

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 339.56

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«13» _____ грудня _____ 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності
підприємства»

Виконав:

студент 2-го курсу, групи УЗ-01мп
ПНЧУК Олександр Васильович _____

Науковий керівник:

в.о. завідувача кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань*
Студент _____

Київ – 2021 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту
ПІНЧУКУ ОЛЕКСАНДРУ ВАСИЛЬОВИЧУ

1. Тема дисертації: «Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства»,

науковий керівник дисертації Дергачова Вікторія Вікторівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3710-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 30 листопада 2021 року.

3. Об'єкт дослідження: процес удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії.

4. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- визначити особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

– визначити складові, фактори та механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах пандемії;

б) дослідницько-аналітична частина:

– проаналізувати економіко-організаційну характеристику діяльності та бізнес-середовища ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»;

– оцінити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» в умовах пандемії;

– дослідити економічну діяльність ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» та визначити проблемні аспекти в умовах пандемії;

в) проектно-рекомендаційна частина:

– розробити програму удосконалення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»;

– провести оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

1) основні функції управління підприємством;

2) форми управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві;

3) аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»;

4) динаміка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»;

5) порівняння планових показників рентабельності ЗЕД ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» після впровадження проекту;

6) чутливість проекту для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» щодо виходу на зовнішні ринки до можливих ризиків.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1) Тези «Управління підприємствами в умовах сучасних викликів економіки», участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів».

2) Тези «Проблемні аспекти в управлінні ефективністю ЗЕД», участь у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент, аудит і фінанси: стан, перспективи та розвиток».

8. Дата видачі завдання: 04 грудня 2020 року.

9. Календарний план

| <i>№ з/п</i> | <i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i> | <i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i> | <i>Примітка</i> |
|--------------|---|--|-----------------|
| 1. | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики | 04.12.2020 – 01.01.2021 | |
| 2. | Дослідження теоретико-методичних засад з управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства | 02.01.2021 – 01.04.2021 | |
| 3. | Аналіз економіко-організаційної діяльності та бізнес-середовища ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» | 02.04.2021 – 15.04.2021 | |
| 4. | Оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» в умовах пандемії | 16.04.2021 – 30.04.2021 | |
| 5. | Дослідження економічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» та виявлення проблемних аспектів в умовах пандемії | 01.05.2021 – 01.06.2021 | |
| 6. | Розроблення програми удосконалення зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» | 12.06.2021 – 30.08.2021 | |
| 7. | Економічне оцінювання та прогнозування наслідків від впровадження запропонованих заходів для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» | 01.09.2021 – 15.10.2021 | |
| 8. | Оформлення магістерської дисертації | 01.11.2021 – 01.12.2021 | |

Студент

Олександр ПІНЧУК

Науковий керівник

Вікторія ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства» містить 114 сторінок, 37 таблиць, 25 рисунків, 12 формул, додаток А з 14 таблицями. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю компаній в ефективному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю при веденні бізнесу щодо експорт або імпорту продукції.

Метою роботи розгляд теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи наукового дослідження: дедукція, індукція, системний підхід, статистичний, аналітичний, синтез, графічний та інші методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці більш детального аналізу зовнішньоекономічної діяльності, групуванні показників фінансової та господарської діяльності, а також в удосконаленому аналізі можливих ризиків для майбутнього проєкту ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш».

Практичне значення одержаних результатів: було розроблено програму удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства з подальшим виходом зі своєю продукцією на ринки Румунії, Молдови та Словаччини. Визначено, що проєкт є економічно ефективним. Розроблені пропозиції було представлено керівництву ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш», на основі чого було прийнято рішення щодо можливості їх реалізації.

Апробація результатів роботи:

1) Пінчук О.В. Проблемні аспекти в управлінні ефективністю ЗЕД // збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції «Менеджмент, аудит і фінанси: стан, перспективи та розвиток», Одеса. 2021. С. 35-40.

2) Пінчук О.В. Управління підприємством в умовах сучасних викликів економіки // збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих науковців «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів», Рівне. 2021. URL: https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub_tezi_2021.pdf.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, витрати, доходи, ефективність, конкурентоспроможність, експорт, імпорт.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Management of the efficiency of the enterprise's external and economic activity" contains 114 pages, 37 tables, 25 figures, 12 formulas, Appendix A with 14 tables. The list of links includes 60 items.

The relevance of the research topic is determined by the need of companies in the effective management of foreign economic activity in conducting business on the export or import of products.

The purpose of the research is to study the theoretical provisions and develop practical provisions for improving the foreign economic activity of the enterprise.

The object of research is the efficiency of the company's foreign economic activity.

The subject of research is the theoretical and practical aspects of improving the foreign economic activity of the company.

Research methods: deduction, induction, systems approach, statistical, analytical, synthesis, graphical and other methods.

The scientific novelty of the obtained results is the development of a more detailed analysis of foreign economic activity, grouping of financial and economic activities, as well as an improved analysis of possible risks for the future project of LLC "PVK KB Pozhspetsmash".

Practical significance of the obtained results: a program was developed to improve the foreign economic activity of the enterprise with the subsequent entry with products into the markets of Romania, Moldova and Slovakia. It is determined that the project is cost effective. The developed proposals were presented to the management of LLC "PVK"KB Pozhspetsmash", on the basis of which a decision was made on the possibility of their implementation.

Approbation of results of work:

1) Pinchuk O.V. Problem aspects in the management of foreign trade efficiency // collection of abstracts of scientific works of participants of the All-Ukrainian scientific-practical conference "Management, audit and finance: state, prospects and development", Odessa. 2021. P. 35-40.

2) Pinchuk O.V. Enterprise management in the conditions of modern economic challenges // collection of abstracts of the All-Ukrainian scientific-practical conference of applicants for higher education and young scientists "State and prospects of business environment development in the conditions of modern challenges", Rivne. 2021. URL: https://rshu.edu.ua/images/nauka/keub_tezi_2021.pdf.

Key words: foreign economic activity, expenses, incomes, efficiency, competitiveness, export, import.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 8 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПАНДЕМІЇ | 12 |
| 1.1. Сутність, структура та особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств | 12 |
| 1.2. Складові, фактори та механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств | 22 |
| 1.3. Сутність та характеристика управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах пандемії | 32 |
| Висновки до розділу 1..... | 39 |
| РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ" | 41 |
| 2.1. Загальна економіко-організаційна характеристика діяльності та бізнес середовища ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ» | 41 |
| 2.2. Оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ» в умовах пандемії | 61 |
| 2.3. Економічна діяльність ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ» і проблемні аспекти в умовах пандемії | 72 |
| Висновки до розділу 2..... | 80 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ» | 82 |
| 3.1. Розроблення програми удосконалення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ»..... | 82 |
| 3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ» | 93 |
| Висновки до розділу 3..... | 104 |
| ВИСНОВКИ | 106 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 110 |
| ДОДАТКИ | 115 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю компаній в ефективному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю при веденні бізнесу щодо експорт або імпорту продукції.

Недосконале вивчення теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності, а також проведення діагностики фінансової діяльності фірми може мати негативні зрушення для подальшого функціонування на ринку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності товарів.

При правильному управлінні організацією, навіть за умов нестабільної економічної ситуації, яка склалася, як у випадку пандемії – завжди є змога до масштабування бізнесу та виходу на нові ринки, а при зневажанні фінансовим аналізом та прогнозуванням – навпаки, є тенденція до майбутніх збитків.

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, підприємство повинно проводити розрахунок та аналіз динаміки таких показників, як рентабельність, собівартість продукції, витрати та доходи, матеріальні та нематеріальні активи, коефіцієнти фінансової діяльності, також варто визначати загрози, ризики та проблеми, які впливають на ведення бізнесу.

Тобто, важливим питанням для сучасних організацій постає саме питання ефективного управління та впровадження у бізнес зовнішньоекономічних аспектів при експорті та імпорті товарів і послуг.

При виникненні проблем і ризиків, що пов'язані із ЗЕД, потрібно швидко і ефективно реагувати на них - задля їх попередження або мінімізації, при неможливості першого.

Проблеми та питання управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності досліджуються вже багато років, як підприємцями та їх співробітниками, так і науковцями, серед яких можна відзначити С. Хрупович, А. Михайлін, В. Бала, С. Бус, К. Залогіна, на основі чиїх праць була написана дана робота.

Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств. Результати проведеного дослідження у ході написання даної роботи є частиною наукової теми «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640) - внесок автора полягає у розгляді можливостей підприємства задіяного у експортно-імпортних операціях щодо управління їх ефективністю за рахунок покращення фінансового становища фірми.

Метою даної роботи є розгляд теоретичних положень і розроблення практичних положень щодо удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Завданнями даної роботи є наступні:

- 1) дослідження сутності, структури та особливостей організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 2) дослідження складових, факторів і механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- 3) визначення сутності та характеристики управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах пандемії;
- 4) загальна економіка-організаційна характеристика діяльності та бізнес-середовища підприємства;
- 5) оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах пандемії;
- 6) дослідження економічної діяльності та проблемних аспектів підприємства в умовах пандемії;
- 7) розроблення програми удосконалення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 8) оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для підприємства.

Об'єктом у даній роботі є ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Предметом у даній роботі є теоретичні та практичні аспекти удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Базою дослідження є ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш».

Серед **методів наукового дослідження** було використано такі, як: дедукція, індукція, системний підхід, статистичний, аналітичний, синтез, графічний та інші методи.

Також при написанні даної роботи було використано та розраховано показники економічної ефективності імпорту, зовнішньоекономічних операцій, розраховано такі показники, як рентабельність і чистий прибуток.

Для визначення економічної безпеки підприємства було використано та розраховано наступні показники: ефективності використання персоналу, інноваційного розвитку, конкурентоспроможності продукції та послуг, успішності фірми та її конкурентоспроможності, а також оновленості основних фондів.

Для аналізу фінансового стану обраної компанії було використано дані бухгалтерської звітності.

Також було використано методологію STAR для визначення найбільш впливових на можливу діяльність ризиків і проведено опитування серед експертів для економічного прогнозування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у більш детальному аналізі ефективності зовнішньоекономічної діяльності, групуванні показників фінансової та господарської діяльності, а також в удосконаленому аналізі можливих ризиків для майбутніх проєктів.

Практична значущість для підприємства криється у можливостях щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та диверсифікації бізнесу за допомогою виходу на нові ринки.

Загалом, наведені у дані теоретичні та практичні аспекти щодо експортно-імпоротної діяльності, мають на меті підвищення фінансової

стабільності фірми та покращення фінансових показників для максимізації прибутку.

Також напрацювання наведені у ході написання даної роботи можуть бути використані досліджуваним підприємством для прийняття та впровадження запропонованого проєкту або впровадження іншого, на основі проведених розрахунків.

У процесі написання дисертації освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» було написано тези на тему «Управління підприємством в умовах сучасних викликів економіки» для конференції «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів», а також «Проблемні аспекти в управлінні ефективністю ЗЕД» у збірнику конференції на тему «Менеджмент, аудит і фінанси: стан, перспективи та розвиток».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПАНДЕМІЇ

1.1. Сутність, структура та особливості організації зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності компаній, у сучасних ринкових умовах, має залишатися на високому рівні або, у кращому випадку, проявляти тенденції до зростання. Це є необхідним задля процвітання бізнесу та розширення меж діяльності тієї чи іншої фірми, що сприяє розширенню асортименту продукції та послуг, збільшенню кількості робочих місць, посиленню співпраці з контрагентами та партнерами.

Необхідним є визначення того, що саме криється у сутності зовнішньоекономічної діяльності:

по-перше - це є важливим та потужний фактор розвитку та зростання певної компанії, галузі або держави;

по-друге - це є способом взаємодії економік однієї країни або конкретної фірми з системою світового господарства та іноземними підприємствами та установами;

по-третє - це є міжнародною кооперацією та процесами міжнародного поділу праці, котрі актуальні за наявних сучасних тенденціях, які останнім часом мають нахил до глобалізації [1, с. 43].

Розкриваючи сутність зовнішньоекономічної діяльності у контексті окремої фірми - це можна охарактеризувати, як сферу господарської діяльності, до якої входять: імпорт і експорт продукції, міжнародна кооперація і процеси, тісно пов'язані з виходом компанії на іноземні ринки.

Кожна країна або окрема компанія, котра займається зовнішньоекономічною діяльністю прагне досягти найліпших результатів, але часто не вистачає вищезазначених пунктів, які можна компенсувати,

вирішуючи виникаючі проблеми за рахунок налагодженої діяльності з партнерами, пошуком найкращих варіантів кредитування (задля збільшення масштабів діяльності), залучення інвесторів тощо.

Кожна компанія, залежно від виду діяльності, розмаху власного бізнесу та рівня залучення у зовнішньоекономічні процеси, ставить перед собою певний ряд завдань, серед основних з яких можна виділити наступні:

- вирівнювання темпів економічного розвитку задля позитивної динаміки;
- аналіз витрат виробництва на національному та світовому рівнях, подальше їх вирівнювання;
- аналіз переваг міжнародного поділу праці та їх втілення на національному рівні;
- визначення раціональності використання окремих ресурсів фірмою;
- аналіз ефективності укладання договорів і контрактів, а також робота над помилками, при їх наявності.

При дослідженні сутності зовнішньоекономічної діяльності, по-перше, необхідно визначити суб'єктів, котрі є основними рушіями для бізнесу. Серед основних із них можна виділити наступні:

- фізичні особи (з громадянством, без громадянства, дієздатні та правоздатні іноземні особи, згідно чинного законодавства України);
- юридичні особи (підприємства, організації та інші різноманітні об'єднання);
- об'єднання фізичних та юридичних осіб, котрі мають право на здійснення певної господарської діяльності;
- спільні підприємства до складу яких входять: іноземні суб'єкти господарювання і суб'єкти господарювання України;
- структурні одиниці, до складу яких включають іноземні суб'єкти господарської діяльності;
- замовники з державного оборонного замовлення;
- інші суб'єкти господарювання, згідно чинного законодавства України

[2].

Всі вищезазначені суб'єкти ЗЕД можуть функціонувати один з одним, відповідно до виникаючої необхідності при здійсненні операцій, необхідних для ведення бізнесу та функціонування економіки, як у вимірі однієї країни, так і декількох.

Об'єкти зовнішньоекономічної діяльності - це те, на що спрямовані дії суб'єктів, котрі були згадані вище. Серед основних з них можна виділити наступні: товари і послуги, інформацію та інтелектуальну власність.

Розглядаючи функції зовнішньоекономічної діяльності, які користуються попитом у сучасних компаній, можна виділити наступні:

- сприяння зближення рівня економік національного та світового значення;
- співставлення витрат на виробництво національного та світового значення;
- організація міжнародного обміну фінансами;
- визначення споживчої вартості продуктів на міжнародному рівні;
- міжнародна організація обміну природними ресурсами та результатами праці, що може визначатися у вартісній та у нематеріальній формі
- сприяння підвищенню ефективності діяльності національної економіки [5].

Задля здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності кожній фірмі необхідно мати налагоджену система управління або створити (якщо така відсутня), тотожну менеджменту ЗЕД, що полягає у комплексному проведенні необхідних досліджень та моделюванню такого середовища на зовнішніх ринках, яке поєднано зі всіма існуючими підрозділами та співробітниками організації, перебуваючи у тісній взаємодії.

Ключовим моментом управління ефективністю ЗЕД є процес, до якого можна віднести вивчення та проектування елементів середовища, серед яких виділяють наступні:

- закордонні партнери;
- рівень цін;

- митні правила;
- міжнародні звичаї та норми.

Важливим моментом є усвідомлення такого постулату, що критерієм якості зовнішньоекономічної діяльності є не тільки досягнення поставлених цілей, як окремий процес, але також ціна, яку необхідно буде сплатити для можливого досягнення даного успіху. Сюди можна включити наступне:

- витрати;
- продуктивність;
- ресурси [3, с. 59].

Підприємства у сучасних умовах функціонування, не залежно від обраної галузі, при виході на зовнішні ринки мають зазвичай різну мотивацію, але спільним для всіх є максимізація отримуваного прибутку за рахунок зменшення витрат та збільшення доходів. Серед інших мотивів розвитку зовнішньоекономічної діяльності фірм, розглядаючи дане питання більш детально, можна відзначити наступні:

- покращення внутрішніх та зовнішніх процесів компанії за рахунок спеціалізації та кооперації виробництва;
- збільшення прибутків за допомогою збільшення асортименту продукції та подальший її збут;
- купівля потрібних для виробництва комплектуючих, обладнання та сировини;
- залучення інвестицій від іноземних партнерів задля підвищення власної конкурентоспроможності, розширення власного бізнесу;
- залучення іншого ряду послуг, які є необхідними для потреб виробництва на різних етапах [4].

При виході на зовнішні ринки кожна компанія повинна обрати найбільш придатний для себе вид зовнішньоекономічної діяльності, хоча їх може бути і декілька. Залежно від сфери діяльності та тенденцій на ринку він може змінюватися.

Серед основних видів зовнішньоекономічної діяльності можна виділити наступні:

- міжнародна торгівля;
- міжнародний лізинг;
- використання міжнародних активів;
- контрактні форми зовнішньоекономічної діяльності;
- інвестиції з-за кордону [3, с. 68].

У залежності від предмету зовнішньоекономічних операцій та характеру, котрий вони несуть, міжнародна торгівля включає у себе:

- 1) торгівлю продукцією у зібраному виді;
- 2) торгівлю готовою продукцією;
- 3) поставки товару зустрічного характеру;
- 4) продаж ліцензій;
- 5) постачання устаткування комплектами;
- 6) операції, які включають у себе туризм та транспорт.

При лізингу власник передає власне майно на певний строк у тимчасове користування та в обумовлений строк повертає його назад, за що отримує комісійні. Даний вид ЗЕД характерний для комерційних та інвестиційних банків, страхових і брокерських компаній, а також посередницьких фірм, які здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках. Лізинг часто використовується у взаємодії між постачальником обладнання та заводом, якому воно необхідно для виробництва продукції, але який не може або не вважає доцільним його одразу купувати.

При поставках товарів зустрічного характеру, яка має також назву - бартер, одне підприємство, яке спеціалізується на виготовленні певного товару, має необхідність отримати інший товар, на якому спеціалізується інша фірма, котрій також потрібна продукція першої, на основі чого два вищезазначені суб'єкти на основі договору роблять обмін необхідних матеріальних благ у пропорції до кількості та вартості кожного окремого елемента.

При контрактних формах зовнішньоекономічної діяльності мається на увазі здійснення міжнародної діяльності фірмою, платою за якою виступають комісійні, до яких можна включити наступні види:

- проведення банківських операцій;
- страхування;
- оренда;
- здійснення проєктно - конструкторських робіт;
- надання управлінських послуги.

Інвестиції з-за кордону використовуються при неможливості або недостатчі у певний момент власного фінансування для здійснення ЗЕД, хоча це може і допомогти для досягнення цілей компанії або певної установи, але тут також є і негативні моменти - серед яких може бути надання частки акцій інвестору (якщо компанія публічна) або значна кількість виплат у майбутньому за надані кошти, що зменшить власні прибутки.

Тобто, існує значна кількість видів ЗЕД, які можуть використовувати компанії задля досягнення поставлених цілей - найбільш правильним рішенням для обирання необхідного є наймання висококваліфікованих фахівців, спеціалізованих у даному питанні, які допоможуть зекономити час та кошти у довгостроковій перспективі.

Підприємство може керувати ефективністю зовнішньоекономічної діяльністю, використовуючи наступні функції управління:

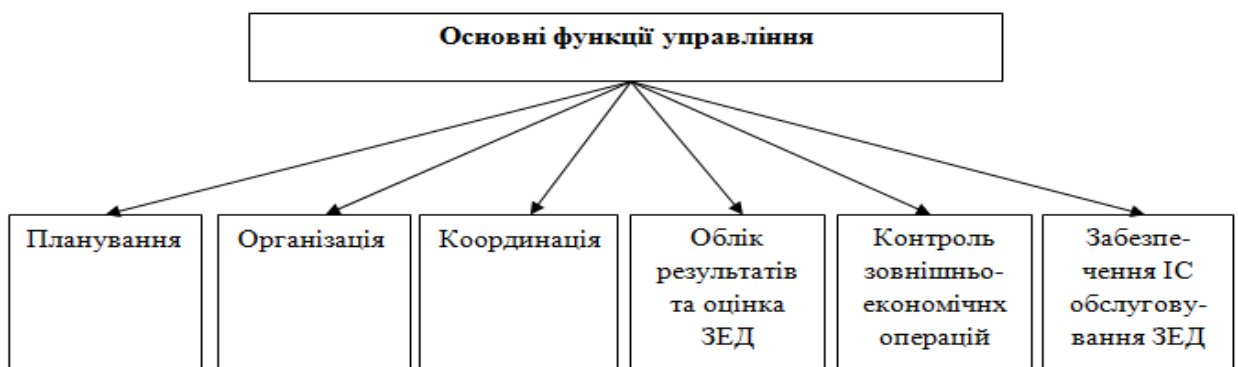


Рис. 1.1. Основні функції управління підприємством

Джерело: [6]

Розглянемо кожну із зазначених функцій на рисунку 1.1 більш детально.

1. Планування - функція, яка включає у себе створення короткострокових, середньострокових та довгострокових планів, спрямованих на підвищення ЗЕД підприємства. Таке управління підприємством більш притаманно організаціям, які націлені на довгострокову перспективу, хоча має значення і для інших.

2. Організація - формування чи створення організаційних підрозділів у фірмі задля здійснення операцій на зовнішніх ринках, розподіл працівників компанії на певні сфери роботи та наділення їх необхідними повноваженнями разом з отриманням за це відповідальності, визначення методів підготовки та реалізації зовнішньоекономічних зв'язків. Дане управління необхідно для всіх підприємств, навіть для тих, що займаються внутрішньою діяльністю на національних ринках.

3. Координація - узгодження завдань та функцій ЗЕД з іншими відділами і підрозділами організації для уникнення протиріч у вирішенні певних питань і забезпеченні злагодженості роботи з одночасною оптимізацією усіх процесів. Дане управління притаманне для компаній, які хочуть при тісній взаємодії всіх працівників швидко зайняти лідируючі позиції та досягти максимального успіху на іноземних ринках.

4. Облік результатів та оцінка ЗЕД відбувається за рахунок розрахунку рівня прибутковості від зовнішньоекономічних угод компанії за видами продукції, яка випускається, а також по видам для експорту та імпорту. Дане управління необхідне для чіткого розуміння фінансового становища фірми та її майбутніх перспектив, враховуючи можливості до нових проєктів та співпраць.

5. Контроль зовнішньоекономічних операцій - поточний моніторинг за ходом реалізації у таких режимах, як оперативний та стратегічний, а також за виконанням короткострокових, середньострокових та довгострокових планів зовнішньоекономічної діяльності. У даному разі, важливо мати надійних фахівців або цілий відділ працівників, які займалися би даним аналізом.

6. Забезпечення інформаційної системи обслуговування ЗЕД компанії - відбувається за допомогою впровадження інформаційних систем управління та

використання мережі Інтернет. За сучасних тенденцій до комп'ютеризації та діджиталізації, дана функція набирає ще більшої популярності у зовнішньоекономічній діяльності компаній [6].

Організація зовнішньоекономічної діяльності компанії - це такий вид роботи, що включає у себе аналіз потенційних продавців та покупців, кон'юнктуру ринку та проведення переговорів, а також підписання угод.

Організацію ЗЕД компанії можна розділити на 4 етапи:

етап 1 - формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми, де основними елементами є: сфера стратегії, розподіл ресурсів, конкурентні переваги та синергія;

етап 2 - проведення аналізу зовнішніх ринків щодо наявності на них необхідних партнерів. Часто на цьому етапі використовують SWOT-аналіз, який є методом оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність компанії, а також загроз і можливостей;

етап 3 - відбувається визначення потенційних переваг, наявних на підприємстві, котрі можуть бути досягнутими при здійсненні зовнішньоекономічних операцій, при чому у порівняння береться реалізація господарської діяльності лише на внутрішніх ринках. На даному етапі важливо проаналізувати ефективність експорту продукції, що включає у себе дослідження за такими показниками: повний ефект експорту, бюджетна ефективність експорту, індекси структури експорту. Для імпорту на даному етапі проводяться аналогічні розрахунки. Задля визначення ефективності експорту компанії, необхідно провести порівняння показників ефективності експорту та ефективності виробництва з реалізацією продукції на внутрішніх ринках;

етап 4 - тут відбувається вибір способу виходу на певний ринок, на який націлено підприємство. Основними способами виходу на зовнішні ринки на даному етапі є: прямий та непрямий експорт, використання збутових мереж та комерційних посередників а також ліцензування, виробництво за контрактом; управління контрактами і створення підприємств спільного володіння [7].

У практиках вітчизняного та міжнародного бізнесу є різні типи організації ЗЕД підприємства. Значну роль відіграє галузева приналежність.

Наприклад, на підприємстві, яке займається виробництвом, вибір форми організації зовнішньоекономічної діяльності може залежати від наступних факторів:

- рівень інтернаціоналізації діяльності компанії;
- мотиви, що спонукають до участі у поділі праці за кордоном;
- обсяги фактичного і потенційно можливого обсягу експорту підприємства;
- методи, за допомогою яких реалізується продукція або послуги: посередницькі операції або самостійні;
- постійний характер зовнішньоторговельних операцій або здійснення їх у певний проміжок часу.

Враховуючи зазначені фактори, потрібно розглянути форми організації ЗЕД, які можуть використовувати компанії:

- відділ зовнішньоекономічних зв'язків, що входить у структуру управління;
- зовнішньоторговельні підприємства, що розташовані у складі переважно значних об'єднань;
- посередництво між галузевими зовнішньоекономічними об'єднаннями, котрі обслуговують їх зовнішньоекономічні інтереси;
- використання послуг від посередників з-за кордону [8, с. 34].

Завдання зовнішньоторговельних фірм можуть бути різними - починаючи від пошуку закордонних партнерів і організації рекламних компаній, закінчуючи, виконанням процедур, пов'язаних із розмитненням товарів. Через це на підприємствах зростає важливість юридичних, фінансових і маркетингових служб.

Відділ міжнародних зв'язків відрізняється від зовнішньоторговельної фірми тим, що частиною системи управління підприємства і безпосередньо

стосується експорту. До його складу входять наступні відділи: протокольний, маркетинговий, науково-технічного співробітництва.

Далі розглянемо завдання, котрі виконує відділ зовнішньоекономічних зв'язків (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Основні завдання відділу зовнішньоекономічних зв'язків

Джерело: [9]

Як можна бачити з рисунку вище, відділ зовнішньоекономічних зв'язків має достатньо обов'язків, починаючи маркетинговою діяльністю компанії на зовнішніх ринках и закінчуючи міжнародними відрядженнями, тому важливим моментом є підтримання таких спеціалістів на високому технічному рівні, що може бути досягнуто за рахунок оплати додаткових курсів, що стосуються навчання та перепідготовки.

ЗЕД підприємства, метою якої є проведення експортних та імпортних операцій, а також максимізація прибутку, складається з наступних етапів:

Таблиця 1.1

Етапи проведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

| № етапу | Етап ЗЕД | Зміст етапу |
|---------|--|---|
| 1 | Вивчення кон'юнктури зовнішньоекономічних ринків | Ретельне вивчення зовнішнього ринку допоможе фірмі налагодити власні продажі або бартер потрібних товарів. Тому доцільним тут є проведення ретельного аналізу стану ринку, до якого можна включити: ємність, структуру, діяльність конкурентів і комерційні умови реалізації товарів. |

Продовження табл. 1.1.

| № етапу | Етап ЗЕД | Зміст етапу |
|---------|--|---|
| 2 | Формування та аналіз експортних ресурсів фірми для їх реалізації на зовнішніх ринках | Для визначення експортних ресурсів фірми, необхідно провести аналіз конкурентоспроможності товарів і послуг на потрібному зовнішньому ринку - для цього необхідно варто проаналізувати ресурсне забезпечення компанії, до якого можна включити: сировинне, технічне, кадрове і фінансове. |
| 3 | Пошук та аналіз контрагентів для укладання контрактів | Вибір контрагентів серед іноземних компаній, покупців і продавців продукції є важливим задля комерційної роботи по організації зовнішньоторговельних операцій. При виборі контрагента потрібно заздалегідь провести аналіз реального стану ринку і чітко орієнтуватися у показниках господарської діяльності. |
| 4 | Укладання та виконання контрактів | Основним документом для оформлення зовнішньоекономічної угоди є міжнародний контракт купівлі-продажу продукції, в якому зазначаються відповідність сторін, зміст договірних умов та порядок їх виконання. |

Джерело: [10]

Тобто, у таблиці вище було наведено етапи, за якими потрібно здійснювати ЗЕД фірмі для її ефективної реалізації.

Загалом, було розглянуто сутність, структуру і особливості організації зовнішньоекономічної діяльності компаній, що є необхідним для розуміння доцільності проведення дослідження того, що являють собою складові, фактори і механізми управління ЗЕД.

1.2. Складові, фактори та механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

При управлінні ЗЕД компанії необхідно розрізняти поняття керуючої та керованої ланок.

Керуюча ланка представлена спеціальними органами керування - працівниками апарату управління, обов'язками яких є розробка та реалізація рішень з ціллю ліпшого використання існуючих можливостей, що закладені у

керованій ланці, а також досягнення мети, яку ставить перед собою певна компанія.

Керована ланка являє собою елемент системи, який має вплив від керуючої. До складу керуючої системи в Україні входять відповідні структури, такі як Кабінет Міністрів і Верховна Рада, а також місцеві ради у складі народних депутатів. До складу керованої системи в Україні входять суб'єкти ЗЕД, що більш детально зображено на рисунку 1.3:

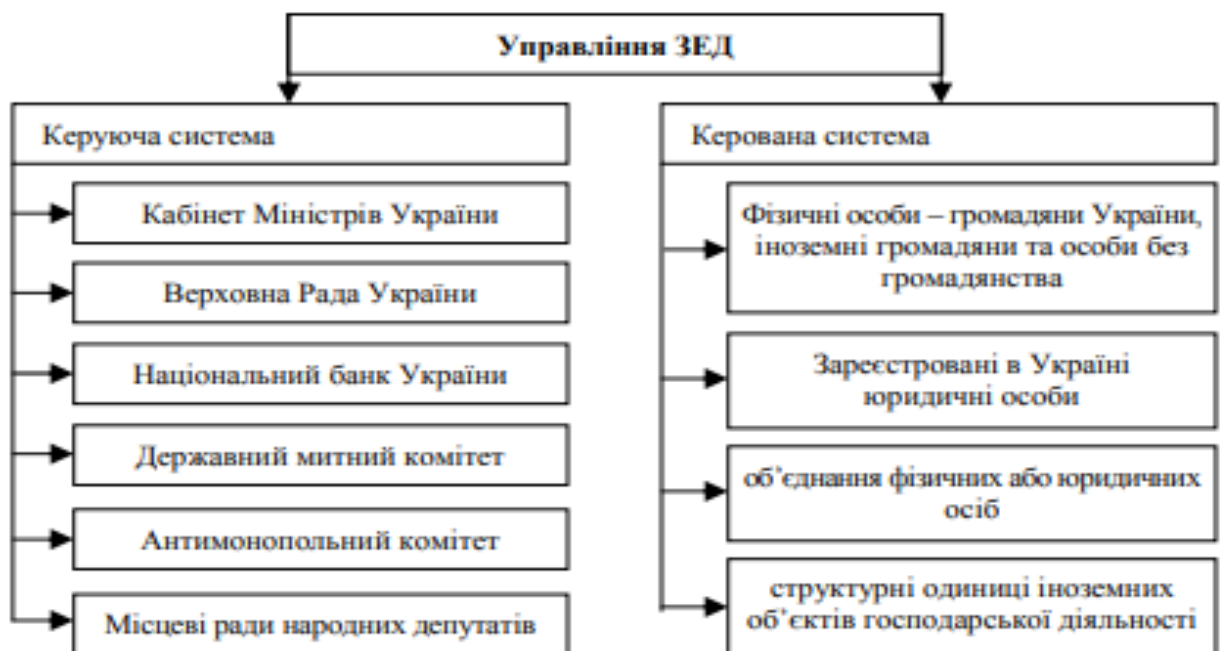


Рис. 1.3. Структурна схема складових управління ЗЕД

Джерело: [15]

Як можна бачити з наведеного рисунку вище, до керуючої системи входять державні структурні одиниці, а до керованої системи - суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, які функціонують у межах чинного законодавства України або іншої держави, у якій ведеться бізнес. Плідна співпраця між цими двома складовими без порушень законодавства дає змогу здійснювати ефективну ЗЕД (імпорт та експорт продукції) [15].

У сучасних умовах ЗЕД, на управління зовнішньоекономічною діяльністю впливає її регулювання, тому потрібно розглянути дане питання більш детально.

Серед основних нормативних актів, що регулюють ЗЕД і відносяться, як до вітчизняних компаній, так і до зарубіжних - наступні:

- 1) Конвенція ООН про договори міжнародної купівлі-продажу товарів (Відень, 1980 р.);
- 2) Конвенція ООН про визначення і виконання зарубіжних арбітражних рішень (Нью-Йорк, 1958 р.);
- 3) Конвенція СНД про правову допомогу і правові відносини у цивільних, сімейних та кримінальних справах (Мінськ, 1993 р.);
- 4) Угода про порядок вирішення сперечань, що стосуються здійснення господарської діяльності (Київ, 1992 р.);
- 5) ФЗ «Щодо валютного регулювання і валютний контроль» 2003 р.;
- 6) ФЗ «Про основи державного регулювання зовнішньоторговельної діяльності» 2003 р.;
- 7) ФЗ «Про іноземні інвестиції» 1999 р.;
- 8) ФЗ «Про угоди про розподіл продукції» 1995 р.

Також, ключове місце в регулюванні зовнішньоторговельної діяльності єдиної митної території Митного союзу ЄАЕС займає Митний кодекс Митного союзу [1].

Важливим моментом при веденні зовнішньоекономічної діяльності на високому рівні є знання та орієнтація у вищезазначених нормативних актів для уникнення проблем.

У нинішніх умовах економіки, за яких спостерігається нестабільне економічне зростання та процес інтернаціоналізації бізнесу, зростання фінансових показників компанії стосовно їх зовнішньоекономічної діяльності залежить, по-перше, від вирішення завдань, які стосуються оцінювання поточної результативності діяльності разом із збільшенням її ефективності.

Сильних збитків більшість компаній зазнає через низький рівень власних техніко-економічних і зовнішньоекономічних операцій, а також інших валютно-фінансових умов угоди.

Задля розрахунків економічної ефективності компанії необхідно зіставити вже отримані економічні результати за потрібний період з витратами на ресурси для досягнення необхідного результату.

Результат - грошова і вартісна оцінка одержуваного прибутку для компанії: надходження коштів за поставки товарів, виконання робіт і послуг, вартість отриманої продукції, робіт та послуг тощо.

Витрати - грошова і вартісна оцінка виробничих ресурсів, які були задіяні у господарському обігу: вартість сировини і матеріалів, енергії та трудових ресурсів, послуг посередників і відрахувань у різноманітні фонди державного значення, також до уваги беруться всі інші витрати, без яких підприємство не буде мати змоги здійснювати свої торгові угоди.

Економічні результати і витрати ресурсів несуть кількісний характер, тому економічна ефективність вимірюється кількісно [13, с. 47].

У компаніях, котрі займаються експортом та імпортом продукції, зовнішньоторговельні функції управління мають дві форми, такі як: як частка внутрішньовиробничої структури – зовнішньоекономічний відділ, а також як відносно самостійна організація – зовнішньоторговельна фірма, про що більш детально на наступному рисунку:

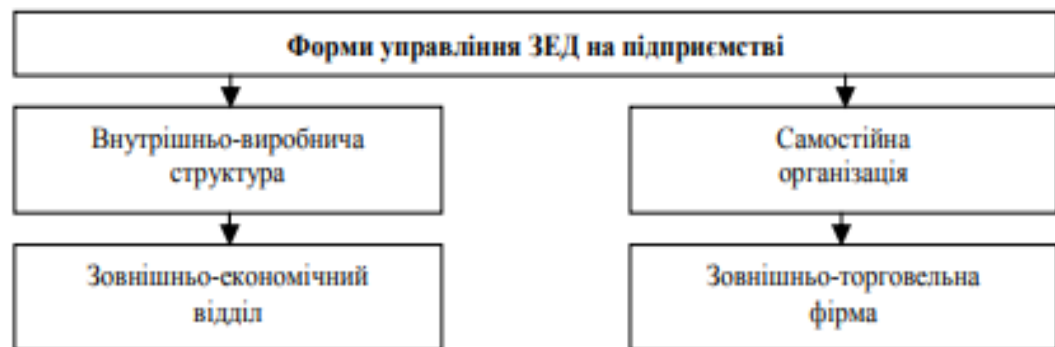


Рис. 1.4. Форми управління ЗЕД на підприємстві

Джерело: [15]

Головними функціями відділу, який займається зовнішньоекономічною діяльністю є наступні: маркетингова діяльність: сюди входить аналіз можливих ринків збуту і закупки продукції; експорт та імпорт продукції; облік фінансових результатів конкурентних підприємств, як на внутрішньому, так і зовнішньому

ринках; прогнозування міжнародних економічних тенденцій, міжнародних відносин; діяльність, пов'язана з виставками; підготовка і здійснення реклами власної продукції; аналіз цінової політики та споживчих вподобань на ринках; збір та обробка інформації щодо цін, якості та обсяги продажу товарів конкурентів; укладання контрактів та оформлення необхідних документів; організація зустрічей з іноземними партнерами; розробка стратегії експорту та імпорту товарів; розробка витрат, необхідних для здійснення ЗЕД.

Зовнішньоторговельна фірма є посередником при організаціях та інших компаніях. Вона надає гарантії щодо оплати продукції споживачу, а також та виконує формальності, що стосуються розмитнення [15].

Розглянувши складові управління ЗЕД, необхідно також провести дослідження стосовно факторів, які впливають на таку діяльність.

Серед факторів, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, можна виділити зовнішні та внутрішні.

Серед зовнішніх факторів можна виділити наступні:

Таблиця 1.2

Зовнішні фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємств

| № | Фактор впливу | Характеристика |
|----------|--|--|
| 1 | Постачальники | Залежність вимірюється необхідністю імпорту закордонної сировини та комплектуючих. |
| 2 | Споживачі | Наявність попиту характеризується купівельною спроможністю споживачів, які можуть бути, як фізичними особами, так і компаніями на внутрішньому та зовнішньому ринках. |
| 3 | Конкуренти | Характеризується значною концентрацією конкуренції на внутрішніх ринках, а також високими бар'єрами для входу на зовнішні, які можна побороти за рахунок більш низької ціни, ніж у конкурентів та кращою якістю продукції. |
| 4 | Розвиток бізнесу всередині країни | Характеризується низькою зацікавленістю у розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та тиском на великий. |
| 5 | Підтримка держави та регулювання зовнішньоекономічної діяльності | Характеризується значною кількістю законів в Україні, які не дають підприємцям свободи до ведення прозорого бізнесу, змушуючи їх намагатися обійти закон в можливих межах задля подальшого функціонування фірм на ринку. |

Продовження табл. 1.2.

| № | Фактор впливу | Характеристика |
|---|--|---|
| 6 | Наявність висококваліфікованих кадрів | Проблемою є недостача фахівців на робочі спеціальності та виїзд за кордон висококваліфікованих спеціалістів у пошуках більш достойної заробітної плати. |
| 7 | Міжнародна політична ситуація | Наявність великої кількості конфліктів між країнами, циклічних криз, страйків, військових подій. |
| 8 | Митна політика та культурні особливості країни, куди спрямований експорт | Характеризується значною кількістю бар'єрів стосовно експорту вітчизняної продукції для деяких класів. Також наявні тарифні та нетарифні обмеження. Однією з перешкод для вдалого експорту можна також відзначити відмінності менталітету між країнами. |

Джерело: [11, с. 278-285]

Серед внутрішніх факторів, які впливають на здійснення зовнішньоекономічної діяльності, можна виділити наступні:

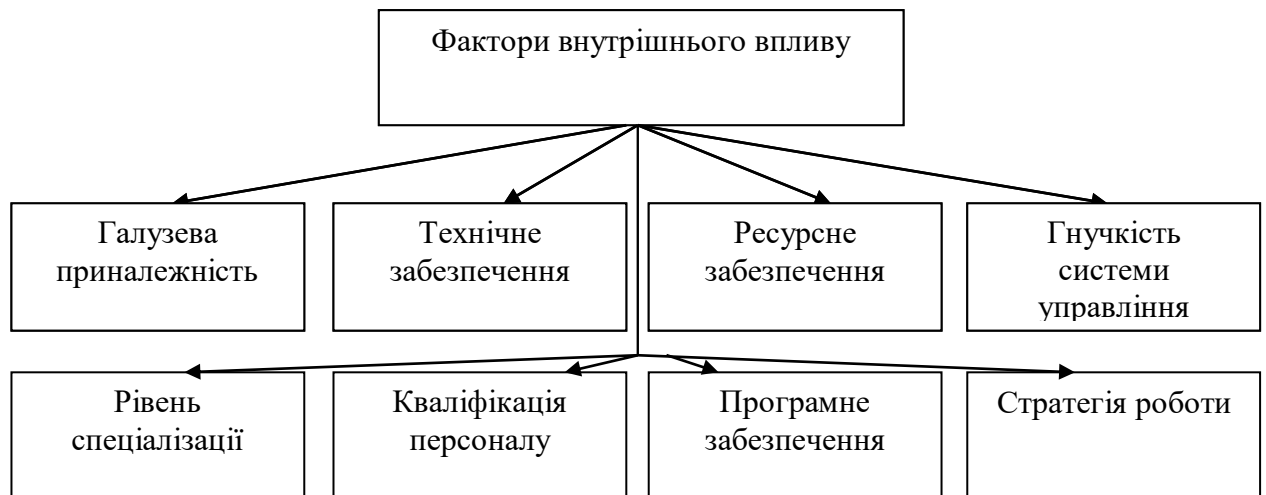


Рисунок 1.5. Внутрішні фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємств

Джерело: [12, с. 44-49]

Задля ефективного управління компанією, яка задіяна у веденні бізнесу з експортно-імпортними операціями, необхідна наявність висококваліфікованих працівників, котрі будуть аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, а також вирішувати проблем, які можуть виникати.

Також існують фактори, котрі визначають форму організації управління ЗЕД, серед яких можна виділити наступні:

- вид господарської діяльності фірми;

- мотиви та потреби, що спонукають до участі у міжнародному поділі праці;
- ступінь інтернаціоналізації виробничої діяльності фірми (тут визначається рівень, на якому знаходиться ЗЕД компанії та обсяг операцій);
- метод, за яким реалізує свої товари фірма (самостійно або за допомогою посередницьких послуг);
- масштаби компанії, а також обсяг його фактичних і можливих операцій, пов'язаних із ЗЕД;
- характер зовнішньоекономічних операцій (можуть бути постійними або періодичними) [16].

Функціонування компаній при сучасних умовах розвитку економіки не може відбуватися без розробки та реалізації власного комплексу функціональних планів, що створюють єдину стратегію ведення бізнесу.

При створенні такої стратегії потрібно правильно оцінювати вплив внутрішні і зовнішні чинники на зовнішньоекономічну діяльність фірми. Аналізуючи вплив факторів на розроблення і вибір експортної стратегії компанії, можна відзначити те, що майже всі спеціалісти, які займаються стратегічним менеджментом створюють свій набір факторів внутрішнього та зовнішнього впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Тому доцільним є розробка власних факторів впливу, залежно від галузі, в якій працює організація.

Для підприємства, котре займається зовнішньоекономічною діяльністю важливим моментом є розробка механізмів управління.

Механізм управління зовнішньоекономічної діяльності є сукупністю цілей управління та критеріїв їх досягнення, методів впливу на керовану підсистему [4]. Функціонування даного механізму управління є діяльністю, що спрямована на досягнення поставлених підприємством цілей управління, а критерієм визначення стану даного механізму можна вважати ступінь досягнення цілей. Тому важливим моментом після визначення фірмою зовнішньоекономічних цілей потрібно сформулювати критерії управління,

створити відповідну структуру механізму [5]. Загальну схему такого алгоритму запровадження та реалізації механізмів управління ЗЕД компанії зображено на рисунку 1.6:



Рисунок 1.6. Схема реалізації механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії

Джерело: [17, с. 48-53]

Тобто, як можна бачити з вищезазначеного рисунку, спочатку розробляються цілі підприємства, далі - критерії управління ЗЕД, а потім формується структура механізму управління.

Варто зазначити, що одразу після процесу реалізації вищезазначеного механізму управління ЗЕД та оцінки його ефективності може бути змінена його структура, на що також має вплив зміна цілей фірми.

Функціонування поточного механізму управління в компанії здійснюється в 4 етапи - це забезпечується виконанням загальних функцій, які стосуються управління, а саме: планування і організації, мотивації та контролю [6].

Тобто, такий механізм управління ЗЕД підприємства складає функціональну складову. Науковці доводять те, що є наявність структурної складової механізму управління ЗЕД. Структурна модель такого механізму управління, на думку дослідників, має у собі певну послідовність зовнішньоекономічних заходів, а також такі елементи [18, с. 262-265]:

- визначення макроекономічних і мікроекономічних умов здійснення ЗЕД;
- розробку стратегій виходу компанії на зовнішні ринки;
- діагностику поточного потенціалу ЗЕД фірми;

- розробку напрямів здійснення ЗЕД підприємства;
- реалізацію обраних зовнішньоекономічних напрямків;
- оцінка ефективності ЗЕД;
- регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямків;
- приймання управлінських рішень щодо усунення можливих відхилень, які мають на меті підвищити прибутковость від зовнішньоекономічної діяльності.

Прийнято вважати, що механізми управління ЗЕД можна розглядати як комплекс управлінських і економічних, організаційних і правових, а також мотиваційних способів поєднання інтересів компанії з наявними інтересами суб'єктів господарювання, які ведуть міжнародний бізнес, що допомагає забезпечити отримання максимальних доходів від операцій на іноземних ринках, достатніх задля забезпечення поточних витрат компанії на її існування та розвиток [19].

У залежності від стану, в якому перебуває зовнішньоекономічна діяльність компанії, можуть бути застосовано наступні заходи:

- покращення роботи стосовно структури експорту та імпорту продукції;
- розширення зовнішньоекономічних зв'язків із компаніями країн, споживачі яких мають достатній рівень платоспроможності;
- збільшення рівня конкурентоспроможності товарів та послуг, покращення їх якості, порівняно з іноземними;
- застосування актуальних методів маркетингу та менеджменту у сфері ЗЕД;
- залучення закордонних інвестицій у власне виробництво;
- створення сучасних форм управління та організації на виробництві, а підвищення рівня кваліфікації працівників;
- використання технічних можливостей Торгово-промислової палати України, а також торговельних представництв України, розташованих за кордоном задля створення та організації презентацій своїх товарів або послуг;

- активна участь в проведенні виставок, як на території України, так і за її межами;

- посилення зв'язків з різними закордонними установами [14, с. 157-163].

Наведені вище заходи мають на меті покращення функціонування механізмів управління зовнішньоекономічної діяльності для компаній із різних галузей.

Далі слід розглянути чинники, які можуть впливати на ефективність механізмів управління ЗЕД:

- вирішення проблем щодо поставок сировини та підвищення цін на пов'язані з цим послуги;

- створення і подальше впровадження програм заходів загальнодержавного характеру стосовно розвитку внутрішнього ринку та виходу на зовнішній;

- характер зовнішньоторговельної політики, який керується урядом, а також цінової і податкової політики на внутрішньому ринку задля досягнення максимальної прибутковості для підприємства;

- активізація діяльності банків стосовно кредитування та зменшення відсоткових ставок для залучення коштів на виробництво, будівництво, а також інші види діяльності [24, с. 20-23].

Отже, механізм управління ЗЕД компанії являють собою відображення складної системи економічних відносин, що є визначальним фактором ефективності діяльності фірми на міжнародних ринках, являючи собою інструмент по досягненню необхідних цілей.

Загалом, у даному пункті було розглянуто складові, фактори та механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, визначено та розкрито їх сутність, а також виявлено позитивні тенденції, які вони у собі містять.

1.3. Сутність та характеристика управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах пандемії

Міжнародна фінансово-економічна криза через настання пандемії досягла значного розмаху і вплинула як на економічний стан багатьох країн, так і на економіку України.

Наслідки коронавірусу стали відчутними для всіх вітчизняних підприємств.

Із-за цього постає питання правильного підходу до управління підприємством в умовах кризових ситуацій - у розрізі регіональної і національної економіки. Це питання актуально, так як управління являє собою одну з головних функцій будь-якої організації, що має вплив на збереження та розвиток економіки, при цьому, вимагаючи адаптування кожної компанії до виникаючих змін, котрі стосуються розробки нових принципів функціонування окремо взятої юридичної одиниці.

Британський учений Саймон Буз вважає, що настання кризи це не проблема, а більше створення нових можливостей та ідей для інновацій, котрі притаманні багатьом підприємствам [20, с. 13]. Українська дослідниця Залогіна К.І., у свою чергу, вважає, що поява кризи є точкою біфуркації, яка уособлює в собі потенційні можливість, як до деструктивного, так і до конструктивного характеру [21, с. 20].

Рівень ефективності управління підприємством в умовах пандемії в основному залежить від таких факторів як: рівень готовності організації до кризи, ступінь володіння інформацією, що стосується можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовищ, швидкого реагування на виникнення можливих ризиків, оперативність реагування фірмою на можливі ризики тощо.

Активне поширення коронавірусу змусило Всесвітню організацію охорони здоров'я (ВООЗ) замислитися про те, чи можна вважати дану пандемію надзвичайною ситуацією міжнародного значення у сфері громадської охорони здоров'я. Тим часом компанії мають змогу стикатися з різними роду

стратегічних і операційних ризиків, як приклад - це можуть бути затримки поставок сировини, зміна попиту, зростання витрат, недостача матеріально-технічне забезпечення, зростання термінів доставок, проблеми, пов'язані з охороною здоров'я, дефіцит ресурсів та поява логістичних проблеми щодо імпорту та експорту продукції.

Для покращення управління ефективністю ЗЕД фірми в умовах пандемії, можна використовувати наступні заходи:

1. Формування команд по прийняттю рішень у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Задля визначення складі таких команд потрібно правильно оцінити сильні сторони її членів та за необхідністю можна залучати фахівців для компанії ззовні.

2. Аналіз можливих ризиків, планів швидкого реагування та поділу робочих обов'язків.

При відсутності такого плану організації потрібно провести ретельну оцінку всіх можливих ризиків, включаючи настання можливих негараздів, пов'язаних з працівниками, взаємовідносинами з державними структурами, громадськістю і логістикою. Результатом проведеної оцінки є вирішення питань, які стосуються виробничих планів, закупівель і поставок, логістики і безпеки персоналу тощо.

3. Розробка або створення механізмів (якщо такі відсутні) постійної взаємодії з робітниками, споживачами і постачальниками - це відбувається за рахунок розробки необхідних для цього документів.

Важливим моментом є стабілізація ланцюжку поставок і самосвідомості робітників та зовнішніх контрагентів, а також оптимізація системи управління поширенням інформації та обслуговування споживачів задля уникнення формування негативної громадської думки через здійснення непослідовних дій.

4. Підтримка фізичного і психічного здоров'я робітників одночасно з проведенням необхідного аналізу задля визначення характеру функцій і робочих місць для забезпечення правильного функціонування бізнесу.

Підприємства повинні забезпечити безпеку робочих місць відповідно національних та регіональних санітарно-гігієнічних вимогам органів охорони здоров'я у період пандемії, а також інших можливих вірусних захворювань, що тягнуть за собою початок затяжної кризи.

5. Створення планів швидкого реагування на виникаючі ризики у ланцюжках поставок.

Великі підприємства зазвичай заздалегідь проводять роботу по передбаченню використання резервних офісних приміщень, виробничих потужностей і каналів поставок у різних країнах.

При управлінні товарно-матеріальними запасами компанії потрібно розглянути нові можливості збільшення циклу обороту наявних запасів при низькому рівню попиту, а також збільшення витрат на рух грошових коштів. У галузях, в яких присутній довгий виробничий цикл, фірми повинні заздалегідь проводити роботу стосовно можливого збільшення попиту після закінчення періоду кризи задля уникнення ризиків, які стосуються низького рівня товарно-матеріальних запасів.

Після початку коронавірусу компанії, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю мають забезпечувати взаємодію між споживачами для розуміння змін інтересів клієнтів при постійних ринкових змінах для визначення напрямку змін доставці замовлень, коливанню попиту і змін на ринках.

Також повинно бути враховано особливості наявного законодавства щодо цивільно-правових та комерційних договорів, так як невиконання будь-яких зобов'язань у період пандемії може впливати на виникнення правових наслідків.

6. Просування важливості соціальної відповідальності і створення стратегій, які стосуються сталого розвитку у процесах прийняття потрібних рішень.

Компанії повинні слідувати планам та заходам, котрі створюються країною, в якій діє бізнес.

Повне розкриття корпоративної відповідальності фірми може допомогти покращити імідж її імідж в очах громадськості, що, у свою чергу, може допомогти підвищенню всіх фінансово-економічних показників.

7. Розробка планів управління даних компанією, які стосуються персоналу, безпеки інформації та конфіденційних.

Компанії повинні розробити надійні механізми по управлінню даними, що стосуються персоналу, а також почати реєструвати штатних робітників, котрі працюють віддалено, також це стосується постачальників і партнерів з якими ведеться співпраця.

8. Розгляд можливостей фірми щодо внесення виправлень до бюджету і розробки механізмів попереднього реагування на ризики для зовнішньої торгівлі.

Тобто, потрібно приділити увагу ситуації на міжнародному ринку, а також змінам, котрі можуть відбуватися на виробництві, що можуть впливати на продажі та призводити до значних збитків. Задля уникнення таких інцидентів, організації повинні створити сценарії швидкого реагування стосовно співпраці з постачальниками - це може включати в себе створення планів з хеджування, з використанням ф'ючерсів, міжнародну торгівлю і транспортування готової продукції тощо.

9. Оптимізація механізмів управління ризиками компанії.

У даному випадку, для швидкого реагування на можливі ризики у період пандемії, на фірмах середнього та великого розмірів, повинні з'явитися нові відділи або посади для співробітників, котрі будуть задіяні у реагуванні на них, а також у розробці антикризових та післякризових заходів [22].

У виникненні глобальної пандемії для фірм, котрі задіяні у веденні бізнесу, що стосується зовнішньоекономічної діяльності, є також свої плюси: криза стимулює консолідацію, внаслідок чого, відбувається зменшення ціни багатьох активів - це дає змогу слабким компаніям зникнути, а сильним - стати ще могутнішими.

Загалом, серед плюсів від виникнення кризових явищ, можна відзначити наступні:

- 1) менеджери компаній мають змогу отримати практику щодо управління фірмою в умовах кризи;
- 2) відбувається переоцінка системи ризиків, які останнім часом розглядалися компаніями лише формально;
- 3) після настання глобальної пандемії зростає значущість та ефективність ризик-менеджменту, як засобу управління;
- 4) зникають мильні бульбашки, такі фондовий ринок, нерухомість, ціни на акції та метал тощо;
- 5) позиція сильних вітчизняних компаній має тенденції до зростання із-за можливого зменшення конкуренції з боку іноземних конкурентів, що дає змогу до появи нових можливостей та стимулів для експорту [23].

У багатьох галузях після настання пандемії можна спостерігати схожі проблеми, серед яких можна виділити наступні: зниження попиту, плинність кадрів, зменшення пропозиції і примусове закриття компаній - все це заважає виробництву нормально функціонувати. Також, виробники зіштовхнулися із серйозними збоями у логістиці.

Далі, для прикладу, розглянемо сектор машинобудування у період глобальної в Україні та за кордоном.

Машинобудівна галузь виявилася достатньо вразливою перед настанням коронавірусної кризи із-за того, що основна частина працівників тут виконує роботу саме на виробництві, яку зазвичай складно або неможливо виконати віддалено. Також, з огляду на специфіку галузі, не завжди є можливість для забезпечення соціальної дистанції на робочих місцях для співробітників на фірмах, задіяних для зберігання товарів складах, а також у логістиці.

Значна кількість китайських виробництв автомобілів були закриті протягом значного часу, як результат - постачальники досить сильно підвищили ціни на комплектуючі, що негативно відзначилося на секторі машинобудування, в цілому, по всьому світу. Але найбільшою проблемою для

компаній, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, яка стосується виробництва автомобілів загального та спеціального значення, є не короткостроковий збиток, а можливе довгострокове порушення ланцюжків поставок.

Такі підприємства як Daimler і Volkswagen змушені були тимчасово зупинили виробництво авто і запасних частин на заводах в Європі із-за початку епідемії з ціллю забезпечення запобігання захворювань своїх спеціалістів.

Закриття виробництв масштабними підприємствами спричинило зменшення випуску нових автомобілів - це у свою чергу досить сильно позначилося на автомобільному секторі Європи.

Достатньо сильно постраждали заводи Peugeot, Renault і Citroën у Франції, Kia Motors в Словаччині, Subaru і Nissan в Японії.

Також через закриття значної кількості заводів дуже багато людей залишилися без роботи на невизначний строк, що погано для всієї економіки загалом, так як зростає рівень безробіття, а у казну держави надходить менше податків, як від фізичних осіб, так і підприємств [25].

До спалаху Covid-19 ситуація на ринках кінцевого споживання не була стійкою, а машинобудівній галузі доводилося боротися з труднощами, які пов'язані з повільним зростанням фінансових показників у сфері автомобілебудування.

За багатьма параметрами на частку Китаю у машинобудуванні припадає приблизно 30% від усього світу, що становить понад 25 мільйонів нових автомобілів в рік.

У машинобудівній галузі протягом 6 тижнів після початку епідемії почалося значне зменшення ринкової капіталізації - близько 15% для виробників авто і на 20% для постачальників компонентів для автомобілів. Проблеми, які пов'язані з погіршенням ситуації щодо коронавірусу, є найбільш важливим додатковим негативним фактором для досліджуваної галузі, яка продовжує боротьбу з негативними моментами, що стосуються зменшення провідних ринків і необхідності значних інвестицій у виробництво автомобілів,

а також різні можливі сервіси. Ті підприємства, які себе раніше встигли зарекомендувати на ринку - зуміли накопичити резервні кошти завдяки десяткам років зростання продажів і прибутків, але вони все одно повинні збільшувати зусилля для захисту своїх фінансових інтересів, особливо для середнього та великого бізнесу автомобілебудування зі значною конкуренцією, у першу чергу в Китаї, де виробничі потужності вимагають консолідації.

Загалом, найбільше страждають та зазнають ризику малі та роздрібні продавці і оптовики, навіть при не сильно затяжних кризах [26].

Розглядаючи вплив введення карантину для машинобудівної галузі в Україні, відбувається негативний вплив на діяльність імпортерів автомобілів та супутнього обладнання.

Протягом травня 2021 року українцями було витрачено 1,2 млрд. дол. на купівлю нових автомобілів з-за кордону. Найбільш популярними країнами-експортерами для України стали США – 271 млн. дол.; Японія – 228 млн. дол.; Німеччина – 211 млн. дол.

Пандемія негативно вплинула також на високотехнологічні сектори економіки України. Імпорт реакторів, котлів, машин і обладнання скоротився на 22% – до 457,4 млн. дол.; засобів наземного транспорту – на 29,2%, до 319 млн. дол. [27].

Загалом, машинобудування в Україні і Європі, Азії та США мають багато чого спільного - вони залежать від людських ресурсів та якісного обладнання, різним, у свою чергу, є об'єм інвестицій, необхідних для початку процесу циклу виробництва; регулюючі діяльність закони; платоспроможність покупців та споживчий попит; ціна продукції тощо.

Коронавірус мав значний негативний вплив на галузь машинобудування (це стосується як України, так й інших країн) - зменшилася кількість робочих місць, зменшилася кількість замовлень нових авто, з'явилися проблеми з доставкою комплектуючих з-за кордону, зменшення прибутків призвело до закриття багатьох проєктів та до необхідності додаткового кредитування.

Але для компаній, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю у досліджуваній вище сфері з'явилися також позитивні моменти - перехід на дистанційну роботу там, де це можливо; перегляд вигідних та не вигідних проєктів; пошук альтернативних ринків збуту та нових видів бізнесу; пошук альтернативних партнерів і контрагентів задля зменшення витрат; поштовх до оновлення обладнання задля подальшого здешевлення ціни та покращення якості продукції для підвищення її конкурентоспроможності; розробка антикризових заходів.

Загалом, початок епідемії став відправною точкою для багатьох сильних бізнесів - вони стали ще сильнішими, але значна кількість малих компаній просто зникла з ринку. При наявності негативних моментів, наявні також позитивні, що дадуть змогу фірмі у майбутньому, при настанні кризи не тільки залишитися на плаву, але й зайняти лідируючі позиції.

Отже, у даному пункті розділу було проаналізовано сутність та наведено характеристику ЗЕД (у розрізі України та світу) по обраній галузі в умовах пандемії.

Висновки до розділу 1

Зовнішньоекономічна діяльність - сукупність функцій компанії, які орієнтовані на продаж товарів і послуг на міжнародних ринках, з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів ведення бізнесу на обраних закордонних ринках.

У ході роботи над даним розділом, у першому пункті було розглянуто сутність, структуру та особливості організації ЗЕД підприємств.

Серед основних функцій можна виділити наступні: планування, організація, координація, облік, контроль тощо. Серед завдань виділяють пошук партнерів, організація реклами та збуту, виконання митних процедур.

У другому пункті було розглянуто складові, фактори та механізми управління ЗЕД підприємств.

Було наведено структурну схему управління зовнішньоекономічною діяльністю фірм, до якої входять керуюча та керована системи, також було наведено основні нормативно-правові акти, які регулюють досліджувану діяльність вітчизняних та зарубіжних компаній.

Серед зовнішніх факторів впливу на ЗЕД фірми виділяють наступні: споживачі, конкуренти, постачальники, регулювання з боку держави, міжнародна політична ситуація.

Серед внутрішніх основних факторів впливу на ЗЕД компанії виділяють наступні: технічне та ресурсне забезпечення, рівень спеціалізації та кваліфікації, стратегія тощо.

Додатково було проаналізовано форми управління ЗЕД на підприємстві та побудовано схему реалізації механізму управління ЗЕД.

Також було досліджено структурну модель механізму управління зовнішньоекономічної діяльності компанії та наведено заходи для покращення такої діяльності.

У третьому пункті даного розділу було проаналізовано сутність та наведено управління ефективністю ЗЕД компанії в умовах пандемії.

Додатково було розглянуто заходи для управління ефективністю ЗЕД в умовах коронавірусу, також наведено плюси та мінуси його настання для компаній, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Більш детально було розглянуто машинобудівну галузь в умовах пандемії в Україні та у світі - наведено статистичні дані та порівняння схожих і відмінних сторін у веденні бізнесу в різних країнах.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ»

2.1. Загальна економіко-організаційна характеристика діяльності та бізнес середовища ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ»

Для визначення загальних тенденцій розвитку машинобудівної галузі у вітчизняному та світовому масштабах, проаналізуємо товарооборот продукції, беручи до уваги провідні країни та Україну у наступній таблиці:

Таблиця 2.1

Обсяг товарообороту машинобудівної галузі по країнам за 2017-2019 рр.

| Країна | Роки, млрд. євро | | | Темп росту до попереднього року, % | | Місце у світі, 2019р. |
|-----------|------------------|------|------|------------------------------------|-----------|-----------------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2018/2017 | 2019/2018 | |
| Німеччина | 257 | 263 | 272 | 102,3 | 103,4 | 3 |
| Італія | 111 | 114 | 121 | 102,7 | 106,1 | 5 |
| США | 339 | 319 | 330 | 94,1 | 103,4 | 2 |
| Китай | 987 | 959 | 907 | 97,2 | 94,6 | 1 |
| Україна | 1,9 | 2,4 | 2,5 | 126,3 | 104,2 | 38 |
| Польща | 10,0 | 10,5 | 12,0 | 105,0 | 114,3 | 25 |

Джерело: розроблено автором на основі [29]

У таблиці 2.1 було розглянуто товарооборот машинобудівної галузі, до якої входить ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш». Для порівняння було взято такі провідні країни, як Німеччина, Італія, США, Китай, також було взято Польщу, так як вона є географічним сусідом для України та має багато чого спільного та схожого у веденні бізнесу та взагалі.

Загалом, динаміка зростання товарообороту по досліджуваній галузі є позитивним, окрім як для США, у порівняння 2017 та 2018 років, також для Китаю у порівняння 2017-2019 років, але дана країна є безперечним лідером у машинобудівній галузі, не зважаючи на порівняння темпів росту до попереднього року. Порівнюючи України і Польщу - у обох позитивний темп росту відповідно до попереднього року, але різниця у млрд. євро за 2017-2019

роки суттєва, що складає 1,9-2,5 млрд. євро для України та 10,0-12,5 млрд. євро для Польщі.

Не зважаючи на це, машинобудівна галузь має значні перспективи, враховуючі виробничі потужності наявні в Україні та попит всередині країни та за її межами, навіть при тому, що зараз наша країна знаходиться на 38 місці - це навпаки є плюсом, багато хто не бачить в наших підприємствах конкуренції, чим можна скористатися, але для цього потрібно оновлювати виробництва, підвищувати заробітні плати працівникам, щоб ті не виїжджали на роботу за кордон, а також розробляти нові види автомобілів, як громадського користування, так і спеціального.

ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» - підприємство, яке спеціалізується у машинобудівній галузі, що було засноване у 1950 році у місті Прилуки і являло собою основну конструкторську організацію в галузі виробництва пожежних та інших машин спеціального значення. Зараз компанія спеціалізується на виготовленні:

- 1) пожежних автомобілів для тушіння різного функціоналу;
- 2) спеціальних пожежних машин різного призначення;
- 3) пожежних машин на базі гусеничних шасі;
- 4) пожежних насосів і пожежно-технічного озброєння;
- 5) кунгів з сендвіч-панелей;
- 6) іншої спеціальної техніки.



Рисунок 2.1. Логотип ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

Джерело: [28]

Нині, за рахунок високого рівня науково-технічного і виробничого потенціалу, ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» розроблює та випробовує дослідні зразки техніки, налагоджує їх серійне постачання замовникам та виконує необхідне сервісне обслуговування.

У період 2001-2019 років підприємство розробило понад 40 нових зразків спеціальних автомобілів, які відповідають світовим технічним стандартам, при цьому не поступаючись у ціні.

ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» багато разів було удостоєно премій і нагород в галузі науки і техніки. Виробництво сертифіковане на ISO 9001-2001.

Обрана компанія, завдяки значному досвіду роботу у машинобудівній галузі і кваліфікованим працівникам, має змогу розробляти новітні пожежні автомобілі, наприклад, зі снігоочисним відвалом - які на даний момент є дуже необхідними та корисними для малонаселених міст та сіл.

Виробництво на ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» зосереджено не лише на розробці та створенні машин, які призначені для гасіння пожеж, а також і для діяльності у нафтовій і газовій промисловості; спеціальної техніки спрямованої на протидію порушенню громадського порядку; техніки, необхідної для підйому вантажів, а також і всього іншого, що може бути замовлено покупцем [28].

Основною місією досліджуваного підприємства є ведення підвищення ефективності обраного виду бізнесу, який стосується виготовлення і продажу спеціалізованої техніки та обладнання на внутрішні та зовнішні ринки.

Організаційно-правова форма ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» - товариство з обмеженою відповідальністю, що має багато позитивних сторін, таких як, можливість меншого зареєстрованого статутного капіталу та менша відповідальність для акціонерів.

Досліджувана компанія за більш ніж 20 активних років у бізнесі, продала більш ніж 15000 пожежних та інших машин, даючи гарантію на кожне авто мінімум 2 роки, зарекомендувала себе у машинобудівній галузі України, як:

- 1) надійне та чесне підприємство серед покупців;

- 2) надійне та чесне підприємство серед найманих працівників;
- 3) надійне та чесне підприємство серед партнерів;
- 4) конкурентоспроможну фірму як на ринку України, так і за її межами.

Основними завданнями для підприємства є збільшення продажів на ринку України, розробка нових автомобілів, вихід на нові ринки закордоном, покращення умов праці для робітників, підвищення інших фінансових показників.

ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» знаходиться завжди у пошуках нових висококваліфікованих спеціалістів, у тому числі, і випускників вузів по необхідним для вакансіям, часто проводяться виставки власної техніки на різних аграрних виставках по Україні.

Організаційна структура управління досліджуваної компанія має лінійну структуру - це означає те, управлінські та інші важливі функції виконує директор, передаючи далі повноваження та завдання.

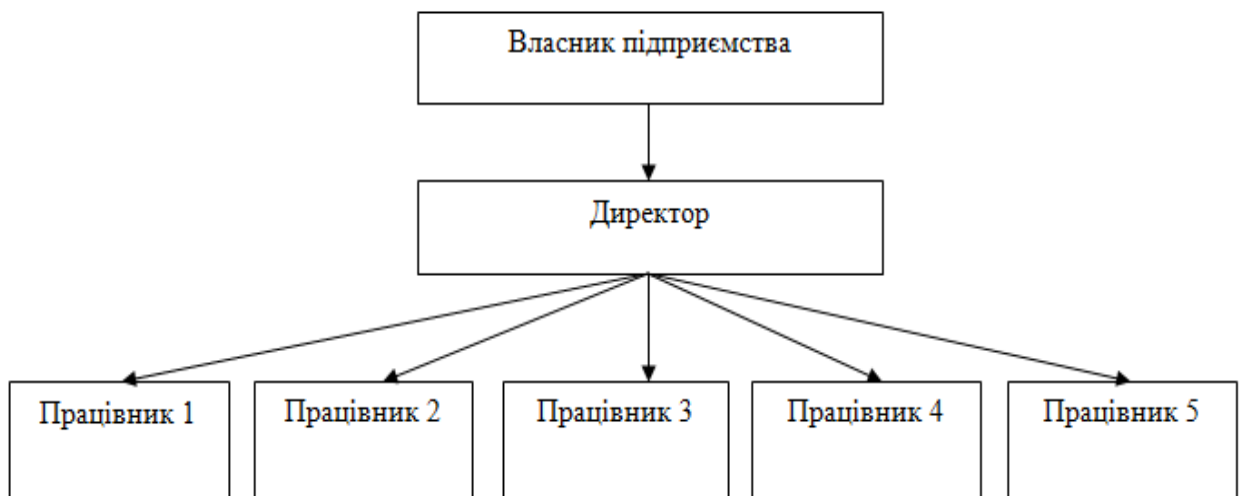


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

Джерело: розроблено автором на основі даних [28]

На рисунку вище зображено організаційну структуру компанії. Підлеглих може бути більш, ніж 5, як зображено вище. Серед плюсів такої структури можна вважати наявність чіткого зв'язку між управляючим та тими, ким керують; наявність простоти у керуванні та передачі інформації. Серед основних мінусів можна виділити наступні: значна кількість часу при переді

інформації знизу догори із-за відсутності керівників окремих підрозділів; одноосібність при прийнятті рішень на вищому рівні.

Під працівниками 1-5 можуть бути бухгалтер, менеджери з продажу, робітники на виробництві, маркетологи. На рисунку 2.2 була наведена загальна схема.

Лінійна структура управління може бути використана на малих та інколи середніх підприємствах, але на великих та наближених до них краще використовувати дивізійну або функціональну структуру управління, так як при них передача інформації є більш швидшою, а зв'язок між керівником та підлеглим кращим - відповідно, простішим є вирішення проблем, на які потрібно швидко реагувати.

Далі проаналізуємо кадровий склад досліджуваної компанії у наступній таблиці.

Таблиця 2.2

Кадровий склад ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2017-2019 рр.

| Категорії персоналу | 2018 | 2019 | 2020 | Відхилення | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | | абсолютне | | відносне, % | |
| | | | | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Загальна кількість працівників | 45 | 49 | 50 | 4 | -7 | 8,9 | 2,0 |
| 1. Апарат управління | 4 | 5 | 4 | 1 | -1 | 25,0 | -20,0 |
| 2. Виробничий персонал, усього | 35 | 39 | 38 | 4 | -1 | 11,4 | -2,6 |
| <i>виробничий відділ</i> | 25 | 27 | 26 | 2 | -1 | 8,0 | -3,8 |
| <i>відділ продажів</i> | 7 | 8 | 9 | 1 | 1 | 14,3 | 12,5 |
| <i>відділ маркетингу</i> | 3 | 4 | 3 | 1 | -1 | 33,3 | -25,0 |
| 3. Додатковий персонал | 6 | 5 | 4 | -1 | -1 | -16,7 | -20,0 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Як можна бачити з таблиці 2.1, за кількістю працівників, загалом, наявна тенденція до зростання з 45 до 50 за 2018-2020 роки. Найбільшу частку становить виробничий персонал, що у 2020 році становило 76% від загальної кількості. За рахунок зменшення додаткового персоналу, який необхідний для

реалізації окремих проєктів, він зрівнюється з апаратом управління та становить по 4 працівник у 2020 році.

Далі необхідно провести аналіз щодо обсягу операційної діяльності підприємства, а саме, виробництва продукції.

Таблиця 2.3

Обсяги виробництва продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| Рік | Кількість виготовлених автомобілів, шт. |
|------------|--|
| 2018 | 34 |
| 2019 | 45 |
| 2020 | 36 |

Джерело: Розроблено автором на основі [28]

Як можна бачити з вищенаведеної таблиці, ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» випускає в середньому більше 40 автомобілів спеціального призначення на рік, при цьому наявна позитивна тенденція до збільшення виготовлення даних автомобілів з 34 у 2018 році до 45 у 2019 році. У 2020 році можна спостерігати негативну у порівнянні з попереднім роком, що може бути викликано початком пандемії та зменшенням виробництва до 36 одиниць, але потрібно брати до уваги, що компанія займається не тільки створенням продукції одного виду, тому і ціна може відрізнятись на кожен окрему одиницю у загальному значенні, що стартує від 500 000 гривень і досягає 10 000 000 гривень. Також фірма зосереджує свої зусилля на розробці нових проєктів, комплектуючих, перепродажу іншої техніки тощо.

Загалом, при налагодженому виробництві, без затримок у поставці комплектуючих та без трати часу на вирішення різних проблем, ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» має змогу виготовляти близько 100 одиниць спеціальних автомобілів на рік.

На території України продукція реалізується напряму без залучення посередників, за кордоном - за рахунок філій. Форма реалізації товару визначена як націлений збут, що направлений на необхідну групу споживачів, яким потрібна продукція підприємства, але спочатку потрібно для цього виграти тендер - якщо це державна закупівля або запропонувати вигідну

комерційну пропозицію, якщо це самостійна юридична особа, яка не залежить на пряму від держави.

Щодо електронної торгівлі - інноваційних підходів у ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» майже немає, тому використовується традиційні - продаж через офіційний сайт, спеціалізовані форми, Prozorro, тому тут є можливість до покращення власної діяльності.

Далі необхідно проаналізувати фінансові результати ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 роки для майбутнього розуміння можливості впровадження нових проєктів. Для цього спочатку потрібно проаналізувати витрати та доходи підприємства за обраний період.

Таблиця 2.4

Аналіз поточних витрат ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.,

тис. грн.

| № | Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення 2019/2018, % | Відхилення 2020/2019, % |
|---|-------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Матеріальні витрати | 34912,5 | 45021,0 | 37123,2 | 28,9 | -18,4 |
| 2 | Витрати на оплату праці | 5412,0 | 6012,2 | 5552,1 | 11,1 | -8,7 |
| 3 | Інші операційні витрати | 3981,2 | 4781,5 | 4120,1 | 20,1 | -13,9 |
| 4 | Амортизація | 14019,8 | 14291,1 | 14582,2 | 1,2 | 2,0 |
| 5 | Інші витрати | 912,2 | 1120,1 | 1023,2 | 22,8 | -8,7 |
| 6 | Сума | 59237,7 | 71225,9 | 62400,8 | 20,2 | -12,4 |

Джерело: розроблено на автором основі [28]

Проаналізувавши витрати досліджуваної компанії за 2018-2020 роки, можна бачити, що у 2019 році відбувається їх зростання з 59237 тис. грн. до 71225,9 тис. грн., що становить відхилення до 2018 року 22,2% - це може бути спричинено збільшенням обсягів виробництва. У 2020 році витрати зменшуються у порівнянні з 2019 до 62400,8 тис. грн., що складає -12,4% - це може бути спричинено зменшенням обсягів замовлень та початком пандемії.

Більш детально розглянуто структуру витрат за 2020 рік на наступному рисунку.

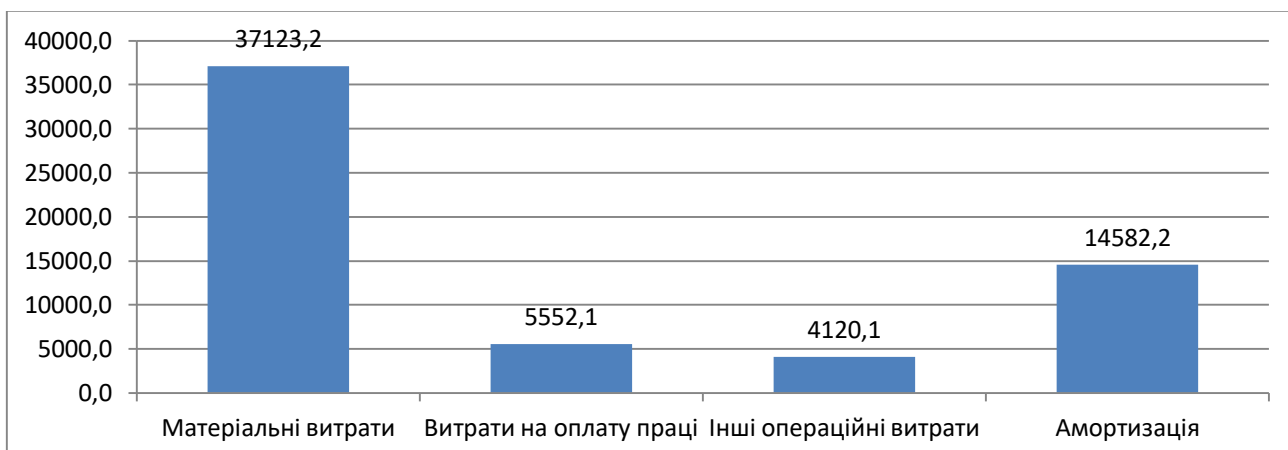


Рис. 2.3. Структура витрат ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2020 рік, тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Як можна бачити з вищенаведеного рисунку, більшу частину витрат становлять матеріальні витрати, які йдуть на виготовлення продукції, закупівлю необхідних складових та матеріалів. Далі йдуть значні витрати на амортизацію та оплату праці, які майже не змінилися за 3 роки, відповідно до таблиці 2.4, після цього - інші операційні витрати та інші витрати.

Далі необхідно проаналізувати доходи досліджуваного підприємства за обраний період.

Таблиця 2.5

Доходи ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр., тис. грн.

| № | Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення 2019/2018, % | Відхилення 2020/2019, % |
|---|--------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | Дохід від реалізації продукції | 63401,4 | 81901,2 | 69341,0 | 29,1 | -15,4 |
| 2 | Інші операційні доходи | 2030,5 | 2850,2 | 2400,1 | 40,1 | -15,8 |
| 3 | Інші доходи | 4910,8 | 5810,1 | 5300,0 | 18,3 | -8,8 |
| 4 | Сума | 70342,7 | 90561,5 | 77041,1 | 28,7 | -14,9 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Проаналізувавши доходи ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за період 2018-2020 років, можна бачити позитивну тенденцію до їх зростання з 2018 до 2019 років з 70342,7 тис. грн. до 90561,5 тис. грн. - це може бути спричинено збільшенням виробництва, продажем більш дороговартісної техніки, що у загальному дає 28,7% результат зростання у порівнянні з минулим періодом. Порівнюючи доходи підприємства у 2020 та 2019 роках, відбувається їх зниження з 90561,5 тис. грн. до 77041,1 тис. грн., у загальному, на 14,9% (по всім статтям доходів) - це може бути спричинено початком глобальної пандемії, в наслідок чого, зменшилася кількість замовлень техніки.

Далі необхідно більш детально розглянути структуру доходів досліджуваної компанії на наступному рисунку.

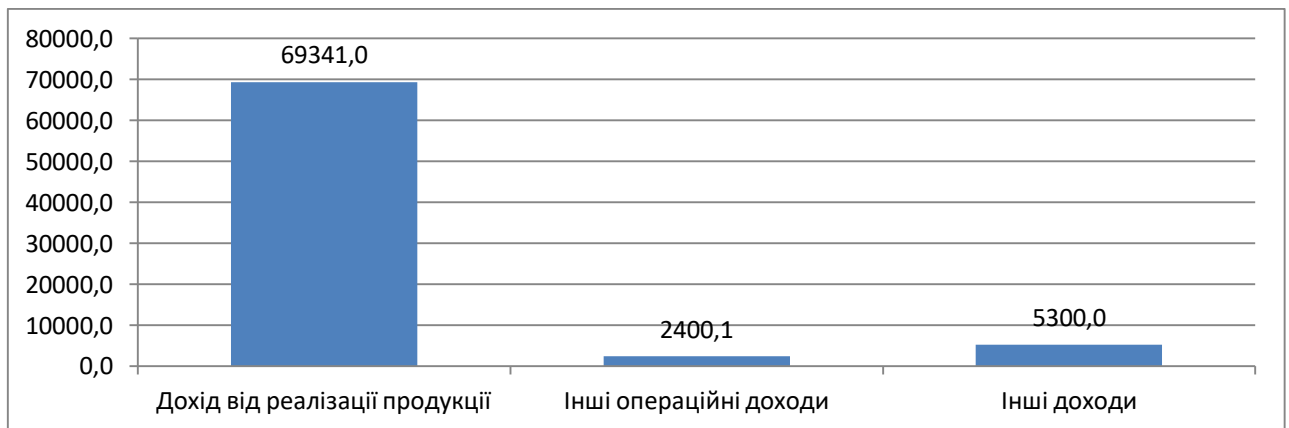


Рис. 2.4. Структура доходів ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2020 рік, тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

З рисунку 2.4 можна зробити висновок, що основною статтею доходів ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2020 рік, а також за 2018-2019 роки відповідно таблиці - є дохід від реалізації продукції, після цього більш значущим є надходження інших доходів, а вже потім - інших операційних доходів.

Наступним важливим моментом є аналіз чистого прибутку підприємства задля розуміння тенденцій або можливих проблем, якщо такі наявні. Варто додати те, що такі витрати, як на ЄСВ, ПДВ, військовий збір із заробітної плати були враховані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.6

Динаміка зміни прибутку ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.,

тис. грн.

| № | Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення 2019/2018, % | Відхилення 2020/2019, % |
|---|---|----------|----------|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Сума доходів | 70342,7 | 90561,5 | 77041,1 | 28,7 | -14,9 |
| 2 | Сума витрат | 59237,7 | 71225,9 | 62400,8 | 20,2 | -12,4 |
| 3 | Фінансовий результат до оподаткування | 11105,0 | 19335,6 | 14640,3 | 74,1 | -24,3 |
| 4 | Податок на прибуток | 1998,9 | 3480,4 | 2635,2 | 74,1 | -24,3 |
| 5 | Чистий прибуток | 9106,1 | 15855,2 | 12005,1 | 74,1 | -24,3 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Проаналізувавши динаміку прибутку досліджуваної компанії за період 2018-2020 року з таблиці 2.6 після розрахунків чистого прибутку, можна бачити, що збиток відсутній, а з 2018 до 2019 року наявна позитивна динаміка збільшення чистого прибутку (74,1% у порівнянні з попереднім роком) з 9106,1 тис. грн. до 15855,2 тис. грн. Починаючи з 2019 року чистий прибуток зменшується з 15855,2 тис. грн. до 12005,1 тис. грн. (-24,3%) - причини чого було описано раніше у даній роботі. Графічне зображення наведено на наступному рисунку.

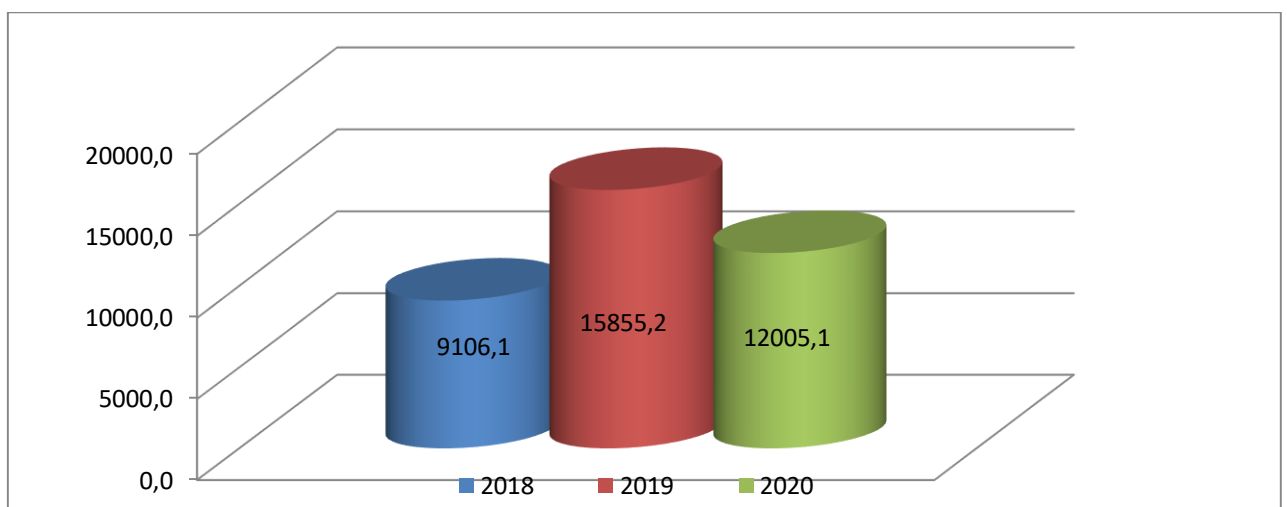


Рис. 2.5. Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Далі розрахуємо рентабельність ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш», врахувавши значення, отримані раніше.

Таблиця 2.7

Рентабельність ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.

| № | Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення 2019/2018, % | Відхилення 2020/2019, % |
|---|----------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Чистий прибуток, тис. грн. | 9106,1 | 15855,2 | 12005,1 | 74,1 | -24,3 |
| 2 | Витрати, усього, тис. грн. | 59237,7 | 71225,9 | 62400,8 | 20,2 | -12,4 |
| 3 | Рентабельність, % | 15,4 | 22,3 | 19,2 | 6,9 | -3,1 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Отже, проаналізувавши рентабельність ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за період 2018-2020 років, можна бачити, що вона знаходиться у межах вище 15%, а саме, відбувається її зростання з 15,4% до 19,2% з 2018 до 2020 року. Найбільше значення рентабельності спостерігається у 2019 році, що становить 22,3% і може казати про те, що співвідношення чистого прибутку до витрат компанії мало більш позитивні тенденції, але не зважаючи на це, для виробничого підприємства значення, розраховані у таблиці 2.7 є прийнятними.

Далі слід проаналізувати оборотні та необоротні активи досліджуваної компанії за період 2018-2020 років для визначення їх динаміки. Тому далі необхідно проаналізувати ці питання більш детально.

Наявні ресурси підприємства можна розділити на оборотні активи та необоротні активи.

Основною різницею між оборотними та необоротними активами, є графік, за яким компанії ними користуються. Оборотні та необоротні активи обов'язково повинні бути відображені у балансі на початок та кінець роки. Вони становлять собою окремі одиниці перед тим, як їх додати та потім звірити з пасивами і власним капіталом.

Оборотні активи – це такі активи, які передбачені фірмою до конвертацію в грошову валюту протягом одного року.

Необоротні активи – це такі активи, що можна вважати довгостроковими, при цьому їх повна вартість не буде визначена та використана хоча б протягом одного року [35].

Таблиця 2.8

Структура активів балансу ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020

рр., тис. грн.

| Група | Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення 2019/2018, % | Відхилення 2020/2019, % |
|------------------------------|-----------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| Необоротні активи | Незавершені капітальні інвестиції | 472,9 | 873,2 | 923,8 | 84,6 | 5,8 |
| | Нематеріальні активи | 132,9 | 139,8 | 156,5 | 5,2 | 12,0 |
| | Основні засоби | 2123,4 | 2391,0 | 2585,8 | 12,6 | 8,1 |
| | Інші необоротні активи | 183,0 | 193,4 | 210,1 | 5,7 | 8,6 |
| Сума | | 2912,2 | 3597,4 | 3875,2 | 23,5 | 7,7 |
| Оборотні активи | Дебіторська заборгованість | 29012,3 | 31931,2 | 28128,4 | 10,0 | -11,9 |
| | Гроші та їх еквіваленти | 4031,2 | 4931,0 | 2977,8 | 22,3 | -39,7 |
| | Витрати майбутніх періодів | 78,8 | 100,1 | 98,1 | 27,0 | -2,0 |
| | Запаси | 11931,3 | 19432,4 | 16371,1 | 62,8 | -15,8 |
| | Інші оборотні активи | 1394,3 | 1843,3 | 1540,1 | 32,2 | -16,5 |
| Сума | | 46447,9 | 58238,0 | 49115,5 | 25,4 | -16,7 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Провівши відповідні розрахунки відхилень та підсумувавши оборотні та необоротні активи за 2018-2020 роки ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» можна дійти наступних висновків:

1) Незавершені капітальні інвестиції мають тенденцію до зростання - 84,6% та 5,8% у 2020 та 2019 роках відповідно до минулих періодів. Це може

бути пов'язано з бажанням досліджуваної компанії у майбутньому інвестувати у виробництво, при появі потрібного моменту.

2) Нематеріальні активи також мають тенденцію до зростання - зі 132,9 тис. грн. до 139,8 тис. грн. у 2018 та 2019 роках відповідно, а також 12% зростання у 2020 році у порівнянні з 2019. Це означає, що у бізнесі збільшується кількість ресурсів, які не можна матеріалізувати.

3) Основні засоби мають стабільну тенденцію до зростання з 2123,4 тис грн. у 2018 році до 2585,8 тис. грн. у 2020 році. Сюди входять засоби праці, які напряду беруть участь у виробничому процесі.

4) Інші необоротні активи також демонструють тенденцію до зростання з 183 тис. грн. у 2018 році до 210,1 тис грн. у 2020 році, що свідчить про те, що підприємницька діяльність ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за період 2018-2020 років, беручи до уваги, необоротні активи - має позитивні тенденції.

5) Аналізуючи дебіторську заборгованість можна дійти висновку, що компанія починає менше давати відстрочок платежів, натомість, реалізуючи продукцію за передплатою, про що свідчить спочатку зростання на 10% у 2019 році у порівнянні з 2018, а потім зменшення дебіторської заборгованості у 2020 році у порівнянні з 2019 на 11,9%.

6) Щодо грошей та їх еквівалентів, то наявна тенденція до зменшення - 4031,2 тис. грн. у 2018 році переходить у 2977,8 тис. грн. - це означає те, що компанія зберігає менше коштів у грошовому еквіваленті, а натомість, можливо, реінвестує зароблені назад у виробництво.

7) По витратами майбутніх періодів та запасам, загалом, наявна позитивна тенденція щодо їх зростання з 2018 до 2020 років, що може говорити про те, що ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» має тактичне бачення щодо своєї діяльності у близькому майбутньому.

8) Інші оборотні активи також мають тенденцію до зростання - 1394,3 тис. грн. у 2018 році та 1540,1 тис. грн. у 2020.

Далі слід проаналізувати структуру пасивів балансу досліджуваної компанії.

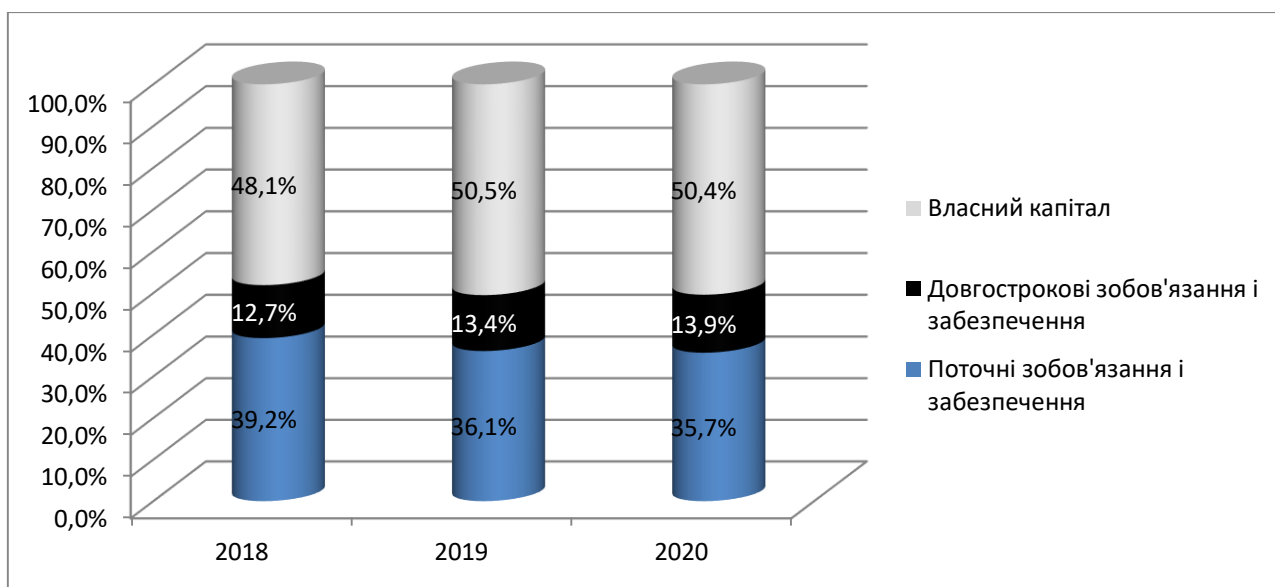


Рис. 2.6. Структура пасивів балансу ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

З рисунку 2.6 можна зробити висновок про те, що найбільшу частку у пасивах балансу займає власний капітал, який має тенденцію до зростання, наявні також довгострокові зобов'язання і забезпечення, що мають тенденцію до зменшення та на які особливо варто звернути увагу компанії.

Наступним етапом дослідження обраного підприємства є аналіз його ліквідності, фінансової стійкості та оцінки майнового стану, що буде досліджено у наступній таблиці за рахунок аналізу відповідних коефіцієнтів.

Таблиця 2.9

Аналіз коефіцієнтів фінансової діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.

| Показник | Норматив | Рік | | | Відхилення, % 2020/2018 |
|------------------------------------|-----------------|------|------|------|----------------------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Оцінка ліквідності | | | | | |
| К покриття | >1 | 2,2 | 3,1 | 2,5 | 13,6 |
| К швидк лікв | >0,6 | 0,73 | 0,77 | 0,75 | 2,7 |
| К абс лікв | >0,2, зростання | 0,4 | 0,5 | 0,6 | 50 |
| Оцінка фінансової стійкості | | | | | |
| К фін автономії | >0,5 | 0,74 | 0,71 | 0,72 | -2,8 |
| К фінансув | 0,67-1,5 | 1,2 | 1,8 | 1,5 | 25 |
| К забезп власн ОЗ | >0,1 | 0,38 | 0,43 | 0,41 | 7,9 |

Продовження табл. 2.9.

| Показник | Норматив | Рік | | | Відхилення, % |
|-------------------------------|-----------|------|------|------|------------------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Оцінка майнового стану | | | | | |
| К зносу ОЗ | зниження | 0,42 | 0,38 | 0,29 | -31,0 |
| К придатн ОЗ | зростання | 0,57 | 0,65 | 0,73 | 28,1 |

Джерело: розроблено автором на основі [28; 37; 38; 39]

Спочатку проаналізуємо ліквідність підприємства згідно таблиці 2.9. Коефіцієнт покриття становить більше, ніж нормативне значення та зростає з 2,2 у 2018 році до 2,5 у 2020 році - це означає, що компанія здатна забезпечувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок власних оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у межах норми, наприклад, у 2020 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 75 копійок високоліквідних оборотних активів, що є більшим значенням, ніж у 2018 році на 2,7%.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зростає з 0,4 до 0,6, що є нормою, так як він становить більше 0 та має тенденцію до зростання - це означає, що фірма має змогу до погашення у разі необхідності своїх зобов'язань.

Далі слід розглянути більш детально фінансову стійкість організації. Коефіцієнт фінансової автономії зменшується з 0,74 у 2018 році до 0,72 у 2020 році, що говорить про негативну тенденцію, але все рівно, це входить до нормативу і означає те, що фірма самостійно може профінансувати більше 70% своїх активів.

Коефіцієнт фінансування зростає з 1,2 до 1,5 за період 2018-2020 років, що говорить про те, що підприємство використовує свій потенціал, але при подальшому збільшенні даного показника, можуть виникати ризики фінансової нестабільності на довгострокову перспективу.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами знаходиться у нормі та становить більше 0,38 - відбувається зростання з 2018 до 2020 року на

7,9% - це свідчить про незначну фінансову залежність від зовнішнього кредитування.

Далі потрібно розглянути більш детально майновий стан фірми. Коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до зниження з 2018 до 2020 року, що складає зменшення з 0,42 до 0,29 відповідно і тотожно 42% та 0,29% зносу основних засобів за даний період.

Щодо коефіцієнту придатності основних засобів, то він знаходиться у межах норми, демонструючи зростання на 28,1% за 2018-2020 роки.

Загалом, проаналізувавши економічну складову компанії, можна зробити висновок, що ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» є досить перспективною та стабільною компанією для зовнішньоекономічної діяльності у власній галузі.

Далі варто більш детально дослідити бізнес-середовище, в якому функціонує обране підприємство.

Серед основних каналів збуту продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» можна виділити наступні:

Таблиця 2.10

Основні канали збуту продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| № | Споживач продукції |
|----------|-------------------------------|
| 1 | ПАТ «Укртрансгаз» |
| 2 | ПАТ «Укртранснафта» |
| 3 | ПАТ «Укрнафта» |
| 4 | АТ «Укргазвидобування» |
| 5 | Міністерство внутрішніх справ |
| 6 | Міністерство Оборони України |
| 7 | Іноземні замовники |

Джерело: [28]

Бізнес-партнерів ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш», до яких можна включити, таких як: «АвтоКрАЗ», «Ivesco», «MAN SE», «Scania», «Мінський автомобільний завод», із зазначенням характеристики та співробітництва з українською фірмою, проаналізуємо у наступній таблиці (на основі дослідженої інформації):

Таблиця 2.11

Основні бізнес-партнери ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| Компанія | Характеристика | Співробітництво з ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» |
|--------------------------------|--|--|
| «АвтоКрАЗ» | Компанія займається виробництвом вантажних автомобілів і запасних частин, а також причепів та напівпричепів. Засновано у 1945 році у Кременчуці (Україна). | Це стосується закупки шасі - так як дана компанія є найбільш дешевою серед конкурентів для остаточного виробництва. Також свою роль грає географічне розташування виробництва. |
| «Iveco» | Компанія займається розробкою спеціальних автомобілів, шасі та запчастин для них. Засновано у 1975 році у Турині (Італія). | Стосується закупки шасі та інших комплектуючих. Із-за вартості, часу доставки та кінцевої ціни має меншу популярність в Україні. |
| «MAN SE» | Компанія займається виробництвом автомобілів, машин спеціального призначення, шасі та інших комплектуючих. Засновано у 1898 році у Мюнхені (Німеччина). | Співробітництво засноване на закупці шасі та комплектуючих - популярно для дуже якісної, але і дорогої техніки, при продажі за кордон - дана фірма має вищий пріоритет. |
| «Scania» | Основними видами діяльності компанії є виробництво вантажних автомобілів, промислових, запчастин тощо. Засновано 1920 у році у Седертельє (Швеція). | За рахунок співвідношення ціна/якість шасі та запасні частина даної фірми мають попит і в Україні, і за кордоном, але у другому випадку він вищий. |
| «Мінський автомобільний завод» | Це машинобудівне фірма, яка спеціалізується на виробництві автомобільної техніки і комплектуючих. | Співробітництво з даною компанією є вигідною як за ціною, так і за якістю - серед інших зарубіжних компаній, доставка продукції цієї є більш швидшою та дешевшою. |

Джерело: розроблено автором на основі [30; 31; 32; 33; 34]

У вищезазначеній таблиці було наведено основних бізнес-партнерів ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» - всі вони поставляють потрібні шасі для автомобілів спеціального призначення та запасні частини, які необхідні для продажу під кожного комерційного або некомерційного клієнта. Найбільше всього серед замовників мають попит на території України комплектуючі від «АвтоКрАЗ», так як це є дешевше, але якість частіше всього гірша, ніж при закупці у інших зарубіжних підприємств - але тут місце має ціна, яку покупець не завжди

готовий платити, тобто, поки що, більш конкурентоспроможним на території України є те, що є більш дешевшим.

Так як наступну зборку пожежних та інших автомобільних машин спеціального значення і подальший їх продаж ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» на території України реалізує самостійно, без посередників, то доцільним далі буде проаналізувати конкурентоспроможність компанії, за рахунок порівняння досліджуваної фірми з конкурентами.

Для побудови використано такі умовні позначення:

"+" – «КБ Пожспецмаш»

"*" – «Автотранспортник»

"^" – «Пожмашина»

"#" – «Тітал»

Таблиця 2.12

Основні бізнес-партнери ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| № | Фактори | Значення фактора (1-20) | Рейтинг конкурентів у порівнянні з ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» | | | | | |
|----|---------------------------------------|-------------------------|---|----|----|----|----|----|
| | | | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| 1. | Якість продукції | 20 | | | | *# | + | ^ |
| 2. | Асортимент | 13 | | * | # | | + | ^ |
| 3. | Частка на ринку | 14 | | # | | +* | | ^ |
| 4. | Імідж | 15 | | | *^ | +# | | |
| 5. | Досвід роботи на ринку | 14 | | | | *# | | +^ |
| 6. | Наявність висококваліфікованих кадрів | 18 | | * | # | + | ^ | |
| 7. | Підтримка клієнта | 17 | | * | + | ^ | # | |

Джерело: розроблено автором на основі [28; 36]

Провівши порівняння у вищезазначеній таблиці з конкурентами можна дійти висновку про те, що «КБ Пожспецмаш» поступається позицією компанії «Пожмашина», але випереджає такі підприємства, як «Автотранспортник» і «Тітал».

Далі проаналізуємо досліджувану компанію з його найближчими українськими конкурентами у відповідній галузі (виробництва пожежної, нафтодобувної та іншої спеціальної техніки) за такими ключовими

показниками як: швидкість обсяг продажів, темп розвитку, рентабельність продажів, рівень витрат на збут та фінансова стабільність.

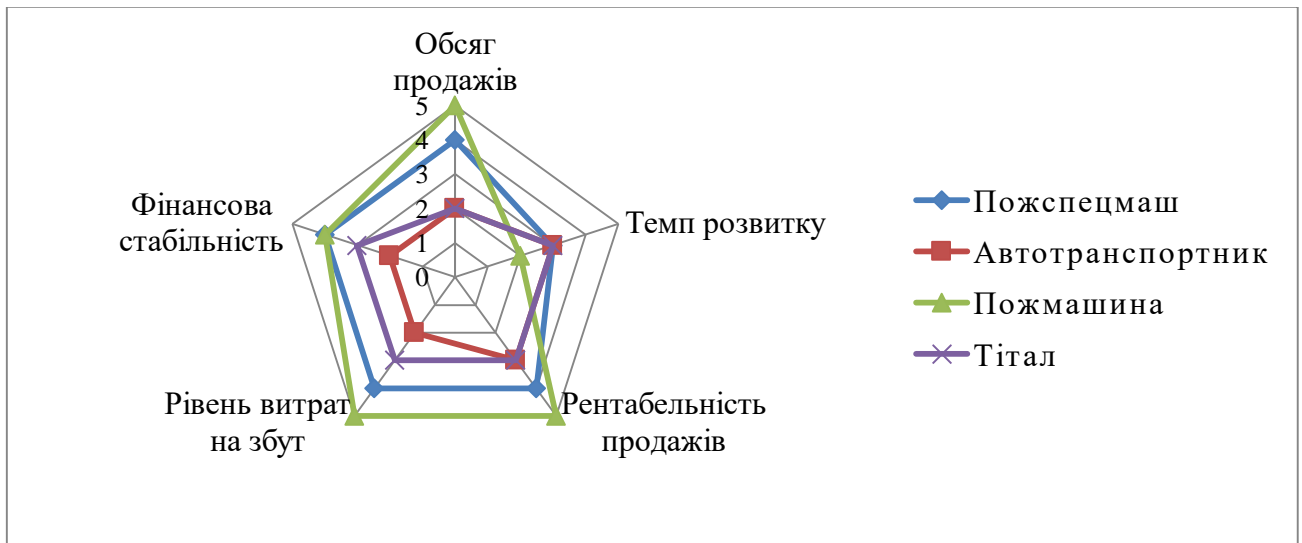


Рис. 2.7. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

Джерело: розроблено автором на основі [28; 36]

Як можна бачити з рисунку вище - основними конкурентами підприємства «КБ Пожспецмаш» є компанії «Автотранспортник», «Пожмашина» та «Тітал» (проаналізовано за рахунок аналізу конкуренції закупівель щодо вигранських тендерів на майданчику Prozorro.

Для порівняння обрано, що найкраще значення становить - 5, найгірше - 1. Для рівня витрат на збут - чим він є нижчим - тим вище показник.

Відповідно до цього, можна бачити з рисунку 2.7, що найбільш конкурентоспроможною компанією є «Пожмашина», далі йде «КБ Пожспецмаш» і 2 наступні підприємства.

Для посилення конкурентних позицій, досліджувана фірма повинна збільшити обсяг продажів, знизити рівень витрат на збут та підвищити рентабельність продажів - це можна досягти за рахунок реінвестування зароблених коштів у власне виробництво, за допомогою чого необхідно оновити обладнання, розробити більш ефективні технології, за рахунок чого можна буде налагодити потік виробництва та зменшити кінцеві собівартість продукції.

Далі необхідно розробити SWOT - аналіз для дослідження сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей.

Таблиця 2.13

Матриця стратегічних дій ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| | | Зовнішнє середовище | |
|--|--|---|---|
| | | Можливості | Загрози |
| Внутрішнє середовище | | <p>Збільшення на ринку кількості висококваліфікованих кадрів з освітою у сфері машинобудування та менеджменту.</p> <p>Збільшення попиту на продукцію компанії.</p> <p>Співробітництво с зарубіжними контрагентами.</p> | <p>Зменшення платоспроможності населення. Нестабільна економічна ситуація. Постійні зміни у законодавстві.</p> <p>Зростання конкуренції у галузі за рахунок використання новітніх технологій.</p> <p>Збільшення вартості використання кредиту для споживача і для бізнесу.</p> <p>Посилення впливу держави на бізнес.</p> |
| | Сильні сторони | СІМ | СІЗ |
| | <p>Значний асортимент продукції. Наявність необхідної репутації. Великий досвід роботи у сфері машинобудування. Наявність обслуговування клієнтів після купівлі товару. Достатньо висока якість продукції. Наявність кваліфікованих кадрів.</p> <p>Наявність значної кількості виграних тендерів. Ефективна маркетингова діяльність.</p> | <p>Вихід на нові ринки за рахунок наявних ресурсів та досвіду компанії.</p> <p>Розширення асортименту продукції. Співпраця з новими партнерами для зменшення кінцевої ціни.</p> <p>Укладання договорів з державними замовниками.</p> <p>Удосконалення системи продажів.</p> | <p>Запровадження нової системи обліку. Покращення системи управління в компанії. Контроль за змінами у законодавстві.</p> <p>Моніторинг діяльності конкурентів. Зменшення залежності від кредитування за рахунок збільшення власного капіталу.</p> |
| Слабкі сторони | СЛМ | СЛЗ | |
| <p>Відтік кваліфікованих кадрів на роботу за кордон.</p> <p>Низька швидкість пошуку нових клієнтів. Застаріле обладнання. Недостача новітніх технологій.</p> <p>Недостатня оплата праці персоналу. Недостатня кількість власного капіталу для реалізації значних проєктів.</p> | <p>Підвищення мотивації працівників.</p> <p>Реінвестування коштів у виробництво за рахунок впровадження нових проєктів. Підвищення рівня технологій за рахунок залучення високого рівня спеціалістів.</p> | <p>Закупівля новітнього обладнання з-за кордону.</p> <p>Залучення іноземних фахівців. Залученні інвестицій.</p> <p>Налагодження зв'язків та співпраці з державою.</p> | |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Провівши загальний економіко-організаційний аналіз діяльності та бізнес-середовища ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» можна бачити, що компанія має тенденції до розвитку зовнішньоекономічної діяльності, виходу на нові ринки, а також можливості до збільшення наявних власних коштів задля уникнення фінансування зі сторони банків та зовнішніх інвесторів, але при цьому має також і проблеми та слабкі сторони, на які особливо варто звернути увагу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності у майбутньому.

2.2. Оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ» в умовах пандемії

Багато компаній банкрутують або не можуть вийти на нові ринки через багато причин, однією з яких є неправильний підхід до управління ЗЕД фірми, в наслідок чого, знижується ефективність її діяльності, через що може зменшуватися кількість замовлень від покупців, довго не виходити нова продукція, зростати залежність від кредитування та збільшуватися кількість боргів.

Також збитків підприємства можуть зазнавати через переоцінку власних можливостей щодо ведення бізнесу або із-за недооцінки таких можливостей - вони можуть недоотримувати прибуток.

Для оцінки ефективності ЗЕД по конкретній фірмі, потрібно розрахувати відношення отриманого економічний результату до витрат і витрачених сил, що треба було прикласти задля його досягнення [41]. Тобто, якщо після даного розрахунку значення буде становити більше одиниці за певний період, то в організації не буде збитку, як на прикладі ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» у проведених підрахунках раніше, але варто враховувати також податки.

Показники ефективності ЗЕД можуть бути досліджені компаніями за рахунок наступних кроків:

- 1) щоквартальне дослідження витрат і доходів фірми;
- 2) зведення витрат і доходів до спільної бази порівняння;

3) збір та аналіз достовірної інформації по власній компанії;

4) порівняння даних базового року з попередніми задля економічного прогнозування майбутніх фінансових значень [42, с. 260].

Загалом, питання визначення правильних підходів до управління підприємствами у нинішній ситуації з початком пандемії, ситуації на сході України та інших політичних ситуацій в інших країнах - має важливе значення, особливо для тих фірм, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю (імпортують запчастини та потім експортують готову продукцію, як у випадку з ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»).

При ефективному управлінні фірмою в період пандемії є можливість збільшити власну конкурентоспроможність у порівнянні з тими організаціями, котрі не звертають на це особливої уваги та працюють далі у штатному режимі.

Початок епідемії Covid-19 вніс також корективи і у роботу ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш», у наслідок чого, стали більш актуальними для використання та вдосконалення інструменти управління ефективністю ЗЕД, до яких входять:

- 1) аналіз існуючої та розробка нової технічної документації в сфері ЗЕД;
- 2) організація та розробка зовнішньоекономічної та організаційно-функціональної служб на підприємстві;
- 3) ретельний аналіз державного регулювання ЗЕД, беручи до уваги, можливі різні види діяльності;
- 4) розробка заздалегідь маркетингової стратегії для виходу на іноземний ринок та розрахунок актуальної ціни для забезпечення здорової конкуренції експортованого товару;
- 5) дослідження формування та використання валютних фондів, покращення способів роботи з валютним рахунком;
- 6) пошук нових вигідних варіантів для кредитування;
- 7) пошук нових партнерів та постачальників за кордоном;
- 8) проведення роботи над покращенням проведення переговорів.

ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» і до початку пандемії користувався даними інструментами, але тепер - після погіршення загальної економічної ситуації, найняв необхідних спеціалістів для вирішення даних питань, а також почав перепідготовку працюючих робітників за власний рахунок для покращення їх кваліфікації [43].

Далі необхідно більш детально розглянути механізми управління ефективністю ЗЕД досліджуваної компанії, який почав своє формування з настанням глобальної пандемії. Створено 4 етапи, серед яких:

1) на даному етапі основною метою є визначення зовнішньоекономічних цілей компанії та формування її стратегії виходу на ринки;

2) на даному етапі діагностика господарської та ЗЕД фірми, конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках, оцінка можливих ризиків і дослідження способів реагування на них;

3) на даному етапі визначаються бажані напрями виходу на нові ринки, проводиться оцінка запропонованих проєктів, оцінюються можливі загрози, досліджується потенціал фірми щодо даної діяльності, розраховуються можливі доходи;

4) на даному етапі відбувається реалізація попередніх етапів. Кінцевою точкою є оцінювання ефективності ЗЕД за допомогою інтегральних показників [44, с. 84].

Загалом, працівники ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» провели ретельну роботу щодо розробки та використанні інструментів і механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах пандемії.

Використання вищенаведених заходів при правильному фінансуванні проєктів та розподіленні дивідендів, дає змогу починати роботу над новими міжнародними проєктами.

Далі потрібно проаналізувати розвиток зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» з урахуванням кількості імпортованих шасі та запчастин, а також експортованих спеціальних автомобілів за 2018-2020 роки, відзначивши динаміку зміни відповідно до попередніх років.

Таблиця 2.14

Динаміка розвитку ЗЕД «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.

| № | Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | % від загальної кількості, 2018 рік | % від загальної кількості, 2019 рік | % від загальної кількості, 2020 рік |
|---|---|----------|----------|----------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Кількість імпортованих шасі та запчастин | 14 | 25 | 12 | 41,1 | 55,5 | 33,3 |
| 2 | Кількість експортованих спеціальних автомобілів | 10 | 13 | 11 | 29,4 | 28,9 | 30,5 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Із таблиці 2.14, можна зробити висновок, що досліджувана компанія імпортує більше 40% шасі із загальної кількості, купуючи інші в Україні. З 2018 до 2019 року імпорт від загальної кількості зріс з 41,1% до 55,5%. Починаючи з 2020 року можна спостерігати зменшення закупівлі з-за кордону з 55,5% у попередньому році до 33,3% у базовому - це може бути спричинено закриттям кордонів та початком кризи.

Щодо експортованої техніки від загальної кількості, то наявна тенденція до зростання з 29,4% до 30,5% за період 2018-2020 років - це говорить про наявний експортний потенціал у ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш».

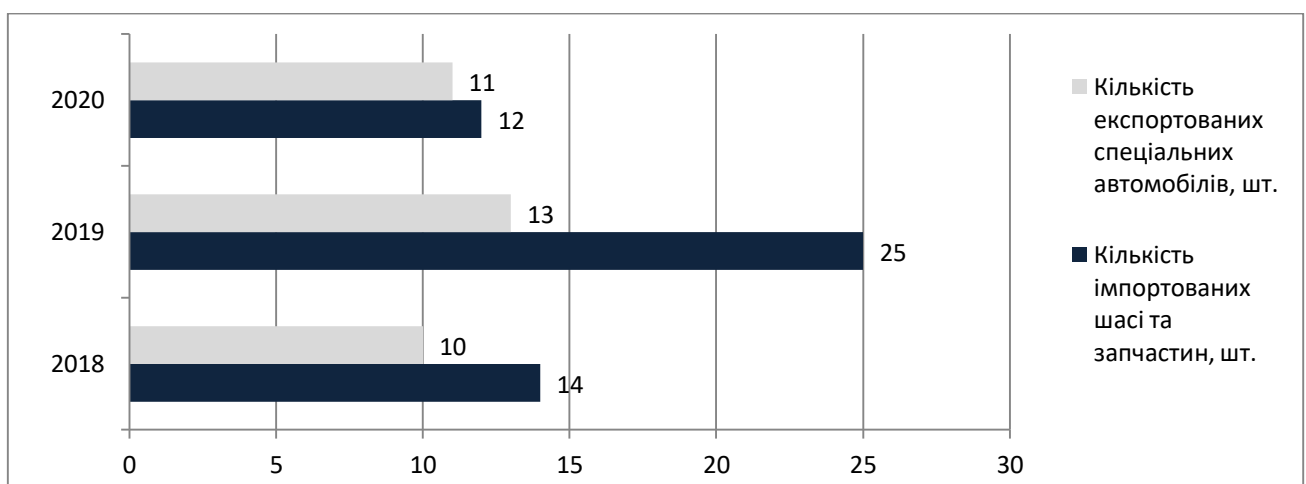


Рис. 2.8. Динаміка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» 2018-2020 роки

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Як можна бачити з вищенаведеного графіку, імпорт на ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за період 2018-2020 років переважає експорт, особливо це помітно у 2019 році.

Серед ринків збуту продукції досліджуваної фірми лідируючі позиції займає Україна, але наявний також експорт до Туркменії, Узбекистану, Казахстану. Свої правки спочатку внесли події на сході України, через що припинилося співробітництво з російськими поставниками продукції та комплектуючих, а починаючи з 2020 року почалися проблеми з логістикою через початок пандемії та локдауну у багатьох країнах. Більш детально зображено на наступному графіку:

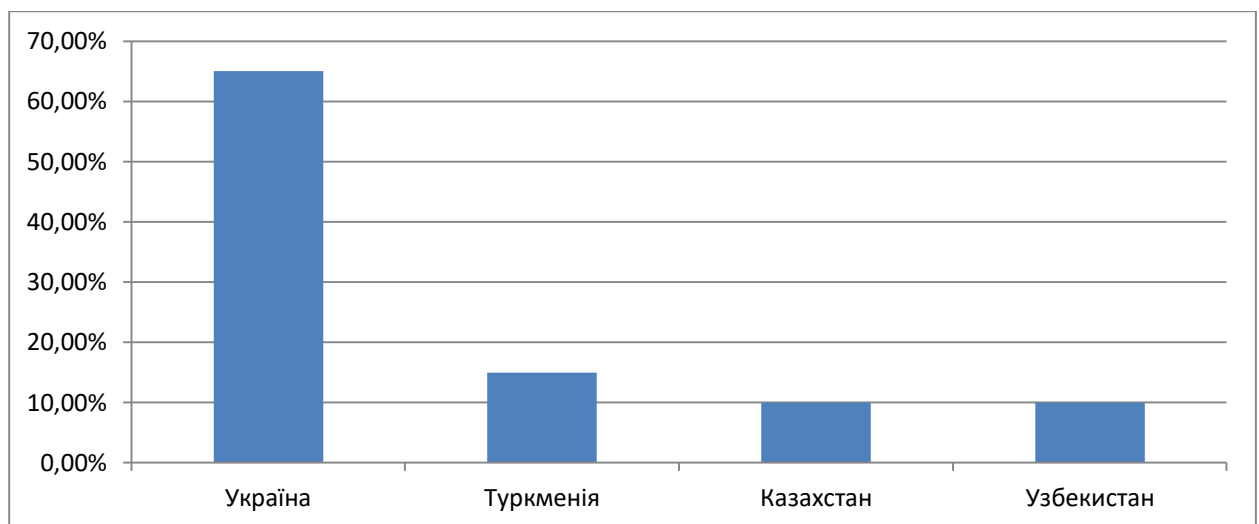


Рис. 2.9. Географія продажу продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Як можна бачити з рисунку 2.9, найбільше продажів припадає на Україну (близько 65%), 15% на Туркменію та по 10% на Казахстан і Узбекистан. Але це є не так погано, тому що відкриває більше перспектив для виходу на нові ринки задля диверсифікації виробництва, заповнення роботою заводу та максимізації прибутку.

Структуру експорту за продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за період 2018-2020 років розглянемо на наступному рисунку, врахувавши нафтодобувну, пожежну та іншу спеціальну техніку:

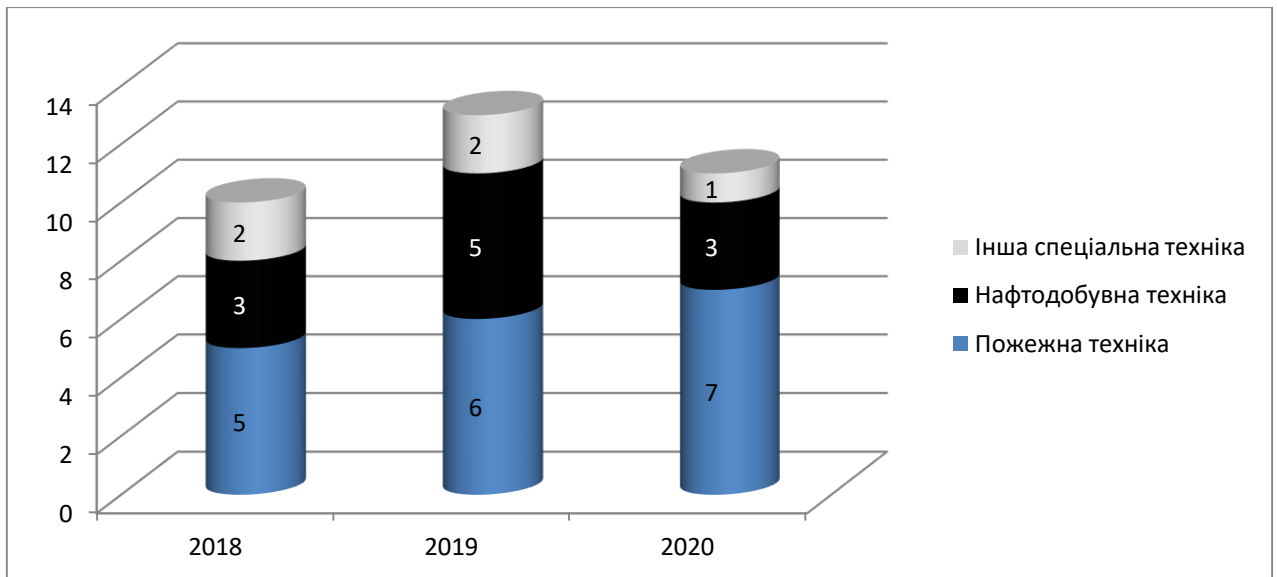


Рис. 2.10. Структура експорту продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020рр.

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Найбільша частка у експорті припадає на пожежну техніку, яка має тенденцію до збільшення продажів за кордон та на якій досліджуване підприємство спеціалізується найбільше, далі йде нафтодобувна техніка та інша спеціальна.

Конкуренція серед зарубіжних компаній є досить високою у сфері виробництва техніки для добування нафти, так як цим займаються провідні країни, а щодо спеціальної техніки, яка необхідна для тушіння пожеж, то ринок є більш вільним для продажів, при цьому наявний попит.

У таблиці 2.7 було визначено рентабельність компанії за аналізований період, що становила від 15% до 22%. При експорті даний показник буде меншим, так як будуть додаватися витрати на доставку, розмитнення, страхування доставки, маркетинг у інших країнах. Так як продукція не має таких характеристик, які були б притаманні для конкуренції у блакитному океані, то вихід на зовнішній ринок має сенс для розвитку бренду та збільшенню обсягів продажів і поставок, як наслідок чого, здешевлення виробництва при налагодженому процесі та зменшенні вартості на закупку шасі та інших необхідних запасних частин, за рахунок оптових замовлень.

Структура продажів на внутрішньому ринку ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» має наступну будову за 2020 рік:

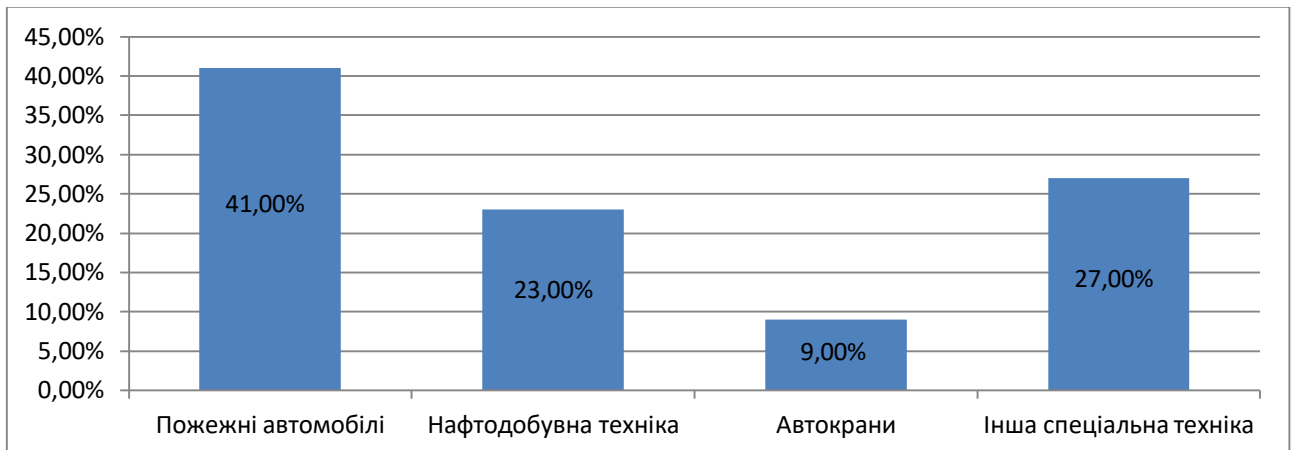


Рис. 2.11. Структура продажів продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» на внутрішньому ринку за 2020 рік

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Згідно рисунку 2.11, найбільший попит на внутрішньому ринку займають пожежні автомобілі (41%), нафтодобувна техніка (23%), автокрани (9%) та інша спеціальна техніка (27%).

Розглянемо більш детально динаміку зміни прибутку від експорту досліджуваної фірми у наступній таблиці:

Таблиця 2.15

Динаміка зміни прибутку від експорту ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр., тис. грн.

| № | Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення 2019/2018, % | Відхилення 2020/2019, % |
|---|---------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------|-------------------------|
| 1 | Сума доходів від експорту | 28136,8 | 36224,6 | 30816,4 | 28,7 | -14,1 |
| 2 | Сума витрат на експорт | 23733,2 | 28929,1 | 26840,0 | 21,8 | -7,3 |
| 3 | Фінансовий результат до оподаткування | 4403,6 | 7295,5 | 3976,4 | 65,6 | -44,5 |
| 4 | Податок на прибуток | 792,6 | 1313,2 | 715,7 | 65,6 | -44,5 |
| 5 | Чистий прибуток від експорту | 3611,0 | 5982,3 | 3260,7 | 65,6 | -44,5 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Загалом, із вищенаведеної таблиці можна бачити, що динаміка зміни чистого прибутку у відсотковому співвідношенні є схожою зі зміною прибутку загалом, від усієї діяльності (тенденція до зростання з 2018 до 2019 років і тенденція до зниження з 2019 до 2020 років).

Далі проаналізуємо рентабельність імпоротно-експортної діяльності досліджуваної компанії у наступній таблиці.

Таблиця 2.16

**Динаміка імпоротно-експортної діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»
за 2018-2020 рр.**

| № | Показник | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення 2019/2018, % | Відхилення 2020/2019, % |
|---|---|----------|----------|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Чистий прибуток від експорту, тис. грн. | 3611,0 | 5982,3 | 3260,7 | 65,6 | -44,5 |
| 2 | Витрати на експорт, усього, тис. грн. | 23733,2 | 28929,1 | 26840,0 | 21,8 | -7,3 |
| 3 | Рентабельність експорту, % | 15,2 | 20,1 | 12,1 | 4,9 | -8,0 |
| 4 | Чистий прибуток від імпорту, тис. грн. | 5495,1 | 9872,9 | 8744,4 | 79,6 | -11,5 |
| 5 | Витрати на імпорт, усього, тис. грн. | 35504,5 | 42296,8 | 35560,8 | 19,1 | -15,9 |
| 6 | Рентабельність імпорту, % | 15,5 | 23,3 | 24,6 | 7,8 | 1,3 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Проаналізувавши експортно-імпорتنу діяльність ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 роки, можна відзначити, що переважають доходи від імпорту, які за рентабельністю мають тенденцію до зростання з 15,5% до 24,6%. Щодо експорту - він зменшується, його рентабельність становить 15,2%, 20,1% та 12,1% за 2018-2020 роки відповідно. Компанії необхідно виходити на нові ринки для нарощування експорту та збільшення прибутків від нього.

Далі необхідно провести факторний аналіз продажів досліджуваного підприємства за експортними контрактами за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.17

Факторний аналіз експорту ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.

| № з/п | Показник | Одиниця виміру | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Абсолютне відхилення | |
|-------|---|----------------|----------|----------|----------|----------------------|-----------|
| | | | | | | 2019/2018 | 2020/2019 |
| 1 | Обсяг продукції, що реалізована за експортними контрактами | тис. грн. | 28136,8 | 36224,6 | 30816,4 | 8087,8 | -5408,2 |
| 2 | Кількість експортних контрактів | шт. | 3 | 5 | 4 | 2 | -1 |
| 3 | Кількість контрагентів | од. | 1 | 5 | 2 | 4 | -3 |
| 4 | Середня сума експортного контракту | тис. грн. | 9378,9 | 7244,9 | 7704,1 | -2134,0 | -459,2 |
| 5 | Середня кількість експортних контрактів на одного контрагента | шт. / од. | 3 | 1 | 2 | -2 | 1 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Розрахунок впливу вищезазначених факторів на діяльність компанії здійснюється за допомогою наступних кроків [45]:

- 1) розрахунок зростання середньої суми одного експортного контракту;
- 2) розрахунок зміни кількості експортних контрактів на одного споживача;
- 3) розрахунок зміни кількості покупців загалом;
- 4) розрахунок загального впливу зазначених трьох факторів на реалізацію продажів за кордон.

$$1. \text{ТПімп1} = 7244,9 * 1 * 5 = 36224,6 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta \text{ТПімп1} = 36224,6 - 28136,8 = 8087,8 \text{ (тис. грн.)}$$

$$2. \text{ТПімп2} = 7244,9 * 2 * 2 = 28979,6 \text{ (тис. грн.)}$$

$$\Delta \text{ТПімп2} = 28976,6 - 30816,4 = -1836,8 \text{ (тис. грн.)}$$

$$3. \Delta \text{ТПімп3} = 35727,6 - 36224,6 = -497,0$$

$$4. \Delta \text{ТПімп} = 8087,8 - 1836,8 - 497,0 = 5754,0$$

Отже, зменшення середньої суми експортного контракту на 2134 тис. грн. призвело до збільшення обсягів реалізованої продукції на 8087,8 тис. грн. за рахунок збільшення кількості контрактів; збільшення середньої кількості контрактів на 1 призвело до зменшення обсягів експорту на 1836 тис. грн. за рахунок збільшення контрагентів, але зменшення загального обсягу контрактів; зменшення загальної кількості контрагентів призводить до зменшення експорту продукції на 497 тис. грн., що спричинило збільшення обсягів продажів на 5754 тис. грн. за рахунок збільшення кількості контрактів.

Наступним етапом дослідження буде визначення ефективності зовнішньої торгівлі підприємства.

Таблиця 2.18

Динаміка показників ЗЕД ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.

| Показник | Роки | | | Відхилення 2020/2019 | |
|---|---------|---------|---------|----------------------|-------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | абс. | % |
| Дохід від експорту | 28136,8 | 36244,6 | 30816,4 | -5428,2 | -14,1 |
| Дохід від імпорту | 42205,9 | 54316,9 | 46224,7 | -8092,2 | -14,9 |
| Витрати на експорт | 23733,2 | 28929,1 | 26840,0 | -2089,1 | -7,3 |
| Витрати на імпорт | 35504,5 | 42296,8 | 35560,8 | -6736,0 | -15,9 |
| Прибуток від експорту | 4403,6 | 7295,5 | 3976,4 | -3319,1 | -44,5 |
| Прибуток від імпорту | 6701,4 | 12040,1 | 10663,9 | -1376,2 | -11,5 |
| Дохід від експортно-імпортних операцій | 70342,7 | 90561,5 | 77041,1 | -13520,4 | -14,9 |
| Експортно-імпортні витрати | 59237,7 | 71225,9 | 62400,8 | -8825,1 | -12,4 |
| Прибуток від експортно-імпортних операцій | 11105,0 | 19335,6 | 14640,3 | -4695,3 | -24,3 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Загалом, усі показники, наведені у таблиці вище мають негативну тенденцію, знижуються, як витрати на експорт, так і на імпорт - також це стосується і доходів. Це відбувається за рахунок зменшення кількості проданих автомобілів спеціального призначення з 45 до 36 з 2019 до 2020 року.

Для оцінки зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» використовує наступний показник ефективності:

1) показник ефективності зовнішньоекономічних операцій:

$$E_{\text{ЗЕД}} = (D_{\text{ЗЕД}} / B_{\text{ЗЕД}}) \quad (2.1),$$

де: $D_{ЗЕД}$ – загальні доходи компанії від зовнішньоекономічної діяльності;
 $V_{ЗЕД}$ – загальні витрати компанії на здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

2) показник ефективності експортних операцій:

$$E_E = (D_E / V_E) \quad (2.2),$$

де: D_E – загальні доходи компанії від експортної діяльності;

V_E – загальні витрати компанії на здійснення експортної діяльності.

3) показник ефективності імпорتنих операцій:

$$E_I = (D_I / V_I) \quad (2.3),$$

де: D_I – загальні доходи компанії від імпорتنної діяльності;

V_I – загальні витрати компанії на здійснення імпорتنної діяльності [45].

Узагальнені розрахунки по вищенаведеним показникам, а також по рентабельності наведено у наступній таблиці.

Таблиця 2.19

Динаміка показників ефективності ЗЕД ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 рр.

| Показник | Роки | | | Відхилення, 2020/2018 | |
|----------------------------------|------|------|------|-----------------------|------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | абсолютне | % |
| Ефективність експортних операцій | 1,18 | 1,25 | 1,14 | -0,04 | -3,4 |
| Ефективність імпорتنних операцій | 1,18 | 1,28 | 1,29 | 0,11 | 9,3 |
| Рентабельність експорту, % | 15,2 | 20,1 | 12,1 | -3,1 | - |
| Рентабельність імпорту, % | 15,5 | 23,3 | 24,6 | 9,1 | - |
| Ефективність ЗЕД | 1,19 | 1,27 | 1,23 | 0,04 | 3,3 |
| Рентабельність ЗЕД, % | 15,4 | 22,3 | 19,2 | 3,8 | - |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Провівши відповідні розрахунки у таблиці 2.19, можна дійти висновку про те, що загалом, рентабельність ЗЕД має тенденцію до зростання; порівнюючи значення рентабельності імпорту з експортом, остання, є на порядок вищою - 24,6% проти 12,1%.

Для ефективного здійснення бізнесу, показник ефективності експортних, імпорتنних та операцій ЗЕД повинен мати тенденцію до зростання, у даному випадку, воно наявне при імпорті та експорті. Підприємству слід звернути

увагу на зниження даного показника на 3,4% за період 2018-2020 років. Для усунення даної проблеми та диверсифікації діяльності, необхідно виходити на нові ринки.

2.3. Економічна діяльність ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ» і проблемні аспекти в умовах пандемії

Розвиток кластеризації виробництва продукції машинобудівної галузі в Україні досі знаходиться на початкових етапі, у порівнянні з розвиненими країнами, в яких до 75-80% виробництва машинобудівного сектору охоплено кластерами, співпраця яких дає змогу виробникам збільшувати ефективність своєї діяльності та застосовувати інновації. Однак наявність в багатьох областях України спеціалізації у виробництві різних видів машинобудівної продукції дає змогу наблизитися за рівнем виробництва до країн з розвиненим досліджуваним сектором [49].

На прибуток компанії впливають фактори, які мають внутрішній та зовнішній вплив на бізнес.

Несвоєчасне реагування на зазначені вище чинники може спричинити негативний вплив на функціонування бізнесу, що може призвести до недоотримання прибутків та утворення збитків.

До перших можна включити природні умови, логістичні умови, інфраструктуру ринку, рівень інфляції та конкуренцію на ринку. До другої групи можна включити виробничі фактори (основні засоби, матеріальні та трудові ресурси), позавиробничі (комерційна діяльність), екстенсивні (обсяг, тривалість використання та продуктивність ресурсів), інтенсивні (ефективність використання ресурсів).

Дана класифікація наведена на рисунку 2.12 та є характерною як для компаній, які займаються тільки внутрішньою діяльністю (всередині країни), так і зовнішньоекономічною діяльністю, як у випадку ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» (експорт та імпорт).

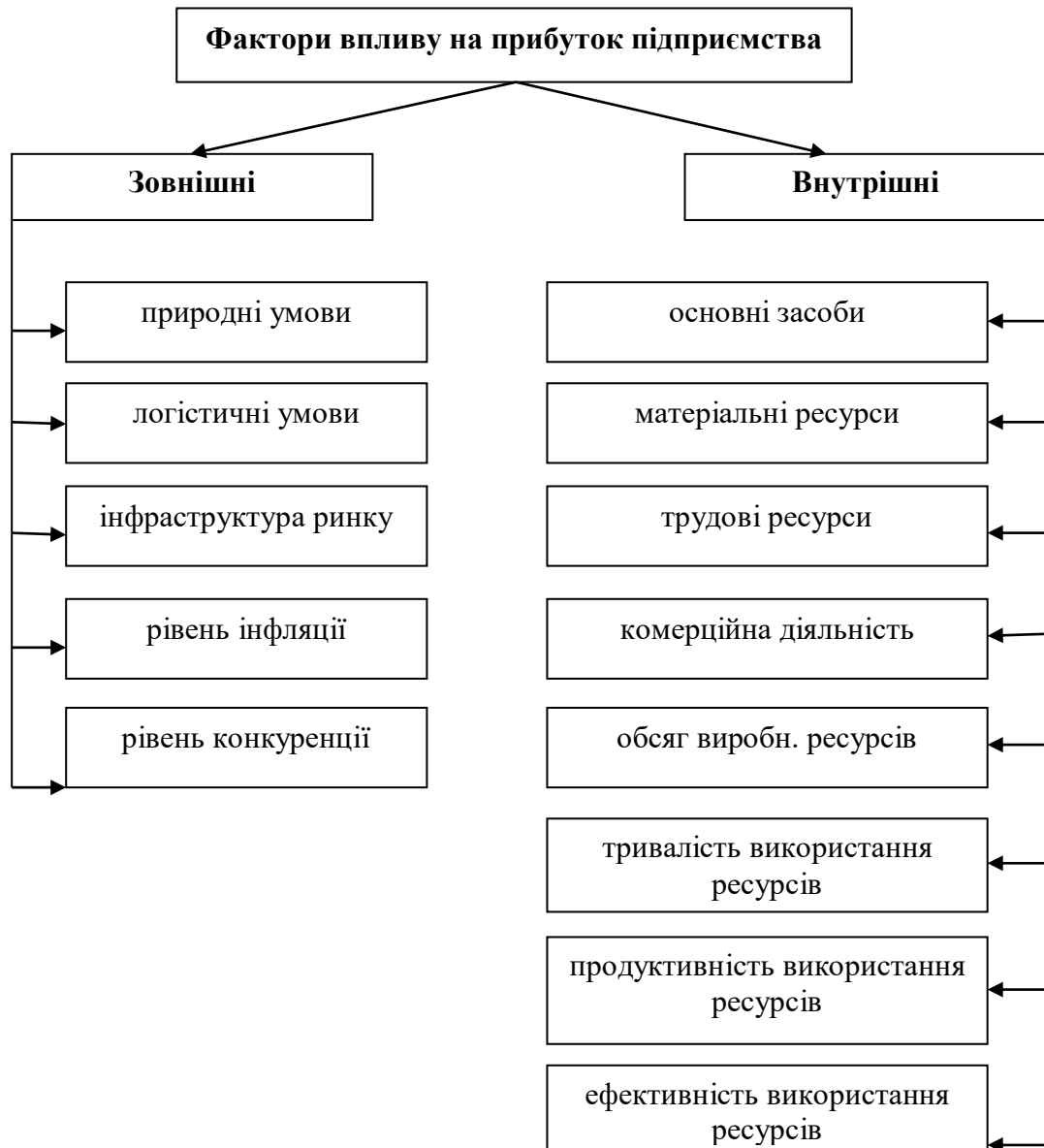


Рис. 2.12. Фактори впливу на прибуток підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [28; 40]

Вплив вищезазначених факторів може негативно сказатися на кінцевому прибутку компанії, але при попередньому реагуванні на них та високому рівню аналізу - це може навпаки допомогти бути більш конкурентоспроможним у порівнянні з тими фірмами, які не надають значення на залежність внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

Способи управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності досліджуваної компанії криються у наявних проблемах та тим, як компанія їх вирішує.

Для визначення економічної безпеки досліджуваної компанії, необхідно скористатися наступними формулами:

1. Показник ефективності використання персоналу підприємства. За допомогою даного показника можна дізнатися, яка кількість прибутку припадає на одного працюючого на фірмі, на основі чого далі необхідно проаналізувати даний показник з тим, який є у компанії-еталоні, яке працює також в машинобудівній сфері.

$$Ke_i = \frac{\Pi}{\text{Ч}} \quad (2.4),$$

$$Ke = \frac{Ke_i}{Ke_e} \quad (2.5),$$

де: Π - значення прибутку за певний період;

Ч - чисельність персоналу за певний період;

Ke - коефіцієнт ефективності використання наявного потенціалу;

Ke_i - коефіцієнт ефективності роботи фірми;

Ke_e - коефіцієнт ефективності роботи компанії-еталона.

Варто враховувати, що для даного показника для того, щоб бути еталоном у своїй сфері - кінцеве значення повинно бути більше 1; при середніх - від 0,5 до 1; при менших значеннях від 0,5 - це означає, що компанія недостатньо ефективно використовує свій потенціал.

2. Показник рівня інноваційного розвитку підприємства.

$$Ki = \frac{H}{P} \quad (2.6),$$

де: H - кількість нововведень на фірмі за певний період;

P - загальна кількість раціоналізаторських пропозицій за певний період.

Для даного показника позитивним є, коли він прямує до 1.

3. Показник конкурентоспроможності продукції та послуг компанії.

$$K_{\Pi} = \frac{(Q - Q_c)}{Q} \quad (2.7),$$

де: Q - загальний обсяг виготовленої продукції за певний період;

Q_c - обсяг продукції, яка є застарілою, за певний період.

При розрахунку даного показника, позитивним є значення більше 1 - це означає, що застаріла продукція відсутня; у межах від 0,5 до 1 - наближення до оптимального значення; менше 0,5 - критичне значення, що означає те, що більша кількість продукції є застарілою.

4. Показник успішності підприємства. Демонструє співвідношення прибутку досліджуваної компанії до прибутку фірми-еталону.

$$K_y = \frac{\Pi_i}{\Pi_e} \quad (2.8),$$

де: Π_i - прибуток досліджуваної компанії за певний період;

Π_e - прибуток фірми-еталону за певний період.

Для даного показника ефективним вважається наближення до 1 або значення, що є більшим - це означає те, що конкурентоспроможність є високою.

5. Показник конкурентоспроможності компанії. Демонструється доля автомобілів спеціального призначення від загального обсягу ринку машинобудування.

$$K_p = \frac{P_i}{P} \quad (2.9),$$

де: P_i - обсяг продукції досліджуваного підприємства на ринку машинобудування;

P - загальний обсяг ринку машинобудування спеціального значення.

Позитивним для даного показника є його наближення до 1.

6. Показник оновленості основних фондів компанії.

$$K_o = \frac{B_t}{B} \quad (2.10),$$

де: B_t - витрати компанії на закупку нового обладнання або створення нових технологій.

B - загальні витрати компанії за певний період.

Позитивним для даного показника є його зближення до 1 [46, с. 142-147].

Групування розрахунків раніше згаданих показників для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2020 рік, коли почалася пандемія, буде наведено у наступній

таблиці. Варто відзначити, що вагові коефіцієнти були узгоджені з експертами дослідженої компанії у ході проходження практики, відповідно до їх важливості.

Таблиця 2.20

**Розрахунок показників економічної безпеки ТОВ «ПВК «КБ
Пожспецмаш» за 2020 рік**

| № показника | Коефіцієнт | Значення показника | Ваговий коефіцієнт | Зведене значення |
|-------------|------------|--------------------|--------------------|------------------|
| 1 | Ке | 0,77 | 0,227 | 0,175 |
| 2 | Кі | 0,46 | 0,176 | 0,08 |
| 3 | Кп | 0,83 | 0,191 | 0,158 |
| 4 | Ку | 0,41 | 0,096 | 0,039 |
| 5 | Кр | 0,17 | 0,127 | 0,022 |
| 6 | Ко | 0,06 | 0,183 | 0,011 |

Джерело: розроблено автором на основі [28; 46, с. 142-147]

Таким чином, коефіцієнт економічної безпеки підприємства становить:

$$\text{Кебп} = \text{Ке} * 0,227 + \text{Кі} * 0,176 + \text{Кп} * 0,191 + \text{Ку} * 0,096 + \text{Кр} * 0,127 + \text{Ко} * 0,183$$

= 0,485, тобто ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» має майже середній рівень економічної безпеки власної діяльності.

Для підвищення даного значення необхідно збільшувати кількість нових технологій на фірмі, закупляти більше нового обладнання, збільшувати кількість прийнятих у роботу інновацій, підвищувати репутацію та покращувати роботу персоналу.

Для виконання вищенаведених дій - необхідно диверсифікувати ризики роботи тільки з внутрішнім ринком та переглянути можливі контракти щодо експорту.

Однією з основних проблем, яка стосується зовнішньоекономічної діяльності є недоотримання можливого прибутку в наслідок повільного масштабування бізнесу можливості це робити швидше. Задля цього необхідно розробляти проекти виходу на нові ринки зі своїм асортиментом продукції.

Наприклад, для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» не буде доцільним виходити на ринок Німеччини або Італії, так як там вже є великі бізнес-

компанії, які функціонують значний час, маючи більші виробничі потужності, кращу якість та більш дешевшу ціну.

Більш актуальним є вихід зі своєю продукцією досліджуваній компанії на такі ринки таких близьких країн для України, як Молдова (Кишинів), Румунія (Бухарест) та Словаччина (Братислава), відстань до яких із заводу виробництва до столиць зазначених держав становить до 1500 км, беручи до уваги, що при експорті - доставка не буде займати значну частину витрат, а дані країни не є лідерами у машинобудуванні, тому буде змогу конкурувати з фірмами, які вже працюють на даних територіях [48]. Порівняння вищезазначених варіантів для експорту буде проведено у наступному розділі, на основі чого буде обрано, на якому експорті представляти свою продукцію та яку саме.

Сильними сторонами у порівнянні з іншими підприємствами для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» буде те, що остання має значний досвід у виробництві пожежної, нафтопромислової, комунальної та іншої спеціальної техніки, при цьому продовжуючи розробляти інші різновиди корисних автомобілів, які потрібні для вирішення значного ряду задач.

Також для виходу на вищезазначені ринки можуть бути спеціально розроблені новітні зразки автомобілів на базі існуючих, які користуються попитом багато років та виконують свої функції на максимум.

Для реалізації таких проєктів необхідно мати значні фінансові ресурси, які скоріше всього буде необхідно залучати від банків. Також можливе відкриття власної філії у країні, до якої планується експорт (якщо це буде не разовий продаж, а постійне співробітництво); здійснення відряджень кваліфікованих інженерів та робітників виробництва для контролювання працездатності виготовлених та проданих машин; проведення співробітництва з посередниками-резидентами зовнішніх ринків задля уникнення можливих проблем по експорту - хоча це й коштує значний грошей, але у кінцевому результаті це може допомогти зекономити більше.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності компанії залежить, в основному, від збільшення прибутку та зменшення витрат на виробництво.

Свій вплив також має робота з партнерами - при наявності чесного та висококваліфікованого співробітництва наявні все тенденції до зростання фінансових показників ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш», при недобросовісному співробітництву - навпаки.

Дуже значний вплив другий рік відіграє глобальна пандемія при експорті та імпорті товарів, тому її при розробці та розрахунків актуальності експорту товарів у нові країни необхідно одночасно розглядати як ризик, проблему і можливості - варто робити те, що не роблять інші фірми, а ще також робити краще, ніж ті, що роблять.

Серед перешкод, які заважають ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» вести значний експортний бізнес, можна виділити наступні:

Таблиця 2.21

Бар'єри для здійснення зовнішньоекономічної діяльності «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| Внутрішні (компанія може впливати) | Зовнішні (компанія не може впливати) |
|---|---|
| 1) Недостача кваліфікованих фахівці з зовнішньоекономічної діяльності | 1) Значна вартість банківського кредитування зовнішньоекономічної діяльності |
| 2) Значні початкові витрати на зовнішньоекономічну діяльність та просування продукції на нових ринках | 2) Несвоєчасне відшкодування ПДВ для подальшого здійснення зовнішньоекономічної діяльності |
| 3) Недостатньо високий рівень використання ІТ-технологій на підприємстві | 3) Часто негативний імідж українських компаній за кордоном, що може сказатися на експорті або імпорті |
| 4) Застарілі способи просування товарів | 4) Недостатня підтримка зовнішньоекономічної діяльності з боку держави |
| 5) Недостача конкурентоспроможної продукції задля зайняття вирішальних позицій на іноземних ринках | 5) Високі тарифи на страхування зовнішньоекономічних операцій |
| 6) Недостача бюджетів для НДДКР | 6) Недостатня зовнішня підтримка для бізнесу, який займається зовнішньоекономічною діяльністю |

Джерело: розроблено автором на основі [28; 49]

Загалом, вищенаведені бар'єри заважають ефективному здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, як досліджуваній компанії, так й іншим, що задіяні у будь-якій сфері. ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» протягом декількох наступних років повинні вирішити проблеми, пов'язані з наявними внутрішніми

бар'єрами, а також спробувати знайти найкращі можливі вирішення для зовнішніх.

Для управління підвищенням ефективності зовнішньоекономічної діяльності, компанія може користуватися принципами, які було зазначено у роботі М.Д. Домашенко «Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою ЗЕД машинобудівного підприємства». Дані принципи розроблені для підвищення продуктивності управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми та діляться на наступні:

1) Принцип орієнтації компанії на плідну працю у напрямку зовнішньоекономічної діяльності – фірма орієнтується на пошук і використання новітніх методів для роботи на зовнішніх ринках, ефективного використання потенціалу організації у нестабільних умовах міжнародного середовища відповідно до обраних цілей і стратегії.

2) Принцип підтримки стабільності – передбачається підтримання стабільної і ефективної роботи фірми при виникненні проблемних і кризових явищ.

3) Принцип гнучкого реагування – передбачається швидка реакція на зміни та загрози, які відбуваються на зовнішніх ринках.

4) Принцип досягнення максимального прибутку компанії одночасно з покращенням умов праці для співробітників.

5) Принцип розвитку конкурентних переваг – передбачається визначення сильних та слабких сторін діяльності фірми - це надає змогу сформулювати стратегію зовнішньоекономічної діяльності на основі прогнозування, що надає компанії конкурентні перевагами на ринку, а також підвищує ефективність роботи організації в обраному виді бізнесу [47].

Наведені вище принципи, при їх дотриманні, дають змогу ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» здійснювати зовнішньоекономічну на більш високому рівні.

Загалом, у даному розділі було проведено діагностику господарської та ЗЕД обраної компанії, на основі чого у наступному розділі будуть наведені напрями удосконалення системи управління ефективністю імпорту та експорту.

Якщо ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» не змінить нічого у своїй зовнішньоекономічній діяльності, то є вірогідність протягом 10 років втратити постійних споживачів та не знайти нових, що напряму впливає на отримання прибутку і подальше функціонування на ринку.

Досліджуваній фірмі необхідно інвестувати у власні технології та виходити на нові ринки.

Висновки до розділу 2

У даному розділі було проаналізовано діяльність ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш», яке спеціалізується у машинобудівній галузі та займається виробництвом пожежних, нафтодобувних та інших машин спеціального значення.

Визначено організаційну структуру, яка є лінійною. Далі проаналізовано основних партнерів та конкурентів, у порівнянні з останніми досліджувана компанія посідає друге місце за конкурентоспроможністю.

Визначено, що ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» має змогу виготовляти до 100 автомобілів, але поки що виробляє менше 50. Основним ринком збуту на 70% є Україна, далі йдуть Туркменія, Казахстан та Узбекистан.

Проаналізовано фінансову звітність досліджуваного підприємства, на основі чого визначено, що відсутній збиток за 2018-2020 роки, натомість, наявна тенденція до зростання чистого прибутку з 9106,1 тис. грн. до 12005,1 тис. грн.

Далі проведено дослідження оборотних та необоротних активів, а також коефіцієнтів фінансової діяльності, на основі чого визначено, що компанія знаходиться у нормативних зонах, але не має стрімкої тенденції до зростання.

Рентабельність ЗЕД зростає з 15,4% до 19,2% , рентабельність імпорту також має тенденцію до зростання, а рентабельність експорту зменшується з 15,2% до 12,1% за 2018-2020 роки.

Під час оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» визначено інструменти та механізми, розкрито їх сутність та значення.

Далі проведено аналіз динаміки розвитку досліджуваного підприємства, на основі чого визначено, що кількість імпортованих шасі та запчастин досить значна від загальної кількості (максимальне значення 55,5%), а кількість експортованих спеціальних автомобілів недостатня (максимальне значення 30,5%).

У структурі продажу на внутрішній ринок найбільше значення займають пожежні автомобілі, нафтодобувна та інша спеціальна техніка, при продажі за кордон - профільною продукцією є пожежні автоцистерни, незначна частка припадає на нафтодобувну та іншу техніку.

За допомогою факторного аналізу визначено, що середня кількість контрактів на одного контрагента зменшується з 3 до 2 за 2018-2020 роки, середня сума експортного контракту зменшується на 459,2 тис. грн. у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, але за рахунок збільшення кількості експортних контрактів зростає обсяг реалізованої продукції за кордон на 8087,8 тис. грн., але у 2020 році наявна тенденція до зменшення, обсяг скорочується на 5408, 2 тис. грн.

У ході даної роботи також було досліджено показник ефективності ЗЕД, на основі співставлення загальних прибутків від експортно-імпоротної діяльності та повних витрат, на основі чого проаналізовано, що він має тенденцію до зростання на 3,3%.

На основі розрахунків показників економічної безпеки діяльності, до яких входить аналіз ефективності використання персоналу, рівня інноваційного розвитку, конкурентоспроможності продукції, успішності, конкурентоспроможності компанії та оновленості основних фондів - далі визначено, що ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» знаходиться на середньому рівні зі значенням 0,485 та вказано місця, на які варто звернути увагу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ»

3.1. Розроблення програми удосконалення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ»

Першочерговим пунктом для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» є розуміння сильних та слабких сторін власного підприємства, ризиків, проблем і бар'єрів, що заважають розвитку ЗЕД та співпраці з контрагентами на нових ринках.

Також важливим моментом є дослідження та аналіз фінансових звітностей за кожен рік та прогнозування на наступні роки з урахуванням наявних можливостей.

Про все описане вище було згадано та проаналізовано для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2018-2020 роки, зроблено відповідні висновки щодо необхідності диверсифікації ризиків, пов'язаних із продажами всередині країни та необхідності експорту з 2022 року, навіть за умови подовження карантинних заходів, так як використання пожежної техніки необхідно - пожежі не залежать від пандемії, добування нафти продовжується не залежно від Covid-19, також можна сказати і про використання інших спеціальних автомобілів.

У попередньому розділі було запропоновано розробити зовнішньоекономічний проєкт для продажу продукції досліджуваної компанії на нові ринки - після чого буде обрано відповідні варіанти техніки для експорту, а також досліджено загрози та можливості, які може надати даний проєкт.

Вихід на нові ринки необхідний для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» задля диверсифікації можливих ризиків у майбутньому та розширення впливу власного бізнесу.

Загалом, для експорту досліджуваного підприємства можна розглядати наступні способи, які буде описано нижче.

1) Прямий продаж за допомогою відкриття у країні за кордоном власного представництва, що допоможе вести бізнес без посередників та напряду впливати на майбутні прибутки, але це тягне за собою більше витрат для впровадження такого проєкту. Це дає змогу до повного контролю діяльності, але для такого варіанту необхідно більше часу для розвитку і наростання конкурентоспроможності на певній території.

2) Непрямий продаж за допомогою залучення контрагентів зі сторони (посередників), які вже займаються бізнесом за кордоном та знають всі аспекти роботи на відповідному ринку. Це дає змогу більш швидко розпочинати активну діяльність з продажу власної техніки на закордонних ринках, при цьому зменшивши ризики, але тут має місце сплата відсотків за просування та продаж кожної окремої одиниці техніки, зазвичай це 5% від загального обороту.

Далі необхідно провести порівняння таких країн, як Словаччина, Молдова та Румунія для розуміння наступних шляхів співпраці з ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш». Для дослідження використано такі показники, як ВВП на душу населення, географічні особливості, економічна та політична ситуація, розвиток машинобудування та інші.

Таблиця 3.1

Порівняння ринків для зовнішньоекономічної діяльності «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| Показник | Словаччина | Молдова | Румунія |
|---------------------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Столиця | Братислава | Кишинів | Бухарест |
| Населення, ос. | 5 455 030 | 2 640 438 | 19 328 838 |
| Територія, км ² | 49 034 | 33 846 | 238 391 |
| ВВП на душу населення, дол. США | 19 344 | 4 370 | 12 877 |

Продовження табл. 3.1.

| Показник | Словаччина | Молдова | Румунія |
|--|---|--|--|
| Географічні особливості | 40% території займають ліси; багато гірських місцевостей | значні кліматичні ризики, часті коливання температури і часті засухи; велика кількість озер та річок | поєднання гірської, горбистої та рівнинної місцевості; ліса займають 19% країни |
| Ресурси, які добуваються | добувається нафта, природний газ і буре вугілля, але використовується для внутрішніх потреб і все одно є потреба в імпорті даних ресурсів | практично відсутні ресурси - ті, які є, використовуються для внутрішнього споживання | добувається нафта, інші запаси - скудні, а те що є - використовується для внутрішнього споживання |
| Економічна ситуація | зростання виробництва; стабільність економіки; низький рівень інфляції | темпи економічного зростання вище середніх по Європі; високий рівень корупції; низький рівень інфляції | стабільна ринкова економіка, але досі високий рівень корупції; низький рівень інфляції |
| Політична ситуація | достатньо стабільна | достатньо стабільна | достатньо стабільна |
| Розвиток машинобудування | з 2010 року країна є лідером з виробництва автомобілів на душу населення; більше 25% машин йде на експорт | слабкий розвиток машинобудування - натомість, розвивається авіабудування та покращення залізних доріг | слабкий розвиток автомобілебудування; наявне вкладання державних коштів в будування та покращення залізних доріг |
| Відстань від столиці аналізованої країни до виробництва ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш», км | 1460 | 615 | 1060 |
| Спосіб доставки продукції | наземний | наземний | наземний |

Джерело: розроблено автором на основі [48; 50; 51; 52]

Як можна бачити з таблиці 3.1, загалом відстань доставки продукції знаходиться у межах від 615 км до 1460 км, а практично відсутність природних ресурсів робить продаж техніки по видобутку нафти і газу не доречною, також враховуючи перемінний і часто сухий клімат, а також наявність лісної місцевості і аналіз конкуренції на ринку продажу техніки для тушіння пожеж, робить доцільним експорт саме цієї техніки.

Далі необхідно визначитися зі способом поставки товару та відповідальністю, яку буде нести покупець та продавець продукції, відповідно до міжнародних правил поставки товарів «Інкотермс-2010», що використовують при укладанні зовнішньоторговельних контрактів, за таких умов, що ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» буде поставляти техніку із Прилук в Словаччину (Братислава), Молдову (Кишинів) та Румунію (Бухарест).

Ситуація, яка склалася у Австралії у 2020 році, коли значна частина лісів горіли, а техніки для гасіння не вистачало - розійшлася по всьому світу та стало уроком для багатьох країн. Також це дісталось й Україні, коли більше тижня горіли ліси у Чорнобилі та пожежні машини не встигали гасити полум'я через постійний вітер, який розносив пожежу далі.

Для уникнення подібних ситуацій - на державному рівні необхідно оновлювати парк спеціальних автомобілів для тушіння пожеж, а також ремонтувати вчасно існуючі для швидкого виїзду до зон надзвичайних ситуацій.

Для експорту у Словаччину, Молдову та Румунію ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» може запропонувати свою найбільш ходову та спеціалізовану продукцію, серед якої АЦ-40, АЦ-50 і АЦ-60, що відрізняються потужністю та запасом вогнегасних речовин. Для прикладу технічні характеристики автоцистерни пожежної 60 наведено у наступній таблиці.

Таблиця 3.2

Технічні характеристики АЦ-60 ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| | |
|--|------------|
| Шасі | КрАЗ-65053 |
| Колісна формула | 6x4 |
| Максимальна швидкість, км/год | 80 |
| Двигун | дизельний |
| Потужність двигуна, к.с. | 300 |
| Бойовий розрахунок, включно з водієм, чол. | 3 |
| Насос: | ПН-40УВ |
| — номінальна подача, л/хв | 2400 |
| — напір в номінальному режимі, м, не менше | 100 |

Продовження табл. 3.2.

| | |
|--|----------------------------|
| Запас вогнегасних речовин, м ³ (л): | 10 (10000) |
| Система всмоктування | автономний вакуумний насос |
| Запас напірних рукавів, м, не менше | 420 |
| Маса повна, кг, не більше | 17 185 |
| Габаритні розміри, мм, не більше | 9600x2500x3500 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Особливістю даної автоцистерни пожежної є те, що вона відповідає європейським нормам та забезпечує тушіння пожеж в містах, промислових районах, сільських місцевостях та інших місцях. На базі шасі КрАЗ-65053 даний пожежний автомобіль має наступний вигляд (рис. 3.2).



Рис. 3.1. Зовнішній вигляд АЦ-60(65053)-335.01 на базі шасі КрАЗ-65053

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» вирішено, що основними шасі будуть українські, компанії «КрАЗ» задля збільшення швидкості виробництва готової продукції, її кінцевого здешевлення та просування українських фірм за кордоном. Але при необхідності для закордонного замовника, уряду або приватного підприємства, шасі може бути змінено на будь-яке, але від цього може змінитися кінцева ціна товару та час виробництва.

Враховуючи те, що для експорту відстань не є досить значною, то доставка техніки буде здійснюватися наземним способом і базисні умови доставки продукції можуть бути різними, у залежності від співпраці із замовниками та пріоритетами при підписанні контрактів, розглянемо основні:

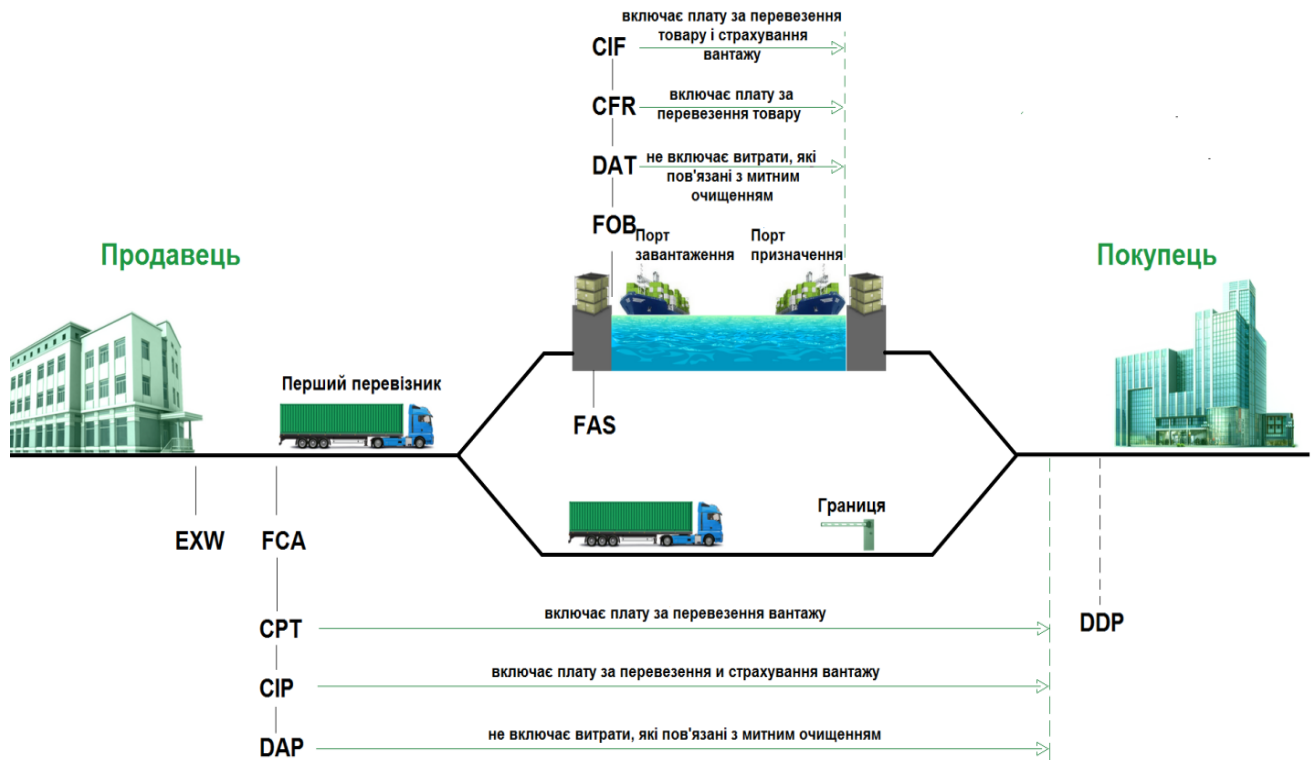


Рис. 3.2. Умови «Інкотермс-2010» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: [53]

Відповідно до вищезазначеного рисунку, можна сказати про те, що при експорті продукції з Прилук до зазначених раніше країн, враховуючи те, що ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» буде роботи це наземним способом, то базисні умови доставки продукції можуть бути наступними:

1) **EXW** - у цьому випадку, продукцію забирає покупець відповідно до зазначеного в договорі місця розташування продавця, при цьому всі експортні мита оплачує покупець. При цьому продавець несе мінімальні ризики, пов'язані з якістю товару та дотриманням технічних вимог, закладених у контракті.

2) **FCA** - у цьому випадку, продукція поставляється основному перевізнику покупця у зазначений в контракті термінал, сплата експортних мит має бути зроблена продавцем.

3) **CPT** - у цьому випадку, продукція поставляється основному перевізнику покупця, при цьому витрати на основне перевезення до

зазначеного у контракті терміналу має покрити продавець, а всі витрати, пов'язані зі страховкою повинен сплатити покупець, так само він сплачує розмитнення товару і кошти, необхідні для доставки з терміналу прибуття.

4) СІР - у цьому випадку, умови збігаються із зазначеними у СРТ, але витрати на страховку перевезення несе продавець [54].

Найбільш оптимальними умовами поставки товарів для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» є EXW INCOTERMS 2010, хоча при укладанні кожного окремого контракту вони можуть змінюватися відповідно до можливих і зазначених раніше.

Наступним моментом є розгляд географії доставки з Прилук до Кишинєва та Бухаресту (яку можна спланувати та організувати разом, так як маршрут є однаковим, але це при зміні базисних умов поставки продукції, коли необхідно буде доставляти продукцію власними силами), а також до Братислави.

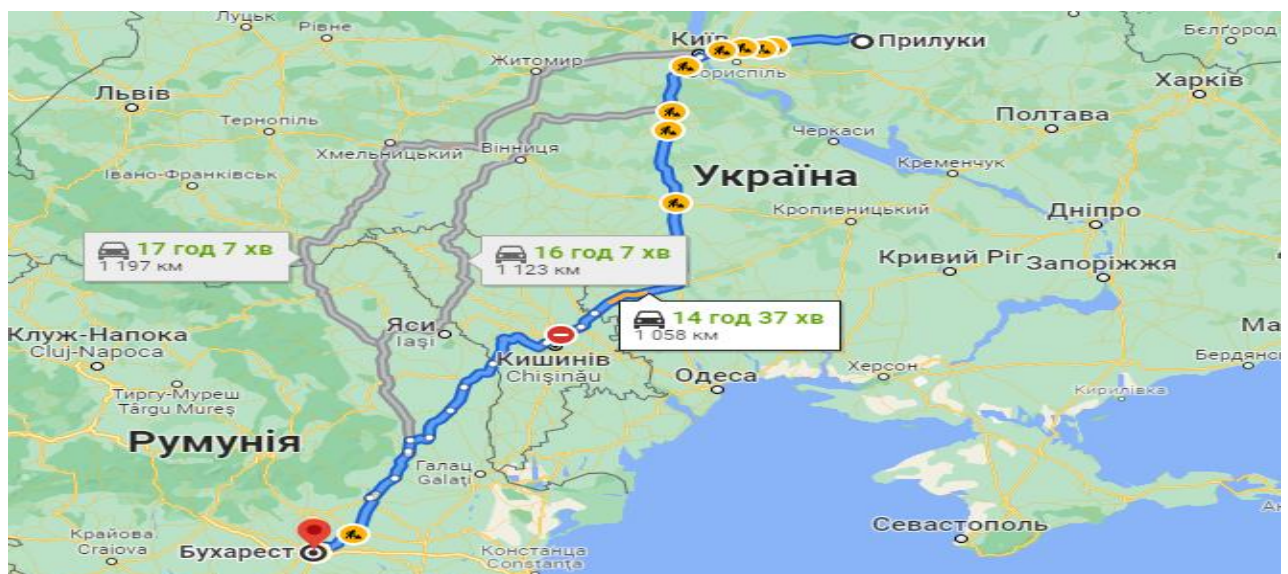


Рис. 3.3. Поставка продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» з Прилук до Кишинєва та Бухаресту

Джерело: [55]

Як можна бачити з вищенаведеного рисунку, для доставки пожежних автомобілів з Прилук до Бухаресту необхідно подолати відстань більшу, ніж 1100 км та близько 16 годин часу (не враховуючи розмитнення автомобілів та можливі надзвичайні ситуації у дорозі), до Кишинєву менше - близько 600 км та 9 годин часу у дорозі.

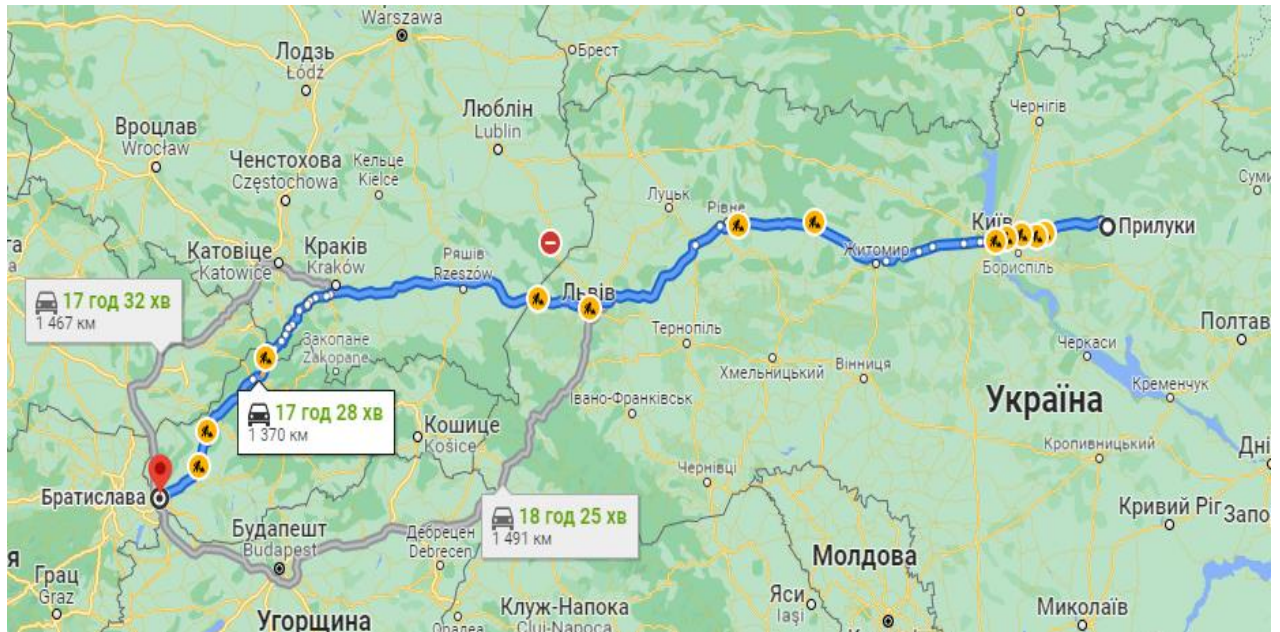


Рис. 3.4. Доставка продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» з Прилук
Братислави

Джерело: [55]

Порівнюючи поставку продукції до Братислави, можна відзначити, що вона є найдовшою, у порівнянні з Кишиневом та Бухарестом - тут необхідно близько 18 годин у дорозі (без врахування розмитнення продукції) та подолати відстань близьку 1400 км.

Також варто врахувати те, що при реалізації запропонованого проєкту, доставка продукції може бути довшою, за рахунок доставки продукції не до столиць вищезазначених трьох країн, а до регіонів, тому варто ретельно обговорювати та прораховувати умови поставки продукції для визначення вигідності експорту для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш».

Додатково варто відзначити, що на час поставки продукції може вплинути кількість одиниць автомобілів у партії, на що необхідно буде витратити більше зусиль.

Далі необхідно проаналізувати можливі витрати на експорт продукції за один рік при врахуванні того, що буде продано 15 одиниць техніки без посередників, а лише за допомогою створення власних представництв у трьох країнах. Для цього варто врахувати такі складові, як: собівартість, витрати на створення, адміністративні, збутові та інші операційні витрати.

Таблиця 3.3

**План обсягів витрат при експорті для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»
за допомогою створення представництв за один рік, тис. грн.**

| № з/п | Показники | Плановий обсяг витрат |
|-------|---|-----------------------|
| 1. | Собівартість реалізованої продукції | 31125 |
| 2 | Витрати на створення представництв для реалізації продукції | 3300 |
| 3 | Адміністративні витрати представництв | 352 |
| 4 | Витрати на збут представництв | 1125 |
| 5. | Інші операційні витрати представництв | 267 |
| 6. | Всього | 36169 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Загалом, за планом, при експорті 15 пожежних автоцистерн за рік, серед яких АЦ-40, АЦ-50 та АЦ-60, при продажах за допомогою відкриття представництв, загальні витрати будуть становити 36169 тис. грн., варто також врахувати, що для їх функціонування та підтримування також потрібно буде вкладати кошти для оренди, додаткової заробітної плати працівників та поставленого за кордоном над ними керівництва, також можуть виникати непередбачувані витрати, пов'язані з можливим настанням несприятливих економічних подій.

Наступним етапом є проведення дослідження щодо прогнозного значення собівартості експортованих пожежних автоцистерн до Словаччини, Молдови та Румунії у порівнянні із фірмами-конкурентами, продукція яких вже представлена на даних ринках, що може вплинути на майбутні обсяги продажів для аналізованої української компанії. Спочатку необхідно проаналізувати планову собівартість техніки.

Таблиця 3.4

**Прогнозовані значення собівартості експортованої продукції ТОВ «ПВК
«КБ Пожспецмаш», тис. грн./од. прод.**

| Стаття собівартості / Продукція | АЦ-40 | АЦ-50 | АЦ-60 |
|--|--------|--------|--------|
| Повна собівартість на ринку Словаччини | | | |
| Реалізація за допомогою представництва | 1830,2 | 2075,5 | 2241,1 |
| Реалізація через посередників | 1813,5 | 2048,9 | 2209,2 |

Продовження табл. 3.4.

| Стаття собівартості / Продукція | АЦ-40 | АЦ-50 | АЦ-60 |
|--|--------|--------|--------|
| Повна собівартість на ринку Молдови | | | |
| Реалізація за допомогою представництва | 1824,7 | 2059,1 | 2227,6 |
| Реалізація через посередників | 1808,4 | 2038,3 | 2201,1 |
| Повна собівартість на ринку Румунії | | | |
| Реалізація за допомогою представництва | 1828,5 | 2063,0 | 2234,8 |
| Реалізація через посередників | 1811,2 | 2042,2 | 2209,1 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

З таблиці 3.4, можна бачити, що собівартість АЦ-40, АЦ-50 та АЦ-60 при співпраці з посередниками при експорті продукції до Словаччини, Молдови та Румунії є нижчою, ніж при продажах за допомогою створення власного представництва, тому більш доцільним є співпраця з контрагентами, навіть якщо необхідно їм сплачувати 5% за кожну продану одиницю техніки.

Для виходу на нові ринки підприємству необхідно виготовляти якісний товар, а також він повинен бути дешевшим, ніж у найближчих конкурентів, тому далі потрібно проаналізувати можливість експорту у порівнянні з представленими компаніями на зовнішніх ринках.

Таблиця 3.5

Прогнозовані ціни на продукцію ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» у порівнянні з конкурентами, тис. грн./од. прод.

| Ціни конкурентів | АЦ-40 | АЦ-50 | АЦ-60 |
|--|--------|--------|--------|
| Конкуренти ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» в Словаччині | | | |
| «Bioex» | 2448,2 | 2780,4 | 2992,6 |
| «CheckFire» | 2459,1 | 2791,2 | 2998,1 |
| Конкуренти ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» в Молдові | | | |
| «Rosenbauer» | 2435,5 | 2729,9 | 2960,5 |
| «SVI Trucks» | 2447,2 | 2735,1 | 2968,4 |
| Конкуренти ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» в Румунії | | | |
| «EURO GV» | 2444,3 | 2755,0 | 2980,1 |
| «Rosenbauer» | 2440,9 | 2743,2 | 2971,2 |
| ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» | | | |
| Пропонована ціна в Словаччині | 2430,1 | 2750,2 | 2970,0 |
| Пропонована ціна в Молдові | 2401,5 | 2709,8 | 2942,2 |
| Пропонована ціна в Румунії | 2420,6 | 2734,4 | 2957,4 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Проаналізувавши найближчих конкурентів на ринках Словаччини, Молдови та Румунії, можна зробити висновок про те, що продукція ТОВ «ПВК

«КБ Пожспецмаш» є дешевшою, ніж у конкурентів, найближчим конкурентом за ціною є міжнародна компанії «Rosenbauer», техніка якої представлена одразу у двох країнах, але все таки його продукція є на порядок дорожчою - це відбувається за рахунок кращої якості та більш дорого вартісного виробництва, але загалом, українська компанія відповідає всім нормам для експорту продукції.

Більш детальне порівняння досліджуваного підприємства з конкурентами на закордонних ринках, на які планується вихід представлено на рисунку 3.5. Для визначення конкурентоспроможності використано такі фактори, як якість продукції, ціна продукції, репутація компанії, маркетингове просування та логістика. Вагові значення для кожної категорії становлять 0,2 - так як при експорті всі вони є важливими.

Для ціни товару - чим він є нижчим, тим більше значення, для логістики важливі умови поставки, репутація відзначається досвідом роботи на закордонних ринках, а якість продукції частіше всього залежить від ціни.

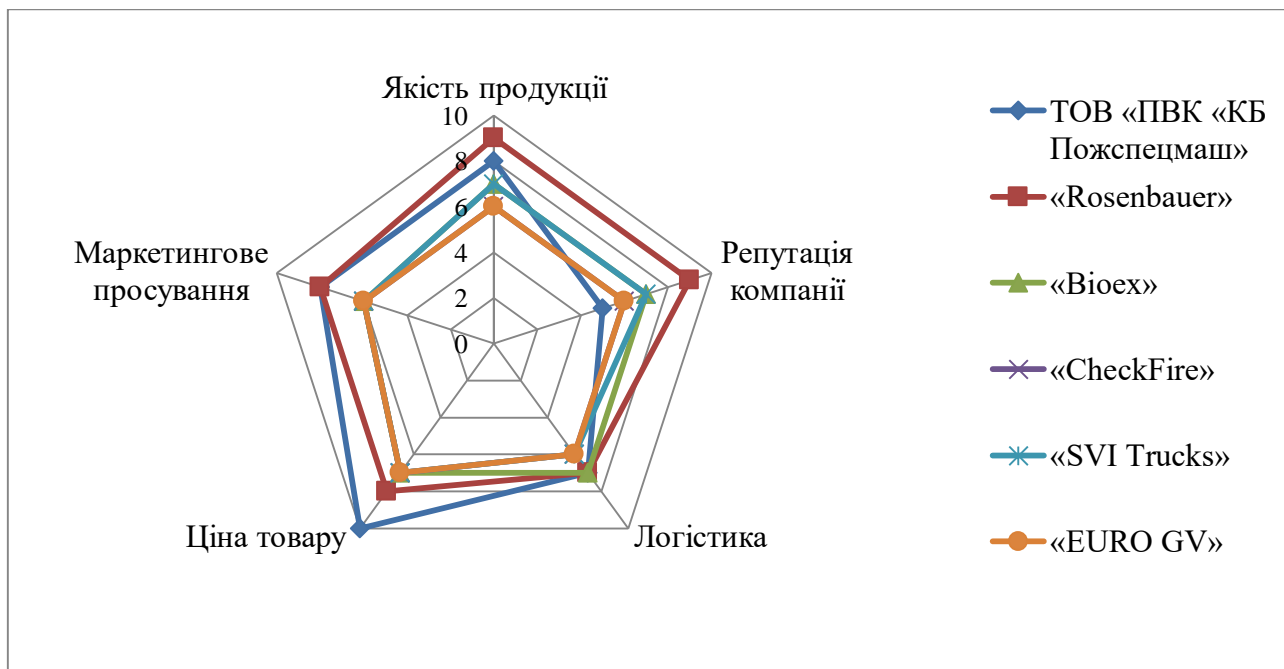


Рис. 3.5. Порівняння ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» з іноземними конкурентами за визначеними критеріями

Джерело: розроблено автором на основі [28; 57,с. 292]

Загалом, українська компанія випереджає на ринках Словаччини, Молдови та Румунії такі компанії, як «Bioex», «CheckFire», «SVI Trucks», «EURO GV». Найбільш серйозним конкурентом для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» є підприємство «Rosenbauer», у якого краще якість продукції за рахунок більш потужного виробництва та набагато краща репутація.

Для підвищення конкурентоспроможності, українській фірмі потрібно займатися просуванням власної фірми за кордоном задля більшої обізнаності серед споживачів, далі - за рахунок збільшення доходів, вкладати кошти у виробництво та покращувати якість продукції, також не слід нехтувати різними видами маркетингового просування та збільшенням умов доставки задля більш плідної співпраці з покупцями.

За рахунок нарощування експорту до даних країн та збільшенню кількості замовлень у майбутньому, є можливість збільшення прибутків, що допоможе оновити обладнання, налагодити процес виробництва та ще більше знизити кінцеву собівартість техніки.

Проблемами для експорту у зазначені ринки можуть стати посилення пливив держави на функціонування бізнесу, проблеми із закриттям кордонів через пандемію та інші можливі економічні негаразди.

Планується не розпочинати даний проєкт до кінця 2021 року, для того, щоб краще проаналізувати можливості від початку експорту у Словаччину, Молдову та Бухарест, а також провести аналітичні розрахунки щодо конкуренції, можливості співпраці з посередниками та більш ретельного вивчення законодавства для ведення бізнесу за кордоном.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів для ТОВ «ПВК «КБ ПОЖСПЕЦМАШ»

Розглянемо вплив впровадження запропонованого проєкту щодо зміни основних показників фінансової діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2022 рік при обсягу продажів в 15 пожежних автомобілів.

Таблиця 3.6

**Планові показники діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» щодо
впровадження нового проєкту на зовнішніх ринках**

| № п/п | Показники | Одиниці виміру | Значення показника у 2022 р. |
|-------|--|----------------|------------------------------|
| 1 | Обсяг реалізації в натуральному виразі | од. | 15 |
| 2 | Загальний дохід від реалізації продукції | тис. грн. | 39554,7 |
| 3 | Загальні витрати на реалізацію продукції | тис. грн. | 32791,5 |
| 4 | Прибуток від реалізації продукції | тис. грн. | 6763,2 |
| 5 | Чистий прибуток від реалізації продукції | тис. грн. | 5545,8 |
| 6 | Рентабельність діяльності (р.5:р.3 x 100%) | % | 16,9 |
| 7 | Рентабельність продукції (р.5 : р.2 x 100%) | % | 14,0 |
| 8 | Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (р.3 : р.2 x 100) | коп. | 82,9 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Загалом, при порівнянні прогнозованих показників у таблиці 3.6, експорт за допомогою використання посередників у Словаччині, Молдові та Бухаресті є більш вигідним для досліджуваної фірми, ніж при створення у даних країнах власних представництв, про що свідчать загальні витрати, у даному випадку - це 32791,5 тис. грн. у порівнянні з 36169 тис. грн., отриманих у таблиці 3.3.

Прогнозована рентабельність діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за проведеними розрахунками становить 16,9%, що є більшим значенням, ніж при експорті у 2020 році, де даний показник становив 12,1%.

Для визначення прогнозованих обсягів експорту досліджуваної фірми у проєктному році, було проведено опитування керівництва, на основі чого отримано наступні значення.

Таблиця 3.7

Результати прогнозованих обсягів експорту для проєкту

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|------------------|----|----|-----------|----|----|-----------|-----------|
| Обсяг збуту, од. | 16 | 18 | <u>17</u> | 19 | 16 | <u>20</u> | <u>15</u> |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Значення зазначеного вище прогнозу потрібно перевірити на надійність та типовість, для чого потрібно визначити стандартне відхилення, що характеризує розділення думок окремих експертів щодо середнього можливого значення.

Таблиця 3.8

Розрахунок середнього квадратичного відхилення для запропонованого проекту ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| Експерти | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Разом |
|--------------------------------------|--------|-------|-----------|--------|--------|-----------|-----------|---------|
| Обсяг збуту $O_i, т$ | 16 | 18 | <u>17</u> | 19 | 16 | <u>20</u> | <u>15</u> | |
| Осер | 17,28 | | | | | | | |
| Відхилення $\Delta O = (O_i - O)$ | 1,28 | -0,72 | 0,28 | -1,72 | 1,28 | -2,72 | 2,28 | - |
| ΔO^2 | 163,84 | 51,84 | 7,84 | 295,84 | 163,84 | 739,84 | 519,84 | 1942,88 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

$$\alpha = \sqrt{1942,88/7} = 1,66$$

$$w = 1,66/17,28 = 0,096 \text{ або } 9,6\%$$

Сукупність висновків обраних експертів можна вважати однорідними, так як $w < 33\%$. Тобто, найбільш ймовірним буде збут 17 одиниць продукції.

Для подальших розрахунків використаємо формулу [45]:

$$OP = \frac{O+4*B+П}{6} \quad (3.1),$$

де: O - оптимістичний прогноз;

B - вірогідний прогноз;

П - песимістичний прогноз.

Провівши співбесіду з керівництвом ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» щодо запровадження проекту виходу на ринки Словаччини, Молдови та Румунії з продажем пожежних автомобілів, було визначено плановий обсяг на основі експертних оцінок за рахунок багаторічного ведення бізнесу, як на території України, так і за її межами. Починаючи з 2022 року планується нарощування експорту по обраним країнам.

Згідно з оптимістичним прогнозом (О), продажі становитимуть 20 одиниць продукції, при песимістичному прогнозі (Р) становить 15 одиниць продукції, а при вірогідному прогнозі (В) обсяг продажів становить 17 одиниць продукції.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу збуту:

$ОП = (20+4*17+15)/6 = 17,1$, тобто за оцінками експертів, при реалізації даного проєкту, у перший рік обсяг проданої продукції складе 17 спеціальних автомобілів, що на 2 більше значення у таблиці 3,6 та у відсотковому співвідношенні на 13,3%.

На основі експертних оцінок та при тенденції до збільшення обсягів експорту проведемо планування та розрахунок можливих майбутніх фінансових показників за 2022-2024 роки. Для прикладу, проведемо розрахунки для значень 2022 року.

1. Обчислимо загальні доходи від експорту:

$$2735 * 17 = 46495 \text{ тис. грн.}$$

2. Обчислимо загальні витрати від експорту:

$$2215 * 17 = 37655 \text{ тис. грн.}$$

3. Далі необхідно розрахувати прибуток від експорту:

$$46495 - 37655 = 8840 \text{ тис. грн.}$$

4. На основі проведених вище розрахунків, обчислимо чистий прибуток від експорту:

$$8840 * (1 - 0,18) = 7248,8 \text{ тис. грн.}$$

5. Тобто, рентабельність експортної діяльності становить:

$$7248,8 / 37655 * 100\% = 19,2\%$$

Відповідно до проведених розрахунків раніше, побудовано таблицю 3.9, в якій наведено порівняння прогнозованих значень фінансових показників ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2023-2024 роки із зазначенням таких показників діяльності, як обсяг експорту, загальні доходи, загальні витрати, прибуток, чистий прибуток і рентабельність.

Таблиця 3.9

**Планові результати діяльності від впровадження проєкту виходу на нові
ринки для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»**

| Показник | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік | Відхилення 2023/2022, % | Відхилення 2024/2023, % |
|---------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------|-------------------------------|
| Обсяг експорту, шт. | 17 | 20 | 25 | 17,6 | 25,0 |
| Загальні доходи, тис. грн. | 46495 | 55000 | 69000 | 18,3 | 25,4 |
| Загальні витрати, тис. грн. | 37655 | 44000 | 54750 | 16,8 | 24,4 |
| Прибуток, тис. грн. | 8840 | 11000 | 14250 | 24,4 | 29,5 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 7248,8 | 9020 | 11685 | 24,4 | 29,5 |
| Рентабельність діяльності, % | 19,2 | 20,5 | 21,3 | 1,3 | 0,8 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Провівши економічне обґрунтування запропонованого проєкту та спланувавши обсяги експорту за допомогою експертних оцінок та тенденції до збільшення, із таблиці 3.9 можна зробити висновок про те, що наявна тенденція до зростання чистого прибутку від виходу ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» на ринки Словаччини, Молдови та Румунії з 7248 тис. грн. до 11685 тис. грн. за умови зростання обсягів поставок пожежної техніки з 17 до 25 одиниць.

Розрахована рентабельність від даної експортної діяльності становить 19,2%, 20,5% та 21,3% у 2022, 2023 та 2024 роках відповідно.

Поступове зростання показника рентабельності можливе за рахунок зниження витрат, за допомогою реінвестування у виробництво на налагодження процесу масового виробництва та збільшення доходів за рахунок незначного підвищення ціни на спеціальні автомобілі кожного року, у наслідок чого з періодом часу, витрати на одиницю експортованої продукції знижуються, а доходи зростають.

Проведемо порівняння показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» за 2019-2020 років з прогнозованими та розрахованими значеннями за 2022 рік.

Таблиця 3.10

**Планові показники ефективності ЗЕД ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» від
впровадження проєкту виходу на нові ринки**

| Показник | Роки | | | Відхилення, 2022/2020 | |
|----------------------------------|------|------|------|--------------------------|-----|
| | 2019 | 2020 | 2022 | абсолютне | % |
| Ефективність експортних операцій | 1,25 | 1,14 | 1,23 | 0,09 | 7,8 |
| Ефективність імпортних операцій | 1,28 | 1,29 | 1,29 | 0,01 | 0,8 |
| Рентабельність експорту, % | 20,1 | 12,1 | 19,2 | 7,1 | - |
| Рентабельність імпорту, % | 23,3 | 24,6 | 24,6 | 1,3 | - |
| Ефективність ЗЕД | 1,27 | 1,23 | 1,26 | 0,03 | 2,4 |
| Рентабельність ЗЕД, % | 22,3 | 19,2 | 21,8 | 2,6 | - |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Порівнюючи значення 2022 року з 2020 роком, після виходу досліджуваного підприємства на ринки Словаччини, Молдови та Румунії, наявні позитивні тенденції - зростання ефективності експортних операцій з 1,14 до 1,23, а також ефективності ЗЕД - з 1,23 до 1,26. Показник рентабельності ЗЕД також має тенденцію до зростання - він збільшується на 2,6%. Також варто враховувати, що у 2023 та 2024 роках за планом також наявні тенденції до покращення фінансових результатів.

Графічне зображення змін від провадження проєкту продемонстровано на наступному рисунку.

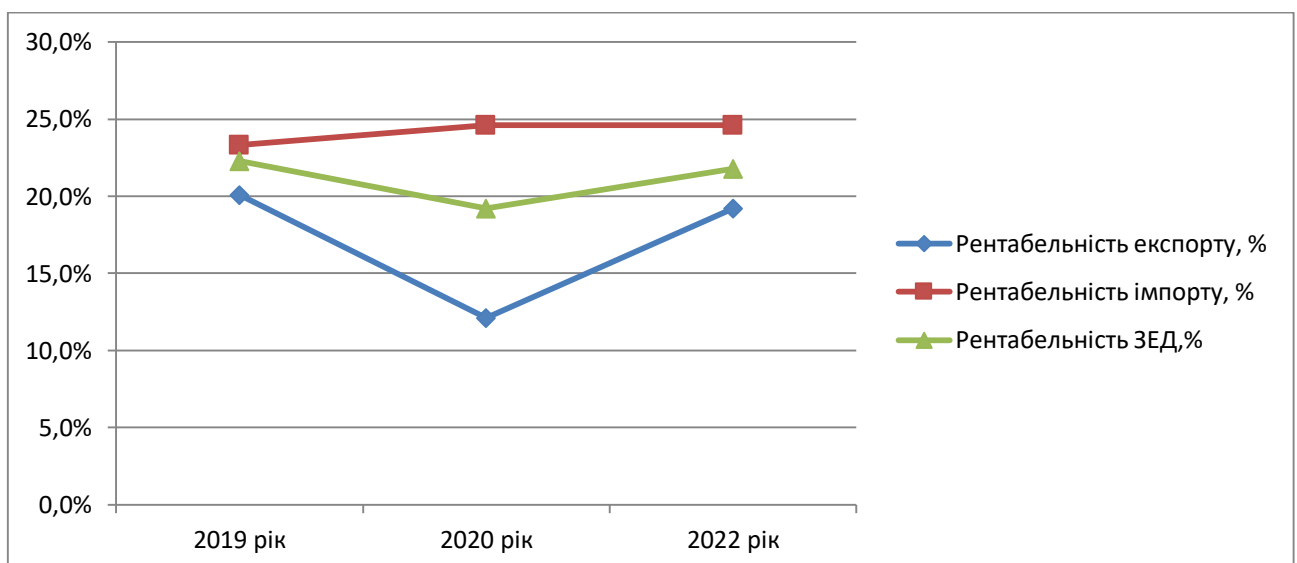


Рис. 3.6. Порівняння планових показників рентабельності ЗЕД ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» після впровадження проєкту

Джерело: розроблено автором на основі [28; 58 с. 93]

Загалом, можна бачити, що у зовнішньоекономічній діяльності досліджуваної фірми досі переважає імпорту над експортом, але наявні загальні тенденції до зростання рентабельності зовнішньоекономічної діяльності.

При виході на зовнішні ринки кожна компанія стикається з різного роду ризиками, без яких не обходиться ведення бізнесу. З метою мінімізації впливу ризиків на зовнішньоекономічну діяльність компанії, необхідно їх завчасно ідентифікувати [59, с. 30]. При експорті ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» пожежних автоцистерн до Словаччини, Молдови та Румунії, можна виділити наступні ризики:

Таблиця 3.11

Можливі ризики для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» при виході зовнішні ринки

| Назва ризику | Причина його виникнення | Оцінка наслідків | Відсоток зниження |
|--------------|--|---|-------------------|
| Політичний | Погіршення політичної ситуації в Словаччині, Молдові та Румунії в наслідок протестів із-за необхідності вакцинації та скорочення робочих місць, затримка у роботі бізнесів | Зменшення та затримка обсягів поставок | 5-10% |
| Економічний | Закриття кордонів або затримка постачань внаслідок прогресування пандемії та погіршення загального стану економіки | Зменшення обсягів поставок або їх затримка у наслідок затримки оплати за продукцію, збільшення часу на обробку інформації | 10-20% |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Наведені вище ризики є основними, що можуть повністю збити процес виробництва української компанії, через що може відбуватися недоотримання коштів та їх нестача для подальших проєктів, як за кордоном, так і в середині країни [60, с. 84].

Далі необхідно провести аналіз чутливості можливого проєкту виходу на зовнішні ринки.

Таблиця 3.12

Вихідні дані для аналізу чутливості проєкту щодо виходу на зовнішні ринки ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш»

| Найменування показників | Значення |
|--|----------|
| Обсяг реалізованої продукції, од. | 17 |
| Загальні витрати, тис. грн. | 37655 |
| Загальні доходи, тис. грн. | 46495 |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн. | 7248,8 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Розрахунки щодо аналізу чутливості ризиків на основі даних у таблиці 3.12, наведено у наступній таблиці:

Таблиця 3.13

Чутливість виходу ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» на зовнішні ринки відповідно до зменшення обсягів реалізації внаслідок виникнення ризиків

| Зменшення обсягів реалізації, % | Рентабельність, % | Обсяг реалізації, од. | Постійні витрати, тис. грн. | Змінні витрати, тис. грн. | Загальні витрати, тис. грн. | Чистий прибуток, тис. грн. |
|---------------------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| базовий | 19,2 | 17 | 8300,2 | 29354,8 | 37655,0 | 7248,8 |
| -5 | 18,6 | 16 | 8300,2 | 27287,0 | 35587,2 | 6641,5 |
| -10 | 16,9 | 15 | 8300,2 | 24491,3 | 32791,5 | 5545,8 |
| -15 | 14,7 | 14 | 8300,2 | 21994,2 | 30294,4 | 4466,8 |
| -20 | 12,4 | 13 | 8300,2 | 19028,5 | 27328,7 | 3391,6 |

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Чутливість до зменшення обсягів реалізації становить $1 - 8300,2 / (46495,0 - 29354,8) = 0,484$ або 48,4%.

Загалом, при проведенні опитування було визначено, що при виході на нові ринки, більш доцільним є виробництво техніки від 17 одиниць на рік на експорт, із-за чого зменшення до 16 одиниць спричиняє зменшення рентабельності з 19,2% до 18,6%, після чого при зменшенні з 16 одиниць

виготовленої техніки до 13 зменшення загальної рентабельності відбувається до 12,4%. При зменшенні продажу техніки з 17 до 16 відбуваються незначні зміни, так як при плануванні закладалися похибка від експертів у одну пожежну автоцистерну, а вже при подальшому зменшенні - відбувається більш впливові зміни.

Графічно вплив ризиків на рентабельність проєкту зображено на наступному рисунку.

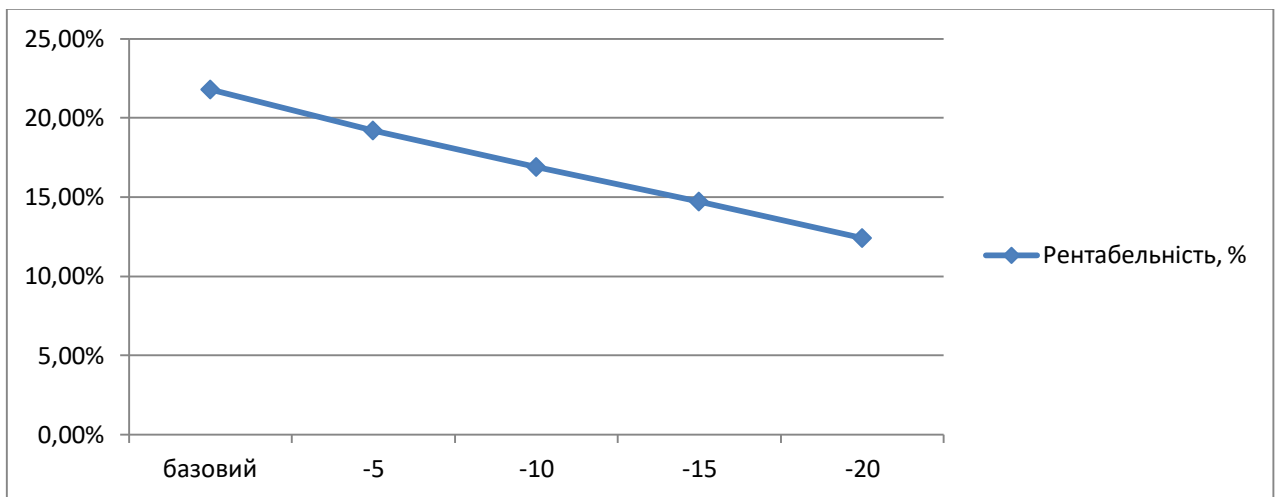


Рис. 3.7. Чутливість проєкту для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» щодо виходу на зовнішні ринки до можливих ризиків

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Коефіцієнт чутливості щодо зниження обсягів реалізації продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» говорить про те, що зменшення запланованих обсягів внаслідок можливих ризиків більш як на 48,4% призведе експортну діяльність до збитків.

Тому дуже важливо реагувати на виникнення можливих наслідків ще до підписання договорів на поставку продукції з іноземними контрагентами, що можливо за рахунок прописування додаткових умов у договорі, за яких можна буде переглядати вартість та кількість експортованої техніки при погіршенні ситуації, що пов'язані із виникненням Covid-19 або інших політичних подій.

Далі, за допомогою методології STAR потрібно більш детально дослідити ризикованість запропонованого проєкту щодо експорту продукції ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» на ринки Молдови, Словаччини та Румунії.

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i, \quad (3.2)$$

де: W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Для визначення експертної бальної оцінки було проведено опитування фахівців підприємства «ПВК «КБ Пожспецмаш» у ході проходження практики, на основі якого по 14 групам ризиків було визначено важливість кожного та ризикованість щодо настання для досліджуваної фірми, на основі чого далі буде визначено найбільш впливову групу ризиків та один із всіх, на які найбільше необхідно звернути увагу [56].

Таблиця 3.14

Розрахунок рівня ризикованості проєкту по групам

| Група ризиків | Обчислення W | Кінцевий результат |
|--|--------------|--------------------|
| 1. Ризики неправильності оцінювання попиту | 23,9/10 | 2,39 |
| 2. Ризики неправильної стратегії проникнення на ринок | 15,9/9 | 1,76 |
| 3. Ризики блокування входження компанії на новий ринок | 25/6 | 4,16 |
| 4. Ризики конкуренції на нових ринках | 22,2/7 | 3,17 |
| 5. Ризики переоцінки стійкості проєкту | 22,6/6 | 3,76 |
| 6. Ризики переоцінки політичної складової фірми стосовно забезпечення вимогам стандартів | 31,6/7 | 4,51 |
| 7. Ризики переоцінки можливостей комерційних розробок | 18/6 | 3,0 |
| 8. Ризики оцінки витрат для комерціалізації продукції | 47/11 | 4,27 |
| 9. Ризики нових ринків у галузі, в якій компанія планує реалізацію проєкту | 6,2/5 | 1,24 |
| 10. Ризики переоцінки додаткових можливостей розробки продукції | 26/6 | 4,33 |

Продовження табл. 3.14.

| Група ризиків | Обчислення W | Кінцевий результат |
|---|--------------|--------------------|
| 11. Ризики потенційних втрат | 34,8/14 | 2,48 |
| 12. Ризики недооцінки витрат на розробку | 47/10 | 4,7 |
| 13. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проєкту | 60/13 | 4,61 |
| 14. Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту | 52,4/14 | 3,74 |

Джерело: розроблено автором на основі [28; 56]

За допомогою використання методології STAR щодо можливого проєкту для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» визначено, що проведеними розрахунками і отриманим кінцевим результатом щодо рівня ризикованості, найбільше потрібно звернути увагу на групу 13, щодо ризиків, які стосуються невизначеності зовнішнього середовища. За допомогою опитування експертів визначено, що найменше кінцеве значення за проведеними розрахунками займає група 9, а саме - ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту. Якщо брати до уваги обчислення, проведені за окремими ризиками, то найбільш небезпечним є 3.1, а саме - недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство.

Досліджуваній фірмі при аналізі запропонованого експорту необхідно завчасно проаналізувати описані можливі ризики, а при їх настанні - необхідно швидко та вдало на них реагувати, для заощадження власних коштів та максимізації прибутку у майбутньому.

Загалом, запропонований проєкт є вигідним для реалізації ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» для розширення ринків збуту, реалізації спеціалізованої техніки, диверсифікації ризиків виробництва для внутрішнього ринку, а також для збільшення прибутку, посилення міжнародного співробітництва і налагодження процесу безперервного виробництва.

Співпраця з контрагентами та покупцями таких країн, як Словаччина, Молдова та Польща, за рахунок продажів через посередників, надає змогу українській компанії збудувати нові ринкові відносини та зайняти лідируючі позиції на закордонних ринках з можливістю презентації там власних нових

розробок - це може стосуватися і автокранів, й іншої спеціальної техніки, щодо якої досліджувана фірма має довгорічний досвід.

Підсумовуючи, при уникненні ризиків до 2024 року можливе збільшення рентабельності експортної діяльності до 21,3%, що напряду впливає на рентабельність ЗЕД та збільшення грошових потоків для науково-дослідної роботи, проведення виставок, розробки інновацій, підвищення кваліфікації кадрів та залучення фахівців з-за кордону.

Висновки до розділу 3

У ході роботи даного розділу, було запропоновано проєкт для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» для удосконалення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, який стосується виходу української компанії на ринок Словаччини, Молдови та Румунії з трьома видами пожежних автоцистерн з подальшою змогою розширення асортименту продукції.

Умовами поставки обрано EXW INCOTERMS 2010, так як вони є більш вигідними та менш ризиковими, але допускається можливість підписання контракту по іншим умовам поставки, але вже при іншій кінцевій ціні продукції.

Проаналізовано способи продажу продукції за допомогою створення представництв у трьох країнах та непрямого продажу, за допомогою залучення посередників, на основі чого визначено, що останній спосіб є на порядок дешевшим і менш ризиковим.

Визначено основних конкурентів ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» на іноземних ринках, серед яких «Bioex», «CheckFire», «SVI Trucks», «EURO GV» і «Rosenbauer», серед яких, останній, випереджає українську фірму за такими показниками, як репутація та якість продукції, але поступається за ціною.

За допомогою експертних оцінок визначено, що у перший рік реалізації проєкту, а саме, 2022 року, буде реалізовано 17 спеціальних автомобілів з

подальшим зростанням їх кількості. $W < 33\%$ і становить 9,6%, тому сукупність висновків обраних експертів можна вважати однорідними.

Прогнозна рентабельність на 2022-2024 роки зростає з 19,2% до 21,3%, але без врахування можливих ризиків.

Далі було розраховано ефективність експорту, імпорту і ЗЕД, остання становить 1,26 у 2022 році, що є більшим значенням, ніж до впровадження проєкту, що говорить про його доцільність.

Також було розглянуто вплив таких ризиків, як політичний та економічний, які можуть вплинути на обсяг виробництва, а саме його зниження на 5-10% та 10%-20% відповідно.

За допомогою аналізу чутливості ризиків визначено, що коефіцієнт чутливості щодо зниження обсягів реалізації більш як на 48,4% призведе експортну діяльність до збитків. При впливі ризиків на 20%, рентабельність експорту знижується з 19,2% до 12,4%.

За допомогою методології STAR визначено можливі ризики при виході української компанії на ринки Молдови, Румунії та Словаччини. Найбільш вірогідними та суттєвими за проведеними розрахунками є група ризиків невизначеності зовнішнього середовища проєкту, серед окремих ризиків - це недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлена фірма.

Загалом, проєкт є вигідним для розгляду, вдосконалення та подальшого використання ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш». При мінімізації впливу ризиків можливе ще більше зростання чистого прибутку, як наслідок, збільшення рентабельності та переорієнтація з продажів на внутрішньому ринку на зовнішні.

ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність - сукупність функцій компанії, які орієнтовані на продаж товарів і послуг на міжнародних ринках, з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів ведення бізнесу на обраних закордонних ринках.

У ході роботи над теоретичним розділом, у першому пункті було розглянуто сутність, структуру та особливості організації ЗЕД підприємств.

Серед основних функцій можна виділити наступні: планування, організація, координація, облік, контроль тощо. Серед завдань виділяють пошук партнерів, організація реклами та збуту, виконання митних процедур.

Далі наведено структурну схему управління зовнішньоекономічною діяльністю фірм, до якої входять керуюча та керована системи, також було наведено основні нормативно-правові акти, які регулюють досліджувану діяльність вітчизняних та зарубіжних компаній.

Додатково було проаналізовано форми управління ЗЕД на підприємстві та побудовано схему реалізації механізму управління ЗЕД.

Також було досліджено структурну модель механізму управління зовнішньоекономічної діяльності компанії та наведено заходи для покращення такої діяльності.

У третьому пункті першого розділу було проаналізовано сутність та наведено управління ефективністю ЗЕД компанії в умовах пандемії.

Додатково було розглянуто заходи для управління ефективністю ЗЕД в умовах коронавірусу, також наведено плюси та мінуси його настання для компаній, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Більш детально було розглянуто машинобудівну галузь в умовах пандемії в Україні та у світі - наведено статистичні дані та порівняння схожих і відмінних сторін у веденні бізнесу в різних країнах.

При написанні другого розділу, було проаналізовано діяльність ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш», яке спеціалізується у машинобудівній галузі та

займається виробництвом пожежних, нафтодобувних та інших машин спеціального значення.

Визначено організаційну структуру, яка є лінійною. Далі проаналізовано основних партнерів та конкурентів, у порівнянні з останніми досліджувана компанія посідає друге місце за конкурентоспроможністю.

Визначено, що ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» має змогу виготовляти до 100 автомобілів, але поки що виробляє менше 50. Основним ринком збуту на 70% є Україна, далі йдуть Туркменія, Казахстан та Узбекистан.

Проаналізовано фінансову звітність досліджуваного підприємства, на основі чого визначено, що відсутній збиток за 2018-2020 роки, натомість, наявна тенденція до зростання чистого прибутку з 9106,1 тис. грн. до 12005,1 тис. грн.

Далі проведено дослідження оборотних та необоротних активів, а також коефіцієнтів фінансової діяльності, на основі чого визначено, що компанія знаходиться у нормативних зонах, але не має стрімкої тенденції до зростання.

Рентабельність ЗЕД зростає з 15,4% до 19,2% , рентабельність імпорту також має тенденцію до зростання, а рентабельність експорту зменшується з 15,2% до 12,1% за 2018-2020 роки.

Під час оцінювання ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» визначено інструменти та механізми, розкрито їх сутність та значення.

Далі проведено аналіз динаміки розвитку досліджуваного підприємства, на основі чого визначено, що кількість імпортованих шасі та запчастин досить значна від загальної кількості (максимальне значення 55,5%), а кількість експортованих спеціальних автомобілів недостатня (максимальне значення 30,5%).

У структурі продажу на внутрішній ринок найбільше значення займають пожежні автомобілі, нафтодобувна та інша спеціальна техніка, при продажі за кордон - профільною продукцією є пожежні автоцистерни, незначна частка припадає на нафтодобувну та іншу техніку.

За допомогою факторного аналізу визначено, що середня кількість контрактів на одного контрагента зменшується з 3 до 2 за 2018-2020 роки, середня сума експортного контракту зменшується на 459,2 тис. грн. у 2020 році у порівнянні з 2019 роком, але за рахунок збільшення кількості експортних контрактів зростає обсяг реалізованої продукції за кордон на 8087,8 тис. грн., але у 2020 році наявна тенденція до зменшення, обсяг скорочується на 5408, 2 тис. грн.

У ході даної роботи також було досліджено показник ефективності ЗЕД, на основі співставлення загальних прибутків від експортно-імпортової діяльності та повних витрат, на основі чого проаналізовано, що він має тенденцію до зростання на 3,3%.

На основі розрахунків показників економічної безпеки діяльності, до яких входить аналіз ефективності використання персоналу, рівня інноваційного розвитку, конкурентоспроможності продукції, успішності, конкурентоспроможності компанії та оновленості основних фондів - далі визначено, що ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» знаходиться на середньому рівні зі значенням 0,485 та вказано місця, на які варто звернути увагу.

У ході написання третього розділу, було запропоновано проєкт для ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш» для удосконалення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, який стосується виходу української компанії на ринок Словаччини, Молдови та Румунії з трьома видами пожежних автоцистерн з подальшою змогою розширення асортименту продукції.

Умовами поставки обрано EXW INCOTERMS 2010, так як вони є більш вигідними та менш ризиковими, але допускається можливість підписання контракту по іншим умовам поставки, але вже при іншій кінцевій ціні продукції.

Проаналізовано способи продажу продукції за допомогою створення представництв у трьох країнах та непрямого продажу, за допомогою залучення посередників, на основі чого визначено, що останній спосіб є на порядок дешевшим і менш ризиковим.

Визначено основних конкурентів ТОВ «ЛВК «КБ Пожспецмаш» на іноземних ринках, серед яких «Bioex», «CheckFire», «SVI Trucks», «EURO GV» і «Rosenbauer», серед яких, останній, випереджає українську фірму за такими показниками, як репутація та якість продукції, але поступається за ціною.

За допомогою експертних оцінок визначено, що у перший рік реалізації проєкту, а саме, 2022 року, буде реалізовано 17 спеціальних автомобілів з подальшим зростанням їх кількості. $W < 33\%$ і становить 9,6%, тому сукупність висновків обраних експертів можна вважати однорідними.

Прогнозна рентабельність на 2022-2024 роки зростає з 19,2% до 21,3%, але без врахування можливих ризиків.

Далі було розраховано ефективність експорту, імпорту і ЗЕД, остання становить 1,26 у 2022 році, що є більшим значенням, ніж до впровадження проєкту, що говорить про його доцільність.

Також було розглянуто вплив таких ризиків, як політичний та економічний, які можуть вплинути на обсяг виробництва, а саме його зниження на 5-10% та 10%-20% відповідно.

За допомогою аналізу чутливості ризиків визначено, що коефіцієнт чутливості щодо зниження обсягів реалізації більш як на 48,4% призведе експортну діяльність до збитків. При впливі ризиків на 20%, рентабельність експорту знижується з 19,2% до 12,4%.

За допомогою методології STAR визначено можливі ризики при виході української компанії на ринки Молдови, Румунії та Словаччини. Найбільш вірогідними та суттєвими за проведеними розрахунками є група ризиків невизначеності зовнішнього середовища проєкту, серед окремих ризиків - це недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлена фірма.

Загалом, проєкт є вигідним для розгляду, вдосконалення та подальшого використання ТОВ «ЛВК «КБ Пожспецмаш». При мінімізації впливу ризиків можливе ще більше зростання чистого прибутку, як наслідок, збільшення рентабельності та переорієнтація з продажів на внутрішньому ринку на зовнішні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова І.І. Правове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності: КНЕУ, 2010. 72 с.
2. Стаття 3 Закону про ЗЕД. Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності. URL: http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/zakon_v_sferi_zed//3204.html.
3. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»: Тернопіль, 2017. 137 с.
4. Зовнішньоекономічна діяльність: суть, регулювання і управління. URL: <https://studfile.net/preview/7288131/>.
5. Зовнішньоекономічна діяльність: сутність, види, фактори розвитку. URL: https://pidruchniki.com/14170120/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_sutnist_vidi_faktori_rozvitku#23.
6. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: <https://www.economy-web.org/?p=63>.
7. С. М. Науменко, Ю. О. Грідіна. Особливості організації зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємств. Донецький державний університет управління, 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27674/1/083-130-131.pdf>.
8. Михайлін А.Н. Управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми: Учб. допомога. М.: МАЕП, ПК «Калита», 2000. 112 с.
9. Організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: https://pidruchniki.com/1500032641013/ekonomika/organizatsiyna_struktura_u_pravlinnya_zovnishnoekonomichnoyu_diyalnistyu.
10. Організація експортно-імпортних операцій фірми. URL: <https://studopedia.org/8-77184.html>.
11. Терлецька, В. О. Оцінювання та аналіз факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності автомобілебудівної галузі України // Науковий вісник НЛТУ України, Вип. 24.8, 2014. с. 278-285.

12. Шеремета, К. Ю. Фактори, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки, №17, 2013. с. 44-49.
13. Козак Ю.Г., Лонгвінова Н.С., Заєць М.А. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навчальний посібник/4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. 272 с.
14. Любич Б.Б. Інноваційне управління на основі показників оцінки стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. № 2. С. 157-163.
15. Сутність, принципи та методи управління зовнішньоекономічною діяльністю. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/posibnuku/329/5.pdf>.
16. Сутність і форми організації управління ЗЕД на підприємстві. URL: <http://ifreestore.net/4647/17/>.
17. Любич Б.Б. Сучасні підходи до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Прометей : регіональний збірник наукових праць з економіки. Донецьк: ДЕГІ, 2008. Вип. 1(25). С. 48-53.
18. Бондар В.Ю., Дунська А.Р. Особливості формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. наук. праць сучасників V Всеукр. науково - практичної конференції з міжнародною участю. Київ: НТУУ «КПІ», 2014. С. 262-265.
19. Бала В.В. Практичний аспект формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю на прикладі ПАТ «КВБЗ». Ефективна економіка : електронний журнал. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=%201%20&z=3091>.
20. Booth S, Crisis Management Strategy. Competition and Change in Modern Enterprises. / S. Booth. - London: "Routledge", 1993. 13 p.
21. Залогіна К.І. Антикризове управління промисловим підприємством в умовах перехідної економіки України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Хмельницький, 2004. 20с.

22. 10 ключових заходів, які мають вжити організації в умовах епідемії. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/risk/articles/2020/ten-things-firms-to-do-in-2019-ncov.html>.
23. Управління підприємством в умовах кризи. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str189.html>.
24. Алексєєва Т.І. Розробка організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Технологічний аудит і резерви виробництва, 2016. С. 20-23.
25. Вплив пандемії COVID-19 на промисловість та екологію. URL: <https://ach.gov.ru/upload/pdf/Covid-19-prom.pdf>.
26. Нове дослідження Euler Hermes: вплив коронавірусу на глобальні галузі. URL: https://www.eulerhermes.com/ru_RU/latest-news/ehru_2020_covid_uscherb_otraslyam.html.
27. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2+COVID-19/>.
28. Офіційний сайт ТОВ «ПВК «КБ Пожспецмаш». URL: <https://01-fire.com/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F/>.
29. The European Union and the African Union: a statistical portrait. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2019. 102 p.
30. Офіційний сайт ПАТ «АвтоКрАЗ». URL: <http://www.autokraz.com.ua/index.php/ru/>.
31. Офіційний сайт концерну «Iveco». URL: <https://www.iveco.com/ukraine/pages/homepage.aspx>.
32. Офіційний сайт концерну «MAN SE». URL: <https://www.mantruckandbus.com/en/man.html>.
33. Офіційний сайт ПК «Scania». URL: <https://www.scania.com/ua/uk/home.html>.
34. Офіційний сайт ВАТ «МАЗ». URL: <http://maz.by/>.
35. Оборотні та необоротні активи. URL: <https://ua.nesrakonk.ru/what-difference-between-current-assets-and-noncurrent-assets/>.

36. Система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/>.
37. Дорошенко А.П. Оцінка ліквідності і платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. Ефективна економіка № 2, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1805>.
38. Козлова О.С. Методика оцінки фінансової стійкості підприємства. Молодий вчений, 2017. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/207.pdf>.
39. Оцінка майнового стану, структури фінансування та фінансової стійкості. URL: https://pidru4niki.com/84845/finans/otsinka_maynovogo_stanu_strukturi_finsuvannya_finsanovoyi_stiykosti.
40. Особливості планування та формування прибутку на підприємстві. URL: https://pidru4niki.com/1819100353088/finans/osoblivosti_planuvannya_formuvannya_pributku_pidpriyemstvi.
41. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. URL: https://pidruchniki.com/2015101166760/ekonomika/otsinyuvannya_efektivnost_i_zovnishnoekonomichnoyi_diyalnosti_pidpriyemstv.
42. Булатова А.С. Економіка: навч. посібник. – К.: МОЛОДЬ, 2012. 600 с.
43. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві. URL: https://studref.com/672185/ekonomika/upravlenie_vneshneekonomicheskoy_deyatelnosti_predpriyati.
44. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів: Афіна, 2004. 140 с.
45. Лобачова І.Ф. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2016. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/2002/>.
46. Гапоненко В.Ф., Безпалько О.О., Власків А.С. Економічна безпека підприємства. Підходи та принципи. Видавництво «Вісь-89», 2007. 208 с.
47. Домашенко М.Д. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.
48. Калькулятор відстаней між містами. URL: <https://della.ua/distance/>.

49. ДП «УКРПРОМЗОВНІШЕКСПЕРТИЗА». Машинобудівна галузь в Україні: потенціал та можливості для розширення експорту на період до 2021 року. URL: file:///D:/Report_mechanical_engineering_Report_Final_05062019.pdf.
50. Словаччина - загальні відомості. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%87%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%B0>.
51. Молдова - загальні відомості. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B0%D0%B2%D0%B8%D1%8F>.
52. Румунія - загальні відомості. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%83%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D1%8F>.
53. «Інкотермс-2010» - перехід ризиків від продавця до покупця. URL: <https://agro-smart.com.ua/ua/page/inkoterms>.
54. «Інкотермс-2010» - основні зміни. URL: https://ua.prostopravo.com.ua/prava_biznesu/zed/statti/inkoterms_2010_osnovni_zmini.
55. Карти Google. URL: <https://www.google.com.ua/maps/>.
56. Гольдштейн Г. Я. Оцінка ризиків по факторам системи STAR. Таганрог: видавництво ТРТУ, 2002. URL: http://www.aup.ru/books/m78/5_5.htm.
57. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: 3-тє вид., перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. 432 с.
58. Павліха Н. В. Моделювання зовнішньоекономічної діяльності України: монографія Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 151 с.
59. Соляник Л. Г. Чальцев О.В. Фінансовий аналіз. Харків, 2015. 57 с.
60. Семенов А. А. Міжнародний менеджмент конспект лекцій. Донецьк: ДонНУЕТ. 2011, 197 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Ризики неправильної оцінки попиту

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 1.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 1.2. Очікування тривалого зростання попиту | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 1.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 1.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 1.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 1.6. Розрахунки на часті повторні покупки | 0,2 | 3 | 0,6 |
| 1.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 1.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 1.9. Вплив демографічних змін | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 1.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом | 0,6 | 6 | 3,6 |

Таблиця А.2 - Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 2.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях | 0,8 | 4 | 3,2 |
| 2.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями | 0,2 | 6 | 1,2 |
| 2.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури | 0,4 | 7 | 2,8 |
| 2.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи | 0,2 | 4 | 0,8 |
| 2.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів | 0,2 | 5 | 1,0 |
| 2.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 2.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 2.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів | 0,4 | 6 | 2,4 |
| 2.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару | 0,4 | 3 | 1,2 |

Таблиця А.3 - Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 3.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство | 0,8 | 9 | 7,2 |
| 3.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 3.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку | 0,6 | 6 | 3,6 |
| 3.4. Можливість попередньої змови конкурентів | 0,6 | 6 | 3,6 |
| 3.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 3.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності | 0,8 | 7 | 5,6 |

Таблиця А.4 - Ризики, пов'язані з характером конкуренції

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 4.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства | 0,6 | 7 | 4,2 |
| 4.2. Ризик впливу сильних конкурентів | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 4.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 4.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на обраному підприємстві | 0,8 | 2 | 1,6 |
| 4.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології | 0,6 | 3 | 1,8 |
| 4.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися | 0,4 | 5 | 2,0 |
| 4.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів | 0,6 | 7 | 4,2 |

Таблиця А.5 - Ризики переоцінки стійкості проекту

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 5.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого | 0,6 | 8 | 4,8 |
| 5.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 5.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту | 0,8 | 5 | 4,0 |
| 5.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється | 0,6 | 6 | 3,6 |

Продовження додатку А

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 5.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для співробітництва | 0,6 | 6 | 3,6 |
| 5.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проєкт | 0,6 | 3 | 1,8 |

Таблиця А.6 - Ризики переоцінки політики підприємств щодо забезпечення відповідності стандартам

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 6.1. Ризик покладання на попередній досвід | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 6.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 6.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів | 0,6 | 7 | 4,2 |
| 6.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації | 0,6 | 7 | 4,2 |
| 6.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі | 0,6 | 8 | 4,8 |
| 6.6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту | 0,4 | 4 | 1,6 |
| 6.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів | 0,6 | 8 | 4,8 |

Таблиця А.7 - Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 7.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту | 0,8 | 5 | 4,0 |
| 7.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції | 0,6 | 6 | 3,0 |
| 7.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 7.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 7.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства | 0,4 | 3 | 1,2 |
| 7.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду | 0,6 | 3 | 1,8 |

Таблиця А.8 - Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 8.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції | 0,6 | 8 | 4,8 |
| 8.2. Ризик комплектності моделі нового проєкту | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 8.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 8.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 8.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 8.6. Ризик потреби в більших інвестиціях | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 8.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 8.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 8.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 8.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством | 0,6 | 9 | 5,4 |
| 8.11. Ризик впливу минулих невдач | 0,4 | 3 | 1,2 |

Таблиця А.9 - Ризики, пов'язані з новизною галузі, в які підприємство планує реалізацію проєкту

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 9.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись | 0,2 | 3 | 0,6 |
| 9.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик | 0,2 | 5 | 1,0 |
| 9.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію | 0,2 | 5 | 1,0 |
| 9.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації) | 0,2 | 3 | 0,6 |
| 9.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні | 0,6 | 5 | 3,0 |

Таблиця А.10 - Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 10.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат | 0,6 | 6 | 3,6 |

Продовження додатку А

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 10.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства | 0,6 | 7 | 4,2 |
| 10.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки | 0,8 | 5 | 4,0 |
| 10.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР | 0,6 | 6 | 3,6 |
| 10.5. Переоцінка можливості створити на основі проєкту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках | 0,6 | 7 | 4,2 |
| 10.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією | 0,8 | 8 | 6,4 |

Таблиця А.11 - Ризики потенційних втрат

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 11.1. У науковій діяльності | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 11.2. При виконанні ДКР | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 11.3. В інженерній діяльності | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 11.4. У маркетинговій діяльності | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 11.5. В експлуатації | 0,6 | 3 | 1,8 |
| 11.6. У сервісному обслуговуванні | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 11.7. У розробці інформаційних технологій | 0,4 | 2 | 0,8 |
| 11.8. У трудових відносинах | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 11.9. У структурі необхідного капіталу | 0,6 | 6 | 3,6 |
| 11.10. При реалізації фізичної інфраструктури | 0,4 | 3 | 1,2 |
| 11.11. У відносинах з дистриб'юторами | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 11.12. У відносинах з постачальниками | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 11.13. У збуговій діяльності | 0,6 | 8 | 4,8 |
| 11.14. У реалізації інформаційних процесів | 0,4 | 4 | 1,6 |

Таблиця А.12 - Ризики недооцінки витрат на розробку

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 12.1. Переоцінка очікуваного результату проєкту | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 12.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства | 0,6 | 6 | 3,6 |
| 12.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій | 0,6 | 7 | 4,2 |
| 12.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів | 0,6 | 8 | 4,8 |
| 12.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел | 0,6 | 4 | 2,4 |

Продовження додатку А

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 12.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 12.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 12.8. Ризик переоцінки успіху | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 12.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 12.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи | 0,8 | 8 | 6,4 |

Таблиця А.13 - Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 13.1. Через невизначеність попиту на продукт | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 13.2. Через невизначеність доходу від продукту | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 13.3. Через невизначеність дій контрагентів | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 13.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 13.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 13.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 13.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 13.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування | 0,8 | 5 | 4,0 |
| 13.9. Через неясність рівня блокування проекту | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 13.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами | 0,6 | 6 | 3,6 |
| 13.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 13.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі | 0,6 | 7 | 5,6 |
| 13.13. Через неясність складу конкурентів | 0,4 | 4 | 1,6 |

Таблиця А.14 - Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|--|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 14.1. Ризик через неясність з термінами розробки | 0,6 | 3 | 1,8 |
| 14.2. Ризик через неясність вартості розробки | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 14.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 14.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій | 0,6 | 7 | 4,2 |
| 14.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій | 0,6 | 5 | 3,0 |

Продовження додатку А

| <i>Фактор</i> | <i>Важливість фактора, 0-1</i> | <i>Оцінка в балах, 0-10</i> | <i>Оцінка з урахуванням важливості</i> |
|---|--------------------------------|-----------------------------|--|
| 14.6. Ризик при оцінці витрат на управління | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 14.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 14.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 14.9. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів | 0,8 | 5 | 4,0 |
| 14.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту | 0,6 | 4 | 2,4 |
| 14.11. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу | 0,6 | 5 | 3,0 |
| 14.12. Ризик при оцінці виробничих потужностей | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 14.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати | 0,6 | 7 | 4,2 |
| 14.14. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки | 0,4 | 3 | 1,2 |