

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в ІТ-сфері
(на матеріалах ТОВ "Маркетингова Компанія Україна" м. Київ)

Студента 2 курсу, 9м групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис студента

Чаплоуцька Анастасія
Олександрівна

Науковий керівник
д.інст.н., доцент

підпис керівника

Студінський Володимир
Аркадійович

Керівник освітньо-
професійної програми
д.е.н., доц.

підпис керівника

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАРКЕТИНГОВА КОМПАНІЯ УКРАЇНА»	7
1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Маркетингова Компанія Україна»	7
1.2. Аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «Маркетингова Компанія Україна» у фінансовому аспекті.....	22
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СПРИЯТЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	26
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу з використанням індексного методу	26
2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ “Маркетингова Компанія Україна” у контексті вдосконалення міжнародної стратегії.....	32
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	37
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення міжнародної стратегії підприємницької діяльності	37
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів на прикладі ТОВ «Маркетингова Компанія Україна».....	42
Висновки до розділу 3	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

АНОТАЦІЯ

Чаплонська А. О. Стратегія підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу в ІТ-сфері (на матеріалах ТОВ «МКУ»).

Дипломна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» – КНТЕУ, Київ, 2019.

Дипломну роботу присвячено комплексу питань, пов'язаних із створенням міжнародної стратегії підприємства. Для цього проаналізовано фінансові результати підприємства, окреслено процес управління та розробка міжнародної стратегії. Розроблено пропозиції та рекомендації щодо освоєння нового міжнародного ринку збуту, оцінено економічну ефективність впровадження запропонованих заходів для ТОВ «МКУ». Ключові слова: стратегія ІТ-компанії, ЗЕД, розробка стратегії, оцінка, ефективність.

SUMMARY

Chaplutskaya A.A. Strategy of the enterprise-subject of international business in IT sphere (on materials of LLC "MKU").

Diploma thesis of the second (master's) level of higher education, specialty 292 "International Economic Relations" - KNUTE, Kyiv, 2019.

The diploma thesis is devoted to a complex of issues related to the creation of an international enterprise strategy. For this purpose the financial results of the enterprise are analyzed, the process of management and development of the international strategy are outlined. Proposals and recommendations on the development of a new international sales market have been worked out, and the cost-effectiveness of implementing the proposed measures for MKU LLC has been evaluated.

Keywords: IT company strategy, FEA, strategy development, evaluation, efficiency

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі розвитку Україна активно взаємодіє зі світовою економікою, тому вивчення проблеми міжнародної конкурентоспроможності та розробки напрямів її досягнення є актуальною. Необхідність виходу з економічної кризи та поступового покращення структури і відновлення обсягів вітчизняного промислового виробництва одночасно висуває високі вимоги до якості продукції, спроможності виробництв і продуктів змагатися на ринку із зарубіжними аналогами. Стратегічною метою тут є зайняття українською економікою належних позицій у світовому розподілі праці відповідно до її високих технологічних можливостей, що, в свою чергу, стане потужною гарантією економічної безпеки держави. Світові тенденції вирішення поставлених завдань. Наукові та практичні проблеми, пов'язані з питанням формування конкурентного середовища та створення стратегії міжнародної конкурентоспроможності відображені в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як: Анософф І., Маршалл А., Портер М., Ріккардо Д., Робінсон Дж., Сміт А., Хайєк Ф., Азоєв Г., Воронкова А. та ін. Дослідження проблем зовнішньоекономічних зв'язків суб'єктів національної економіки, шляхів і методів їх вирішення та їх ролі у формуванні конкурентоздатності підприємств знайшли відповідне відображення в наукових працях відомих учених-економістів –Туган-Барановського М.І., Саблука П.Т., Андрійчука В.Г., Маліка М.Й., Юрчишина В.В., Богомолової Т.Ю., Гудзинського О.Д., Жеглова О.М., Кандиби А.М., Онищенко О.М., Пасхавера Б.Й., Румянцева А.П., Скирка Ю.І., Шубравської О.В., Юзефовича А.Є. та інших вчених.

Метою роботи є подальший розвиток теоретичних положень та розробка рекомендацій щодо забезпечення міжнародної стратегії та конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- проаналізувати фінансову стратегію ТОВ «Маркетингова Компанія Україна»;
- провести аналіз фінансово-господарської та міжнародної діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу;
- обрати приймаючу країну для ТОВ «МКУ»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення міжнародної стратегії діяльності підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є вдосконалення стратегії підприємства-суб’єкта міжнародного бізнесу в ІТ-сфері.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади щодо удосконалення стратегії підприємства сфери ІТ-послуг.

Методи дослідження. У процесі виконання дипломної роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів, серед яких: системний підхід; фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану діяльності підприємства та фінансових показників); метод графічного моделювання (для наочного представлення результатів дослідження), метод порівняння та метод експертних оцінок. Для отримання аналітичної інформації були використані дані фінансової звітності підприємства. Теоретичною базою дослідження є сучасні наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань зовнішньоекономічної діяльності, конкурентоспроможності, менеджменту тощо. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література, періодичні видання, підручники, аналітичні дані, матеріали органів

державної статистики України, звітність підприємства, а також результати досліджень, виконаних автором.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в дослідженні впливу диверсифікації виробництва ІТ-компанії при виході на нові галузеві ринки на її фінансове становище та міжнародну конкурентоспроможність.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх упровадження дозволить наздогнати чи, навіть, випередити основних конкурентів компанії на міжнародному ринку.

Висновки та рекомендації роботи допоможуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ТОВ «Маркетингова Компанія Україна» в частині рекомендацій щодо виходу на нові ринки з метою забезпечення збільшення економічної ефективності діяльності.

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня "магістр" опубліковано 1 наукову працю.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАРКЕТИНГОВА КОМПАНІЯ УКРАЇНА»

1.1 . Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Маркетингова Компанія Україна»

На сьогоднішній день інформаційні технології (ІТ) вважаються основним фактором світового розвитку та фундаментом для посилення конкурентоспроможності більшості розвинених країн. Міжнародний ринок ІТ зростає досить швидко, надаючи можливість країнам, що розвиваються, зайняти свою нішу та приєднатися до світової економіки.

Одним з найбільш перспективних та динамічних сегментів ринку інформаційних технологій є ринок ІТ-послуг, основною формою прояву якого є аутсорсинг ІТ. Аутсорсинг - це послуга, яка передбачає делегування сторонньому підрядчику (як правило, спеціалізованому закладу - аутсорсинг компанії-постачальника) певних функцій або частин бізнес-процесу компанії [1].

Таким чином, ІТ-аутсорсинг - це вид послуги, який передбачає передачу замовником власних функцій для підтримки інформаційних систем спеціалізованої ІТ-компанії. Розглядаючи ІТ-аутсорсинг, слід спочатку врахувати загальну структуру ринку аутсорсингових послуг. Умовно на міжнародному ринку аутсорсингу можна виділити два сегменти [2]:

1. Послуги з обробки інформації –ІТ-аутсорсинг (IT-outsourcing)
2. аутсорсинг бізнес-процесів (BPO-Business process outourcing).

Сьогодні перший сегмент включає такі види послуг як програмування, call-центри, налагодження Інтернет-сервісів тощо. Розглядаючи другий сегмент, а саме аутсорсинг бізнес-процесів, хоч і досить швидко розвивається проте в Україні не дуже поширений. Причиною даного явища є те, що компанії не хочуть втрачати контроль над бізнес-процесами. Однак прогнозується, що сегмент аутсорсингу бізнес-процесів, включаючи різні адміністративні

завдання, зросте майже втричі швидше, ніж сегмент послуг з обробки інформації [3]. З урахуванням того, що ТОВ «Маркетингова Компанія Україна» здійснює міжнародну діяльність саме в сегменті аутсорсингу бізнес-процесів, можна стверджувати, існують значні перспективи розвитку компанії на цьому ринку.

За 2018 рік доходи від інтернет-комерції значно збільшились. За оцінками експертів в майбутньому бізнесу вдасться збільшити доходи до 28 млрд грн, адже все більше комерційних операцій здійснюється в електронному вигляді. Україна є лідером в Європі за обсягом експорту ІТ-послуг [4]. Інформаційно-комунікаційні технології або, іншими словами, ІКТ, є третім в обсязі експорту послуг з часткою в 20% всього українського експорту послуг. Україна посідає перше місце на ринку ІТ-аутсорсингу для розробки програмного забезпечення в Центральній і Східній Європі, а на світовому ринку входить в топ-50 за обсягом ІТ-аутсорсингу [5].

Іноземним компаніям вигідно наймати українських фахівців, бо ціни на їх роботу нижче, а якість роботи не поступається провідним країнам світу.

Негативною стороною аутсорсингу є те, що українські фахівці працюють на закордонного інвестора і прибуток від готової продукції в Україні не зберігається. Однак в той же час українські фахівці отримують досвід роботи з закордонними проектами, набувають навички за своєю спеціалізацією, а також підвищують авторитет ІТ-працівників України на міжнародному рівні [6].

Компанія «Маркетингова компанія України» далі ТОВ «МКУ» була створена в кінці 2014 року. За юридичною формою підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлений статутом підприємства.

ТОВ «МКУ» надає послуги розробки і дизайну сайтів і додатків в основному для складних e-commerce проектів, аудит електронних ресурсів, підтримка сайтів, контент-маркетинг, Social Media Marketing, в тому числі проведення рекламних кампаній, мета яких привернути нових клієнтів, надання персональних фінансових консультацій та роздрібної торгівлі обладнання для

call-центрів. В головному офісі працює 42 робітника, компанія має три представництва у Львові, Харкові і Дніпропетровську. В Додатку А представлена організаційна структура компанії.

Аналіз фінансово-господарської діяльності відіграє важливу роль в оцінці ефективності господарської діяльності підприємства і пошуку шляхів її підвищення. Будь-яка підприємницька діяльність вимагає постійного моніторингу її розвитку, аналізу процесів, під впливом яких підприємство потрапляє в сучасні умови управління. Це в першу чергу пов'язано зі змінами економічних умов, в яких працює компанія, ринкових умов, податкового законодавства і т. д. [7, с. 250].

Аналіз необхідний на всіх етапах підприємницької діяльності: від концепції та формування підприємства до реалізації кожного етапу його функціонування, дотримуючись принципів поетапного аналізу. На основі цих результатів аналізу розробляються і приймаються управлінські рішення, які не можуть бути прийняті інтуїтивно і приблизно в сучасних умовах жорсткої конкуренції, оскільки ефективність підприємства багато в чому залежить від вмілого управління, правильної організації виробництва і праці. Фінансовий стан підприємства характеризується наявністю власних оборотних коштів, оптимального співвідношення виробничих запасів до виробничих потреб, а також своєчасними розрахунковими операціями. Оцінка фінансового стану підприємства допомагає зрозуміти в яких конкретних напрямках необхідно проводити роботу. Відповідно до цього результат аналізу дає відповідь на питання про те, які існують шляхи покращення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

В рамках даного розділу аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МКУ» було проведено за 5 звітних періодів (2015, 2016, 2017, 2018, 2019 р.р.).

Для визначення відхилень основних фінансово-господарських показників за вказаний період було використано горизонтальний аналіз балансу підприємства та звіту про фінансові результати. Стислі результати аналізу

фінансових результатів діяльності наведено в табл. 1.1. Повна таблиця розміщена в додатку Б.

Таблиця 1.1

Динаміка активів

Актив	Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
I. Необоротні активи		
Незавершені капітальні інвестиції	-	-
Основні засоби	111,50	1,24
первісна вартість	158,10	1,35
знос	46,60	1,74
Усього за розділом I	164,10	1,82
II. Оборотні активи		
Запаси	6595,90	1,19
у тому числі готова продукція		
Поточні біологічні активи	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1581,00	1,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	130,70	2,90
у тому числі з податку на прибуток	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	7,00	0,68
Поточні фінансові інвестиції	-	-
Гроші та їх еквіваленти	-192,00	-0,85
Витрати майбутніх періодів	-	-
Інші оборотні активи	-98,90	-1,00
Усього за розділом II	8079,10	1,21
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-
Баланс	8243,20	1,22

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Згідно з аналізом активів підприємства можемо отримати наступні результати. За весь досліджуваний період значення показника вартості нематеріальних активів має тенденцію до росту. Очевидно, що на підприємстві відбувається економічне зростання і підвищення його активності на ринку. За 2015 рік сума довгострокових біологічних активів дорівнює нулю, так як підприємство не вкладає гроші у вищезазначеній актив, це пов'язано із сферою діяльності, відмінною від тваринництва.

В перший досліджуваний рік первісна вартість основних засобів складала 116,9 тис. грн. Приріст показника за весь досліджуваний період порівняно із 2015 роком склав 1,35 %. На кінець 2019 року сума первісної вартості основних засобів склала 275 тис. грн. Щодо оборотних активів, то спостерігається наступна тенденція. На початку 2015 року сума виробничих запасів становила 5 525,6 тис. грн. Приріст запасів в 2019 році склав 1,19% в порівнянні з першим роком в досліджуваному періоді. У загальному випадку підвищення обсягу цього елементу активів позитивно впливає на безперервність виробничого і збутового процесу. Але проблемою може бути їх надмірне накопичення, яке веде до залучення додаткових позикових коштів. На кінець 2019 року сума виробничих запасів становила 12 121,5 тис. грн.

На початок досліджуваного періоду, в 2015 році сума дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги становила 834,2 тис. грн. Значення показника демонструє збільшення на 1,9%. Підприємство не здійснює короткострокових вкладень у фінансові інструменти. Сума грошових коштів у гривні постійно коливається на розрахунковому рахунку та в касі, що нормально для будь-якого підприємства. На початок 2015 року загальна вартість оборотних активів становила 6 685 тис. грн. за весь досліджуваний період відбувся приріст на 1,21 %.

У першому році досліджуваного періоду загальна вартість активів складала 6 775,10 тис. грн. Спостерігається поступовий приріст активів за весь досліджуваний період і складає 1,22 %. Цей факт свідчить про підвищення

потенціалу підприємства генерувати прибуток для власників, адже сума активів, що приймає участь у виробничому, інвестиційному та фінансовому процесі росте.

Далі в табл. 1.2 розглянемо динаміку пасивів підприємства також в скороченому вигляді. Розширена версія таблиці знаходиться в додатку В.

Таблиця 1.2

Динаміка пасивів

Пасив	Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
<i>I. Власний капітал</i>		
Зареєстрований (пайовий) капітал	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1169,50	4,59
Неоплачений капітал	-	-
<i>Усього за розділом I</i>	1169,50	4,59
<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>	-	-
<i>III. Поточні зобов'язання</i>	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-
товари, роботи, послуги	2779,00	3,28
розрахунками з бюджетом	5,90	0,09
у тому числі з податку на прибуток	5,90	0,09
розрахунками зі страхування	0,50	1,50
розрахунками з оплати праці	55,10	1,80
Доходи майбутніх періодів		
Інші поточні зобов'язання	2730,30	0,49
<i>Усього за розділом III</i>	7073,70	1,08
<i>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</i>		
<i>Баланс</i>	8243,20	1,22

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Станом на 2015 рік сума статутного капіталу становила 1 тис. грн. В 2016 році сума статутного капіталу була незмінною. На кінець 2017 року вартість елементу пасиву дорівнює 1 тис. грн. Те ж стосується і наступного року, адже підприємство не володіє додатково вкладеним капіталом. В 2015 році сума нерозподіленого прибутку становила 254,8 тис. грн. Далі можемо спостерігати стабільний приріст показника, на кінець досліджуваного року відносне відхилення становить 4,56%. Позитивне значення показника є хорошим явищем, яке свідчить, що зростання власного капіталу ТОВ «МКУ» відбувається за рахунок ефективної роботи менеджменту.

Тож можемо стверджувати, що менеджмент здатний виконувати поставлені перед ним завдання і досягати цілей зростання добробуту інвесторів. Таку саму динаміку можна спостерігати і в рядку власного капіталу підприємства. Така позитивна динаміка, яка свідчить про підвищення добробуту інвесторів і власників підприємства. На кінець 2019 року сума власного капіталу підприємства становила 1 424,3 тис. грн.

Якщо розглядати суму довгострокових зобов'язань що становить 0 тис. грн, можна зробити висновок, що підприємство не залучає довгострокові фінансові ресурси.

В 2015 році сума кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги (тобто товарні кредити від інших підприємств, які не оформлені векселем) становила 848,30 тис. грн. В 2016 році сума збільшується порівняно з попереднім роком. Наступного року приріст залишається позитивним.

Наприкінці 2019 року сума кредиторської заборгованості, в тому числі і товарних кредитів від інших підприємств, становила 3 627,3 тис. грн. В 2015 році сума інших поточних зобов'язань становила 5 572,50 тис. грн. Значення показника також має тенденцію до росту. Наприкінці 2017 року сума інших поточних зобов'язань становила 8 780,6 тис. грн.

Сума короткострокових зобов'язань постійно зростає, що негативно впливає на поточну ліквідність. Підприємство не формує резервів майбутніх

витрат і платежів. Сума доходів майбутніх періодів залишається на стабільному рівні. Підприємство не розпоряджається доходами майбутніх періодів на протязі періоду дослідження. У першому році загальна вартість пасивів становила 6 775,10 тис. грн. Спостерігається приріст показника на 1,22 %. Цей факт свідчить про підвищення загальної суми фінансових ресурсів підприємства, що використовується для здійснення своєї діяльності. Розширена версія таблиці знаходиться в додатку Д.

Таблиця 1.3

Динаміка фінансових результатів

Стаття	Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	24 161,50	1,84
Інші операційні доходи	-	-
Інші доходи	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	24 161,80	1,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17 966,00	1,67
Інші операційні витрати	4 218,60	4,37
Інші витрати	471,90	0,42
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	22 656,50	1,77
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	1 505,30	5,02
Податок на прибуток	280,00	6,24
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	1 225,30	4,81

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

В 2015 році сумарний обсяг чистого доходу склав 13125,4 тис. грн. Загальний приріст склав 0,25 % порівняно з роком пізніше. В 2019 році сумарний обсяг чистого доходу складав 37 287,20 тис. грн.. Приріст обсягу наданих товарів

та послуг позитивно впливає на фінансове становище підприємства, збільшує його частку ринку.

В 2016 році приріст собівартості продукції перевищує приріст виручки. Це однозначно негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У другій половині періоду ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою виручки. Приріст значення показника становить 0,06% порівняно з роком раніше. В 2015 році сума валового прибутку становила 254,8 тис. грн. У загальному випадку позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю продукції. Зворотнє явище означає перевищення собівартості над доходами від реалізації товарів і послуг підприємства.

В 2016 році сума валового прибутку склала 289,2 тис. грн., а в останньому 1 480,10 тис. грн. Щорічно сума інших витрат росла, але з кожним роком приріст зменшується. В 2015 році сума фінансового результату до оподаткування становила 299,7 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну діяльність підприємства. В останньому році досліджуваного періоду показник становив — 1 805 тис. грн.

Значення показника поточного податку на прибуток коливається з року в рік. Як результат розглянутих вище факторів підприємство сформувало позитивний чистий фінансовий результат в 2015 році, який склав 254,8 тис. грн. Сума чистого прибутку в 2016 році, становить 289,2 тис. грн. На кінець 2019 року показник складає 1 805 тис. грн, що дало приріст чистого фінансового результату 4,81%.

Для більш детального аналізу діяльності підприємства було проведено дослідження ряду показників, повна таблиця з аналізом розміщена в додатку Е.

Аналіз показників ліквідності. Під ліквідністю підприємства розуміють наявність оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткотермінових зобов'язань. Якщо процес виробництва й

реалізації продукції відбуваються в нормальному режимі, то грошових коштів, які надходять від покупців продукції, буде достатньо для погашення короткострокових зобов'язань. Даний вид аналізу необхідний не лише для керівників підприємства, але й для інших користувачів інформації: коефіцієнт абсолютної ліквідності – для постачальників сировини і матеріалів; коефіцієнт швидкої ліквідності – для банків; коефіцієнт поточної ліквідності – для покупців і власників акцій підприємства.

Таблиця 1.4

Аналіз показників ліквідності

<i>Аналіз ліквідності підприємства</i>	Оптимальне значення	2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	1,03	1,02	1,02	1,02	1,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,18	0,23	1,02	0,30	0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,03	0,05	0,07	0,08	0,00
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	164,70	182,60	196,90	208,20	1170,10

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Виходячи з вищенаведених даних можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності який показує відношення оборотних активів і поточних зобов'язань, свідчить про високий фінансовий ризик. Даний коефіцієнт має тенденцію до зниження, хоча і тримається на рівні вище 1.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами, значення даного коефіцієнта значно менше за оптимальне значення.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності нижче 0,2 вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Можна підвищити даний показник за допомогою залучення

позикових коштів та реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.

Зростання величини чистого оборотного капіталу у динаміці засвідчує про підвищення ліквідності досліджуваного підприємства і збільшення його кредитоспроможності.

Далі в табл. 1.5 розглянемо показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 1.5

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «МКУ»

Аналіз платоспроможності (фінансової підприємства)	Оптимальне значення	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	$>0,5$	0,04	0,03	0,03	0,09
Коефіцієнт фінансування	<1	0,04	0,03	0,03	0,10
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$>0,1$	0,04	0,03	0,03	0,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	0,63	0,64	0,65	1,00

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Дивлячись на тенденцію до росту показників коефіцієнту платоспроможності можемо зробити висновок, що ризиків втрати платоспроможності не спостерігається.

Коефіцієнт фінансування, значення цього показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Низьке значення говорить про високий рівень фінансових ризиків. Показник Коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами нижче нормативного, що свідчить про значну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. В умовах погіршення ринкової ситуації компанія, в такому випадку, не зможе продовжити свою діяльність. Негативне значення показника говорить про те, що весь власний капітал і довгострокові джерела спрямовані на

фінансування необоротних активів і в компанії немає довгострокових коштів для формування власного оборотного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має позитивне значення, що свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Наступним кроком є дослідження ділової активності підприємства в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Аналіз ділової активності за досліджуваний період

Коефіцієнт	Оптимальне значення	2017	2018	2019
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,03	2,02	2,89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	12,33	10,99	16,65
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	16,70	15,20	14,47
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	29,20	32,75	21,62
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	26,44	29,52	32,33
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	2,22	2,28	2,93
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	збільшення	162,1	182,1	237,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	59,19	64,75	42,74

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів має позитивну динаміку, це означає, що підприємство ефективно використовує свої активи.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості це показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів, згідно із розрахованими даними даний показник має тенденцію до росту. Якщо в 2017 р дебіторська заборгованість компанії зробила 12,33 обороти, то в 2019 р. - вже 16,65 оборотів.

Зниження оборотності кредиторської заборгованості може мати негативні середньострокові наслідки.

Строк погашення дебіторської заборгованості збільшується, що є відхиленням від нормативів проте слід зауважити, що розмір дебіторської заборгованості зростає пропорційно обсягу збуту.

Дані показників строку погашення кредиторської заборгованості показують неефективне управління кредиторською заборгованістю в компанії ТОВ «МКУ» і період погашення заборгованості на кінець досліджуваного періоду зріс до 32,33 днів.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів зростає з року в рік, таким чином, можна зробити однозначний висновок про ефективність управління запасами.

Розглядаючи наступний коефіцієнт можна відмітити ефективність використання основних засобів підприємства. У 2017 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 162,1 гривень на кожну використовувану гривню основних засобів. Вже у 2019 році показник зростає до 237,6 гривень. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані. Також спостерігається підвищення обсягу продажів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу змінюється досить неоднорідно, але за 2019 рік було підвищено обсяг збуту в наслідок чого на кінець досліджуваного періоду відбувся приріст показника.

В табл. 1.7 наведено розрахункові дані для проведення аналізу рентабельності діяльності підприємства.

Таблиця 1.7

Аналіз рентабельності

Коефіцієнт	Оптимальне значення	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	3,90	3,54	3,18	11,49
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	106,25	103,45	101,94	169,67
Коефіцієнт рентабельності діяльності	збільшення	0,018	0,018	0,017	0,040
Коефіцієнт рентабельності продукції	збільшення	1,76	1,75	1,57	3,97

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт рентабельності активів досяг оптимального значення, що доводить зроблений раніше висновок про ефективне використання активів.

Наступний показник також має тенденцію до зростання, що означає збільшення кількості згенерованого капіталу на кожну гривню залучених власних коштів.

Усі показники даної групи мають в цілому позитивну динаміку, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.

Виходячи з табл. 1.8 було проаналізовано майновий стан досліджуваного підприємства.

Таблиця 1.8

Аналіз майнового стану підприємства

Коефіцієнт	Оптимальне значення	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	0,22	0,21	0,22	0,27
Коефіцієнт оновлення основних засобів	збільшення	0,14	0,03	0,02	0,48
Коефіцієнт придатності основних засобів	> 0	78,39	78,71	78,08	73,31
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	> 0,3	1,00	1,00	1,00	0,79

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів має неоднозначну тенденцію, проте якщо розглядати перший і останній досліджуваний рік можна прослідкувати підвищення показника, що є негативним зрушенням, адже підприємство слабо контролює фізичний і моральний знос основних засобів. А от коефіцієнт оновлення основних засобів навпаки змінюється в позитивну сторону.

Наступний коефіцієнт, а саме коефіцієнт придатності основних засобів має досить позитивну динаміку що означає основні засоби придатні для експлуатації.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства має стабільний показник протягом всього досліджуваного періоду і дорівнює одиниці окрім останнього досліджуваного року.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан підприємства можна сказати, що необхідно вжити заходи щодо його поліпшення. Завдяки даному аналізу було виявлено, що ТОВ «МКУ» має певні ризики, прослідковується поступове зниження ефективності господарської діяльності.

1.2. Аналіз міжнародної економічної діяльності ТОВ «Маркетингова Компанія Україна» у фінансовому аспекті

У ринкових умовах основна мета діяльності підприємства — одержання прибутку, а ознака економічної ефективності міжнародної діяльності підприємства — це максимізація прибутку за рахунок мінімізації матеріальних і нематеріальних витрат, підвищення темпів приросту обсягів виручки, зростання обсягів чистого доходу. Слід зазначити, що офіційне представництво компанії надає послуги в більшості іноземним партнерам, тобто орієнтоване у своїй діяльності на міжнародний ринок аутсорсингу. За таких умов, можна стверджувати, що усі операції з надання аутсорсингових послуг є міжнародними [9].

Підприємство ТОВ «МКУ», яке аналізується в даній роботі, активно веде зовнішньоекономічну діяльність та намагається покращувати свої позиції на вітчизняному ринку також і за рахунок імпортової продукції.

Компанія охоплює майже всю Україну надаючи свої послуги та поставляючи комплектуючі шляхом поштових пересилок. Більша частка проданої продукції припадає на Київ, де розташований головний офіс компанії. Досліджуване підприємство на даний момент застосовує лише один митний режим: імпорт, а саме імпортом діяльність незначної частини комплектуючих шляхом оптових закупівель в Китаї.

Китайська економіка показує надзвичайно високі темпи зростання протягом останніх 15 років. Це пояснюється багатьма економічними чинниками, серед яких важливе місце належить виваженій митно-тарифній політиці. Однією з головних рушійних сил зростання китайської економіки є експорт, і в країні було зроблено все на законодавчому та виконавчому рівнях для його підтримки й, захисту стратегічних галузей [10].

На відміну від більшості країн світу, де митне оформлення переважно відбувається за місцем призначення товару, в Китаї майже весь імпорт

оформляється в кількох основних митницях, які працюють у найбільших портах.

Платники митних зборів – вантажоодержувачі, які імпортують дозволені товари, та вантажовідправники, які експортують дозволені законодавством товари. Перші сплачують імпорتنі (ввізні) мита, другі – експортні (вивізні).

Розглядаючи імпорт комплектуючих для call-центрів слід зазначити, що мито досить сильно коливається залежно від обсягу і комплекції поставки, податок на дану категорію товарів становить 10% від суми імпортованого товару.

Необхідні документи для імпорту:

- митна декларація (ТД) - заповнює митний брокер;
- облікова картка суб'єкта ЗЕД в митних органах;
- договір доручення з митним брокером;
- зовнішньоекономічний договір (контракт) з додатковими угодами і додатками до нього, а також їх переклад на державну мову;
- договір на перевезення і калькуляція транспортних витрат (в залежності від умов поставки);
- товаротранспортні документи та накладні на перевезення (CMR, ТТН, Air WayBill, Bill of Lading), навантажувальні відомості, пакувальні листи, специфікації і т.д.;
- комерційні документи (рахунок-фактура, рахунок проформа, invoice), а також їх переклад на державну мову;
- документи, які підтверджують країну походження товару (сертифікат походження, заяву відправника і т.д.);
- документи, які використовуються для визначення митної вартості товару (банківські платіжні документи, відповідна бухгалтерська документація, каталоги, специфікації, прейскуранти, прайс-листи, калькуляції фірми-виробника, інформація зовнішньоекономічних і біржових організацій, висновки,

підготовлені спеціалізованими експертними організаціями і т.д.) - в разі необхідності підтвердження таких відомостей;

- документ контролю доставки вантажу (попередня декларація);
- платіжні доручення, що підтверджують оплату митних платежів;
- документи, які відповідно до законодавства України, видаються державними органами для завершення митного оформлення товарів ;
- інші документи на вимогу митних органів.

Попередня оцінка ефективності імпортних операцій має проводитись на етапі підготовки до укладання угоди на імпорт товарів певної групи, з урахуванням того, що при митному оформленні проводиться нарахування та сплата таких видів платежів: митні збори; мито; акцизний збір; ПДВ [10]. Код товару : 8518 10 30 00.

Імпорт здійснюється на умовах Delivered Duty Paid (DDP) без сплати VAT.

«Поставка зі сплатою стягнень» означає, що продавець вважається виконавшим свої зобов'язання з моменту надання товару в узгодженому пункті в країні ввезення. Продавець несе всі ризики й витрати, пов'язані із ввезенням товару, включаючи сплату податків, стягнень та інших зборів, що стягуються при ввезенні товарів.

Висновки до розділу 1

Розглядаючи фінансову діяльність підприємства можна зазначити, що ТОВ «МКУ» має високі фінансові ризики, прослідковується поступове зниження ефективності господарської діяльності а також існує ризик втрати платоспроможності. Також показники рентабельності значно просідають що означає зменшення кількості згенерованого капіталу на кожну гривню залучених власних коштів. Для вирішення проблеми оборотності дебіторської заборгованості необхідно відкоригувати поточну політику управління і працювати тільки на умовах передплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги.

Також виходячи з наведених даних ми прослідкували тенденцію до зниження платоспроможності підприємства.

Для підвищення показника можна працювати в двох напрямках:

1. збільшення суми власного капіталу.
2. збільшення суми довгострокових позикових коштів.

Заходами по першому напрямку можуть бути: реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій і т.д. Заходами за другим напрямом можуть бути: емісія облігацій (на період більше року), отримання кредиту від банку, отримання кредитних коштів від інших підприємств і т. д.

Щодо імпорту комплектуючих можна сказати, що слід розширити асортимент та шукати нові ринки збуту.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СПРИЯТЛИВОСТІ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу з використанням індексного методу

Оцінка сприятливого ділового середовища міжнародних компаній здійснюється з точки зору стратегічних цілей компанії. Його результати використовуються в якості основи стратегічної оцінки для аналізу і розробки можливих варіантів планів своєї стратегії розвитку. Основна мета оцінки інформації про діловому середовищі - з'ясування чинників негативного і позитивного впливу на подальшу діяльність компанії. Оцінюючи сприятливе середовище, спочатку необхідно зрозуміти, що при виході на нові ринки будуть створюватися нові можливості, з'являться нові загрози підприємницької діяльності.

В даному розділі для оцінки сприятливості середовища було використано індексний метод. Суть індексного методу полягає в тому, що всі складові сприятливості зовнішнього середовища оцінюються як окремі показники (індекси), кожен з яких відображає рівень впливу своїх факторів на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання [7].

Для ефективного дослідження необхідно докладніше розробити етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки, як показано на малюнку 2.1.



Рис. 2.1. Етапи формування стратегії виходу на зовнішні ринки

Джерело: розроблено автором на основі [15]

Фактори зовнішнього середовища, що впливають на можливості та загрози ефективного використання та розвитку економічного потенціалу підприємства, пропонуємо згрупувати наступним чином:

- інноваційні — рівень ефективності механізму державної підтримки інноваційного розвитку вітчизняних підприємств, загальний рівень науково-технічного розвитку країни;
- інвестиційні — інвестиційна привабливість країни та галузі, що відповідним чином впливає й на можливості підприємства по залученню інвестицій;
- фінансові — ставки кредитування, рівень дотацій, субвенцій та субсидій держави, фінансові кризи державного, регіонального та галузевого рівнів, інфляція;
- кадрові — якість потенційного трудового потенціалу країни (рівень освіти та інтелектуальності працездатного населення країни);
- кон'юнктурні — представляють загальну стабільність країни, рівень збалансованості попиту та пропозиції на національному ринку;
- політичні — авторитет держави на світовій арені, стосунки з країнами-партнерами, загроза політичних та воєнних конфліктів;
- законодавчі — нормативно-правові акти, які можуть певним чином вплинути на діяльність господарюючого суб'єкта [13].

Економічний потенціал ІТ-підприємства зазнає перманентного впливу факторів макросередовища: частина виробничих ресурсів надходить із зовнішнього середовища, відповідно від їх достатності та якості залежить забезпеченість господарюючого суб'єкта засобами та предметами праці; використання економічного потенціалу регулюється законам України, суттєво залежить від рівня конкуренції в галузі, від політично-економічного стану держави, платоспроможності споживачів; можливість розвивати потенціал підприємства, використовувати перспективні можливості та ресурси також обумовлюється факторами зовнішнього середовища: наявністю або відсутністю суттєвих митних бар'єрів, можливостями зайняти нову нішу на ринку, рівня науково-технічного та інтелектуального розвитку країни тощо [11].

Для доступу на закордонні ринки, як зазначає М. Дідківській [8] підприємство повинно пройти ряд етапів, кожен з яких має ряд своїх

особливостей (рис.2.2). Проте якщо враховувати всі етапи, то такий підхід швидше можна назвати довготривалою стратегією ЗЕД, а не стратегією виходу на зовнішні ринки, але саме такий шлях дозволить ТОВ «МКУ» утримувати конкурентоздатні позиції на міжнародних ринках протягом довгого періоду часу.

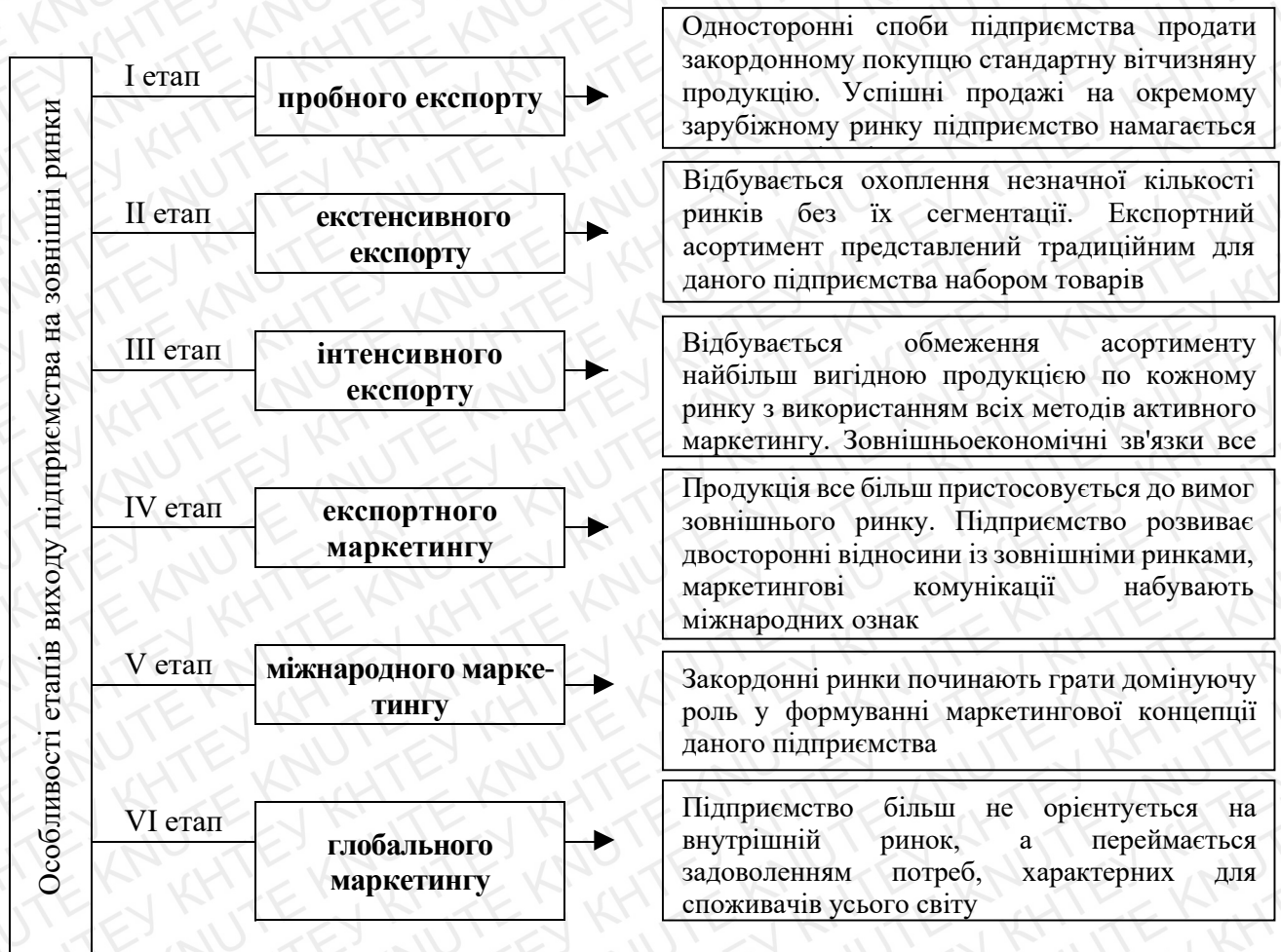


Рис. 2.2. Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Для аналізу вибору оптимальної приймаючої країни було обрано наступні: Німеччина, Естонія, Литва, Латвія, Словаччина, Бельгія, Чехія.

Таблиця 2.1

Аналіз позицій обраних країн у поширених рейтингових системах

Країна	Індекс глобальної конкурентоспроможності	Індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі	Індекс економічної свободи	Індекс легкості ведення бізнесу
Німеччина	5.7	5.29	5.14	6.1
Естонія	4.8	5.40	5.36	6.5
Литва	4.6	5.36	5.19	6.5
Латвія	4.4	5.39	4.92	6.4
Словаччина	4.3	5.42	4.55	5.4
Бельгія	5.2	5.29	4.71	5.3
Чехія	4.8	5.41	5.16	5.7

Джерело: розроблено автором на основі [17;18;19;20].

Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI) відстежує ефективність близько 140 країн на 12 стовпах конкурентоспроможності. Він оцінює фактори та інститути, визначені емпіричними та теоретичними дослідженнями, як визначаючі підвищення продуктивності праці, що, в свою чергу, є головним визначальним фактором довгострокового зростання та найважливішим фактором економічного зростання та процвітання [17].

Індекс економічної свободи вимірює економічну свободу країни на основі 12 кількісних та якісних факторів, згрупованих у чотири широкі категорії або стовпи економічної свободи:

- верховенство права (права власності, цілісність уряду, ефективність судової діяльності)
- розмір уряду (державні витрати, податкове навантаження, фіскальне здоров'я)
- ефективність регулювання (свобода бізнесу, свобода праці, грошова свобода)

- відкриті ринки (свобода торгівлі, свобода інвестицій, фінансова свобода)

Кожна з дванадцяти економічних свобод у цих категоріях оцінюється за шкалою від 0 до 100. Загальний бал країни визначається за усереднення цих дванадцяти економічних свобод, однакова вага надається кожному [18].

Індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі оцінює ступінь існування економічних інститутів, політики, інфраструктури та послуг, що сприяють вільному потоку товарів через кордони та до місця призначення [19].

Індекс легкості ведення бізнесу надає дані про простоту ведення бізнесу в країні, проводиться ранжування кожної країни та рекомендуються реформи для підвищення ефективності роботи в кожній з показникових областей [20].

В табл. 2.2 проведено аналіз експорту послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг з України до обраних країн у I кварталі 2019 року.

Таблиця 2.2

Аналіз експорту послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг

Країна	Експорт		
	Обсяг , тис. дол. США	у % до I кв. 2018	Питома вага, у % до загального обсягу країни
Німеччина	23514,1	137,4	17,4
Естонія	2550,1	233,7	7,5
Литва	508,8	131,9	4,9
Латвія	1570,7	82,2	14,4
Словаччина	450,6	113,0	4,3
Бельгія	5123,1	118,6	21,5
Чехія	2230,4	124,3	10,7

Джерело: розроблено автором на основі [18].

Отже, проаналізувавши різноманітні показники економічного середовища обраних країн, було прийнято рішення зупинити свій вибір на Німеччині.

2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ “Маркетингова Компанія Україна” у контексті вдосконалення міжнародної стратегії

Німеччина є домівкою для найбільшого ринку програмного забезпечення в Європі, на який припадає близько чверті європейського ринку з грошового обороту. Інновації стали стандартом в галузі, особливо на малих і середніх підприємствах.

На рисунку 2.3 наведено графік обсягу Німецького ІТ-ринку із прогнозом на 2019 рік для деталізації інформації.

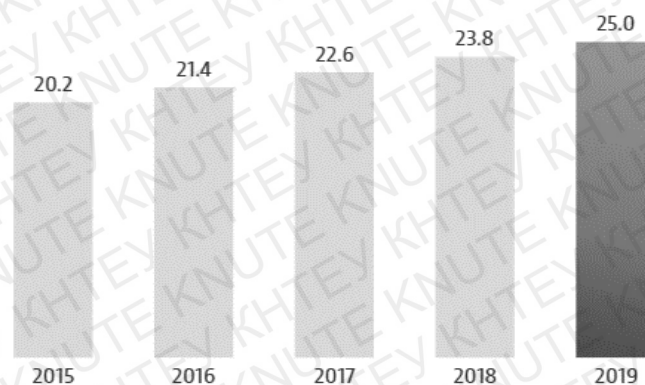


Рис. 2.3. Обсяг Німецького ІТ-ринку в млрд. євро [19].

Підвищений попит на інтелектуальні інформаційні продукти та ІТ-послуги стимулює зростання внутрішнього ринку програмного забезпечення.

Також необхідно дослідити розвиток ринку великих даних. Відповідно до Frost & Sullivan, концепція великих даних перевершує всі інші відповідні програмні засоби, включаючи мобільні та хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), планування відновлюваних джерел підприємства (ERP), управління відносинами з клієнтами (CRM), розумні сітки, та мережі. Більше того, за

даними німецької асоціації IT-індустрії ВІТКОМ, великі дані мають потенціал, щоб спричинити значні зміни у численних секторах економіки у наступні роки. Можливість використання великих технологій передачі даних бере свій початок у Північній Америці, але Європа - і зокрема Німеччина - швидко наздоганяють. Незважаючи на те, що німецький ринок великих даних все ще знаходиться на ранній стадії, група Experton очікує, що німецький ринок великих даних зросте з 1,4 млрд євро в 2015 році до майже 3,8 млрд євро в 2020 році. Відповідно прогнозуються річні темпи зростання в цей період в середньому на 23 відсотки.

В даний час великі технології передачі даних у Німеччині значною мірою керуються сектором Інтернету, електронної комерції та реклами. Однак, завдяки своїй конкурентоспроможності та експортній орієнтації, очікується, що економіка Німеччини швидко адаптується до потреб оптимізованого виробництва, логістики та процесу продажів, щоб стати міжнародним "чемпіоном великих даних", повідомляє ВІТКОМ. Відповідно, найбільш важливими можливостями для інвестицій для постачальників є обладнання та інфраструктура, пропускна здатність та пов'язані з цим послуги прискорення, а, зокрема, технології баз даних та аналітики. Вищеописані дані проілюстровані на рисунку 2.4.

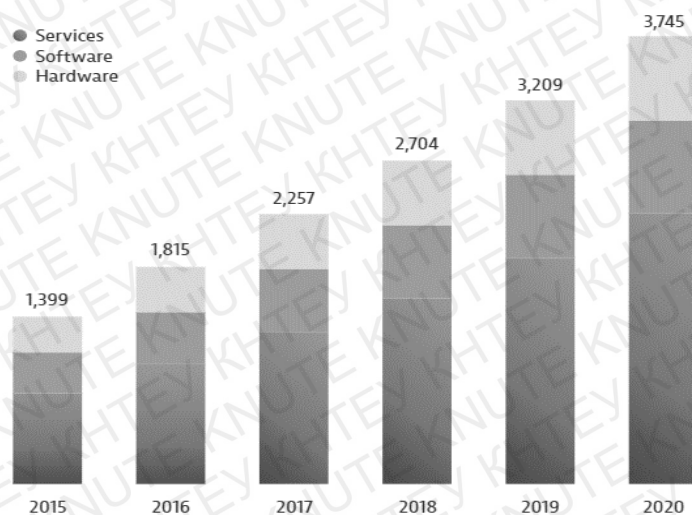


Рис. 2.4. Прогноз розвитку ринку великих даних у Німеччині млрд. євро [19].

Дивлячись на вищенаведені цифри можна визначити, що ринок сервісів оцінюється в близько 2-х мільярдів євро.

Ще одним вирішальним аргументом на користь Німеччини як преміального місця для ділових послуг стало значне закриття розриву у вартості робочої сили між Німеччиною та її східними європейськими сусідами. Насправді, Німеччина здобула перевагу витрат на оплату праці за останні роки, зафіксувавши найнижчий показник зростання витрат на оплату праці (1,8 відсотка) у межах ЄС. Починаючи з 2005 року, у більшості країн Європи заробітна плата зросла - швидкістю, що значно перевищує середню в ЄС-28, що зросла на 2,5%. Деякі країни, особливо країни Центральної та Східної Європи, зазнали зростання більш ніж на п'ять відсотків. Рівень обороту робочої сили в Німеччині суттєво нижчий, ніж у прилеглих або офшорних місцях. Загальна мінімальна заробітна плата в розмірі 8,50 євро на годину діє з січня 2015 року. Перехідні правила діють у деяких секторах (наприклад, із загальноприйнятими угодами про колективну заробітну плату) до 2017 року.

Відкритий та прозорий ринок. Німецький закон не відрізняє німців а також іноземних громадян щодо інвестицій, наявних стимулів або створення компаній. Законодавча база для прямих іноземних інвестицій у Німеччині сприяє принципу свободи зовнішньої торгівлі та платежів. Німеччина перетворилася на світовий ринок за своїми високорозвиненими економічними, правовими та політичними рамками, які забезпечують інвесторів - у всіх галузях промисловості - необхідною безпекою для інвестицій у бізнес.

Конкурентні податкові умови. Німеччина пропонує одну з найбільш конкурентоспроможних податкових систем серед усіх великих індустріалізованих країн. Для корпорацій середнє загальне податкове навантаження становить трохи нижче 30 відсотків, а деякі місцеві муніципалітети пропонують значно нижчі ставки. У Німеччині немає загальнодержавної податкової ставки податку на прибуток підприємств. Натомість оподаткування корпоративних ставок складається з двох основних складових: податок на прибуток підприємств + солідарний збір та податок з

торгівлі. Податок на прибуток підприємств та надбавка за солідарність є складовими з фіксованою ставкою, при цьому ставка податку на торгівлю змінюється на місцях. Загальна сума цих двох складових оподаткування формує загальне податкове навантаження. Внаслідок фіксованих та змінних компонентів загальний податковий тягар може відрізнятись до 10 відсотків між періодами [19].

Висновки до розділу 2

Розглядаючи сприятливість середовища міжнародного бізнесу було виокремлено такі країни для аналізу : Німеччина, Естонія, Литва, Латвія, Словаччина, Бельгія, Чехія. В даному розділі для оцінки сприятливості середовища було використано індексний метод.

Оцінка сприятливого ділового середовища міжнародних компаній здійснюється з точки зору стратегічних цілей компанії. Його результати використовуються в якості основи стратегічної оцінки для аналізу і розробки можливих варіантів планів своєї стратегії розвитку. Основна мета оцінки інформації про діловому середовищі - з'ясування чинників негативного і позитивного впливу на подальшу діяльність компанії.

За допомогою проаналізованих коефіцієнтів оцінювання бізнес-середовища країни було обрано приймаючою країною Німеччину.

При виборі приймаючої країни було оцінено її географічне розташування, місцевий ринок з точки зору його місткості, наявність ресурсів, політичну і економічну стабільність, умови іноземного інвестування, систему оподаткування, ступінь розвитку інфраструктури. Відсутність даного аналізу може призвести до мінімізації економічного прибутку та виникнення неочікуваних ризиків. В даний час великі технології передачі даних у Німеччині значною мірою керуються сектором Інтернету, електронної комерції та реклами. Однак, завдяки своїй конкурентоспроможності та експортній орієнтації, очікується, що економіка Німеччини швидко адаптується до потреб оптимізованого виробництва, логістики та процесу продажів.

Підвищений попит на інтелектуальні інформаційні продукти та ІТ-послуги в цій країні стимулює зростання внутрішнього ринку програмного забезпечення. Також вона посідає місце в десятці рейтингу за індексом сприйняття торгівлі.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення міжнародної стратегії підприємницької діяльності

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності передбачає обґрунтування довгострокових цілей фірми у спектрі її зовнішньоекономічних інтересів. Зазначимо, що план розвитку ЗЕД повинен бути взаємозв'язаний із загально-економічною стратегією розвитку підприємства загалом. Стратегічне планування, як правило, розраховане на довгий період, хоч на багатьох підприємствах стратегія базується на середньо тривалому плануванні (другий спосіб більш прийнятний для підприємств України, що працюють в умовах великої невизначеності). У галузі ЗЕД стратегічне планування може охоплювати період від 4 до 7 років [21].

І. Багрова вважає, що зовнішньоекономічна стратегія підприємства формується залежно від ієрархічних рівнів пропозиції його продукції [22]:

- 1) рівня свого населеного пункту (підприємство має переваги над підприємствами свого населеного пункту);
- 2) обласного рівня (підприємство має переваги над підприємствами своєї області);
- 3) регіонального рівня (підприємство має переваги над підприємствами свого регіону);
- 4) рівня своєї країни (підприємство має переваги над вітчизняними виробниками);
- 5) континентального рівня (відповідає вимогам країн-світових лідерів);
- 6) глобального рівня (відповідає всім світовим вимогам).

На думку Г. Дроздової, стратегія підприємства-учасника ЗЕД повинна формуватися залежно від етапу розвитку інтернаціоналізації компанії [19]:

- 1) традиційного – звичайний продаж товарів за кордон, коли експортер несе відповідальність тільки до моменту доставки товару;
- 2) експортного – передбачає систематичність вивчення цільового закордонного ринку і пристосування виробництва до вимог мінливого ринку;
- 3) міжнародного – характеризується глибоким вивченням ринку і передбачає не тільки суто торгові операції, але й інші види і форми ЗЕД (спільні підприємства, дочірні підприємства, технологічний обмін, надання транспортних, страхових, туристичних та інших послуг) [23].

Розробка стратегії в області ІТ дозволяє забезпечити взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та напрямками розвитку ІТ, при цьому розвиток ІТ розглядається як елемент стратегії розвитку підприємства. [24]. Типовий план дій щодо реалізації ІТ-стратегії досліджуваного підприємства повинен передбачати:

1. Створення структури управління інформаційними технологіями, що повинна бути зрозумілою, ефективною та прозорою, з визначеними діями, ясними цілями та з чітко вираженою відповідальністю.
2. Створення аудиторського комітету, що розглядає, які ІТ-ризики існують для підприємства; проводить оцінку того, як вони ідентифіковані, визначені та управляються.
3. Створення комісії з інформаційних технологій і безпеки, а також вироблення погоджених рекомендацій з використання інформаційних технологій та забезпечення безпеки.
4. Проведення внутрішнього аудиту з прямою звітністю перед керівництвом, а також створення умов і можливостей для залучення незалежних зовнішніх аудиторів і експертів третьої сторони.
5. Перегляд уставів, бюджету та планів, розроблених з використанням ризик-планування; оцінка масштабів, ступеня охоплення і якості роботи аудиторів та інших фахівців з управління ІТ-ризиками.

6. Визначення масштабу діяльності та уставу аудиторського комітету, підготовка щорічних записок, що відображають стан інформаційних технологій та вирішення питань забезпечення безпеки.

7. Проведення моніторингу управління процесами, що спрямовані на те, щоб ІТ-ресурси забезпечували досягнення стратегічних цілей.

8. Проведення аналізу випадків невдач при реалізації ІТ-проектів, що відбулися через не ефективність внутрішнього управління, і оцінки достатності або недостатності фактичного та потенційного впливу цього управління на досягнення успіху.

9. Оцінку масштабів і якості проведення постійного моніторингу ІТ-ризиків і здійснення контролю за ІТ-ризиками.

10. Створення в рамках правління комітету з ІТ-стратегії, призначеного для проведення від імені правління моніторингу головних ІТ-інвестицій і вироблення рекомендацій зі стратегічних напрямків розвитку та використання інформаційних технологій на підприємстві.

11. Розробку процесів створення та підтримки балансу між показниками невдачі/успіху в портфелі інноваційних проектів.

12. Розробку показників діяльності вищого менеджменту з виконання ІТ-стратегії, а також показників ступеня глибини та прозорості, з якою вона була доведена до відома всього підприємства, і оцінку наскільки ця стратегія є зрозумілою для підприємства.

13. Залучення зацікавлених осіб у процедури визначення стратегічних ІТ-метрик і критеріїв оцінки роботи інформаційних технологій [25].

Типовий стратегічний план розвитку ТОВ «МКУ» включає такі розділи:

1. Результати стратегічного аналізу ІТ підприємства(загальна інтегральна оцінка існуючого стану інформаційних технологій з точки зору стратегії розвитку підприємства, оцінка готовності окремих областей ІТ до майбутніх змін) [26].

2. Мета та завдання розвитку ІТ підприємства (трансляція стратегічних цілей підприємства на рівень інформаційних технологій, формулювання цілей і завдань розвитку ІТ, вибір пріоритетних завдань по областях ІТ) [27].

3. Принципи управління ІТ підприємства (формується принципи управління ІТ-проектами, інвестиціями в ІТ та портфелем ІТ-проектів, розробляються принципи контролю ефективності ІТ).

4. Майбутні архітектура ІТ та система управління ІТ(опис планового стану ІТ і системи управління ІТ, модель управління, роль ІТ центра, склад необхідних ІТ-процесів, розробляється стратегія переходу від поточного стану ІТ до цільового, здійснюється вибір платформи ІТ).

5. Портфель консалтингових та ІТ проектів (складається загальний план-графік реалізації проектів на період планування, у план-графіці відображається порядок виконання проектів, їх взаємозалежності, тривалість, строки початку та завершення, проводиться оцінка бюджетів проектів з побудовою необхідних фінансових моделей).

Одним із засобів досягнення основної мети підприємства, а саме економічного зростання в довгостроковій перспективі –є підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства [25]. Як вже зазначалось в розділі 2 на шляху до підвищення конкурентоспроможності підприємству слід дотримуватись агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки збуту, знаходити нових партнерів, дистриб'юторів та клієнтів. Становище підприємства дає змогу активно залучати інвестиції у розвиток, намагаючись збільшити свою частку ринку. При веденні своєї підприємницької діяльності компанія поступово завойовує нові ринки збуту на території України [28].

У даному розділі пропонується розглянути вдосконалення діяльності ТОВ «МКУ» шляхом залучення партнерів та інвесторів в Німеччині. Бізнес в Європі розвивається, не зважаючи на те, що темпи його зростання і умови ведення, досить сильно варіюються залежно від держави. При цьому очікується збільшення потоку замовлень.

Таким чином, всі показники діяльності підприємства за їх функціональною належністю треба згрупувати, визначити цілі та завдання кожного підрозділу та низку заходів, необхідних для досягнення основної мети.

Цю систему можна застосовувати для комплексного аналізу та контролінгу ЗЕД фірми [29].

Проте, проаналізувавши фінансово-господарську діяльність підприємства було виокремлено декілька проблемних місць, а саме зниження платоспроможності та збільшення відносного відхилення статті «інші витрати» що може означати збільшення витрат на переміщення матеріалів, деталей, інструментів зі складів до цехів і готової продукції на склади; нестачі незавершеного виробництва; нестачі і втрати від псування матеріальних цінностей у цехах; оплата простоїв тощо [30]. Для вирішення проблеми оборотності дебіторської заборгованості необхідно відкоригувати поточну політику управління і працювати тільки на умовах передплати з клієнтами, які не платять вчасно за надані послуги.

Також виходячи з наведених даних ми прослідкували тенденцію до зниження платоспроможності підприємства.

Для підвищення показника можна працювати в двох напрямках:

1. збільшення суми власного капіталу.
2. збільшення суми довгострокових позикових коштів.

З вище сказаного можна зробити висновок, що одним із засобів досягнення основної мети - економічного зростання підприємства в довгостроковій перспективі - є підвищення ефективності діяльності підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібна стратегія зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати. На нашу думку недоцільно розглядати освоєння ринку ІТ в Німеччині, тому було запропоновано пошук партнерів та інвесторів в даній країні з перспективою безпосередньої організації там свого філіалу.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів на прикладі ТОВ «Маркетингова Компанія Україна»

Визначення ефективності запропонованих у дипломній роботі заходів необхідні для обґрунтування доцільності їх впровадження в практичну діяльність підприємства ТОВ «МКУ».

На ефективність стратегії підприємства впливає багато чинників, які на різних етапах розвитку формують середовище, в якому це підприємство веде свою діяльність [32].

Найпростішим варіантом визначити ефективність планування комунікаційної політики підрахувати додатковий прибуток, який підприємство планує отримати після проведення заходів зарекомендованих попередньо.

Реалізація комплексної стратегії охоплення нових ринків потребує значних витрат коштів і часу. Чим більші масштаби діяльності організації, тим довший період, необхідний для повноцінного впровадження цієї програми в життя. За оцінками фахівців, з огляду на величину компанії, це може тривати від одного до п'яти років [33].

Також необхідно зазначити, що під прогнозуванням фінансового стану розуміють передбачення обсягу та розміщення фінансових ресурсів підприємства на певний термін наперед шляхом вивчення динаміки розвитку підприємства як суб'єкта господарської діяльності на фоні реалій економічного життя суспільства та держави [34].

Згідно до вище наведеної стратегії було розроблено прогноз на наступний рік. Далі наведемо прогнозну оцінку доходів та витрат підприємства внаслідок запровадження економічних заходів, а саме – зниження запасів які заморожують рух капіталу, дебіторської заборгованості, залучення інвестицій на партнерській основі, найму 5-ти нових фахівців на першому етапі, адже передбачається значне збільшення замовлень (табл. 3.1).

Прогноз пасивів підприємства на 2020 рік

Актив	Прогноз на 2020	Абсолютне відхилення , +, -	Відносне відхилення , %
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-
Основні засоби	331,76	130,16	0,65
первісна вартість	412,50	137,50	0,50
знос	80,74	7,34	0,10
Усього за розділом I	331,76	77,56	0,31
II. Оборотні активи			
Запаси	13563,96	1442,46	0,12
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2777,48	362,28	0,15
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	170,53	-5,27	-0,03
Інша поточна дебіторська заборгованість	17,33	0,03	0,00
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	39,58	5,28	0,15
Інші оборотні активи	192,21	192,04	0,15
Усього за розділом II	16910,91	2146,81	0,15
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-
Баланс	17242,67	2224,37	0,15

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

В прогнозованому році було залучено інвестиції в розмірі 150 тис. грн. для зменшення приросту заборгованості. Для складання проектного звіту про фінансові результати ТОВ «МКУ» на 2020 р. маємо наступні дані. Середньорічний приріст запасів встановлено знижено в два рази, з 23,8% до 11,9

%, адже на даний момент підприємство занадто швидко накопичує запаси, тому було вирішено зменшити приріст вдвічі. Також проблемним місцем досліджуваної компанії є дебіторська заборгованість яка має середньорічний приріст в 37%, оптимізуючи відносини з контрагентами можемо припустити зменшення приросту також вдвічі [35].

В табл. 3.2 наведено прогнозні показники пасивів ТОВ «МКУ»

Таблиця 3.2

Прогноз пасивів підприємства на 2020 рік

Пасив	Прогноз на 2020	Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
<i>I. Власний капітал</i>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2639,23	1214,93	0,85
Неоплачений капітал	1,00	0,00	0,00
<i>Усього за розділом I</i>	2639,23	1214,93	0,85
<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>	-	-	-
<i>III. Поточні зобов'язання</i>	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:	-	-	-
товари, роботи, послуги	4896,86	1269,56	0,35
розрахунками з бюджетом	74,84	0,04	0,00
у тому числі з податку на прибуток	74,84	0,04	0,00
розрахунками зі страхування	0,65	0,15	0,30
розрахунками з оплати праці	133,69	47,99	0,56
Доходи майбутніх періодів		-	-
Інші поточні зобов'язання	9498,40	1195,60	0,14
<i>Усього за розділом III</i>	14604,44	1010,44	0,07
<i>Баланс</i>	17243,67	2225,37	0,15

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Розглядаючи пасиви підприємства було припущено збільшення нерозподіленого прибутку за умови вдосконалення стратегії діяльності.

Було збільшено показник кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці на 14% враховуючи загальний темп приросту, це було зроблено для того, щоб врахувати заробітну плату для нових фахівців.

Наступним в табл. 3.3 було з прогнозовано фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів

Стаття	Прогноз на 2020	Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	50677,952	13 414,75	0,36
Інші операційні доходи	0,6	0,30	
Інші доходи	-		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	50 678,55	13 415,05	0,36
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	37 303,89	8 608,59	0,30
Інші операційні витрати	8 552,94	3 369,34	0,65
Інші витрати	1 737,98	134,68	0,08
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	47 594,81	12 112,61	0,34
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	3 083,74	1 302,44	0,73
Податок на прибуток	443,52	86,52	0,24
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2 640,22	1 215,92	0,85

Джерело: розраховано автором на основі даних балансу досліджуваного підприємства.

Прогнозована собівартість реалізованої продукції зростає пропорційно обсягу реалізації продукції. Підприємство має намір трохи скоротити темп приросту собівартості реалізованої продукції на 3%. Інші операційні доходи і витрати змінюються пропорційно обсягу продажів. Інші доходи залишилися на

рівні 2019 року. Ставка податку на прибуток залишається зі своїм середньорічним приростом.

Також було проаналізовано коефіцієнти фінансового стану підприємства, таблиця в додатку Ж. Виходячи з проведеного аналізу коефіцієнтів можна зробити висновок, що коефіцієнт загальної ліквідності який показує відношення оборотних активів і поточних зобов'язань, свідчить про повну відсутність фінансових ризиків. Даний коефіцієнт має тенденцію до росту.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами, значення даного коефіцієнта стабілізувалося.

Коефіцієнт платоспроможності значно зріс, тому можемо зробити висновок, що надалі ризиків втрати платоспроможності не спостерігається.

Коефіцієнт фінансування також тепер має тенденцію до росту що знов доказує відсутність фінансових ризиків.

Коефіцієнт оборотності активів значно виріс, це означає, що підприємство ефективно використовує свої активи.

Строк погашення дебіторської заборгованості почав зменшуватись, що є досить хорошим показником.

Дані показників строку погашення кредиторської заборгованості тепер показують ефективне управління кредиторською заборгованістю в компанії ТОВ «МКУ» і період погашення заборгованості на кінець прогнозованого періоду зменшився до 24,87 днів.

Усі показники даної групизросли в прогнозному 2020-му році, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.

Наступний коефіцієнт, а саме коефіцієнт придатності основних засобів має позитивну динаміку що означає основні засоби придатні для експлуатації.

Дані прогнозу свідчать, що показники діяльності підприємства значно покращились при дотриманні вказаних тенденцій, а саме:

- підприємство буде мати змогу отримати інвестиційний капітал та перспективу виходу на міжнародний ринок;
- підприємство замість збитку від операційної діяльності отримає прибуток, що показує його зростання на 13 414,75 тис. грн. або на 36 % до чистого доходу від реалізації;
- сума чистого прибутку зросте на 1 215,92 тис. грн..

Покращення показників діяльності підприємства перш за все відбулося за рахунок збільшення обсягу продаж та за рахунок зменшення приросту собівартості.

Таким чином, прогнозування фінансового стану підприємства є основою для подальшого розвитку та розширення підприємства.

Висновки до розділу 3

Отже, саме застосування методів стратегічного планування компанією в міжнародному бізнесі дозволить їй повною мірою:

- використовувати свій потенціал на зовнішніх ринках;
- приймати ефективне рішення щодо розподілу ресурсів на конкретні товари та ринки;
- створити ефективний механізм довгострокових конкурентних переваг.

І це визначальні компоненти зовнішньоекономічної стратегії, які повинні доповнювати стратегію зростання підприємства.

Розробка ефективного механізму розподілу ресурсів передбачає міжнародну сегментацію базового ринку, якість якої суттєво вплине на надійність кінцевих результатів щодо доцільності інвестування підприємством на конкретні ринки. Саме тут визначаються сфери зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Відділ маркетингу повинен більше уваги приділяти просуванню власного підприємства. На даний момент, підприємство розміщує будь-яку інформацію від імені своїх клієнтів. Через це про підприємство мало чути.

Маркетолог повинен дослідити стан цільової аудиторії, для якої призначені послуги. Визначити заходи та кошти, які потрібні, для досягнення поставлених цілей [36].

Як було зазначено, економічний механізм передбачає розробку напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства заходи щодо збільшення прибутку підприємства шляхом планування та контролю витрат підприємства. Згідно результатів дослідження витрат підприємства, у 2018-2019 р. зросли витрати на збут, а також знижується платоспроможність. Таке зростання відбулось як через зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, так і через неефективне управління цими витратами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасному контексті зростаючих процесів глобалізації міжнародний аутсорсинг відображає нові процеси і відносини, зумовлені тенденцією до геопланетарної взаємодії і інтеграції [37]. Але зараз існують деякі перешкоди на шляху формування конкурентоспроможних підприємств на ринку ІТ-аутсорсингу, рішення яких, перш за все, полягає в контролі, розробці чіткої регламентації аутсорсингу і "турботі" з боку держави. Тепер, залежно від того, які ефективні рішення будуть прийняті урядом, будуть зроблені деякі конкретні кроки в прямому створенні сприятливого бізнес-середовища в найближчому майбутньому, галузь ІТ-аутсорсингу в Україні повинна буде збільшити темпи розвитку або залишитися доступні, або залишитися в існуванні [38].

При написанні дипломної роботи магістра була розглянута теоретична інформація про міжнародну стратегію підприємства та визначено основні шляхи її формування. Товарна конкурентоспроможність і конкурентоспроможність підприємства взаємопов'язані в цілому і є основною частиною визначення стратегії досліджуваного підприємства. Як правило, здатність фірми конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності її товарів (послуг), а також від сукупності економічних методів управління економічною діяльністю, які впливають на результати конкуренції. Продукція, що випускається ТОВ «МКУ» - це програмне забезпечення і налагодження системи CRM. У його створенні беруть участь розробники різних спеціалізацій. Чим вони досвідченіші, тим привабливіше і якісніше товар. Тому можна сміливо стверджувати, що в сфері ІТ конкурентоспроможність фахівців на ринку праці прямо пропорційна міжнародної конкурентоспроможності компанії, в якій вони працюють.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою і невід'ємною частиною діяльності будь-якої ІТ-компанії. Найчастіше замовниками є іноземні фірми, які мають інструменти для поновлення свого програмного забезпечення або шукають дешеву робочу силу, наприклад в Україні. Де виробництво дешевше,

ніж в Європі і США. Представники однієї компанії відкриті по всьому світу, між якими існує біржа праці [39].

Робота написана на базі компанії ТОВ "МКУ". Це українська аутсорсингова ІТ-компанія, постачальник програмного забезпечення та інноваційних ІТ-рішень з міжнародної клієнтською базою, що складається з різних компаній. Послуги з розробки програмного забезпечення включають в себе створення та підтримку базового програмного забезпечення, розробку і тестування продукту, а також повну підтримку і налагодження систем центру обробки викликів. Україна займає шосте місце в світі за кількістю сертифікованих ІТ-фахівців (після США, Індії, Росії) і четверте місце в Східній Європі, а Україна входить в Топ-30 місць для передачі замовлень на розробку програмного забезпечення. ІТ-індустрія України сьогодні є третьою галуззю в Україні з об'ємом експорту близько 2 млрд. Доларів в рік з прогнозованим зростанням до 7,7 млрд. Доларів до 2020 року. В аналітичному розділі не було виявлено основних конкурентів, так як Компанія займається досить широким спектром послуг і комплектуючих.

Виходячи з висновків аналітичного розділу, було запропоновано пряме виведення на міжнародні ринки та розробка стратегії, приймаючою країною була обрана - Німеччина.

Від запропонованих дій очікується збільшення прибутку з нових проектів, що допоможе знизити фінансову залежність компанії від кредитного забезпечення. Таким чином, ризики компанії будуть знижені. Залучення нових клієнтів принесе додатковий дохід, збільшить штат, збільшить різноманітність проектів компанії, стабілізує її діяльність і допоможе підвищити міжнародну конкурентоспроможність.

Рекомендації були розроблені для розробки стратегії. ТОВ «МКУ» пропонується зосередитися на підвищенні конкурентоспроможності компанії. ТОВ «МКУ» буде потрібно час, щоб зміцнити свої позиції на міжнародному ринку, оскільки будь-які зміни вимагають витрат, особливо якщо вони пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проскура В. Ф. Аутсорсинг: Сучасний стан та перспективи запровадження на вітчизняних підприємствах URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2859/1/Науковий%20вісник%20MTI-124-134-2-11.pdf>
2. Тишук Т., Павлова А. Потенціал і перспектива розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1301/>
3. Ноздріна Л. В. Аутсорсинг ІТ-проектів в Україні / Управління проектами: стан та перспективи // Тези доп. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. – 2012. URL: conference.nuos.edu.ua
4. Інфляційний звіт НБУ за 2018 рік URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=68159649>
5. Звіт N-іХ: Доходи в ІТ-сфері у 2019 році URL: <https://investory.news/zvit-n-ix-doxodi-v-it-sferi-u-2019-roci-skladut-5-milyardiv/>
6. Олександр Шелест, Ярослав Кутовий, Ігор Самоходський Розвиток Української Іт-Індустрії / Аналітичний звіт Київ, жовтень 2018. URL: https://ko.com.ua/files/u125/Ukrainian_IT_Industry_Report_UKR.pdf
7. Ковальов В. В. Фінансовий аналіз: управління капіталом. Вибір інвестицій. Аналіз звітності. - М.: Фінанси і статистика, 1995.
8. Бравар Жан Луї, Морган Роберт Ефективний аутсорсинг: розуміння, планування та використання успішних аутсорсингових відносин / : [пер. з англ.]. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2017. – 288 с.
9. Гуцул І. А. Митна політика зарубіжних країн: навч. посіб. / Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 198с.
10. Державна фіскальна служба України. Порядок заповнення митних декларацій URL: <http://sfs.gov.ua/baneryi/mitne-oformlennya/subektam-zed/zrazki-dokumentiv-ta-poryadok-ih-zapov/print-99730.html>

11. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77994/44-Lipych.pdf>
12. Сухоцька Т. Облік доходів та витрат на підприємствах відповідно національних стандартів // Економіка. Фінанси. Право. –2016. -№ 4. -с.19-26.
13. Широ О.Є. Методика аналізу фінансових результатів підприємства // Формування ринкових відносин в Україні. -2014. -№ 12 (36). -С. 78-84.
14. Маслак О. І., Квятковська Л. А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства [Текст]/Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. — 2012. Вип. 9 (34). Ч. 1. С. 201-210.
15. Global competitiveness index 2017-2018 URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/competitiveness-rankings/#series=GCI>
16. Index of Economic Freedom 2019 URL: <https://www.heritage.org/index/about>
17. The Global Enabling Trade Report 2019 URL: <http://wef.ch/getr16>
18. Ease of Doing Business rankings 2019 URL: <https://www.doingbusiness.org/en/data/doing-business-score>
19. The Global Competitiveness Report 2019 URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
20. Зовнішня торгівля послугами України з країнами світу (за видами послуг) URL:http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/ztpu_ks/ztpu_ks_u/arh_ztpu_ks_2019.htm
21. Germany Trade & Invest. Issue 2016/2017 URL: https://grossbritannien.ahk.de/fileadmin/AHK_Grossbritannien/Documents/Services/Resources/Sector_Analysis/SA_1617_-_German_Software_Market.pdf
22. Коріненко В.А. Методичний підхід до аналізу ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством // Ефективна економіка. –2016. -№ 4. -С. 179.

23. “Ефективність державного управління” Збірник наукових праць. – 2016.
URL:http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efdu_2016_41_40.pdf
24. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст] : підруч. Для вуз. / І. В. Багрова. — К. : Центр навчальної літератури, 2004. — 580 с.
25. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2008 —172 с.
26. Слабоспицька О. Ю. Особливості планування стратегії в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / Наука молода [Текст] : зб. наук. пр. молодих вчених Тернопільського національного економічного університету. — Вип. 13. Т. : [б.в.], 2010. С. 109-114.
27. Холодков А. С. ИТ-стратегия: определение, границы, содержание, процессы разработки и реализации URL: <http://www.kholodkov.ru/it/?p=737>
28. Ніколайчука М.В. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц... – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 389 с.
29. Петлюк Ю. В. Оптимізація джерел фінансових ресурсів підприємств / Ю.В. Петлюк // Регіональна економіка. —2015. —№ 7. —С. 91.
30. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2013. — 314 с.
31. Пищиков С. Стратегия компании в области информационных технологий // Финансовый директор. —2010. — №7-8.
32. Джусов О. А., Прокоф'єва А. Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Менеджмент інновацій 2014. Т. 22, вип. 3. С. 24-31
33. Рубан І. В. Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах збалансованої системи показників URL:

http://www.rusnauka.com/9_EISN_2007/Economics/21328.doc.htm

34. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» URL:
<http://www.visnuk.com.ua/ru/publication/100009275-pbo-16-vitrati>

35. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг: Конспект лекцій. Харків, 2012.

36. Коріненко В. А. Методичний підхід до аналізу ефективності організаційно-економічного механізму управління підприємством / В.А. Коріненко // Ефективна економіка. –2016. -№ 4. -С. 179.

37. Бабаєв В. М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.

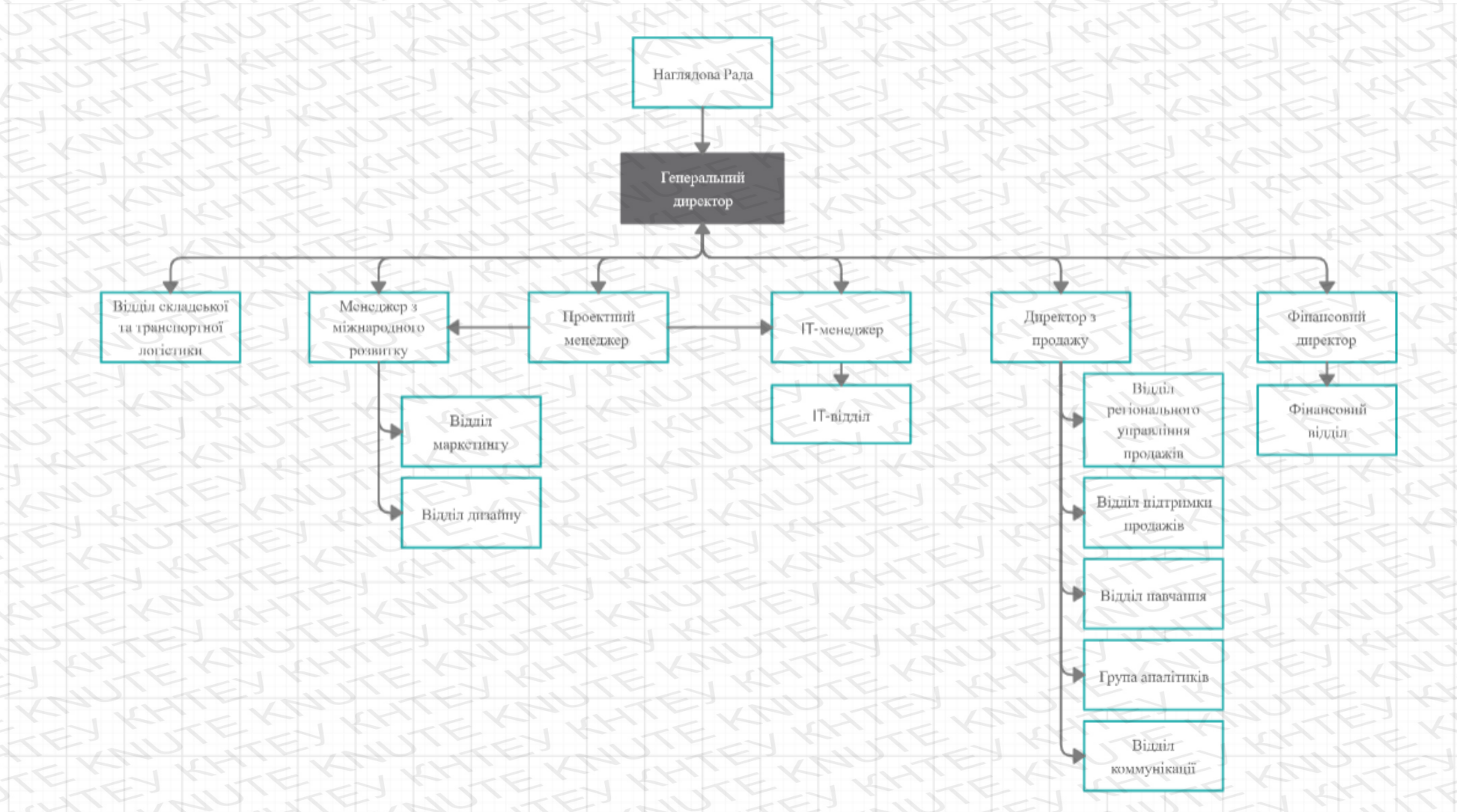
38. Бобирь О. І., Бовсуновський М. Р. Прогнозування фінансового стану підприємства URL:
http://www.rusnauka.com/23_SND_2008/Economics/27132.doc.htm

39. В. В. Горлачук, А. С. Черненко, О. О. Раку. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємства / В. В. Горлачук, А. С. Черненко, О. О. Раку // Наукові праці. Економіка. –2016. № 273. С. 57-63.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ТОВ «МКУ»



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Маркетингова Компанія Україна"**

Територія **м. Київ**

Організаційно-правова форма господарювання **товариство з обмеженою
відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Роздрібна торгівля, що здійснюється
фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет**

Середня кількість працівників -

Адреса, телефон **вулиця Соборна, буд. 1Б, оф. 310, с. ПЕТРОПАВЛІВСЬКА БОРЩАГІВКА,
КИЄВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08130**

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

01

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 30 вересня 2019 р.

Форма № 1-м
Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	52,6
Основні засоби :	1010	112,2	201,6
первісна вартість	1011	143,7	275,0
знос	1012	(31,5)	(73,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	112,2	254,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	7 488,9	12 121,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 064,3	2 415,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	33,1	175,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25,2	17,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	857,3	34,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	167,5	-
Усього за розділом II	1195	10 636,3	14 764,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	10 748,5	15 018,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	320,4	1 424,3
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	320,4	1 424,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	1 502,9
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 527,2	3 627,3
розрахунками з бюджетом	1620	70,3	74,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	70,3	74,8
розрахунками зі страхування	1625	0,4	0,5
розрахунками з оплати праці	1630	49,6	85,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	8 780,6	8 302,8
Усього за розділом III	1695	10 428,1	13 594,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	10 748,5	15 018,3

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 9 Місяців 2019 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 286,9	-
Інші операційні доходи	2120	0,3	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 287,2	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(28 695,3)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(5 183,6)	(-)
Інші витрати	2270	(1 603,3)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(35 482,2)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 805,0	-
Податок на прибуток	2300	(324,9)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 480,1	-

Керівник

(підпис)

КАРНАУХ Ю. К.

(ініціали, прізвище)

Динаміка активів підприємства

Актив	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	-	-	-	-	52,8	-	-
Основні засоби	90,1	107	111,3	112,2	201,6	111,50	1,24
первісна вартість	116,9	136,5	141,4	143,7	275,0	158,10	1,35
знос	26,8	29,5	30,1	31,5	73,4	46,60	1,74
Довгострокові біологічні активи	0	0	0	0	0	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	90,1	107	111,3	112,2	254,2	164,10	1,82
II. Оборотні активи							
Запаси	5525,6	6120,1	6 863,70	7 488,9	12 121,50	6595,90	1,19
у тому числі готова продукція	-	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	834,2	1231,8	1638,1	2 064,3	2 415,2	1581,00	1,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	45,1	26,3	33,1	175,8	130,70	2,90
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	10,3	20,6	25,2	17,3	7,00	0,68
Гроші та їх еквіваленти	226,3	425,9	636,5	857,3	34,3	-192,00	-0,85
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	98,9	106,5	126,6	167,5	-	-98,90	-1,00
Усього за розділом II	6 685,00	7 939,70	9 311,80	10 636,3	14 764,1	8079,10	1,21
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	6 775,10	8 046,70	9 423,10	10 748,5	15 018,30	8243,20	1,22

Динаміка пасивів підприємства

Пасив	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення , +, -	Відносне відхилення , %
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	-	-
Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	254,8	289,6	308,2	320,4	1 424,3	1169,50	4,59
Неоплачений капітал	(1,0)	(1,0)	(1,0)	(1,0)	(1,0)	-	-
Усього за розділом I	254,8	289,6	308,2	320,4	1 424,3	1169,50	4,59
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-	-	-	164,10	1,82
III. Поточні зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	1 502,9	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	848,30	967,5	1 151,40	1 527,2	3 627,3	2779,00	3,28
розрахунками з бюджетом	68,9	79,7	89,3	70,3	74,8	5,90	0,09
у тому числі з податку на прибуток	68,9	79,7	89,3	70,3	74,8	5,90	0,09
розрахунками зі страхування	0	0,2	0,4	0,4	0,5	0,50	1,50
розрахунками з оплати праці	30,6	33,1	41,5	49,6	85,7	55,10	1,80
Інші поточні зобов'язання	5 572,50	6 676,60	7 832,30	8 780,6	8 302,8	2730,30	0,49
Усього за розділом III	6 520,30	7 757,10	9 114,90	10 428,1	13 594,00	7073,70	1,08
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	6 775,10	8 046,70	9 423,10	10 748,5	15 018,30	8243,20	1,22

Динаміка фінансових результатів

Додаток Д

Стаття	2015	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення , +, -	Відносне відхилення , %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13 125,40	16 424,90	17 693,30	20 352,0	37 286,90	24 161,50	1,84
Інші операційні доходи	-	-	-	-	0,3	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	13 125,40	16 424,90	17 693,30	20 352,00	37 287,20	24 161,80	1,84
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 729,30	13 650,10	14 425,20	16 334,1	28 695,30	17 966,00	1,67
Інші операційні витрати	965	1348,8	1635,2	1 786,7	5 183,60	4 218,60	4,37
Інші витрати	1131,4	1083,9	1264,6	1 840,5	1 603,30	471,90	0,42
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	12 825,70	16 082,80	17 325,00	19 961,30	35 482,20	22 656,50	1,77
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	299,70	342,10	368,30	390,7	1 805,00	1 505,30	5,02
Податок на прибуток	44,9	52,9	59,1	70,3	324,9	280,00	6,24
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	254,8	289,2	309,20	320,4	1 480,10	1 225,30	4,81

Показники фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану підприємства	2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,03	1,02	1,02	1,02	1,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,18	0,23	1,02	0,30	0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,05	0,07	0,08	0,00
Чистий оборотний капітал, тис. грн	164,70	182,60	196,90	208,20	1170,10
Коефіцієнт платоспроможності	0,04	0,04	0,03	0,03	0,09
Коефіцієнт фінансування	0,04	0,04	0,03	0,03	0,10
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,04	0,04	0,03	0,03	0,10
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,63	0,64	0,65	1,00
Коефіцієнт оборотності активів	-	2,22	2,03	2,02	2,89
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	-	18,09	16,70	15,20	14,47
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	-	22,64	29,20	32,75	21,62
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	-	23,94	26,44	29,52	32,33
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	-	2,34	2,22	2,28	2,93
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-	60,34	59,19	64,75	42,74
Коефіцієнт рентабельності активів	-	3,90	3,54	3,18	11,49
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-	106,25	103,45	101,94	169,67
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,019	0,018	0,017	0,016	0,040
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,94	1,76	1,75	1,57	3,97
коефіцієнт зносу основних засобів	0,23	0,22	0,21	0,22	0,27
коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,14	0,03	0,02	0,48
Коефіцієнт придатності основних засобів	77,07	78,39	78,71	78,08	73,31
Коефіцієнт фондівддачі	-	166,7	162,1	182,1	237,6

Прогноз фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану підприємства	2019	2020
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,09	1,16
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	1,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00
Чистий оборотний капітал, тис. грн	1170,10	2306,48
Коефіцієнт платоспроможності	0,09	0,15
Коефіцієнт фінансування	0,10	0,18
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,10	0,16
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,00	0,90
Коефіцієнт оборотності активів	2,89	3,14
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,47	11,89
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	21,62	15,91
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	32,33	24,87
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,93	2,90
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	42,74	24,94
Коефіцієнт рентабельності активів	11,49	16,37
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	169,67	129,95
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,040	0,052
Коефіцієнт рентабельності продукції	3,97	5,21
коефіцієнт зносу основних засобів	0,27	0,20
коефіцієнт оновлення основних засобів	0,48	0,33
Коефіцієнт придатності основних засобів	73,31	80,43
Коефіцієнт фондівдачі	237,6	190,0