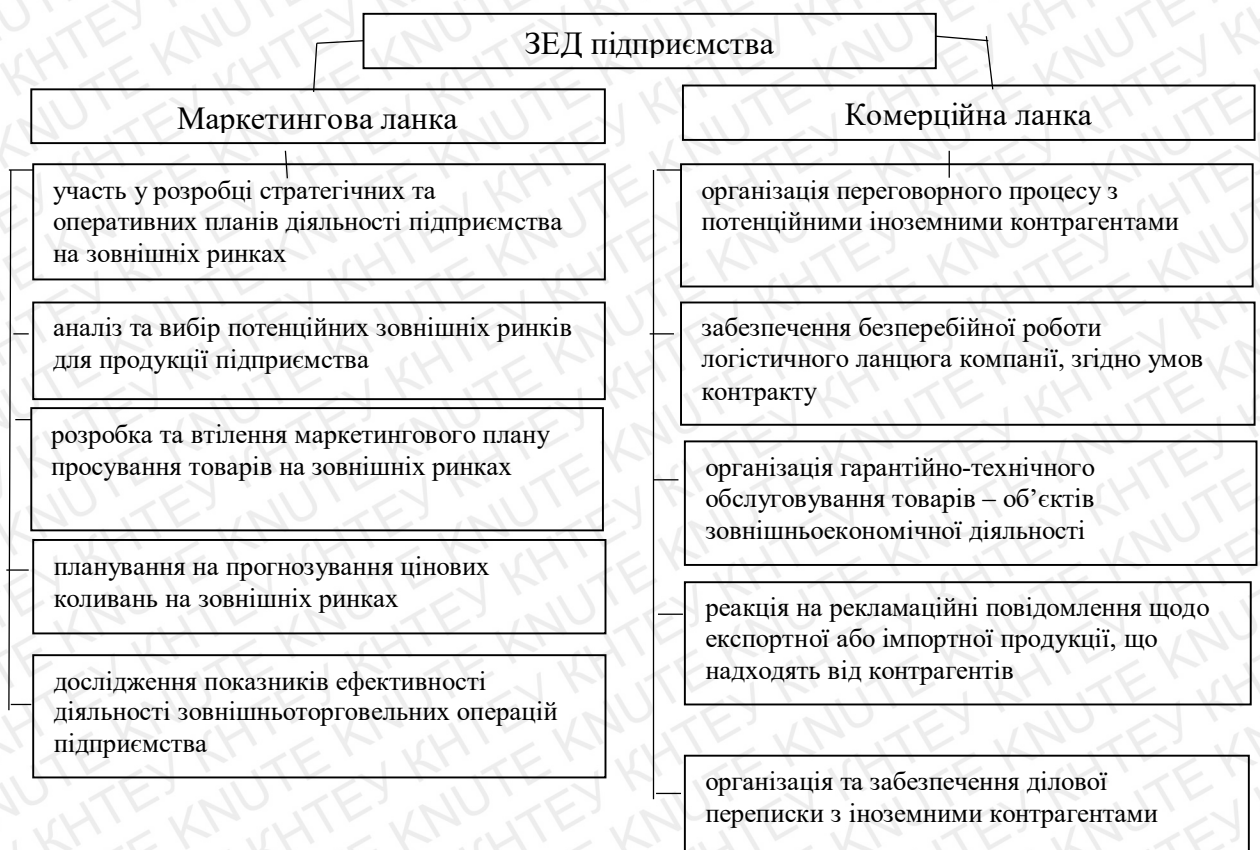


Рис. 1.1. Функції маркетингової та комерційної ланок ЗЕД

Джерело: розроблено автором на основі [12, с. 213]

Додатково можуть створюватись підрозділи за допоміжними напрямками організації ЗЕД, наприклад, планово-економічна, фінансово-облікова, юридична та інженерно-технічна ланки [4, с. 114].

Структура підрозділу ЗЕД підприємства, як правило, не є статичною, тому функції технічних і підготовчих ланок можуть у процесі розвитку інституційно

трансформуватись та виконуватись через новостворені централізовані спеціальні підрозділи або сектори, наприклад, копіювально-розмножувальний, перекладацький, комерційний, фінансово-обчислювальний, аналітичний та інші.

Таким чином, можемо узагальнити, що організаційно-функціональна структура ЗЕД підприємства багато в чому визначає ефективність його діяльності загалом. На нашу думку, для забезпечення максимального досягнення цілей підприємства на зовнішньому ринку, організація ЗЕД має здійснюватися за функціональним принципом. Зразок такої структури організації наведено на рис. 1.2.

Оргструктура зовнішньоекономічної діяльності компанії визначається і обраними методами виходу на національні ринки іноземних держав, серед можливих варіантів, наприклад, прямий метод (безпосередній вихід підприємства на зовнішній ринок) та непрямий метод (вихід на зовнішній ринок за допомогою підприємства-посередника).

У разі наявності та поєднання наступних факторів – висококонкурентна продукція, велика питома вага експорту в загальному обороті продукції підприємства, незначна ринкова конкуренція, наявність людських ресурсів для вдалого організаційного забезпечення ЗЕД, у структурі компанії доцільно створювати власну службу ЗЕД.

Як уже було зазначено вище, організаційно-функціональна структура ЗЕД підприємства не є статичною – вона може змінюватись та реорганізовуватись. Важливою особливістю реорганізації є те, що вона не нівелює всіх прав та зобов'язань підприємства перед кредиторами чи бюджетом, а просто передбачає перехід функціонально – організаційних та інших обов'язків від однієї інституції до іншої або інших.

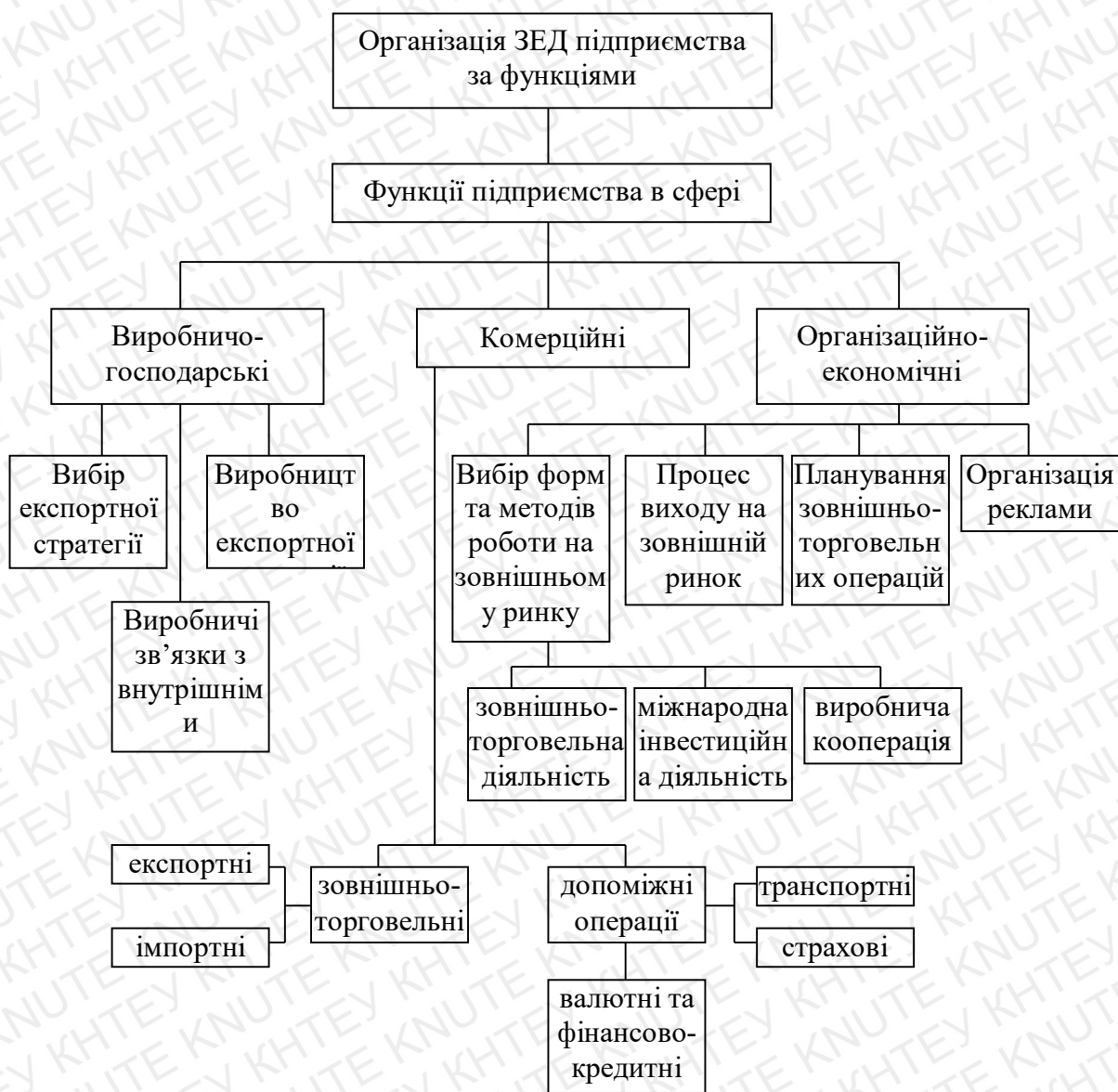


Рис. 1.2. Організаційна структура ЗЕД підприємства за функціональним принципом

Джерело: розроблено автором на основі [17, с. 78]

Однією з найбільш важливих складових управління ЗЕД є планування. Без цього компоненту менеджменту підприємство не може успішно розвиватися і покращувати свою роботу. Сутність поняття «планування» визначається як передбачення результатів діяльності підприємства і ресурсів, які необхідні для досягнення поставленої мети. У менеджменті ЗЕД планування також передбачає необхідність визначення мети ЗЕД як складової планування в загальній системі управління підприємством. Основні цілі ЗЕД мають підпорядковуватися меті

(місії) підприємства, мають бути спрямовані на її досягнення за рахунок зовнішніх чинників росту [2, с. 33].

Встановлюючи можливі й бажані орієнтири діяльності на міжнародному ринку в перспективі, підприємство тим самим зменшує ймовірність непередбачених дій зовнішніх чинників, а також рівень ризиків, що пов'язані з діями цих чинників.

Потреба в плануванні зовнішньоекономічних операцій значною мірою зростає в умовах невпинної конкурентної боротьби на міжнародному ринку. Залежно від того, наскільки багато невизначеностей, різноманітних ідей і часових обмежень у плануванні, в практиці ЗЕД використовують різні типи планування діяльності. В залежності від того, який період часу охоплюють плани, розроблені підприємством, планування може поділятися на три типи: коротко–, середньо– і довгострокове.

Короткострокове планування передбачає формування планів діяльності на 1-2 роки. Як правило, це річний план ЗЕД, який в загальних рисах описує конкретні завдання щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій. Середньострокове планування передбачає визначення більш стратегічних орієнтирів, порівняно з короткочасним. Нещодавно середньострокове планування здійснювалося на 5 років, проте висока мінливість зовнішнього середовища спричинила необхідність зменшити терміни цих типів планів до 2-3 років [43]. Довгострокове планування охоплює значні часові періоди – від 5 до 15 років. Довгий час довгострокове планування ототожнювали із стратегічним, однак нині більшість дослідників ці два поняття розглядають окремо одне від одного.

Технологія процесу планування зовнішньоекономічних операцій викликає зацікавленість не лише в науковців, а й управлінців та економістів-практиків. Так, наприклад, В.І. Шалацький і Є.К. Бабець визначають наступну послідовність етапів планування ЗЕД [3, с. 132]:

- 1) визначення місії, цілей та завдань суб'єкта ЗЕД;
- 2) аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення проблем, пов'язаних із можливим впливом цих чинників на ЗЕД;

- 3) окреслення шляхів вирішення встановлених проблем;
- 4) прогнозування результатів діяльності підприємства в умовах впливу проаналізованих чинників середовища;
- 5) оцінювання ефективності результатів діяльності за кількома сценаріями дій керівництва підприємства щодо ЗЕД;
- 6) прийняття рішення про вибір кращого сценарію.

У Г.М. Дроздової [10, с. 117] процес планування ЗЕД передбачає вісім етапів:

- 1) визначення місії, цілей і завдань підприємства згідно поставлених цілей, формування «дерева завдань»;
- 2) аналіз і оцінювання чинників середовища;
- 3) стратегічний аналіз з розробленням кількох стратегій ЗЕД;
- 4) порівняння і визначення одної з альтернативних стратегій, обґрунтування її вибору з-поміж альтернативних;
- 5) розробка остаточного і деталізованого стратегічного плану діяльності підприємства у сфері ЗЕД;
- 6) середньострокове планування. Формування середньострокових планів і програм ЗЕД;
- 7) створення річних оперативних планів на основі середньострокового і стратегічного планування ЗЕД;
- 8) організація та контроль за виконанням планів і програм ЗЕД.

Ковтун Є. і Малашевська Т. у своїй науковій праці виділяють у процесі організації та планування ЗЕД підприємства такі основні блоки діяльності: визначення довгострокової мети цієї діяльності, аналіз ринкових можливостей підприємства, дослідження зовнішнього ринку – потенційного ареалу діяльності фірми, підбір альтернативних шляхів функціонування компанії на зовнішніх ринках, розробка тактичного плану діяльності, застосування різноманітних методик формування і стимулювання попиту і, відповідно, збуту товарів, забезпечення аналітичної роботи та контролю виконання завдань ЗЕД [44].

Комплексне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, на переконання Т.Г. Майданюк і В.В. Соколовської, повинно передбачати не лише

наявність розробленої стратегії цієї діяльності компанії, а й чіткий перелік тактико-оперативних цілей, розроблений управлінцями на середньому та нижчому рівні менеджменту компанії [46].

На думку В.В. Іванової [13, с. 328], весь процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства умовно поділяється на три етапи: довгострокове планування та вибір ринкової стратегії підприємства; планування діяльності на зовнішньому ринку у середньостроковій перспективі; здійснення короткострокового планування ЗЕД.

Алексеева М.М. розробила більш чітко визначену послідовність процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. На її думку, цей процес також поділяється на основні блоки за терміном планування – довгострокове або стратегічне, середньострокове та короткострокове. Щоправда, на цьому М.М. Алексеева не обмежилась у характеристиці процесу планування ЗЕД та додатково пропонує більш розширений алгоритм, що складається з 9 послідовних кроків:

- дослідження визначальних внутрішніх та зовнішніх факторів функціонування підприємства на зовнішньому ринку;
- встановлення напрямів та цілей стратегічного розвитку компанії;
- здійснення стратегічного альтернативного аналізу діяльності компанії на зовнішньому ринку;
- обрання та обґрунтування найбільш придатної для підприємства стратегії ЗЕД, що визначається загальною стратегією функціонування фірми;
- розробка довгострокового (стратегічного) плану ЗЕД підприємства;
- здійснення середньострокового планування цілей, завдань та засобів їх досягнення у сфері ЗЕД компанії;
- здійснення оперативного планування діяльності фірми на зовнішньому ринку;
- впровадження розроблених планів у життя;
- контроль виконання та оцінка досягнутих результатів ЗЕД [2, с. 77-78].

Аналізуючи розглянуті вище методики, можемо зробити висновок, що всі вони мають здебільшого схожий алгоритм дій, розрахованих на довгострокове, середньострокове та оперативне планування. І лише деякі з цих методик (табл. 1.1) мають свої специфічні особливості.

Таблиця 1.1

Особливості деяких методик планування ЗЕД

Автор методики	Зміст методики
В.І. Шалацький, Є.К. Бабець	Визначення проблем, пов'язаних із можливим впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на ЗЕД
Г.М. Дроздова	Середньострокове планування, формування середньострокових планів і програм ЗЕД. Створення річних оперативних планів на основі середньострокового і стратегічного планування ЗЕД
Є. Ковтун, Т. Малашевська	Застосування різноманітних методик формування і стимулювання попиту і, відповідно, збуту товарів на зовнішньому ринку
О.М. Коваленко, С.С. Шаповал	Характеристика особливостей товарів та послуг підприємства та потенційного ступеня задоволення ними споживчих вимог на внутрішньому і зовнішньому ринку

Джерело: розроблено на основі [3; 10; 44; 50]

Отже, проаналізувавши сутність та специфічні риси зовнішньоекономічної діяльності підприємства, можемо зробити наступні узагальнення. Процес управління ЗЕД передбачає певну інституційну структуру, що діє на підставі визначених засад та принципів функціонування, які забезпечують можливість здійснення підприємством його безпосередньої господарської діяльності на території України, за її межами та у співпраці з іноземними контрагентами.

1.2. Аналіз факторів, що впливають на організацію та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Чинна на підприємстві організаційна структура менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, як правило, обумовлена рядом факторів, найважливішими серед них можуть бути [22, с. 215]:

1. Обсяги та показники ЗЕД. Так наприклад, якщо обсяги зовнішньоекономічної діяльності є порівняно несуттєвими, а асортимент товарів

чи послуг – об'єктів експортно-імпортних операцій – досить вузьким, спеціальні структурні підрозділи управління ЗЕД не створюють. В такому випадку ЗЕД може координувати група менеджменту проекту на зовнішньому ринку, що діє в чинній оргструктурі підприємства.

2. Обсяги витрат, передбачених підприємством на виробничу або збутову діяльність на зовнішніх ринках. У разі, якщо такі обсяги є незначними, підприємству вигідніше залучати послуги підприємств-підрядників, що допомагають реалізувати зовнішньоекономічну діяльність іншим бізнес-структурам. У разі суттєвого збільшення питомої ваги ЗЕД в структурі доходів та прибутків підприємства більш вигідно самостійно вести господарську діяльність на зовнішніх ринках.

3. Рівень техніко-технологічної складності продукції. У разі, якщо технологічний процес виробництва товарів-об'єктів ЗЕД є надто складним, необхідним є створення виробничого підрозділу в іншій країні.

4. Рівень досвідченості. При виході на міжнародні ринки підприємствам, як правило, бракує коштів, що необхідні для повномасштабного втілення власних планів щодо ЗЕД. В таких випадках фінансові та інші активи намагаються зосередити у базовій країні місцезнаходження компанії й обирають такі організаційні форми здійснення ЗЕД, що передбачають залучення аутсорсингових компаній.

5. Контрольованість процесів оперативної зміни поточних цілей компанії, забезпечення обсягів доходів, конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках.

6. Рівень свободи економічної діяльності, що визначається прямим заміщенням форм підприємництва, рівнем податкових ставок, дозволеними обсягами репатріації коштів, чинними вимогами антимонополістичного законодавства, розвитком інституту приватної власності, рівнем її захисту і забезпечення недоторканості, рівнем доступу на ринок, тарифними та нетарифними бар'єрами для виходу.

7. Рівень конкурентної боротьби на зовнішньому ринку, потенціал його зменшення, з огляду на дефіцитні або важко відтворювані ресурси, що застосовуються в технологічному процесі експортного товару, можливість та відповідальність за вступ у комерційні змови з іншими учасниками ринку з метою унеможливлення появи нових конкурентів;

8. Можливість самостійного або аутсорсингового випуску продукції на зовнішніх ринках. Так, в деяких випадках, більш економічно ефективним для підприємства є випуск товарів або послуг на потужностях у країні базування та подальших їх експорт. Іноді ж, навпаки, доцільно залучати до співпраці виробничі потужності аутсорсингових підприємств на зарубіжних ринках.

9. Рівень ризикованості виходу на зовнішній ринок та ведення бізнесу за кордоном. Даний аспект передбачає вплив різноманітних зовнішніх факторів середовища, таких як політична та економічна стабільність іноземних держав, що значною мірою визначають прибутковість підприємства [17, с. 76].

Ефективність організаційної системи управління (ОСУ) визначається ступенем її пристосування, адаптації до мінливих ринкових умов. Сучасні тенденції в організаційних структурах суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності проявляються у наступному:

- відбувається переформування жорстких ОСУ на користь розширення самостійності бізнес-підрозділів з одночасним збільшенням відповідальності за їх рішення;
- структурні підрозділи переносяться в інші країни з метою наближення їх до цільового ринку;
- відбувається переорієнтація з експорту товарів і послуг з країни до виробничої діяльності на закордонних підприємствах (транснаціоналізація бізнесу);
- відбувається усунення послуг посередників;
- все більш поширеними стають гнучкі організаційні механізми, спроможні швидко перебудовуватися у зв'язку зі зміною технічних та інших умов.

Основні чинники впливу на формування ОСУ, систематизовані колективом авторів під керівництвом С. О. Гуткевича, наведені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні фактори, що впливають на формування організаційної структури управління підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Джерело: розроблено на основі [4, с. 186]

Разом з цим, внутрішні чинники впливу на формування ОСУ, розділяються на три групи: стратегічні (місія, цілі, корпоративні стратегії); управлінські (існуюча організаційна структура; практика ухвалення управлінських рішень; готовність до делегування повноважень (децентралізації); корпоративна культура); ресурсно-організаційні (диверсифікація діяльності за країнами та регіонами; товарна диверсифікація, мотиви та моделі виходу фірми на зовнішні ринки, частка ринку, розмір фірми, наявні ресурси (фінансові, людські, виробничі)) [12].

Створена ОСУ суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності повинна не лише відображати найбільш ефективні зв'язки між підрозділами, але й бути стійкою до кризи, сприяти підвищенню активності участі всіх працівників підприємства в процесі вибору і ухвалення рішень з організації роботи і реалізації прийнятих стратегій. Необхідним є забезпечення єдності в межах стратегічних цілей структурних підрозділів. Кожен підрозділ повинен мати в своїй структурі управління функціональні служби (підсистеми), підлеглі керівникові, завданням яких має бути розробка стратегічних планів і поточних заходів щодо їх реалізації.

Така система дозволяє у мінімальні терміни вирішувати проблеми і пропонувати партнерам вигідні умови за укладеними договорами [17, с. 153].

При плануванні зовнішньоекономічних операцій важлива роль відводиться факторам, які визначають сам процес планування (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Основні фактори, які враховуються при плануванні діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Фактори	Характеристики
Вимоги до товару	Якість, надійність, упаковка; післяпродажний сервіс; екологічна чистота; сертифікація.
Місткість ринку	Насиченість; платоспроможність.
Втручання держави	Ліміти і ліцензування; ембарго; самообмеження постачання; пряма заборона й обмеження окремих видів діяльності.
Правове середовище	Комерційне або договірне право; загальні правові норми із захисту природи, техніка безпеки тощо; порядок створення нового бізнесу; оподаткування і ціноутворення; трудове законодавство.
Монополізація ринку	Антимонопольне законодавство
Митні процедури	Ввізні і вивізні митні тарифи; нетарифне регулювання вивозу (ввозу) товарів; валютний контроль при експорті; сертифікація санітарна, карантинна, ветеринарна.
Загальні зовнішні умови	Географічні, історичні, політичні; економічні, культурні.
Конкурентні умови	Співвідношення місцевих і міжнародних конкурентів; унікальні здатності конкурентів; транспортні витрати; кількість покупців; оптимальний розмір виробництва; однорідність покупців.

Джерело: розроблено на основі [60, с. 217]

Фактори, що впливають на планування ЗЕД підприємства поділяють на фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища належать [32, с. 297]:

1) мета й завдання підприємства. Від конкретизації стратегічних і тактичних цілей підприємства із подальшим детальним описом завдань залежить ефективність планування ЗЕД в цілому;

2) інформація. Достатність і достовірність аналітичної інформації про функціонування певних структурних підрозділів, динаміку й структуру обсягів продажу в рамках зовнішньоекономічних операцій, оперативність інформаційних потоків є основою для здійснення планування ЗЕД та визначає його результативність;

3) ресурсне забезпечення. Під поняттям «ресурси» розуміють сировинні, у т.ч. природні, матеріальні, фінансові та інші цінності та блага, що можуть бути використані для виробництва товарів, надання послуг, отримання інших доходів підприємства;

4) тип структури управління. Тип організаційної структури (територіальна, лінійно-функціональна, споживча, продуктова, проектна, матрична, конгломератна, програмно-цільова та ін.) визначає спрямованість, точність та швидкість планування ЗЕД;

5) стан технічного забезпечення. Наявність на підприємствах – суб'єктах ЗЕД інноваційного технічного забезпечення та спеціальних програмних продуктів значною мірою спрощує процес планування ЗЕД;

6) етапи життєвого циклу. Етап життєвого циклу розвитку, на якому знаходиться підприємство (зародження, розвиток, пік діяльності, занепад, ліквідація) обумовлюють тактичні напрями планування зовнішньоекономічних операцій та їх специфіку для кожного етапу;

7) характеристики товарів / послуг. Цей фактор, що визначається особливостями виготовлення та зберігання продукції, специфікою послуг, впливає на інтеграцію до відповідних ринків збуту. Тому ці особливості також необхідно враховувати під час планування ЗЕД для конкретного виду продукту, який створює підприємство;

8) масштаб ЗЕД. Від обсягів продажу товарів / послуг у ході зовнішньоекономічних операцій і територіальних обмежень ЗЕД залежить розробка та подальша адаптація тактики й стратегії ЗЕД. Їх об'єктивність впливає на успішність планування та реалізацію планів, особливо середньо- і довгострокових;

9) доступні технології. Вид виробничих технологій (масова, масово-поточкова, серійна, великосерійна, дрібносерійна, індивідуальна) обумовлює особливості планування діяльності залежно від обсягів і структури виробництва;

10) кваліфікація працівників. Наявність досвіду планування ЗЕД та необхідної кваліфікації у працівників підприємства відіграє вагомий роль в організації

зовнішньоекономічних операцій. Натомість, невисокий рівень кваліфікації персоналу, як правило, спричиняє низку проблем у процесі планування й реалізації планів з ЗЕД.

11) стан розвитку корпоративної культури. Рівень культури працівників, ступінь дотримання ними корпоративних норм і традицій підприємства, відповідальність і відданість персоналу, задоволення умовами праці визначає результативність планування ЗЕД та успішність діяльності в коротко- і довгостроковій перспективі [53].

До факторів зовнішнього середовища, що впливають на процес планування ЗЕД, відносяться [32, с. 298]:

1) економічні. Аналіз макроекономічних тенденцій (кон'юнктури світового ринку товарів та послуг, стану і змін на валютному ринку, міжнародної конкуренції тощо) безпосередньо впливає на визначення найбільш ефективної стратегії ЗЕД підприємства;

2) політичні. Стійкість і стабільність політичної системи в країні, відсутність воєнних конфліктів впливають на точність розроблених планів ЗЕД і можливість їх реалізації в майбутньому;

3) законодавчо-правові. Наявність законодавчої бази, сформованої на належному рівні, зокрема законодавства про зовнішньоекономічну діяльність, і нормативно-правових актів, що регулюють всі її форми і види, сприяє ефективності планування ЗЕД;

4) тип економіки країни. Наявність відповідної системи економічних відносин (ринкова, адміністративно-командна, змішана економіка) у тій чи іншій країні обумовлює специфіку здійснення ЗЕД, а отже, і можливості планування зовнішньоекономічних операцій;

5) споживачі. Формування цільових груп споживачів та задоволення їх потреб створює можливості для планування на підприємстві оптимальних обсягів та асортименту товарів. Зміни у потребах, смаках, вподобаннях споживачів обов'язково мають бути враховані при адаптуванні до споживачів планів ЗЕД;

6) постачальники. На формування іміджу й репутації підприємства безпосередньо впливають постачальники. Від їх порядності й надійності залежить ритмічність і оперативність поставок сировини, здійснення підприємством господарської діяльності та його функціонування в цілому;

7) традиції бізнесу. Вони пов'язані зі сприйняттям підприємства як суб'єкта ЗЕД, способами господарювання, специфікою державного управління, національної свідомістю та менталітетом підприємців, які сформувались у певній країні на певному етапі розвитку;

8) соціально-психологічні. Визначення психологічних переконань, особливостей, звичок населення різних країн необхідно враховувати під час планування ЗЕД з виходом підприємства в той чи інший сегмент зовнішнього ринку;

9) природно-кліматичні. Врахування кліматичних умов та географічних пріоритетів різних країн також є однією з об'єктивно необхідних умов успішності планування ЗЕД [32, с. 299].

1.3. Критерії та показники оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Надзвичайно важливим чинником, що визначає адекватність аналізу економічних показників діяльності підприємства та зумовлює організацію вдалого управління ЗЕД в динамічних умовах сучасного світового ринку та поглиблення інтеграційних процесів в бізнесі, є вибір методичних підходів до оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Методика оцінки ефективності ЗЕД у практичній діяльності підприємств може здійснюватися з урахуванням різних аспектів його діяльності, наприклад, передбачати розгляд комерційних, фінансових, логістичних та інших галузевих індикаторів.

Оцінку ефективності організації ЗЕД підприємства можна визначити як процес комплексного системного дослідження індикаторів, що характеризують результат міжнародної комерційної діяльності компанії, показників ефективності функціонування її основних структурних підрозділів, що здійснюють безпосередню організацію ЗЕД, кінцевою ціллю якого є надання комплексної об'єктивної оцінки результатів, які вдалось досягнути, визначення факторів, що зумовили відхилення від планових показників та пошук напрямів і визначення заходів збільшення ефективності ЗЕД. В даному випадку, здійснення комплексного дослідження передбачає проведення всебічного багатфакторного аналізу господарської діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Передумовами проведення такого дослідження є застосування інформаційних ресурсів з диверсифікованих джерел надходження та системного підходу до алгоритму аналізу економічних показників діяльності.

Системність у здійсненні оцінки показників ЗЕД підприємства передбачає постановку єдиної цілі аналізу окремих напрямів та об'єднання їх в цільну, неподільну систему. Застосування системного підходу при дослідженні ефективності ЗЕД підприємства передбачає поділ цього цілісного економічного напрямку на окремі складові елементи (рис. 1.4).

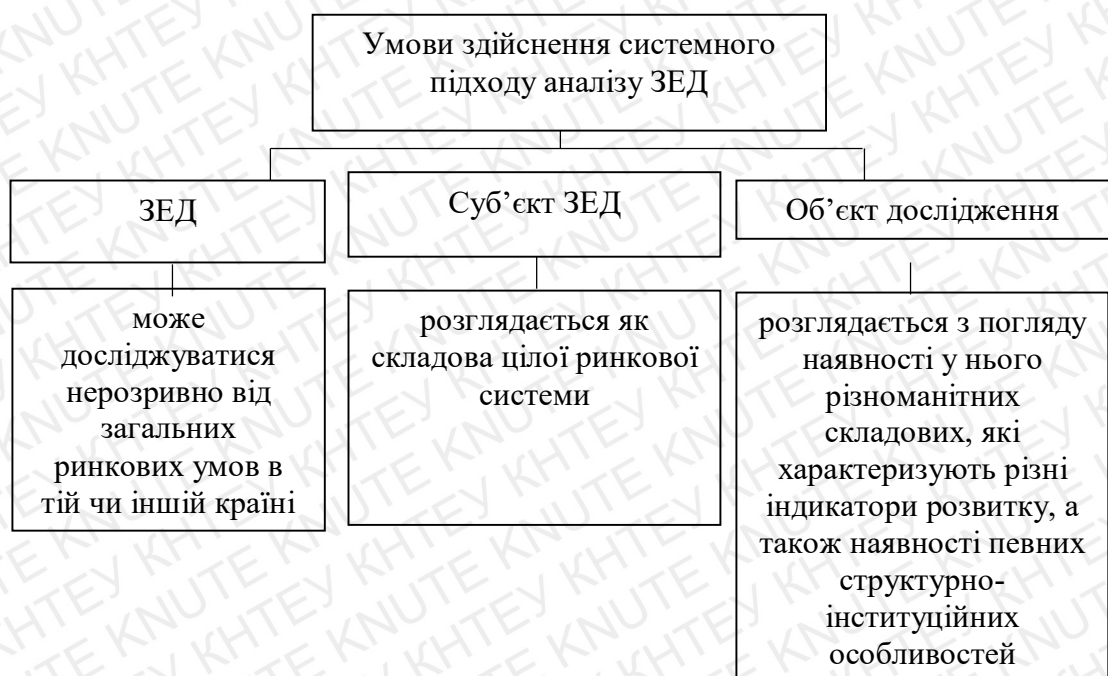


Рис. 1.4. Складові системного підходу аналізу ЗЕД підприємства

Джерело: розроблено на основі [24, с. 54]

Процес оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає три основні етапи.

На першому – встановлюють значення показників, що визначають доцільність налагодження довірливих відносин з тими чи іншими іноземними контрагентами. В рамках цього етапу проводять визначення мети та пріоритетних напрямів ЗЕД для компанії, визначають можливі варіанти співпраці на зовнішніх ринках, проводять оцінку наявних власних ресурсів компанії, відповідність її стратегії та тактики основним, попередньо визначеним умовам роботи на зовнішньому ринку.

У разі, якщо зовнішньоекономічний контракт підприємством все ж укладено, розпочинається другий етап оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності. Ця фаза досліджень передбачає оцінку ефективності використання ресурсів підприємства, виявлення та мінімізацію відхилень від початкового розробленого плану ЗЕД, внесення змін до операційної діяльності на зовнішніх ринках, залежно від динамічних умов їх функціонування [24, с. 56].

Заключний – третій етап оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності передбачає: аналіз основних показників функціонування підприємства на зовнішньому ринку, співпраці з конкретними контрагентами, економічних результатів у відносному та грошовому вираженні; дослідження втрати потенційної вигоди від ЗЕД; уточнення зовнішньоекономічної стратегії підприємства; пошук нових можливостей та способів ЗЕД, пошук шляхів для здобуття нових правових гарантій на зовнішніх ринках.

На підставі проведеного нами аналізу можемо нижче визначити основні завдання проведення оцінки ефективності ЗЕД компанії:

- аналіз показників ефективності зовнішньоекономічних угод з іноземними контрагентами;

- дослідження тенденцій та динаміки визначальних індикаторів компанії на зовнішньому ринку за визначений звітний період у порівнянні з аналогічним попереднім часовим інтервалом;
- проведення багатофакторного дослідження ЗЕД компанії з метою встановлення закономірностей щодо зміни показників цієї діяльності;
- дослідження потенціальних шляхів збільшення продуктивності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- аналіз фінансових показників продуктивності ЗЕД та їх питомої ваги в структурі загального фінансового стану компанії;
- оцінка результативності капіталовкладень, пов'язаних з діяльністю на зовнішніх ринках;
- визначення основних напрямів застосування управлінських зусиль щодо організації та координації ЗЕД;

Сукупність особливих прийомів і методів дослідження, що використовуються для аналізу економічних даних згідно попередньо визначених цілей і є методикою оцінки ефективності організації ЗЕД підприємства, крім того, застосування певних методичних підходів в цьому аспекті передбачає підбір чіткого переліку індикаторів для аналізу [23, с. 96].

Серед прийомів і методів, що використовуються для визначення показників ефективності організації та координації господарської діяльності підприємств на зовнішніх ринках переважають наступні:

- 1) визначення груп та оцінка співставляваних і порівнюваних показників;
- 2) аналітична візуалізація результатів досліджень (побудова графіків, діаграм, таблиць);
- 3) індикація величин різних груп (абсолютних, відносних, тощо);
- 4) використання способу ланцюгових підстановок, тощо.

Систему аналізованих показників ЗЕД підприємства можна визначити як впорядковану за певним принципом величину індикаторів, де кожен окремий

показник свідчить про динаміку певного напрямку роботи підприємства на зовнішньому ринку.

Виділяють чотири основні групи показників, що застосовуються для характеристики ефективності зовнішньоекономічної діяльності компаній:

Група 1: до цієї групи відносять переважно показники з абсолютним значенням, наприклад, розмір експортно-імпортних операцій; кількість витрат підприємства на здійснення експортно-імпортних операцій; залишок коштів на рахунку за певних період; загальна кількість рекламаций, що надійшли від контрагентів та були задоволені підприємством (у натуральному та грошовому вираженні); преференції, що були надані покупцям; питома вага експорту або імпорту нових товарів у загальній структурі;

Група 2:

а) показники, що характеризують динаміку ЗЕД: показники, що характеризують зміну вартості, фізичного обсягу продажів; показники динаміки цін, інших ринкових показників, наприклад, динаміки ринків, питомої ваги нових товарів за визначений період часу, коефіцієнт зниження витрат у зв'язку з застосуванням нових технологій у сфері господарської діяльності та виробництва;

б) відносні показники (індекс, коефіцієнт), що характеризують ступінь втілення в життя визначених у контракті зобов'язань, наприклад, фактичної вартості та обсягу товарів;

в) часові показники, наприклад тривалість обороту при здійсненні зовнішньоторговельних операцій;

г) коефіцієнт повернення коштів при здійсненні зовнішньоторговельних операцій.

Група 3: структурні показники, наприклад, асортиментна (номенклатурна), географічна, витратна (фінансова) структура зовнішньоторговельних операцій;

Група 4: показники результативності (продуктивності, ефективності) ЗЕД, наприклад, фінансові результати зовнішньої торгівлі; продуктивність експортно-імпортних операцій; рівень рентабельності ЗЕД; економічна результативність експорту або імпорту; комплексний або інтегральний показник результативності

зовнішньоекономічної діяльності; ефективність діяльності з продажу продукції експорту на ринку певної країни; показник продуктивності закупівлі та експлуатації обладнання іноземного виробництва; результативність науково-технічної діяльності на зовнішньому ринку [24, с. 209].

Здійснюючи моніторинг та оцінку ефективності проведення заходів ЗЕД, що визначають економічні результати господарської діяльності підприємства, в цілому беруть до уваги комплекс різних показників. Передусім зважають на зовнішні та внутрішні умови здійснення функцій з господарювання, а також чинники, що зумовлюють їх зміни.

До найбільш визначальних факторів ефективності ЗЕД компаній відносять, наприклад, соціально-політичне на фінансово-економічне становище країни на ринку якої діє підприємство, рівень міждержавної співпраці цієї країни з державою базування підприємства, рівень зовнішньоторговельного обороту між країнами, сумісність правових норм ведення бізнесу в країнах, фіскальна політика, здатність випуску та реалізації конкурентоспроможної продукції на зовнішньому ринку, успіх засобів просування продукції, розкрученість бренду підприємства на зовнішньому ринку та ін. [44].

Варто зазначити, що поки вчені не демонструють одностайності у питаннях розробки чітко визначеної номенклатури чинників, визначальних для проведення оцінки ефективності організації ЗЕД компанії. Пропонуються різні системи класифікації цих чинників, наприклад, за такими ознаками: за характером розвитку та економічною природою, їх поділяють на кількісні або екстенсивні та якісні або інтенсивні; за напрямом дії фактори поділяють на внутрішні або зовнішні; за ресурсовитратним показником: чинники, пов'язані з витратами людських (трудових), економіко-фінансових ресурсів, оборотних та необоротних активів, тощо; залежно від сфери дії факторів – техніко-технологічні, структурно-організаційні та інші; за рівнем впливу на суб'єкта господарювання – суб'єктивні і об'єктивні; залежно від ступеня впливу на показники результативності зовнішньоекономічної діяльності – прогресивні і регресивні; залежно від

тривалості дії – постійні або тимчасові; за глибиною аналітичного дослідження: первинні і вторинні, тощо.

На практиці виділяють також основні і другорядні чинники, що обумовлено тим, що не однозначною або рівною є їх дія на показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Проте, не залежно від обставин, чинник, що був визначений спочатку як другорядний не може бути віднесений до іншої групи у майбутньому. Даний підхід можемо продемонструвати на конкретному прикладі, так, при здійсненні експортно-імпортних операцій з товарами чинник, пов'язаний з транспортом та транспортуванням визначальним, тобто основним. В той же час, при експорті-імпорті послуг – його значення нівелюється до другорядного за значенням.

Значно сприяє розумінню сутності різних підходів до оцінки ефективності ЗЕД детальний розгляд закономірностей їх класифікації. Проаналізувавши певні літературні джерела, можемо навести наступну запропоновану в них класифікацію цих підходів [23, с. 128]:

1. За переліком досліджуваних питань визначають окремо: комплексних підхід до оцінки, що передбачає дослідження всієї сукупності пов'язаних між собою індикаторів визначеної одиниці структури (показники діяльності всіх пов'язаних з ЗЕД структурних підрозділів), що здатні вичерпано характеризувати ЗЕД у різних (фінансово-економічному, техніко-технологічному та ін.) напрямках; тематичний підхід, який передбачає вивчення окремих індикаторів або напрямів діяльності підприємства на зовнішніх ринках. Прикладом застосування цього підходу є аналіз виключно обсягів реалізації товарів.

2. Підходи розрізняють і за часом на який вони спрямовані, наприклад, виділяють перспективні методи оцінки ефективності ЗЕД, спрямовані на майбутнє, ретроспективні – спрямовані у минуле та оперативні – спрямовані на даний, поточний момент часу.

3. Залежно від сфери проведення досліджень виділяють наступні підходи до оцінки ефективності ЗЕД: фінансово-економічний, оцінки показників результативності менеджменту, функціональний, вартісний, техніко-

технологічний, інвестиційний, підхід, що передбачає групування витрат залежно від їх дії на змінні та постійні, тобто маржинальний підхід.

4. З огляду на походження суб'єктів, що здійснюють оцінку ефективності ЗЕД розрізняють внутрішні та зовнішні підходи [10, с. 101].

Проведення адекватної оцінки ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності передбачає наявність визначених інформаційних ресурсів, що також можуть поділятися за різними ознаками: законодавчо-правові регламенти ЗЕД підприємства – державні нормативні акти, комерційні документи – контракти з іноземними контрагентами підприємства, установчі документи підприємства, тощо; митні, транспортно-логістичні і товаросупровідні документи, наприклад, міжнародні товарно-транспортні накладні CMR, митні та податкові декларації, банківські документи, тощо; бухгалтерська та фіскальна звітність; статистичні документи; дані та визначальні індикатори бізнес-плану за яким діє ЗЕД підприємства; результати маркетингових досліджень зовнішніх ринків на яких діє компанія; план заходів з просування продукції або послуг на зовнішніх ринках; нормативно-технічна документація; дані періодичної преси; результати внутрішніх та зовнішніх перевірок аудиторами (аудиторські звіти); матеріали ревізій, досліджень, тощо.

Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності, беззаперечно, відбувається з урахування конкретних показників: економічна ефективність ЗЕД; індикатор фінансово-господарської результативності експортно-імпортних операцій; показники фінансової та валютної ефективності зовнішньоекономічної діяльності; обсяги витрат на ввезену продукцію, товари, послуги; ефективність імпорту з погляду на різницю та коливання валютного курсу; показник індексу валютної виручки на одиницю продукції.

Літературні джерела [23] пропонують як підходи до визначення ефективності організації ЗЕД в масштабах підприємства, так і в масштабах окремого регіону або навіть країни. В такому випадку, крім перелічених вище показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, вченими пропонується досліджувати галузеву експортно-імпортну структуру та встановлювати,

відповідно спеціалізації району, регіону або країни (розраховувати коефіцієнти концентрації, локалізації зовнішньоторговельного обігу), розраховувати інші показники експортно-імпортних операцій районів, регіонів, країн, що обумовлюються рядом інших факторів, наприклад, масштабом, площею території, кількістю населення і обсягами внутрішнього валового продукту, сукупним доходом, індикаторами результативності участі району, регіону, країни в зовнішньоторговельному обороті більш крупних структурних одиниць, регіональні коефіцієнти відносної економічної та фінансово-валютної ефективності (ефективність районного, регіонального, державного експортного еквіваленту: ефективність зовнішньоторгового обороту) [23].

Ряд загальноприйнятих вітчизняних ретроградних показників економічної ефективності ЗЕД на даний момент використовувати, на нашу думку не актуально оскільки сучасно економічна ситуація в країні й у світі, багато в чому обумовлена глобалізаційними процесами є набагато динамічнішою ніж 20 – 30 років тому і, відповідно потребує застосування нових підходів економічного аналізу.

Варто зазначити, що на сучасному етапі, незважаючи на суттєвий прогрес, питання розробки методичних підходів до проведення оцінки не лише ефективності, а й загалом, рівня організації зовнішньоекономічної діяльності окремих регіонів, держави та підприємств-суб'єктів господарювання в сучасній науковій літературі лишається не достатньо висвітленим.

Так наприклад, чинна в Державній фіскальній службі методика оцінки ефективності ЗЕД зводиться до аналізу структурного співвідношення «товар-країна» і «країна-товар» та через ці показники характеризує ЗЕД загалом. Найважливішими показниками, що враховуються державною митною статистикою ДФС є кількість та конкретні найменування підприємств – суб'єктів ЗЕД, кількість визначеної продукції, задекларованої у певному митному режимі, обсяги обороту між країнами та загалом між Україною та всіма закордонними контрагентами (в розрізі товарних позицій Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності), загальні обсяги експортних та імпортних операцій, значення сальдо зовнішньоторговельного балансу, абсолютні кількості

показники експортно-імпортних операцій, показники у грошовому вираженні та індикатори динаміки цих процесів. Важливим питанням для державної митної статистики ДФС є надання поточної, ретроспективної та перспективної оцінки експортним та імпортним операціям у розрізі країн та товарних груп. З огляду на це, проводиться аналіз асортиментної структури експорту та імпорту, структури цих процесів за країнами призначення або походження товарів, визначення основних показників динаміки таких експортних та імпортних операцій [46].

Незважаючи на те, що вищеописані методичні підходи широко застосовуються митними органами ДФС, єдиної розробленої та нормативно затвердженої методики оцінки ефективності ЗЕД в цій державній структурі не передбачено. Таким чином, структурні підрозділи митної статистики ДФС встановлюють номенклатуру використовуваних показників самостійно та можуть корегувати її час від часу.

В цьому контексті хочемо відзначити, що на нашу думку, невід'ємною частиною дослідження показників ефективності ЗЕД на рівні конкретного суб'єкта господарювання є аналіз індикаторів активності на зовнішніх ринках на регіональному та макrorівні. Обумовлюється це тим, що адекватне дослідження власного потенціалу та конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, а також розробку конкретних заходів з підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимально економічно ефективної діяльності підприємства неможливо провести без застосування підходу комплексного економічного аналізу показників зовнішньоекономічної діяльності на регіональному та державному рівні.

І справді, неможливо розглядати окремо питання напрямів збільшення ефективності ЗЕД конкретного суб'єкта господарювання та осучаснення виробничої структури (переведення виробництва на новий технологічний рівень). Важливим є дослідження питань забезпечення відповідності пропонованих на зовнішніх ринках товарів та послуг нормативно-технічним вимогам за безпечністю та якістю у країнах-призначення. Не слід в цьому контексті відокремлювати і дослідження внутрішнього середовища підприємства,

наприклад, застосовуваного алгоритму ведення господарської діяльності з метою пошуку шляхів його вдосконалення.

В практичній діяльності вітчизняних і закордонних підприємств оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності проводиться ще на етапі розробки бізнес-планів щодо ЗЕД та підготовчої організаційної роботи по втіленню цих планів. Методичні підходи до оцінки ефективності ЗЕД на початковому етапі планування, зводяться, зазвичай до проведення фінансових розрахунків.

Одним з найважливіших аспектів ведення підприємством вдалої зовнішньоекономічної діяльності є розробка адекватних до поточного стану та можливостей підприємства і прогнозів їх змін у майбутньому стратегічного і тактичного плану дій. На етапі стратегічного планування ЗЕД компанії головним завданням є обрання конкретних ринкових сегментів для цієї діяльності та визначення напрямів і послідовних заходів роботи в цій сфері. Вирішують це завдання, зазвичай, шляхом акумуляції та оцінки інформації фінансової звітності та даних проведених маркетингових досліджень зовнішнього ринку на який потенційно планує вийти компанія. Наступним етапом планування ЗЕД та попередньої оцінки його ефективності є визначення та розробка критеріїв досягнення тактичних та оперативних цілей для забезпечення втілення стратегічної мети підприємства на зовнішньому ринку. Беззаперечним фактором, що враховується будь-яким підприємством на етапі планування ЗЕД є рівень конкуренції на зовнішньому ринку, тобто підприємство оцінює свій потенціал у веденні конкурентної боротьби на ньому. Проте, цей фактор не можна сприймати як однозначно негативний, оскільки він у поєднанні з чинником нормативно-технічного регулювання заохочує виробника або дистриб'ютора як на зовнішньому та і на внутрішньому ринку брати до уваги потреби та інтереси споживачів.

У загальному, можемо виділити наступні три етапи алгоритму проведення оцінки ефективності ЗЕД підприємства:

Перший етап – підготовчий. Його сутність зводиться до постановки цілей дослідження, визначення конкретних завдань, визначення оцінюваних показників, організації процесу акумулювання та аналізу необхідних інформаційних ресурсів.

Другий етап – розрахунковий. Оцінка ефективності ЗЕД підприємства на розрахунковому етапі передбачає дослідницьку роботу у двох напрямках:

I. Проведення дослідження основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компанії на іноземному ринку передбачає: визначення показників ефективності ЗЕД підприємства, наприклад, розрахунок індикаторів валового прибутку від ЗЕД, значення та динаміки питомої ваги фірми на ринку, розрахунок показників ефективності використання трудових ресурсів при роботі на зовнішніх ринках, показників плинності кадрів, коефіцієнта корисної дії в технологічному процесі компанії; розрахунок інтегрального показника відносної конкурентоспроможності товарів та самої компанії на зовнішніх ринках; здійснення всебічного маркетингового аналізу потенційного зовнішнього ринку збуту для продукції компанії; дослідження основних показників діяльності конкурентів у визначеному сегменті ринку; дослідження показників ефективності (за кількістю та якістю) виконання зобов'язань підприємства за чинними договорами з іноземними контрагентами, визначення позитивних та негативних сторін у поточних зовнішньоекономічних договірних відносинах [24, с. 210].

Досліджувані на цьому етапі визначальні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища компанії мають задовольняти наступні вимоги: забезпечувати відповідність критерію причинно-наслідкового зв'язку між ними та результуючим індикатором; мати кількісне значення, що може застосовуватись у подальших розрахунках динаміки.

II. Розрахунок одиничних кількісних індикаторів результативності організації ЗЕД підприємства. На цьому етапі, крім одиничних, можуть розраховувати і комплексні показники характеристики ефективності ЗЕД, наприклад, ступінь досягнення цілей та відповідність номінальної та фактичної стратегічної місії підприємства. Серед одиничних показників, що розраховуються, найбільш розповсюдженими є наступні:

2.1. Середній коефіцієнт росту має бути базовим показником для розрахунку динаміки основних показників ефективності, наприклад, валового прибутку, чистого доходу від ЗЕД і т.д. Цей коефіцієнт розраховується за наступною формулою (1.1):

$$Kr = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}}, \quad (1.1)$$

де y_1 , y_n – це, відповідно значення показників за базисний та звітний роки [24, с. 211].

2.2. Показник прибутку від діяльності на зовнішніх ринках, у розрахунку на одного працівника компанії.

2.3. Рентабельність експортної діяльності розраховується за наступною формулою (1.2):

$$Re = \frac{Ie}{Pe}, \quad (1.2)$$

де Ie – чистий прибуток від експорту;

Pe – дохід від експорту [24, с. 211].

2.4. Показник загальної ефективності експорту (рентабельність витрат на експорт) розраховують за наступною формулою (1.3):

$$E = \frac{Ie}{EXe}, \quad (1.3)$$

де Ie – прибуток від експорту;

EXe – експортні витрати [24, с. 211].

2.5. Співвідношення витрат на імпорт та закупівлі на внутрішньому ринку. Для забезпечення максимально пристосованого до конкретних умов визначення доцільності імпорту товарів або послуг слід застосовувати у розрахунках наступне співвідношення (1.4):

$$EXi \leq EXl, \quad (1.4)$$

де EXi – обсяг потенційних витрат на імпорт;

EXl – обсяг потенційних витрат при придбанні товарів або послуг на національному ринку [24, с. 212].

2.6. Основні фінансові показники ефективності ЗЕД (індекс фінансової стабільності, коефіцієнти платоспроможності, маневреності і ліквідності). Ці показники забезпечують можливість отримання додаткової фінансової інформації про ефективність організації ЗЕД та впливу цієї діяльності на економічні результати фірми загалом.

Третій етап – аналітичний. Він передбачає: проведення оцінки ефективності використання ресурсів для виконання завдання мінімізації відхилень від визначених планово завдань програми виробництва; аналіз, пошук та встановлення внутрішні і зовнішніх резервів збільшення результативності діяльності компанії на зовнішніх ринках; визначення, опис і аналітичне обґрунтування шляхів впровадження та використання виявлених резервів у зовнішньоекономічну діяльність компанії. Важливим аспектом у останньому аналітичному етапі оцінки ефективності організації ЗЕД підприємства є забезпечення системного контролю виконання реалізації усіх запланованих заходів з удосконалення цього процесу.

Отже, можемо узагальнити, що основною ціллю реалізації описаної нами вище методики є визначення резервів та шляхів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таким чином, сукупність особливих прийомів і методів дослідження, що використовуються для аналізу економічних даних згідно попередньо визначених цілей і є методикою оцінки ефективності організації ЗЕД підприємства. Серед принципів, на основі яких проводять оцінку ефективності ЗЕД підприємства визначальними є наступні: забезпечення комплексності та інформаційної вичерпності дослідження, а також чіткість, простота, лаконічність і відтворюваність отриманих результатів; можливість здійснювати взаємну заміну різних складників загальної послідовності оцінки.

Висновки до розділу 1

Ключовою метою організації ЗЕД на підприємстві є забезпечення максимальної ефективності та найбільш позитивної динаміки основних економічних показників діяльності компанії на зовнішніх ринках. Організаційна структура ЗЕД в сучасних українських компаніях, які активно діють на зовнішніх ринках, відбувається зазвичай у формі відділу зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) в рамках діючих управлінських інституцій та у формі окремої зовнішньоторговельної компанії. Обсяги виробництва, досвідченість в організації ЗЕД, рівень необхідних інвестицій у виробництво товарів і послуг за кордоном, обсяги їх продажу на зовнішніх ринках, техніко-технологічна складність пропонованої продукції, здатність бізнесу до оперативних змін, рівень прибутковості діяльності, конкурентної боротьби і ризиків на зовнішніх ринках – є факторами визначальними для вибору форм і методів організації ЗЕД на підприємстві.

Виділяють три етапи алгоритму проведення оцінки ефективності ЗЕД підприємства. Перший етап – підготовчий, його сутність зводиться до постановки цілей дослідження, визначення конкретних завдань, визначення оцінюваних показників, організації процесу акумулювання та аналізу необхідних інформаційних ресурсів. Другий етап – розрахунковий. Оцінка ефективності ЗЕД підприємства на розрахунковому етапі передбачає дослідницьку роботу у двох напрямках: проведення дослідження основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності компанії на іноземному ринку та розрахунок одиничних кількісних індикаторів результативності організації ЗЕД підприємства. Третій етап – аналітичний, передбачає проведення оцінки ефективності діяльності компанії на зовнішніх ринках, визначення шляхів впровадження нових резервів у зовнішньоекономічну діяльність компанії.

Залишаються не досить ґрунтовно дослідженими та розробленими на даний момент практичні й теоретико-методологічні питання реалізації процесу планування й управління ЗЕД компаній. До основних причин, що обумовили дану ситуацію більшість вчених відносять надзвичайно широку номенклатуру видів ЗЕД, якими займаються сучасні підприємства, а також динамічні соціально-

політичні та економічні зміни глобального середовища до яких слід адаптуватись підприємствам-суб'єктам ЗЕД.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ШКІРЗАВОД «ВЕЛЕС»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Досліджуваним підприємством у даній випускній кваліфікаційній роботі є ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», яке спеціалізується на наступних видах діяльності:

- Код КВЕД 15.11 Дублення шкур і оздоблення шкіри; вичинка та фарбування хутра (основний);
- Код КВЕД 46.24 Оптова торгівля шкірсировиною, шкурами та шкірою;
- Код КВЕД 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.

Аналізуючи фінансово-господарський стан ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» необхідно проаналізувати: активи, пасиви та фінансові результати згідно офіційної фінансової звітності досліджуваного підприємства (Додаток А, Б, В, Г).

Після аналізу даних показників необхідно здійснити:

- аналіз ліквідності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» (коефіцієнт покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал),
- аналіз платоспроможності (коефіцієнт платоспроможності, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу тощо),
- аналіз ділової активності (коефіцієнт оборотності активів, оборотності дебіторської заборгованості, оборотності кредиторської заборгованості, строк погашення дебіторської заборгованості, тощо),
- аналіз рентабельності (коефіцієнт рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності, рентабельності продукції).

Розрахунок динаміки активів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом 31.12.2013 – 31.12.2017 рр. (Додаток Д).

Незавершені капітальні інвестиції ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2017 р. становили 3308,9 тис грн, що на 8333,4 тис грн. менше ніж у 2016 р.

Первісна вартість основних засобів досліджуваного підприємства станом на 31.12.2017 р. становила 33027,1 тис грн., що у 2,3 рази більше ніж станом на 31.12.2016 р. та на 22935,3 тис. грн більше ніж у 2013 р, що свідчить про зростання необоротних активів підприємства за рахунок розширення наявних потужностей. Знос основних засобів станом на 31.12.2017 р. становив 10903,1 тис грн., на 2856,9 тис грн. більше ніж станом на 31.12.2016 р. Відповідно, основні засоби ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2017 р склали 22124 тис грн, що майже у 3,5 рази більше ніж станом на 31.12.2016 р.

Необоротні активи ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2017 р склали 25432,9 тис грн, що на 41,2 % більше ніж станом на 31.12.2016 р.

Оборотні активи ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2017 р. склали 111202,8 тис грн., що на 33988,2 тис грн. більше ніж станом на 31.12.2016 р. Розглянемо за рахунок чого зросли оборотні активи досліджуваного підприємства. Запаси ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2017 р. склали 43720,1 тис грн., що на 12555 тис грн. більше ніж станом на 31.12.2016 р. Зокрема, готова продукція збільшилась за даний час у 1,6 рази.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 1243,8 тис грн. та склала 8458,7 тис грн. станом на 31.12.2017. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом також мала тенденцію до зростання та станом на 31.12.2017 р. становила 15826,3 тис грн, що більше 2016 р. на 43,7 %. Інша поточна дебіторська заборгованість станом на 31.12.2017 р. зросла за 5 річний період дослідження більше ніж у 4 рази.

Гроші та їх еквіваленти станом на 31.12.2017 р. становили 2408,3 тис грн., що на 1242,1 тис грн. менше ніж станом на 31.12.2016 р.

В цілому є тенденція до скорочення обсягу грошей та їх еквівалентів, разом із зростанням дебіторської заборгованості за видам та нарощуванням запасів, що свідчить про недоліки у плануванні виробничої та збутової діяльності.

Аналіз структури активів підприємства засвідчив значне скорочення питомої ваги незавершених капітальних інвестицій, до 2,4 % станом на 31.12.2017 р. з одночасним зростанням до 16,2 % частки основних засобів, що є закономірним результатом інвестування у власний розвиток (рис.2.1). Слід відмітити коливання питомої ваги статті «гроші та їх еквіваленти» та «дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги» за досліджуваний період, що пов'язані із загостренням кризових явищ у 2014 р., що відобразилось у зростанні дебіторської заборгованості.

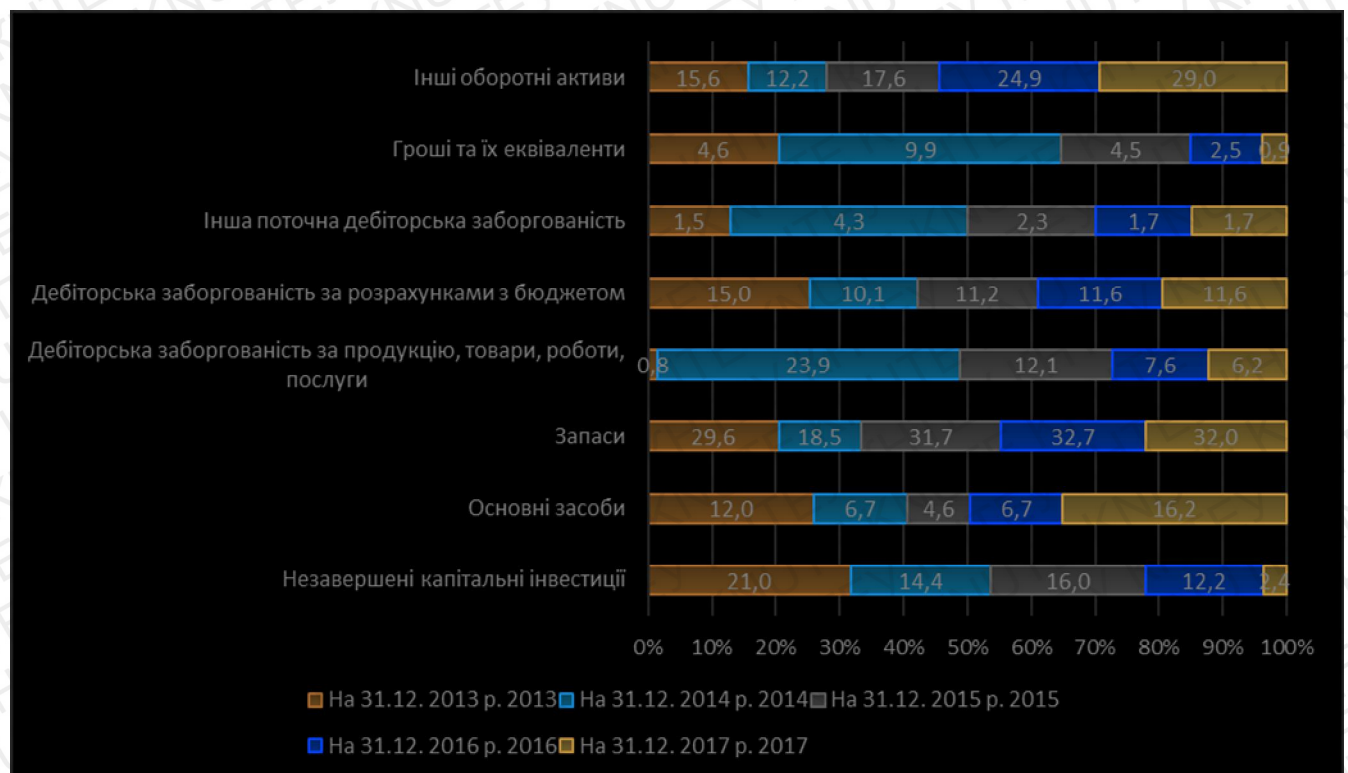


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2013-31.12.2017 рр., %

Джерело: розраховано на основі [Додаток А, Б, В, Г]

Засновником товариства з обмеженою відповідальністю «Шкірзавод «Велес» є ТОВ «Рокап'єль», в особі Маєстри Марії Маріанни Колас, Валенсія, Іспанія. Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) - Каetano Роберто Гонсалес Моро, Іспанія. Розмір статутного капіталу – 4289184,46 грн.

Наведемо динаміку пасивів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом 31.12.2013 – 31.12.2017 рр. (Додаток Е).

Аналізуючи динаміку пасивів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» необхідно відзначити, що станом на 31.12.2017 нерозподілений прибуток ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» становив 6057,2 тис грн., що на 671,7 тис грн. більше ніж станом на 31.12.2016. Відтак, власний капітал ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2017 становив 10346,4 тис грн., що у 2 рази більше попереднього періоду, та є максимальним значенням за досліджуваний період.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2017 становили 45165,5 тис грн, що на 3,2 % більше 2016 р. Слід відмітити скорочення темпів зростання даної статті пасивів з 70,8 % у 2014 р. до 13,2 % у 2016р.

Щодо поточних зобов'язань та забезпечень, то слід відмітити відсутність у підприємства короткострокових кредитів банків у 2013 – 2017 рр. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги станом на 31.12.2017 р. становила 1589,6 тис грн., що на 599,7 тис грн. більше ніж станом на 31.12.2016 та 5,6 рази перевищує рівень 2013 р. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом станом на 31.12.2017 становила 51202,7 тис грн., що на 61,1 % більше ніж станом на 31.12.2016 р.

В цілому зростання поточних зобов'язань й забезпечень призвело до зміни структури пасивів та зменшення питомої ваги власного капіталу до 7,6 % станом на 31.12.2017 р. (рис.2.2).

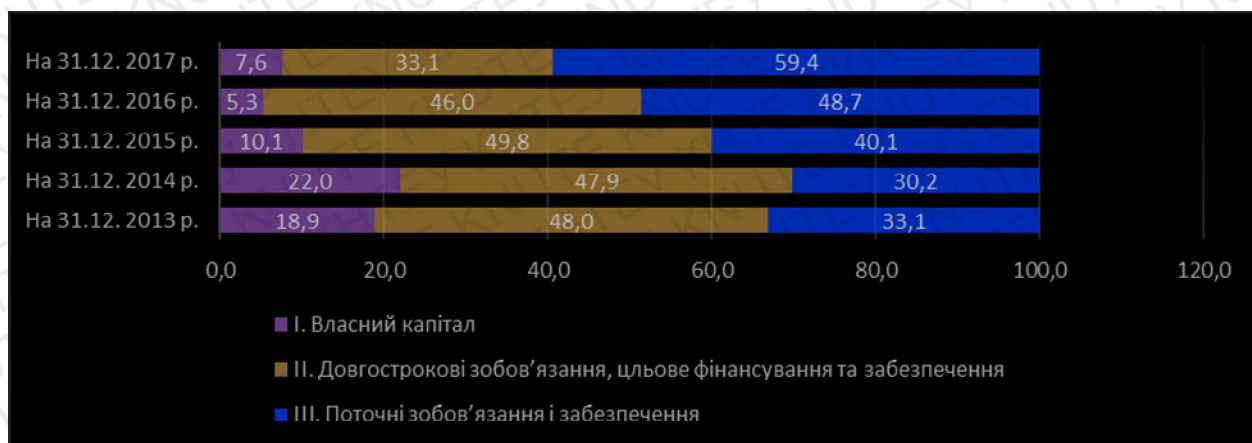


Рис.2.2. Структура пасивів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2013-31.12.2017 рр., %

Джерело: розраховано на основі [Додаток А, Б, В, Г]

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр. (Додаток Ж).

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2017 р. становив 80808,4 тис грн., що на 30704,5 тис грн. більше ніж у 2016 р.

Інші операційні доходи постійно скорочуються, зокрема у 2016 р. на 78,5 % у порівнянні з попереднім роком та на 21,2 % у 2017 р. Інші доходи склали у 2017 р. 3297,7 тис. грн збільшившись у 64,5 рази у порівнянні з 2016 р. В цілому доходи підприємства відновили зростання у 2017 р. після двох кризових 2015-2016 років.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2017 р. зросла на 65,6 %, на відміну від інших статей витрат, які скоротились: на 33,9 % зменшились інші операційні витрати та на 60,8 % інші витрати. За період 2013-2017 рр. витрати підприємства зросли у 1,65 рази.

Не зважаючи на звільнення від сплати податку на прибуток з 2015 р. в цілому підприємство було збитковим у 2015 та 2016 рр., однак в 2017 р. чистий прибуток становив 5523,6 тис.грн (рис.2.3).

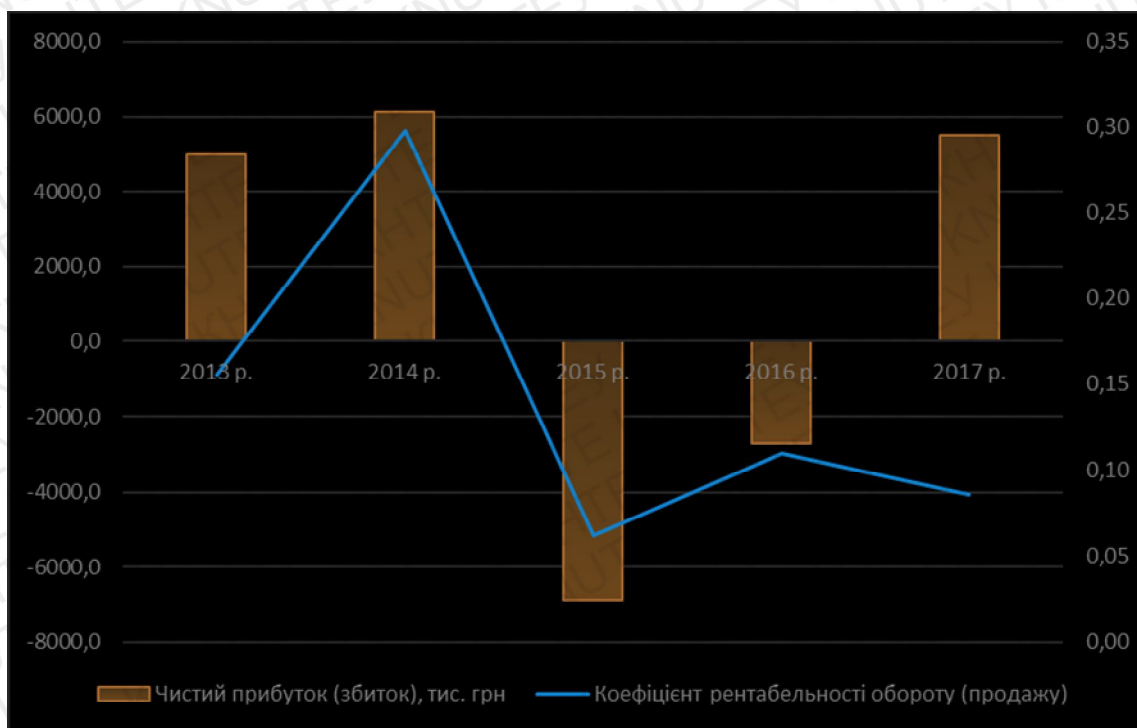


Рис.2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013-2017 рр.

Джерело: розраховано на основі [Додаток А, Б, В, Г]

У табл. 2.1 представлено динаміку показників ліквідності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2013 – 31.12.2017 рр. Всі показники мають негативну тенденцію починаючи з 2015 р.

Таблиця 2.1

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2013 – 31.12.2017 рр.

Показник/Рік	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	Абсолютне відхилення			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016 / 2015	2017/ 2016
Загальний коефіцієнт покриття	2,02	2,61	1,98	1,66	1,37	0,59	-0,64	-0,31	-0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Проміжний коефіцієнт покриття)	1,13	2,00	1,19	0,99	0,83	0,87	-0,81	-0,20	-0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,33	0,11	0,05	0,01	0,19	-0,22	-0,06	-0,04
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	13229,4	32531,7	30453,9	30823,3	30079,0	19302,30	-2077,80	369,40	-744,30
Рівень операційної платоспроможності	13,3	35,3	18,0	15,6	5,2	22,00	-17,31	-2,31	-10,40

Джерело: розраховано на основі [Додаток А, Б, В, Г]

Аналізуючи отримані дані, необхідно відзначити що жоден з показників ліквідності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» не відповідає нормативному значенню у 2017 р. Так, загальний коефіцієнт покриття характеризує здатність підприємства за рахунок ліквідних активів покрити поточні зобов'язання. Рекомендоване значення складає більше 2. У 2013-2015 рр. підприємству вдавалося підтримувати ліквідність на достатньому рівні, однак потім загальний коефіцієнт покриття знизився на 0,6 пункти у порівнянні з 2015 р.

Аналізуючи представлену у табл. 2.2 динаміку показників платоспроможності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2013 – 31.12.2017 рр., необхідно відзначити що жоден з показників

платоспроможності ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС» не відповідає нормативним значенням.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС»
станом на 31.12.2013 – 31.12.2017 рр.**

Показник / Рік	на 31.12. 2013 р.	на 31.12. 2014 р.	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.
Коефіцієнт платоспроможності (фінансової автономії)	0,19	0,22	0,10	0,05	0,08
Коефіцієнт заборгованості	0,81	0,78	0,90	0,95	0,92
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,21	0,01	-0,13	-0,17	-0,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,75	0,04	-1,05	-2,55	-1,46
Коефіцієнт фінансового левєриджу	0,23	0,28	0,11	0,06	0,08
Коефіцієнт співвідношення поточної кредиторської та поточної дебіторської заборгованості	1,92	0,69	1,25	2,02	2,94

Джерело: розраховано на основі [Додаток А, Б, В, Г]

Як вже відмічалось частка власного капіталу підприємства надзвичайно мала (рис.2.2), що й відображає мінімальні значення коефіцієнт фінансової автономії. Станом на 31.12.2017 р. він становив 0,08, що підтверджує залежність підприємства від зовнішніх ресурсів. Про високий рівень поточних зобов'язань свідчить високий коефіцієнт заборгованості та низький коефіцієнт фінансового левєриджу. Поточна дебіторська заборгованість не може покрити наявну поточну кредиторську, зокрема станом на 31.12.2017 р. вона менше майже у 3 рази.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу підтверджує відсутність гнучкості у використанні власних коштів підприємства. Зменшення показника вказує на уповільнення погашення дебіторської заборгованості з боку партнерів.

У табл. 2.3 представлено динаміку показників ділової активності ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр, які також підтверджують нестійкий фінансовий стан досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр.

Показник/Рік	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт оборотності активів	2,52	1,82	0,85	0,72	0,86
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	157,52	8,84	3,83	6,02	10,31
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	159,48	80,22	85,53	82,24	57,24
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	6,02	4,22	2,47	1,60	1,97
Тривалість операційного циклу	62,94	127,82	243,14	288,77	220,53
Тривалість фінансового циклу	60,66	123,27	238,87	284,33	214,16

Джерело: розраховано на основі [Додаток А, Б, В, Г]

Аналізуючи отримані дані, необхідно відзначити зростання як операційного, так й фінансового циклу ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр. більше ніж втричі. Однак у 2017 р. намітились й деякі позитивні тенденції: зменшився період оборотності запасів у порівнянні з 2016 р. та період оборотності дебіторської заборгованості (рис. 2.4).



Рис.2.4. Період оборотності окремих показників діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр, дні.

Джерело: розраховано на основі [Додаток А, Б, В, Г]

У табл. 2.4 представлено динаміку показників рентабельності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 –2017 рр.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр.

Показник / Рік	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	0,15	0,12	-0,10	-0,03	0,05
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,26	0,94	-0,61	-0,42	0,72
Коефіцієнт чистої рентабельності власного капіталу	1,02	0,55	-0,61	-0,42	0,72
Коефіцієнт рентабельності обороту (продажу)	0,16	0,30	0,06	0,11	0,09
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,09	0,09	-0,14	-0,05	0,07

Джерело: розраховано на основі [Додаток А, Б, В, Г]

Коефіцієнт чистої рентабельності власного капіталу відновив позитивне значення у 2017 р., й дорівнює у 2015-2017 рр. рентабельності власного капіталу, що пояснюється відсутністю оподаткування в цей період.

2.2. Аналіз операцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Організація зовнішньоекономічної діяльності у ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» передбачає лінійно-функціональну структуру управління. Вище керівництво представляє генеральний директор. Йому підпорядковуються функціональні менеджери – головний бухгалтер, комерційний директор, маркетинг-, HR- та ІТ-менеджери (рис. 2.5).

Функціональні менеджери забезпечують оперативне керівництво департаментами фінансів, продажу, операційного департаменту, маркетингу, управління персоналом, інформаційних технологій.



Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС»

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС»

Відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на підприємстві не створено. Спеціалісти з ЗЕД виконують свою роботу в межах департаменту продаж. Вони безпосередньо підпорядковуються комерційному директору.

Спеціалісти з ЗЕД, які входять до департаменту продаж:

- 1) займаються пошуком іноземних клієнтів, укладають контракти з ними, здійснюють моніторинг їх виконання аж до вивантаження в кінцевому пункті, відслідковують оплату товарів;
- 2) здійснюють пошук нових ринків збуту;
- 3) проводять моніторинг тенденцій ринку;
- 4) планують участь у рекламних заходах;
- 5) займаються аналізом та плануванням ЗЕД підприємства.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства є складовою комплексного економічного аналізу діяльності підприємства, необхідною передумовою здійснення кваліфікованого менеджменту в умовах ринку та інтеграції підприємства до світогосподарської системи.

Організація експортної діяльності на підприємстві займається менеджером зі збуту. На нього покладено забезпечення виконання зобов'язань ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» по міжнародних контрактах і угодах, підготовку і проведення комерційних переговорів, організацію поставок. Окрім цього менеджер зі збуту здійснює аналіз ефективності експортних операцій підприємства та визначає резерви підвищення їх результативності.

Менеджер зі збуту визначає умови усіх договорів, які укладає ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» з зарубіжними контрагентами, здійснюють вибір умов Інкотермс, на яких здійснюватимуться поставки, визначають форми платежу за контрактами. Загалом, діяльність менеджера зі збуту ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» сприяє кращому пристосуванню підприємства до ринкових умов та нарощуванню обсягів його діяльності. З огляду на те, що експортна діяльність справляє істотний вплив на фінансові результати підприємства, можна стверджувати, що саме ефективність функціонування менеджера зі збуту визначає результати господарської діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» в цілому.

Менеджери зі збуту у своїй діяльності тісно взаємодіють з іншими спеціалістами підприємства. Так, менеджер з закупівлі надає інформацію про наявність тієї чи іншої продукції у постачальників, строки її поставки на склад, ціну закупівлі тощо. На нашу думку, тісна співпраця з менеджером з закупівлі є передумовою ефективного експорту компанії, тому що саме від того, чи є у підприємства необхідне устаткування та сировина залежить якість готової продукції, яка пропонується споживачам.

Економіст підприємства здійснює пошук фінансових ресурсів для здійснення операції необхідних матеріалів та устаткування з закупівлі та спільно з бухгалтером організовує оплату продукції. Маркетолог підприємства проводить аналіз ринків з метою пошуку потенційних ринків збуту, інформує менеджера зі збуту про зміну у попиті на цільових зовнішніх ринках, здійснює аналіз ринків з метою виявлення нових продуктів, які можна запропонувати споживачам, а також здійснює комплекс заходів з активізації

збуту, що позитивно позначається на показниках ефективності експорту. Завідувач господарством організовує зберігання експортної продукції після її закупівлі у постачальника у належних умовах до її передачі споживачам, а також контролює процес передачі товарів покупцю.

Важливе значення у процесі організації експортних операцій підприємства має юрист: на нього покладено функції редагування зовнішньоторговельних договорів, відслідковування змін у чинному законодавстві задля уникнення порушень з боку підприємства. Юрист підприємства також повідомляє менеджера зі збуту про ті чи інші зміни у системі митного оформлення та контролю (Додаток 3).

Методичним забезпеченням експортних операцій на підприємстві є накази по підприємству. Основою методичного забезпечення виконання завдань працівниками є посадова інструкція, в якій чітко перелічені основні права та функціональні обов'язки. Усі операції підприємства здійснюються на умові Інкотермс FCA, що означає, що усі витрати по доставці продукції до покупця несуть контрагенти.

ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» успішно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. У 2016 році підприємство увійшло в ТОП-100 підприємств України у сфері зовнішньоекономічної діяльності за результатами загальнодержавного статистичного ранжування за показником «Обсяг операцій» та зайняло 18 місце.

Для аналізу та оцінки загального стану та ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» скористаємося основними показниками (табл. 2.5).

Кількість експортних контрактів у 2017 р. порівняно з 2013 р. збільшилась в 1,4 рази. Однак відновити рівень 2014 р. у 2017 р. не вдалось. Разом з тим надходження від експортних операцій зросли: у 2017 р. на 81,5 % порівняно з 2016 р., а у порівнянні з 2013 р. – на 133 %.

Таблиця 2.5

**Аналіз основних показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ
«Шкірзавод «ВЕЛЕС» за 2013-2017 рр.**

Показники	Роки												
	2013	2014	2015	2016	2017	Абсолютна зміна				Темпи приросту, %			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016 / 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016 / 2015	2017/ 2016
Доход від експортних операцій, тис. грн.	13941,6	20749,4	18653,8	17897,2	32485,0	6807,7	-2095,5	-756,6	14587,8	48,8	-10,1	-4,1	81,5
Витрати на імпорتنі операції, тис. грн.	11987,6	9989,7	10134,6	10679,4	13456,1	-1997,9	144,9	544,9	2776,6	-16,7	1,5	5,4	26,0
Кількість контрактів на експорт продукції, шт.	12	18	16	15	17	6,0	-2,0	-1,0	2,0	50,0	-11,1	-6,3	13,3
Кількість контрактів на імпорт продукції, шт	6	6	7	7	8	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	16,7	0,0	14,3

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Кількість імпортних контрактів зросло на 2 порівняно з 2013 роком і становить 8 контрактів. Обсяги імпортних операцій зросли у щорічному прирості починаючи з 2014 р.: у 2015 році – на 1,5 %, у 2016 році – на 5,4%, у 2017 р. – на 26,0 %.

В цілому зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» характеризується позитивною динамікою, про що свідчить зростання доходу від зовнішньоекономічних операцій підприємства. З 2013 по 2017 рр. дохід від ЗЕД збільшився з 13941,6 до 32485,0 тис. грн., у порівнянні з 2016 р. на 14587,8 тис. грн. (рис. 2.6).

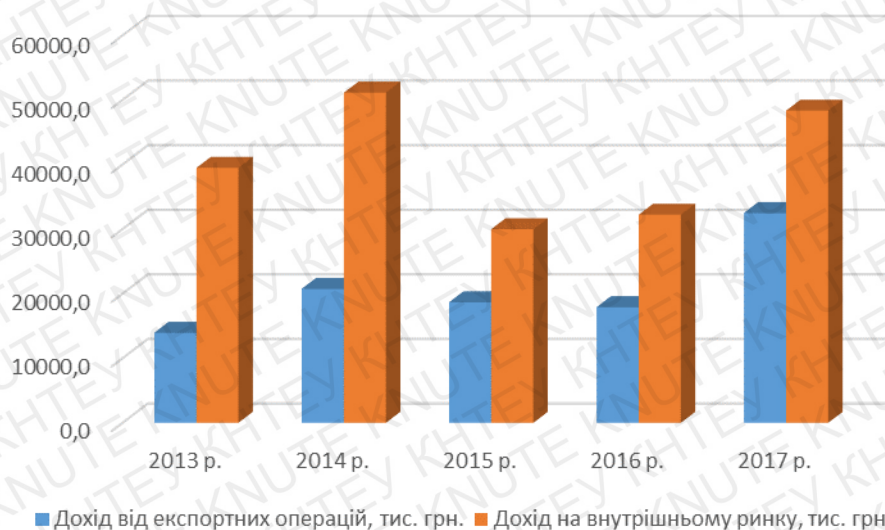


Рис. 2.6. Обсяги доходів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр, тис. грн

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Частка доходів підприємства, отриманих від операцій на внутрішньому ринку, залишається поки більшою, ніж на міжнародному ринку – в 2017 р. вона становила 59,8 %, однак у 2013 - 2017 р. відбувається її постійне скорочення. Натомість частка доходу від ЗЕД збільшилася за аналогічний період на 14,1 % (з 26,1 до 40,2%) (рис. 2.7).

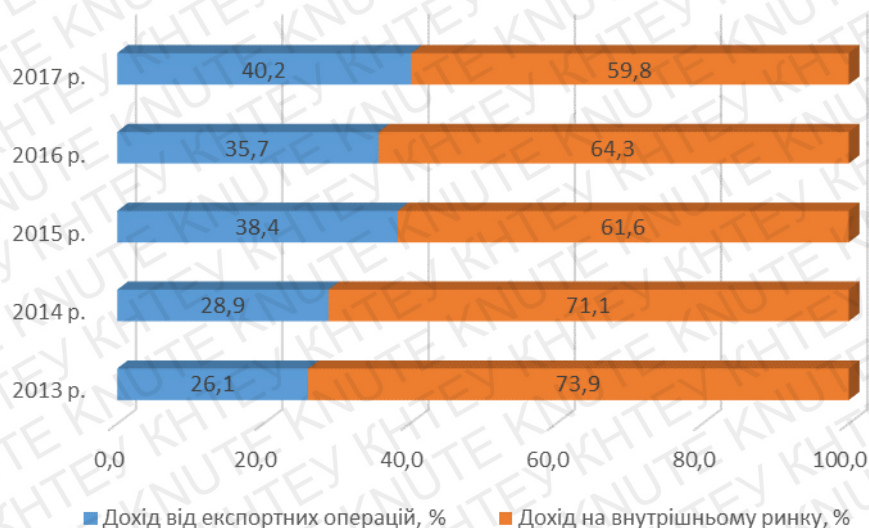


Рис.2.7. Структура доходів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр, %.

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Загалом ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» експортує шкіряні напівфабрикати, особливо користуються попитом такі види шкіряних - напівфабрикатів:

- ✓ Шкіри хромового дублення без подальшої обробки в стані вологого хромованого напівфабрикату «ВЕТ-БЛУ», двоєні, виготовлені зі шкір ВРХ, (верхній (лицьовий) шар шкіри після процесу двоїння);
- ✓ Міздровий спилок - напівфабрикат - нижній шар шкіри, отриманий при двоїнні шкіри, у стані вологого хромованого напівфабрикату «вет-бл».

Товарна структура експорту ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» залишається відносно рівномірною протягом досліджуваного періоду. Так, найбільшу частку займають шкіри хромового дублення без подальшої обробки – від 52,6 % у 2013 р. до 58,3 % у 2017 р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Товарна структура експорту ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013-2017 рр.

Найменування товарної позиції	Обсяги, тис. грн.					Питома вага, %				
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
шкіри хромового дублення	7340,2	11578,1	10235,9	11787,3	18923,1	52,6	55,8	54,9	65,9	58,3
міздровий спилок	4984,4	5911,0	5779,5	2309,4	9324,3	35,8	28,5	31,0	12,9	28,7
інші товари	1617,0	3260,3	2638,4	3800,5	4237,6	11,6	15,7	14,1	21,2	13,0

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Нерівномірною є частка напівфабрикату міздровий спилок. Вона коливається з 35,8 % у 2013 р. до 28,7 % у 2017 р. Найменшу питома вагу ця товарна позиція обіймала у 2016 р. – 12,9 %. Разом з тим його темп росту є найвищим у 2017 році порівняно з попереднім і становив 403,7 %, тобто обсяги експорту зросли у 4 рази (рис. 2.8).

Протягом 2013-2017 рр. ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» мало зовнішньоекономічні зв'язки з 4 країнами світу. Головною країною-контрагентом підприємства є Іспанія. Як бачимо підприємство не співпрацює з країнами СНД, відповідно не зазнало значних витрат від введення санкцій на торгівлю з Російською Федерацією. Крім того укладання угоди про ПВЗВТ з ЄС сприяло розширенню торговельних зв'язків підприємства з країнами-виробниками шкіряної продукції в ЄС.



Рис.2.8. Динаміка експорту ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013-2017 рр. у розрізі товарної структури, %

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» здійснює експортні операції з 3 країнами: Іспанія, Італія, Китай (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки експорту продукції ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» за країнами у 2013-2017 рр.

Країна	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютна зміна, тис.грн				Темпи приросту, %			
						2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016
Іспанія	6040,3	12387,2	11152,4	11263,3	24603,6	6346,9	-1234,8	110,9	13340,3	105,1	-10,0	1,0	118,4
Італія	6389,0	5241,2	4702,8	4057,8	5237,3	-1147,8	-538,4	-645,0	1179,5	-18,0	-10,3	-13,7	29,1
Китай	1512,3	3121,0	2798,6	2576,2	2644,1	1608,7	-322,4	-222,4	67,9	106,4	-10,3	-7,9	2,6

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Динаміка експорту з Іспанією у 2016-2017 рр. є позитивною порівняно з попереднім 2015 р., де темп приросту склав -9,96 % порівняно з 2014 р. Так, у 2017 р. обсяг експорту до Іспанії подвоївся. Тенденція до зменшення надходжень від експорту простежувалась з Італією, де було експортовано продукцію у 2016 році на 4057,8 тис.грн., що на 13,71 % менше за попередній рік. Однак, у 2017 р. експорт збільшився на 29,1 %, разом з тим досі залишаючись менше рівня 2013 р.

У Китай було експортовано у 2016 р. продукцію на 2576,2 тис.грн., що на 7,94% менше чим у 2015 році, однак у 2017 р. відбулось незначне зростання на 2,6 %.

У структурі експорту переважає Іспанія: її питома вага становила у 2017 році 75,7 %. Значно скоротилась частка Італії: з 45,8 % у 2013 р. до 16,1 % у 2017 р (рис.2.9).

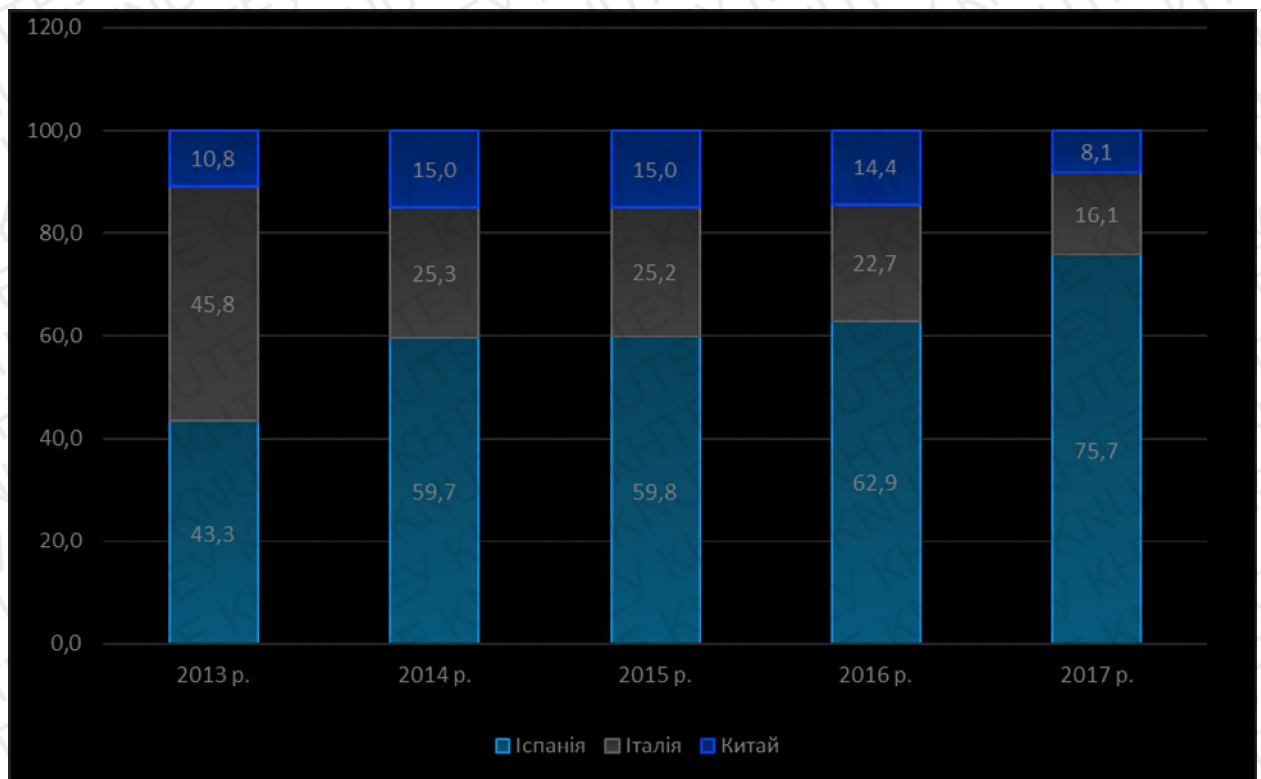


Рис.2.9. Географічна структура експорту ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр, %

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Щодо імпорту, то в основному підприємство імпортує необхідні хімічні речовини для обробки шкіри та обладнання. Імпортні операції ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» здійснює з однією країною – Іспанією.

Підприємству потрібно зосередитись на пошуку нових ринків збуту та активізації торгівлі з існуючими партнерами в Італії та Китаї.

2.3. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Про ефективність організації та планування зовнішньоекономічної діяльності свідчить в першу чергу ефективність експортних операцій, тому її аналіз є важливим для підготовки пропозицій щодо вдосконалення даних напрямів діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка ефективності експортної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013 – 2017 рр.

Показник / Рік	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Контрактна вартість, тис грн.	9514,5	12458,1	16824,0	15820,2	26404,7
Собівартість виготовленої продукції, тис грн.	8908,7	12038,5	14993,2	12508,5	23269,2
Витрати на експорт, тис грн.	226,06	219,92	880,2	848,22	1025,07
Загальні витрати на експорт, тис грн.	9134,7	12258,4	15873,4	13356,7	24294,2
Ефект експорту	379,78	199,73	950,61	2463,47	2110,5
Коефіцієнт ефективності експорту	1,04	1,02	1,06	1,18	1,09

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Аналізуючи отримані результати, необхідно відмітити, що експорті операції досліджуваного підприємства упродовж усього періоду, що аналізується є ефективними.

Відтак, у 2017 р. ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» експортувало продукції на 26404,7 тис грн. Собівартість виготовленої продукції у 2017 р. становила 23269,2 тис грн. Витрати на експорт склали 1025,07 тис грн. Загальні витрати на експорт у 2017 р. для ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» склали 24294,2 тис. грн. Ефект експорту становив 2110,5 тис грн., коефіцієнт ефективності експорту склав 1,09. Найбільш ефективними експортні операції досліджуваного підприємства були у 2016 р., коли коефіцієнт ефективності становив 1,18.

Найменш ефективними експортні операції досліджуваного підприємства були у 2014 р., коли коефіцієнт ефективності становив 1,02.

Такій ефективності сприяла в першу чергу виважена політика добору персоналу. Розглянемо розподіл працівників в розрізі окремих категорій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка чисельності та структури кадрового забезпечення ТОВ
«Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013-2017 рр.**

Категорії трудових ресурсів	Роки									
	2013		2014		2015		2016		2017	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, у т. ч.:	53	100	44	100	43	100	36	100	33	100
- управлінський персонал	10	18,9	9	20,5	15	34,9	13	36,1	12	36,4
- промислово- виробничий персонал	36	67,9	30	68,2	23	53,5	18	50,0	16	48,5
- допоміжний персонал	7	13,2	5	11,4	5	11,6	5	13,9	5	15,2

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

За період 2013-2017 рр. на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» постійно зменшується кількість середньооблікової чисельності працівників, так у 2013 р. їх кількість становила 53 особи, а у 2017 р. – 33 особи, тобто чисельність працівників зменшилася на 20 осіб. Можна спостерігати чіткі зміни в управлінському персоналі, так найнижчий рівень у 2014 р. – 9 осіб, найвищий рівень у 2015 р. – 15 осіб.

Зменшилась кількість промислово-виробничого персоналу на 2 особи у 2017 р. порівняно з 2016 р. Кількість допоміжного персоналу у 2017 році була такою ж як в 2016 р. Зміни в кількості працівників вплинули на зміну співвідношення кожної з функціональних категорій персоналу в загальній сукупності.

Аналізуючи табл. 2.10 спостерігається зменшення чисельності персоналу на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» упродовж останніх років. У 2017р. чисельність персоналу зменшилась на 3 особи, що становить 91,7 % щодо 2016 р.; у 2016 р. щодо 2015 р. чисельність зменшилась на 7 осіб (що становить 83,7 %); у 2015 р. по відношенню до 2014 р. зменшилась на 10 осіб (що становить 97,7 %); а у 2014 р. щодо 2013 р. чисельність зменшилась на 9 осіб, що становило 83,0 %; загалом, у 2017 р. щодо 2013 р. чисельність працівників зменшилась на 20 осіб (або на 37,7%). Якщо порівнювати в загальному зміни в чисельності працюючих за весь період аналізу, то динамічні процеси були негативними, спостерігається чітке скорочення персоналу.

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2013-2017 рр.

Роки	Середньо облікова чисельність працівників, осіб	Абсолютні прирости, осіб		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові
2013	53	-	-	-	-	-	-
2014	44	-9	-9	83,0	83,0	-17,0	-17,0
2015	43	-10	-10	97,7	81,1	-2,3	-18,9
2016	36	-7	-17	83,7	67,9	-16,3	-32,1
2017	33	-3	-20	91,7	62,3	-8,3	-37,7

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Щодо структури персоналу ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» за характером функцій, що виконуються, то слід відзначити, що управлінський персонал на підприємстві складає у 2017 р. 36,4%, промислово – виробничий персонал складає 48,5% та допоміжний персонал на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» складає 15,2%. У 2013 р. управлінський персонал на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» складав 18,9%, промислово – виробничий персонал у 2012 р. складав 67,9% та допоміжний персонал на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» складав 13,2%.

На підприємстві постійно відбувається рух персоналу, пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщенням всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається плинністю кадрів. ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС», прагнучи до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі і вживає, з економічних міркувань, заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень. Розглянемо рух персоналу на ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Рух персоналу на ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС» у 2013 - 2017 рр.

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення 2017 р. від 2013 р.	
						Абсолютне (+,-)	Відносне , %
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	53	44	43	36	33	-20	62,26
Прийнято нових працівників протягом року, осіб	12	8	11	7	5	-7	41,67
Вибуло працівників протягом року, осіб	14	17	12	14	8	-6	57,14
Коефіцієнт обороту:							
- з приймання	0,23	0,18	0,26	0,19	0,15	-0,07	66,92
- зі звільнення	0,26	0,39	0,28	0,39	0,24	-0,02	91,77
Коефіцієнт плинності кадрів	0,26	0,39	0,28	0,39	0,24	-0,02	91,77
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,49	0,57	0,53	0,58	0,39	-0,10	80,30

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС»

Дані табл. 2.11 свідчать про те, що на ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС» відбувається значний рух персоналу, що характеризує коефіцієнт загального обороту.

Плинність персоналу спричинює чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Продуктивність праці в групі працівників, що

недавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому по підприємству, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації. Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що у разі їх звільнення ефект від навчання виникає або поза ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС», що вклало в навчання кошти, або взагалі не виникає, якщо звільнення пов'язане зі зміною професії. Водночас не можна розглядати проблеми, пов'язані зі зміною місця роботи, тільки в негативному плані. Так, зміна місця роботи може сприяти підвищенню ефективності праці, якщо нова робота більшою мірою відповідає інтересам і здібностям працівника. Крім того, зміна змісту праці знижує її монотонність, а зміни в складі трудового колективу можуть поліпшити соціально-психологічний клімат. Неоднозначність оцінки результатів руху персоналу змушує говорити не про необхідність абсолютного обмеження цього руху, а про розумне його регулювання.

Процес планування зовнішньоекономічної діяльності у ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС» здійснюється за спрощеною методикою Г.М. Дроздової і передбачає:

- 1) визначення цілей і завдань підприємства в сфері ЗЕД згідно поставлених цілей;
- 2) аналіз і оцінювання чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають чи можуть впливати на зовнішньоекономічні операції;
- 3) розробка стратегічних альтернатив розвитку ЗЕД в умовах існуючого середовища;
- 4) створення річних оперативних планів на основі стратегічного планування ЗЕД;
- 5) контроль за виконанням планів ЗЕД.

Основними цілями ЗЕД ТОВ «Шкірзагод «ВЕЛЕС» є :

- 1) посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку шкіряних напівфабрикатів (з прогнозованим її розширенням);

2) підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Завданнями ЗЕД підприємства є:

- покращення якості власних товарів;
- розширення асортименту товарів;
- пошук нових клієнтів з довгостроковою перспективою взаємовигідного партнерства;
- скорочення витрат на утримання персоналу за рахунок більшої автоматизації бізнес-процесів;
- підвищення рентабельності основної діяльності за рахунок скорочення витрат і пошуку клієнтів, з якими можна працювати на вигідніших умовах.

Формування стратегії ЗЕД, найбільш адекватної поточній ситуації та реальним можливостям підприємства на міжнародному ринку, передбачає проведення аналізу його середовища. На першому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища [30, с. 22]. Зміна умов зовнішнього середовища впливає на всі показники роботи ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», змінюючи тим самим його ринкову позицію і вимушуючи проводити певні дії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Очікувані дії ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» на фактори зовнішнього середовища

№	Фактори	Дії підприємства
1	2	3
1	Зростання обсягів промислового виробництва, торгівлі та сфери послуг	Розширення ресурсної бази підприємства і збільшення обсягів діяльності
2	Активізація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які мають потребу в продукції підприємства	З метою використання таких можливостей підприємство розробляє дієві програми по залученню коштів суб'єктів ЗЕД для розширення власної ресурсної і клієнтської бази та спрямовує ці кошти в найбільш прибуткові проекти
3	Активізація міжнародного ринку шкіряних напівфабрикатів	У разі появи стійких позитивних тенденцій на ринку підприємство активізує свою діяльність у напрямі розробки і просування проектів з розширеним обслуговуванням клієнтів
4	Активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств України	Підприємств залучає до кола своїх клієнтів якомога більше українських підприємств, що займаються ЗЕД

Продовження табл. 2.12

1	2	3
5	Інфляція	Ведення грошових розрахунків, що зберігають купівельну спроможність коштів, урахування інфляційного впливу при визначенні термінів відстрочення платежів замовників
6	Повільне зростання економіки України та ЕС	Переорієнтація з дрібних замовлень на більш великі, що передбачає тіснішу співпрацю з великими компаніями
7	Форс-мажорні обставини	Страховання вантажів на випадок стихійного лиха

Джерело: розроблено на основі [30]

Діюча стратегія ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» враховує і фактори внутрішнього середовища, які визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства на міжнародному ринку. В табл. 2.13 проведено аналіз факторів внутрішнього середовища [30, с. 23].

Таблиця 2.13

Аналіз факторів внутрішнього середовища ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

№ з/п	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Робота з клієнтами: досвід масового обслуговування клієнтів, велика клієнтська база	Управління: консерватизм в організації управління, високий рівень бюрократизації
2	Персонал: високий професійний рівень співробітників, добре розвинена корпоративна культура	Організаційна структура: складність приймати оперативні рішення конкретними співробітниками
3	Репутація: якісне і своєчасне виконання всіх замовлень, рекомендаційні листи від замовників, що є провідними підприємствами в різних країнах	Кадрова політика: плинність кадрів на нижчих посадах
4	Складська логістика: широкі можливості у сфері зберігання продукції	Ризикованість: застаріле устаткування на виробництві
5	Обслуговування: досвід роботи підприємства забезпечує надійність партнерських зв'язків і формує індивідуально-секторний підхід до клієнтів	Недостатня ресурсна база

Джерело: розроблено на основі [30]

Більшу силу впливу на підприємство мають сильні сторони, зокрема значний досвід масового обслуговування клієнтів і велика клієнтська база, що має позитивно позначитися на обсягах діяльності в перспективі.

Негативний вплив на розвиток ЗЕД ТОВ «Шкірзаход «ВЕЛЕС» здійснюють такі його слабкі сторони, як високий рівень бюрократизації в управлінській діяльності, складність приймати оперативні рішення конкретними працівниками через громіздкість організаційної структури управління, а також плінність кадрів на нижчих посадах через недосконалість кадрової політики.

Проаналізувавши основні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Шкірзаход «ВЕЛЕС», можемо провести SWOT-аналіз організації ЗЕД підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз організації ЗЕД ТОВ «Шкірзаход «ВЕЛЕС»

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Консерватизм в організації управління, високий рівень бюрократизації 2. Складність приймати оперативні рішення конкретними співробітниками 3. Плінність кадрів на нижчих посадах 4. Застаріле устаткування на виробництві 5. Недостатня ресурсна база	1. Досвід масового обслуговування клієнтів 2. Високий професійний рівень співробітників 3. Гарна репутація підприємства серед потенційних замовників 4. Висока якість і продукції 5. Надійність партнерських відносин
Загрози	Можливості
1. Інфляція 2. Повільне зростання економіки 3. Високий рівень безробіття, низький життєвий рівень населення 4. Суттєве податкове навантаження на бізнес 5. Форс-мажорні обставини	1. Зростання обсягів промислового виробництва, торгівлі та сфери послуг 2. Активізація суб'єктів ЗЕД, які мають потребу шкіряних виробів 3. Активізація інших суб'єктів підприємницької діяльності – потенційних замовників 4. Активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні

Джерело: укладено автором

На основі аналізу сильних сторін і можливостей підприємства можна виділити комбінацію «досвід масового обслуговування клієнтів і зростання обсягів промислового виробництва, торгівлі та сфери послуг». Це дозволяє визначити стратегічну альтернативу розвитку підприємства, пов'язану з диверсифікацією діяльності, зокрема територіальною (розширення ринків збуту у нових країнах).

Таким чином, поєднання сильних сторін і можливостей підприємства дає змогу окреслити його стратегію ЗЕД як стратегію інтенсивного зростання і географічної диверсифікації.

На основі аналізу сильних сторін і загроз доцільно виділити таку комбінацію, як «досвід масового обслуговування клієнтів і повільне зростання економіки». Це дозволяє визначити стратегічну альтернативу розвитку підприємства як стратегію обмеженого зростання щодо кількості клієнтів, зважаючи на низькі показники динаміки багатьох економічних процесів у державі. Таким чином, поєднання сильних сторін і загроз дає можливість визначити стратегію ЗЕД підприємства як стратегію обмеженого зростання і переорієнтації на іншу цільову аудиторію (більш платоспроможних замовників).

На основі аналізу факторів середовища і обраної стратегії ЗЕД проаналізуємо, наскільки точними й ефективними є плани ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС». Планування окремих показників діяльності на підприємстві здійснюється з використанням методу екстраполяції трендів та системи коригуючих коефіцієнтів, значення яких встановлюються керівництвом функціональних відділів залежно від впливу факторів середовища.

Метод екстраполяції трендів передбачає розрахунок конкретного показника в прогностному періоді на основі значень показника в попередні періоди. Наприклад, для розрахунку прогностного доходу від ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» в 2017 р. використовуються дані про доходи від ЗЕД за 2014-2016 рр., після цього обчислюються темпи росту показника за цей період, визначається середньорічний темп росту, і значення показника в 2016 р. множиться на середньорічний темп росту. В результаті отримують очікуваний не скоригований прогностний дохід за 2017 р., значення якого множиться на кожен з коригуючих коефіцієнтів, що визначають вплив факторів середовища на ЗЕД підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Коригуючі коефіцієнти факторів середовища для прогнозування показників ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Фактор середовища	Коригуючий коефіцієнт впливу фактору
Фактори, що визначають слабкі сторони і загрози	
Консерватизм в організації управління	0,992
Складність приймати оперативні рішення конкретними співробітниками	0,996
Плинність кадрів на нижчих посадах	0,997
Застаріле устаткування	0,98
Недостатня ресурсна база	0,985
Інфляція	0,990
Повільне зростання економіки	0,995
Високий рівень безробіття, низький життєвий рівень населення	0,994
Суттєве податкове навантаження на бізнес	0,998
Форс-мажорні обставини	0,995
Фактори, що визначають сильні сторони і можливості	
Досвід масового обслуговування клієнтів	1,010
Високий професійний рівень співробітників	1,005
Гарна репутація підприємства серед потенційних замовників	1,015
Висока якість продукції	1,012
Зростання обсягів промислового виробництва, торгівлі та сфери послуг	1,005
Активізація суб'єктів ЗЕД, які мають потребу шкіряній продукції підприємства	1,009
Активізація інших суб'єктів підприємницької діяльності – потенційних замовників	1,003
Активізація ринку	1,006

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

При коригуванні отримують більш точне очікуване значення показника.

Для визначення точності й ефективності планування в кінці планованого періоду очікуване значення порівнюють з фактичним, визначають абсолютне і відносне відхилення. При цьому достатньо ефективним на підприємстві вважається планування, коли відносне відхилення не перевищує 10%, недостатньо ефективним – при відносному відхиленні 10-50% і неефективним при відносному відхиленні більше 50%.

Отже, планування ЗЕД у ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» здійснюється в п'ять етапів і передбачає визначення цілей і завдань підприємства в сфері

ЗЕД, аналіз і оцінювання чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, розробку стратегічних альтернатив розвитку ЗЕД, створення річних оперативних планів на основі стратегічного планування ЗЕД і контроль за виконанням планів.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» показав, що не зважаючи на зростання активів та деяке покращення платоспроможності у 2017 р., фінансовий стан підприємства залишається нестійким та вразливим до зовнішніх загроз.

В цілому стан зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» має позитивну тенденцію, про що свідчить збільшення кількості контрактів на експорт продукції у порівнянні з показниками 2013 р. і відповідно надходжень від експортної діяльності, однак за деякими показниками рівень 2014 р. був вищим, що обумовлено рядом переважно зовнішніх факторів.

Негативний вплив на розвиток ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» здійснюють такі його слабкі сторони, як високий рівень бюрократизації в управлінській діяльності, складність приймати оперативні рішення конкретними працівниками через громіздкість організаційної структури управління, а також плінність кадрів на нижчих посадах через недосконалість кадрової політики.

Завданнями ЗЕД на підприємстві в коротко- і середньостроковій перспективі визначено покращення якості продукції, що надаються іноземним клієнтам, розширення асортименту товарів, оновлення виробничих потужностей, пошуку нових ринків збуту та нових клієнтів з довгостроковими можливостями партнерства, активізації торгівлі з існуючими партнерами, скорочення витрат на утримання персоналу та підвищення рентабельності основної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ШКІРЗАВОД «ВЕЛЕС»

3.1. Основні напрями вдосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Аналіз і оцінка ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» дозволили виявити недоліки в її формуванні, що полягають у зростаючій невідповідності існуючих підходів до організації експортно-імпоротної діяльності підприємства з новими викликами і загрозами чинників зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, за доцільне вбачається реорганізувати департамент продаж підприємства, й виділити окремо відділ зовнішньоекономічної діяльності. Реорганізація структури управління ЗЕД підприємства має бути націлена на підвищення ефективності роботи у зазначеній сфері через зосередження зовнішньоекономічних функцій у межах одного відділу. Нові працівники забезпечать аналітику ЗЕД, у результаті чого доцільно буде відмовитися від деяких структур, замінивши їх іншими, знайти нові напрями експортно-імпоротної співпраці.

Новостворений відділ ЗЕД, на нашу думку, необхідно передати у підпорядкування комерційному директору, наділивши його повноваженнями та відповідальністю за організаційно-аналітичну роботу з управління міжнародною економічною діяльністю. Ця робота повинна включати низку функцій, зокрема: дослідження цінової кон'юнктури зарубіжних ринків, підготовку контрактів на здійснення експортно-імпортних операцій, декларування та митне оформлення продукції підприємства, облік і контроль за дотриманням зовнішньоекономічних договорів тощо. Натомість сферу відповідальності маркетинг-менеджера слід зосередити на типових для цієї

посади функціях: організації реклами продукції підприємства, пошуку нових перспективних ринків збуту продукції, організації дослідження думки контрагентів щодо якості та технічних характеристик продукції та ін.

Впорядкування функцій, пов'язаних з міжнародною економічною діяльністю досліджуваного підприємства, відповідно до запропонованих рекомендацій вимагатиме формування нової структурної одиниці та механізмів її взаємодії з іншими підрозділами (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендована організаційна структура ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»
Джерело: укладено автором.

Основним завданням відділу ЗЕД повинно стати забезпечення стабільної та адекватної потенційним можливостям підприємства зовнішньоекономічної діяльності, поглиблення торговельних відносин з іноземними партнерами. Основними видами робіт, які повинен виконувати відділ, мають стати:

- організація експортно-імпортних операцій;
- валютно-фінансові операції;
- декларування та митне оформлення вантажів;
- встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;
- науково-інформаційна робота;
- пошук способів виходу підприємств на зовнішній ринок;

– вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Митне оформлення повинні стати одним з головних напрямків діяльності відділу ЗЕД ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС», оскільки не лише споживачі продукції підприємства знаходяться за кордоном, але й основні постачальники сировини – іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки сировини та товарів, які потребують оформлення на митниці.

Згідно з вищезазначеними загальними завданнями та напрямками діяльності відділу, посадові обов'язки між його працівниками слід розподілити наступним чином. Начальник відділу ЗЕД має здійснювати загальну координацію діяльності працівників відділу і координувати діяльність відділу з іншими відділами та службами підприємства, займатися питаннями руху валютних коштів, вирішувати поточні оперативні питання.

Заступник начальника відділу ЗЕД повинен здійснювати контроль за своєчасним виконанням вказівок відділу іншими підрозділами підприємства, вести листування з підприємствами України та торговельними контрагентами з інших країн світу щодо науково-консультативних, економічних та решти питань, брати участь у розробці умов контрактів.

До кола обов'язків спеціалістів з експорту та імпорту повинні входити: розрахунок цін експортної продукції з урахуванням базису поставки та інших умов, складання комерційних пропозицій з продажу продукції підприємства, розробку статей контракту, оформлення паспорту угоди відповідно до договорів купівлі-продажу, підготовка плану заходів з виконання умов контракту та його контролю; моніторинг кон'юнктури та світових цін, забезпечення виконання бізнес-процесів у ЗЕД, починаючи від пошуку іноземних партнерів до транспортного забезпечення виконання поставки; а також ведення митної документації, тобто забезпечення митного оформлення експортованої та імпортованої підприємством продукції, ведення статистичної звітності відділу.

Як видно, відділ ЗЕД не повинен бути дуже чисельним, але він має успішно виконувати свої функції завдяки взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства. Так, маркетинг-менеджер повинен досліджувати ринки та споживчий попит, встановлювати вимоги щодо кількості, періодичності поставок і якості продукції. В бухгалтерію відділом ЗЕД повинні передаватися акти на виконання робіт, кошториси витрати на заходи щодо ЗЕД, дані про виділення фінансових ресурсів та документи з ведення валютного рахунку. Таким чином, відділ ЗЕД в своїй діяльності повинен взаємодіяти зі службами та відділами підприємства. Координація цієї взаємодії має покладатися на працівників відділу ЗЕД.

Очікується, що створення відділу ЗЕД на ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» матиме позитивний вплив на низку показників його господарської діяльності, зокрема сприятиме збільшенню чистого прибутку, зростанню активів, зменшенню кредиторської заборгованості, зростанню рентабельності власного капіталу й активів, підвищенню рентабельності виготовленої продукції. Відділ ЗЕД більше спрямований на вдосконалення самого механізму міжнародної економічної діяльності, поліпшення умов господарської діяльності, спеціалізації працівників на зовнішньоекономічній сфері, досягненні кращих результатів у збуті продукції.

Втім, досягнення вищезазначеного позитивного ефекту потребує не лише формальної трансформації ОСУ ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС». Для того, щоб реорганізація управління міжнародною економічною діяльністю на досліджуваному підприємстві дійсно виявилася ефективною, не була одноразовим заходом і забезпечувала безперервний автоматичний процес зміни системи управління відповідно до швидких змін у зовнішньому середовищі, необхідно застосовувати новітні методи проведення реструктуризації, до яких належить впровадження управлінських інновацій.

Якщо давати узагальнене визначення управлінської інновації, то воно може бути представлене як результат розробки і впровадження нових принципів, методів і структур управління, що змінюють внутрішнє

середовище підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Згідно з цілями, з яких проводиться реструктуризація ОСУ ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», оптимальними управлінськими інноваціями вбачаються: впровадження процесного підходу до управління ЗЕД і застосування функціонально-вартісного аналізу (ФВА) для удосконалення управління ЗЕД. Ці два засоби є взаємопов'язаними і не можуть бути ефективними один без одного.

Впровадження процесного підходу до управління ЗЕД дозволить усунути негативні наслідки значного рівня ієрархічності та централізованості управління на підприємстві, які наразі призводять до ускладнення взаємодії між структурними підрозділами, збільшення накладних витрат і строків прийняття управлінських рішень. Загалом час взаємодії між підрозділами підприємства наразі розподіляється наступним чином: 40% – на виконання завдань, 60% – на передачу їх результатів іншому співробітникові. З точки зору процесного підходу організація являє собою набір процесів, кожен з яких проходить через всі підрозділи та служби підприємства, і є орієнтованим на кінцевий результат.

Серед переваг впровадження процесного підходу на підприємстві слід виділити наступні:

- забезпечення прозорості всіх зовнішньоекономічних операцій, можливість аналізу помилок чи збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт;
- можливість інтегрування розрізнених дій функціональних підрозділів і спрямування їх на єдиний результат;
- децентралізація управлінських функцій та підвищення ефективності горизонтальних зв'язків між підрозділами.

Впровадження процесного управління потребує проведення попереднього ретельного аналізу існуючих на підприємстві бізнес-процесів. З цієї мети ефективним методом може виявитися функціонально-вартісний аналіз. ФВА дозволяє розглянути систему управління або бізнес-процес з

двох сторін. Одна сторона – це склад і якість виконання функцій управління, друга – витрати на реалізацію функцій. Завдання ФВА можна сформулювати як досягнення єдності функціональної та вартісної сторін систем чи процесів шляхом вирішення суперечності між якістю функцій та витратами на їхню реалізацію.

Запровадження функціонально-вартісного аналізу бажано проводити із застосуванням методів та інструментарію проектного менеджменту, тому можна виділити три основні етапи проведення ФВА: передпроектний, проектний, впровадження проекту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи проведення функціонально-вартісного аналізу на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Етап	Підетап	Зміст етапу
Передпроектний	Підготовчий	Популяризація методу ФВА Комплексний аналіз ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» Обрання об'єкта ФВА (відділ ЗЕД) Створення команди та плану проведення ФВА
	Інформаційний	Збір та аналіз інформації про організацію ЗЕД на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»
	Аналітичний	Формулювання та класифікація функцій майбутніх співробітників відділу ЗЕД Декомпозиція функцій та наглядне зображення процесу організації ЗЕД Вартісна та часова оцінка функцій Оцінка якості виконання функцій Експертна оцінка значимості функцій Зіставлення діаграми значимості та витрат функцій
Проектний	Творчий	Розробка варіантів удосконалення процесу організації ЗЕД, варіантів структури відділу ЗЕД
	Дослідницький	Експериментальна перевірка висунутих пропозицій
	Рекомендаційний	Обрання остаточного варіанту змін та розрахунок витрат на впровадження, економічної та соціальної ефективності
Впровадження проекту	Впровадження результатів ФВА	Підготовка працівників до впровадження змін Розробка календарного плану впровадження

Джерело: розроблено автором на основі [56, с. 197]

Використання інструменту ФВА дозволить досягти наступних результатів на досліджуваному підприємстві:

- визначення загальної собівартості бізнес-процесів на підприємстві;
- визначення основних, додаткових і непотрібних функціональних витрат;

- впорядкування функцій структурних підрозділів підприємства;
- перерозподіл ресурсів, що звільнилися в результаті проведених вдосконалень.

Щодо планування зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», то його вдосконалення, на нашу думку, потребує впровадження аутодіагностичної моделі, що дозволить управлінському персоналу у сфері ЗЕД чіткіше усвідомлювати існуючі проблеми та визначати прийнятні для них рамки використання планових важелів менеджменту. Схематично процес поліпшення системи планування міжнародної економічної діяльності за допомогою аутодіагностичної моделі зображено на рис. 3.2.

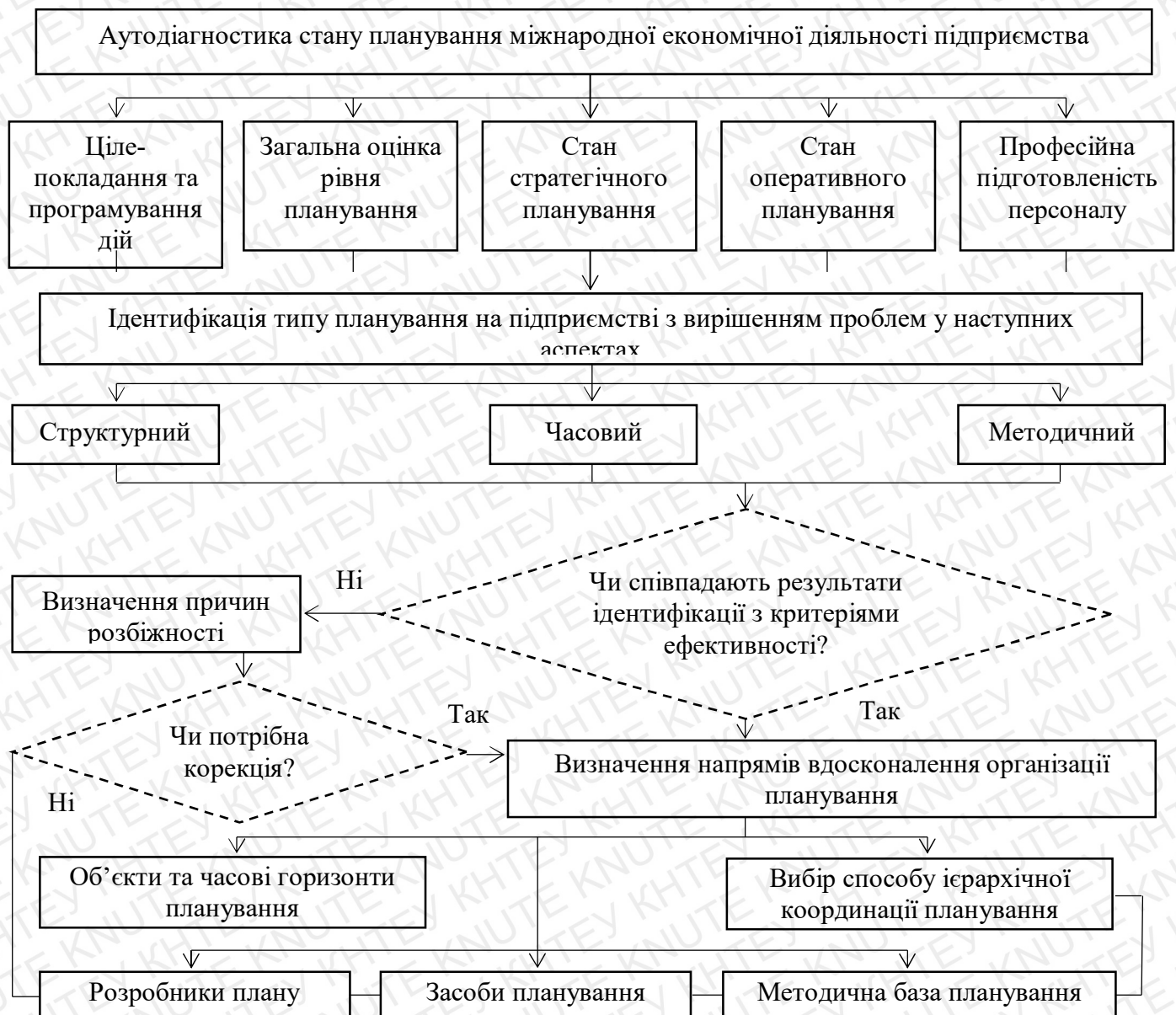


Рис. 3.2. Алгоритм вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»
Джерело: розроблено автором на основі [9, с.101]

В основу методу аутодіагностики покладена система логічного аналізу, процедура якого розподілена на два основні етапи:

1. Окреслення головних аспектів предмету дослідження системи планування через інтерпретацію даного поняття, яке виражає його сутність, а саме: система внутрішньофірмового планування – це ступінь свідомого використання специфічних методів прогнозування майбутнього підприємств в залежності від об'єктивних та суб'єктивних факторів.

2. Визначення сукупності операційних понять, на які можна поділити основне – стан системи внутрішньофірмового планування. Такими складовими виступають: ступінь самостійності планування як функції менеджменту; ступінь залежності бізнесу від підприємницьких ризиків; ступінь розгалуження цілей; усвідомлення ролі планування керівництвом підприємства; горизонти планування; ступінь деталізації та формалізації планування; рівень методів та технології планування.

Ключовою проблемою системи планування зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства, на наш погляд, є те, що з ростом рівня залучення підприємства у ЗЕД підвищується імовірність відхилення цілей окремих підрозділів від загальних цілей суб'єкта господарювання.

Відтак на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» необхідно запровадити систему координації цілей окремих підрозділів на горизонтальному рівні, а також інтегрувати їх у систему загальних цілей підприємства, тобто забезпечити і вертикальну узгодженість. Для цього необхідно забезпечити наявність замкнутого інформаційного обміну між суб'єктами та об'єктами управління міжнародною економічною діяльністю на підприємстві. Таким чином, генеральному директорові та комерційному директору, а також начальникам відділів необхідно володіти певною інформацією про стан справ на підприємстві, яку вони одержують від підлеглих для встановлення цілей і

завдань, розробки планових прогнозів і ухвалення рішень. І разом з цим, вищезгадані елементи плану мають безперешкодно доводитись до відомих виконавців та узгоджуватись з ними.

Виходячи з вищезазначеного, логіка планування зазвичай будується за двома альтернативами: «згори донизу» і «знизу догори». Планування «згори донизу» передбачає встановлення уповноваженими особами цілей, визначення місії, довгострокової бізнес-політики, стратегії та затвердження загальних планів. До завдань нижчих рівнів управління входить лише конкретизація даних планів в сфері їх відповідальності та доведення до виконавців. При цьому забезпечується конвергенція цілей та планів всіх підрозділів, в чому проявляється істотна різниця між плануванням «знизу догори», спостерігається економія часу на узгоджувальні процеси, тому що окремі ініціативи корегуються під кінцеві плани та цілі.

Хоча логіка планування зверху має низку переваг, для неї характерні й деякі недоліки, основний з яких – вертикальна взаємозалежність планів, внаслідок якої може виникати така проблема, коли вище керівництво не може встановити остаточно цілі та плани без перевірки досяжності окремих підцілей та підпланів. Такий підхід також неминуче призводить до зниження ступеня участі низових рівнів в системі планування, а самі плани набувають ознак завдань, що може негативно впливати на мотивацію персоналу. Іншими недоліками цієї системи є погіршення інформаційного забезпечення процесу планування і зниження гнучкості планів.

У свою чергу, планування «знизу догори» передбачає розробку планів щодо цілей, заходів і ресурсів на рівні структурних підрозділів і передачу їх керівництву, де вони координуються, узагальнюються та інтегруються. Перевагами даного типу планування є, по-перше, полегшення ідентифікації цілей і планів на наступних рівнях. По-друге, при цій формі організації забезпечується значна узгодженість інформації, досвіду і сфери відповідальності носіїв планування і реалізації, що сприяє підвищенню реалістичності. По-третє, поступовим узагальненням планів на різних рівнях

управління досягається їх автоматична вертикальна інтеграція. Проте планування «нагору» наштовхується і на значні труднощі, що є наслідками вертикальної взаємозалежності планів. Адже на противагу плануванню «донизу», при якому часткові плани випливають з вищих цілей, небезпека планування «нагору» полягає у можливості розбіжності окремих цілей і планів. У подібному випадку виникає потреба у так званій негативній координації, що полягає в налаштуванні нижчих цілей на загальний рівень або зміні цілей і заходів окремих сфер господарської діяльності підприємства.

Зважаючи на переваги і недоліки обох підходів до планування, для усунення виявлених у другому розділі вузьких місць в системі планування зовнішньоекономічної діяльності в діяльності ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» доцільним вбачається запровадження системи зустрічного планування (рис. 3.3).

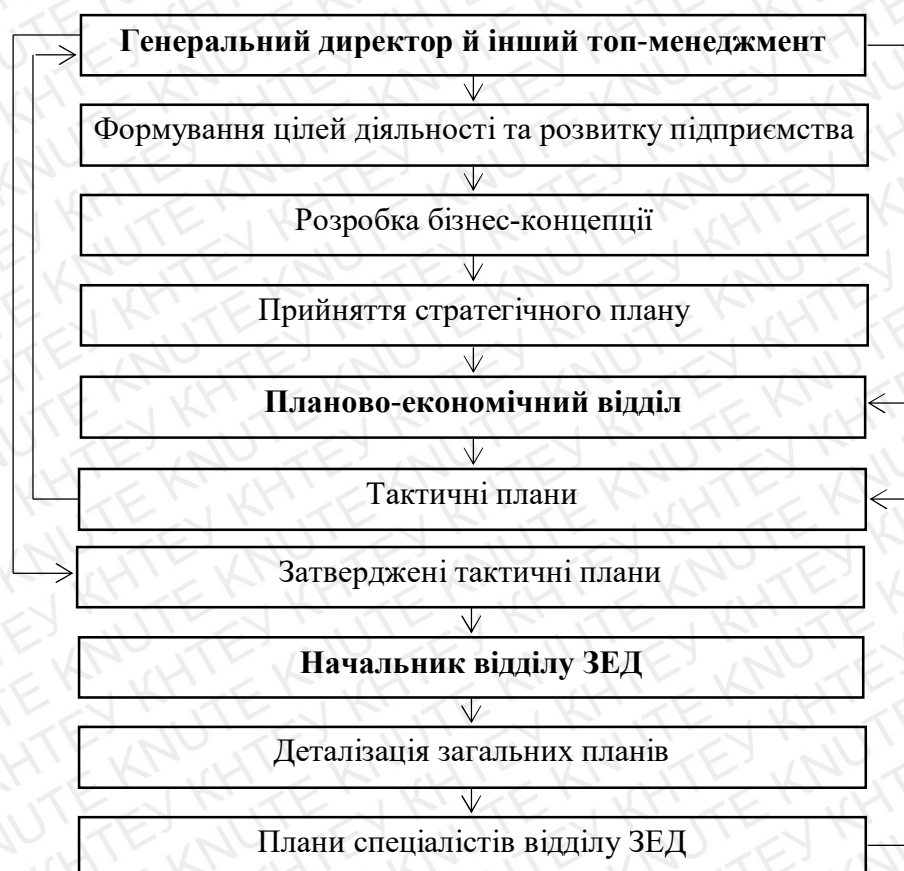


Рис. 3.3. Зміст та етапи зустрічного планування міжнародної економічної діяльності на ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС»

Джерело: укладено автором

Основний принцип зустрічного планування полягає у тому, що кожний рівень управління планує діяльність у сфері своєї безпосередньої компетенції і одночасно контролює та інтегрує планування підпорядкованих інстанцій. Таким чином, запровадження даного типу планування забезпечить підвищення мотивації співробітників відділу ЗЕД та інших структурних підрозділів підприємства в цілому. Разом з цим, специфічна комбінація центрального планування і координації та децентралізованого планування лінійних інстанцій дозволить розв'язати циклічну проблему планування на підприємстві. Очікуваними результатами запровадження системи зустрічного планування на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» стануть зростання рівня взаємоузгодженості планів підприємства, кількості альтернативних планів розвитку ЗЕД і – найголовніше – зростання можливості для виконавців плану надавати пропозиції щодо їх зміни як в процесі розробки, так і процесі виконання планів. Все це забезпечить високу здатність системи адекватно реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх умов реалізації планів.

Насамкінець слід зазначити, що оскільки запропонована оптимізація системи організації та планування ЗЕД на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» передбачає радикальну трансформацію уже існуючої системи, то таку реформу доцільно здійснювати в три основні етапи. На першому етапі слід визначити та обрати стратегію імплементації нововведень. На другому відповідні зміни запроваджуються на підприємстві. В залежності від ситуації, що склалася на підприємстві, та часу, відведеного на проведення управлінський перетворень, слід обрати один з можливих методів запровадження змін [16]:

- примусовий метод – проводиться вищим керівництвом при повній впевненості у доцільності заходів, що вживаються. Як правило, може нашкодитись на опір зі сторони найманого персоналу та негативно впливати на їх мотивацію впродовж певного періоду часу;
- метод адаптивних змін – передбачає поступове заміщення старих форм та методів організації та планування новими;

– метод управління кризовою ситуацією – полягає у консолідації персоналу підприємства навколо змін ОСУ задля досягнення спільної мети – боротьби за «виживання» суб'єкта господарювання в складні часи впливу кризових явищ;

– метод управління опором – використовується при середньострокових потребах в інноваціях у сфері організації та планування. Полягає у проведенні зважених дій щодо впровадження змін та контролі за їх виконанням.

На останньому, третьому етапі слід провести адаптацію персоналу до інновацій у сфері організації та планування діяльності суб'єкта міжнародного бізнесу.

Перевагою запропонованих заходів з удосконалення організації та планування діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» є порівняно невелика вартість їх впровадження на практиці. Більше того, створення відділу ЗЕД в умовах поточної ОСУ досліджуваного підприємства сприятиме вивільненню персоналу і, відповідно, зменшенню затрат на оплату праці. Зведений кошторис витрат на оптимізацію процесів організації та планування міжнародної економічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» за запропонованими у підрозділі механізмами й напрямками наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Зведений кошторис витрат на оптимізацію ОСУ і планування ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2019 р., тис. грн.

Заходи з оптимізації ОСУ і планування ЗЕД	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Інші грошові витрати	Разом витрат
Реорганізація та створення відділу ЗЕД	5,1	100,0	24,0	24,0	153,1
Запровадження системи функціонально-вартісного аналізу	3,5	60,0	9,6	0,0	73,1
Запровадження аутодіагностики і зустрічного планування ЗЕД	1,5	30,0	4,8	14,4	50,7
Всього	10,1	190,0	38,4	38,4	276,9

Джерело: укладено автором

Витрати у наступному календарному році на реалізацію запропонованих нами заходів оцінюються в 276,9 тис. грн., основну частку з яких (190 тис.)

становлять витрати на оплату праці і відрахування у пенсійний фонд (38,4 тис.) у зв'язку з необхідністю додаткового найму 3 працівників для запровадження постійно діючих систем функціонально-вартісного аналізу ОСУ і аутодіагностики планування міжнародної економічної діяльності. Ще 38,4 тис. грн. складе стаття «інші витрати», яка включає в себе витрати, пов'язані з проведенням тренінгів та курсів підвищення кваліфікації для працівників новоствореного відділу ЗЕД і забезпечення практики зустрічного планування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

3.2. Розробка системи заходів щодо ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Шкірзаовод «ВЕЛЕС»

Широкий розвиток інформаційних технологій накладає відбиток на способи ведення міжнародного бізнесу. Інформація стає вирішальним конкурентним фактором, базисом для прийняття управлінських рішень, основою багатьох бізнес-процесів. Без інформації неможливо проводити і діагностику якості організації та планування міжнародної економічної діяльності. У ході аналізу якості ОСУ ТОВ «Шкірзаовод «ВЕЛЕС» були виявлені проблеми в інформаційному забезпеченні, які негативно впливають на процес та результати господарської діяльності підприємства, тому визначення їх кола та пошук напрямів вирішення є необхідними для забезпечення ефективного і стабільного функціонування суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Вдосконалення інформаційного забезпечення діагностики організаційної системи управління досліджуваного підприємства потребує виокремлення із загального масиву даних тільки релевантної інформації, щоб уникнути втрат від значного обсягу зайвих даних. Існують різні класифікаційні ознаки і види економічної інформації: функціональна спрямованість: планова, облікова, контрольна, координаційна, маркетингова; сфера використання: науково-

технічна, статистична, облікова; рівень управління: стратегічна, управлінська, оперативна; рівень систематизації: систематизована, несистематизована. Вважаємо, що серед інформації з позиції функціональної спрямованості варто виділити ще організаційно-розпорядчу. В табл. 3.3 наведено види і джерела інформації, які, на нашу думку, мають враховуватись при визначенні якості ОСУ ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС».

Таблиця 3.3

**Інформаційне забезпечення діагностики якості ОСУ ЗЕД ТОВ
«Шкірзавод «ВЕЛЕС»**

Види інформації	Джерела	Характер даних
Організаційно-розпорядча	Статут, внутрішньо фірмові стандарти	Для виявлення ступеня розуміння менеджерами різних ланок управління головної мети функціонування підприємства
	Штатний розпис	Для виявлення відповідності ОСУ підприємства його потребам, відстеження зайвих посад тощо
	Посадові інструкції	Для діагностики дублювання функцій посадовими особами, виявлення характеру функціональних зв'язків між персоналом
	Графіки документообігу	Виявлення напрямів внутрішніх комунікацій та інформаційних потоків
	Накази, розпорядження	Виявлення мотивів руху персоналу, що складає ОСУ, визначення додаткових обов'язків тощо
Планова	Стратегічні плани, річний бюджет	Для порівняння відповідності курсу, якого дотримується ОСУ, генеральному плану дій
	Оперативні плани, квартальні бюджети	Для аналізу ступеня виконання оперативних планів підприємства
Оперативна	Транспортні накладні, договори, контракти	Для аналізу і моніторингу ефективності виконання конкретних функцій ОСУ
Облікова	Фінансова, податкова, статистична і управлінська звітність	Для аналізу результатів діяльності підприємства, штрафних санкцій та іншої інформації, що слугує базисом для розрахунку аналітичних показників
Контрольна	Акти перевірок державних органів, дані служб внутрішнього аудиту, протоколи зборів колективу тощо	Отримання готової бази даних про зловживання посадовими особами своїм службовим становищем та інших порушень, перевірка наявності зворотного зв'язку
Дослідна	Дані опитувань	Виявлення недоліків ОСУ зсередини, спираючись на думку середньої та нижчої ланок управління

Джерело: розроблено на основі [59, с. 52]

Слід зазначити, що основними проблемами, виявленими в інформаційному забезпеченні діагностики якості ОСУ досліджуваного підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, були насамперед проблеми організаційного, соціально-психологічного та методичного характеру.

Серед проблем організаційного характеру можна виокремити наступні: приховування необхідної інформації як комерційної таємниці; відсутність зафіксованої на паперових носіях місії і стратегії підприємства; брак посадових інструкцій або неналежне відображення в них справжнього кола обов'язків персоналу; відсутність зафіксованої на паперових носіях інформації про порушення в діях посадових осіб; виникнення помилок у процесі збору й обробки інформації; недосконалість інформаційних потоків (комунікацій) між різними рівнями управління та їх підрозділами тощо.

Основними проблемами інформаційного забезпечення діагностики якості ОСУ, що мають соціально-психологічного характер, є схильність управлінського колективу до приховування інформації від підлеглих, прагнення топ-менеджменту монополізувати інформацію на вищих рівнях управління, недостатньо об'єктивна оцінка підлеглими дій керівництва у ході опитувань та ін. До проблем методичного характеру варто віднести недосконалість системи планування та документообігу, неналагоджений процес збору, обробки і передачі інформації тощо.

Відсутність дієвих механізмів розв'язання означених вище проблем інформаційного забезпечення, що виникають під час діагностики якості ОСУ, може негативно позначитися як на ході самого аналізу, так і на результатах господарської діяльності підприємства, у тому числі – зовнішньоекономічної. Відтак необхідним вбачається визначення шляхів усунення проблеми діагностики якості ОСУ ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» (рис. 3.4).

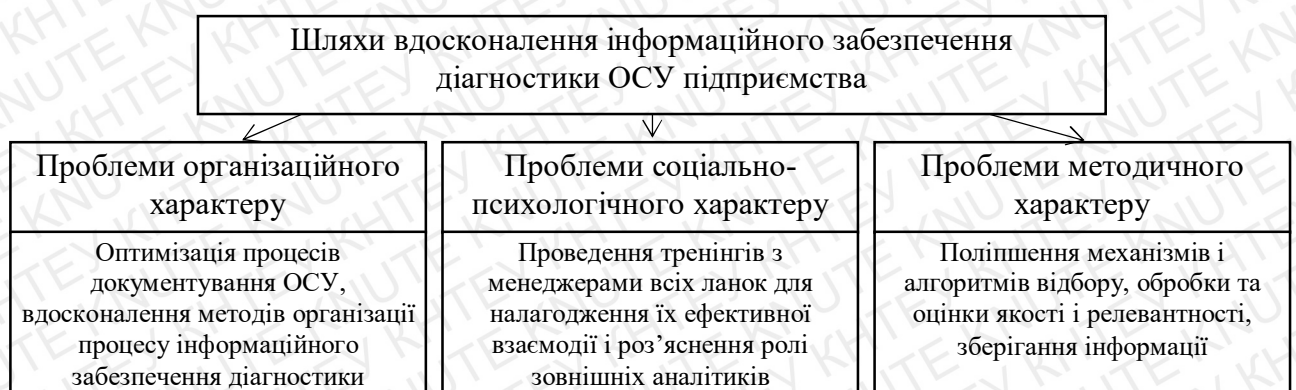


Рис. 3.4. Проблеми інформаційного забезпечення діагностики якості ОСУ
ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» та шляхи їх вирішення

Джерело: укладено автором

Впровадження запропонованих шляхів вдосконалення інформаційного забезпечення організації зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства повинно підпорядковуватись чітко визначеній меті, що полягає у:

- створенні єдиної інформаційної бази показників виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності підприємства;
- забезпеченні повноцінного інформаційного обміну між підрозділами підприємства;
- підвищенні ефективності процесів бюджетування на підприємстві за рахунок використання автоматизованої технології підтримки фінансово-економічного планування;
- забезпеченні керівництва підприємства засобами для ефективного вирішення завдань планування і координації фінансово-економічних, виробничих і зовнішньоекономічних процесів.

У свою чергу, критерієм ефективності інформаційної системи, створеної за вищезазначеними принципами, повинна стати її здатність вирішувати наступні завдання:

- інтеграція внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків для оперативного багаторівневого управлінського аналізу;
- усунення багаторазового ручного вводу даних і автоматизація процесів узгодження даних;
- надійне та ефективне зберігання і використання фінансово-економічних і виробничих ретроспективних даних із ієрархічною структурою;
- створення технології моделювання і комплексного аналізу фінансово-економічних і виробничо-господарських показників підприємства;

- забезпечення інформаційної безпеки і захисту даних;
- створення регламентованого доступу користувачів до планових і фактичних показників;
- автоматизація функцій і процедур бюджетного планування, включаючи процедури погодження бюджетів і контролю за їх виконанням;
- інструментальна підтримка діяльності аналітиків і керівництва;
- підвищення якості і оперативності прийняття стратегічних рішень;
- виконання багатоваріантних сценарних розрахунків з метою визначення наслідків прийняття стратегічних рішень.

З наведеного можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства є нерозривно пов'язаним з інформаційним забезпеченням її планування та напряду визначає їх ефективність. Інформаційне забезпечення планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства об'єднує сукупність інформаційних ресурсів і способи їх організації, що необхідні для реалізації послідовності етапів планування (рис. 3.5).

Серед іншого, проблемою досліджуваного підприємства у сфері інформаційного забезпечення залишається те, що існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, орієнтовану в основному на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництв, тоді як збір інформації про зовнішнє середовище має несистемний характер. Практично відсутня інформація про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки і конкуренцію на них, споживачів і їх потреби тощо. Все це призводить до суб'єктивного уявлення про ситуацію на підприємстві та не дає можливості складати достатньо обґрунтовані прогнози і ухвалювати стратегічні рішення на майбутнє.

За таких обставин дієвим інструментом вдосконалення інформаційного забезпечення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності, а також підвищення їх ефективності на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» являється створення баз стратегічних даних (БСД), які формуються за допомогою

цільового підбору інформації, що надходить з різноманітних джерел і є, по суті, процесом перетворення сукупності даних в стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне вживання в процесі реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

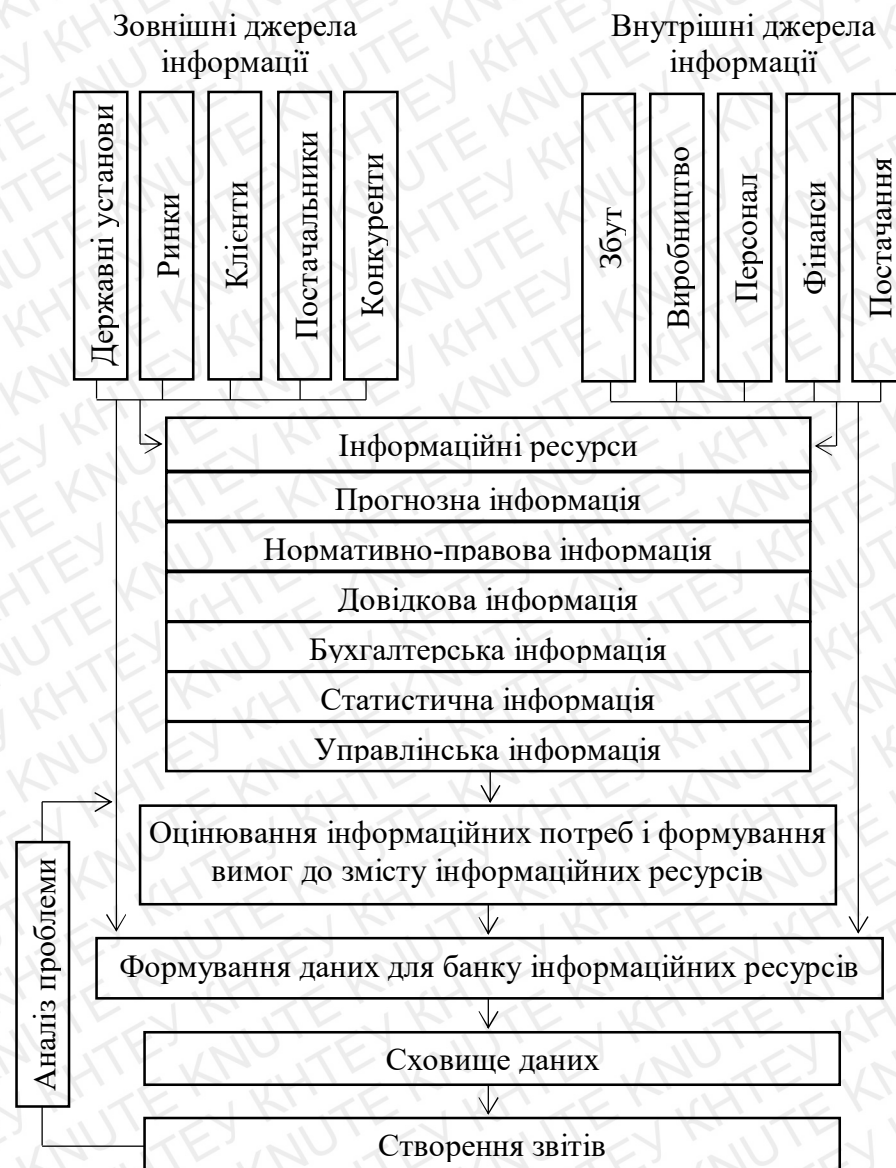


Рис. 3.5. Схема формування і використання інформаційних ресурсів організації та планування діяльності підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Джерело: розроблено на основі [62, с. 113]

З огляду на характер динаміки розвитку зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства вбачається за доцільне створення на ньому БСД про сильні і слабкі сторони підприємства на міжнародному ринку;

про загрози і можливості (з оцінкою рівня ризику), які формуються внаслідок впливу мегачинників зовнішнього середовища; про рівень внутрішньої і міжнародної конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; про становище національної економіки України в цілому; а також про ситуацію на суміжних ринках.

Досвід підприємств, які можуть добре організувати інформаційне обслуговування працівників апарату управління, показує, що багато проблем можна розв'язати, якщо БСД формувати одночасно з розробкою і використанням інформаційно-управлінських систем різного типу, які дають можливість: накопичувати інформацію про минуле і теперішнє становище, складати прогнози розвитку подій, одержувати уявлення про реальні справи на підприємстві на конкретний момент часу та простежити події в зовнішньому середовищі.

Водночас управлінською технологією, яка повинна лягти в основу створення баз стратегічних даних, на нашу думку, є побудова на підприємстві системи стратегічного моніторингу. Така система має передбачати шість послідовних етапів моніторингу інформації зовнішнього середовища та взаємозв'язок між моніторингом та плануванням господарської діяльності підприємства (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Склад операцій та логіка виконання стратегічного моніторингу на підприємстві

Джерело: укладено автором

Перший етап полягає у нагромадженні та систематизації інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу. Під ним слід розуміти середовище, яке включає елементи, що безпосередньо впливають на господарські операції підприємства і навпаки. Це середовище формують споживачі, конкуренти, постачальники, нормативно-правове середовище, органи державної влади тощо. Збір інформації із первинних та вторинних джерел в даному випадку здійснюються за широко розповсюдженими методами: спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз. Далі слідує інтерпретація зібраної інформації відповідно до пріоритетів розвитку підприємства.

Наступним етапом є дослідження зовнішнього середовища непрямого (опосередкованого) впливу, до якого належать рівень технологічного розвитку, особливості міжнародних економічних відносин, науково-технічний прогрес, соціально-культурні чинники тощо. Через те, що середовище непрямого впливу є дуже широким та його дія на підприємство проявляється опосередковано, то в процесі його аналізу на відміну від аналогічної операції щодо середовища прямого впливу доцільною є концентрація уваги на так званих «слабких сигналах» замість детального дослідження вичерпного кола факторів. «Слабкі сигнали» розпізнають як зміни у відповідних сегментах зовнішнього середовища, що в перспективі можуть докорінно трансформувати умови господарської діяльності в галузі та чинники формування конкурентних переваг. Даний етап слід здійснювати за допомогою тих же методів, що й дослідження зовнішнього середовища прямого впливу. Далі слідує ідентифікація «слабких сигналів», які можуть мати високу значущість.

Оскільки «слабкі сигнали» є лише індикаторами потенційних змін у

середовищі непрямого впливу, що можуть розвиватися за кількома ймовірними варіантами, виникає необхідність у їхньому прогнозуванні. Ефективним методом у даному разі є розробка сценаріїв. У процесі розробки сценаріїв експерти визначають чинники, що можуть посилювати або послабляти виявлений сигнал, на підставі чого й формують варіанти майбутнього. У кінцевому разі зміст сценарію завжди будується на підставі відповідей на питання «що буде, якщо». У такий спосіб вносяться допущення, що описують умови виникнення майбутніх подій.

У підсумку буде доцільним оцінити ймовірність сценаріїв та у подальшому використовувати найбільш ймовірний як базовий. Інші сценарії є альтернативними. Вони описують можливий розвиток зовнішнього середовища за умов суттєвих відхилень окремих впливових факторів від закладених у базовому сценарії. При розробці сценаріїв використовують методи: причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні – перехресного впливу подій, калібрування й сортування, посилянь, логіки можливого розвитку та ін.

За результатом виконання попередніх операції повинен бути складений перелік галузових факторів успіху, який є однією із складових формування ключових конкурентних переваг і в кінцевому разі конкурентної стратегії підприємства. Розроблений, вибраний за найбільш можливою ймовірністю та узгоджений зі стратегічними цілями базовий сценарій, а також сформований склад галузових факторів успіху, складає вихідну інформацію стадії моніторингу, що в подальшому має використовуватись для формування плану діяльності підприємства. На цьому закінчується перший цикл моніторингу, що передуює стадії формування стратегічного плану та відповідно здійснюється на початку циклу стратегічного управління.

Проте моніторинг необхідно здійснювати безперервно з метою збирання та оброблювання інформації щодо можливостей та загроз зовнішнього середовища. Тому з заданою періодичністю, яка відповідає ступеню рухливості зовнішнього середовища, потрібно виконувати повторні цикли

моніторингу в яких здійснюють спостереження двох типів:

- за середовищем непрямого впливу для виявлення нових «слабких сигналів»;
- за розвитком допущень, що були закладені в основу базового сценарію і можуть посилювати або послабляти виявлений «слабкий сигнал».

Що стосується інформаційного забезпечення для потреб в оперативному плануванні й вирішення поточних організаційних завдань, пов'язаних з внутрішнім середовищем підприємства, то сталого розвитку в даній сфері можна досягти за допомогою служби контролінгу, що являє собою один із блоків внутрішнього контролю органів управління й одне з найважливіших джерел його інформаційного забезпечення.

Робота служби контролінгу як інформаційного центру повинна бути направлена на формування облікової та економічної інформації, причому таким чином, щоб були задіяні та враховані всі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства. Першочерговим завданням контролінгу має стати забезпечення оптимізації взаємозв'язків і взаємозалежностей інформаційних потоків на підприємстві між усіма основними функціями управління, що дасть можливість отримання релевантної інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень [39, с. 102].

Грунтуючись на даних бухгалтерського обліку, як на джерелі інформації, служба контролінгу повинна вивчати явища і процеси на підприємстві, виявляти «слабкі місця», порівнювати фактичні показники із запланованими та аналізувати причини відхилень, а також пропонувати заходи щодо поліпшення ситуації на підприємстві. За допомогою розробки концепцій ефективного управління контролінг реалізуватиме інформаційні потреби менеджерів щодо низки проблем з планування, контролю та забезпечення інформацією. У його діяльності мають переважати елементи планування на основі знань процесів на підприємстві та зовнішнього середовища, а також інформаційних технологій.

Таким чином, перебуваючи на перетині функцій обліку, контролю та планування, контролінг займає особливе місце в інформаційно-аналітичній системі організації та планування міжнародної економічної діяльності підприємства. Він синтезує, зв'язує воедино всі вищезгадані функції, інтегрує та координує їх, не підміняючи собою жодну з функцій управління, а переводячи управління підприємством на якісно новий рівень.

Запропоновані шляхи й механізми дозволять створити таку організаційну систему інформаційного забезпечення на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», яка буде здатна контролювати стан справ і результатів за важливими напрямками оперативної і стратегічної діяльності, забезпечувати підприємство необхідною інформацією, регулювати рух інформаційних потоків, оперативно здобувати інформацію з різних джерел для поточних і перспективних завдань управління, упорядковувати діяльність, що пов'язана з розвитком інформаційної системи. У свою чергу, це дозволить прискорити одержання поточної інформації керівництвом підприємства, оперативно забезпечити всі економічні підрозділи необхідною інформацією, мінімізувати ризик втрати інформації, запобігти дублюванню функцій окремих робітників і підрозділів, спростити процес формування й обробки інформації.

Окресливши сутність та особливості основних механізмів з удосконалення системи інформаційного забезпечення організації та планування ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», визначимо їхню кошторисну вартість для обґрунтування практичної реалізації запропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Зведений кошторис витрат на вдосконалення інформаційного забезпечення організації і планування ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2019 р., тис. грн.

Заходи з удосконалення інформаційного забезпечення	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Інші грошові витрати	Разом витрати
Заходи з удосконалення діагностики якості ОСУ:	13,5	0,0	0,0	30,0	43,5

оптимізація процесів документообігу	10,0	0,0	0,0	4,8	14,8
проведення тренінгів з менеджерами	0,0	0,0	0,0	16,8	16,8
поліпшення механізмів відбору і обробки інформації	3,5	0,0	0,0	8,4	11,9
Запровадження стратегічного моніторингу і баз стратегічних даних	7,4	54,0	8,7	0,0	70,1
Організація служби контролінгу	2,0	72,0	10,2	4,8	89,0
Всього	22,9	126,0	18,9	34,8	202,6

Джерело: укладено автором

Витрати на вдосконалення інформаційного забезпечення ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2019 р. оцінюються на рівні 202,6 тис. грн. Основну частку з них складуть витрати на оплату праці (126,0 тис.) разом з відрахуванням єдиного соціального внеску (18,9 тис.). Зростання матеріальних витрат на 22,9 тис. буде пов'язано з необхідністю закупівлі необхідного комп'ютерного обладнання і програмного забезпечення. Інші грошові витрати (34,8 тис.) включатимуть курси підвищення кваліфікації й тренінги для управлінського персоналу. Таким чином, загальна сума витрат досліджуваного підприємства на запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі заходи з удосконалення організації і планування міжнародної економічної діяльності сягне рівня 479,5 тис. грн. у 2019 р. В подальші періоди ці витрати зменшаться на суму разових платежів і складатимуть лише оплату праці і сплату соціальних відрахувань – 373,3 тис. грн.

3.3. Розрахунок прогностичних показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Реалізація запропонованих у випускній кваліфікаційній роботі заходів з удосконалення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства сприятиме децентралізації функцій управління ЗЕД; скороченню дублювання функцій персоналу, задіяного в експортно-імпортній діяльності підприємства; оптимізації співвідношення управлінського та підлеглого персоналу у сфері ЗЕД; зростанню продуктивності праці

управлінських кадрів та персоналу в цілому; а також скороченню обсягів нерационально задіяних фінансових ресурсів й інших ліквідних активів підприємства у зв'язку з підвищенням ефективності планів.

Відповідні зміни знайдуть своє відображення в позитивній динаміці низки фінансово-господарських показників досліджуваного підприємства. Зокрема, слід відзначити зростання частки оборотних активів в балансі підприємства, що матиме наслідком прискорення загальної оборотності активів, а отже – збільшення чистого доходу від експортної діяльності. Водночас раціоналізація витрат на організацію та планування ЗЕД дозволить зменшити собівартість продукції, оскільки сприятиме скороченню витрат на закупівлю імпортової сировини. Разом з цим слід зазначити, що точний розрахунок впливу запропонованих заходів на динаміку показників економічної діяльності підприємства ускладнюється опосередкованим характером впливу цих заходів на фінансовий результат, позаяк вони спрямовані більше на вдосконалення самого механізму ЗЕД, поліпшення умов експортно-імпортової діяльності, зростання мотивації працівників зовнішньоторговельної сфери, зростання обсягів збуту продукції.

За оцінками головного економісту ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС», через недосконалу організаційну систему управління міжнародною економічною діяльністю та недостатній рівень адаптивності планування до мінливих чинників зовнішнього середовища підприємство не реалізовує в середньому 15% свого експортного потенціалу. Взявши за основу цей показник, здійснимо прогнозну оцінку зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умов реалізації запропонованих заходів відповідно до трьох основних сценаріїв розвитку чинників зовнішнього середовища: песимістичного, реалістичного та оптимістичного (рис. 3.7).

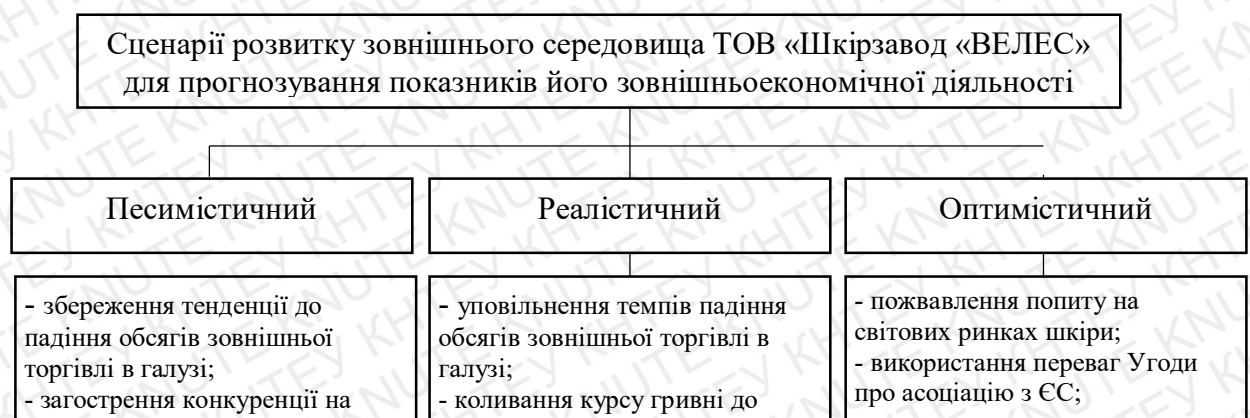


Рис. 3.7. Сценарії розвитку зовнішнього середовища міжнародної економічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»

Джерело: укладено автором

Кожен зі сценаріїв передбачає різний за характером вплив окремих мегачинників зовнішнього середовища: світових цін, валютного курсу, вітчизняної зовнішньої торгівлі в галузі, де функціонує досліджуване підприємство, бюрократичного навантаження на здійснення міжнародної торгівлі тощо.

Для прогнозування за сценаріями скористаємося методом екстраполяції, який дозволяє вивчити та продовжити наявні тенденції шляхом розкладання динамічного ряду на дві складові (3.1):

$$y_t = f(t) + \varepsilon_t, \quad (3.1)$$

де $f(t)$ – детермінована не випадкова компонента процесу;

ε_t – стохастична випадкова компонента процесу.

На практиці найпоширенішими функціями, які дозволяють дослідити тренд, є: пряма, експоненціальна функція, парабола другого і третього порядків, гіпербола, логістична функція, експонента, ряд Фур'є та деякі інші. З даних табл. 2.8 видно, що показники експортної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» мають позитивне зростання з незначними відхиленнями темпів зростання, тому для їх екстраполяції доцільно застосувати криві росту: квадратичну, експоненціальну і логарифмічну функції.

Одержаний динамічний ряд для песимістичного сценарію продовжимо з використанням логарифмічної функції (3.2):

$$y = a_0 + a_1 \ln(t), \quad (3.2)$$

де a_0 , a_1 – параметри, які необхідно оцінити;

t – умовне позначення часового проміжку.

Зазначимо також, що з метою перевірки моделей на адекватність для кожного рівняння тренду здійснюватимемо розрахунок середнього квадратичного відхилення вихідних даних від теоретичних за формулою (3.3):

$$R_y = \sqrt{\frac{1}{n-m} \sum (y_t - \hat{y}_t)^2} \quad (3.3)$$

Графічне зображення прогнозних розрахунків за песимістичним сценарієм наведено на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Песимістичний сценарій розвитку експортної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2018-2020 рр.
Джерело: розраховано автором

Одержана логарифмічна функція відповідає динаміці незначного зростання експортних поставок досліджуваного підприємства у 2018-2020 рр. і відображається за формулою (3.4):

$$y = 8646,7 \ln(x) + 7925,1 \quad (3.4)$$

Для отримання прогнозних значень на 2019 та 2020 рр. використано функції програми Excel Рост, Тенденція та Предсказ.

Здійснимо прогнозну оцінку експортної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» на основі реалістичного сценарію розвитку зовнішнього середовища. Для цього використаємо логарифмічну функцію, оскільки вона найбільш точно відображає сталу динаміку розвитку (3.5):

$$\hat{y}_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2, \quad (3.5)$$

де a_0 , a_1 , a_2 – параметри, які необхідно оцінити;

t – умовне позначення часового проміжку.

Графічне зображення прогнозних розрахунків за реалістичним сценарієм наведено на рис. 3.9.

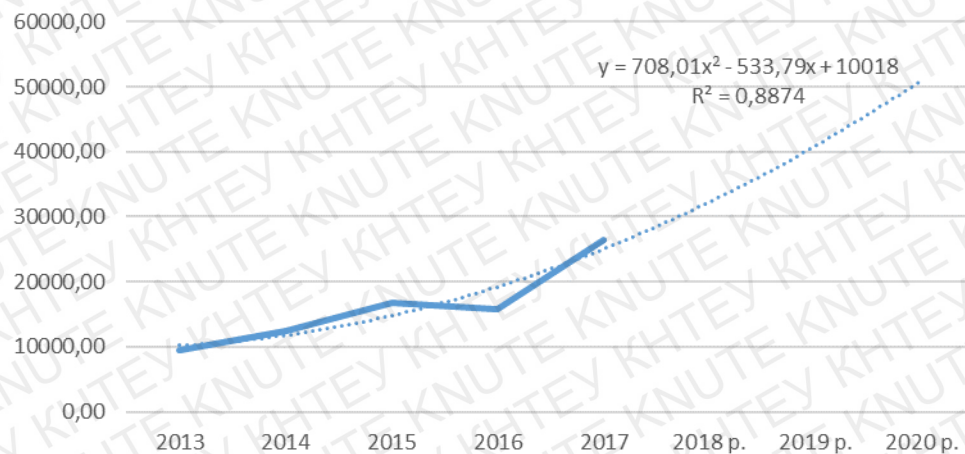


Рис. 3.9. Реалістичний сценарій розвитку експортної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2018-2020 рр.
Джерело: розраховано автором

Одержана квадратична функція відповідає динаміці повільного зростання експортних поставок досліджуваного підприємства у 2018-2020 рр. і відображається за формулою (3.6):

$$y = 708,01x^2 - 533,79x + 10018 \quad (3.6)$$

Насамкінець розглянемо оптимістичний сценарій розвитку експортної діяльності досліджуваного підприємства за допомогою експоненціальної лінії тренду, що розраховується за формулою (3.7):

$$\hat{y} = a_0 \cdot a_1^t \quad (3.7)$$

Графічне зображення прогнозних розрахунків за оптимістичним сценарієм наведено на рис. 3.10.

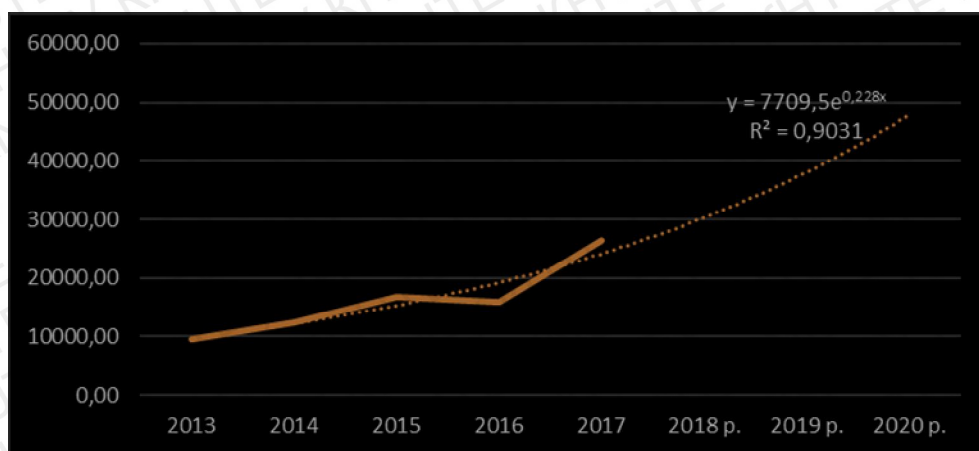


Рис. 3.10. Оптимістичний сценарій розвитку експортної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у 2018-2020 рр.

Джерело: розраховано автором

Одержана експоненціальна функція відповідає стрімкій динаміці зростання експортних поставок досліджуваного підприємства у 2018-2020 рр. і відображається за формулою (3.8):

$$y = 7709,5e^{0,228x} \quad (3.8)$$

Підсумуємо одержані результати прогнозування обсягів експорту, доповнивши їх оціночними розрахунками собівартості експортної продукції, що дозволить визначити імовірну динаміку коефіцієнту ефективності і рівня рентабельності експортних операцій досліджуваного підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні показники експортної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» на 2018-2020 рр. за сценаріями та врахуванням запропонованих інструментів вдосконалення ОСУ і системи планування ЗЕД

Показники	2018 р. (план)	2019 р. (прогноз)	2020 р. (прогноз)
Реалістичний сценарій			
Надходження від експортних операцій:			
обсяг, тис. грн	30285,7	37575,0	47269,5
темپ приросту, % до поперед. р.	14,7	24,1	25,8
Повна собівартість експорту:			
обсяг, тис. грн	24503,2	29133,5	36258,0
темп приросту, % до поперед. р.	5,3	18,9	24,5
Загальні витрати на експорт, тис. грн.	1065,3	1703,7	1688,9
Коефіцієнт ефективності експортних операцій	1,184	1,218	1,246
Ефект від експорту, тис. грн	4717,2	6737,8	9322,7
Песимістичний сценарій			
Надходження від експортних операцій:			
обсяг, тис. грн	27347,0	31578,4	35905,6
темп приросту, % до поперед. р.	3,6	15,5	13,7
Повна собівартість експорту:			

обсяг, тис. грн	23100,9	26302,3	29998,0
темپ приросту, % до поперед. р.	-0,7	13,9	14,1
Загальні витрати на експорт, тис. грн.	1307,8	1829,3	1702,3
Коефіцієнт ефективності експортних операцій	1,120	1,123	1,133
Ефект від експорту, тис. грн	2938,3	3446,8	4205,2
Оптимістичний сценарій			
Надходження від експортних операцій:			
обсяг, тис. грн	32213,7	42435,2	56863,2
темп приросту, % до поперед. р.	22,0	31,7	34,0
Повна собівартість експорту:			
обсяг, тис. грн	26061,5	32159,9	40264,2
темп приросту, % до поперед. р.	12,0	23,4	25,2
Загальні витрати на експорт, тис. грн.	1113,3	1688,6	1686,5
Коефіцієнт ефективності експортних операцій	1,19	1,25	1,36
Ефект від експорту, тис. грн	5038,9	8586,7	14912,5

Джерело: розраховано автором

Наведені дані дозволяють стверджувати, що навіть за умови реалізації песимістичного сценарію у 2019 р. вчасне реформування систем організації і планування ЗЕД з урахуванням запропонованих нами інструментів і механізмів дозволить досліджуваному підприємству вийти на позитивну динаміку експортних поставок – зростання на 31,7% за оптимістичним сценарієм у порівнянні з плановими показниками 2018 р. та на 15,5 % за песимістичним сценарієм. При цьому ефективність експортної діяльності порівняно з 2017 р. підвищиться незначною мірою за песимістичним сценарієм – з 1,09 до 1,12 у плановому 2018 р. та до 1,18 за реалістичним сценарієм.

За реалістичним сценарієм врахування запропонованих нами рекомендацій дозволить ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» збільшити ефект від експорту на 2,4 млн грн в середньому у 2018-2020 рр. Темпи зростання вартісних обсягів експортних поставок у 2018 р. зростуть з 14,7% до 25,8%, а ефективність експортних операцій збільшиться з 1,18 до 1,26.

Реалізація оптимістичного сценарію дозволить підприємству вийти на прискорену траєкторію зростання, в якій зовнішньоторговельній діяльності буде відведено центральне місце. Випереджаюче збільшення ефективності експортних операцій до 1,19 у 2018 р. і до 1,36 у 2020 р забезпечуватиметься завдяки зменшенню транзакційних витрат в міжнародній торгівлі, а також

завдяки економії на масштабах виробництва і зменшенню собівартості продукції. Надходження від експорту (ефект) складе 8586,7 тис. грн у 2018 р. і 14912,5 тис. грн у 2020 р.

Прогнозна оцінка показників зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» за умов реалізації запропонованих заходів з підвищення ефективності організаційної системи управління і планування ЗЕД дала можливість виявити орієнтовні масштаби позитивних зрушень в динаміці експорту підприємства. Водночас відповідна динаміка імпорту може бути визначена з розрахунку нормативних потреб у сировині з метою виробництва додаткової продукції, необхідної для задоволення зростаючого попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Насамкінець визначимо вплив запропонованих в роботі заходів на динаміку загальних фінансових результатів підприємства. Для надання прогносної оцінки динаміки основних показників звіту про фінансові результати ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» у 2018-2020 рр. було використано ту ж методологію, що й для прогнозу його експортної діяльності (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозні показники фінансових результатів ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» на 2018-2020 рр. за сценаріями та врахуванням запропонованих інструментів вдосконалення ОСУ і системи планування ЗЕД, тис. грн.

Показники	2018 р. (план)	2019 р. (прогноз)	2020 р. (прогноз)
Реалістичний сценарій			
Чистий дохід від реалізації продукції	74545,87	78470,56	95844,76
Інші операційні доходи	3000,215	3349,932	3156,144
Разом доходи	77546,08	81820,49	99000,9
Собівартість реалізованої продукції	65905,15	67034,66	82353,49
Інші операційні витрати	10331,9	6352,515	4594,324
Разом витрати	76237,05	73387,17	86947,82
Фінансовий результат (Чистий прибуток)	1309,032	8433,313	12053,09
Песимістичний сценарій			
Чистий дохід від реалізації продукції	70870,72	74173,38	77476,04
Інші операційні доходи	4612,28	4518,281	3319,491
Разом доходи	75483	78691,66	80795,53
Собівартість реалізованої продукції	67377,92	72534,12	77690,32
Інші операційні витрати	7602,43	9122,916	10947,5
Разом витрати	74980,35	81657,04	88637,82
Фінансовий результат (Чистий прибуток)	502,6497	-2965,38	-7842,29
Оптимістичний сценарій			

Чистий дохід від реалізації продукції	80605,89	86186,37	105763,7
Інші операційні доходи	4286,021	4249,169	4212,633
Разом доходи	84891,91	90435,54	109976,4
Собівартість реалізованої продукції	65905,15	74482,95	89595,87
Інші операційні витрати	12914,88	7594,054	5925,146
Разом витрати	78820,03	82077,01	95521,02
Фінансовий результат (Чистий прибуток)	6071,886	8358,527	14455,36

Джерело: розраховано автором

Як засвідчують дані табл. 3.6, в умовах розгортання кожного зі сценаріїв темпи зростання чистого доходу ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» завдяки розширенню експортних поставок перевищуватимуть темпи зростання витрат на практичну реалізацію запропонованих нами заходів з удосконалення системи організації і планування зовнішньоекономічної діяльності.

Обсяги прогнозованого чистого прибутку з урахуванням запропонованих заходів перевищують відповідні обсяги при незмінній системи організації і планування ЗЕД на досліджуваному підприємстві за реалістичного та оптимістичного сценарію. Чистий прибуток підприємства в разі реалізації запропонованих заходів зростає швидшими темпами, ніж усі доходи разом, що засвідчує зростання рівня рентабельності й ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства в цілому. Виявлена динаміка обґрунтовує необхідність реалізації на ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» окреслених нами заходів.

Висновки до розділу 3

Вдосконалення організаційної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» потребує застосування новітніх методів проведення реструктуризації шляхом впровадження управлінських інновацій. Виокремлення відділу зовнішньоекономічної діяльності в рамках департаменту продаж дозволить підвищити ефективність зовнішньоекономічних операцій. Оптимальними управлінськими інноваціями у роботі відділу ЗЕД вбачаються запровадження процесного підходу до управління і функціонально-вартісного аналізу з метою забезпечення орієнтації ОСУ на досягнення конкретних результатів.

Системи планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» потребує впровадження аутодіагностичної моделі, що дозволить управлінському персоналу у сфері ЗЕД чіткіше усвідомлювати існуючі проблеми та визначати прийнятні для них рамки використання планових важелів менеджменту. При цьому необхідно запровадити принцип зустрічного планування на підприємстві, що дозволить управлінському персоналу нижчої ланки і підлеглим співробітникам брати активнішу участь у визначенні перспективних напрямів і механізмів розвитку підприємства.

Вдосконалення системи інформаційного забезпечення організації та планування у сфері ЗЕД ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» потребує створення єдиної інформаційної бази показників виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності підприємства для аналітичних потреб щодо внутрішнього середовища та формування баз стратегічних даних – щодо зовнішнього. Для інформаційних потреб у стратегічному плануванні на підприємстві необхідно запровадити моніторинг зовнішнього середовища прямого й опосередкованого впливу. Для вдосконалення інформаційного забезпечення оперативного планування необхідно створити службу контролінгу. Робота цієї служби як інформаційного центру повинна бути направлена на формування облікової та економічної інформації, причому таким чином, щоб були задіяні та враховані всі аспекти фінансово-господарської діяльності підприємства.

Прогнозна оцінка динаміки експорту підприємства дала змогу обґрунтувати доцільність запропонованих у випускній кваліфікаційній роботі механізмів вдосконалення ОСУ і системи планування зовнішньоекономічної діяльності. Навіть в умовах розгортання несприятливих, кризових явищ у зовнішньому середовищі підприємства (відповідно до песимістичного сценарію прогнозування) формування відділу ЗЕД та поліпшення якості планування дадуть змогу уникнути негативної динаміки експортних поставок у коротко- та середньостроковому періоді.

При цьому, одержана вигода перевищуватиме кошторисні витрати на реалізацію відповідних заходів, зокрема щодо оплати праці, матеріального забезпечення, підвищення кваліфікації співробітників тощо. Це матиме позитивний вплив на загальні фінансові результати досліджуваного підприємства, сприятиме зростанню вартісних обсягів чистого прибутку й підвищенню рентабельності господарської діяльності в цілому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Організація та планування відіграють основоположну роль в менеджменті підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу. Планування являє собою відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективи і майбутній стан підприємства. За допомогою планування створюються орієнтири господарської діяльності підприємства. Організація діяльності підприємства носить двоїстий характер, поєднуючи в собі вибір організаційної структури управління, і сам процес управління підприємством або його окремим процесом чи діяльністю.

Алгоритм побудови організаційної структури управління підприємства повинен базуватися на його стратегічних планах, виходячи з принципу «стратегія визначає структуру», тобто бути таким, що уможливорює реалізацію його стратегії, в тому числі, у сфері здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Планування зовнішньоекономічної діяльності повинно починатися з розробки стратегії та визначення в ній ролі міжнародної господарської діяльності, що передбачає визначення місії підприємства, аналіз і оцінку його зовнішнього і внутрішнього середовища. Наступним етапом слідує тактичне (оперативне) планування шляхів реалізації виробленої стратегії. Планування, як і організація, повинно передбачати можливі альтернативні сценарії розвитку підприємства, а також постійний контроль за виконанням поточних планів і можливістю їх оперативного коригування.

Методичні підходи до оцінки ефективності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ґрунтуються на базовому критерії ефективності, який полягає у максимізації результату на одиницю понесених витрат. Загальна ефективність ОСУ зовнішньоекономічної діяльності підприємства визнається як функція від таких параметрів як: ступінь раціональності структуризації системи управління зовнішньоекономічною діяльністю; ступінь раціональності розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками; ступінь

раціональності кадрового потенціалу; ступінь економічної ефективності апарату управління зовнішньоекономічною діяльністю. Найбільш поширеною оцінкою ефективності планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як і будь-яких інших видів діяльності, є критерій виконання планових показників. Однак не менш важливим при цьому залишається приділення уваги якості самих планів.

Система організації та планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»» побудована у відповідності до його господарських потреб та ресурсних можливостей як суб'єкта малого підприємництва. Підприємству притаманний лінійно-функціональний тип ОСУ з низьким рівнем децентралізації управлінських функцій. Безпосередньо зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві займається департамент продажів.

Аналіз основних показників балансу підприємства за період 2013-2017 рр. встановив, що ефективність структури його активів зростає, зокрема відбувається збільшення необоротних активів. Водночас підприємство залишається досить чутливим до кризових викликів розвитку вітчизняної економіки, що проявилось у різкому падінні показників ділової активності і рентабельності за підсумками 2014-2016 рр. Також для підприємства притаманне нераціональне використання високоліквідних фінансових ресурсів через їх надмірне накопичення замість спрямування на розвиток господарської діяльності. Проблемним залишається і перевищення показників інфляції над темпами зростання загальних обсягів балансових активів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»».

Впродовж 2013-2017 рр. ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС»» нарощувало експортно-імпорتنу діяльність для подальшого розвитку підприємства: частка доходів від експорту у його валовому річному доході зросла з 26,1 у 2013 р. до 40,2% у 2017 р.

Водночас високий рівень інфляції та девальвації національної валюти в Україні нівелюють конкурентні переваги від падіння світових цін на

використовувану сировину, а надмірний рівень бюрократичного і процедурного навантаження на зовнішньоторговельну діяльність в Україні призводить до зростання транзакційних витрат підприємства, скорочення рентабельності й ефективності його експортної діяльності. Поєднання зазначених факторів висуває вимоги до трансформації ОСУ і планування ЗЕД ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» для приведення їх у відповідність до викликів і завдань розвитку підприємства як суб'єкта, залученого в міжнародний бізнес на якісно новому рівні.

Розвиток системи ОСУ зовнішньоекономічною діяльністю підприємства гальмує низький рівень децентралізації управління, що полягає у високій концентрації управлінців вищої ланки на одного керівника нижчої. Також негативними факторами, притаманними ОСУ ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС», залишаються високий рівень дублювання функцій підрозділів і недостатня увага до проблем підвищення кваліфікації персоналу. Проблемою ОСУ ЗЕД підприємства залишається, у тому числі, зростання ризику зниження мотивації управлінського персоналу до забезпечення подальшої ефективної роботи підприємства у зовнішньоекономічній сфері.

Система планування зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного суб'єкта господарювання функціонує на рівні, достатньому для забезпечення належної експортно-імпоротної діяльності, однак водночас для неї залишається притаманним низький рівень адаптивності до кризових явищ зовнішнього середовища. Недостатня увага приділяється таким якісним характеристикам планів підприємства як взаємоузгоджуваність одних планів з іншими, здатність адекватно реагувати на зміну умов реалізації планів, збереження високої імовірності виконання планів тощо. Окремо слід відзначити низьку якість зворотного зв'язку в системі планування ЗЕД, що суттєво обмежує можливості для виконавців планів надавати свої пропозиції їх розробникам.

Виявлені недоліки у сфері ОСУ і планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірза завод «ВЕЛЕС» потребують запровадження низки управлінських інновацій та реструктуризації підприємства. В першу чергу,

відокремлені єдиного відділу ЗЕД, забезпечивши реалізацію процесного підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю. Впровадження процесного підходу до управління ЗЕД дозволить усунути негативні наслідки значного рівня ієрархічності та централізованості управління на підприємстві, які призводять до ускладнення взаємодії між структурними підрозділами, збільшення накладних витрат і строків прийняття управлінських рішень. Відділ ЗЕД не повинен бути чисельним, проте має успішно виконувати свої функції завдяки взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

Вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» потребує впровадження аутодіагностичної моделі, що дозволить управлінському персоналу у сфері ЗЕД чіткіше усвідомлювати існуючі проблеми та визначати прийнятні для них рамки використання планових важелів менеджменту. При цьому необхідно запровадити принцип зустрічного планування на підприємстві, що сприятиме зростанню взаємоузгодженості планів підприємства, кількості альтернативних планів розвитку ЗЕД і кращим можливостям для виконавців плану надавати пропозиції щодо їх зміни як в процесі розробки, так і процесі виконання планів.

Інформаційне забезпечення організації та планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» потребує побудови відповідної системи, здатної виокремлювати із загального масиву даних тільки релевантну інформацію з метою уникнення втрат від значного обсягу зайвих даних. Що стосується аналітичних потреб щодо внутрішнього середовища підприємства, то для їх задоволення доцільним вбачається створення єдиної інформаційної бази показників виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності. Інформаційне забезпечення щодо зовнішнього середовища підприємства потребує створення баз стратегічних даних.

З огляду на характер динаміки розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» вбачається за доцільне створення БСД

про сильні і слабкі сторони на міжнародному ринку; про загрози і можливості (з оцінкою рівня ризику), які формуються внаслідок впливу мегачинників зовнішнього середовища; про ситуацію на суміжних ринках; про рівень внутрішньої і міжнародної конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; про становище національної економіки України.

Для інформаційних потреб у стратегічному плануванні на підприємстві необхідно запровадити моніторинг зовнішнього середовища прямого й опосередкованого впливу з ідентифікацією значущих «слабких сигналів» і галузевих факторів успіху, розробкою сценарних умов розвитку підприємства з середньо- та довгострокової перспективи. Вдосконалення інформаційного забезпечення оперативного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства потребує створення служби контролінгу, робота якої має бути спрямована на формування облікової та економічної інформації з урахуванням всіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Очікуваний ефект від запровадження запропонованих інструментів вдосконалення ОСУ і планування зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» складає зростання обсягів експортних операцій в середньому на 15%. Прогнозна оцінка динаміки експорту підприємства за трьома сценаріями – песимістичним, реалістичним і оптимістичним – виявила, що забезпечення даного рівня зростання надасть змогу підприємству зберігати позитивні темпи нарощення поставок продукції закордон навіть в умовах посилення впливу несприятливих чинників зовнішнього середовища на господарську діяльність.

Зазначені показники зростання дозволять згенерувати прибуток, який перевищуватиме кошторисні витрати на організацію і практичне впровадження на підприємстві запропонованих заходів з удосконалення системи організації і планування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. Разом з цим зростатиме й загальна рентабельність й ефективність господарської діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.91 р. №1560-XII [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.rada.gov.ua.
2. Алексеева М.М. Планування діяльності фірми / М.М. Алексеева. - М. : Фінанси і статистика, 2016. - 248
3. Бабець Є.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту / Є.К. Бабець, В.І. Шалацький // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 26.- С 131 – 136.
4. Бажин І. І. Логістика / І. І. Бажин. - 2-е вид. - Х.: Коксум, 2014. - 240 с.
5. Банько В. Г. Логістика / В. Г. Банько. – 2-е вид., переробл. – К. : КНТ, 2008. – 332 с.
6. Васюк Т.В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання/ Т.В. Васюк// Економіка та управління підприємствами. – 2015. – 131–136 с.
7. Вдовиченко Ю.В. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті тенденцій корпоративного розвитку світової економіки : автореф. дис. . канд. екон. наук : 08.00.02 / Ю. В. Вдовиченко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2011. – 17 с.
8. Герасименко Г.О. Гончаров Ю.В. Характеристика та аналіз стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств легкої промисловості України / Г.О. Герасименко, Ю.В. Гончаров // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №3(65). – 69–78 с.
9. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вузів / В. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 303 с.
10. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г.М. Дроздова. – К.: ЦУЛ, 2012. – 172 с.

11. Дудар Т.Г. Основи логістики / Т.Г. Дудар, Р.В. Волошин. – К. : Книга, 2012. – 351 с.
12. Зінь Е.А. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підруч. [для студ.вищ. навч. закл.] / Е.А. Зінь, Н.С. Дука ; за заг. ред. Е.А. Зінь. – К. :Кондор, 2009.
13. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства / В.В. Іванова – К. : Центр навчальної літератури. – 472 с.
14. Іванова В.В., Стоцька П.П. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах/ В.В. Іванова, П.П. Стоцька// Бізнес-Навігатор. – 2014. - №3(35). –95–99 с.
15. Кальченко А. Г. Логістика / А. Г. Кальченко. – 2–е вид., без змін. – К. : КНЕУ. – 284 с.
16. Карпенко М.О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві /М.О. Карпенко, О.В. Захарченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2015. – №26. –92-100 с.
17. Козак Ю.Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посібник, вид. 4-те, перероб та доп. / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвінова, М.А. Засєць та ін. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
18. Кравченко В.О. Основи менеджменту: / В.О. Кравченко. - Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2012 р. – 211
19. Крикавський С. В. Логістичне управління / С. В. Крикавський. – Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2015. – 683 с.
20. Крисько Ж. Сутність та види комерційної діяльності підприємства / Ж. Крисько. - Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, 2013
21. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2008. – 245 с.
22. Куриляк В.Є. Міжнародний менеджмент / В.Є. Куриляк. – Тернопіль : Карт-Бланш. – 268 с.

23. Лисенко Ю.М. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник / Ю.М. Лисенко, І.В. Педь. – К.: Зовнішня торгівля. – 200 с.
24. Маргасова В.Г. Аналіз фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / В.Г. Маргасова, А.В. Роговий, В.В. Виговська // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2009. – № 3 (93). – С. 207-213.
25. Міжнародна торгівля: Підручник. / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. – К.: ЦУЛ, 2011. – 512 с.
26. Міжнародні комерційні угоди та розрахунки: нормативно-правове регулювання: Навч. посіб. / За ред. Козака Ю.Г., Логвінової Н.С. – К.: ЦУЛ, 2010. – 648 с.
27. Мороз О. В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика ; Вінницький національний технічний ун-т. – Вінниця : УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2008. – 165 с.
28. Москвітін Т.Д. Торговельна логістика / Т.Д. Москвітін.– К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008.– 161 с.
29. Нефедова О.Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України – 2008. – №2(14). – С. 117–120.
30. Пастухова В.В. Методичні рекомендації з використання SWOT-аналізу в системі стратегічного управління підприємством: Навч.-метод. видання / В.В. Пастухова. – К.: КНТЕУ. – 54 с.
31. Пономарьова Ю. В. Логістика / Ю. В. Пономарьова. – К. : Центр навчальної літератури. – 192 с.
32. Пшик-Ковальська О.О. Чинники впливу на планування зовнішньоекономічної діяльності / О.О. Пшик-Ковальська, Х.С. Передало // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.8. – С. 296-301.

33. Солошенко Л. Зовнішньоекономічна діяльність: організація та документальне оформлення / Л. Солошенко. – Х.: Фактор, 2011. – 176 с.
34. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності / Г.М. Тарасюк. – К. : Каравела. – 2008. – 400 с.
35. Тридід О.М. Логістика / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 438 с.
36. Фатенок-Ткачук А.О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств / А.О. Фатенюк-Ткачук // Наукові праці КНТУ. – Сер.: Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 23-29.
37. Фролова Л. В. Логістичне управління підприємством: теоретико-методологічні аспекти : [монографія] / Л. В. Фролова ; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонДУЕТ. – 262 с.
38. Черниш О.В. Шатило О.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства/ О.В. Черниш, О.М. Шатило// Вісник Сумського національного аграрного університету Серія “Фінанси і кредит”. – 2013.
39. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. / П.І. Юхименко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
40. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент: концепції й ситуації для аналізу / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд. 17-е вид. ; пер. з англ. - М. : Вільямс, 2009. – 928 с.
41. Berkowitz E. Marketing Worldwide / E. Berkowitz, R.Kerin, W.Rudelius. – Homewood, 1989. – Pp. 607-622.
42. Van Weele A. Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice / A. Van Weele. – Thomson Business Pr., 2011. – 690 p.
43. Ковтун Е.О. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Е.О. Ковтун, В.М. Швець. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_APSN_2010/Economics/67915.doc.htm

44. Ковтун Е. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу / Е. Ковтун, Т. Малашевська // Тернопільський інститут АПВ НААН Інтернет-конференції [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://conftiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14_planuvannja_zed_na_pidpriemstvakh_malogo_ta_serednogo_biznesu/1-1-0-18.
45. Кокоріна В.І. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації / В.І. Кокоріна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1205>.
46. Майданюк Т.Г. Рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Т.Г. Майданюк, В.В. Соколовська // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_87307.doc.htm.
47. Макарчук К.О. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації: теоретичний аспект / К.О. Макарчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/node/2116>.
48. Михайлова Л.І. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/689794/>.
49. Особливості ринку логістичних послуг в Україні // ProConsulting: Інформаційний дайджест [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/osobennosti-rynka-logisticheskikh-uslug-v-ukraine>.
50. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності / О.М. Коваленко, С.С. Шаповал [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nauka-ua.ency.biz/?p=8301.6>.
51. Собчишин В.М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності / В.М. Собчишин // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – №9

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2308>.

52. Удод Н.М. Формування нової парадигми управління бізнесом міжнародних компаній / Н.М. Удод // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – № 3 (74). – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/node/2116>.
53. Шкіль Н.Г. Імперативи розвитку сучасної системи міжнародного бізнесу в умовах глобалізації / Н.Г. Шкіль // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна №1086, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/VKhMv_2013_1086_2_9.pdf.
54. Шкіль Н.Г. Міжнародний бізнес в контексті національних вимірів/ Н.Г. Шкіль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/ node/2116>.
55. Carpenter M.A. International Business: Opportunities and Challenges in a Flattening World / M.A. Carpenter, S.P. Dunung // Flat World Education [Electronic resource]. – Access mode: http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/3158?e-fwk-168388-ch15_s04.
56. Dabic M. Research on the strategy of multinational enterprises: Key approaches and new avenues / M. Dabic // BRQ Business Research Quarterly. Volume 17, Issue 2, April–June 2014. – Pp.129–148 [Electronic resource]. – Access mode:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943614000>
57. Daniels, J., Radebaugh, L., Villarreal, D. (2008). International Business: environment and operations. 11th edition. Prentice Hall [Electronic resource]. – Access mode: http://en.wikipedia.org/wiki/International_business.
58. Grosse R. Theory in international business / R. Grosse, J. N. Behrman // Transnational Corporations, vol. I no. I [Electronic resource]. – Access mode: http://unctad.org/en/Docs/iteiitv1n1a6_en.pdf.
59. Guillen Mauro F. International Business / F. Mauro Guillen // International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition). – 2015. –

PP. 480–483. [Electronic resource]. – Access mode:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780080970868730030>.

60. Joshi, Rakesh Mohan, (2009) International Business Oxford University Press [Electronic resource]. – Access mode: http://en.wikipedia.org/wiki/International_business.

Фінансовий звіт ТОВ «Шкірза завод «Велес» на 01.01.2015

Баланс, тис.грн. з одним десятковим знаком

Актив	Код	На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8191,2	9622,2
Основні засоби:	1010	4677,9	4495,4
первісна вартість	1011	10091,8	10803,1
знос	1012	(5413,9)	(6307,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	12869,1	14117,6
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11559,4	12361
у тому числі готова продукція	1103	5685,4	6930,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за	1125	302,2	15951,4
Дебіторська заборгованість за	1135	5853,7	6737,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	3,9	16,2
Інша поточна дебіторська	1155	583,5	2894,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1786	6593,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	61080,6	8148,3
Усього за розділом II	1195	26165,4	52686
III. Необоротні активи, утримувані	1200	-	-
Баланс	1300	39034,5	66803,6

Пасив	Код	На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4289,2	4289,2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток	1420	3085,3	10380,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	7374,5	14670
II. Довгострокові зобов'язання,	1595	18724,5	31979,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	286	971,6
розрахунками з бюджетом	1620	10640,8	13681,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	18,3
розрахунками зі страхування	1625	19,4	19,6
розрахунками з оплати праці	1630	-	1,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	2532,6
Інші поточні зобов'язання	1690	2017,1	2947,9
Усього за розділом III	1695	12963,0	20154,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з	1700	-	-
Баланс	1900	39034,5	66803,6

Додаток А (продовження)

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,	2000	71861,7	53416,2
Інші операційні доходи	2120	6737,2	1886,2
Інші доходи	2240	49,7	19,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	78648,6	55321,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	(50444,3)	(45110)
Інші операційні витрати	2180	(17160,7)	(3620,6)
Інші витрати	2270	(644,5)	(426)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(68249,5)	(49156,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280	2290	10399,1	6165,2
Податок на прибуток	2300	(4288,1)	(1184,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	6111	4980,7

Додаток Б

Фінансовий звіт ТОВ «Шкірзавод «Велес» на 01.01.2016

Баланс, тис.грн. з одним десятковим знаком

Актив	Код	На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9622,2	12434,7
Основні засоби:	1010	4495,4	3571,3
первісна вартість	1011	10803,1	10810,4
знос	1012	(6307,7)	(7239,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	14117,6	16006
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	12361	24582,1
у тому числі готова продукція	1103	6930,5	17395,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за	1125	15951,4	9422,5
Дебіторська заборгованість за	1135	6737,6	8652,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	16,2	15,4
Інша поточна дебіторська	1155	2894,2	1816,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6593,5	3484,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	8148,3	13625,1
Усього за розділом II	1195	52686	61583,1
III. Необоротні активи, утримувані	1200	-	-
Баланс	1300	66803,6	77589,1

Пасив	Код	На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4289,2	4289,2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток	1420	10380,8	3511,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	14670	7800,9
II. Довгострокові зобов'язання,	1595	31979,3	38659
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	971,6	94,4
розрахунками з бюджетом	1620	13681,2	19649,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	18,3	-
розрахунками зі страхування	1625	19,6	19,5
розрахунками з оплати праці	1630	1,4	-
Доходи майбутніх періодів	1665	2532,6	6181
Інші поточні зобов'язання	1690	2947,9	5185
Усього за розділом III	1695	20154,3	31129,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з	1700	-	-
Баланс	1900	66803,6	77589,1

Додаток Б (продовження)

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,	2000	48623,5	71861,7
Інші операційні доходи	2120	15248,3	6737,2
Інші доходи	2240	95,9	49,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	63967,7	78648,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	(45584,9)	(50444,3)
Інші операційні витрати	2180	(24150,8)	(17160,7)
Інші витрати	2270	(1101,1)	(644,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(70836,8)	(68249,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280	2290	(6869,1)	10399,1
Податок на прибуток	2300	(-)	(4288,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(6869,1)	6111

Додаток В

Фінансовий звіт ТОВ «Шкірза завод «Велес» на 01.01.2017

Баланс, тис.грн. з одним десятковим знаком

Актив	Код	На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12434,7	11642,3
Основні засоби:	1010	3571,3	6371,9
первісна вартість	1011	10810,4	14418,1
знос	1012	(7239,1)	(8046,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	16006	18014,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	24582,1	31165,1
у тому числі готова продукція	1103	17395,8	14573,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за	1125	9422,5	7214,9
Дебіторська заборгованість за	1135	8652,5	11012,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	15,4	-
Інша поточна дебіторська	1155	1816,6	1658
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3484,3	2408,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	13625,1	23755,5
Усього за розділом II	1195	61583,1	77214,6
III. Необоротні активи, утримувані	1200	-	-
Баланс	1300	77589,1	95228,8

Пасив	Код	На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4289,2	4289,2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток	1420	3511,7	784,9
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	7800,9	5074,1
II. Довгострокові зобов'язання,	1595	38659	43763,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	94,4	989,9
розрахунками з бюджетом	1620	19649,3	31775,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	19,5	21,1
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	6181	6181
Інші поточні зобов'язання	1690	5185	7424,2
Усього за розділом III	1695	31129,2	46391,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з	1700	-	-
Баланс	1900	77589,1	95228,8

Додаток В (продовження)

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,	2000	50103,9	48623,5
Інші операційні доходи	2120	3283,4	15248,3
Інші доходи	2240	59,4	95,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	53446,7	63967,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	(44588,5)	(45584,9)
Інші операційні витрати	2180	(10462,7)	(24150,8)
Інші витрати	2270	(1122,3)	(1101,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(56173,5)	(70836,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280	2290	(2726,8)	(6869,1)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2726,8)	(6869,1)

Додаток Г

Фінансовий звіт ТОВ «Шкірзавод «Велес» на 01.01.2018

Баланс, тис.грн. з одним десятковим знаком

Актив	Код	На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11642,3	3308,9
Основні засоби:	1010	6371,9	22124
первісна вартість	1011	14418,1	33027,1
знос	1012	(8046,2)	(10903,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	18014,2	25432,9
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	31165,1	43720,1
у тому числі готова продукція	1103	14573,6	23564,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за	1125	7214,9	8458,7
Дебіторська заборгованість за	1135	11012,8	15826,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська	1155	1658	2369,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2408,3	1166,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	23755,5	39662,4
Усього за розділом II	1195	77214,6	111202,8
III. Необоротні активи, утримувані	1200	-	-
Баланс	1300	95228,8	136636

Пасив	Код	На початок звітного	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4289,2	4289,2
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток	1420	784,9	6057,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5074,1	10346,1
II. Довгострокові зобов'язання,	1595	43763,4	45165,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	989,9	1589,6
розрахунками з бюджетом	1620	31775,1	51202,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	21,1	31,9
розрахунками з оплати праці	1630	-	6,7
Доходи майбутніх періодів	1665	6181	2888,5
Інші поточні зобов'язання	1690	7424,2	25404,4
Усього за розділом III	1695	46391,3	81123,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з	1700	-	-
Баланс	1900	95228,8	136636

Додаток Г (продовження)

Звіт про фінансові результати

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів,	2000	80808,4	50103,9
Інші операційні доходи	2120	2587,7	3283,4
Інші доходи	2240	3297,7	59,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	86693,8	53446,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	2050	(73818,9)	(44588,5)
Інші операційні витрати	2180	(6911,3)	(10462,7)
Інші витрати	2270	(440)	(1122,3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(81170,2)	(56173,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280	2290	5523,6	(2726,8)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5523,6	(2726,8)

Додаток 3

Взаємодія підрозділів у процесі здійснення експортних операцій ТОВ
«Шкірзавод «Велес»

```
graph TD; PM[Менеджер із закупівлі] -->|Інформація про планові обсяги закупівлі, ціни на сировину та устаткування, її якісні характеристики та можливі строки поставки на склад| SM[Менеджер зі збуту]; SM -->|Інформація щодо чинного законодавства у сфері ЗЕД, законодавства країн-контрагентів, юридична експертиза експортних контрактів| J[Юрист]; J --> PM; J --> SM; J --> C[Центральна лінія]; C --> M[Маркетолог]; C --> ZH[Завідувач господарством]; C --> B[Бухгалтер]; C --> E[Економіст]; M -->|Пошук альтернативних постачальників та покупців, аналіз тенденцій зовнішніх ринків, рекламні заходи| PM; ZH -->|Зберігання експортної продукції до передачі покупцям| SM; B -->|Організація оплати продукції, спрямованої на експорт| SM; E -->|Пошук фінансових ресурсів для фінансування закупівлі експортної продукції| PM;
```

Менеджер із закупівлі

Інформація про планові обсяги закупівлі, ціни на сировину та устаткування, її якісні характеристики та можливі строки поставки на склад

Менеджер зі збуту

Інформація щодо чинного законодавства у сфері ЗЕД, законодавства країн-контрагентів, юридична експертиза експортних контрактів

Юрист

Маркетолог

Пошук альтернативних постачальників та покупців, аналіз тенденцій зовнішніх ринків, рекламні заходи

Завідувач господарством

Зберігання експортної продукції до передачі покупцям

Бухгалтер

Організація оплати продукції, спрямованої на експорт

Економіст

Пошук фінансових ресурсів для фінансування закупівлі експортної продукції

Додаток 3

Взаємодія підрозділів у процесі здійснення експортних операцій ТОВ
«Шкірзавод «Велес»

```
graph TD; BM[Менеджер із закупівлі] --> SM[Менеджер зі збуту]; SM --> BM; SM --> Y[Юрист]; Y --> SM; SM --> C(( )); C --> BM; C --> M[Маркетолог]; C --> Z[Завідувач господарством]; C --> B[Бухгалтер]; C --> E[Економіст]; M --> C; Z --> C; B --> C; E --> C;
```

Менеджер із закупівлі

Інформація про планові обсяги закупівлі, ціни на сировину та устаткування, її якісні характеристики та можливі строки поставки на склад

Менеджер зі збуту

Інформація щодо чинного законодавства у сфері ЗЕД, законодавства країн-контрагентів, юридична експертиза експортних контрактів

Юрист

Маркетолог

Пошук альтернативних постачальників та покупців, аналіз тенденцій зовнішніх ринків, рекламні заходи

Завідувач господарством

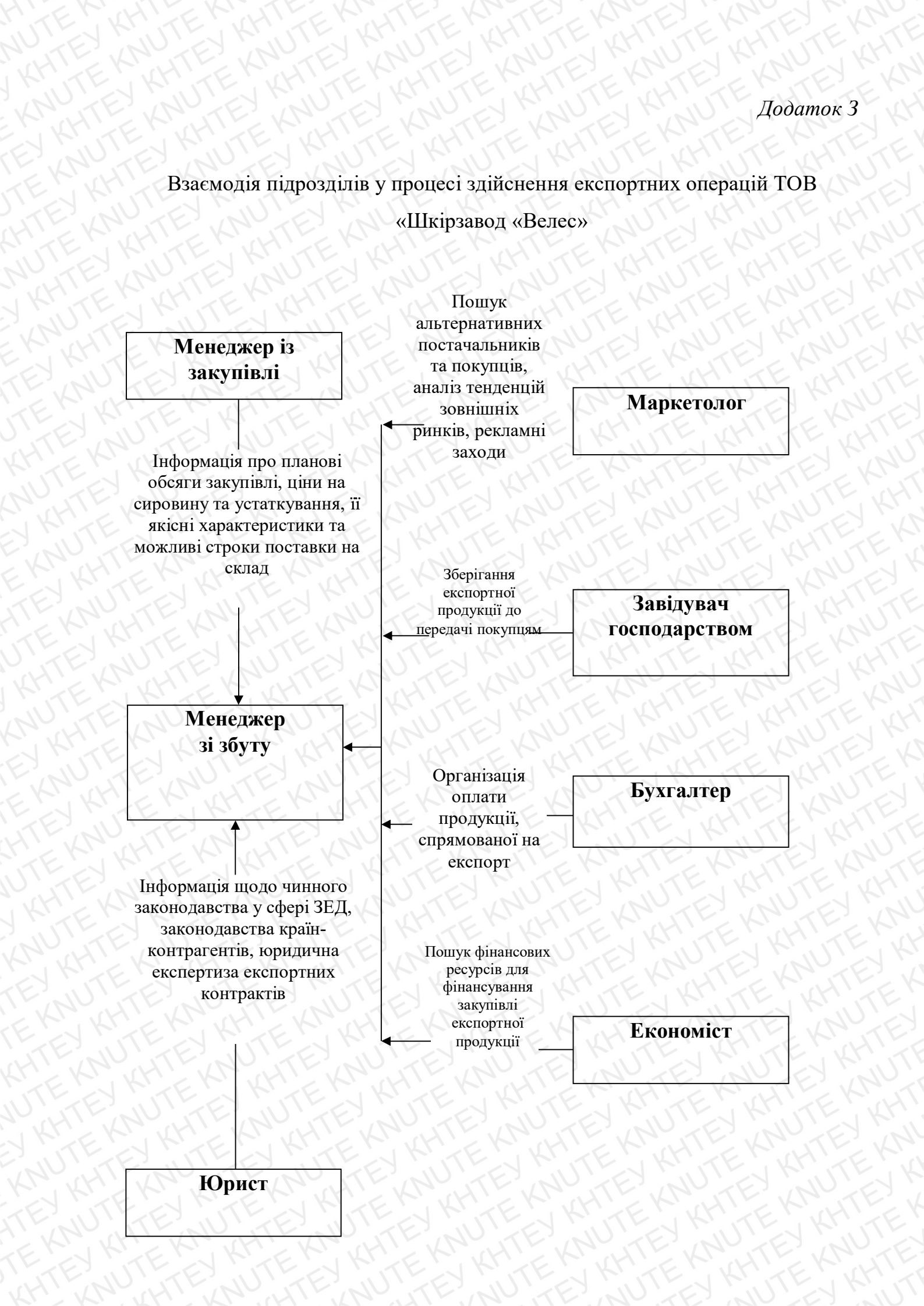
Зберігання експортної продукції до передачі покупцям

Бухгалтер

Організація оплати продукції, спрямованої на експорт

Економіст

Пошук фінансових ресурсів для фінансування закупівлі експортної продукції



Динаміка активів ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2013 – 31.12.2017 рр.

Активи, тис. грн	на 31.12. 2013 р.	на 31.12. 2014 р.	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн				Відносне відхилення, %			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016 / 2015	2017/ 2016	2014/ 2013	2015/ 2014	2016 / 2015	2017/ 2016
I. Необоротні активи													
Незавершені капітальні інвестиції	8191,2	9622,2	12434,7	11642,3	3308,9	1431,0	2812,5	-792,4	-8333,4	17,5	29,2	-6,4	-71,6
Основні засоби	4677,9	4495,4	3571,3	6371,9	22124,0	-182,5	-924,1	2800,6	15752,1	-3,9	-20,6	78,4	247,2
первісна вартість	10091,8	10803,1	10810,4	14418,1	33027,1	711,3	7,3	3607,7	18609,0	7,0	0,1	33,4	129,1
знос	-5413,9	-6307,7	-7239,1	-8046,2	-10903,1	-893,8	-931,4	-807,1	-2856,9	16,5	14,8	11,1	35,5
Усього за розділом I	12869,1	14117,6	16006,0	18014,2	25432,9	1248,5	1888,4	2008,2	7418,7	9,7	13,4	12,5	41,2
II. Оборотні активи													
Запаси	11559,4	12361,0	24582,1	31165,1	43720,1	801,6	12221,1	6583,0	12555,0	6,9	98,9	26,8	40,3
у тому числі готова продукція	5685,4	6930,5	17395,8	14573,6	23564,8	1245,1	10465,3	-2822,2	8991,2	21,9	151,0	-16,2	61,7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	302,2	15951,4	9422,5	7214,9	8458,7	15649,2	-6528,9	-2207,6	1243,8	5178,4	-40,9	-23,4	17,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5853,7	6737,6	8652,5	11012,8	15826,3	883,9	1914,9	2360,3	4813,5	15,1	28,4	27,3	43,7
у тому числі з податку на прибуток	3,9	16,2	15,4	-	-	12,3	-0,8	-15,4	0,0	315,4	-4,9	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	583,5	2894,2	1816,6	1658,0	2369,1	2310,7	-1077,6	-158,6	711,1	396,0	-37,2	-8,7	42,9
Гроші та їх еквіваленти	1786,0	6593,5	3484,3	2408,3	1166,2	4807,5	-3109,2	-1076,0	-1242,1	269,2	-47,2	-30,9	-51,6
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	6080,6	8148,3	13625,1	23755,5	39662,4	2067,7	5476,8	10130,4	15906,9	34,0	67,2	74,4	67,0
Усього за розділом II	26165,4	52686,0	61583,1	77214,6	111202,8	26520,6	8897,1	15631,5	33988,2	101,4	16,9	25,4	44,0

Динаміка пасивів ТОВ «ШКІРЗАВОД «ВЕЛЕС» станом на 31.12.2013 – 31.12.2017 рр.

Пасиви, тис. грн	на 31.12. 2013 р.	на 31.12. 2014 р.	на 31.12. 2015 р.	на 31.12. 2016 р.	на 31.12. 2017 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016 / 2015	2017 / 2016
I. Власний капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	4289,2	4289,2	4289,2	4289,2	4289,2	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3085,3	10380,8	3511,7	784,9	6057,2	7295,5	-6869,1	-2726,8	5272,3
Неоплачений капітал	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	7374,5	14670	7800,9	5074,1	10346,4	7295,5	-6869,1	-2726,8	5272,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення									
	18724,0	31979,3	38659	43763,4	45165,5	13255,3	6679,7	5104,4	1402,1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	286	971,6	94,4	989,9	1589,6	685,6	-877,2	895,5	599,6
розрахунками з бюджетом	10640,8	13681,2	19649,3	31775,1	51202,7	3040,4	5968,1	12125,8	1942,6
у тому числі з податку на прибуток	-	18,3	-	-	-	18,3	-18,3	-	-
розрахунками зі страхування	19,4	19,6	19,5	21,1	31,9	0,2	-0,1	1,6	10,4
розрахунками з оплати праці	-27,3	1,4	-	-	6,7	1,4	-1,4	-	6,7
Доходи майбутніх періодів	0	2532,6	6181	6181	2888,5	2532,6	3648,4	0,0	-329,9
Інші поточні зобов'язання	2017,1	2947,9	5185	7424,2	25404,4	930,8	2237,1	2239,2	1798,4
Усього за розділом III	12936,0	20154,3	31129,2	46391,3	81123,8	7218,3	10974,9	15262,1	3473,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття									
	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	39034,5	66803,6	77589,1	95228,8	136636	27769,1	10785,5	17639,7	4140,1

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Шкірзавод «ВЕЛЕС» у

Стаття	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн			
						2014/ 2013	2015/ 2014	2016 / 2015	2017/ 2016
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	53416,2	71861,7	48623,5	50103,9	80808,4	18445,5	-23238,2	1480,4	30704,5
Інші операційні доходи	1886,2	6737,2	15248,3	3283,4	2587,7	4851	8511,1	-11964,9	-695,7
Інші доходи	19,4	49,7	95,9	59,4	3297,7	30,3	46,2	-36,5	3238,3
Разом доходи	55321,8	78648,6	63967,7	53446,7	86693,8	23326,8	-14681	-10521	33247,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	45110,0	50444,3	45584,9	44588,5	73818,9	5334,3	-4859,4	-996,4	29230,4
Інші операційні витрати	3620,6	17160,7	24150,8	10462,7	6911,3	13540,1	6990,1	-13688,1	-3551,4
Інші витрати	426,0	644,5	1101,1	1122,3	440,0	218,5	456,6	21,2	-682,3
Разом витрати	49156,6	68249,5	70836,8	56173,5	81170,2	19092,9	2587,3	-14663	24996,7
Фінансовий результат до оподаткування	6165,2	10399,1	-6869,1	-2726,8	5523,6	4233,9	-17268,2	4142,3	8250,4
Податок на прибуток	-1184,5	-4288,1	(-)	(-)	(-)	-3103,6	(-)	(-)	(-)

Чистый прибуток (збиток)	4980,7	6111,0	-6869,1	-2726,8	5523,6	1130,3	-12980	4142,3	8250,4
-------------------------------------	---------------	---------------	----------------	----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

