

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

(на матеріалах ТОВ «Фармасел», смт. Клавдієво-Тарасове)

Студентки 5 курсу, 3 групи,
Факультету міжнародної торгівлі та права,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
«Міжнародний бізнес»

підпис студента

Понової Надії
Юріївни

Науковий керівник
кандидат економічних наук

підпис керівника

Карпенко Марина
Олександрівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

підпис керівника

Лежепьоківа Вікторія
Геннадіївна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет Міжнародної торгівлі і права Кафедра Світової економіки
Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини», освітня
програма «Міжнародний бізнес».

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Понової Надії Юріївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
Управління зовнішньоторгівельними операціями в міжнародному
бізнесі

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту)

Дослідження особливостей управління зовнішньоторгівельними
операціями в міжнародному бізнесі.

Об'єкт дослідження

Процес управління зовнішньоторгівельними операціями в
міжнародному бізнес.

Предмет дослідження

Теоретичні та практичні аспекти здійснення управління
зовнішньоторгівельними операціями

4. Перелік графічного матеріалу - таблиць – 9, рисунків – 2

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «ФАРМАСЕЛ»

1.1. Зміст та особливості управління зовнішньоторгівельними операціями в міжнародному бізнесі

1.2. Аналіз зовнішньоторгівельних операцій ТОВ «Фармасел»

Висновок до розділу 1

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФАРМАСЕЛ»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Фармасел»

2.2. Пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фармасел»

Висновок до розділу 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.11.2022	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.12.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 10.01.2023	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 20.01.2023	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 26.01.2023	
6	Подача готової ВКР на кафедру	До 30.01.2023	
7	Попередній захист ВКР	30.01.-10.02.2023	
8	Захист ВКР	за графіком з 13.02.2023	

8. Дата видачі завдання « ____ » _____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
Карпенко М.О. _____

10. Керівник освітньої програми
Лежешькова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент
Понова Н.Ю. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

ВКР виконано на актуальну тему за проблематикою, що відповідає ОС «бакалавр» спеціалізації «Міжнародний бізнес». У першому розділі досліджено особливості управління зовнішньоторгівельними операціями в міжнародному бізнесі, проведено аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фармасел».

У другому розділі здійснено оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Фармасел» та визначено пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії.

В цілому, робота відповідає вимогам до ВКР ОС бакалавр спеціалізації «Міжнародний бізнес» та може бути рекомендована до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Карпенко М.О.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » ____ 20 ____ р.

АНОТАЦІЯ

Понова Надія Юріївна. Управління зовнішньоторгівельними операціями в міжнародному бізнесі (на матеріалах ТОВ «ФАРМАСЕЛ»).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальному дослідженню управління зовнішньоторгівельних операцій в міжнародному бізнесі.

В роботі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ФАРМАСЕЛ», включаючи аналіз зовнішньоторгівельних операцій.

У другому розділі завдяки аналізу агрегованого бізнес-показника складеного на основі даних з відомих міжнародних рейтингових систем було запропоновано найпривабливіше бізнес-середовище для виходу підприємства на міжнародний ринок зі своєю продукцією. У результаті проведенного дослідження зовнішньоторгівельних операцій було розроблено низку кроків для вдосконалення управління зовнішньоторгівельними операціям підприємства.

Ключові слова: управління зовнішньоторгівельними операціями, міжнародний бізнес, експортний потенціал, ЗЕД, зовнішній ринок.

ANNOTATION

Ponova Nadiya. Management of foreign trade operations in international business (based on the materials of PHARMASEL LLC).

The final qualification work is devoted to the current study of the management of foreign trade operations in international business.

The work includes a comprehensive analysis of the activities of PHARMASEL LLC, including the analysis of foreign trade operations.

In the second chapter, thanks to the analysis of the aggregated business indicator compiled on the basis of data from well-known international rating systems, the most attractive business environment for entering the international market with its products was proposed. As a result of the conducted study of foreign trade operations, a number of steps were developed to improve the management of the enterprise's foreign trade operations.

Keywords: management of foreign trade operations, international business, export potential, foreign economic activity, foreign market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «ФАРМАСЕЛ»	
1.1. Зміст та особливості управління зовнішньоторгівельними операціями в міжнародному бізнесі.....	4
1.2. Аналіз зовнішньоторгівельних операцій ТОВ «Фармасел».....	13
Висновок до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФАРМАСЕЛ»	
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Фармасел».....	24
2.2. Пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фармасел».....	30
Висновок до розділу 2.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Становлення та подальший розвиток зовнішньоекономічних зв'язків України визначає особливості роботи підприємств фармацевтичної промисловості. Через нестабільність економічної середовища та постійні ризики загострюється конкуренція бізнесу. Пристосовуватись до економічних умов, що постійно змінюються стає необхідною навичкою. Для того, щоб бізнес залишався стабільним, необхідно правильно визначити свою стратегію і тактику поведінки на зовнішніх ринках, систематично аналізувати зовнішнє середовище, вивчати діяльність конкурентів і діагностувати конкурентоспроможність компанії.

Проблема активізації виходу на зовнішні ринки та підвищення конкурентоспроможності підприємств загалом і фармацевтичної продукції зокрема набуває актуальності на сучасному етапі. Після вступу України до СОТ з посиленням міжнародної конкуренції зросла роль і значення управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Ця діяльність значно активізувалася після підписання угоди про асоціацію України з ЄС та отримання безвізового режиму, що зумовило актуальність теми дослідження.

Метою дослідження: є дослідження особливостей управління зовнішньоторговельними операціями в міжнародному бізнесі.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети:

- розглянути зміст та особливості управління зовнішньоторговельними операціями в міжнародному бізнесі;
- проаналізувати зовнішньоторговельні операції ТОВ «Фармасел»;
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Фармасел»;

- визначити пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фармасел».

Об'єктом досліджень є процес управління зовнішньоторговельними операціями в міжнародному бізнесі.

Предметом досліджень є теоретичні та практичні аспекти вивчення управління зовнішньоторговельними операціями.

Методи досліджень: Загальнонаукові та спеціальні методи, такі як: аналіз, синтез, класифікація, економічні та статистичні методи.



РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГІВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «ФАРМАСЕЛ»

1.1. Зміст та особливості управління зовнішньоторгівельними операціями в міжнародному бізнесі

У результаті запроваджених ринкових реформ, що призвели до децентралізації зовнішньої торгівлі, вітчизняні підприємства отримали право безпосереднього виходу на зовнішній ринок, що в свою чергу стимулювало розвиток їх зовнішньоекономічної діяльності. На відміну від зовнішньоекономічних зв'язків (ЗЕД), які постають як форма міжнародних відносин між країнами, зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на мікрорівні, на рівні конкретних підприємств.

У більшості наукових джерел зовнішньоекономічна діяльність трактується як сукупність виробничих, організаційно-господарських і комерційних функцій, пов'язаних з виходом на зовнішній ринок шляхом укладання угод з іноземними партнерами. Іншими словами, зовнішньоекономічну діяльність можна розглядати в двох аспектах. У першому - як одна з форм міжнародних економічних відносин, у другому - як самостійна діяльність підприємства, також є складовою частиною діяльності всього підприємства, у другому - частиною його діяльності. відбувається на іншому, міжнародному рівні з суб'єктами інших країн.

У більшості випадків розвитку зовнішньої торгівлі на рівні підприємства [18] сприяють: розширення збутової діяльності виробника, що в свою чергу призводить до зростання рентабельності за рахунок розширення виробництва

та підвищення прибутку на зовнішньому ринку; ; Якісна, шикарна матеріально-технічна база, технологічні новинки, обладнання та комплектації.

Важливо придбати нові комунікаційні та управлінські технології; вдосконалення цінової політики за рахунок можливості порівняння внутрішніх і зовнішніх цін і, відповідно, витрат; залучення прямих капітальних інвестицій іноземних партнерів, спрямованих на модернізацію виробничих потужностей, що у свою чергу призводить до підвищення рівня експортних можливостей та конкурентоспроможності вітчизняного виробника на світовому товарному ринку; запровадити спеціалізацію та кооперацію з іноземними партнерами та отримати можливість брати участь у міжнародному поділі праці.

Зовнішньоекономічна діяльність – явище багатогранне. Воно складається із зовнішньої торгівлі, міжнародної виробничої кооперації, міжнародної науково-технічної та інвестиційної кооперації, валютно-фінансових і кредитних операцій. Кожен із названих видів має свої форми. Наприклад, зовнішня торгівля включає експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Виробнича кооперація за своєю правовою природою включає організацію спільного виробництва та вибір спеціальностей партнерів-учасників. Ця робота може бути організована шляхом створення спільного підприємства (зі створенням юридичної особи, або лише на основі договору про співпрацю без виділення в окрему юридичну особу) відповідно до законодавства України. договірне співробітництво. Основним завданням розвитку економіки України є поєднання виробництва та зовнішньоекономічної діяльності в єдиний органічний, успішно функціонуючий організм.

Принципи ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах [1]: збільшення експортних можливостей, шляхом прийняття активної участі у різних форматах міжнародної бізнес-політики; постійне

зростання конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників та агропромислового комплексу; розвиток регіональної підприємницької діяльності компаній, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю або бажають у ній брати участь.

Для досягнення успіху у зовнішньоекономічній діяльності підприємству необхідно істотно змінити систему управління в цілому. Зокрема, це насамперед стосується процесу прийняття управлінських рішень у виробничо-комерційній діяльності підприємства, яка повинна бути спрямована на вихід на зовнішні ринки та інтеграцію в іноземне міжнародне співтовариство з метою ефективного використання міжнародних позитивних факторів для свого економічного зростання [5]. Необхідно розуміти, що система управління повинна включати дві підсистеми: перша – апарат управління зовнішньоекономічними операціями, до складу якого входять топ-менеджери підприємства; другий - торгово-виробничі відділи як об'єкти управління, в їх функціональні завдання входить реалізація функціональних можливостей у зовнішньоекономічних операціях на основі прийнятої стратегії виходу з ринку (експорт, імпорт).

У господарській діяльності корпорації апарат управління ЗЕД, який входить до складу об'єкта системи внутрішньоекономічного управління, слід розглядати лише як частину загального апарату управління підприємством. Тому між менеджерами, які працюють на внутрішньому та зовнішньому ринках, є спільні риси. Перш за все, це спільна ринкова стратегія підприємства як орієнтир в організації управління зовнішньоекономічною діяльністю.

За своєю природою управлінський персонал, задіяний на внутрішньому та зовнішньому ринках, використовує однакові технології управління, виконує спільні функції на основі одних і тих же принципів і передумов при прийнятті рішень. На даний момент, незважаючи на дивовижну одноманітність

управління ЗЕД, воно має свої особливості, що зумовлено особливим об'єктом управління, а саме:

- господарська діяльність підприємства, яке є об'єктом управління, здійснюється в рамках кількох законів, що завжди потребує додаткового узгодження;
- включає широкий територіальний простір, який змінюється залежно від наявних природних ресурсів, клімату, часу та інших факторів;
- багато суб'єктів економічних відносин можуть бути залучені в глобальні економічні відносини, вони здійснюють свою діяльність у різних політичних, соціальних і культурних сферах, можливо, по-різному сприймають цінність через соціокультурні стереотипи та моделі поведінки;
- роль суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності - це не тільки суб'єкти господарювання, що діють на основі індивідуальної ініціативи, а й (ідеальні) держави, які виступають від імені громадян у проведенні їх політики, мають власну стратегію зовнішньоекономічної діяльності. економічна діяльність і прийнятний набір інструментів для вирішення проблем, що постають перед ними;
- у сфері зовнішньої торгівлі значну роль відіграють міжурядові організації, які впливають на зовнішньоторговельні та інші відносини учасників цих процесів. Вищезазначене дозволяє стверджувати, що управління зовнішньоекономічною діяльністю є невід'ємною частиною системи управління підприємством, має свою місію, мету розвитку та правову регламентацію.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється за певними правилами та положеннями, які завжди використовуються в процесі управління. Зовнішньоекономічна діяльність класифікується за різними ознаками, які виявляються в певних видах, а саме: через міжнародну торгівлю

товарами та послугами; придбання обладнання через міжнародний лізинг; використання інноваційних іноземних активів; впровадження договірних форм; отримання міжнародних інвестицій. Сьогодні, хоча немає єдиної думки щодо визначення сутності окремих видів зовнішньоекономічних операцій, до основних слід віднести експортно-імпортні операції, операції зустрічної торгівлі, реекспортні та реімпортні операції.

Українські компанії та їх іноземні партнери під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності регулюються законодавством України. Вітчизняні учасники реалізують ЗЕД самостійно та незалежно, виконуючи всі договори та зобов'язання, прийняті в результаті їх підписання. Зовнішньоекономічна діяльність характеризується специфічними принципами, затвердженими в міжнародно-правових актах.

Ці угоди є обов'язковими для всіх країн, які їх підписали. Повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин міститься в "Хартії економічних прав і обов'язків держав", прийнятій на IV спеціальній сесії Генеральної Асамблеї ООН у 1974 році. Більшість вимог Декларації про встановлення нового економічного порядку та програми діяльності щодо її реалізації містяться в інших міжнародних документах Світової організації торгівлі (COT) [24].

У процесі систематизації теоретичних джерел із зазначеної проблематики дослідники виділяють три етапи, на яких змінювалося розуміння сутності зовнішньоекономічної діяльності. На першому етапі домінували описові концепції, що відображали класичні теорії міжнародної торгівлі. Так було до 19 століття включно. На другому етапі дослідники використовували регулятивні теорії розвитку (середина 70-х рр. XX ст.). На третьому етапі найбільшого поширення набули сучасні концепції системного підходу до економічного розвитку.

Характерною рисою вищевказаних етапів є різноманітність теоретичних підходів до взаємозв'язку міжнародної торгівлі та міжнародного менеджменту. Підхід на мікрорівні майже не використовувався, оскільки сама наука менеджменту була в зародковому стані. Розвиток економічної теорії загалом передувала теорії управління більш ніж на двісті років. У зв'язку з малим обсягом зовнішньоторговельних операцій не було необхідності застосовувати постулати наукового менеджменту ЗЕД. На практиці на першому етапі особливої потреби у використанні менеджменту міжнародних торговельних операцій не було.

Для цього вони використовували обмін практичним досвідом, керувалися здоровим глуздом, поважали стійкі традиції, дотримувалися традицій торгівлі. Вже на другому етапі спостерігається активне втручання держав у здійснення зовнішньоторговельних операцій. Це сталося внаслідок впливу двох світових війн на процес створення двох протилежних соціально-економічних систем. Саме в цей період зростає роль валютного менеджменту як на рівні держав, так і на рівні конкретних підприємств. Зараз плануються міжнародні бізнес-операції. Саме в цей період були створені різноманітні державні та міжнародні організації.

В даний час роль корпоративного управління в зовнішньоекономічній діяльності різко зростає. У сучасних умовах західні компанії активно працюють на постсоціалістичному просторі, яким є Україна. З одного боку, новостворені приватні підприємства в Україні почали виходити на західні ринки, починаючи співпрацю із західними партнерами. Деякі з них стають транснаціональними компаніями з філіями в західних країнах. Вона стала вирішальним чинником швидкого та продуктивного розвитку міжнародного бізнесу та розширення зовнішньоекономічної діяльності завдяки наявності в міжнародних компаніях креативного корпоративного менеджменту [8].

Організація роботи у сфері зовнішньої торгівлі є дуже складним завданням, яке потребує пильної уваги до таких економічних питань: кон'юнктура ринку, потенційні споживачі та виробники, налагодження ділових відносин з ними, ведення переговорів, підписання контрактів тощо. На мікроекономічному рівні ефективність валютного менеджменту може бути досягнута завдяки оптимальній структурі управлінського апарату залученої компанії, незалежно від того, чи входить до її обов'язків функція прийняття валютних рішень чи ні. У цьому контексті фонетичне поняття «структура» має лінгвістично означати опору, каркас або основу. Будь-яка фірма, що працює на вільному ринку, за самою своєю природою утворює кістяк, який з'єднує її функціональні органи, департаменти, відділи та органи.

Розрізняють три типи організаційної структури [7]:

- організаційно-виробнича структура;
- структура управління;
- організаційна структура підприємства.

У будь-якого суб'єкта господарювання є дві системи: перша – система управління; друга система — керована. До першої належать вищий і середній апарати управління, до другої — нижчі службовці та керівники (бригада, цех). Організаційно-виробнича структура — це система, яка використовується для управління підприємством, структура управління — це система управління підприємством, а організаційна структура підприємства об'єднує організаційно – виробничу структуру та структуру управління і забезпечує зв'язок між двома системами. Отже, структура управління ЗЕД реалізує побудову системи управління органами управління ЗЕП, службами та приладами.

Організаційна структура, що реалізує валютний менеджмент, є складовою корпоративного управління та спрямовує основну стратегію

розвитку корпорації та валютну стратегію, яка зазвичай вводиться як складова основної стратегії підприємства. Вдало вибрана стратегія адаптується до зовнішнього середовища завдяки вдало підібраній стратегії, і підприємство стає засобом виживання, а структура корпорації – опорою, яка його підтримує. У результаті можна створити логістичний ланцюг «середовище – стратегія – структура», де все взаємопов'язано і взаємообумовлено. У разі їх суперечності ставиться питання про існування фірми.

Для того, щоб вижити та ефективно працювати на ринках, що постійно змінюються з точки зору заснування та операцій, структура управління FES повинна постійно розвиватися в напрямку кращих форм управління [6]. Розглянемо докладніше сутність зовнішньоторговельних операцій. За допомогою такої операції здійснюється обмін між виробниками та споживачами різних країн. Глобалізація та Інтернет дозволяють людям здійснювати такі обміни. Іншими словами, зовнішньоторговельні операції являють собою сукупність заходів учасників представників різних країн, які здійснюються з метою торгового обміну. Ці операції ще називають комерційними. У них завжди є об'єкти і суб'єкти. Суб'єктами будуть підприємства, які мають право виходу на зовнішній ринок.

Об'єктами зовнішньоторговельних операцій є матеріальний процес, включений у систему обміну товарами та послугами або результат виробничої та науково-технічної кооперації. Саме вони визначають типи операцій, що здійснюються на зовнішньоторговельних майданчиках світового ринку. Усі зовнішньоторговельні операції поділяються на основні та допоміжні. Основні з них здійснюються тільки в безготівковій формі між учасниками, які безпосередньо беруть участь у цих операціях.

Експортна операція - діяльність, спрямована на реалізацію товарів через митний кордон України та передачу їх у власність іноземному контрагенту.

Продавець не зацікавлений у подальшій долі переданого товару, а для країни сам факт продажу та передачі товару іноземному покупцеві розглядається як експортна торгова операція [23]. Основними ознаками, що характеризують купівлю-продаж будь-якого активу як експортну операцію, є: наявність контракту з юридичною особою, яка не є резидентом країни продавця, та проходження активу через митну територію країни продавця. Сам факт експорту реєструється при перетині товаром митного кордону країни.

Структура експорту України характеризується явним домінуванням сировини та напівфабрикатів, високою залежністю від торговельної політики урядів країн, куди експортується продукція. Отже, для того, щоб не залежати від торговельної політики урядів країн, необхідно розробити ефективну експортоорієнтовану політику: конфіскаційну податкову систему; жорстко обмежена грошово-кредитна політика, що залишає підприємства без обігових коштів та інвестиційних ресурсів для розвитку виробництва; нестабільна зовнішньоторговельна політика тощо.

Існують проблеми і в розвитку експортного потенціалу українських підприємств: невідповідність технічної та матеріально-виробничої бази вітчизняних підприємств світовим аналогам призводить до зниження рівня конкурентних переваг та конкурентоспроможності експортної продукції; Через складний механізм залучення зовнішніх джерел фінансування підприємствам сьогодні не вистачає оборотних коштів, а проблема адаптації до динамічно мінливих вимог світового ринку вимагає від підприємств постійного розвитку в експортоорієнтованому промислово-виробничому напрямку. Це лише деякі з них, які притаманні більшості українських експортерів.

Навпаки, мало уваги приділяється проблемам підбору кадрів, які будуть виконувати основну інтелектуальну роботу, пов'язану з управлінською

діяльністю підприємства. Одна людина нічого не може зробити у великій команді. Будь-яка високоефективна політика, будь то на рівні держави чи підприємства, завжди є результатом роботи добре підібраної команди на чолі з хорошим керівником.

Визначимо сутність управління зовнішньоекономічними операціями. Аналіз різних трактувань дав змогу визначити цей процес як сукупність засобів і способів організації та стимулювання учасників ефективного товарообмінного процесу на світових ринках.

До найважливіших інструментів такого управління належать: маркетингово-логістичні інструменти (зовнішні ринки, методи та механізми ціноутворення, сегментація ринків, отримання інформації про способи доставки та реалізації продукції на цих ринках); інструменти фінансового менеджменту (визначення фінансових аспектів зовнішньоекономічної угоди, зокрема, умов і форм розрахунків тощо); інструменти управління персоналом (набір, підготовка переговорів, супровід процесу оформлення ЗЕД); засоби валютного самоменеджменту; інструменти управління іноземними філіями або партнерами.

1.2. Аналіз зовнішньоторгівельних операцій ТОВ «Фармасел»

ТОВ «Фармасел» реалізує свою продукцію як на вітчизняному, так і на зовнішньому ринках. Підприємство імпортує сировину, з якої після виробництва на власній території, експортує до інших країн свою продукцію та реалізує її на вітчизняному ринку.

Наведемо дані про експорт медичних товарів ТОВ «Фармасел» за 2019-2021 роки (табл. 1.1, 1.2).

Таблиця 1.1

Сумарний обсяг експорту

Продукції ТОВ «Фармасел» за 2019-2021 роки (тисяч доларів США)

Назва	2019			2020			2021		
	Вартість тис. дол.	Питома вага	Вага нетто, т	Вартість	Питома вага	Вага нетто, т	Вартість тис. дол.	Питома вага	Вага нетто, т
Медичні товари	3896	0,01%	255	2305	0,00%	159	1896	0,00%	177

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «Фармасел»

Отже, виходячи з даних таблиці 1.1 можна зробити висновки про те, що у 2021 році вартість експорту знизилася в порівнянні з 2019 роком з 3896 до 1896 тис. дол. США.

Зобразимо ці дані на рис. 1.1.

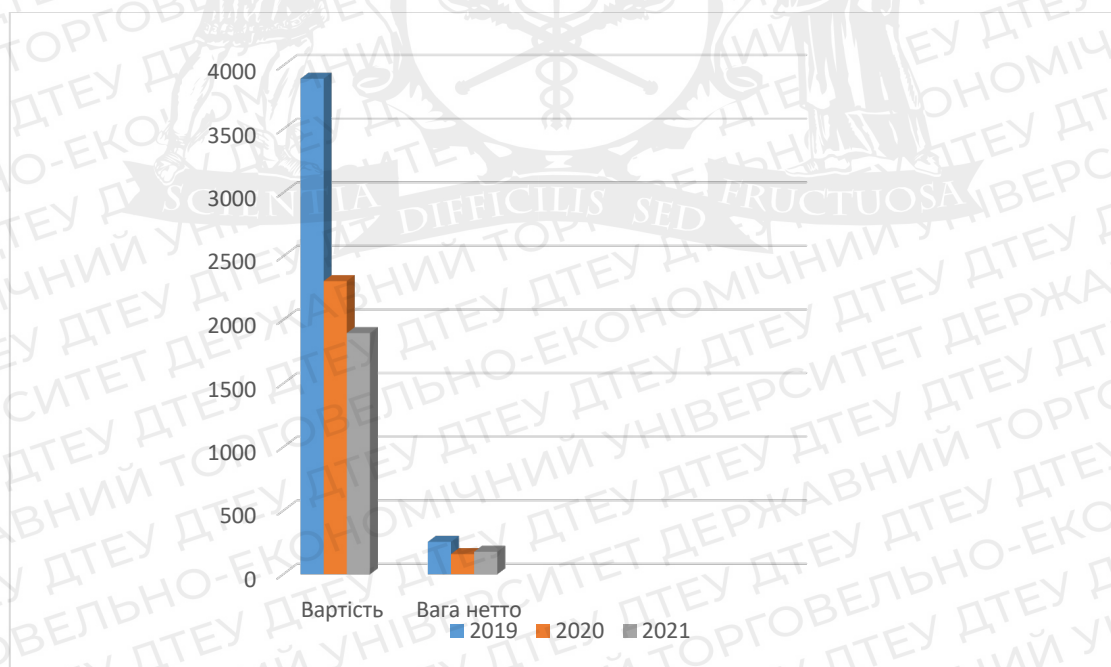


Рис. 1.1. Структура сумарного обсягу експорту медичних товарів ТОВ «Фармасел» за 2019-2021 роки

Наведемо дані зовнішньої торгівлі України з основними країнами за період 2019-2021 років

Таблиця 1.2

Географічна структура експорту ТОВ «Фармасел» з основними країнами – контрагентами за 2019-2021

Країна	Експорт, тис. дол. США	Питома вага, %
		Експорт
Польща	6132	75,73
Швеція	201	2,48
Інші	1764	21,79
Разом	8097	100

Джерело: Складено автором за даними ТОВ «Фармасел»

Зобразимо ці дані на рис 1.2.

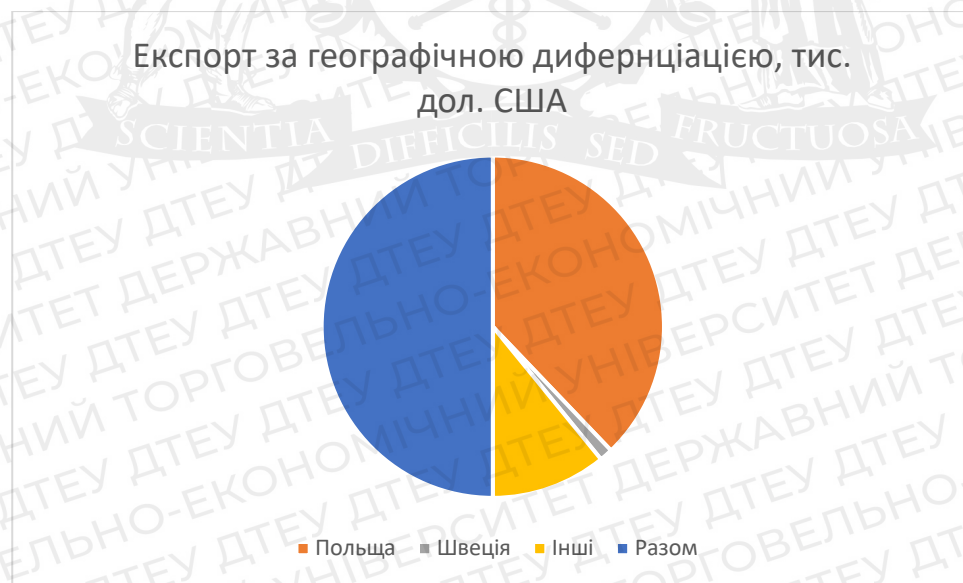


Рис.1.2. Структура сумарного експорту за географічною диференціацією за 2019-2021 роки

Аналізуючи всі ці таблиці та рисунки, можна сказати, що за період 2019-2021 років найбільшими експортерами за весь період є Польща, друге місце займають інші країни, третє – Швеція.

Об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити напрямок його функціонування та подальшого розвитку в динамічному зовнішньому середовищі суб'єкта. Оскільки, правильно оцінюючи позицію підприємства у бізнес-просторі, можна прогнозувати його подальший розвиток, враховуючи фактори внутрішнього та зовнішнього середовища [12]. Все це необхідно для вивчення інструментарію оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Існує багато способів і засобів оцінки конкурентоспроможності підприємства. У сучасній економічній теорії неоднозначність підходу до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює різноманітність методів її оцінки [13].

На конкурентоспроможність будь-якого підприємства впливає зовнішнє та внутрішнє середовище. Тому доцільно оцінювати конкурентоспроможність підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз використовується для стратегічного планування розвитку підприємства або його частини [12]. SWOT-матриця включає чітке відображення факторів – розробка стратегії компанії, яка має враховувати сильні та слабкі сторони підприємства, дозволяє визначити напрямки подальшого вдосконалення [14].

Рівень конкурентоспроможності оцінювався на ТОВ «Фармасел». У табл.1.3 наведено аналіз сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства. При цьому в SWOT-матриці можна знайти інформацію про чотири групи факторів аналізу і точно їх задати.

Таблиця 1.3

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Фармасел»

	Сильні сторони	Ранг	Вага	Сума	Слабкі сторони	Ранг	Вага	Сума
Внутрішнє середовище	1. Велике підприємство.	1	2	2	6. Висока собівартість виробництва	4	4	16
	2. Висока якість продукції.	3	3	9	7. Брак робочої сили.	3	3	9
	3. Гнучка політика керівництва	7	1	7	8. Нестача обігових коштів	8	1	8
	4. Різноманітність асортименту	6	2	12	9. Сезонність галузі, яку обслуговує підприємство	3	2	6
	5. Хороша репутація у клієнтів.	2	2	4				
Зовнішнє середовище	Можливості	Ранг	Вага	Сума	Загрози	Ранг	Вага	Сума
	10. Оптимізація технології продажів.	2	3	6	14. Поява нових конкурентів.	1	2	2
	11. Вихід на ринки ближнього зарубіжжя	2	3	6	15. Неприятлива економічна ситуація в країні.	8	2	16
	12. Підвищення кваліфікації кадрів, проведення семінарів.	6	2	12	16. Зростаючий конкурентний тиск	3	3	9
	13. Використання нових рекламних проектів	4	3	12	17. Зниження репутації.	4	2	8
					18. Банкрутство	8	1	8

Джерело: Складено автором на основі [14]

Для оцінки конкурентоспроможності галузі ми проводимо конкурентну діагностику з використанням моделі «5 сил» М. Портера. Цінність п'яти сил конкурентної моделі полягає в тому, що вони допомагають визначити структуру цих сил. Спільні зусилля цих сил визначають характер конкуренції на цьому ринку. Як правило, чим сильніші конкурентні сили, тим нижче колективна прибутковість фірм-конкурентів. Найжорстокіша конкуренція виникає тоді, коли ці п'ять сил створюють суворі умови на ринку та забезпечують довгострокову прибутковість або рівні збитки більшості фірм [18]. Аналіз сильних і слабких сторін поточної конкурентної ситуації, а також

можливих компенсаційних заходів базується на порівнянні та критичній оцінці всіх п'яти сил, їх значень та їх визначальних компонентів. Результати обговорення – сильні та слабкі сторони, компенсаційні заходи – наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Можливості, загрози й компенсації в моделі «5 сил»

Можливості	Загрози	Компенсації
Зниження ціни товарів, що постачаються	Низький рівень визнання серед споживачів	Застосування бренд-менеджменту, PR-заходів
Покращення умов постачання	Відсутність стимулювання осіб, що приймають рішення	Підвищення індивідуалізованості роботи менеджерів зі збуту
Економія на масштабі	Велика кількість конкурентів	Демпінг. Більш тонке позиціонування
Висока інертність споживача	Маленька частка ринку	Інформування споживача про його вигоди
Більші вигоди споживача	Низька лояльність споживача	Стратегія клієнтоорієнтування
Розширення асортименту	Доступні товари-замінники	Модернізація ринку

Джерело: Складено автором на основі [18]

Для визначення й оцінки стратегічних альтернатив складемо перелік ключових проблем поточної ринкової ситуації і сформуємо основні дії, які слід застосовувати для їхнього вирішення (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Стратегічні альтернативи в моделі «5 сил»

Проблема	Ранг	Дії
Незадовільні умови постачання при існуючій силі	2	Отримайте великі знижки Досягнення хороших умов товарного кредитування. Диверсифікація постачальників. Укладати середньострокові та короткострокові договори поставки

Продовження табл. 1.5

Низьке клієнтоорієнтування підприємства	3	Збільшити кількість менеджерів з продажу Прямо пов'язувати пріоритети менеджерів з продажу з рівнем задоволеності клієнтів Впровадження CRM системи
Відсутність ідентифікації на ринку (низька впізнаність)	1	Впровадити систему бренд-менеджменту
Байдужість покупців до товарів підприємства	3	Інформуйте споживачів про реальні та потенційні вигоди Переміщення та модифікація товарів Видалення із заміників

Джерело: Складено автором на основі [18]

Особливу увагу слід звернути на високу вірогідність зростання цін на продукцію постачальників, що, швидше за все, буде одним з напрямів проведення ними загальної збутової політики.

Проведемо аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Фармасел»

Критерії	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір	0,2	2	0,4
Темп зростання	0,2	1	0,2
Прихильність споживачів	0,2	1	0,2
Прибутковість	0,17	1	0,17
Технологічний потенціал	0,3	3	0,9
Організаційна структура	0,15	4	0,6
Частка ринку за сегментами	0,17	2	0,54
Сумарна зважена оцінка			0,94

Джерело: Складено автором на основі [13]

Аналізуючи дані, можна помітити, що конкурентоспроможність цього підприємства висока, це пов'язано з плідною роботою організації, сумарна зважена оцінка становить 0,94, що свідчить про хороший рівень конкурентоздатності.

Проведемо аналіз конкурентів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Оцінка факторів успіху конкуруючих підприємств

Ключові фактори успіху (оцінка сили)	ТОВ «Фармасел»	Конкуренти			
		ТОВ «Шельф»	ТОВ «С21 Інвестмент»	ТОВ «Тернофарм»	ПАТ «Фармак»
1. Імідж (репутація)	5	8	7	7	6
2. Ліцензії	4	8	5	7	5
3. Кваліфікація персоналу	6	6	8	7	7
4. Реклама	7	7	7	8	6
5. Фінансове положення	8	8	7	7	4
6. Собівартість	8	9	6	8	5
Всього	38	46	40	44	33

Джерело: Складено автором на основі [11]

За результатами ТОВ «Шельф» є лідером №1 на фармацевтичному ринку, а ТОВ «Тернофарм» – лідером №2.

При проведенні PEST-аналізу слід враховувати наступні дві позиції:

- Аналіз стратегічних факторів кожної складової повинен бути достатньо системним, оскільки всі складові життя взаємопов'язані;

- PEST-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, що складається з чотирьох історичних елементів, але не можна забувати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства у зовнішньому середовищі залежить від основних факторів, які найбільше впливають на його бізнес.

Найважливішими факторами макросередовища, що визначають діяльність ТОВ «Фармасел» є: економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та демографічні.

Основними політичними факторами, що впливають на діяльність підприємства, є: зміна влади, політична стабільність в країні, зміна політичної орієнтації, позиція органів державної влади щодо бізнесу та ін. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення можливостей для соціальних хвилювань, що негативно позначається на діяльності підприємства.

Що стосується економічних факторів, то вони також мають значний вплив на діяльність ТОВ «Фармасел». До таких факторів належать: заробітна плата, тарифи, курси валют, інфляція, банківські процентні ставки, ВВП, податкова система, рівень економічного розвитку. Так, зокрема, висока інфляція (близько 5%) призводить до знецінення грошей на підприємстві, але з іншого боку дозволяє підприємству погасити значні кредити та отримати оборотні кошти для використання різниці за курсами долара.

Правові фактори визначають, як компанія повинна вести бізнес, які податки вона повинна сплачувати і чому вона несе відповідальність. Основні правові фактори, що впливають на компанію: прийняття нормативно-правових актів, що послаблюють економічну ситуацію, укладання міждержавних угод у сфері експорту фармацевтичних товарів, зміни в податковій системі та якість «економічного законодавства». Ці фактори суттєво впливають на результати діяльності підприємства, оскільки призводять до зниження його прибутковості.

До технологічних факторів, що впливають на ТОВ «Фармасел», належать: НТП у виробничому секторі, удосконалення існуючих та запуск нових продуктів. Швидкі темпи науково-технічних змін вимагають значних інвестицій у ноу-хау, але, таким чином, сприяє підвищенню конкурентних позицій на ринку за рахунок використання нових технологій. Основною

складовою НТП є впровадження нових видів сировини, матеріалів та обладнання та технологій.

Навколишнє середовище постійно змінюється. Тому для діагностики стану підприємства необхідно володіти інформацією про характер можливих змін зовнішнього середовища. Така діагностика в основному проводиться за допомогою матричного методу. Для того, щоб визначити стан підприємства в зовнішньому середовищі, тобто отримати екологічний профіль, підприємство повинно створити та вибрати фактори, які, на думку експертів, матимуть певний вплив. Ви можете використовувати універсальний пакет, згаданий вище. Або, якщо ці фактори дійсно існують, їх можна доповнити новими факторами. Фактори, відібрані для відповідних груп, є основою для створення матриці факторних відносин за шкалою оцінки їх статусу (Див. Додаток А, табл. 1.8). Шкала оцінки встановлюється в діапазоні від 0 до 5 і встановлюється так, щоб більша шкала оцінки була ознакою складного і мінливого середовища.

Підсумовуючи, можна сказати, що аналіз впливу факторів зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні фактори підприємства для виявлення можливостей і загроз, визначити складність видимих умов, створених зовнішнім середовищем. Тільки детальний аналіз навколишнього середовища, що вимагає ретельного моніторингу процесів, дозволить повірити в своє майбутнє і відстежувати його вплив на поточну діяльність. Все це свідчить про те, що підприємству необхідно постійно та ретельно стежити за всіма змінами навколишнього середовища, використовуючи сучасні методики та методи.

Висновки до розділу 1

Об'єктами зовнішньоторговельних операцій є матеріальний процес, включений у систему обміну товарами та послугами або результат виробничої

та науково-технічної кооперації. Саме вони визначають типи операцій, що здійснюються на зовнішньоторговельних майданчиках світового ринку. Усі зовнішньоторговельні операції поділяються на основні та допоміжні. Основні з них здійснюються тільки в безготівковій формі між учасниками, які безпосередньо беруть участь у цих операціях.

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища – це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану визначають можливості та загрози контролю зовнішніх факторів підприємства, а також визначають складність видимих умов, створених зовнішнім середовищем. Тільки детальний аналіз навколишнього середовища, що вимагає ретельного спостереження за процесами, дозволяє вірити у своє майбутнє і спостерігати його вплив на поточну діяльність. Все це свідчить про те, що підприємству необхідно постійно і ретельно відслідковувати всі зміни в навколишньому середовищі, використовуючи сучасні техніки і методи.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ФАРМАСЕЛ»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Фармасел»

Кожний бізнес перед виходом на міжнародні ринки аналізує бізнес-середовище інших країн. Для того, щоб обрати найпривабливіше бізнес-середовище для здійснення своєї діяльності, необхідно здійснити аналіз та визначити агрегований показник стану бізнес-середовища країни.

Для подальшого порівняння та вибору найкращого бізнес-середовища було обрано наступні країни: Чехія, Литва, Латвія.

Ці країни було обрано через те, що вони здійснюють співпрацю з Україною в різних сферах, а саме: економічна, політична, соціально-культурна. Ці країни також є учасниками багатьох міжнародних організацій, членом яких є і Україна. Також відносно близьке розташування країн, спрощує логістично-транспортні шляхи.

Основою для вибору найкращого партнера стали результати аналізу показників кожної країни у відомих рейтингових системах:

- індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom);
- Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index)
- індекс глобалізації KOF (KOF Index of Globalisation).

Агрегований показник стану бізнес-середовища країни розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{M_i} \sum_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (1)$$

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

S_i – оцінка i -тої складової бізнес-середовища країни ($i=1, \dots, N$);

N – кількість складових бізнес середовища країни;

k_{ij} – оцінка j -го індикатору i -тої складової бізнес-середовища країни ($j=1, \dots, M_i$);

M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i -тої складової бізнес-середовища країни.

У табл. 2.1 наведено дані, які складені на основі даних отриманих з рейтингових систем.

Таблиця 2.1

Структура агрегованого показника оцінювання стану бізнес середовища країни

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Україна	Чехія	Литва	Латвія
Р Політико-правове середовище	1. політична глобалізація, де факто (кількість посольств, участь у міжнародних неурядових організацій, в миротворчих місіях ООН)	83.0	86.0	73.0	51.0
		93.0	92.0	85.0	84.0
		39.7	88.8	88.6	88.5
		31.4	81.8	74.6	75.1
	2. політична глобалізація, де юре (членство в міжнародних організаціях та міжнародних договорах)	33.8	59.6	66.6	61.1
		73.6	93.2	86.5	91.4
		89.1	78.9	84.5	76.4
	3. захист прав власності	50.0	82.1	83.9	83.9
	4. судова ефективність	61.3	75.5	81.9	81.9
	5. сумлінність влади				
	6. фіскальна свобода				
	7. податкове навантаження				
	8. політична стабільність				
	9. нормативно-правове середовище				

Продовження табл.2.1

Е Економічне середовище	1. економічна глобалізація, де факто (глобалізація торгівлі товарами та послугами, різноманітність торгових партнерів; фінансова глобалізація, прямі та портфельні інвестиції, зовнішній борг, резерви)	72.0 52.0 78.6 61.1 91.1 35.0 68.0 30.0 75.0	74.0 89.0 79.2 80.6 82.1 70.0 62.2 80.0 70.0	80.0 82.0 79.2 80.6 93.3 70.0 70.0 70.0 70.0	78.0 84.0 79.2 81.9 93.3 85.0 70.0 60.0 70.0
	2. економічна глобалізація, де юре (митні тарифи, податки та торговельні обмеження; фінансова глобалізація, включаючи інвестиційні обмеження, відкритість рахунку капіталу та міжнародні інвестиційні угоди)				
	3. свобода торгівлі				
	4. свобода ведення бізнесу				
	5. реєстрація підприємства				
	6. свобода інвестицій				
	7. захист інвесторів (міноритарних)				
	8. фінансова свобода				
	9. отримання кредитів				
S Соціальне середовище	1. соціальна глобалізація, де факто (трансфери, міжнародний туризм, іноземні студенти, міграція, міжнародні патенти, міжнародні торгові марки)	69.0 63.0 60.7 61.3 10.4	82.0 85.0 56.5 55.1 29.5	81.0 87.0 59.5 52.4 20.2	82.0 79.0 62.4 57.6 12.0
	2. соціальна глобалізація, де юре (вільне відвідування, міжнародні аеропорти, доступ до інтернету, свобода преси, гендерний паритет, громадянські свободи)	38.9 18.0	45.4 36.4	44.2 26.3	44.7 27.4
	3. свобода праці (трудових відносин)				
	4. освіта				
	5. науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи				
	6. рівень знань працівників				
	7. інноваційні зв'язки				
	8. індекс людського розвитку (очікувана тривалість життя, рівень грамотності населення країни та очікувана тривалість навчання, очікуваний рівень життя)				

Продовження табл.2.1

Т	1.інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	64.9	73.9	77.8	66.5
Технологічне середовище	2. загальна інфраструктура	12.8	42.6	20.0	25.8
	3. екологічна стійкість	19.2	51.4	51.9	42.9
	4. створення знань	35.7	39.4	19.4	16.4
	5. вплив знань	31.4	53.1	33.3	33.7
	6. креативні товари та послуги	7.0	46.7	19.2	42.7
	7. он-лайн креатив	26.4	42.1	52.6	32.8

Джерело: Складено автором на основі [25;26-29;30]

Агрегований показник стану бізнес-середовища в Україні:

$$AP = \frac{1}{4} * (61,6 + 56,8 + 40,2 + 28,2) = 46,7$$

Агрегований показник стану бізнес-середовища в Чехії:

$$AP = \frac{1}{4} * (82,0 + 76,3 + 48,7 + 49,8) = 64,2$$

Агрегований показник стану бізнес-середовища в Литві:

$$AP = \frac{1}{4} * (80,5 + 77,2 + 46,3 + 39,1) = 60,8$$

Агрегований показник стану бізнес-середовища в Латвії:

$$AP = \frac{1}{4} * (77,0 + 77,9 + 45,6 + 37,2) = 59,4$$

Слід відмітити, що усі три запропоновані країн підійдуть до подальшої співпраці з Україною, адже агрегований показник стану бізнес-середовища України найменший і саме це свідчить про можливість до подальшої тісної роботи між країнами.

Оцінюючи результати розрахунків стану бізнес-середовища країн можемо зробити такі висновки:

Бачимо, що диференціація кожного з показників серед країн Європи є незначною, що свідчить про приблизно однаковий стан бізнес-середовища. Країни Європи є більш економічно та політично стабільними, ніж Україна, отже мають високий рівень інвестиційної привабливості.

З точки зору економічної середовища та ведення бізнесу найбільш привабливою для виходу на зовнішній ринок є Литва. Це зумовлено в першу чергу рівнем складності відкриття підприємства та ведення бізнес діяльності в цілому.

Але відповідно до результатів аналізу бізнес-середовища, найкращою країною для виходу на зовнішній ринок української фармацевтичної компанії є Чехія. Це обумовлено одразу низкою показників: країна має високий рівень економічної та фіскальної свободи, найбільш сприятливе фінансово-інвестиційне середовище та розвинений ринок праці.

Також варто зауважити, що найбільший показник стану глобалізації також має Чехія, саме вона є найбільш інтегрованою у світову спільноту. При цьому вона є кращою з ряду показників, таких як стабільність та розмір ринку, захист права власності та інноваційний потенціал.

Таким чином бачимо одного безперечного лідера, якого варто обирати для виходу на зовнішній ринок. Конкретний вибір може залежати від цілей, які переслідує компанія, а також від розміру бюджету, який вона готова витратити на реалізацію даного проекту. У разі, якщо компанія спрямована на те, щоб стабільно закріпитися лише в одній країні, поступово інвестуючи в розширення частки ринку в цій країні та, можливо, навіть розташування власних виробничих потужностей на її території, то варто обрати Литву. У разі, якщо компанія планує продовжувати експансію та виходити на ринки інших країн ЄС (наприклад, Німеччина, Франція та ін.), то варто обрати Чехію. Хоча в Чехії буде важче вийти на ринок з точки зору інвестицій та кількості конкурентів, однак вона має більшу ємність ринку (а отже більше покупців), але, що найголовніше, вона є більш глобалізованою політично, економічно та соціально. Це означає, що при виході на чеський ринок, українська фармацевтична компанія буде більш адаптованою під законодавство та

економічні аспекти країн центральної та західної Європи, а також має можливість стати більш впізнаваною серед жителів цих країн (соціальна глобалізація), що полегшить вихід на інші країни та завоювання більшої частки ринку у майбутньому.

Чехія є країною, яка входить до складу ЄС на її території діють правила і умови, що і на іншому просторі Європейського союзу. Між Україною та Чехією заключені рамкові умови, які є частиною Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, в частині запровадження поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі.

За результатами 2021 року Чехія посідає 6-те місце за обсягами двосторонньої торгівлі товарами між Україною та країнами Європи з питомою вагою 4,6 % від загального обсягу. [31]

Торгівельно-економічне співробітництво між Україною й Чехією,
млн.дол

Таблиця 2.2

Показники	2021 рік	2020 рік
Обсяги торгівлі товарами та послугами	3049,9	1920,6
Експорт товарів та послуг до Чехії	1500,1	513,0
Імпорт товарів та послуг до України	1549,8	736,2
Сальдо в торгівлі товарами та послугами	-49,7	-223,2

Джерело: Складено автором на основі [31]

За результати наведеними у табл.2.2 бачимо значне скорочення від'ємного сальдо в торгівлі товарами та послугами між Україною та

Чехією у 2021 році по відношенню до 2020. Велику роль у зменшенні від'ємного показника зіграла плідотворна співпраця українсько-чеської комісії з питань економічного, промислового та науково-технічного співробітництва.

Найкращим та найпростішим способом виходу на чеський ринок є налагодження стабільних зв'язків з чеськими партнерами, наприклад: спільний випуск товарів. Це значно полегшує фінансування і дистриб'юцію українських товарів за кордоном.

Також можна скористатися варіантом непрямого експорту товарів. За цієї умови українські товари будуть продаватися у Чехії під брендом чеського партнера.

Третім варіантом слід зазначити відкриття дочірньої компанії на території Чехії, цей варіант є найбільш привабливим з точки зору далекоглядної перспективи, такий варіант дозволяє зберегти повний контроль над управлінням виробництва, експорту, дистриб'юції товарів, а також в майбутньому він дозволяє опанувати більше іноземних ринків схожих за своїм бізнес-середовищем з чеським ринком.

2.2. Пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фармасел»

Найголовнішими проблемами ТОВ «Фармасел» для управління розвитком управління експортного потенціалу є відсутність моніторингу зовнішньої середовища; відсутність відділу ЗЕД; відсутність інформаційних зв'язків відділів підприємства із працівниками, відповідальними за експортну діяльність підприємства; нормативно-правові бар'єри для експорту до країн ЄС.

Розглянемо детально характеристику проблем підприємства:

- **Відсутність моніторингу зовнішньої середовища** - Несвоєчасне проведення аналізу та моніторингу зовнішніх ринків стримує експортний потенціал підприємства.
- **Відсутність відділу ЗЕД** – відсутність контролю та планування експортної діяльності підприємства.
- **Відсутність інформаційних зв'язків між працівниками залученими в процес експортної діяльності** – відсутність матриці відповідальності між структурними підрозділами підприємства, що ускладнює координацію цих підрозділів у здійсненні зовнішньоторгівельних операцій.
- **Нормативно- правові бар'єри для експорту до країн ЄС** – дану проблематику слід розглядати, не на рівні конкретного підприємства, а на загальнодержавному рівні. Слід зазначити, що з кінця 2019 року відбувається поступова лібералізація валютного законодавства, яка відкриває нові можливості для ведення міжнародної діяльності.

Для вирішення виявлених проблем ТОВ «Фармасел», запропоновані наступні етапи, які сприятимуть вдосконаленню системи управління розвитком експортного потенціалу підприємства.

Запропоновано три етапи вдосконалення системи управління експортним потенціалом підприємства:

1. Визначення напрямків розвитку системи управління розвитком експортного потенціалу ТОВ «Фармасел»;
2. Вдосконалення системи управління розвитком експортного потенціалу підприємства;
3. Оцінка ефективності експортного потенціалу ТОВ «Фармасел».

У першому етапі «Визначення напрямків розвитку системи управління розвитком експортного потенціалу ТОВ «Фармасел»» запропоновано

використовувати SWOT-аналіз для моніторингу зовнішньої середовища, а також для визначення слабких сторін ТОВ «Фармасел». Також однією з пріоритетних задач повинно стати детальне вивчення та аналіз міжнародних бізнес-середовищ, для того, щоб нарощувати кількість експортних операцій.

Другим етапом запропоновано вдосконалити систему управління розвитком експортним потенціалом. Цього можна досягти шляхом змін до виробничої політики, впровадження відділу ЗЕД, нововведень у сфері інформаційних зв'язків з персоналом підприємства, більш тісної співпраці між відділами, які є відповідальними за експортну діяльність підприємства.

Третім етапом запропоновано провести оцінку ефективності експортного потенціалу ТОВ «Фармасел». Цей етап є необхідним, для того, щоб визначити шляхи удосконалення підприємства, а також для збільшення експортних операцій. Для цього необхідно здійснити оцінку ефективності експортних операцій окремих видів продуктів, які є результатом діяльності підприємства. Це необхідно, для того, щоб виявити слабкі види експортних операцій. Провести оцінку ефективності експортних операцій підприємства в цілому, а також зробити оцінку ефективності експортної діяльності країни.

До основних слабких сторін ТОВ «Фармасел» можна віднести: застаріле обладнання; відсутність моніторингу внутрішньої та зовнішньої середовища; відсутність відділу ЗЕД; відсутність інформаційних зв'язків із відділом збуту та маркетингу; відсутність стандартів для експорту до країн ЄС; відсутність системи розрахунку рівня експортного потенціалу на підприємстві.

Для вирішення даних слабких сторін було запропоновано два напрямки розвитку системи управління, а саме:

- розвиток відділу збуту та маркетингу, шляхом впровадження секторів відповідальності, побудови матриці відповідальності, визначенням

характеристик секторів відповідальності та побудовою інформаційних зв'язків між новими секторами та іншими підрозділами підприємства.

- розвиток системи впровадження міжнародних стандартів, шляхом впровадження GMP стандарту.

GMP стандарт слід впроваджувати у декілька етапів: затвердження плану впровадження етапів підготовки; безпосереднє впровадження плану, згідно якого будуть відбуватись етапи підготовки до сертифікації; впровадження процесу сертифікації ТОВ «Фармасел».

Висновок до розділу 2

Отже, виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що ТОВ «Фармасел» здійснює свою діяльність як на зарубіжному, так і на вітчизняному ринку. Підприємство імпортує сировину для виготовлення медичних препаратів та експортує їх в інші країни.

В другому розділі було проведено аналіз бізнес-середовищ європейських країн за допомогою міжнародних рейтингових систем. Найпривабливішою країною для розширення експортних шляхів буда обрана Чехія.

Було запропоновано три етапи вдосконалення системи управління експортним потенціалом підприємства: визначення напрямків розвитку системи управління розвитком експортного потенціалу ТОВ «Фармасел»; вдосконалення системи управління розвитку експортного потенціалу підприємства»; оцінка ефективності експортного потенціалу ТОВ «Фармасел».

Також було визначено слабкі сторони ТОВ «Фармасел» та запропоновані способи їх вдосконалення.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В даній роботі були поставлені та виконані наступні завдання:

- розглянуто зміст та особливості управління зовнішньоторгівельними операціями в міжнародному бізнесі. Об'єктами зовнішньоторгівельних операцій є матеріальний процес, включений у систему обміну товарами та послугами або результат виробничої та науково-технічної кооперації. Саме вони визначають типи операцій, що здійснюються на зовнішньоторгівельних майданчиках світового ринку. Усі зовнішньоторгівельні операції поділяються на основні та допоміжні. Основні з них здійснюються тільки в безготівковій формі між учасниками, які безпосередньо беруть участь у цих операціях.;
- проаналізовані зовнішньоторгівельні операції ТОВ «Фармасел». За період 2019-2021 років імпорт сировини для виготовлення медичних товарів на ТОВ «Фармасел» збільшувався з року в рік. Найбільшими експортерами за весь період є Польща, друге місце займають у 2019 році інші країни, у 2020 – також інші країни, у 2021 – Швеція. Найбільшими імпортерами є за весь період Китай та Польща. Найменшими – 2019, 2020 роки – інші країни, 2021 – Швеція;
- була оцінена сприятливість середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Фармасел» та наведені пріоритети розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фармасел». Було визначено, що в довогостроковій перспективі ринок Чехії є найбільш привабливим для подальшого розширення діяльності підприємства на території ЄС. Запропоновано три етапи вдосконалення системи управління експортним потенціалом підприємства: визначення напрямків розвитку системи управління розвитком експортного потенціалу ТОВ «Фармасел»; вдосконалення системи управління розвитком експортного потенціалу підприємства»; оцінка ефективності експортного потенціалу ТОВ «Фармасел».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризовий менеджмент ЗЕД. URL: http://dipplus.com.ua/metodicheskiye-ukazaniya-i-informatsiya/article_post/antikrizoviymenedzhment-zed
2. Бабець І. Г., Полякова Ю. В., Мокій О. А. Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності: підручник. Запоріжжя: Кругозір, 2016. 493 с.
3. Батченко Л. Є. Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб.: у 2 ч. Харків: Панов А. М., 2018. Ч. 1. 259 с.
4. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 243 с.
5. Дунська А.Р. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Навчальний посібник. Київ, КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с. [Електронне мережне навчальне видання] URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50100/1/ManagD_2022_konspekt.pdf
6. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" // Відомості Верховної Ради Української РСР. - 1991. - № 29.
7. Зовнішньоекономічна діяльність: Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник : у двох частинах / Л.В. Батченко, К.Є. Мойсеєнко, Ю.В. Дятлова, В.В. Дятлова, О.Г. Ткаченко, О.І. Танчик, за редакцією В.В. Дятлової ; Міністерство освіти і науки України, Донецький державний університет управління. Харків : ФОП Панов А.М., 2018. у двох частинах : рисунки, таблиці.

9. Кириченко О.А. Реформи і зовнішня торгівля // Політика і час. - 2017. - № 3.
10. Міжнародна економічна діяльність України : навчальний посібник / С.В. Бестужева ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 266 с.
11. Міжнародний менеджмент та логістика: навч. посіб. / А. Бардась [та ін.]. Дніпро: Герда, 2016. 294 с.
12. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / [Г. О. Партин, Н.Є. Селюченко.]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 388 с.
13. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О.П. Гребельник ; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 409 сторінок : рисунки, таблиці.
14. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навчально-методичний посібник / Торгова Л.В., Хитра О.В. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 508 с. : іл.
15. Панченко Є.М. Міжнародний менеджмент: Навч. посіб. - К., 2016.
16. Поручник А.М. Интеграция Украины в мировое хозяйство. - К., 2014.
17. Пітель Н. Я., Зборовська Ю. Л., Школьний О. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Умань: Сочінський М. М. [вид.], 2016. 228 с.
18. Рогач О. Багатонаціональні підприємства: підручник. Київ: Київський університет, 2019. 383 с.
19. Рут Франклін Р., Філіпенко Антон. Міжнародна торгівля та інвестиції: Пер. з англ.-К., 2016.
20. С.Є. Хрупович. «Зовнішньоекономічна діяльність підприємства». - 2017. 137с.

21. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3366/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B C%D0%B09.pdf>
22. Хільська І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: галузеві аспекти: монографія. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2013. 204 с.
23. Global investment trends monitor: UNCTAD. URL: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2014d5_en.pdf
24. KOF Swiss Economic Institute URL: <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
25. Index of Economic Freedom 2022 Czech Republic [Електронний ресурс].
– Режим доступу: <https://www.heritage.org/index/country/czechrepublic>
26. Index of Economic Freedom 2022 Latvia [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <https://www.heritage.org/index/country/latvia>
27. Index of Economic Freedom 2022 Lithuania [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <https://www.heritage.org/index/country/lithuania>
28. Index of Economic Freedom 2022 Ukraine [Електронний ресурс]. –
Режим доступу: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>
29. World Intellectual Property Organization (WIPO) [Електронний ресурс]. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf
30. [Електронний ресурс]. <https://czechia.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/358-torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-chehijeju>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.8

Узагальнення результатів PEST аналізу

Фактори макросередовища	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації
Політичні фактори 1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки.	Ринкове регулювання економіки	Мінімальний вплив держави	«+»можливості щодо вибору сфери господарської діяльності.	+4	Розробка нових напрямів діяльності.
2. Створення в органах державної влади угруповань.	Значна кількість державних угруповань	Вплив груп на розвиток політичної політики та законодавства держави.	«+» можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності підприємства	+3	Заохочувати до участі представників бізнесу в політиці
3. Політика держави в підготовці кадрів для галузі	Недостатня кількість необхідних кадрів	Зростання пропозиції необхідних спеціалістів на ринку праці	«+» підготовка більшої кількості висококваліфікованих кадрів для галузі	+1	Інвестування в молодих абітурієнтів Набір висококваліфікованих кадрів у майбутньому
Економічні фактори 1.Рівень інфляції	Значний (5% на місяць)	Можлива стабілізація	«-» Знос грошових коштів на підприємстві; «+» Для платежів по кредиту; Можливість отримати оборотні кошти при «+» використовуючи різницю в курсі долара.	+2	Орієнтація покупок. підтримувати ємність
2.Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції невизначені	«-» зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	+4	Скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
3.Дефіцит державного бюджету	Скорочення чи припинення дотацій	Можливість підвищення дотацій	«-» скорочення дотацій «+» можливість надання дотацій	+2	Проведення різних соціальних програм, що сприяє наданню дотацій
Соціальні фактори: 1.Зростання соціальних вимог населення	Зміна смаків і уподобань	Можливе зменшення	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних	+1	
2. Зниження рівня освіти	Проблеми освоєння нових технологій	Освоєння нових технологій робітниками	«-» додаткові витрати на перепідготовку робітники; «+» Набуття досвіду та високої кваліфікації працівників	+1	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
Технологічні фактори 1. НТП у сфері виробництва	Швидкі темпи науково-технічних змін	Поява нових матеріалів, обладнання, технологій	«+» Підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання нових технологій «-» Значні інвестиції в ноу-хау	+1	Вкладання коштів у ноу-хау й оновлення потужностей підприємств.
2. Розробка і впровадження нових технологій	Оновлення технологій на підприємстві	Подальше впровадження нових технологій відповідно до потреб і можливостей підприємства	«+» Удосконалення виробничого процесу, підвищення якості продукції «-» швидке старіння техніки та відсутність коштів на її заміну	+3	Вкладання коштів у впровадження нових технологій Маркетингові дослідження

Продовження табл. 1.8

Правові фактори 1. Розвиток законодавства з питань регулювання підприємницької діяльності	Прийняття нормативних актів, які послаблюють економічне становище підприємства	Неможливість передбачити і вплинути на прийняття законодавства	«-» знижуються доходи підприємств «+» слугують регуляторами для всіх підприємств у галузі і загалом	+2	
2. Нормативно-правова база	Недосконала нормативно-правова база	Можливі тенденції покращення	«-» загроза неправочинного ведення підприємницької діяльності	+1	
Демографічні фактори 1. Міграція населення	Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон	Зростаюча тенденція	«-» зменшення на ринку праці кількості необхідних висококваліфікованих спеціалістів	+2	Стимулювання висококваліфікованих спеціалістів різними преміями, надбавками
2. Скорочення чисельності населення в регіоні	Щорічне зменшення чисельності населення	Збільшення смертності	«-» можливе зниження споживчої аудиторії	+1	Надання пільг багатодітним матерям
Екологічний фактор Природно-ресурсний потенціал. Стан довкілля. Рекреаційний потенціал. Рівень природно-технічної безпеки	Екологічна ситуація в місті протягом останніх років залишається стабільною.	Збільшення використання мінеральних ресурсів. Значні поклади природних будівельних матеріалів. Область володіє унікальними за розмірами, якістю та сферами застосування родовища бентоніту та палигорських глин.	«+» Щорічне підвищення ефективності профілактичних заходів, спрямованих на покращення умов життя населення	+1	Наявність сучасних технологій знешкодження відходів отрутохімікатів

Додаток Б

Таблиця 2.1

Структура агрегованого показника оцінювання стану бізнес середовища країни

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Україна	Чехія	Литва	Латвія
Р Політико-правове середовище	1. політична глобалізація, де факто (кількість посольств, участь у міжнародних неурядових організацій, в миротворчих місіях ООН)	83.0 93.0 39.7 31.4 33.8	86.0 92.0 88.8 81.8 59.6	73.0 85.0 88.6 74.6 66.6	51.0 84.0 88.5 75.1 61.1
	2. політична глобалізація, де юре (членство в міжнародних організаціях та міжнародних договорах)	73.6 89.1 50.0 61.3	93.2 78.9 82.1 75.5	86.5 84.5 83.9 81.9	91.4 76.4 83.9 81.9
	3. захист прав власності				
	4. судова ефективність				
	5. сумлінність влади				
	6. фіскальна свобода				
	7. податкове навантаження				
	8. політична стабільність				
	9. нормативно-правове середовище				
Е Економічне середовище	1. економічна глобалізація, де факто (глобалізація торгівлі товарами та послугами, різноманітність торгових партнерів; фінансова глобалізація, прямі та портфельні інвестиції, зовнішній борг, резерви)	72.0 52.0 78.6 61.1 91.1 35.0 68.0 30.0	74.0 89.0 79.2 80.6 82.1 70.0 62.2 80.0	80.0 82.0 79.2 80.6 93.3 70.0 70.0 70.0	78.0 84.0 79.2 81.9 93.3 85.0 70.0 60.0
	2. економічна глобалізація, де юре (митні тарифи, податки та торговельні обмеження; фінансова глобалізація, включаючи інвестиційні обмеження, відкритість рахунку капіталу та міжнародні інвестиційні угоди)	75.0	70.0	70.0	70.0
	3. свобода торгівлі				
	4. свобода ведення бізнесу				
	5. реєстрація підприємства				
	6. свобода інвестицій				
	7. захист інвесторів (міноритарних)				
	8. фінансова свобода				
	9. отримання кредитів				

Продовження табл. 2.1

S Соціальне середовище	1. соціальна глобалізація, де факто (трансфери, міжнародний туризм, іноземні студенти, міграція, міжнародні патенти, міжнародні торгові марки)	69.0 63.0 60.7 61.3 10.4	82.0 85.0 56.5 55.1 29.5	81.0 87.0 59.5 52.4 20.2	82.0 79.0 62.4 57.6 12.0
	2. соціальна глобалізація, де юре (вільне відвідування, міжнародні аеропорти, доступ до інтернету, свобода преси, гендерний паритет, громадянські свободи)	38.9 18.0	45.4 36.4	44.2 26.3	44.7 27.4
	3. свобода праці (трудових відносин)				
	4. освіта				
	5. науково-дослідні та дослідно- конструкторські роботи				
	6. рівень знань працівників				
	7. інноваційні зв'язки				
	8. індекс людського розвитку (очікувана тривалість життя, рівень грамотності населення країни та очікувана тривалість навчання, очікуваний рівень життя)				
T Технологічне середовище	1. інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)	64.9 12.8	73.9 42.6	77.8 20.0	66.5 25.8
	2. загальна інфраструктура	19.2	51.4	51.9	42.9
	3. екологічна стійкість	35.7	39.4	19.4	16.4
	4. створення знань	31.4	53.1	33.3	33.7
	5. вплив знань	7.0	46.7	19.2	42.7
	6. креативні товари та послуги	26.4	42.1	52.6	32.8
	7. он-лайн креатив				

