

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Організація контролю у системі міжнародного менеджменту**  
(на матеріалах ТОВ “Мегаватт ЛТД”, м. Київ)

Студента 2 курсу, 3мз групи  
Факультету міжнародної торгівлі і  
права  
спеціальності 073 “Менеджмент”  
спеціалізації “Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності”

Новіченко Максим  
Максимович

Науковий керівник  
кандидат економічних наук  
доцент

Серова Людмила  
Петрівна

Гарант освітньої програми  
доктор економічних наук  
доцент

Студінська Галина  
Яківна

**Київ 2019**

## Зміст

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                      | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» .....                 | 7  |
| 1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» ....                                                                             | 7  |
| 1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» та оцінка її ефективності.....                                                    | 15 |
| 1.3. Оцінка стану організації контролю у системі міжнародного менеджменту ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД».....                                                | 24 |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                                      | 32 |
| РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....                                                      | 35 |
| 2.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорту продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД».....                                           | 35 |
| 2.2. Формування системи контрольних показників у рамках моделей BSC та VBM та розробка моделі стратегічного контролінгу ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» ..... | 48 |
| 2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....                                                                                             | 59 |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                                      | 63 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....                                                                                                                     | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                                 | 71 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                                          |    |

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації світового господарства та міжнародних економічних відносин підвищується роль і значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) як для економіки країни в цілому, так і для окремого підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність суттєво впливає на ефективне функціонування та розвиток підприємства, регіону, держави. У сучасних умовах демонополізації ЗЕД основною ланкою зовнішньоекономічного комплексу країни є підприємство, що має можливість самостійно здійснювати зовнішньоекономічні операції та нести відповідальність за управління своєю зовнішньоекономічною діяльністю. Будучи ефективним засобом підвищення прибутку та конкурентоспроможності, отримання економічних і політичних переваг, ЗЕД стає пріоритетом у стратегічному управлінні підприємства, особливо в умовах невизначеного середовища, в умовах якого підвищується роль організації контролю у системі міжнародного менеджменту.

Дослідженню питання з стратегічного управління діяльністю ЗЕД підприємства присвячено багато праць вітчизняних та іноземних вчених, серед них: І. Ансофф [3], О. Віханській [11], В. Василенко [9], М. Володькіна [12], А. Томпсон [55], Р. Фатхутдінов [56], З. Шершньова [60], та ін. Питання щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства досліджували такі вчені, як: В. Покровська [12], А. Воронкова [13], Ю. Козак [23], М. Дідьківський [15] та ін. Дослідження щодо стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства проводили такі вітчизняні вчені, як: Ю. Іванов [16], А. Мазаракі [25], О. Кириченко [18] та ін.

Метою дипломної роботи є дослідження організації контролю у системі міжнародного менеджменту.

Об'єктом дослідження є організація контролю у системі міжнародного менеджменту на підприємстві.



Предметом дипломної роботи є дослідження методологічних підходів та механізмів організації контролю у системі міжнародного менеджменту.

Відповідно до мети визначено ряд завдань дослідження, а саме:

- провести аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»;
- здійснити аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» та оцінка її ефективності;
- надати оцінку стану організації контролю у системі міжнародного менеджменту ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»;
- обґрунтувати розробку комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорту продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»;
- дослідити формування системи контрольних показників у рамках моделей BSC та VBM та розробка моделі стратегічного контролінгу ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Основними методами дослідження стали: застосування принципів і методів наукового пізнання, використання положень, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності; загальнонаукові методи (дедукція й індукція, абстракція, аналіз і синтез, порівняння, логічне узагальнення), економіко-статистичні методи обробки інформації, такі як розрахунок абсолютних, відносних і середніх величин, метод угруповань, методи вибіркового дослідження, нормативно-розрахунковий, індексний, метод групувань, багатofакторного аналізу, експертних оцінок, балансовий метод, системно-структурний, економіко-математичного моделювання та інші.

Інформаційною базою дослідження є нормативно – правова база України, наукова, спеціальна література, періодичні видання, первинна документація та статистичні дані, отримані на підприємстві.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні проблем вдосконалення організації контролю у системі міжнародного менеджменту ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД».

Структура дипломної роботи. Дипломна робота викладена на 70 сторінках, має 20 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел з 66 найменувань, 6 додатків.

Апробація результатів. За підсумками наукового дослідження підготовлено та опубліковано у збірнику наукову статтю на тему «Організація та інформаційне забезпечення контролю у системі міжнародного менеджменту».

## РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

### 1.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Основний КВЕД ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»: 43.21 Монтаж водопровідних систем, каналізації та кондиціонування. Підприємство займається установкою лічильників тепла і води. Імпортували прилади з Китаю і Туреччини.

Схема організаційної структури ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» наведена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Організаційна структура ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»**

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*



З рис. 1.1. видно, що ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» має лінійно-функціональну організаційну структуру, що дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців.

Переваги даної організаційної структури ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» полягають у тому, що вона поєднує переваги лінійних та функціональних структур, забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності, забезпечує кращу підготовку рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників, надає можливість залучення консультантів і експертів, чітко координує роботу функціональних керівників.

Недоліками даної організаційної структури управління ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» є: складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників, чинить опір здійсненню змін в організації.

На підприємстві є відділ кадрів, який займається управлінням персоналом. Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством. Відділ кадрів відповідає за найм і звільнення персоналу, його підбір, оцінку.

Основним узагальнюючим показником Звіту є чистий прибуток, який підприємство отримало за звітний період (або збитки, яких воно зазнало). У період з 2015 р. по 2018 р. чистий прибуток підприємства зріс з -20,3 тис. грн. до 9,8 тис. грн. Упродовж двох років, починаючи з 2015р. спостерігалася спадаюча динаміка чистого прибутку підприємства. Це пояснюється тим, що товариство мало більші витрати на реалізацію продукції, а також витрати, пов'язані з іншими операціями.

Аналіз абсолютних показників діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» у  
2014 – 2018 рр, тис. грн., %**

| № пор. | Показник                                                       | Роки              |                   |                                                            |                   |                                                            |                   |                                                            |                   |                                                            |  |
|--------|----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------|--|
|        |                                                                | 2014              | 2015              |                                                            | 2016              |                                                            | 2017              |                                                            | 2018              |                                                            |  |
|        |                                                                | Фактично, тис.грн | Фактично, тис.грн | Темп росту (+)/<br>зниження (-) (до рівня<br>2014 року), % | Фактично, тис.грн | Темп росту (+)/<br>зниження (-) (до рівня<br>2015 року), % | Фактично, тис.грн | Темп росту (+)/<br>зниження (-) (до рівня<br>2016 року), % | Фактично, тис.грн | Темп росту (+)/<br>зниження (-) (до рівня<br>2017 року), % |  |
| 1      | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 102,8             | 174,8             | 70,0                                                       | 765,9             | 338,2                                                      | 792,2             | 3,4                                                        | 436,4             | -44,9                                                      |  |
| 2      | Інші операційні доходи                                         | 0,0               | 0,0               | -                                                          | 0,8               | -                                                          | 0,0               | -100,0                                                     | 8,0               | -                                                          |  |
| 3      | Інші доходи                                                    | 0,0               | 0,0               | -                                                          | 0,0               | -                                                          | 0,0               | -                                                          | 0,0               | -                                                          |  |
| 4      | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 36,5              | 138,9             | 280,5                                                      | 546,7             | 293,6                                                      | 532,8             | -2,5                                                       | 187,5             | -64,8                                                      |  |
| 5      | Інші операційні витрати                                        | 36,3              | 56,2              | 54,8                                                       | 169,4             | 201,4                                                      | 249,9             | 47,5                                                       | 244,9             | -2,0                                                       |  |
| 6      | Інші витрати                                                   | 0,0               | 0,0               | -                                                          | 0,0               | -                                                          | 0,0               | -                                                          | 0,0               | -                                                          |  |
| 7      | Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток)       | 30,0              | -20,3             | -167,7                                                     | 50,6              | -349,3                                                     | 9,5               | -81,2                                                      | 12,0              | 26,3                                                       |  |
| 8      | Чистий прибуток, сума, тис.грн                                 | 30,0              | -20,3             | -167,7                                                     | 50,6              | -349,3                                                     | 7,8               | -84,6                                                      | 9,8               | 25,6                                                       |  |

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Провівши аналіз абсолютних показників діяльності підприємства було виявлено тенденцію зросту показників, проте також слід зазначити, що спостерігається спад у 2018 році у порівнянні з 2017. Це пояснюється тим,



що ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» знаходилось у кризовому становищі, чому посприяв ряд проблем: пропозиція на продукцію стала перевищувати попит, дохід від реалізації імпортованої продукції не покривав понесених витрат на імпорт, реалізація продукції на внутрішніх ринках не приносила бажаного доходу і т.д.

Чистий прибуток підприємства суттєво зріс у 2018 році у порівнянні з 2014 роком. У 2014 році підприємство було збитковим, а вже у 2018 році чистий прибуток зріс до 9,8 тис. грн. На сьогоднішній день ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» можна назвати прибутковим підприємством.

Також важливо дослідити наведені показники у ракурсі динаміки та їх абсолютних відхилень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Динаміка основних показників діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»  
у 2014 – 2018 рр, тис. грн.**

| № пор. | Показник                                                       | Роки              |                   |                                |                   |                                               |                   |                                |                   |                                |
|--------|----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|-------------------|--------------------------------|
|        |                                                                | 2014              | 2015              |                                | 2016              |                                               | 2017              |                                | 2018              |                                |
|        |                                                                | Фактично, тис.грн | Фактично, тис.грн | Абсолютне відхилення 2014/2015 | Фактично, тис.грн | Темп росту (+)/Абсолютне відхилення 2015/2016 | Фактично, тис.грн | Абсолютне відхилення 2016/2017 | Фактично, тис.грн | Абсолютне відхилення 2017/2018 |
| 1      | 2                                                              | 3                 | 4                 | 5                              | 6                 | 7                                             | 8                 | 9                              | 10                | 11                             |
| 1      | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 102,8             | 174,8             | 72,0                           | 765,9             | 591,1                                         | 792,2             | 26,3                           | 436,4             | -355,8                         |
| 2      | Інші операційні доходи                                         | 0                 | 0                 | 0                              | 0,8               | 0,8                                           | 0                 | -0,8                           | 8                 | 8                              |
| 3      | Інші доходи                                                    | 0                 | 0                 | 0                              | 0                 | 0                                             | 0                 | 0                              | 0                 | 0                              |
| 4      | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 36,5              | 138,9             | 102,4                          | 546,7             | 407,8                                         | 532,8             | -13,9                          | 187,5             | -345,3                         |

Продовження табл. 1.2

| 1 | 2                                                        | 3    | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11  |
|---|----------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 5 | Інші операційні витрати                                  | 36,3 | 56,2  | 19,9  | 169,4 | 113,2 | 249,9 | 80,5  | 244,9 | -5  |
| 6 | Інші витрати                                             | 0    | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0   |
| 7 | Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток) | 30   | -20,3 | -50,3 | 50,6  | 70,9  | 9,5   | -41,1 | 12    | 2,5 |
| 8 | Чистий прибуток, сума, тис.грн                           | 30   | -20,3 | -50,3 | 50,6  | 70,9  | 7,8   | -42,8 | 9,8   | 2   |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Отже, з проведеного аналізу бачимо, що Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2015 році збільшився на 72,0 тис. грн., при цьому Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зросла на 102,4 тис. грн., внаслідок чого чистий фінансовий результат досліджуваного підприємства збільшився на 50,3 тис грн., у 2016 році показник чистого прибутку збільшився на 50,6 тис. грн., у 2017 році зменшення склало 42,8 тис. грн., у 2018 році чистий прибуток зріс на 9,8 тис. грн.

Для більш повного уявлення відносно прибутковості ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» доцільно дослідити відносні показники ліквідності балансу, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Перш за все розрахуємо показники платоспроможності підприємства, табл. 1.3.

Коефіцієнт негайної (абсолютної) ліквідності демонструє частку поточної заборгованості, яку підприємство в змозі погасити найближчим часом та оцінює ефективність використання вільних грошових коштів. На протязі усього досліджуваного періоду у ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» спостерігається дефіцит найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань, оскільки фактичне значення показника ліквідності є нижчим нижньої межі критеріальних значень.

Таблиця 1.3

**Динаміка показників платоспроможності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»  
протягом 2014-2018 років, тис. грн.**

| №<br>пор. | Показники                                                                               | На 31.12 |          |                                                       |          |                                                       |          |                                                       |          |                                                       |  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|-------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------------------------|--|
|           |                                                                                         | 2014     | 2015     |                                                       | 2016     |                                                       | 2017     |                                                       | 2018     |                                                       |  |
|           |                                                                                         | фактично | фактично | абсолютне<br>відхилення (від<br>рівня 2014 року), +/- | фактично | абсолютне<br>відхилення (від<br>рівня 2015 року), +/- | фактично | абсолютне<br>відхилення (від<br>рівня 2016 року), +/- | фактично | абсолютне<br>відхилення (від<br>рівня 2017 року), +/- |  |
| 1         | Коефіцієнт<br>негайної<br>(абсолютної)<br>ліквідності<br>(Кал)                          | 91,50    | 2,94     | -88,56                                                | 0,08     | -2,87                                                 | 0,20     | 0,12                                                  | 0,04     | -0,15                                                 |  |
| 2         | Загальний<br>коефіцієнт<br>покриття<br>(коефіцієнт<br>поточної<br>ліквідності)<br>(Кпл) | 2,69     | 0,61     | 0,61                                                  | 1,10     | 0,50                                                  | 1,10     | 0,00                                                  | 1,10     | -0,01                                                 |  |
| 3         | Проміжний<br>коефіцієнт<br>покриття<br>(Кпп)                                            | 0,97     | 2,81     | 2,81                                                  | 0,48     | -2,32                                                 | 2,09     | 1,61                                                  | 0,40     | -1,70                                                 |  |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Для вирішення проблеми дефіциту необхідно виконати ряд завдань:

1. Підвищити ефективність управління грошовими потоками за рахунок їх ефективного планування на підприємстві
2. Пошук резервів збільшення обсягів капіталізованого прибутку за рахунок виявлення резервів зростання доходів підприємства та оптимізації витрат.
3. Реструктуризація необоротних активів: продаж тих, що не використовуються або більш ефективні їх використання.



Загальний коефіцієнт покриття дає загальну оцінку платоспроможності підприємства, його можливостей покриття короткострокових зобов'язань за рахунок усіх оборотних активів протягом року, оцінку кредитоспроможності підприємства. В 2015 та 2018 роках перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями, коефіцієнт покриття знаходився в межах норми. Це свідчить про те, що підприємство володіло достатнім обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У той же час підприємство, можливо, не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів. Протягом 2015 – 2017 років, коефіцієнт покриття був нижче нижньої критеріальної межі, що означає, що оборотних активів підприємства було недостатньо для погашення короткострокових зобов'язань.

Проміжний коефіцієнт покриття показує наскільки короткострокові зобов'язання можуть бути погашені за рахунок грошових коштів, а також дебіторською заборгованістю. На досліджуваному товаристві протягом розглянутого періоду даний показник не знаходився в межах норми жодного разу. Лише у 2017 році показник має наближені до норми показники.

Важливою групою показників є показники рентабельності, розрахунки наведені в табл. 1.4.

Рентабельність відображає ступінь прибутковості його діяльності і вимірюється співвідношенням прибутку до величини продукції, відповідних ресурсів, чи власного капіталу. Показники рентабельності є відносними показниками фінансових результатів діяльності підприємства.

Рентабельність активів - оцінка ефективності управління активами підприємства, засобом виміру грошової одиниці, що інвестована в майно та характеризує генерування доходів підприємством.

Таблиця 1.4

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» протягом  
2014-2018 років**

| №<br>пор. | Показники                                                           | Період   |          |                                                    |          |                                                    |          |                                                    |          |                                                    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------|
|           |                                                                     | 2014     | 2015     |                                                    | 2016     |                                                    | 2017     |                                                    | 2018     |                                                    |
|           |                                                                     | фактичні | фактично | абсолютне відхилення<br>(від рівня 2014 року), +/- | фактично | абсолютне відхилення<br>(від рівня 2015 року), +/- | фактично | абсолютне відхилення<br>(від рівня 2016 року), +/- | фактично | абсолютне відхилення<br>(від рівня 2017 року), +/- |
| 1         | Рентабельність оборотних активів ( <b>РОА</b> )                     | 1,64     | -1,53    | -0,65                                              | 0,16     | 1,69                                               | 0,02     | -0,14                                              | 0,02     | 0,00019                                            |
| 2         | Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу ( <b>Рвк</b> ) | 1,03     | 0,99     | 1,01                                               | 1,66     | 0,67                                               | 0,23     | -1,43                                              | 0,23     | 0,00384                                            |
| 3         | Рентабельність позикового капіталу ( <b>Рпк</b> )                   | 0,61     | -2,52    | -0,40                                              | 0,17     | 2,69                                               | 0,02     | -0,15                                              | 0,02     | 0,00009                                            |

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Протягом проаналізованого періоду значення показника носить негативний характер з тенденцією позитиву, що означає, що ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» ефективно управляє власними активами. Зниження показника спостерігалось лише у 2015 році. Рентабельність необоротних та оборотних активів мала ту ж саму тенденцію змін, що і загальна рентабельність активів. Підприємство ефективно використовує як оборотні так і необоротні активи.

Рентабельність власного капіталу, рентабельність позикового капіталу також носять позитивний характер, за виключенням 2014 та 2015 років. Починаючи з 2016 року спостерігається максимізація позитивного значення.

Збільшення значень досліджуваних показників указує на те, що обсяги імпорту і реалізації продукції ростуть.

Отже, можна зробити висновок, що основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» зазнали позитивних змін у 2018 році порівняно з 2015 роком. В зв'язку з цим діяльність підприємства в подальшому повинна бути також направлена на пошук найбільш ефективних форм і методів співпраці з діловими партнерами по забезпеченню її рентабельності.

## **1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» та оцінка її ефективності**

Підприємство ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» здійснює зовнішньоекономічну діяльність. ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» здійснює операції з імпорту:

- придбання товарно-матеріальних цінностей від іноземних постачальників на умовах 100% оплати протягом 90 днів;
- ввезення товарів в рахунок централізованих імпорتنих закупок;
- придбання товарно-матеріальних цінностей та послуг з безготівкової форми розрахунку.

Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність за напрямками та у вигляді:

- встановлення прямих виробничих та науково-технічних зв'язків з підприємствами та організаціями інших країн;
- проведення імпорتنих операцій закордонними фірмами та громадянами;
- отримання кредитів у іноземній валюті;
- безпосереднього укладання господарчих договорів та контрактів з зарубіжними партнерами; будівництва, придбання, отримання та здачі у найми за кордоном необхідного для виконання своєї діяльності всякого роду рухомого і нерухомого майна;
- організації та участі в зарубіжних торгах, виставках-продажах, конкурсах, ярмарках, аукціонах;



- здійснення операцій по імпорту товарів та послуг, виконання заявок підприємств та організацій по закупці продукції, що їх цікавить.

Вихід на зовнішній ринок самостійних суб'єктів господарської діяльності повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Прагнення отримати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає підприємства виходити на міжнародний ринок. Згідно з чинним законодавством, підприємство має право самостійно визначати форми, методи та обсяги праці на зовнішньому ринку. Досліджуване підприємство торговельне, тому здійснює виключно імпортні операції.

Покажемо динаміку імпорту продукції на підприємстві в цілому та по відношенню до виручки від реалізації продукції (табл. 1.5).

Крім того, підприємство здійснює такі види торговельно-посередницьких операцій як:

- пошук контрагента (по продукції, ціні тощо);
- підготовка та укладення угоди (оформлення необхідних документів);
- здійснення транспортно-експедиційних операцій;
- виконання митних формальностей (щодо зовнішньоекономічних операцій);
- здійснення технічного обслуговування.

Отже, з таблиці бачимо, що частка імпорту у виручці від реалізації зростає з 36% у 2015 році до 40% у 2015 році. Зменшення імпорту по деяким періодам зумовлене зниженням виручки від реалізації підприємства, зокрема спостерігається значне зниження імпорту у 2018 році. Наступним кроком варто розглянути динаміку та структуру імпорту продукції на підприємстві.

Таблиця 1.5

**Динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» у 2014 – 2018 рр, тис. грн.\***

| Назва показника                                                           | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | Абсолютне відхилення<br>2015/2014 | Абсолютне відхилення<br>2016/2015 | Абсолютне відхилення<br>2017/2016 | Абсолютне відхилення<br>2018/2017 | Темп приросту<br>2015/2014, % | Темп приросту<br>2016/2015, % | Темп приросту<br>2017/2016, % | Темп приросту<br>2018/2017, % |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 102,80 | 174,80 | 765,90 | 792,20 | 436,40 | 72,00                             | 591,10                            | 26,30                             | -355,80                           | 338,20                        | 3,40                          | -44,90                        | 35,40                         |
| Чистий дохід від реалізації імпортової продукції, тис. грн.               | 32,90  | 62,90  | 283,40 | 309,00 | 174,60 | 30,00                             | 220,50                            | 25,60                             | -134,40                           | 350,30                        | 9,00                          | -43,50                        | 26,30                         |
| Відношення імпорту до доходу від реалізації, %                            | 32,00  | 36,00  | 37,00  | 39,00  | 40,00  | 4,00                              | 1,00                              | 2,00                              | 1,00                              | 2,80                          | 5,40                          | 2,60                          | -97,50                        |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Таблиця 1.6

**Динаміка структури доходу від реалізації імпоротної продукції за  
товарними групами ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» за асортиментними  
групами за 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

| Імпортний асортимент                                             | 2014           |                | 2015           |                | 2016           |                | 2017           |                | 2018           |                |
|------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                                  | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % |
| Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції всього, у т.ч.: | 32,9           | 100            | 62,9           | 100            | 283,4          | 100            | 309            | 100            | 174,6          | 100            |
| лічильників тепла                                                | 15,89          | 48,3           | 31,29          | 49,73          | 107,6          | 37,97          | 153,46         | 49,67          | 84,78          | 48,57          |
| лічильників води                                                 | 5,69           | 17,3           | 9,24           | 14,68          | 78,5           | 27,7           | 101,03         | 32,7           | 45,21          | 25,9           |
| приладів для монтажу                                             | 7,27           | 22,1           | 17,52          | 27,84          | 68,07          | 24,02          | 47,92          | 15,51          | 39,83          | 22,82          |
| іншої продукція                                                  | 4,05           | 12,3           | 4,88           | 7,75           | 29,22          | 10,31          | 6,58           | 2,13           | 4,73           | 2,71           |

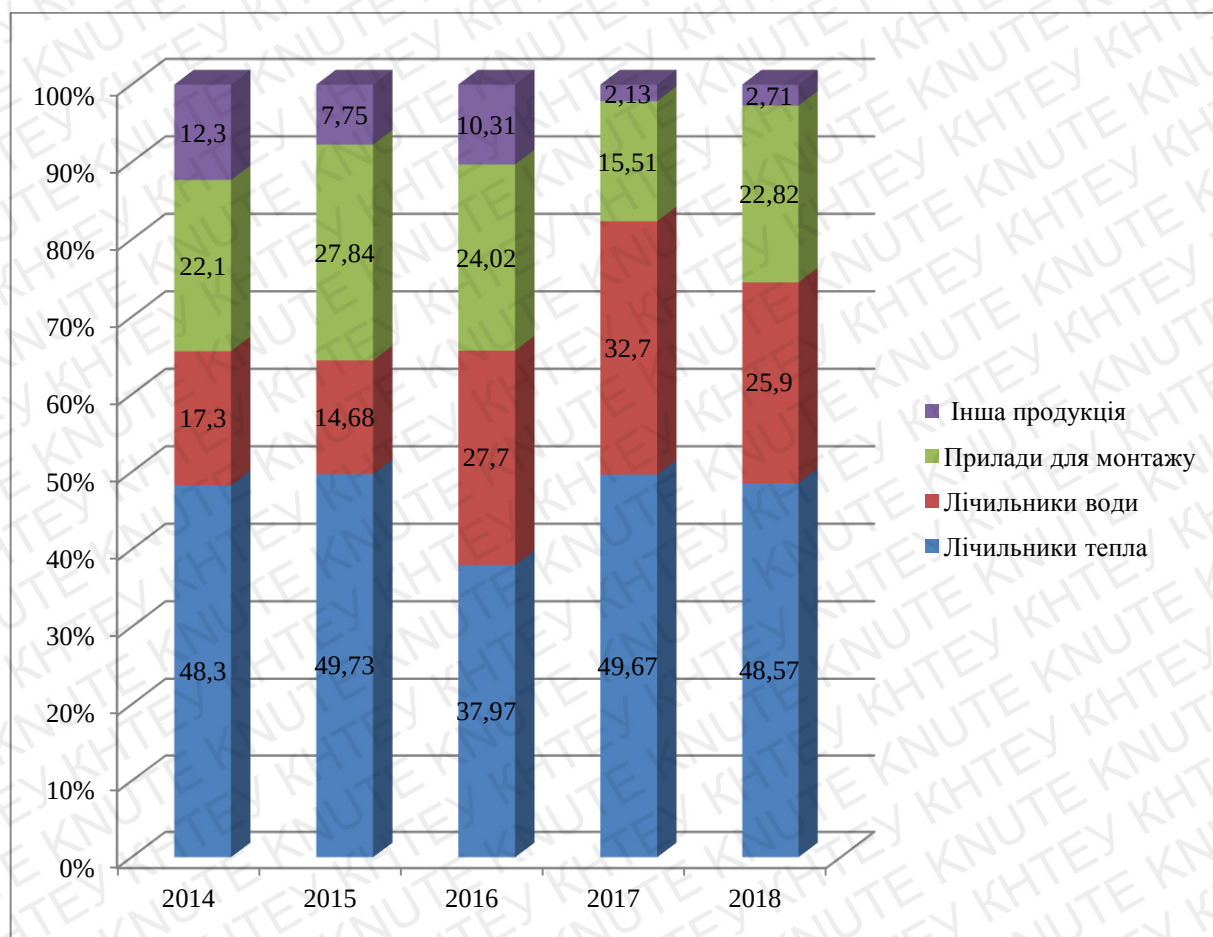
*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Отже, структура доходу від реалізації імпоротної продукції досліджуваного підприємства є досить рівномірною. Імпорт лічильників тепла у 2014 році склав 48,3%, у 2015 році складає 49,73%, у загальній сумі імпорту, у наступних роках – відповідно 37,97%, 49,67%, 48,57%. Імпорт лічильників води у 2014 році – 17,3%, у 2015 році складає 14,68%, у наступних роках відповідно 27,7%, 32,7% та 25,9%.



Дохід від реалізації імпортованої продукції приладів для монтажу у 2014 році – 22,1%, 2015 році складає 27,84%, у загальній структурі імпорту, далі по роках відповідно – 24,02%, 15,51%, 22,82%. Решта – імпорт іншої продукції, у 2014 році – 12,3%, у 2015 році – 7,75%, у 2016 році – 10,31%, у 2017 та 2018 роках відповідно 2,13% та 2,71%.

Дані таблиці доцільно представити у вигляді діаграми (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Динаміка структури доходу від реалізації імпортованої продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» в розрізі асортиментних груп за 2014-2018 рр., %**

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Таким чином спостерігається зменшення імпорту приладів для монтажу та іншої продукції у значному розмірі. Також існує незначне збільшення імпорту лічильників води та лічильників тепла.

Динаміку імпорту продукції можна показати наступною таблицею 1.7.

Таблиця 1.7

**Динаміка показників доходу від реалізації імпоротної продукції за товарними групами ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» за асортиментними групами за 2014 – 2018 рр., тис. грн.**

| Імпортний асортимент                                             | 2014  | 2015  | 2016   | 2017   | 2018   | Абсолютне відхилення<br>2015/2014 | Абсолютне відхилення<br>2016/2015 | Абсолютне відхилення<br>2017/2016 | Абсолютне відхилення<br>2018/2017 | Темп приросту<br>2015/2014, % | Темп приросту<br>2016/2015, % | Темп приросту<br>2017/2016, % | Темп приросту<br>2018/2017, % |
|------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації імпоротної продукції всього, у т.ч.: | 32,90 | 62,93 | 283,38 | 308,96 | 174,56 | 30,03                             | 220,46                            | 25,58                             | -134,40                           | 91,30                         | 350,33                        | 9,02                          | - 43,50                       |
| лічильників тепла                                                | 15,89 | 31,29 | 107,60 | 153,46 | 84,78  | 15,40                             | 76,31                             | 45,86                             | -68,68                            | 96,93                         | 243,84                        | 42,62                         | - 44,75                       |
| лічильників води                                                 | 5,69  | 9,24  | 78,50  | 101,03 | 45,21  | 3,55                              | 69,26                             | 22,53                             | -55,82                            | 62,36                         | 749,74                        | 28,70                         | - 55,25                       |
| приладів для монтажу                                             | 7,27  | 17,52 | 68,07  | 47,92  | 39,83  | 10,25                             | 50,55                             | -20,15                            | -8,08                             | 140,99                        | 288,54                        | - 29,60                       | - 16,87                       |
| іншої продукція                                                  | 4,05  | 4,88  | 29,22  | 6,58   | 4,73   | 0,83                              | 24,34                             | -22,64                            | -1,85                             | 20,61                         | 499,08                        | - 77,48                       | - 28,12                       |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Отже, з таблиці бачимо, що дохід від реалізації імпоротної продукції досліджуваного підприємства протягом 2014 – 2017 років мав тенденцію до збільшення, а в 2018 році відбулося значне його зниження – на 43,50%, імпорт лічильників тепла зменшився у 2018 році на 44,75%, імпорт лічильників води – на 55,25%, Імпорт приладів для монтажу – на 16,87%, імпорт іншої продукції – на 28,12%.

Важливе значення має також географічна структура імпорту продукції, тому наступним кроком проаналізуємо її (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Динаміка структури доходу від реалізації імпоротної продукції ТОВ  
«МЕГАВАТТ ЛТД» за групами країн за 2014-2018 рр., тис. грн.**

| Країна    | 2014           |                | 2015           |                | 2016           |                | 2017           |                | 2018           |                |
|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|           | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % | Сума, тис. грн | Питома вага, % |
| Китай     | 26,71          | 81,20          | 51,93          | 82,53          | 238,64         | 84,21          | 251,62         | 81,44          | 143,47         | 82,19          |
| Туреччина | 3,91           | 11,90          | 7,73           | 12,29          | 35,54          | 12,54          | 39,36          | 12,74          | 22,10          | 12,66          |
| Литва     | 0,35           | 1,05           | 0,65           | 1,04           | 3,00           | 1,06           | 5,99           | 1,94           | 3,18           | 1,82           |
| Латвія    | 0,69           | 2,10           | 1,26           | 2,00           | 2,89           | 1,02           | 5,19           | 1,68           | 2,78           | 1,59           |
| Австрія   | 0,11           | 0,34           | 0,21           | 0,33           | 0,96           | 0,34           | 2,66           | 0,86           | 0,91           | 0,52           |
| Словенія  | 0,05           | 0,15           | 0,09           | 0,15           | 0,43           | 0,15           | 1,79           | 0,58           | 0,45           | 0,26           |
| Йорданія  | 0,40           | 1,23           | 0,76           | 1,21           | 0,60           | 0,21           | 0,59           | 0,19           | 0,61           | 0,35           |
| Естонія   | 0,07           | 0,22           | 0,13           | 0,21           | 0,60           | 0,21           | 0,77           | 0,25           | 0,40           | 0,23           |
| Білорусь  | 0,04           | 0,11           | 0,10           | 0,16           | 0,51           | 0,18           | 0,65           | 0,21           | 0,38           | 0,22           |
| Канада    | 0,56           | 1,70           | 0,05           | 0,08           | 0,23           | 0,08           | 0,34           | 0,11           | 0,28           | 0,16           |
| Разом     | 32,90          | 100,00         | 62,93          | 100,00         | 283,38         | 100,00         | 308,96         | 100,00         | 174,56         | 100,00         |

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

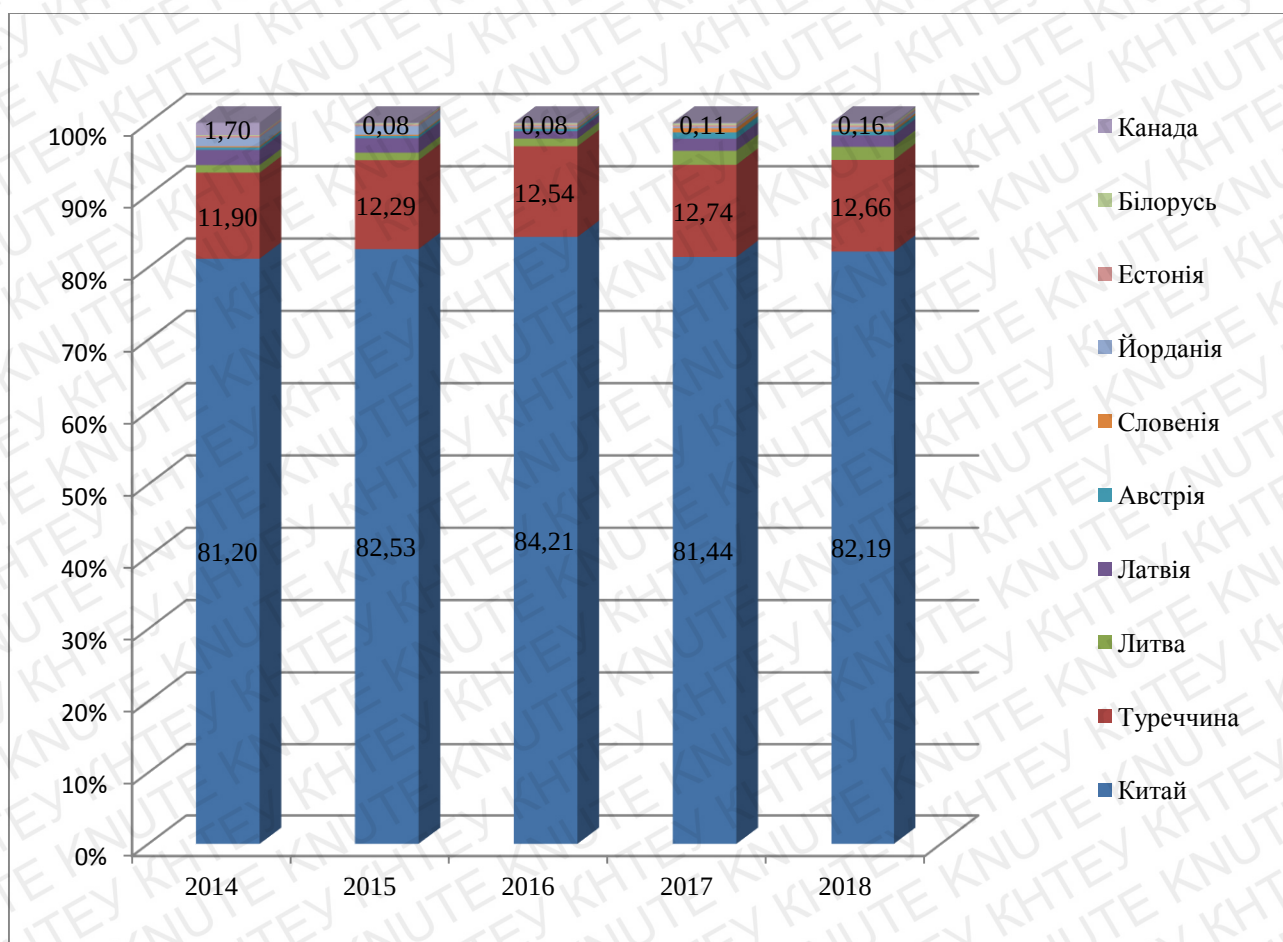
Отже, в основному підприємство імпортує продукцію з Китаю. У 2015 році на 82,53%, у 2016 році на 84,21%, у 2017 році на 81,44%, у 2018 році – на 82,19%. Також значні частки у імпорті продукції займає Туреччина та Литва. Туреччина займає 12,29% у 2015 році, 12,54% у 2016 році, 12,66% у 2018 році (рис. 1.3).

Отже, найбільшим торговим партнером ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» залишається Китай. Його вага займає 81,2 % у 2014 році, 82,53% у 2015 році,



84,21% у 2016 році та трохи знижується у 2018 році до 82,19%. Також досить значні обсяги підприємство закуповує у Туреччині – 11,9% у 2014 році, 12,29% у 2015 році, 12,54% у 2016 році, 12,66% у 2018 році, та Литві й Латвії.

Наступним кроком проаналізуємо динаміку основних показників імпорту продукції за групами країн.



**Рис. 1.3. Динаміка доходу від реалізації імпортової продукції  
ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» за групами країн-експортерів за 2014-2018 рр., %**

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Отже, підприємство проводить активну зовнішньоекономічну діяльність, яка має особливість, адже підприємство є торговельно-посередницькою фірмою. ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» здійснює закупку комплектуючих за кордоном і реалізує готову продукцію в Україні. Основними партнерами для ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» є фірми Китаю та Туреччини.

Таблиця 1.9

**Динаміки показників доходу від реалізації імпоротної продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» за групами країн за 2014-2018 рр. тис. грн.**

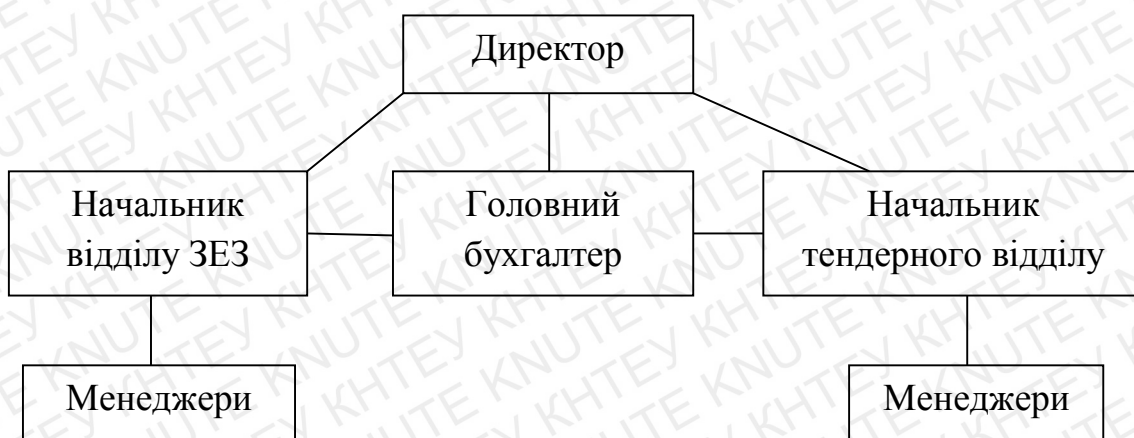
| Країна    | 2014  | 2015  | 2016   | 2017   | 2018   | Абсолютне відхилення<br>2015/2014 | Абсолютне відхилення<br>2016/2015 | Абсолютне відхилення<br>2017/2016 | Абсолютне відхилення<br>2018/2017 | Темп приросту<br>2016/2015, % | Темп приросту<br>2017/2016, % | Темп приросту<br>2018/2017, % |
|-----------|-------|-------|--------|--------|--------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Китай     | 26,71 | 51,93 | 238,64 | 251,62 | 143,47 | 25,22                             | 186,7                             | 12,98                             | -108,14                           | 359,5                         | 5,44                          | -42,98                        |
| Туреччина | 3,91  | 7,73  | 35,54  | 39,36  | 22,1   | 3,82                              | 27,8                              | 3,83                              | -17,26                            | 359,49                        | 10,76                         | -43,86                        |
| Литва     | 0,35  | 0,65  | 3      | 5,99   | 3,18   | 0,30                              | 2,35                              | 2,99                              | -2,82                             | 358,99                        | 99,54                         | -47                           |
| Латвія    | 0,69  | 1,26  | 2,89   | 5,19   | 2,78   | 0,57                              | 1,63                              | 2,3                               | -2,41                             | 129,67                        | 79,57                         | -46,53                        |
| Австрія   | 0,11  | 0,21  | 0,96   | 2,66   | 0,91   | 0,10                              | 0,76                              | 1,69                              | -1,75                             | 363,98                        | 175,77                        | -65,84                        |
| Словенія  | 0,05  | 0,09  | 0,43   | 1,79   | 0,45   | 0,04                              | 0,33                              | 1,37                              | -1,34                             | 350,33                        | 321,56                        | -74,67                        |
| Йорданія  | 0,40  | 0,76  | 0,6    | 0,59   | 0,61   | 0,36                              | -0,17                             | -0,01                             | 0,02                              | -21,84                        | -1,36                         | 4,08                          |
| Естонія   | 0,07  | 0,13  | 0,6    | 0,77   | 0,4    | 0,06                              | 0,46                              | 0,18                              | -0,37                             | 350,33                        | 29,79                         | -48,02                        |
| Білорусь  | 0,04  | 0,1   | 0,51   | 0,65   | 0,38   | 0,06                              | 0,41                              | 0,14                              | -0,26                             | 406,62                        | 27,2                          | -40,81                        |
| Канада    | 0,56  | 0,05  | 0,23   | 0,34   | 0,28   | -0,51                             | 0,18                              | 0,11                              | -0,06                             | 350,33                        | 49,91                         | -17,82                        |
| Разом     | 32,90 | 62,93 | 283,38 | 308,96 | 174,56 | 30,03                             | 220,46                            | 25,58                             | -134,4                            | 350,33                        | 9,02                          | -43,5                         |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

### 1.3. Оцінка стану організації контролю у системі міжнародного менеджменту ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Для ефективної організації контролю у системі міжнародного менеджменту на рівні підприємства необхідна адекватна умовам його роботи структура управління.

На практиці організаційна структура управління ЗЕД підприємства може бути побудована так: Директор, начальники відділів та менеджери, рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Організаційна структура відділу ЗЕЗ ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»**

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Організаційна структура управління ЗЕД визначається тією метою і завданням, які вона покликана вирішувати. Мета - максимізація прибутку на довгостроковий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, має постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та сфері управління.

Директор підприємства:

- визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства;



- визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності;
- організує роботу і ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства;
- забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці;
- направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів;
- організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат;
- вирішує всі питання в межах наданих йому прав, доручає виконання окремих організаційно-господарських функцій іншим посадовим особам: керівникам підрозділів підприємства.

Головними обов'язками головного бухгалтера на підприємстві є:

- ведення бухгалтерського обліку, дотримуючись єдиних методологічних засад, встановлених Законом України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні", з урахуванням особливостей діяльності підприємства і технології оброблення облікових даних;
- вимагає від підрозділів, служб та працівників забезпечення неухильного дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів;
- вживає всіх необхідних заходів для запобігання несанкціонованому та непомітному виправленню записів у первинних документах і регістрах бухгалтерського обліку та збереження оброблених документів, регістрів і звітності протягом встановленого терміну;

- забезпечує складання на основі даних бухгалтерського обліку фінансової звітності підприємства, підписання її та подання в установлені строки користувачам;

- за погодженням з власником (керівником) підприємства забезпечує перерахування податків та зборів, передбачених законодавством, проводить розрахунки з іншими кредиторами відповідно до договірних зобов'язань;

здійснює контроль за веденням касових операцій, раціональним та ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів та ін.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не являється самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутріфінансового управління. Цей відділ займається також транспортуванням вантажів, митними процедурами і т. д. Відділ створювався, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД.

Головними завданнями ВЗЕЗ підприємства:

1. Участь в розробці стратегії ЗЕД підприємства.
2. Сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку.
3. Управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток.
4. Забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами.
5. Вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації.
6. Організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.
7. Здійснення рекламної діяльності.

8. Організація протокольних заходів та ін. Відповідно до завдань визначаються функції ВЗЕЗ і формується оргструктура управління.

ВЗЕЗ очолює начальник відділу. Відділ складається із ланок, менеджерів.

Кожен із менеджерів має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції.

Наприклад, виконання зобов'язань по міжнародних контрактах і угодах, участь у підготовці і проведенні комерційних переговорів; організацію поставок згідно контракту і контроль за їх виконанням; перегляд-рекламацій по експорту й імпорту та ін.

Тендер - конкурентна форма розміщення замовлення на закупівлю товарів, надання послуг чи виконання робіт відповідно до наперед визначених у документації умов в узгоджені терміни на принципах змагальності, справедливості й ефективності. Контракт укладається з переможцем тендеру - учасником, який подав пропозицію, що відповідає документації і в якій надані найкращі умови.

Співробітники тендерного відділу здійснюють наступні операції:

- підбирають електронні аукціони, керуючись результатами регулярного моніторингу всіх тендерів, відповідають специфіці діяльності фірми;
- підготовляють необхідну документацію для участі в тендерах, що проводяться на електронних майданчиках, керуючись вимогами потенційного замовника;
- подають заявки на участь компанії в тендері;
- представляють інтереси підприємства на період проведення тендера в тому випадку, якщо заявка буде прийнята замовником;
- відслідковують результати проведення аукціонів;
- вибудовують взаємодію з кредитними організаціями, страховими структурами і поручителями щодо забезпечення тендерних кредитів і виконання всіх зобов'язань за наявними контрактами;



- підписують контракти з муніципальними та державними замовниками, а також готують документацію з виконання держконтракту згідно існуючим вимогам;
- проводять аналітичну роботу, моніторинг вже минулих тендерів щодо участі в них даного підприємства.

Такі обов'язки має тендерний відділ. Він не просто контролює участь свого підприємства в тих чи інших аукціонах, але й веде себе максимально коректно по відношенню до інших учасників конкурсу. По суті, даний підрозділ організації є його особою, за якою замовник може зробити висновок про роботу всієї компанії.

Міжнародні розрахунки ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» проводяться перш за все у зовнішній торгівлі за надані послуги і продані товари та некомерційні операції при кредитуванні й русі капіталів між країнами, в тому числі пов'язаному з будівництвом об'єктів за кордоном при наданні різноманітних підтримок.

Серед міжнародних розрахунків досліджуваного підприємства переважають платежі з зовнішньої торгівлі, кредитів та інвестицій. Міжнародні розрахунки в основному провадяться через банки за допомогою кореспондентських відносин, що обумовлюють ведення кредитними установами кореспондентських рахунків. Ці рахунки провадяться переважно у безготівковому порядку. ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» є клієнтом ПАТ «Приватбанк», саме через нього проводяться всі міжнародні розрахунки підприємства.

Компанія здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність у відповідності з Інкотермс 2010.

Обраний термін Інкотермс повинен відповідати товару, способу його транспортування і, крім того, відображати, наскільки сторони мають намір внести додаткові зобов'язання, наприклад, зобов'язання продавця або покупця щодо організації перевезення або страхування. Пояснення до кожного терміну містять інформацію, корисну для здійснення такого вибору.

Який би термін не був обраний, сторонам слід враховувати, що на тлумачення їх договору можуть вплинути звичаї портів чи інших пунктів.

Правила Інкотермс тільки вказують, яка зі сторін договору купівлі - продажу повинна здійснити необхідні для перевезення і страхування дії, коли продавець передає товар покупцю, і які витрати несе кожна із сторін. Правила Інкотермс не вказують на ціну, що підлягає сплаті або спосіб оплати. Вони також не регламентують перехід права власності на товар або наслідки порушення договору. Ці питання зазвичай визначаються в ясно виражених умовах у договорі купівлі-продажу або у праві, застосованому у такому договорі. Сторони, однак, повинні враховувати, що строго обов'язковий національний закон (mandatory local law) може мати перевагу щодо будь-яких аспектів договору купівлі-продажу, включаючи обраний термін Інкотермс .

Всі договори купівлі-продажу ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» супроводжуються страхуванням. У залежності від умов контракту цей обов'язок лежить або на продавцеві, або на покупцеві. Якщо ж формою угоди цей обов'язок не обговорений, тоді сторона, на якій лежить ризик випадкової загибелі товару в період транспортування, сама зацікавлена в його страхуванні. У статті, присвяченій питанням страхування, сторони контракту повинні передбачити: який вантаж підлягає страхуванню, від якого ризику, яка зі сторін контракту здійснює страхування й у чию користь воно проводиться.

В зовнішньоторговельних операціях ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» страхування передбачається головним чином при транспортуванні товару. Обов'язки сторін у відношенні страхування визначаються базисними умовами контракту. Для здійснення страхування між страховою компанією і господарською організацією укладається генеральна декларація (генеральний поліс), що відбиває загальні умови страхування. Страхування вантажів у страховій компанії може бути зроблене на різних умовах. При підписанні контрактів на машини й устаткування, а також на підрядні роботи можуть

виникнути особливі умови страхування як матеріальних об'єктів, так і персоналу (особисте страхування). Ці умови повинні бути докладно описані в контракті.

Умови контрактів повинні включати також зобов'язання експортерів надавати покупцям страхові поліси або сертифікати (у тому випадку, коли продавець зобов'язаний страхувати товар), що включаються в список документів для представлення до сплати. Досліджуване підприємство здійснює імпортні закупки лічильників води та інших товарів в якості посередника, тому наступним кроком проаналізуємо ефективність імпортних операцій перепродажу імпортної продукції (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

**Динаміка основних показників для аналізу ефективності перепродажу імпортної продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» протягом 2014 - 2018 р.р., тис. грн.**

| № за/п | Показники імпортної діяльності підприємства   | Роки  |       |        |        |        |
|--------|-----------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
|        |                                               | 2014  | 2015  | 2016   | 2017   | 2018   |
| 1      | Обсяг імпорту товарів, тис. грн.              | 32,90 | 62,93 | 283,38 | 308,96 | 174,56 |
| 2      | Вантажно-розвантажувальні витрати, тис. грн.  | 13,4  | 27,06 | 107,69 | 105,05 | 61,10  |
| 3      | Складські витрати, тис. грн.                  | 4,3   | 11,33 | 68,01  | 89,60  | 36,66  |
| 4      | Експедиторські витрати, грн.                  | 2,67  | 4,69  | 23,63  | 25,80  | 16,13  |
| 5      | Страхові витрати, тис. грн.                   | 1,58  | 4,55  | 14,74  | 20,27  | 9,71   |
| 6      | Інші витрати, тис. грн.                       | 1,78  | 2,87  | 10,71  | 7,23   | 9,71   |
| 7      | Фінансовий результат від імпортної діяльності | 9,17  | 12,43 | 58,60  | 61,02  | 41,27  |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

З таблиці 1.10 бачимо, що фінансовий результат від перепродажу імпортної продукції складає у 2014 році - 9,17 тис. грн., у 2015 році – 12,43



тис. грн., у 2016 році 58,60 тис. грн., у 2017 році - 61,02 тис. грн., у 2018 році – 41,27 тис. грн.

Отже, обчислимо ефективність перепродажу імпортої продукції підприємства у аналізованому періоді та результати занесемо до таблиці 1.11.

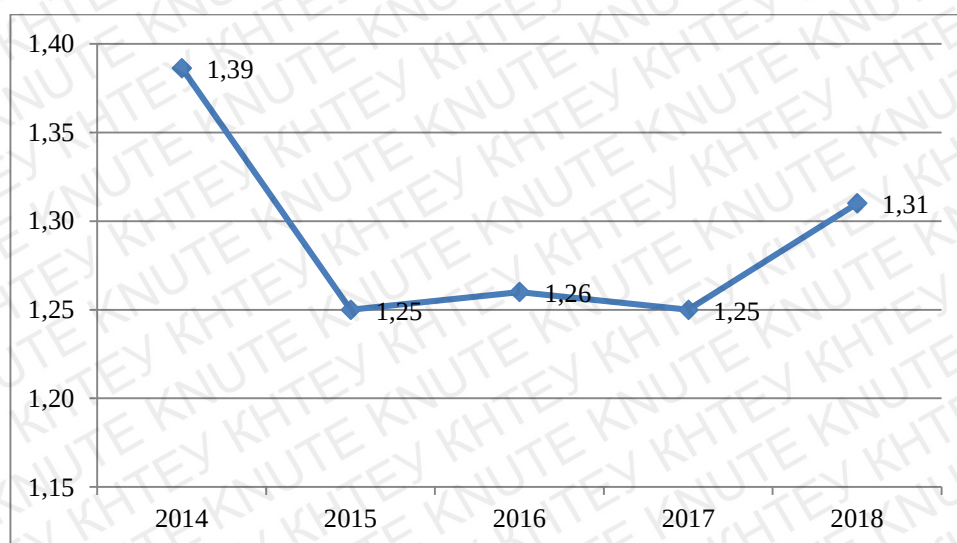
Таблиця 1.11

**Динаміка показників ефективності перепродажу імпортої продукції  
ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» протягом 2014 - 2018 рр., тис. грн.**

| Показник                        | 2014  | 2015  | 2016   | 2017   | 2018   |
|---------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Обсяг імпорту, тис. грн.        | 32,90 | 62,93 | 283,38 | 308,96 | 174,56 |
| Загальна сума витрат, тис. грн. | 23,73 | 50,49 | 224,78 | 247,94 | 133,29 |
| Ефективність імпорту            | 1,39  | 1,25  | 1,26   | 1,25   | 1,31   |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Отже, найбільш ефективною імпортна діяльність була у 2018 році – 1,31, у 2015 році цей показник був значно меншим – 1,25, у 2016 році – 1,26, у 2017 році – 1,25, у 2014 році – 1,39. Ефективність імпортої діяльності можна показати у вигляді графіка (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Динаміка показників ефективності перепродажу імпортої продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» протягом 2014 - 2018 рр.**

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Отже, незважаючи на абсолютне зменшення показника імпорту у 2018 році, ефективність імпоротної діяльності все ж мала найбільший показник, що доводить перспективи нарощення імпорту у наступних роках.

Варто наголосити, що кожен імпортний контракт у ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» повинен бути ретельно проаналізований, аби уникнути непередбачуваних негативних наслідків для ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Методика аналізу контрактів може бути побудована на кожному підприємстві своя, але всі вони зводяться до визначення ефекту від імпорту товарів та ефективності такого імпорту.

Таким чином, у цілому зовнішньоекономічна діяльність досліджуваного підприємства є ефективною та представлена в основному імпортними операціями, досліджуване підприємство має широкий асортимент продукції, яку імпортує з-за кордону, в основному з Китаю та Туреччини, дана продукція користується попитом на внутрішньому ринку, що і забезпечило ефективність зовнішньоекономічної діяльності в цілому

## **Висновки до розділу 1**

1. Основний КВЕД ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»: 43.21 Монтаж водопровідних систем, каналізації та кондиціонування. Підприємство займається установкою лічильників тепла і води. Імпортували прилади з Китаю і Туреччини. Провівши аналіз абсолютних показників діяльності підприємства було виявлено тенденцію зросту показників, проте також слід зазначити, що спостерігається спад у 2018 році у порівнянні з 2017. Це пояснюється тим, що ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» знаходилось у кризовому становищі, чому посприяв ряд проблем: пропозиція на продукцію стала перевищувати попит, дохід від реалізації імпортованої продукції не покривав понесених витрат на імпорт, реалізація продукції на внутрішніх ринках не приносила бажаного доходу і т.д. Чистий прибуток підприємства суттєво зріс у 2018 році у порівнянні з 2014 роком. У 2014 році підприємство було збитковим, а вже у 2018 році чистий прибуток зріс до 9,8 тис. грн. На

сьогоднішній день ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» можна назвати прибутковим підприємством. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» зазнали позитивних змін у 2018 році порівняно з 2015 роком. В зв'язку з цим діяльність підприємства в подальшому повинна бути також направлена на пошук найбільш ефективних форм і методів співпраці з діловими партнерами по забезпеченню її рентабельності.

2. Частка імпорту у виручці від реалізації зростає з 32% у 2014 році до 40% у 2018 році. Зменшення імпорту по деяким періодам зумовлене зниженням виручки від реалізації підприємства, зокрема спостерігається значне зниження імпорту у 2018 році. Структура імпорту продукції досліджуваного підприємства є досить рівномірною. Імпорт лічильників тепла у 2014 році склав 48,3%, у 2015 році складає 49,73%, у загальній сумі імпорту, у наступних роках – відповідно 37,97%, 49,67%, 48,57%. Імпорт лічильників води у 2014 році – 17,3%, у 2015 році складає 14,68%, у наступних роках відповідно 27,7%, 32,7% та 25,9%. Імпорт приладів для монтажу у 2014 році – 22,1%, 2015 році складає 27,84%, у загальній структурі імпорту, далі по роках відповідно – 24,02%, 15,51%, 22,82%. Решта – імпорт іншої продукції, у 2014 році – 12,3%, у 2015 році – 7,75%, у 2016 році – 10,31%, у 2017 та 2018 роках відповідно 2,13% та 2,71%. Імпорт продукції досліджуваного підприємства протягом 2014 – 2017 років мав тенденцію до збільшення, а в 2018 році відбулося значне його зниження – на 43,50%, імпорт лічильників тепла зменшився у 2018 році на 44,75%, імпорт лічильників води – на 55,25%, Імпорт приладів для монтажу – на 16,87%, імпорт іншої продукції – на 28,12%. В основному підприємство імпортує продукцію з Китаю. У 2015 році на 82,53%, у 2016 році на 84,21%, у 2017 році на 81,44%, у 2018 році – на 82,19%. Також значні частки у імпорті продукції займає Туреччина та Литва. Туреччина займає 12,29% у 2015 році, 12,54% у 2016 році, 12,66% у 2018 році. Найбільшим торговим партнером ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» залишається Китай. Його вага займає 81,2 % у 2014



році, 82,53% у 2015 році, 84,21% у 2016 році та трохи знижується у 2018 році до 82,19%. Також досить значні обсяги підприємство закуповує у Туреччині – 11,9% у 2014 році, 12,29% у 2015 році, 12,54% у 2016 році, 12,66% у 2018 році, та Литві й Латвії. Найбільш ефективною імпортна діяльність була у 2018 році – 1,31, у 2015 році цей показник був значно меншим – 1,25, у 2016 році – 1,26, у 2017 році – 1,25, у 2014 році – 1,39. Ефективність імпоротної діяльності можна показати у вигляді графіка

3. Для ефективної організації контролю у системі міжнародного менеджменту на рівні підприємства необхідна адекватна умовам його роботи структура управління. Фінансовий результат від перепродажу імпоротної продукції складає у 2014 році - 9,17 тис. грн., у 2015 році – 12,43 тис. грн., у 2016 році 58,60 тис. грн., у 2017 році - 61,02 тис. грн., у 2018 році – 41,27 тис. грн. Найбільш ефективною імпортна діяльність була у 2018 році – 1,31, у 2015 році цей показник був значно меншим – 1,25, у 2016 році – 1,26, у 2017 році – 1,25, у 2014 році – 1,39. Отже, незважаючи на абсолютне зменшення показника імпорту у 2018 році, ефективність імпоротної діяльності все ж мала найбільший показник, що доводить перспективи нарощення імпорту у наступних роках.

## **РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **2.1. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності імпорту продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»**

Організація ЗЕД - дуже складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Структура управління ЗЕД відображає побудову системи управління в даній сфері, тобто органи, служби, апарат, що здійснює управління ЗЕД [5, с.6].

Організаційна структура управління ЗЕД ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» визначається тією метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Її мета - максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в міжнародному підприємстві. Організаційна структура управління ЗЕД, як і внутрішньо-фірмового управління, повинна постійно розвиватися і вдосконалюватися, пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і сфері управління. Її форми і методи не можуть залишатися незмінними.

Відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ) не є самостійним структурним підрозділом підприємства. Він являє собою частину апарату управління. Його головне завдання полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутріфірмового управління

Відділ складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів). Кожен із секторів (груп) має свої конкретні завдання і виконує відповідні функції. Наприклад, комерційний сектор повинен забезпечувати виконання зобов'язань по міжнародних контрактах і угодах, участь у підготовці і

проведенні комерційних переговорів, організацію поставок згідно контракту і контроль за їх виконанням; перегляд-рекламацій по імпорту та ін.

Економічний сектор покликаний забезпечувати прогнозування і планування ЗЕД підприємства, аналіз ефективності імпорتنих операцій, контроль за виконанням плану, валютний контроль і т.д.

Сектор маркетингу як ведуча служба підприємства вивчає кон'юнктуру світових товарних ринків, приймає участь у визначенні цін на продукцію, в розробці і здійсненні рекламних заходів, аналізі конкурентів, можливостей руху товару і т. ін.

Для досліджуваного підприємства з метою удосконалення організації та планування його зовнішньоекономічної діяльності слід запропонувати такі конкретні пропозиції: здійснити маркетингові заходи, а саме дослідження зарубіжних ринків, далі варто уважно обирати країну, виходячи із вигідності та можливості співпраці із нею, враховуючи при цьому можливості транспортування продукції. Наступною пропозицією є оцінка закордонних партнерів, з якими буде співпрацювати досліджуване підприємство. Далі слід здійснити комплексне вдосконалення механізму імпортової діяльності, який передбачає такі основні заходи: створення окремого структурного підрозділу, що відповідав би за успішність ведення ЗЕД на підприємстві, маркетингові дослідження нових ринків за умови виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності шляхом збору необхідної інформації про них, проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі відповідних законодавчих актів. Після цього слід розробити на підприємстві механізм стратегічного планування ЗЕД, наступним кроком слід провести закріплення конкретних функцій за кожним із елементів організаційної структури ЗЕД досліджуваного підприємства. На підставі усіх перерахованих заходів підприємству слід розробити прозору та ефективну стратегію ЗЕД. Усі наведені заходи будуть обґрунтовані нижче.



Маркетингові заходи та аналіз іноземних ринків. Важливе місце в системі міжнародного маркетингу ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» займає дослідження іноземних ринків, під яким, як правило, розуміють процес пошуку, збору, обробки й аналізу даних.

Для успішної реалізації поставлених завдань підприємство повинно розробити різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики і т.д. Їх зміст багато в чому залежить від загальної стратегії підприємства, в т.ч. в галузі ЗЕД. Основою планування виходу підприємства на зовнішні ринки являється вибір оптимального способу проникнення його на ці ринки.

Організувавши вихід на іноземні ринки, підприємство може значно підвищити ефективність ЗЕД. Однак при цьому необхідно добре знати умови діяльності в даній країні, її закони. На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків, повинна розроблятися товарна, цінова, збуту та інші види політики, тобто заходи маркетингового комплексу, що входять в стратегічну маркетингову програму.

Визначення країни-партнера. Дуже важливо визначити країну, з якої найбільш вигідно імпортувати товар (послуги). При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політична й економічна стабільність; витрати; транспортна інфраструктура; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів. Крім економічних критеріїв, важливо враховувати й характер торгово-політичних відносин з даною країною. Перевага повинна надаватись тій, з якою налагоджені нормальні ділові відносини, підтверджені договірною-правовою основою.

Оцінка міжнародних партнерів. В міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методик оцінки потенційних партнерів виділяють наступні принципи, які важливо враховувати при організації даної роботи:

- 1) Оцінка ступеня солідності потенційного партнера.
- 2) Оцінка ділової репутації.
- 3) Врахування досвіду минулих угод.
- 4) Врахування становища фірми на зовнішньому ринку.

Якщо фірма являється посередником, то в такому випадку треба серйозно підійти до вибору посередника. Насамперед необхідно звернути увагу на її фінансове становище. І, крім того, отримати інформацію про її кредитну здатність, виявити характер товару, що продається, і об'єм реалізації, наявність власної ланки збуту.

Процес підготовки і успішного здійснення зовнішньоторгової операції повинен вимагати детального вивчення не лише потенційних контрагентів, а й фірм-партнерів. Вивчення діяльності майбутніх фірм-партнерів являється складовою частиною зовнішньоторгової операції. Тому даному питанню всі учасники міжнародної торгівлі повинні приділяти велику увагу. Слід сказати, що при виборі міжнародного контрагента багато вітчизняних підприємств зіштовхуються з такою проблемою, як відсутність інформації про свого можливого партнера по бізнесу. Керівники підприємств та відповідних підрозділів, що відповідають за успішність ведення ЗЕД, повинні знати, що найбільш цінною інформацією для досє в нинішніх умовах вважаються відомості, одержані при особистому знайомстві з фірмою.

Збір інформації про партнерів по бізнесу, зокрема по такому його специфічному виду, як ведення зовнішньоекономічної діяльності є дуже розумним кроком, якщо фірма ставить перед собою удосконалення організації ЗЕД на підприємстві.

Комплексне вдосконалення механізму імпортої діяльності підприємств має проводитись на належному рівні за допомогою відповідних законодавчих актів. Одним з перспективних шляхів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка

стратегій розвитку на середньо та довгострокову перспективу. Ефективна розробка даних стратегій можлива за умови застосування різних методів аналізу, наприклад, SWOT-аналізу.

На сучасному етапі багато українських підприємств активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Це свідчить про відсутність чіткої зовнішньоторгової політики, слабкі канали збуту, недостатній досвід роботи на зовнішньому ринку, прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування. Це стосується і ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД».

Дослідження ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності вказує на обов'язкові умови такої діяльності:

- активна участь на зовнішніх ринках з постійним нарощуванням потенціалу;
- зростання об'ємів господарської діяльності;
- постійний контроль за конкурентоспроможністю;
- контроль та удосконалення економічних зв'язків з партнерами.

Для цього особлива увага повинна приділятися вивченню питань:

- зменшення собівартості товарів і послуг, тобто зменшення суми витратних статей;
- досконале вивчення попиту на ринках;
- підвищення продуктивності праці;
- своєчасне здійснення планування господарської діяльності, враховуючи прийняту стратегію на ринках.

Окреслене коло проблем вимагає від керівників вітчизняних підприємств відповідних дій по удосконаленню організації зовнішньоекономічної діяльності.

Втілення в життя вище запропонованих заходів, без сумніву значно покращить якість роботи підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.



Розробка механізму стратегічного планування ЗЕД. Механізм стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» пропонуємо скласти з наступних етапів:

- початковий - здійснення аналізу зовнішнього середовища, прогнозування майбутнього розвитку підприємства, виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін, оцінювання конкурентоспроможності і прогнозування її зміни;

- на другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві - на першому) визначають місію, мету і цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- на третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей зовнішньоекономічної діяльності з результатами аналізу середовища зовнішньоекономічної діяльності, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій - варіантів стратегічного розвитку;

- на четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії зовнішньоекономічної діяльності за певним сценарієм;

- на п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії ЗЕД з альтернативних;

- на шостому - готується кінцевий варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани зовнішньоекономічної діяльності;

- на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності завершується [30]. Процес реалізації стратегічного плану (процес стратегічного управління) передбачає не лише організацію реалізації

стратегії зовнішньоекономічної діяльності (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей зовнішньоекономічної діяльності, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес, який є безперервним, оскільки середовище зовнішньоекономічної діяльності, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується [47, с. 24-27]. На рис. 2.1 відобразимо теоретичну модель механізму формування ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.



**Рис. 2.1. Механізм формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»**

*\*складено автором*

Для окреслення стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності кожного підприємства замало лише досліджувати інформацію ззовні та

зсередини, а й вміти опрацьовувати її та відбирати найактуальніші і важливі факти. Особлива увага підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності також повинна бути приділена його організаційній структурі. Створена структура підприємства повинна не тільки відображати найбільш ефективні зв'язки між підрозділами, але і бути стійкою до кризи, сприяти підвищенню активності участі всіх працівників підприємства в процесі вибору і ухвалення рішень з організації роботи і реалізації прийнятих стратегій. Така структура дозволить у мінімальні терміни вирішити виниклі проблеми і запропонувати партнерам вигідні умови діючим договорам, а також продовжити співпрацю. А традиційна пошана особи й командний дух і віра в компетентність управлінської ланки, що, як правило, лежать в основі відносин усередині підприємства, сприяють підприємству перебудувати структуру управління для ефективнішої роботи на зовнішніх та внутрішніх ринках країни, де воно функціонує.

Єдина стратегічна мета підприємства, що вже здійснює зовнішньоекономічну діяльність, реалізується всіма підрозділами і зарубіжними філіями за наявності таких. Кожен підрозділ повинен мати в своїй структурі управління функціональні служби (підсистеми), підлеглі керівникові, які розробляють стратегічні плани і поточні заходи щодо їх реалізації. За кожен ланку відповідає відповідний відділ, оскільки персонал не може володіти повною процедурою діяльності. У кожному відділі є досвідчений персонал, який добре знає свою справу і має відповідні обов'язки та права, і співробітничав з іншими відділами, тим самим здійснює стабільну і ефективну процедуру діяльності. Якщо підприємство працює як єдине ціле, тоді воно має здорову і міцну основу для розвитку.

Закріплення конкретних функцій за кожним із елементів організаційної структури ЗЕД досліджуваного підприємства. За кожним елементом організаційної структури підприємства мають бути закріплені певні функції, які сприятимуть ефективній реалізації стратегії його зовнішньоекономічної діяльності. Для цього необхідно, насамперед, визначити напрям і



координувати роботу всіх служб підприємства, а також вчасно виявляти і аналізувати результати виконання запланованих дій.

Крім керівництва, яке встановлює зазначені напрями і висвітлює стратегію розвитку, необхідно окреслити функції і окремих відділів підприємства, які відіграють безпосередню роль у реалізації стратегії.

Важливі функції здійснюються відділом реклами, який не тільки проводить рекламні кампанії за кордоном, але і ознайомлює широкі кола бізнесменів і підприємців з діяльністю підприємства, перш за все, за допомогою участі у виставках і проведення рекламної кампанії. Крім того, підприємством здійснюється створення свого іміджу і збереження репутації як надійного і чесного партнера. А одним із способів досягнення цього є здійснення інформаційної політики з підтримки кожного окремого суб'єкта господарювання, а також участь у виставках і форумах.

Завдання комерційного відділу полягають у фінансовому забезпеченні зовнішньоекономічної діяльності підприємства, здійсненні комерційної діяльності на території іноземних держав або з іноземними замовниками, вирішенні митних питань. Головним завданням відділу є реалізація продукції, оскільки всі фахівці з продажу повинні мати сприятливі комунікативні здібності і кваліфіковане знання про продукцію; підприємству необхідно мати повну систему з контролю якості, контролювати процес закупівлі продукції і перевіряти продукцію; упровадити сервіс після продажу для повного задоволення клієнта.

Відділ розвитку створюється далеко не на кожному крупному промисловому підприємстві, проте у функції його входить створення сприятливої бази для організації інших підрозділів на території України та інших держав, в найбільш великих містах, проведення маркетингових досліджень, розширення переліку товарів, що ввозяться, розширення списку надійних партнерів і створення дилерської мережі. У кожній філії корпорації прийнята одна і та ж структура відділів, але при конкретній ситуації можуть

бути відмінності в кількості відділів, що залежить від напрямку діяльності і обставин господарювання кожної окремої філії.

З погляду маркетингу, використання інструментів якого є вирішальним при виході підприємства на зовнішній ринок, стратегія ЗЕД належить до стратегій інтернаціоналізації, яка являє собою освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення імпорту товарів, але й експорту капіталів, коли закордоном створюються підприємства, що випускають в колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та місцевої сировини.

Маркетингова стратегія продукує та реалізує цілі, задачі підприємства-імпортера по кожному окремому ринку, або сегменту ринка та кожному товару за визначений термін. В рамках розробки маркетингової стратегії підприємством повинно здійснюватися:

- оцінка позиції компанії на ринках її присутності;
- виявлення конкурентних переваг компанії, її сильних та слабких сторін в умовах загроз і можливостей ринку;
- оцінка існуючих і виявлення перспективних сегментів ринку;
- визначення цілей щодо ринків і його сегментів;
- визначення позиції компанії на ринках;
- розробка на основі позиції компанії альтернативні рішення щодо комплексу маркетингу.

За допомогою цих стратегій підприємство повністю в змозі вирішити поставленні завдання та досягнути відповідної мети [59, с. 12-15].

Розробка стратегії ЗЕД. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності невід'ємно входить до групи функціональних стратегій, що підтверджується дослідженнями О. Кириченко. Згідно з цим, зовнішньоекономічна стратегія повинна розглядатись як функціональна стратегія, яка по ієрархії пов'язана і з конкурентною, і з ресурсною, і з товарною і з іншими стратегіями підприємства. Отже для такої стратегії повинні існувати відмінні

характеристики. Тож можна виділити певні особливості стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Першою з них є спрямованість на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Взаємозв'язок з внутрішнім середовищем обґрунтовує необхідність врахування економічного положення підприємства за всіма видами ресурсів для того, щоб бути впевненим в ресурсній базі, завдяки якій підприємство матиме можливість успішно реалізувати свою стратегію.

За умов взаємозв'язку з зовнішнім середовищем потрібно враховувати загальноекономічну ситуацію на ринку, особливості партнерів, з якими співпрацює підприємство та особливості споживачів, для яких буде виготовлена продукція, а отже специфіка даної продукції повинна бути врахована в цій стратегії. Крім того, стратегія зовнішньоекономічної діяльності невід'ємно пов'язана з конкурентною стратегією, яка враховує потенціал підприємства.

Таким чином стратегія зовнішньоекономічної діяльності враховує існування взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього середовища з точки зору використання ресурсного потенціалу, а зовнішнього середовища з позиції можливості конкурувати на зовнішніх ринках.

Другою особливістю стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності є її комплексність.

Під цією особливістю стратегії зовнішньоекономічної діяльності розуміється її обов'язковий взаємозв'язок з іншими видами стратегій підприємств, а саме з конкурентною та функціональною.

Третьою особливістю стратегічного планування є необхідність врахування обмеженого розмаїття можливих ситуацій і факторів, які безпосередньо впливають на стратегію ЗЕД підприємства, на її формування та реалізацію.



Оскільки кількість факторів внутрішнього та зовнішнього середовища є суттєвою, керівництву підприємства вкрай необхідно обрати саме ті пріоритетні або релевантні фактори, які можуть бути ключовими факторами успіху. Четвертою особливістю стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності є необхідність врахування пріоритетності зовнішньоекономічної діяльності серед інших видів економічної діяльності підприємства.

Якщо стратегія зовнішньоекономічної діяльності відноситься до підприємства, яке в цілому переважну увагу приділяє імпортом операціям, тоді стає можливим розгляд такої стратегії як основної конкурентної або загальноекономічної стратегії.

П'ятою особливістю стратегічного планування ЗЕД є взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегії.

Якщо підприємство, для якого зовнішньоекономічної діяльності не є пріоритетним напрямком діяльності, але тим не менш важливим, доцільно виділити певні організаційні одиниці в рамках організаційної структури управління, які й будуть здійснювати реалізацію імпортерських операцій. Тож така стратегія може бути притаманною як підприємству в цілому, так і його окремим підрозділам.

Успішна діяльність підприємства на ринку досягається шляхом вчасного реагування на внутрішні та зовнішні чинники в ринковому середовищі. А відповідно сформульована, розроблена та визначена стратегія - запорука ефективної та результативної діяльності підприємства на ринку.

На процес формування та реалізації стратегії впливають багато різноманітних чинників, серед яких можна виділити такі:

- особливості постачання, якими є вартість та часові, що значною мірою визначає терміни виготовлення тієї чи іншої продукції;
- інформаційна база як чинник формування стратегії підприємства може відігравати значну роль за умови своєчасного збору інформації про всі можливості та загрози, які можуть очікувати підприємство при виході на

зовнішній ринок. При зборі та аналізі інформації про зовнішнє середовище підприємства, супутньої діяльності на зарубіжному ринку, основну увагу доцільно приділити економічним, конкурентним, технологічним, соціальним, а також політичним факторам;

- фінансові можливості, щодо формування бюджету, з необхідними статтями витрат для реалізації стратегії, що являє собою затверджений перелік процедур розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених у вартісному вираженні, тобто, для реалізації стратегії необхідним є визначення обсягів фінансових ресурсів, які окремо будуть направлені на роботу на зовнішньому ринку.

При формуванні зовнішньоекономічної стратегії і на першому етапі її реалізації, ці фактори неоднозначно впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності, ускладнюючи чи сприяючи реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Це пояснюється тим, що вплив чинників більшою мірою враховувався і коригувався підприємством при організації діяльності на внутрішньому ринку із знайомими для підприємства вимогами. Робота на новому зовнішньому ринку змушує підприємство коригувати вплив визначених факторів для забезпечення успішності своєї зовнішньоекономічної стратегії.

Успішність зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких одним із ключових є формування та реалізація ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Крім цього – це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії. Таким чином, у сучасних умовах глобалізації економічних відносин перед вітчизняними підприємствами постало питання консолідації в міжнародний економічний простір.

Для досягнення даної мети необхідна насамперед ефективна стратегія ведення зовнішньоекономічної діяльності, яка повинна розроблятися лише у комплексі із загальним стратегічним планом функціонування підприємства. Лише розробка конкретного плану заходів дозволить вітчизняним підприємствам визначитися з основними видами дій щодо виходу на зовнішні ринки та закріпити свої позиції як конкурентоспроможних господарюючих суб'єктів.

Серед проблем організації імпортової діяльності та аналізу імпортових операцій, які характерні підприємствам, були виділені наступні.

- Відсутність організаційної єдності серед підрозділів підприємства, тобто однакового розуміння бізнес – процесів.
- Недостатня оперативність даних про фінансово-господарчу діяльність підрозділів. Відсутність оперативної та правдивої інформації щодо взаєморозрахунків із зовнішніми постачальниками й споживачами, як наслідок важкість управління дебіторською та кредиторською заборгованостями.
- У своїй діяльності відділ ЗЕД не в повному обсязі використовує нові інформаційні технології, що перешкоджає імпорту продукції.
- Формальні проблеми на митниці, що призводить до збільшення терміну проходження вантажу через митний контроль. Непрозорість процесів обміну інформацією, відсутність централізованого контролю в режимі реального часу.
- Великий обсяг "ручної" праці при передачі даних, необхідність синхронної взаємодії учасників, що неминує призводить до помилок та затримок у логістичних ланцюгах.

Для того, щоб покращити організацію імпортових операцій ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» необхідно здійснити комплекс заходів, що охоплюватимуть:

1. правильний підбір менеджера з продаж, адже від його кваліфікації залежить правильна організація імпортових операцій;
2. правильний вибір маркетингової політики;
3. правильний підбір агентів з пошуку ринків збуту;



4. дослідження цін на продукцію;
5. пошук шляхів мінімізації витрат на організацію імпорتنих операцій та їх здійснення.

Удосконалення ефективності імпорتنих операцій для ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» можна досягти також шляхом:

1. пошуку більш вигідних постачальників;
2. застосовування засобів страхування валютних ризиків;
3. організації потрібних строків поставки;
4. організація безперервності поставок, якщо це необхідно для ефективної діяльності підприємства;
5. організації правильного транспортного забезпечення;
6. дотримання умов виконання контракту;
7. боротьба з валютними ризиками.

При правильній організації імпорتنих операцій можна досягти непоганих фінансових результатів. Головне це правильно організувати зовнішньоекономічну діяльність. Потрібно пам'ятати що існують можливі шляхи удосконалення імпорتنих операцій. Для цього необхідно зважати на всі складові даних операцій. При правильному аналізі та дослідженні окремих факторів можливо розробити такий план дій, який би в більшій мірі задовольняв підприємство, і сприяв в отриманні кращих прибутків від здійснення зовнішньоекономічних операцій, у нашому випадку - імпорتنих.

## **2.2. Формування системи контрольних показників у рамках моделей BSC та VBM та розробка моделі стратегічного контролінгу ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»**

У зв'язку з необхідністю залучення фінансових ресурсів і їхньою обмеженістю, актуальною постає на сьогоднішній день проблема формування системи контрольних показників підприємства. Ефективність процесу оцінювання ефективності функціонування підприємства як з позиції

потенційного інвестора, так і з позиції ефективного функціонування самого підприємства, в першу чергу, залежить від системи його інформаційного забезпечення та використовуваного методичного інструментарію.

Метою вартісно-орієнтованого управління (VBM - value based management) є створення інформаційної бази для стратегічних та оперативних рішень за допомогою показників, які ідентифікують збільшення або зменшення вартості компанії. При цьому всі інструменти фінансового менеджменту та процес прийняття управлінських рішень підпорядковуються завданню максимізації ринкової вартості підприємства, а, відповідно, і його інвестиційної привабливості. Тобто, VBM – це підхід щодо ухвалення фінансово-економічних рішень, заснований на пріоритетності фінансових інтересів власників (інвесторів) і необхідності максимізації вартості компанії з урахуванням цілей всіх зацікавлених осіб як додаткової умови. Відповідно до VBM-підходу, основним показником для оцінювання результатів діяльності підприємства є його вартість. Даний показник має низку переваг для інвестора чи власника у порівнянні з традиційними критеріями оцінювання ефективності діяльності компанії, таким як, наприклад, чистий прибуток (табл. 2.1) [10].

*Таблиця 2.1*

**Порівняльний аналіз критеріїв оцінювання ефективності діяльності компанії**

| № п.п | Чистий фінансовий результат                                                                                             | Вартість компанії                                                                                                                                                                      |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | використовують для оцінювання управлінських рішень на етапі поточного управління                                        | використовують для оцінювання управлінських рішень на етапі стратегічного управління, але складові показника (економічний прибуток) дозволяють оцінити результати поточного управління |
| 2     | є розрахунковою величиною, яка формується відповідно до облікової політики підприємства (легко піддається маніпуляціям) | не може бути штучно завищена або занижена, оскільки розрахунок показника тісно пов'язаний з планом руху грошових коштів                                                                |
| 3     | не дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності                                   | дозволяє оцінити рівень платоспроможності підприємства та інвестиційної активності                                                                                                     |

## Продовження таблиці 2.1

|   |                                                                                 |                                                                                        |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | враховує в розрахунках лише витрати за користування позиковим капіталом         | враховує витрати в розрахунках за користування всіма джерелами фінансування діяльності |
| 5 | не враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства | враховує діловий і фінансовий ризики, характерні для діяльності підприємства           |

Ключовим рішенням при побудові ефективної системи вимірювання вартості підприємства є рішення про вибір основного показника результативності його діяльності, на базі якого буде побудована і система оцінювання інвестиційної привабливості (рис 2.2) [10].



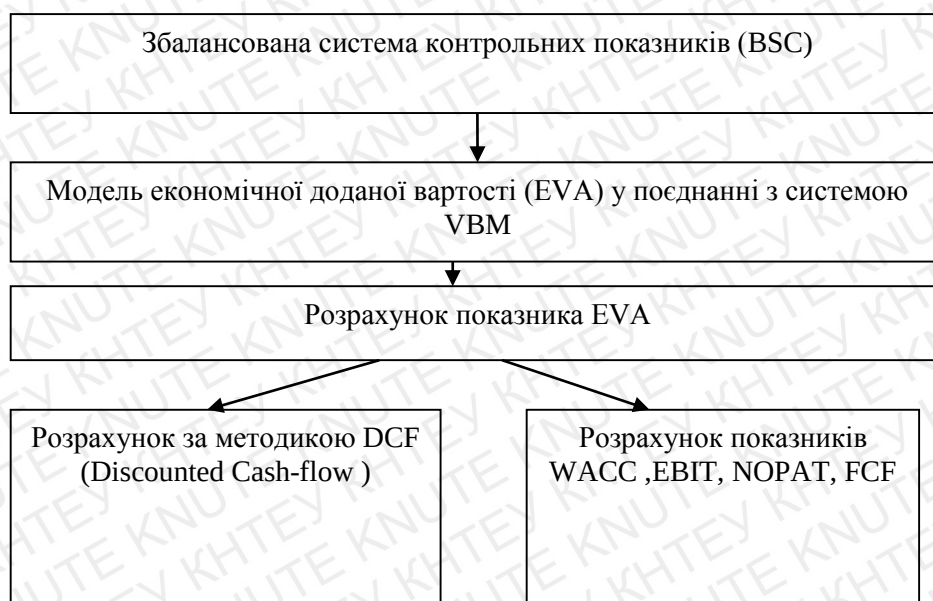
**Рис. 2.2. Класифікація фінансових показників у VBM-концепції [10]**

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Систему показників, яку пропонується використовувати з метою впровадження контролінгу на підприємстві, можна представити таким чином (рис. 2.3).

Проаналізувавши основні групи показників, які застосовуються у концепції VBM, рекомендується зупинитися на показнику економічної доданої вартості (EVA - Economic Value Added). Переваги показника EVA обумовлені тим, що він базується на комплексному підході до трьох основних сфер менеджменту: складанні капітального бюджету, оцінці ефективності діяльності підрозділів або підприємства в цілому, розробці оптимальної і справедливої системи преміювання менеджменту.





**Рис. 2.3. Збалансована система контрольних показників  
ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»**

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Сутність методу оцінювання вартості підприємства на основі EVA полягає в тому, що його капітал має працювати з такою ефективністю, щоб забезпечити норму дохідності на вкладений капітал, яка необхідна інвесторам.

Норма дохідності інвестора – встановлена інвестором бар’єрна ставка доходу, яка необхідна на вкладений капітал з урахуванням відповідного інвестиційного ризику.

Саме таку ставку дохідності зміг би заробити інвестор, якби він використав наданий капітал у альтернативних галузях бізнесу, але з тим же рівнем ризику.

Метою управління вартістю підприємства на основі показника EVA є утворення такої вартості компанії для інвестора, коли операційний прибуток (або прибуток до відрахування фінансових витрат та податків) перевищує середньозважену вартість використовуваного капіталу в грошовому виразі:

За формулою 2.1.

$$WACCs = K_{вк} \cdot BK / K + (1 - S) K_{пк} \cdot ПК, \text{ де:} \quad (2.1)$$

$K_{вк}$  — очікувана ставка вартості власного капіталу;  $BK$  — власний капітал;  $K_{пк}$  — очікувана ставка вартості позичкового капіталу;  $ПК$  — позичковий капітал;  $K$  — Сума капіталу підприємства;  $S$  — податковий мультиплікатор.

За формулою 2.2.

$$EVA = NOPAT - WACC \times K, \text{ де:} \quad (2.2)$$

$NOPAT$  — чистий операційний прибуток за вирахуванням податків та відсотків;  $WACC$  — середньозважена вартість капіталу;  $K$  — сума капіталу;

За формулою 2.3

$$EVA = EBIT \times (1 - T) - WACC \times NA, \text{ де:} \quad (2.3)$$

$EBIT$  — прибуток до відрахування фінансових витрат та податків;  $T$  — ставка податку на прибуток;  $NA$  — чисті активи [40].

Показник  $EVA$  виступає індикатором якості прийняття управлінських рішень. Його позитивне значення характеризує ефективне використання капіталу і свідчить про збільшення вартості підприємства; якщо значення  $EVA$  дорівнює нулю, то це характеризує певного роду досягнення, так як власники капіталу фактично отримали норму повернення, яка компенсує ризик; від'ємне значення  $EVA$  характеризує неефективне використання капіталу і говорить про зниження вартості підприємства та його інвестиційну непривабливість. Таким чином, основна ідея, на якій базується доцільність використання  $EVA$  полягає у тому, що інвестори підприємства мають отримати певну норму повернення за прийнятий ризик. Якщо цього не відбувається, то реальний прибуток власників підприємства відсутній і вони не вбачають в цьому випадку переваги від інвестиційної привабливості підприємства [40].

Варто запропонувати здійснювати оцінку інвестиційної привабливості підприємства на основі інтеграції двох сучасних концепцій управління: вартісно-орієнтованого управління ( $VBM$ ) та вимірювання ефективності

(PM). Пропонується фінансові показники VBM-моделі та її ключовий показник економічної доданої вартості (EVA) інтегрувати у систему збалансованих показників (BSC), а саме у її перспективу “фінанси” в якості ключового показника ефективності [40] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні фінансові показники в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі,  
включені у систему оцінювання інвестиційної привабливості  
підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»**

| Фінансові показники                                             | Необхідні для           |                      | Період звітності       |                        |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                 | Інвестора<br>(власника) | Фінансової<br>служби | Стратегічні<br>(річні) | Поточні<br>(щомісячні) |
| <b>Вартісно-орієнтовані фінансові показники (VBM)</b>           |                         |                      |                        |                        |
| Економічна додана вартість (EVA)                                | +                       | +                    | +                      |                        |
| Чистий операційний прибуток після вирахування податків (NOPAT)  |                         | +                    |                        | +                      |
| Середньозважена вартість капіталу (WACC)                        | +                       | +                    | +                      | +                      |
| <b>Фінансові показники ефективності діяльності</b>              |                         |                      |                        |                        |
| Рентабельність активів (ROA)                                    | +                       | +                    | +                      | +                      |
| Рентабельність власного капіталу (ROE)                          | +                       | +                    | +                      | +                      |
| Прибуток до виплати відсотків, податків та амортизації (EBITDA) | +                       | +                    |                        | +                      |

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Розроблено перелік основних та допоміжних фінансових показників в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі, що необхідні для інвестора та фінансової служби підприємства з їх поділом на стратегічні та поточні. Крім того, надано алгоритми розрахунку ключових фінансових показників інвестиційної привабливості підприємства в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі (табл. 2.3).



Таблиця 2.3

**Допоміжні фінансові показники в рамках “VBM–EVA–BSC” моделі,  
включені у систему оцінювання інвестиційної привабливості  
підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» \***

| Фінансові показники                                                                                      | Необхідні для           |                      | Період звітності       |                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
|                                                                                                          | Інвестора<br>(власника) | Фінансової<br>служби | Стратегічні<br>(річні) | Поточні<br>(щомісячні) |
| <b>Фінансові показники ефективності діяльності</b>                                                       |                         |                      |                        |                        |
| Рентабельність активів<br>(RONA)                                                                         |                         | +                    |                        | +                      |
| <b>Фінансові показники, що характеризують ділову активність</b>                                          |                         |                      |                        |                        |
| Період обороту<br>дебіторської<br>заборгованості                                                         |                         | +                    |                        | +                      |
| Період обороту<br>кредиторської<br>заборгованості                                                        |                         | +                    |                        | +                      |
| Тривалість<br>операційного циклу                                                                         | +                       | +                    | +                      | +                      |
| Тривалість<br>фінансового циклу                                                                          | +                       | +                    | +                      | +                      |
| <b>Показники фінансової стійкості та платоспроможності</b>                                               |                         |                      |                        |                        |
| Сума власного<br>оборотного капіталу                                                                     |                         | +                    |                        | +                      |
| Коефіцієнт<br>маневрування<br>власного капіталу                                                          | +                       | +                    |                        | +                      |
| Коефіцієнт абсолютної<br>ліквідності                                                                     |                         | +                    |                        | +                      |
| Загальний коефіцієнт<br>покриття                                                                         |                         | +                    |                        | +                      |
| Коефіцієнт фінансової<br>автономії                                                                       | +                       | +                    |                        | +                      |
| Тип фінансової<br>стійкості                                                                              | +                       | +                    | +                      | +                      |
| Коефіцієнт<br>ефективності<br>використання<br>оборотних активів на<br>основі чистого<br>грошового потоку |                         | +                    | +                      | +                      |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Для визначення рівня результативності організації та планування зовнішньоекономічної підприємства за кожним блоком процедур слід

використовувати шкалу оцінки організації та планування зовнішньоекономічної підприємства за рівнями: низький, середній, високий, наведену в табл. 2.4. Кожний блок оцінюється за сумою балів, які отримали процедури, що входять у відповідний блок.

Таблиця 2.4

**Шкала та результати оцінки результативності організації та планування зовнішньоекономічної підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» на 2019 рік**

| Напрями оцінки результативності організації та планування зовнішньоекономічної                        | Результативність за оцінкою в балах |         |        | Фактична оцінка результативності |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------|--------|----------------------------------|----------------|
|                                                                                                       | Низька                              | Середня | Висока | Бальна                           | Якісна         |
| Організація та планування зовнішньоекономічної діяльності :                                           | 5                                   | 6-10    | 11-15  | 10                               | Середня        |
| Внутрішній контроль доходів від зовнішньоекономічної діяльності                                       | 4                                   | 5-8     | 9-12   | 11                               | Висока         |
| Внутрішній контроль витрат від зовнішньоекономічної діяльності                                        | 5                                   | 6-10    | 11-15  | 9                                | Середня        |
| Внутрішній контроль фінансових результатів від зовнішньоекономічної діяльності                        | 5                                   | 6-10    | 11-15  | 9                                | Середня        |
| Використання аналітичних процедур для розробки прогностичних бюджетів зовнішньоекономічної діяльності | 5                                   | 6-10    | 11-15  | 5                                | Низька         |
| Узагальнення та використання результатів контролю для прийняття управлінських рішень                  | 7                                   | 8-14    | 15-21  | 11                               | Середня        |
| <i>Загальна оцінка результативності організації та планування зовнішньоекономічної діяльності</i>     | 4                                   | 5-8     | 9-12   | 8                                | <i>Середня</i> |

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Результати оцінки організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД», наведені в таблиці 2.4, свідчать про недостатній рівень результативності. Наявна система внутрішнього контролю найбільш ефективна за напрямом контролю доходів від зовнішньоекономічної діяльності. Поряд із цим можна виокремити напрямки підвищення ефективності контролю зовнішньоекономічної

діяльності підприємства: використання аналітичних процедур для розробки прогнозних бюджетів доходів та витрат від зовнішньоекономічної діяльності підприємства; формування якісної системи контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Після впровадження запропонованих рекомендацій щодо організаційно-методичного забезпечення контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» результативність досягає високого рівня. Результати оцінки відповідності контрольно-оцінної інформації підтверджують зроблені раніше висновки щодо результативності контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розроблена шкала оцінки, подана в табл. 2.5, дозволяє визначити ефективність контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства за критерієм відповідності контрольно-аналітичної інформації вимогам досягнення цілей.

Загальна оцінка відповідності контрольно-аналітичної інформації розраховується за результатами оцінки блоків зі зворотним переходом від якісних оцінок (низька, середня, висока) до кількісного їх вираження (1 бал, 2 бали, 3 бали). Результати оцінки відповідності контрольно-аналітичної інформації після впровадження запропонованих рекомендацій щодо підвищення якості та результативності контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД», наведені в табл. 2.5 свідчать про високий рівень відповідності результатів контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства і виконання бюджетів доходів та витрат зовнішньоекономічної діяльності для розробки прогнозних бюджетів доходів і витрат від зовнішньоекономічної діяльності. Це свідчить про зростання ефективності системи контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.



Таблиця 2.5

**Шкала та результати оцінки відповідності контрольно-аналітичної інформації вимогам досягнення цілей контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»**

| Напрями оцінки відповідності контрольно-аналітичної інформації                                                            | Відповідність за оцінкою в балах |         |        | Фактична оцінка відповідності |         | Оцінка після впровадження рекомендацій |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------|--------|-------------------------------|---------|----------------------------------------|---------|
|                                                                                                                           | Низька                           | Середня | Висока | Бальна                        | Якісна  | Бальна                                 | Якісна  |
| 1                                                                                                                         | 2                                | 3       | 4      | 5                             | 6       | 7                                      | 8       |
| Внутрішній контроль зовнішньоекономічної діяльності в цілому                                                              | 0-9                              | 10-35   | 36-45  | 13                            | Середня | 17                                     | Середня |
| Внутрішній контроль валютно-фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності                                      | 0-13                             | 14-39   | 40-65  | 7                             | Низька  | 42                                     | Висока  |
| Внутрішній контроль митного оформлення поставок                                                                           | 0-14                             | 15-42   | 43-60  | 15                            | Середня | 34                                     | Середня |
| Внутрішній контроль організації збутової діяльності                                                                       | 0-13                             | 14-39   | 40-65  | 10                            | Низька  | 41                                     | Висока  |
| Відповідність внутрішнього контролю для розробки прогнозних бюджетів доходів і витрат від зовнішньоекономічної діяльності | 0-15                             | 16-45   | 46-75  | 14                            | Низька  | 40                                     | Висока  |
| Загальна оцінка відповідності контрольної інформації                                                                      | 0-5                              | 6-10    | 11-15  | 7                             | Середня | 13                                     | Висока  |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

Отже, застосований на підприємстві ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» комплексний підхід до оцінки контролю зовнішньоекономічної діяльності дає змогу визначити допустимі значення рівня ефективності системи внутрішнього контролю у визначених межах на кожному етапі контролю і в цілому. Використання наведеної системи критеріїв бальної оцінки дозволяє оцінити ефективність контролю зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» та визначити напрями забезпечення його якості, що у підсумку підвищить ефективність організації та планування зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства.

### **2.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів**

Для обґрунтування запропонованих заходів щодо покращення цінової та товарної політики досліджуваного підприємства побудуємо товарний план продукції за структурою асортименту. Можна сказати, що вся продукція досліджуваного підприємства реалізується добре, тому і структура асортименту значно не зміниться.

У нашому випадку має місце планування та прогнозування значень підконтрольних показників, виходячи з реальних умов функціонування та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також встановлення розмірів відхилень фактичних результатів підконтрольних показників зовнішньоекономічної діяльності від встановлених еталонів значень (нормативів) здійснюється як у відносних, так і в абсолютних показниках.

Керівництво підприємства вважає, що запропоновані заходи будуть ефективними і збільшать виручку від реалізації продукції на 12-15%. Структуру асортименту підприємство не змінюватиме, тому прогноз на 2018 – 2020 роки здійснимо з урахуванням незмінності тенденцій щодо структури виручки від реалізації.

Таблиця 2.6

**Прогнозний обсяг реалізації товарного асортименту ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» у 2018 -2020 рр., тис. грн.**

| Назва товару                | 2018      |        | 2019<br>(попередні дані) |        | Відхилення     |                  |                     | 2020      |        | Відхилення     |                  |                     |
|-----------------------------|-----------|--------|--------------------------|--------|----------------|------------------|---------------------|-----------|--------|----------------|------------------|---------------------|
|                             | Тис. грн. | %      | Тис. грн.                | %      | Абсолютне, +/- | Темп приросту, % | За питомою вагою, % | Тис. грн. | %      | Абсолютне, +/- | Темп приросту, % | За питомою вагою, % |
| Імпорт лічильників тепла    | 84,78     | 48,57  | 89,17                    | 45,09  | 4,39           | 5,18             | -3,48               | 91,20     | 40,45  | 2,02           | 2,27             | -4,64               |
| Імпорт лічильників води     | 45,21     | 25,90  | 69,53                    | 35,16  | 24,32          | 53,80            | 9,26                | 75,10     | 33,31  | 5,56           | 8,00             | -1,85               |
| Імпорт приладів для монтажу | 39,83     | 22,82  | 33,46                    | 16,92  | -6,37          | -15,99           | -5,90               | 51,58     | 22,88  | 18,12          | 54,16            | 5,96                |
| Інша продукція              | 4,73      | 2,71   | 5,62                     | 2,84   | 0,89           | 18,74            | 0,13                | 7,58      | 3,36   | 1,96           | 34,87            | 0,52                |
| Всього                      | 174,55    | 100,00 | 197,77                   | 100,00 | 23,22          | 13,30            | -                   | 225,45    | 100,00 | 27,69          | 14,00            | -                   |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»



Отже, з табл. 2.6 бачимо, що планова структура товарного асортименту змінюється незначно. У 2019 році виручка збільшується на 13,3%, у 2020 році – на 14%

Питома вага лічильників тепла продажу продукції досліджуваного підприємства зменшується у 2018 році на 0,06 %, лічильників води 1,023%, питома вага приладів для монтажу збільшується 2018 року на 0,55 %, питома вага продажу іншої продукції у 2018 році планується зменшити на 2.69%. У наступних періодах, тобто у 2019 та 2020 роках зазначені тенденції залишаються майже незмінними.

Здійснимо прогноз показників ефективності зовнішньоторговельних операцій досліджуваного підприємства. Витрати на здійснення імпорتنих операцій та перепродажу імпоротної продукції зростатимуть пропорційно зі зростанням показника імпорту. Така сама тенденція стосується і зовнішньоторговельних операцій. Єдине, на чому планується економити – на статті «Інші витрати», кількість яких планується скоротити до мінімуму. Розглянемо основні показники ефективності перепродажу імпоротної продукції у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Основні показники для аналізу ефективності перепродажу імпоротної продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» протягом 2018 - 2020 р.р., тис. грн.**

| № за/п | Показники імпоротної діяльності підприємства   | Роки   |                          |        |
|--------|------------------------------------------------|--------|--------------------------|--------|
|        |                                                | 2018   | 2019<br>(попередні дані) | 2020   |
| 1      | Обсяг імпорту товарів, тис. грн.               | 174,56 | 197,77                   | 225,45 |
| 2      | Вантажно-розвантажувальні витрати, тис. грн.   | 61,10  | 62,2                     | 68,1   |
| 3      | Складські витрати, тис. грн.                   | 36,66  | 34,4                     | 39,3   |
| 4      | Експедиторські витрати, грн.                   | 16,13  | 15,9                     | 19,8   |
| 5      | Страхові витрати, тис. грн.                    | 9,71   | 10,2                     | 14,4   |
| 6      | Інші витрати, тис. грн.                        | 9,71   | 8,8                      | 10,3   |
| 7      | Фінансовий результат від імпоротної діяльності | 41,27  | 66,27                    | 73,55  |

Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»

З табл. 2.7 бачимо, що фінансовий результат від імпоротної діяльності складе у 2018 році 41,27 тис. грн., у 2019 році – 66,27 тис. грн., у 2020 році 73,55 тис. грн.

Отже, обчислимо ефективність імпоротної діяльності підприємства у аналізованому періоді та результати занесемо до табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники ефективності імпоротної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»  
протягом 2018 - 2020 рр.**

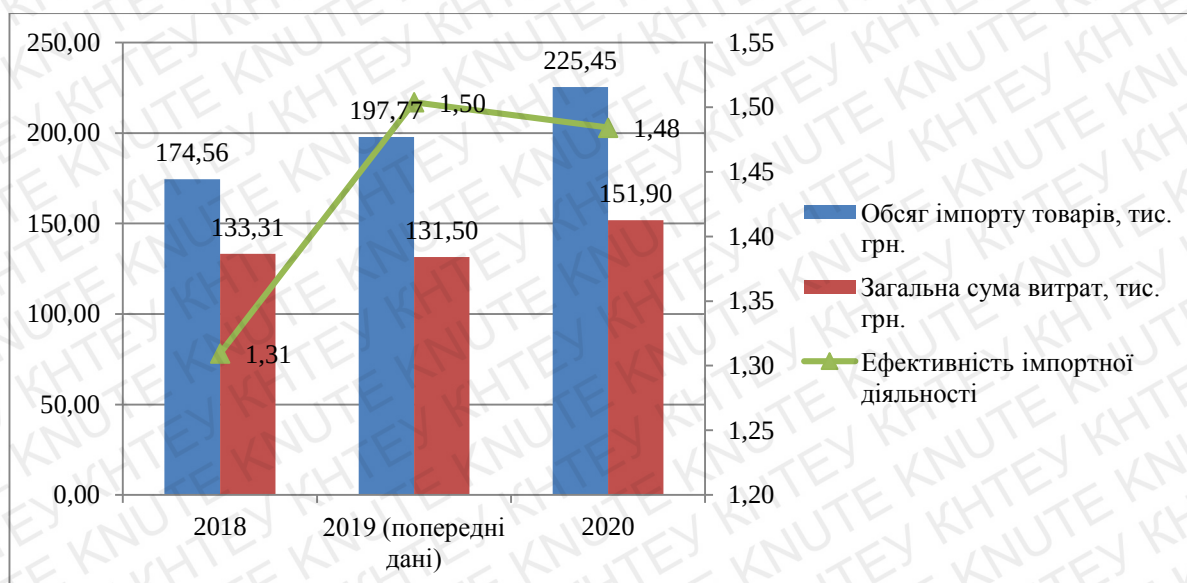
| Показник                           | 2018   | 2019 (попередні дані) | 2020   |
|------------------------------------|--------|-----------------------|--------|
| Обсяг імпорту товарів, тис. грн.   | 174,56 | 197,77                | 225,45 |
| Загальна сума витрат, тис. грн.    | 133,31 | 131,50                | 151,90 |
| Ефективність імпоротної діяльності | 1,31   | 1,50                  | 1,48   |

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

Отже, найбільш ефективною імпортна діяльність очікується у 2019 році – 1,50, у 2020 році даний показник за розрахунками експертів знизиться, але незначно - до 1,48 та В цілому ефективність перепродажу імпоротної продукції у прогностному періоді значно зросте.

Ефективність імпоротної діяльності можна показати у вигляді графіка (рис. 2.4).

Отже, ефективність імпоротної діяльності зросте у прогностному періоді, проте найбільша ефективність спостерігалася 2019 року – 1,50, а в 2020 році планується її значення на рівні 1,48.



**Рис. 2.4. Показники ефективності перепродажу імпортової продукції ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» протягом 2018 – 2020 років.**

*Джерело: складено за даними ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»*

## Висновки до розділу 2

1. Організація ЗЕД - дуже складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Таким чином стратегія зовнішньоекономічної діяльності враховує існування взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього середовища з точки зору використання ресурсного потенціалу, а зовнішнього середовища з позиції можливості конкурувати на зовнішніх ринках. При правильній організації імпортних операцій можна досягти непоганих фінансових результатів. Головне це правильно організувати зовнішньоекономічну діяльність. Потрібно пам'ятати що існують можливі шляхи удосконалення імпортних операцій. Для цього необхідно зважати на всі складові даних операцій. При правильному аналізі та дослідженні окремих факторів можливо розробити такий план дій, який би в більшій мірі



задовольняв підприємство, і сприяв в отриманні кращих прибутків від здійснення зовнішньоекономічних операцій, у нашому випадку - імпорتنих.

2. Проаналізувавши основні групи показників, які застосовуються у концепції VBM, рекомендується зупинитися на показнику економічної доданої вартості (EVA - Economic Value Added). Переваги показника EVA обумовлені тим, що він базується на комплексному підході до трьох основних сфер менеджменту: складанні капітального бюджету, оцінці ефективності діяльності підрозділів або підприємства в цілому, розробці оптимальної і справедливої системи преміювання менеджменту.

Для визначення рівня результативності організації та планування зовнішньоекономічної підприємства за кожним блоком процедур слід використовувати шкалу оцінки організації та планування зовнішньоекономічної підприємства за рівнями: низький, середній, високий. Результати оцінки організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» свідчать про недостатній рівень результативності. Наявна система внутрішнього контролю найбільш ефективна за напрямом контролю доходів від зовнішньоекономічної діяльності. Поряд із цим можна виокремити напрямки підвищення ефективності контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства: використання аналітичних процедур для розробки прогнозних бюджетів доходів та витрат від зовнішньоекономічної діяльності підприємства; формування якісної системи контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Після впровадження запропонованих рекомендацій щодо організаційно-методичного забезпечення контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» результативність досягає високого рівня. Результати оцінки відповідності контрольно-оцінної інформації підтверджують зроблені раніше висновки щодо результативності контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розроблена шкала оцінки дозволяє визначити ефективність контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства за критерієм відповідності контрольно-аналітичної інформації вимогам досягнення цілей.

3. Застосовуваний на підприємстві ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» комплексний підхід до оцінки контролю зовнішньоекономічної діяльності дає змогу визначити допустимі значення рівня ефективності системи внутрішнього контролю у визначених межах на кожному етапі контролю і в цілому. Використання наведеної системи критеріїв бальної оцінки дозволяє оцінити ефективність контролю зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» та визначити напрями забезпечення його якості, що у підсумку підвищить ефективність організації та планування зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства. Для обґрунтування запропонованих заходів щодо покращення цінової та товарної політики досліджуваного підприємства побудуємо товарний план продукції за структурою асортименту. Можна сказати, що вся продукція досліджуваного підприємства реалізується добре, тому і структура асортименту значно не зміниться. Планова структура товарного асортименту змінюється незначно. У 2019 році виручка збільшується на 13,3%, у 2020 році – на 14%. Питома вага лічильників тепла продажу продукції досліджуваного підприємства зменшується у 2018 році на 0,06 %, лічильників води 1,023%, питома вага приладів для монтажу збільшується 2018 року на 0,55 %, питома вага продажу іншої продукції у 2018 році планується зменшити на 2.69%. У наступних періодах, тобто у 2019 та 2020 роках зазначені тенденції залишаються майже незмінними. Фінансовий результат від імпортової діяльності складе у 2018 році 41,27 тис. грн., у 2019 році –66,27 тис. грн., у 2020 році 73,55 тис. грн. Найбільш ефективною імпортою діяльністю очікується у 2019 році – 1,50, у 2020 році даний показник за розрахунками експертів знизиться, але незначно - до 1,48 та В цілому ефективність перепродажу імпортової продукції у прогностичному періоді значно зросте.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Основний КВЕД ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД»: 43.21 Монтаж водопровідних систем, каналізації та кондиціонування. Підприємство займається установкою лічильників тепла і води. Імпортували прилади з Китаю і Туреччини. Провівши аналіз абсолютних показників діяльності підприємства було виявлено тенденцію зросту показників, проте також слід зазначити, що спостерігається спад у 2018 році у порівнянні з 2017. Це пояснюється тим, що ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» знаходилось у кризовому становищі, чому посприяв ряд проблем: пропозиція на продукцію стала перевищувати попит, дохід від реалізації імпортованої продукції не покривав понесених витрат на імпорт, реалізація продукції на внутрішніх ринках не приносила бажаного доходу і т.д. Чистий прибуток підприємства суттєво зріс у 2018 році у порівнянні з 2014 роком. У 2014 році підприємство було збитковим, а вже у 2018 році чистий прибуток зріс до 9,8 тис. грн. На сьогоднішній день ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» можна назвати прибутковим підприємством. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» зазнали позитивних змін у 2018 році порівняно з 2015 роком. В зв'язку з цим діяльність підприємства в подальшому повинна бути також направлена на пошук найбільш ефективних форм і методів співпраці з діловими партнерами по забезпеченню її рентабельності.

2. Частка імпорту у виручці від реалізації зростає з 32% у 2014 році до 40% у 2018 році. Зменшення імпорту по деяким періодам зумовлене зниженням виручки від реалізації підприємства, зокрема спостерігається значне зниження імпорту у 2018 році. Структура імпорту продукції досліджуваного підприємства є досить рівномірною. Імпорт лічильників тепла у 2014 році склав 48,3%, у 2015 році складає 49,73%, у загальній сумі імпорту, у наступних роках – відповідно 37,97%, 49,67%, 48,57%. Імпорт лічильників води у 2014 році – 17,3%, у 2015 році складає 14,68%, у



наступних роках відповідно 27,7%, 32,7% та 25,9%. Імпорт приладів для монтажу у 2014 році – 22,1%, 2015 році складає 27,84%, у загальній структурі імпорту, далі по роках відповідно – 24,02%, 15,51%, 22,82%. Решта – імпорт іншої продукції, у 2014 році – 12,3%, у 2015 році – 7,75%, у 2016 році – 10,31%, у 2017 та 2018 роках відповідно 2,13% та 2,71%. Імпорт продукції досліджуваного підприємства протягом 2014 – 2017 років мав тенденцію до збільшення, а в 2018 році відбулося значне його зниження – на 43,50%, імпорт лічильників тепла зменшився у 2018 році на 44,75%, імпорт лічильників води – на 55,25%, Імпорт приладів для монтажу – на 16,87%, імпорт іншої продукції – на 28,12%. В основному підприємство імпортує продукцію з Китаю. У 2015 році на 82,53%, у 2016 році на 84,21%, у 2017 році на 81,44%, у 2018 році – на 82,19%. Також значні частки у імпорті продукції займає Туреччина та Литва. Туреччина займає 12,29% у 2015 році, 12,54% у 2016 році, 12,66% у 2018 році. Найбільшим торговим партнером ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» залишається Китай. Його вага займає 81,2 % у 2014 році, 82,53% у 2015 році, 84,21% у 2016 році та трохи знижується у 2018 році до 82,19%. Також досить значні обсяги підприємство закуповує у Туреччині – 11,9% у 2014 році, 12,29% у 2015 році, 12,54% у 2016 році, 12,66% у 2018 році, та Литві й Латвії. Найбільш ефективною імпортна діяльність була у 2018 році – 1,31, у 2015 році цей показник був значно меншим – 1,25, у 2016 році – 1,26, у 2017 році – 1,25, у 2014 році – 1,39. Ефективність імпоротної діяльності можна показати у вигляді графіка

3. Для ефективної організації контролю у системі міжнародного менеджменту на рівні підприємства необхідна адекватна умовам його роботи структура управління. Фінансовий результат від перепродажу імпоротної продукції складає у 2014 році - 9,17 тис. грн., у 2015 році – 12,43 тис. грн., у 2016 році 58,60 тис. грн., у 2017 році - 61,02 тис. грн., у 2018 році – 41,27 тис. грн. Найбільш ефективною імпортна діяльність була у 2018 році – 1,31, у 2015 році цей показник був значно меншим – 1,25, у 2016 році – 1,26, у 2017 році – 1,25, у 2014 році – 1,39. Отже, незважаючи на абсолютне зменшення

показника імпорту у 2018 році, ефективність імпортової діяльності все ж мала найбільший показник, що доводить перспективи нарощення імпорту у наступних роках.

4. Організація ЗЕД - дуже складна і клопітка робота. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. Тому, для ефективного керівництва ЗЕД на рівні підприємства, необхідна адекватна до умов його роботи структура управління. Таким чином стратегія зовнішньоекономічної діяльності враховує існування взаємозв'язку внутрішнього та зовнішнього середовища: внутрішнього середовища з точки зору використання ресурсного потенціалу, а зовнішнього середовища з позиції можливості конкурувати на зовнішніх ринках. При правильній організації імпортової операції можна досягти непоганих фінансових результатів. Головне це правильно організувати зовнішньоекономічну діяльність. Потрібно пам'ятати що існують можливі шляхи удосконалення імпортової операції. Для цього необхідно зважати на всі складові даних операції. При правильному аналізі та дослідженні окремих факторів можливо розробити такий план дій, який би в більшій мірі задовольняв підприємство, і сприяв в отриманні кращих прибутків від здійснення зовнішньоекономічних операцій, у нашому випадку - імпортової.

5. Проаналізувавши основні групи показників, які застосовуються у концепції VBM, рекомендується зупинитися на показнику економічної доданої вартості (EVA - Economic Value Added). Переваги показника EVA обумовлені тим, що він базується на комплексному підході до трьох основних сфер менеджменту: складанні капітального бюджету, оцінці ефективності діяльності підрозділів або підприємства в цілому, розробці оптимальної і справедливої системи преміювання менеджменту.

Для визначення рівня результативності організації та планування зовнішньоекономічної підприємства за кожним блоком процедур слід використовувати шкалу оцінки організації та планування

зовнішньоекономічної підприємства за рівнями: низький, середній, високий. Результати оцінки організації та планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» свідчать про недостатній рівень результативності. Наявна система внутрішнього контролю найбільш ефективна за напрямом контролю доходів від зовнішньоекономічної діяльності. Поряд із цим можна виокремити напрямки підвищення ефективності контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства: використання аналітичних процедур для розробки прогнозних бюджетів доходів та витрат від зовнішньоекономічної діяльності підприємства; формування якісної системи контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Після впровадження запропонованих рекомендацій щодо організаційно-методичного забезпечення контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» результативність досягає високого рівня. Результати оцінки відповідності контрольно-оцінної інформації підтверджують зроблені раніше висновки щодо результативності контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розроблена шкала оцінки дозволяє визначити ефективність контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства за критерієм відповідності контрольно-аналітичної інформації вимогам досягнення цілей.

6. Застосований на підприємстві ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» комплексний підхід до оцінки контролю зовнішньоекономічної діяльності дає змогу визначити допустимі значення рівня ефективності системи внутрішнього контролю у визначених межах на кожному етапі контролю і в цілому. Використання наведеної системи критеріїв бальної оцінки дозволяє оцінити ефективність контролю зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «МЕГАВАТТ ЛТД» та визначити напрями забезпечення його якості, що у підсумку підвищить ефективність організації та планування зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства. Для обґрунтування запропонованих заходів щодо покращення цінової та товарної політики досліджуваного підприємства побудуємо товарний план продукції



за структурою асортименту. Можна сказати, що вся продукція досліджуваного підприємства реалізується добре, тому і структура асортименту значно не зміниться. Планова структура товарного асортименту змінюється незначно. У 2019 році виручка збільшується на 13,3%, у 2020 році – на 14%. Питома вага лічильників тепла продажу продукції досліджуваного підприємства зменшується у 2018 році на 0,06 %, лічильників води 1,023%, питома вага приладів для монтажу збільшується 2018 року на 0,55 %, питома вага продажу іншої продукції у 2018 році планується зменшити на 2.69%. У наступних періодах, тобто у 2019 та 2020 роках зазначені тенденції залишаються майже незмінними. Фінансовий результат від імпортової діяльності складе у 2018 році 41,27 тис. грн., у 2019 році –66,27 тис. грн., у 2020 році 73,55 тис. грн. Найбільш ефективною імпортою діяльністю очікується у 2019 році – 1,50, у 2020 році даний показник за розрахунками експертів знизиться, але незначно - до 1,48 та В цілому ефективність перепродажу імпортової продукції у прогностичному періоді значно зросте.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Митний кодекс України від 2 жовтня 2012 року N 5406-VI, ОВУ, 2012 р., № 85, ст.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність : закон України : [прийнято ВР 16.04.1991 р. №959-XII із змінами № 2388-VI (2388-17) від 01.07.2010 р.] / ВВР. - 2010. - № 37. - 496 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф / [пер.с.англ.]. - СПб: Питер, 1999. - 416 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989. – 519
5. Афанасьев М.В. Стратегія підприємства / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272 с.
6. Бабець Є.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту /Є.К. Бабець, В.І. Шалацький //Наукові праці КНТУ. Економічні науки. - 2010. - Вип. 26.
7. Багол А. Г. Структура современных механизмов формирования стратегии предприятия / А. Г. Багол, Н. Л. Кусик // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: збірник наукових праць. – Луганськ : Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2009. – № 21. – С. 35.
8. Белошاپка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика /. В.А. Белошاپка, Г.В. Загорий – Киев: Абсолют – В – 2008. – 352 с.
9. Василенко В. А. Стратегическое управление / В. А.Василенко, Т. И. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
- 10.Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания: Пер. с англ. / Х. Виссема — М.: Финпресс, 2000. — 271 с.
- 11.Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский– М.: Гардарики, 2014. – 296 с.

12. Володькина М. В. Стратегический менеджмент [учеб. пособие] / М. В. Володькина. - К. : Знание, 2002. - 159 с.
13. Воронкова А. Е. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / А. Е. Воронкова В. Г. Лежєпєкова, О. В. Свїрїдова, Ю. С. Погорєлов. - Луганськ. : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. - 320 с.
14. Герасимчук В.Г. Дїагностика системи управлїння пїдприємством / В.Г. Герасимчук – К.: Вища шк., 2014. – 268 с.
15. Дїдкївський М. І. Зовнішньоекономічна дїяльнїсть пїдприємства: навч. посїб. / М. І. Дїдкївський. - К. :Знання, 2006.- 462 с.
16. Іванов Ю. Б. Стратегїя пїдприємства: Пїдручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечєтова-Тєрашвїлї, О. В. Рєвенко. - Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. - 560 с.
17. Карлоф Б. Дєловая стратегия [Текст] : концепция, содерж., символы : пер. с англ. / Б. Карлоф ; ред. Е. В. Виноградова. - М. : Экономика, 1991. - 239 с
18. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної дїяльнїстї : пїдруч. 2-є вид., перероб. і доп. / О. А.Кириченко. - К. : Знання, 2008. - 518 с.
19. Клебанова Т.С. Банкрутство і санація пїдприємства: теорїя і практика кризового управлїння: монографїя / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мазєнков та їн.; за ред. О.В. Мазєнкова. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2003. – 272 с.
20. Ковалєнко О.М. Особливостї складання бїзнес-плану зовнішньоекономічної дїяльнїстї /ОМ. Ковалєнко, С.С. Шаповал // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://nauka-ua.ency.biz/?p=8301> - Назва з екрану.
21. Коваль М.І. Необхїднїсть розробки системи стратегїчного планування на сучасних пїдприємствах/ М.І. Коваль. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://intkonf.org/koval-mi>. - Назва з екрану.
22. Ковтун Е. Планування ЗЄД на пїдприємствах малого та середнього бїзнесу /Е. Ковтун, Т. Малашєвська // Тернопільський їнститут АПВ НААНІНТЕРНЕТ- КОНФЕРЕНЦІЇ [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://conftiapv.at.ua/publ/konf\\_6\\_7\\_traven\\_](http://conftiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_) - Назва з екрану.



23. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сваченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 792 с.
24. Коломієць І.Ф. Стратегія інтернаціоналізації в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltn/16\\_2/313\\_Kolomijec\\_16\\_2.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltn/16_2/313_Kolomijec_16_2.pdf). - Назва з екрану.
25. Мазаракі А. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. - К. : Київ. Нац. торг.-ун-т, 2012. - 824 с.
26. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : підручник [для студ. ВНЗ] / А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко / за ред. проф. Н.М. Ушакової. – К. : Вид-во "Хрещатик", 1999. – 800 с.
27. 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](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_87307.doc.htm).
28. Маркетинговий менеджмент / За ред. Л.В.Балабанової. - К.: „Знання”, 2009. - 354 с.
29. Мартиненко М.М. Основи менеджменту . – К.: “Каравела”, 2010. –494 с.
30. Марцин В.С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації II Регіональна економіка. - 2015. - №2. - С. 220 - 224.
31. Матузов Н. И. Коллизь в праве: причины, виды и способы разрешения правоведение / Н. И. Матузов // Правоведение. - 2015. - № 5. -С. 225-244.
32. Мельник Т.В. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз / Т.В. Мельник // Міжнародна економічна політика. - № 8-9. – 2014. – С. 221-244.
33. Коблянська Г.В. Методологія обліку і фінансової звітності експортних операцій / Г.В. Кобилянська // Бухгалтерський облік та і аудит. - 2014. - № 5. - С. 4 - 15.

- 34.Мельник О. Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Текст] / О. Мельник, Ю. Логвіненко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2007. - № 15 (599). - С. 124 - 130.
- 35.Методы исследования свойств сырья и продуктов питания / Составители: Козлова Т.С., Охинова А.М. – Улан-Удэ: Издательство ВСГТУ, 2014. – С. 64-66.
- 36.Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минц-берг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - СПб. : Питер, 2010. - 336 с.
- 37.Миролюбова Т.В. Совершенствование внешнеэкономической деятельности предприятий в условиях рыночной экономики [Текст]: авто- реф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Т.В. Миролюбова. - Екатеринбург: Рос. АН, Урал. отд-ние, Ин-т экономики, 1992. - 20 с.
- 38.Міщенко А.П. Стратегічне управління / Навчальний посібник. - К: „Центр навчальної літератури”, 2009. - 285 с.
- 39.Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів/ С.З. Мошенський, О.В. Олійник. Житомир: ПП «Рута», 2007.-704с.
- 40.Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація / В. І. Отенко. – Х. : вид-во «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.
- 41.Панченко Є.М. Міжнародний менеджмент. – К.: КДЕУ, 2010. – 80с.
- 42.Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління [Текст]: монографія / Л.І. Піддубна. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. - 368 с.
- 43.Покровская В. В. Международные коммерческие операции и их регламентация. Внешнеторговый практикум. / В. В. Покровская. - М. : ИНФРА-М, 1996. - 326 с.
- 44.Попов С.А. Стратегическое управление: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А.Попов – М.: ИНФРА–М, 2010. – 304с.

- 45.Пухтаєвич Г.О. Аналіз національної економіки [Текст] / Г.О. Пухтаєвич. - К.: КНЕУ, 2010. - 254 с.
- 46.Розпорядження «Про затвердження переліків пунктів пропуску на митному кордоні України, через які здійснюється ввезення на її митну територію, вивезення за її межі та переміщення транзитом окремих видів товарів» № 570-р від 25-07-2007.
- 47.Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством// [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.library.if.ua/book/60/4194.html> - Назва з екрану
- 48.Рум'янців А. П., Рум'янцева Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2009 – 234 с.
- 49.Рэхем Н. Управление большими продажами. «НПРО» / Н. Рэхем, Р. Рафф – К.: Центр навчальної літератури, 2009 – 313 с.
- 50.Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2012. – 390 с.
- 51.Самуэльсон П. Экономика : пер. с англ. / Самуэльсон П., Нордхауз В. – М. : БИНОМ, 2007. – С. 699.
- 52.Сисоєва Т. П. Формування та розвиток зовнішньоекономічної діяльності регіонів України в умовах глобалізації (на прикладі Київської області) [текст] : Дис... канд. наук: 08.00.05 - 2008.
- 53.Смирнова И.А. Основные факторы эффективности внешнеторговой деятельности предприятий [Текст] / И.А. Смирнова. - Вестник СГСЭУ. - 2014. - № 13 (2). - С. 67 - 70.
- 54.Стратегический менеджмент/ Под ред. Петрова А. Н. - СПб.: Питер, 2010. - 496 с.
- 55.Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа : Пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М. : Вильямс, 2013. - 924 с.
- 56.Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [учебник 6-е изд] / Р. А. Фатхутдинов. - М : "Дело", 2014. - 448 с.



- 57.Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування/ Т.Є Циба // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - №2(56). - С. 159 - 172.
- 58.Циганкова Т. М., Петрашко Л. П., Кальченко Т. В. *Міжнародна торгівля* / Т.М. Циганкова, Л.П. Петрашко, Т.В. Кальченко. Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2011. - 448 с.
- 59.Шамота Г. М. Аормування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок / Г.М. Шамота, Ю.О. Коваленко // Економічний вісник. – 2012.- №12 - С. 12-15
- 60.Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. - 232 с.
- 61.Шкурупій О.В. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства Навч. посіб. / Шкурупій О.В., Гончаренко В.В., Артеменко І.А. та ін. — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 248 с.
- 62.Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименк, Л. П. Гацька, М. В. Півторак - К. : ЦУЛ, 2011. - 488 с.
- 63.Яковлев А.И. Усовершенствование методов определения эффективности внешнеэкономической деятельности А.И. Яковлев // Финансы Украины. - 2008. - № 9. - С. 28 - 34.
- 64.Dunkan R. What Is The Right Organization Structura? // Organizational Dynamic's. – Winter, 1979.
- 65.Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / James M. Higgins, Julian W. Vincze. — Chicago: The Dryden Press, 1983. — XX, 1180 p
- 66.Mintzberg H. , ‘Five Ps for strategy’ California Management Review, Fall 1987.