

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«На правах рукопису»
УДК 339.138:656.073

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри менеджменту
_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.
«09» грудня 2019 року

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему **«Формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному
ринку»**

Виконала: студентка 2-го курсу магістратури,
групи УЗ-81мп
АРТЮШЕВСЬКА АННА
ВІТАЛІЇВНА _____

Науковий керівник: професор кафедри менеджменту,
д.е.н., доц. ДУНСЬКА А.Р. _____

Рецензент: доцент кафедри промислового
маркетингу
к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО С.О. _____

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

Студент _____

Київ – 2019 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)

ЗА ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ

«МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»

«Затверджую»

Завідувач кафедри менеджменту

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«07» листопада 2018 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

АРТЮШЕВСЬКІЙ АННІ ВІТАЛІЇВНІ

1. Тема дисертації «Формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку»

науковий керівник дисертації Дунська А.Р., д.е.н., доц.,

затверджені наказом по університету від 08 листопада 2019 року № 3863-с.

2. Строк подання студентом дисертації 29 листопада 2019 року.

3. Об'єкт дослідження: розвиток підприємства на міжнародному ринку.

4. Предмет дослідження: теоретико-методичні засади забезпечення розвитку транспортно-експедиторського підприємства на міжнародному ринку.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути особливості розвитку підприємств у контексті сучасних трансформацій міжнародного середовища підприємства;
- визначити організаційно-управлінські методи забезпечення розвитку підприємства у міжнародному середовищі;
- узагальнити підходи до формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити загальну характеристику діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»;
- провести діагностику поточного рівня ефективності міжнародних операцій ТОВ «Еір Київ Карго»;
- визначити потенціал розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- оцінити альтернативні варіанти стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- розробити стратегічну програму підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»;
- економічно обґрунтувати напрями розвитку міжнародної діяльності за рахунок стратегічних рішень.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) загальна характеристика діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»;
- 2) показники фінансової діяльності підприємства;
- 3) ефективність міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»;
- 4) географія вантажоперевезень ТОВ «Еір Київ Карго»;
- 5) формулювання стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку;
- 6) процедура відкриття філії підприємства у Китаї;
- 7) альтернативні варіанти стратегії розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго» ;
- 8) SWOT-аналіз запропонованого проекту розвитку підприємства на міжнародному ринку;
- 9) стратегічна програма підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 10) економічне обґрунтування ефективності стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Актуальні заходи просування транспортно-експедиторських підприємств на міжнародному ринку» у науковому збірнику «Актуальні проблеми економіки та управління»;
- 2) Тези «Features of Enterprise's Development in the Context of Modern Transformations of the International Environment», у збірнику тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції.

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2018 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	07.11.2018 - 01.03.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад забезпечення розвитку підприємства на міжнародному ринку	02.03..2019 - 14.05.2019	
3.	Діагностика поточного рівня ефективності міжнародних операцій ТОВ «Еір Київ Карго»	15.05.2019 - 29.06.2019	
4.	Пошук можливостей для розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»	01.09.2019 - 20.09.2019	
5.	Визначення та оцінка альтернативних варіантів стратегій розвитку міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»	21.09..2019 - 12.10.2019	
6.	Розроблення стратегічної програми підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»	13.10.2019 - 28.10.2019	
7.	Економічне обґрунтування напрямів розвитку міжнародної діяльності підприємства за рахунок стратегічних рішень	29.10.2019 - 18.11.2019	
8.	Оформлення магістерської дисертації	19.11.2019 - 29.11.2019	

Студентка

_____ Артюшевська А.В.

Науковий керівник дисертації

_____ Дунська А.Р.

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «**Формування стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку**» містить 119 сторінок, 20 таблиць, 26 рисунків, 2 формули, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що розвиток підприємства на міжнародному ринку в умовах глобалізації та формування глобальної економіки спричинений еволюцією інтернаціоналізації, трансформацією продуктивних сил, впливом зміни середовища міжнародного бізнесу та поглиблення взаємозв'язків між національними економіками.

Метою магістерської дисертації є розробка та обґрунтування стратегії розвитку транспортно-експедиторського підприємства ТОВ «Еір Київ Карго» на міжнародному ринку.

Об'єктом дослідження магістерської дисертації є процес розвитку транспортно-експедиторського підприємства на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до забезпечення розвитку транспортно-експедиторського підприємства на міжнародному ринку.

У магістерській дисертації було використано такі методи дослідження: порівняння, балансовий, системний аналіз, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

Елементи наукової новизни. У даній магістерській дисертації дістало подальшого розвитку формування стратегії розвитку транспортно-експедиторського підприємства на китайському ринку шляхом використання інструментів маркетингу, враховуючи особливості інтернет-маркетингу для транспортних підприємств у Китаї (Акт про впровадження результатів дослідження №2 від 28.11.2019).

Ключові слова: міжнародний ринок, стратегія розвитку, транспортно-експедиційне підприємство, розвиток підприємства, потенціал, інвестиційне забезпечення.

ABSTRACT

Master's thesis on «Formation of the enterprise's development strategy on the international market» includes 119 pages, 20 tables, 26 drawings, 2 formulas, 2 attachments. The bibliography list consists of 61 items.

The relevance of the topic of the study is due to the fact that the development of the enterprise in the international market in the context of globalization and the formation of the global economy conditioned to the evolution of internationalization, transformation of productive forces, the impact of changing the environment of international business and deepening the relationship between national economies.

The purpose of the master's thesis is to develop and substantiate the strategy of development of the transport-forwarding enterprise of Air Kiev Cargo LLC in the international market.

The object of research of the master's thesis is the process of development of the freight forwarding enterprise in the international market.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological approaches and organizational principles for ensuring the development of the freight forwarding enterprise in the international market.

The following methods of research were used in the master's thesis: comparison, balance, system analysis, graphic, economic-mathematical and other methods of economic substantiation, as well as systematization and generalization.

Elements of scientific novelty. In this master's thesis, the development of the strategy of development of the freight forwarding enterprise in the Chinese market through the use of marketing tools, taking into account the peculiarities of Internet marketing for transport enterprises in China, was further developed (Act on Implementation of the Results of Study No. 2 of 11/28/2019).

Keywords: *international market, development strategy, freight forwarding enterprise, enterprise development, potential, investment support.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	11
1.1. Особливості розвитку підприємств у контексті сучасних трансформацій міжнародного середовища	11
1.2. Організаційно-управлінські методи забезпечення розвитку підприємства у міжнародному середовищі.....	22
1.3. Підходи до формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства.....	33
Висновки до 1 розділу.....	42
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	44
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	44
2.2. Діагностика поточного рівня ефективності міжнародних операцій підприємства.....	53
2.3. Визначення потенціалу розвитку міжнародної діяльності підприємства	63
Висновки до 2 розділу.....	72
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	74
3.1. Оцінка альтернативних варіантів стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємства.....	74
3.2. Розробка стратегічної програми підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	82
3.3. Економічне обґрунтування напрямів розвитку міжнародної діяльності за рахунок стратегічних рішень.....	97
Висновки до Розділу 3	105
ВИСНОВКИ	108

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток підприємства в умовах глобалізації та формування глобальної економіки зумовлюється еволюцією інтернаціоналізації, трансформацією продуктивних сил, впливом зміни середовища міжнародного бізнесу та поглиблення взаємозв'язків між національними економіками. Посилення глобальних трансформацій у технологічній та інноваційній сферах міжнародного бізнесу стали об'єктивними передумовами трансформації форм міжнародного бізнесу [1].

Ці явища зумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства на міжнародному ринку. В умовах сучасного нестабільного ринку дуже важливо адаптувати структуру і діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Максимальна адаптація до зовнішнього середовища забезпечується в рамках стратегічного планування та прийняття стратегічних рішень з основних напрямів функціонування та розвитку підприємства [2].

Аналіз публікацій по темі дослідження показав, що питанням теорії та практики формування стратегії присвячено праці провідних учених: М. Мескона, І. Ансоффа, В.О. Василенка, П. Друкера, М.М. Єрмошенка, В.Г. Герасимчука, М.І. Круглова, Ф. Котлера, А.А. Мазаракі, М. Портера, А.А. Томпсона, З.Є. Шершньової [2]. Автори значну увагу приділяють дослідженню різних аспектів підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємств, виявлення та використання резервів для їхнього розвитку на міжнародному ринку. Процес розвитку підприємства на міжнародному ринку в умовах глобалізації у своїх працях вивчали такі зарубіжні та вітчизняні вчені: К. Асвазаппа, Д. Джонсон, С. К. Поулсон, К. Тернер, С. Робокк, К. Сіммондс, Д. Г. Лук'яненко, Є. Г. Панченко [1].

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, зокрема у межах науково-дослідної теми 0117U005641 «Удосконалення процесів управління логістичними системами українських підприємств в умовах інтеграції у світову економіку».

Метою магістерської дисертації є розробка та обґрунтування стратегії розвитку транспортно-експедиторського підприємства ТОВ «Еір Київ Карго» на міжнародному ринку.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних **завдань**:

- здійснити діагностику поточного рівня ефективності міжнародних операцій підприємства;
- визначити потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- оцінити альтернативні варіанти стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- розробити стратегічну програму підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- обґрунтувати з економічної точки зору напрямки розвитку міжнародної діяльності підприємства за рахунок стратегічних рішень.

Об'єктом дослідження магістерської дисертації є процес розвитку транспортно-експедиторського підприємства на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до забезпечення розвитку транспортно-експедиторського підприємства на міжнародному ринку.

База дослідження - ТОВ «Еір Київ Карго».

Методи дослідження. Теоретичною основою магістерської дисертації є положення менеджменту, економічної теорії, логістики та процесного управління. Робота виконана на основі систематизованих статистичних даних Державної служби статистики України та основних показників діяльності транспортно-експедиторських підприємств України.

Методологічною основою дослідження є методи емпіричного рівня такі як порівняння (для встановлення загальних ознак транспортно-експедиційних підприємств) та розрахунок (для точного знаходження параметрів, що характеризують підприємство); методи теоретичного рівня такі як синтез (для аналізу міжнародного транспортно-експедиційного ринку в цілому) та дедукція (для розробки рекомендацій для підприємства на основі аналізу галузі); методи метатеоретичного рівня, наприклад, системний аналіз (для систематизації факторів, що впливають на просування підприємства на міжнародному ринку).

Елементи наукової новизни. У даній магістерській дисертації було удосконалено стратегію розвитку транспортно-експедиторського підприємства на китайському ринку. Також дістали подальшого розвитку науково-методичні підходи до просування транспортно-експедиторського підприємства на китайському ринку шляхом використання інструментів маркетингу, враховуючи особливості інтернет-маркетингу для транспортних підприємств у Китаї.

Практична значущість. Рекомендації магістерської дисертації можуть знайти практичну реалізацію в міжнародній діяльності ТОВ «Еір Київ Карго», а саме у формуванні стратегії підприємства для забезпечення розвитку міжнародної діяльності шляхом відкриття філії закордоном та отриманні позитивного економічного ефекту для підприємства (акт про впровадження).

Апробація результатів роботи.

1. Стаття «Актуальні заходи просування транспортно-експедиторських підприємств на міжнародному ринку» у науковому збірнику «Актуальні проблеми економіки та управління»;

2. Тези «Features of Enterprise's Development in the Context of Modern Transformations of the International Environment», у збірнику тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Особливості розвитку підприємств у контексті сучасних трансформацій міжнародного середовища

Початок XXI століття став новим етапом розвитку міжнародних економічних відносин. Світова економіка перетворилася на ієрархічну систему відносин, досягнення інтересів, доступу до світових ресурсів і нерівних можливостей. Активні процеси трансформації глобалізації та нові цілі та завдання модернізації визначають необхідність адаптації підприємств до зовнішніх викликів для забезпечення стабільного розвитку. Останні тенденції розвитку процесів глобалізації впливають на розвиток кожного підприємства. Деякі з цих змін у суспільстві та економіці можуть створити підприємницькі можливості для нових послуг та товарів [3].

Протягом останніх двох десятиліть стійке зростання міжнародного бізнесу стало однією з найбільш помітних і важливих тенденцій у світі. Для більшості товарів, послуг, і особливо для фінансових інструментів, ринки стали справді глобальними. З 1950 року світова торгівля продуктами збільшилася більш ніж на 6% на рік, що на 50% швидше, ніж зростання виробництва. Щодня мільярди доларів здійснюються на світових ринках, з яких більше 90% представляють фінансові операції, не пов'язані з торгівлею. Швидке розповсюдження нових технологій прискорює темпи, на яких підприємства повинні пристосовуватися до зовнішніх подій [4].

Чому відбуваються ці трансформації? Причина в тому, що за останні кілька десятиліть виникнення корпоративних імперій у світовій економіці, заснованої на сучасних науково-технічних розробках, призвело до глобалізації

виробництва. В результаті міжнародного виробництва, співпраці між глобальними виробничими підрозділами, великим експортним капіталом, глобальні корпорації розглядають весь світ як своє виробниче місце, а також свій ринок і переводять фактори виробництва до того місця, де вони можуть бути оптимально комбіновані. Вони користуються революцією, що призвела до миттєвої глобальної комунікації і майже миттєвої трансформації [4].

Ці трансформації включають екологічні проблеми, такі як порушення клімату, спричинені викидами парникових газів, і соціальні проблеми, включаючи зростання нерівності доходів та інших форм соціальної несправедливості. Є кілька способів, які бізнес обирає у відповідь на ці виклики. Деякі підприємства сприймають погіршення екологічних, соціальних і економічних умов і управляють через зниження, пристосовуючись до обмежень. Інші підприємства роблять вибір між тим, що є корисним для навколишнього середовища та суспільством, або робить те, що є корисним для економіки. Вирішення соціальних та екологічних проблем може створити ділові можливості, які виграють як суспільство, так і підприємство. Це одна з основних філософій стійких практик ведення бізнесу та орієнтації сучасних організацій. Сталий бізнес може допомогти вирішити проблеми суспільства, надаючи можливості для отримання прибутку для бізнесу [5].

Сталий бізнес значною мірою пов'язаний зі зміною ділової практики. Успішні стабільні організації орієнтовані на створення нових послуг, продуктів або практик, що пом'якшують соціальні та екологічні проблеми новими способами. Успіх у впровадженні стійкої практики ведення бізнесу залежить від підприємництва та інновацій. Ці концепції є актуальними у багатьох різних контекстах сталого бізнесу. Підприємництво та інновації є фундаментальними для успішного початку діяльності нових компаній, які надають інноваційні рішення для подолання соціальних та екологічних проблем. Це стосується до багатонаціональних компаній, таких як Microsoft або General Electric, і до малих

і середніх компаній, таких як Oakhurst, Green Mountain Coffee, Timberland і Stonyfield [6].

Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. В умовах глобалізації економіки створюються умови для більш простого і швидкого виходу підприємств на зарубіжні ринки, інтенсифікується міжнародний обмін товарами та послугами. Рішення, що приймаються підприємствами в галузі міжнародної діяльності, мають стратегічний і оперативний характер [7].

Сучасні процеси глобалізації світового економічного розвитку не оминають і Україну, яка поступово інтегрується до міжнародної економіки. Основним суб'єктом сучасних міжнародних економічних відносин виступає підприємство як ключова ланка ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні усього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на технічний рівень виробництва, його ефективність, якість продукції, що виробляється [7].

У зв'язку зі зростанням динаміки соціальних та економічних процесів, що відзначаються в суспільстві швидкою зміною кон'юнктури на зовнішніх та внутрішніх ринках, необхідністю забезпечення стабільного розвитку суспільства в довгостроковій перспективі, все більш зростає важливість постійного розвитку підприємства та стратегічного планування діяльності підприємства на міжнародному ринку. Слід відмітити, що стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей, їх планової роботи, яка пов'язана із розробкою стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей, і стратегій поведінки об'єкту управління,

реалізація яких забезпечує його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидкій адаптації до змін умов зовнішнього середовища [7].

Процес адаптації та втримання належного рівня конкурентоспроможності на міжнародній арені в сформованих умовах вимагає поетапних системних дій, які можна інтерпретувати в вигляді концептуальної моделі управління (рис.1.1).

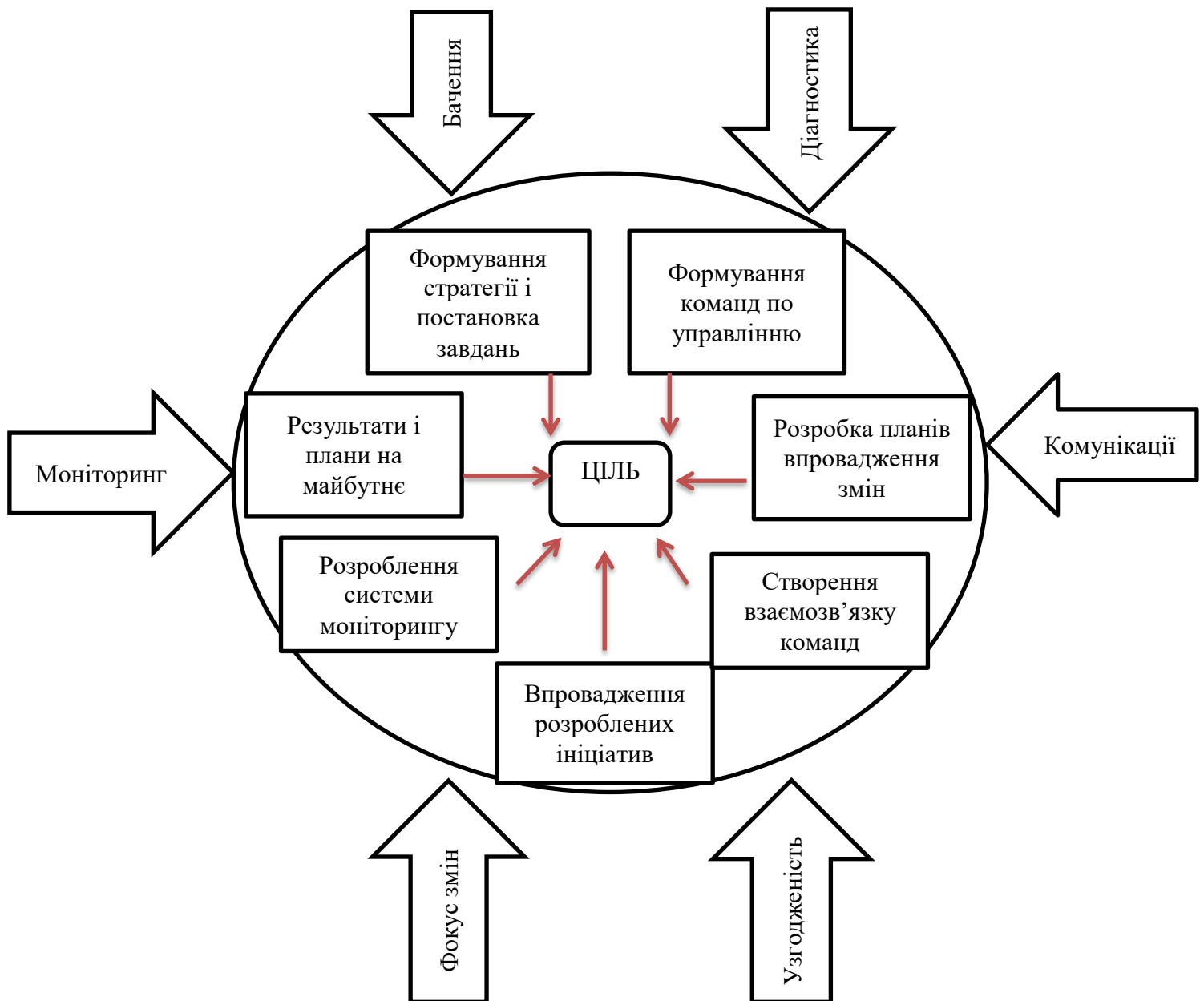


Рис.1.1. Концептуальна модель управління підприємством в умовах формування сучасних трансформацій міжнародного середовища

Джерело: [8]

Дана модель передбачає наявність семи етапів на шляху до бажаної цілі з урахуванням особливостей постійно змінного зовнішнього середовища та не завжди готового до змін внутрішнього середовища компанії. Формування стратегій та постановка завдань, формування команд по управлінню змінами, розробка планів впровадження змін, створення взаємозв'язку команд, розробка системи моніторингу, впровадження розроблених ініціатив, результати та плани на майбутнє повинні стати саме тими ключовими кроками на шляху до цілі, але з урахуванням ряду факторів впливу [8].

Серед найбільш значущих чинників впливу варто виділити такі [8]:

- цільова аудиторія, адже обов'язково необхідно визначити коло потенційних споживачів та обрати методи і інструменти донесення результатів змін, налагодити зворотний зв'язок та мати змогу оцінити ефективність змін;
- розподіл функціональних обов'язків та делегування повноважень, що супроводжуватиметься проведенням психологічного та рольового відбору серед основних учасників процесу перетворення, об'єднання повноваження, можливостей та сфер впливу, розподіл необхідних ресурсів;
- моніторинг, який передбачає відслідковування та координацію виконання ключових індикаторів процесу змін;
- фокус змін, що дозволить сконцентруватись на проведенні організаційної роботи та формуванні бізнес-систем;
- узгодженість, що є імперативною умовою налагодження системи взаєморозуміння та узгодженість основних принципів досягнення цілей з основними учасниками процесу, визначення обмежень, допустимих меж та створення системи заохочення.

На сучасному етапі розвитку міжнародного ринку важливими особливостями є підвищення конкурентоспроможності його суб'єктів і глобалізація світової економіки. Весь світ стає ринком для діяльності провідних

суб'єктів міжнародного ринку, що супроводжується поглибленням міжнародного поділу праці, і, як наслідок, значним зростанням обсягів, динаміки і значення зовнішньої торгівлі і міжнародних економічних відносин. Поглиблення економічної інтеграції на основі нового рівня розвитку продуктивних сил становить суть економічної глобалізації. Це вимагає поглибленого вивчення трансформаційних процесів, які відбуваються в міжнародному бізнесі з урахуванням сучасних реалій і тенденцій [9].

Головною рушійною силою розвитку міжнародного бізнесу є економічні інтереси суб'єктів міжнародних відносин, які можна об'єднати у такі три групи: економічні інтереси окремих держав та їх підприємств, економічні інтереси міжнародних економічних організацій, економічні інтереси інтеграційних об'єднань. Економічні інтереси спонукають названих суб'єктів міжнародних економічних відносин до розвитку міжнародного бізнесу, оскільки він дає можливість розширювати продаж товарів, отримувати доступ до нових технологій, джерел сировини та робочої сили і, як наслідок, одержувати більш високі прибутки [9].

Розрізняють два механізми здійснення економічних інтересів суб'єктів міжнародних економічних відносин: механізм погодження і механізм реалізації. Механізм погодження полягає у виробленні конкретних стратегічних принципів, форм та методів здійснення економічних інтересів. Він знаходить своє виявлення у політичних, економічних та правових документах, які регламентують процес погодження економічних інтересів суб'єктів міжнародних економічних відносин. Механізм реалізації полягає у впровадженні тих чи інших погоджених рішень у практику міжнародних економічних відносин [10].

На реалізацію економічних інтересів суб'єктів міжнародного бізнесу чинять вплив дві групи факторів: загальні, до яких відносяться географічні, історичні, політичні, економічні, правові, соціальні і культурні умови; та

конкретні, до яких відносяться швидкість пристосування виробництва до зміни попиту, розмір виробництва, кількість покупців, обсяг закупівлі продукції, рівень конкуренції, транспортні витрати. Зрозуміло, що всі ці фактори є різними в різних країнах та регіонах і можуть діяти в протилежних напрямках [10].

Розвиток міжнародного бізнесу здійснюється на мега-, мета-, макро- і мікрорівні (рис. 1.2):

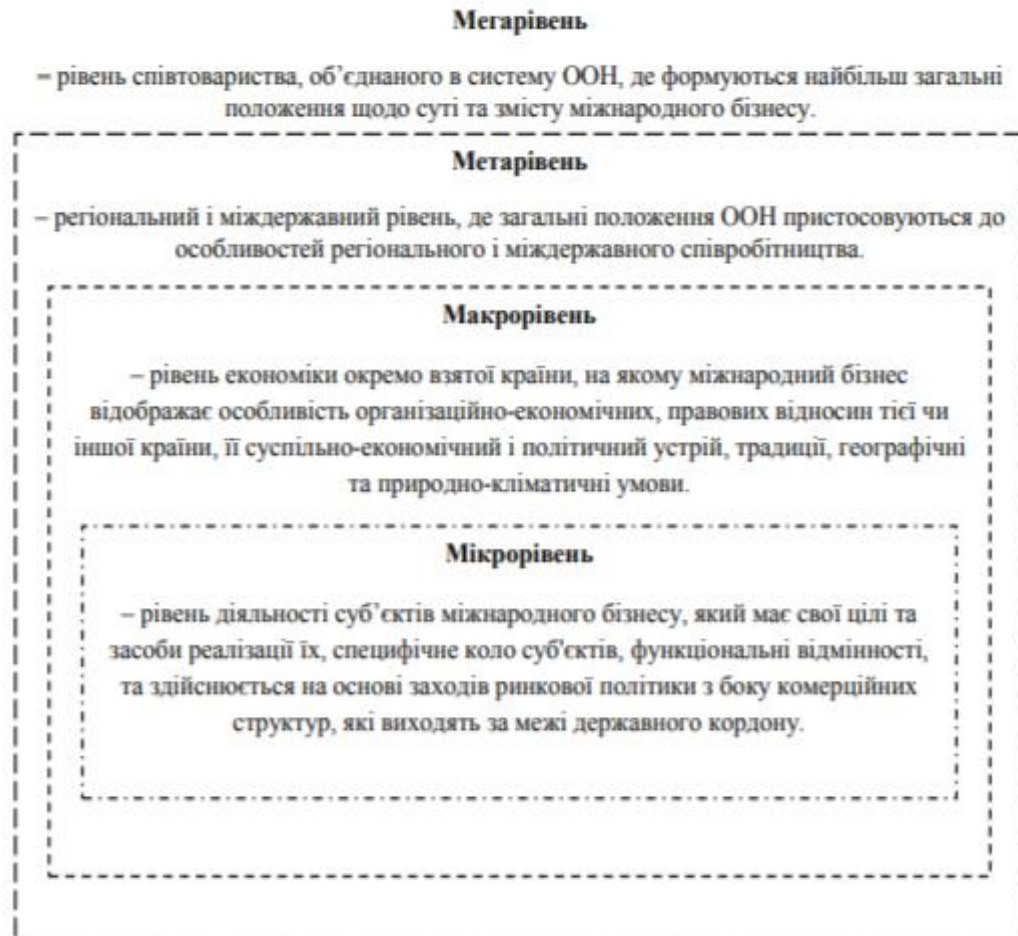


Рис. 1.2. Рівні розвитку міжнародного бізнесу

Джерело: [9]

На *мегарівні*, тобто на рівні міжнародного співтовариства, об'єднаного в систему ООН, формуються найбільш загальні положення щодо суті та змісту міжнародного бізнесу [10].

На *метарівні* (тобто на регіональному і міждержавному) - загальні положення ООН пристосовуються до особливостей регіонального й

міждержавного співробітництва. Адже не секрет, що, скажімо, у країн Західної Європи проблеми розвитку міжнародних економічних зв'язків інші в порівнянні з проблемами постсоціалістичних країн Східної Європи. Це ж саме можна сказати й про країни Африки, Азії, Америки [10].

На *макрорівні* (тобто на рівні економіки окремо взятої країни) - міжнародний бізнес відображає особливість організаційно-економічних і правових відносин тієї чи іншої країни, її суспільно-економічний і політичний устрій, традиції, географічні та природнокліматичні умови, місце в системі міжнародного поділу праці тощо. Без врахування названих особливостей неможливо забезпечити розвиток і ефективне функціонування міжнародного бізнесу [10].

На *мікрорівні* (тобто на рівні фірми, підприємства) - реалізується конкретний бізнес-план щодо взаємодії з фірмами і підприємствами зарубіжних країн. На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин значно інтенсифікували свою діяльність підприємства, фірми, виробничі об'єднання, товариства, асоціації. Названі суб'єкти міжнародних господарських зв'язків реалізують конкретні економічні проекти, які відповідають завданням їх власного економічного розвитку та розвитку країни, їх функціонування й інтенсифікації господарських зв'язків зарубіжних партнерів [10].

Сучасний розвиток світового господарства та міжнародного ринку неможливий без інтенсивних інноваційних та інвестиційних процесів. Інноваційні процеси не можуть відбуватися без забезпечення інформаційних потоків між господарюючими суб'єктами та об'єктами і з одного боку та іншого. У більшості джерелах фахівцями інформація в інноваційній та інвестиційній діяльності розглядається як інструмент зниження економічних ризиків [1]. Проте, на думку О.В. Михайловської, тенденція до посилення ролі інформації в усіх без винятку соціально-економічних процесах дає підставу

припустити, що роль інформації у сфері інвестицій та інновацій не обмежується зменшенням ризиків інвесторів [11].

Загалом глибинні мотиви всіх суб'єктів, які здійснюють інноваційну та інвестиційну діяльність, є спільними, попри певні відмінності в цілях. Ці мотиви полягають у динамічній природі суб'єкта, чий стан постійно змінюється. Причому, незалежно від того, розглядається окрема людина чи велика корпорація, вони існують у динамічному зовнішньому середовищі [1].

Особливістю суб'єкта є розуміння відмінностей між бажаним і реальним станом речей. Невідповідність між ними породжує, низку потреб, головною з яких є потреба в ресурсах: грошових, технологічних, інтелектуальних тощо для зміни свого стану або утримання його незмінним в умовах, що змінилися. Така ситуація примушує суб'єкта шукати об'єкт, який би забезпечив його необхідними ресурсами: вкласти гроші, щоб отримати їх ще більше, зробити вклад у модернізацію технологій, щоб утримати або збільшити ринкову частку, фінансувати наукові дослідження, щоб на їх базі створити нові технології, які забезпечать перевагу над конкурентами тощо [1]. Вищеперераховане, на думку О.В. Михайловської, є надзвичайно важливим моментом, який дозволяє об'єднати інвестиційну й інноваційну діяльність в один процес з єдиним мотивом. Відмінність виникає лише в тому, що в процесі пошуку можливі *три ситуації* [11]:

1) знайдено готовий об'єкт, властивості якого дозволяють розв'язати конфлікт між потребами суб'єкта і реальністю. У цьому випадку інвестор здійснює вкладення, не змінюючи сам об'єкт інвестицій [11];

2) потенціал готового знайденого об'єкта, але він не відповідає потрібним критеріям і вимагає певної зовнішньої участі для його розвитку. У цьому випадку інвестор виступає як новатор, адже йому потрібно змінювати існуючий об'єкт так, щоб він забезпечив необхідні інвестору ресурси [11];

3) існуючого об'єкта, який навіть у разі його зміни забезпечив би суб'єкта необхідними ресурсами, не знайдено. У даному випадку інвестор приймає рішення про створення нового, не існуючого до цього об'єкта (як підприємства, так і наукового продукту, наприклад прикладних чи технологічних досліджень). У цьому випадку, інвестор виступає як новатор ще більшою мірою, ніж у попередньому пункті [11].

Перша ситуація відповідає інвестиційній діяльності у тлумаченні більшості джерел. Друга і третя є прикладом власне інноваційної діяльності у тлумаченні Й. Шумпетера, який виділив п'ять типів інновацій [12]:

1) виробництво невідомого споживачам нового продукту з якісно новими особливостями [12];

2) впровадження нового засобу виробництва, в основі якого обов'язково лежить нове наукове відкриття, а застосовано новий підхід до комерційного використання продукції [12];

3) освоєння нового ринку збуту галузю промисловості країни, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні [12];

4) залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, незалежно від того, чи існували ці джерела до цього [12];

5) введення нових організаційних та інституційних форм, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства [1].

Глобалізація як феномен XXI століття виявляється як багатовимірне явище, яке охоплює масштаби і динамізацію міжнародних економічних відносин і міжнародного бізнесу, і характеризує вищий рівень розвитку міжнародної економіки як системи науково-технологічних та галузевих функціональних зв'язків між новими типами утворень як кластерні, метакорпораційні та мережеві структури, також зумовлює становлення глобальної економічної системи. Підкреслимо, що на сьогодні рушійні сили

економічної глобалізації формуються в умовах розвитку нового світоустрою, сформованого під впливом цивілізаційного розвитку продуктивних сил як результат домінування інформації та технології в економічній системі (рис.1.3) [1]:

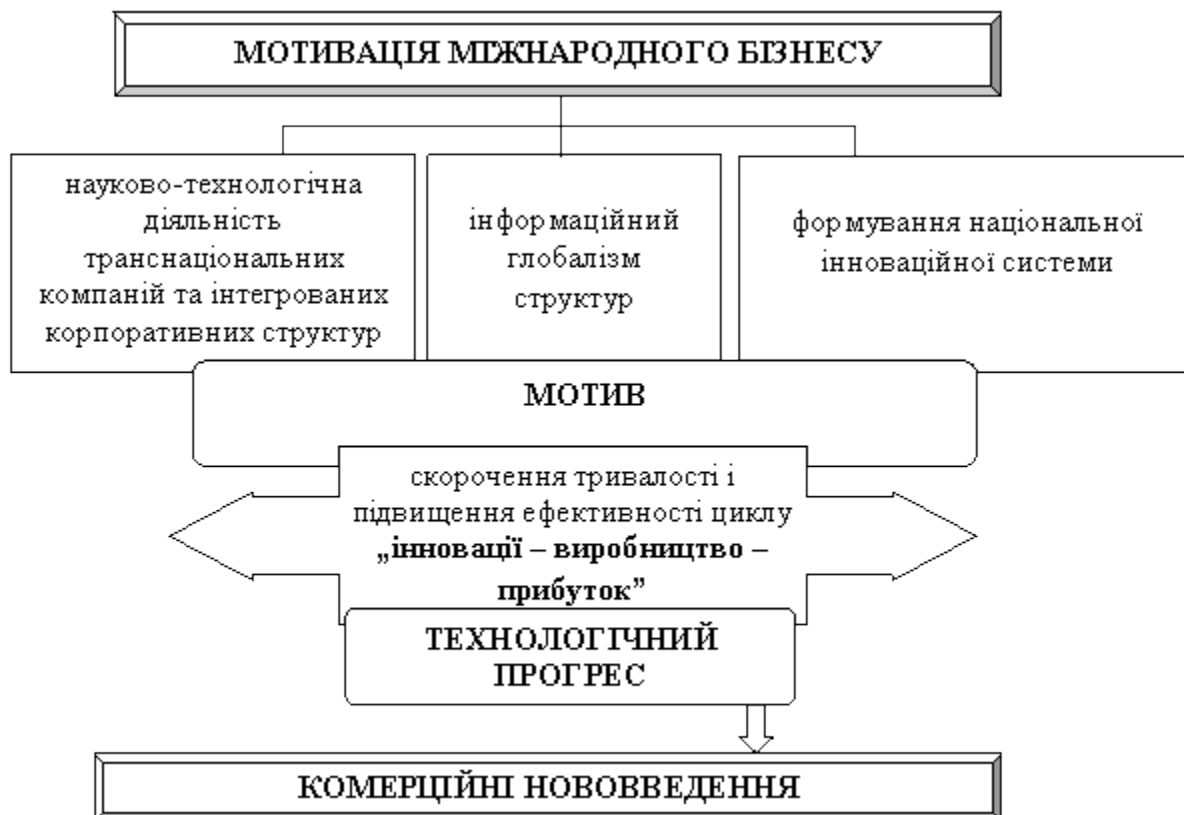


Рис. 1.3. Розвиток мотивацій міжнародного бізнесу в умовах інформаційного глобалізму

Джерело: [1]

Отже, як інноваційна, так і інвестиційна діяльність базуються на одному мотиві – необхідності поповнення ресурсів суб'єкта для підтримання існуючого стану або ж розвитку в зовнішньому середовищі. Реалізується цей мотив через пошук і встановлення зв'язку з об'єктом (реальним або ще не створеним), який здатен, на думку інвестора, забезпечити його необхідними ресурсами. Тому інноваційно-інвестиційний процес слід тлумачити як діяльність суб'єктів: окремих осіб, корпорацій, інших інституційних об'єднань, спрямовану на пошук, отримання впливу, зміну або створення об'єктів, здатних забезпечити

ресурсами, необхідними для підтримання стану динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем розвитку в межах глобалізаційних процесів [1].

1.2. Організаційно-управлінські методи забезпечення розвитку підприємства у міжнародному середовищі

Сучасне мінливе зовнішнє середовище змушує підприємства постійно пристосовуватися до нових умов функціонування. Надзвичайно сильно піддаються такому впливу організації, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Розробка стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів та міжнародного середовища є основою його успішного функціонування в майбутньому [13].

Будь-яка організація долає значні труднощі у процесі пристосування до зміни зовнішнього середовища. Пристосування до нових умов діяльності неможливо в межах застарілих організаційних рішень, без визначення напрямів необхідних перетворень організаційних форм і систем та без впровадження інноваційних організаційних заходів. Необхідно враховувати, що організаційні перетворення не повинні перешкоджати стратегічному розвитку підприємства, а навпаки забезпечувати стабільність діяльності в нових умовах [13].

Для реального досягнення цілей стратегічного управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства, в процесі формування ефективної системи стратегічного управління, необхідно враховувати, що реалізація поставлених задач по всіх напрямках повинна здійснюватись в їхньому взаємозв'язку й взаємозалежності. Для організаційної підтримки стратегічних змін в зовнішньоекономічній діяльності, система стратегічного управління повинна мати відповідну систему забезпечення [13].

Організаційне забезпечення стратегічного управління являє собою сукупність структурних та динамічних організаційних взаємовідносин

всередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних та функціональних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу, організаційного проектування, правових норм, втілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринковоорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій [14].

Організаційне забезпечення стратегічного управління дає змогу створювати, удосконалювати існуючі та забезпечувати ефективне функціонування окремих елементів організаційної системи, а також організаційного механізму управління суб'єктом господарювання або їх сукупності в цілому у відповідності до обраних стратегій таким чином, щоб ці організаційні елементи системи виступали як елементи стратегічного розвитку [14].

В процесі впровадження організаційного забезпечення стратегічного управління необхідно розуміти, що цілі традиційних організаційних систем суттєво відрізняються від систем стратегічно-орієнтованих. Їх особливість полягає в обов'язковому співпадінні з стратегічними цілями підприємства, та на відміну від різноспрямованих цілей організації, вони мають бути взаємопов'язані та мати управлінське визначення .

Головним завданням організаційного забезпечення стратегічного управління є формування стратегічного організаційного потенціалу, спроможного забезпечити високий рівень керованості та ефективності здійснення процесу стратегічного розвитку. Найважливішими аспектами організаційно-управлінського забезпечення стратегічного розвитку ЗЕД є системний підхід до управління ЗЕД, планування, комплексна система

контролю та злагоджена діяльність всіх підрозділів, що задіяні в реалізації стратегії [14].

Організаційне забезпечення стратегічного розвитку ЗЕД підприємства – це багаторівнева система перетворень, спрямованих на виконання довгострокових завдань і цілей підприємства в сфері ЗЕД, що передбачають зміну організаційної структури управління, формування нових вертикальних та горизонтальних зв'язків на підприємстві, методів роботи та організаційної культури [15].

Виходячи з того, що процес формування *організаційно-управлінського потенціалу підприємств* – це процес виявлення стратегічних організаційно-управлінських можливостей і ресурсів, здатних підвищити вірогідність досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом реалізації резервів розвитку, слід передусім визначити чинники, які впливають на процес формування потенціалу підприємства в організаційному та управлінському аспекті [15].

Тобто, формування організаційно-управлінського методів забезпечення розвитку підприємства у міжнародному середовищі є процесом активізації наявних та потенційних організаційно-управлінських можливостей, ресурсів та компетенцій, що забезпечать ефективне використання конкурентного потенціалу підприємства, зміцнить конкурентну позицію в стратегічних зонах господарювання та створить нові конкурентні переваги в умовах дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища.

В економічній літературі механізм розглядається як принципова схема взаємодії керуючої і керованої підсистем через практичне використання важелів, методів, спрямованих на регулювання тих чи інших процесів або об'єктів у системі управління на всіх рівнях функціонування (рис.1.4) [14]:

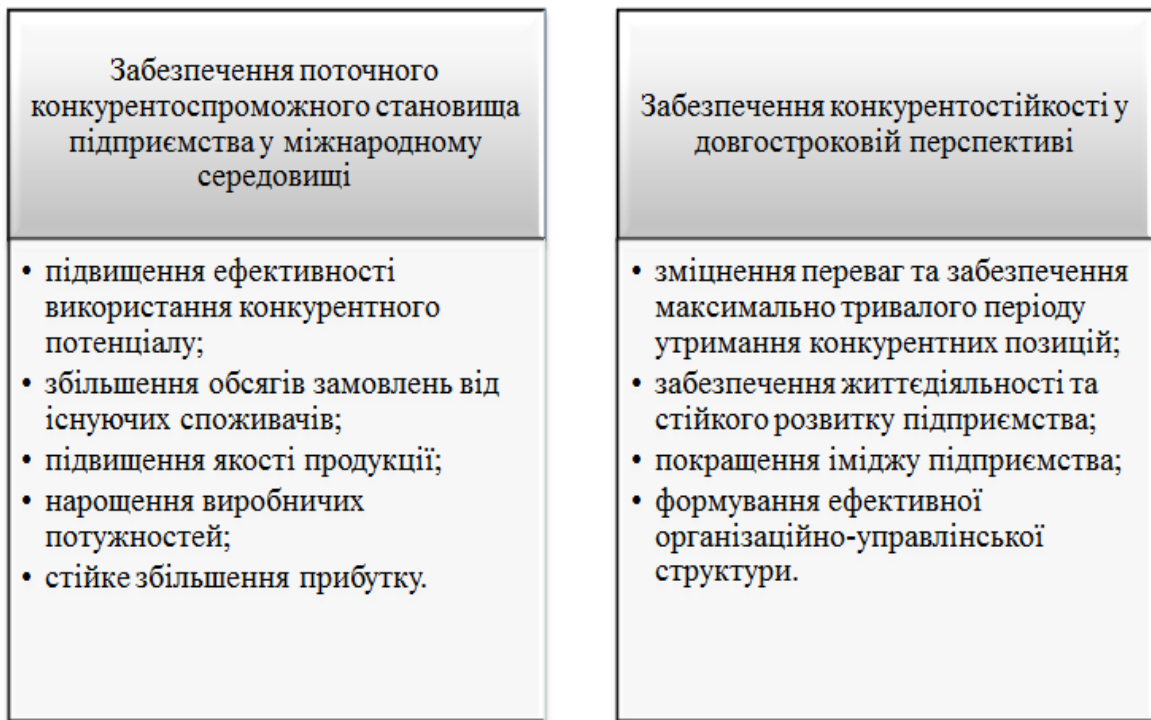


Рис. 1.4. Основні напрями спрямування дії механізму формування організаційно-управлінського методів забезпечення розвитку підприємства у міжнародному середовищі

Джерело: [14]

У зв'язку з відсутністю у науковій літературі розробок у сфері створення механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства будемо спиратися на основні наукові підходи до процесу формування потенціалу підприємства, враховуючи управлінський та організаційний аспекти та виходячи зі складності та динамічності поняття конкурентостійкості, що орієнтоване на забезпечення високої якості використання факторів внутрішнього середовища, а саме конкурентного потенціалу та переваг (ресурсні, організаційно-структурні, ринкові, техніко-технологічні, науково-технічні, управлінські, екологічні, соціальнопсихологічні фактори), та тісну взаємодію із зовнішнім середовищем на макрорівні (міжнародні, національні, економічні, технологічні, правові та ін. фактори), мезорівні (конкурентоспроможність галузі та регіону, геополітична роль регіону

в економіці країни, розвиненість регіональної інфраструктури, наявність доступних і дешевих ресурсів та ін. фактори) та мікрорівні (конкурентостійкість, конкурентна політика, стратегічний потенціал конкурентів, можливість копіювання переваг, а також вплив споживачів, постачальників, контактних аудиторій, стейкхолдерів тощо) [15].

Саме фактори зовнішнього і внутрішнього середовища обумовлюють характер структурних елементів механізму, впливають на їх збалансованість, узгодженість та ефективність функціонування. Що стосується наукових підходів до формування загального потенціалу підприємства, то найбільш повний перелік було надано Ареф'євою О. В., яка пропонує системний, маркетинговий, функціональний, інноваційний, нормативний, комплексний, відтворювальний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний та структурний підходи [3].

Амосов О. Ю. у своєму дослідженні стверджував про необхідність застосування саме комплексного підходу до формування потенціалу підприємства в організаційно-управлінському аспекті, що має важливе методологічне та методичне значення для системи управління та фінансового менеджменту за рахунок синтезу в єдину цілісну систему окремих функціональних елементів зазначеного процесу. На думку автора, доречно зазначити, що для запобігання настання кризової ситуації комплексне формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства необхідно здійснювати в умовах стабільності суб'єкта господарювання [3].

А механізмом формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства будемо вважати комплекс системних елементів, що здійснюють цілеспрямований вплив організаційно-управлінського характеру на рівень конкурентостійкості підприємства через сукупність скоординованих заходів та засобів, необхідних для їх здійснення, з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [3].

Процес формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства є одним з напрямів його конкурентної стратегії, що потребує створення чи активізації організаційних можливостей і управлінських компетенцій таким чином, щоб унаслідок їх взаємодії було забезпечено довгостроковий успіх підприємства в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності. Механізм будь-якого складного економічного процесу являє собою структуровану сукупність таких елементів, як суб'єкт та об'єкт, мета механізму, інформаційно-аналітичне забезпечення, а також комплекс принципів, методів та інструментів [16].

На основі дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які безпосередньо чи опосередковано впливають на організаційно-управлінський потенціал конкурентостійкості підприємства, була сформульована основна мета розроблення та використання механізму формування зазначеного потенціалу, яка полягає у забезпеченні стійкого конкурентного статусу підприємства у довгостроковій перспективі (максимізація рівня конкурентостійкості) шляхом розробки та реалізації ефективних управлінських рішень щодо цілеспрямованого, систематичного і адекватного розподілу і використання конкурентного потенціалу та переваг [16].

Відповідно до поставленої мети слід запропонувати критерії формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, а саме показники, що характеризують стан цього потенціалу та показники конкурентостійкості підприємства. Виходячи із специфіки організаційноуправлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, *суб'єктами механізму* можуть бути як власники підприємства, керівники різних рівнів прийняття управлінських рішень, спеціалісти відділів стратегічного розвитку підприємства, маркетингу, планування та інших функціональних підрозділів у межах своїх повноважень та зобов'язань, тобто внутрішні кадрові

ресурси, так і незалежні від підприємства зовнішні структури та інститути, що мають вплив на становище підприємства на ринку (від міжнародних організацій, державних органів законодавчої, виконавчої влади до конкурентів та інших учасників ринку, що формують макро-, мезо- та мікрорівень зовнішнього середовища функціонування підприємства) [16].

Об'єктом є рівень (або стан) формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, який повинен бути досягнутий задля отримання необхідних переваг над конкурентами та бажаної позиції на ринку. В основу механізму повинні бути покладені принципи формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства, чітке дотримання яких забезпечить успішність його реалізації. За відсутності у науковій літературі праць щодо механізму забезпечення конкурентостійкості, при розробленні принципів механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства будемо спиратися на принципи формування потенціалу підприємства з урахуванням управлінського та організаційного аспектів, а також на властивості конкурентостійкості та принципи забезпечення супутніх понять [17].

Так, серед принципів формування потенціалу підприємства в організаційному та управлінському аспектах ряд вчених–економістів виділяють науковість, ситуаційність, системність, комплексність, безперервність, адаптивність, динамічність, керованість, збалансованість, плановість, адекватність та принцип зворотного зв'язку. Що стосується забезпечення базового конкурентоспроможного становища підприємства, яке передуює конкурентостійкості, то науковцями пропонується враховувати такі принципи, як: системності, цілісності, структуризації, збалансованості, справедливості, функціональної спрямованості, безперервності розвитку, інноваційності, попередження, урахування специфіки діяльності, достовірності інформаційного забезпечення [17].

Шляхом узагальнення вищенаведених принципів та їх адаптування до поняття організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства визначено такі принципи формування досліджуваного потенціалу (рис.1.5) [14]:

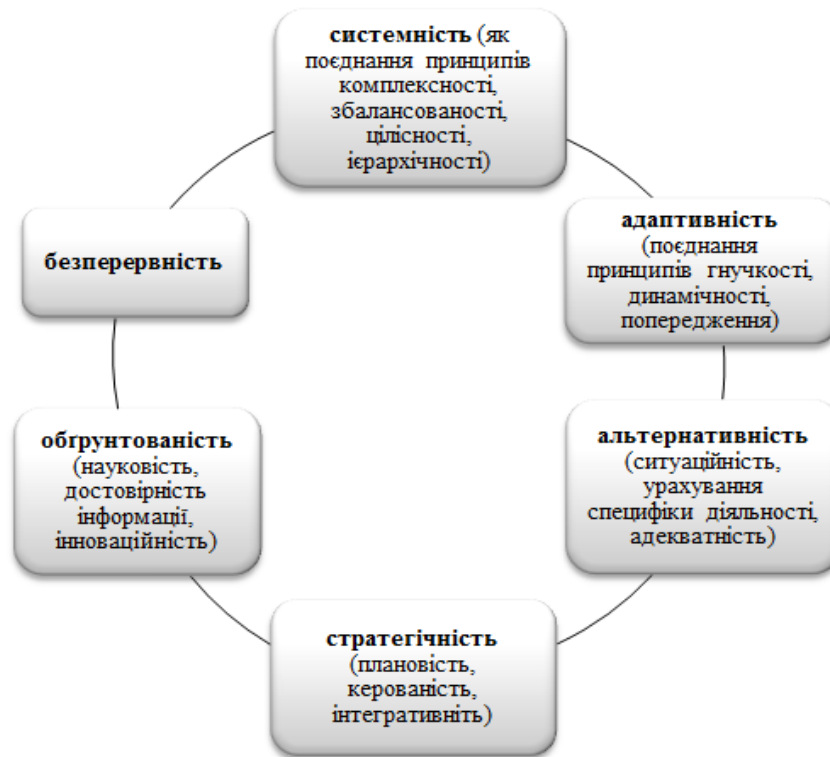


Рис. 1.5. Принципи формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства у міжнародному середовищі

Джерело: [14]

У свою чергу перелічені принципи реалізуються на основі комплексу інструментів і методів та відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. Так, для досягнення головної мети розроблення механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства використовуються економічні методи аналізу та оцінки, прогнозування та планування, організації та управління, а також мотивації і контролю, які відповідають усім стадіям прийняття та реалізації управлінських рішень [14].

Інформаційно–аналітичне забезпечення формування організаційно–управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства є комплексом заходів, що забезпечує отримання своєчасної та достовірної зовнішньої і внутрішньої інформації, достатньої для проведення комплексної діагностики та оцінки стану цього потенціалу та конкурентостійкості підприємства, а також підтримку у прийнятті управлінських рішень, враховуючи взаємодію із зовнішнім середовищем. Крім цього, в ході реалізації механізму задля досягнення головної мети суб’єктами має виконуватися ряд функцій щодо своєчасного здійснення інформаційно–аналітичного забезпечення, здійснення контрольної–моніторингової функції як за станом об’єкта, так і за середовищем його існування, своєчасне реагування на зміни конкурентного середовища, а також формування підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо підвищення рівня організаційно–управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства [18].

Організаційно–управлінський аналіз являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей підприємства, стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, специфіки управлінських процесів та організаційної культури. Зміст організаційно–управлінського аналізу підприємства розкриває табл. 1.1 [15].

Таблиця 1.1

Складові організаційно–управлінського аналізу

Напрямки аналізу	Зміст
Аналіз системи цілей підприємства та стратегій їх досягнення	Виявлення й аналіз місії організації, цілей та обмежень для їх досягнення
Аналіз організаційної культури	Дослідження наявних організаційно–структурних одиниць та їхніх взаємозв’язків
Аналіз процесів управління	Ідентифікація, моделювання та аналіз процесів
Аналіз структури інформації	Аналіз і структуризація інформації, що циркулює на підприємстві
Аналіз організаційної культури	Дослідження внутрішньофірмових символів, історій і традицій

Джерело: [15]

У результаті організаційно-управлінського аналізу встановлюється застосовувана на підприємстві модель бізнес-процесів і управління ними, а також відповідна їм інформаційно-технологічна модель. Аналіз визначає проблемні та вузькі місця підприємства з погляду організації управління ним, його організаційно-управлінський потенціал, а також формує цілі організаційної реструктуризації та підходи до неї [15].

Виявлення та аналіз системи цілей організації і стратегії їх досягнення передбачають:

- аналіз місії організації — чіткість її формулювання, відповідність її стратегії та цілям організації, усвідомлення її персоналом, відповідність її перспективам розвитку організації;
- аналіз цілей підприємства на основі побудови ієрархічного «дерева цілей», який має супроводжуватися формуванням сценаріїв розвитку підприємства залежно від різних варіантів зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;
- аналіз системи відповідальності за досягнення цілей і виконання дій, спрямованих на їх досягнення; при цьому аналізується матриця розподілу відповідальності, що дає змогу виявити повноту відповідності цілей, заходів і виконавців [15].

У рамках моделювання й аналізу процесів управління управлінські процеси й інформаційні зв'язки накладаються на організаційну структуру та аналізуються щодо їхньої ефективності з погляду наявних і перспективних сфер діяльності підприємства [15]. Характеристики організаційної структури управління представлені на рис.1.6:

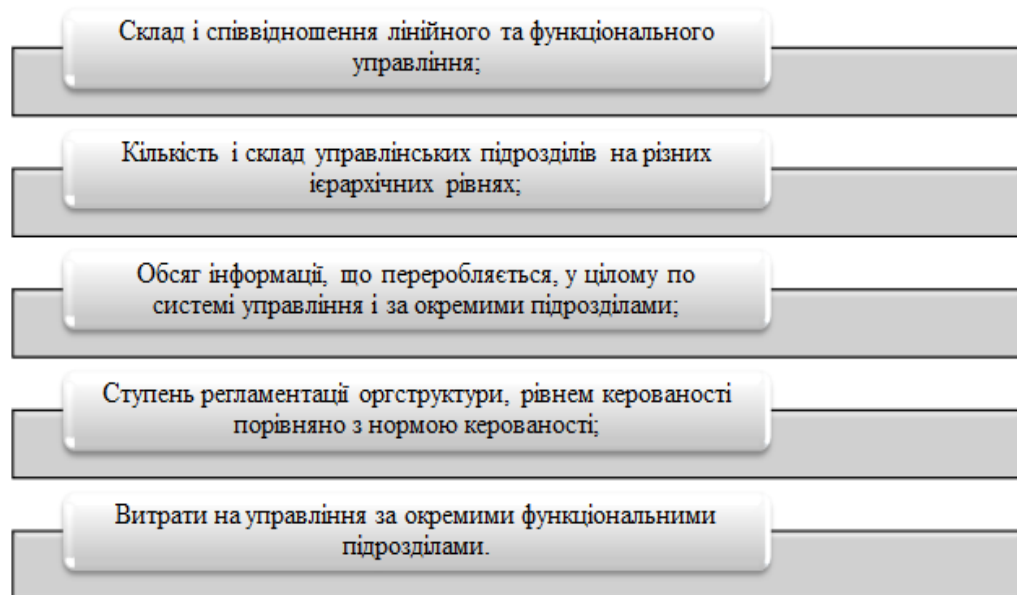


Рис.1.6. Характеристики організаційної структури управління

Джерело: [15]

На базі вивчення організаційної структури і процесів управління формується модель інформації, що циркулює на підприємстві. Аналіз інформаційного простору підприємства дає змогу виявити ефективність системи інформаційного обміну і підтримки управлінських процесів, знайти слабкі місця в інформаційному забезпеченні [16].

На основі аналізу системи управління виявляються проблемні зони й вузькі місця та оцінюється організаційно-управлінський потенціал підприємства. Після цього визначаються основні підходи, методи і засоби організаційного проектування згідно з поставленими цілями реструктуризації і результатами аналізу. Результатом організаційно-управлінського аналізу є розробка комплексу вимог до перепроєктування організаційної структури і системи управління [16].

Отже, формування організаційно-управлінського забезпечення стратегічного управління є необхідною умовою успішного забезпечення високої ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі [13].

1.3. Підходи до формування стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства

Відсутність оптимальної розробленої стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) підприємства, пристосованої до можливих змін зовнішнього середовища, призводить до того, що управлінські рішення підприємства мають різноспрямований суперечливий характер. Це стає причиною неефективності розвитку міжнародної діяльності та знижує економічну доцільність діяльності підприємства загалом. Баула О.В. визначає стратегію розвитку міжнародної діяльності як комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих зовнішньоекономічних дій підприємства до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії [17].

Розробка стратегії розвитку міжнародної діяльності це дуже складний управлінський процес. Вона повинна здійснюватися на основі цілей, визначених різними параметрами підприємства та задач, вирішення яких буде забезпечено прийняттям управлінських рішень на різних етапах формування і реалізації стратегії .

Відповідно до поставленої мети повинні бути сформовані основні задачі стратегічного управління розвитку міжнародної діяльності підприємства за різними напрямками його розвитку [17]:

1. Формування організаційного забезпечення системи стратегічного управління міжнародною діяльністю.
2. Забезпечення оптимального використання матеріальних, трудових, фінансових та інвестиційних ресурсів.
3. Забезпечення мінімізації виробничих, комерційних, фінансових, інвестиційних ризиків на підприємстві в довгостроковій перспективі [13].

4. Дослідження та вдосконалення стану системи стратегічного управління міжнародною діяльністю і тенденцій показників ефективності діяльності підприємства.

5. Забезпечення фінансової стійкості підприємства, високої оборотності активів і капіталу в довгостроковій перспективі, максимізація величини прибутку та рентабельності міжнародної діяльності.

До факторів, що безпосередньо впливають на формування стратегії розвитку міжнародної діяльності можна віднести: нестабільність курсу валют, інфляцію, умови одержання кредиту та ставка відсотку, попит, платоспроможність контрагентів, рівень цін, доступність новітніх технологій, рівень досконалості законодавства та ін.

Безсумнівно існує багато перешкод на шляху розробки та реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності, до основних слід віднести (рис.1.7):

особливості постачання	виробничий потенціал	наявність людських ресурсів	інформаційна база	фінансові можливості
<ul style="list-style-type: none"> • вартість та витрати часу, що значною мірою визначають терміни виготовлення різних видів продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечує виготовлення продукції, з визначеними технічними параметрами та дотриманням конкретного обсягу випуску в певні терміни; 	<ul style="list-style-type: none"> • наявність фахівців, здатних здійснювати виробництво продукції на експорт, яка відрізняється від типових моделей продукції; 	<ul style="list-style-type: none"> • своєчасного збору інформації про всі можливості та загрози, які може очікувати підприємство при виході на зовнішній ринок 	<ul style="list-style-type: none"> • формування бюджету, з необхідними статтями витрат для реалізації стратегії, що являє собою затверджений перелік процедур розподілу ресурсів

Рис.1.7. Фактори впливу на стратегію розвитку міжнародної діяльності

Джерело: [13]

Враховуючи різноманітність факторів, що впливають на стратегії розвитку міжнародної діяльності, її не можна розглядати відокремлено: вона нерозривно пов'язана з ресурсною, товарною, конкурентною та всіма іншими стратегіями підприємства.

Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. В умовах глобалізації економіки створюються умови для більш простого і швидкого виходу підприємств на зарубіжні ринки, інтенсифікується міжнародний обмін товарами та послугами. Рішення, що приймаються підприємствами в галузі міжнародної діяльності, мають стратегічний і оперативний характер [17].

Сучасні процеси глобалізації світового економічного розвитку не оминають і Україну, яка поступово інтегрується до міжнародної економіки. Основним суб'єктом сучасних міжнародних економічних відносин виступає підприємство як ключова ланка ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні усього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на технічний рівень виробництва, його ефективність, якість продукції, що виробляється [17].

У зв'язку зі зростанням динамізму економічних і соціальних процесів, які відзначаються в суспільстві швидкою зміною кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках, необхідністю забезпечення стабільного розвитку суспільства в довгостроковій перспективі, все більш зростає роль стратегічного планування. Слід відмітити, що стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей, їх планової роботи, яка пов'язана із розробкою стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей, і стратегій поведінки об'єкту управління, реалізація яких забезпечує його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидкій адаптації до змін умов зовнішнього середовища. Практика показує, що без реорганізації системи управління підприємствами на принципах стратегічного планування

вжити, а тим більше успішно працювати, в сучасних умовах просто неможливо [13].

Послідовність процесу вироблення стратегії можна відобразити у вигляді ланцюжка: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища - розробка місії і цілей підприємства - вибір конкретної стратегії розвитку - реалізація стратегії - контроль за реалізацією стратегії (рис. 1.8) [16].



Рис.1.8. Послідовність процесу розробки стратегії розвитку підприємства

Джерело: [16]

Найбільш поширені, вивірені практикою і широко освітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу зазвичай називаються *базисними або еталонними*. Вони відображають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі, технологія. Кожен з даних п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий стан або новий стан (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Еталонні стратегії розвитку підприємства

Стратегії концентрованого зростання	стратегія посилення позиції на ринку
	стратегія розвитку ринку
	стратегія розвитку продукту
Стратегії інтегрованого зростання	стратегія зворотної вертикальної інтеграції
	стратегія йдучої вперед вертикальної інтеграції
Стратегії диверсифікаційного зростання	стратегія центрованої диверсифікації
	стратегія горизонтальної диверсифікації
	стратегія конгломеративної диверсифікації
Стратегії скорочення	стратегія ліквідації
	стратегія «збору врожаю»
	стратегія скорочення
	стратегія скорочення витрат

Джерело: [16]

Першу групу еталонних стратегій складають так звані *стратегії концентрованого зростання*. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку і не зачіпають три інших елемента [16].

Конкретними типами стратегій першої групи є наступні:

- стратегія посилення позиції на ринку, при якій фірма робить все, щоб зданим продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції. Для реалізації цієї стратегії потрібні великі маркетингові зусилля;
- стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту, передбачає вирішення завдання зростання за рахунок виробництва нового продукту.

Другу групу еталонних стратегій складають такі стратегії бізнесу, які передбачають розширення фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються *стратегіями інтегрованого зростання* [16].

Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання [16]:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на ріст фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над постачальниками, а також за рахунок створення дочірніх структур, що здійснюють постачання. При цьому поставки, як центр витрат для фірми, можуть перетворитися в разі зворотної вертикальної інтеграції в центр доходів;

- стратегія вперед йде вертикальної інтеграції, що виражається в зростанні фірми за рахунок придбання або ж посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевими споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Даний тип інтеграції вигідний в тих випадках, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем роботи .

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, якщо фірми далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі [16].

Стратегіями даного типу є [17]:

- стратегія центрованої диверсифікації, що базується на пошуку і використанні ув'язнених в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які укладені в освоєному ринку, використовуваної технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми;

- стратегія горизонтальної диверсифікації, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. Важливою умовою для реалізації даної стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетенції у виробництві нового продукту;

- стратегія конгломеративної диверсифікації, яка полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з уже виробленими нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і т.п [16].

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Дані стратегії реалізуються тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, такі, як, наприклад, структурна перебудова і т.п. У цих випадках фірми вдаються до використання стратегій цілеспрямованого і спланованого скорочення. Реалізація даних стратегій найчастіше проходить не безболісно для фірми. Однак необхідно чітко усвідомлювати, що це такі ж стратегії розвитку фірми, як і розглянуті стратегії зростання, і за певних обставин їх неможливо уникнути. Більш того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу, так як в переважній більшості випадків оновлення і загальне прискорення - взаємовиключні процеси розвитку бізнесу [16].

Виділяються чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

- стратегія ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес [16];
- стратегія «збору врожаю», що передбачає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується по відношенню до безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю» [16];

- стратегія скорочення, що полягає в тому, що фірма закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими фірмами тоді, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими [16];

- стратегія скорочення витрат, основною ідеєю якої є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. Реалізація даної стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням наймання і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей [16].

У практиці підприємства можуть одночасно здійснювати не одну, а кілька стратегій. У цьому випадку говорять, що фірма здійснює комбіновану стратегію. Завдання керівництва полягає в тому, щоб при виборі стратегії всебічно врахувати конкретні умови і цілі бізнесу [16].

Доведено, що на формування стратегії управління міжнародною діяльністю підприємства впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які формують експортний потенціал підприємства [17].

Сукупність цих факторів можна проілюструвати у вигляді схеми, яка складається з трьох рівнів (рис. 1.9), що дає уяву про складові внутрішнього середовища підприємства, про компоненти зовнішнього мікросередовища і фактори зовнішнього макросередовища [17].

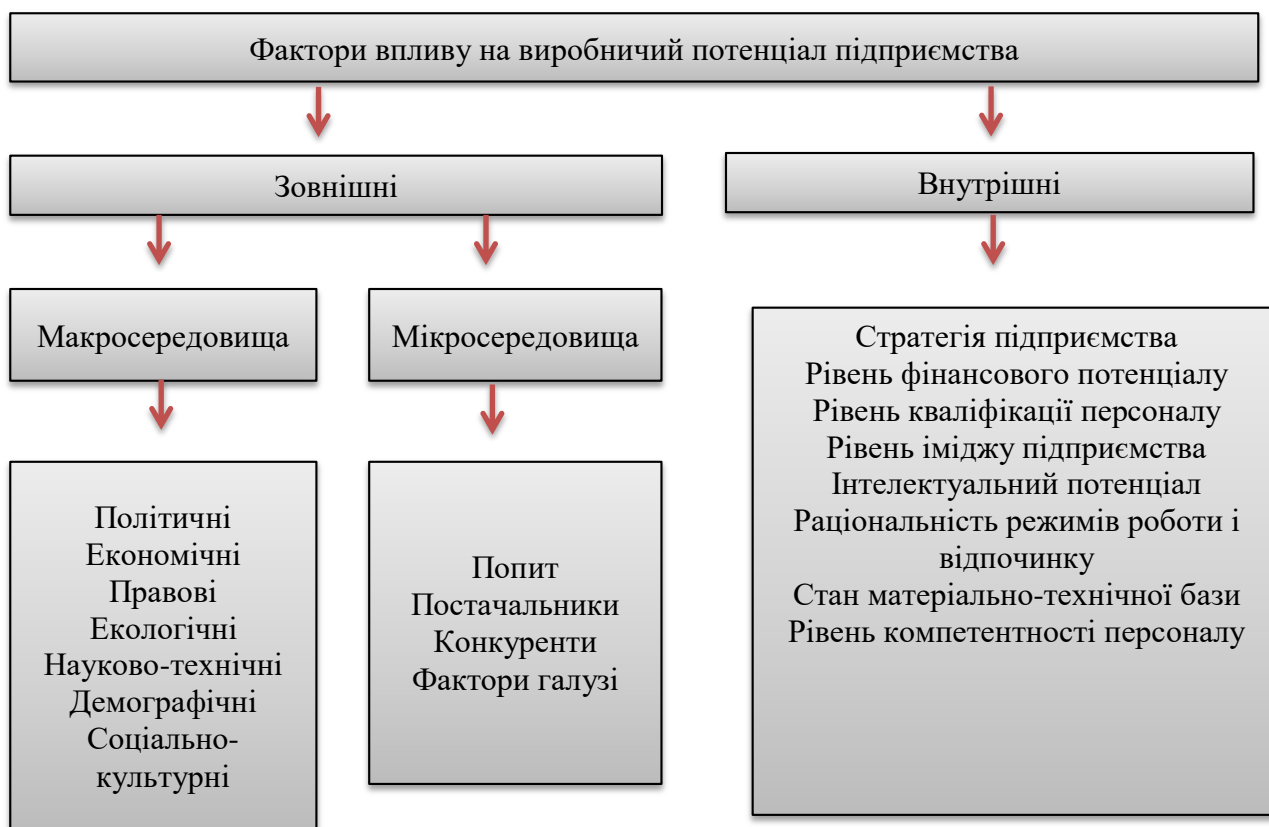


Рис.1.9. Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства

Джерело: [17]

Аналіз факторів макросередовища розбивають на такі групи: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні. Причому пріоритетність груп може мінятися в залежності від сфери діяльності підприємства, галузевої спрямованості, наявності імпортно-експортних операцій, міждержавних відносин з країнами - партнерами в цій сфері бізнесу, стану ресурсного забезпечення підприємства [17].

У сучасних умовах господарювання підприємство не зможе ефективно функціонувати без розроблення і впровадження стратегії економічного розвитку. Вона визначає напрям діяльності організації, формулює місію та цілі, забезпечує ефективне використання наявних ресурсів. Якщо стратегічний план містить техніко-економічне обґрунтування та програму діяльності підприємства,

то стратегія розвитку є дієвим інструментом для досягнення поставлених цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища [18].

Висновки до 1 розділу

У першому розділі магістерської дисертації було розглянуто теоретичні засади забезпечення розвитку підприємства на міжнародному ринку.

Проведене дослідження трансформації міжнародного ринку, що відбувається за умов посилення конкурентних процесів у світовій економічній системі, та її глобалізації дозволяє зробити наступні висновки. Сучасні глобальні трансформації в міжнародному середовищі безумовно призводять до змін у роботі підприємства та надають їм нові можливості для розвитку. На широкому соціальному рівні вони представлені як результат сил, таких як розвиток нової технології або змін у розумінні та знанні, які породжують нові можливості та виклики. Ці сили постійно відкривають нові можливості для підприємців. Мобільність підприємства вимагає здатності відчувати і використовувати нові можливості бізнесу швидше, ніж конкуренти. Проте, набуття цих можливостей, таких як безперервна доставка і масштабність в програмних продуктах, бізнес-моделях і портфелях, є складним завданням для багатьох підприємств [9].

Міжнародні підприємства є найважливішим елементом розвитку світової економіки, міжнародної торгівлі та міжнародних економічних відносин. Сьогодні вони виступають як безпосередні учасники всього спектра світогосподарських зв'язків, як «локомотиви» світової економіки, а їх бурхливе зростання в останні десятиліття відбиває загострення міжнародної конкуренції, поглиблення міжнародного поділу праці та нагальну потребу до формування нової філософії управління бізнесом [8].

Параметри глобального бізнесу формуються у гіперконкурентному середовищі, де інформаційний ресурс стає ключовим чинником досягнення ефективності і довгострокової конкурентоспроможності на світових товарних і фінансових ринках. Формування середовища міжнародного бізнесу відбувається у масштабах інтенсивних інвестиційних й інноваційних процесів, де мотиви всіх суб'єктів світового господарства є спільними. Розподіл і перерозподіл доданої вартості стає актуальним у результаті змін технологічної компоненти відтворювального процесу всередині великих корпорацій чи країн. Вплив технологічного середовища зумовлює, на сьогодні, функціонування міжнародного бізнесу. Мотивом міжнародного бізнесу перестає бути отримання прибутку, а створення і впровадження комерційного нововведення. Нові елементи продуктивних сил у формі інформаційно-комунікаційних технологій мають вплив на економічні відносини, результатом чого стали більш сучасні, з точки зору, технологій форми міжнародного бізнесу, нові продукти, нові відносини продавця з покупцем, нові конкурентні та бізнес-стратегії [1].

Отже, при розробленні механізму формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємства необхідно враховувати специфіку об'єкта впливу цього механізму, виходячи з якої розробляти структурні елементи механізму - суб'єкт та об'єкт, мета механізму, інформаційно-аналітичне забезпечення, а також комплекс принципів, функцій, методів та інструментів, які знаходяться в безперервному взаємозв'язку. Від ступеня їх узгодженості та адекватності сучасним конкурентним ринковим вимогам буде залежати результативність побудованого механізму та рівень досягнення мети, яка була визначена щодо забезпечення стійкого конкурентного статусу підприємств у довгостроковій перспективі шляхом розроблення та реалізації ефективних управлінських рішень щодо цілеспрямованого, систематичного і адекватного розподілу і використання конкурентного потенціалу та конкурентних переваг [14].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Базою для здійснення дослідження було обрано ТОВ «Еір Київ Карго» було засновано 15 лютого 1996 року та зареєстровано Подільською районною державною адміністрацією м. Києва 28 березня 1996 р. Підприємство надає послуги великим державним компаніям, середньому і малому бізнесу, приватним особам. Спеціалізацією ТОВ «Еір Київ Карго» є транспортно-експедиційне обслуговування вантажів та організація вантажних авіаперевезень, також підприємство займається організацією транспортування живих тварин та перевозить вантажі, для яких необхідний певний температурний режим [19].

ТОВ «Еір Київ Карго» є юридичною особою, яка володіє, користується на власний розсуд належним йому майном, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, відповідні штампи, фірмові бланки зі своїм найменуванням та інші реквізити [19].

У 1996 році підприємство розпочало свою діяльність з міжнародних вантажних авіаперевезень. З тих пір воно значно розширило свої сфери діяльності. ТОВ «Еір Київ Карго» постійно розвиває парк автотранспорту, щоб оперативно перевозити транзит, а також доставляти «до дверей» по Україні [19].

Також ТОВ «Еір Київ Карго» вдосконалює напрямок митно-брокерського обслуговування: надає консультації з питань оформлення вантажу, надання дозвільних та сертифікаційних документів, сплати мит та податків. В інтересах клієнтів підприємство співпрацює з відомими страховими компаніями [20].

Загальна характеристика ТОВ «Еір Київ Карго» представлена на табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Джерела необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
1. Повна та скорочена назва підприємства	Установчі документи підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю “Еір Київ Карго” (ТОВ“Еір Київ Карго”)
2. Дата реєстрації підприємства, номер реєстраційного свідоцтва з найменуванням органу, що зареєстрував підприємство.	Свідоцтво про державну реєстрацію	Свідоцтво про державну реєстрацію №285-79 видане Залізничною районною державною адміністрацією м.Києва 28.03.1996р.
3. Поштова та юридична адреси підприємства	Установчі документи підприємства	Україна, Київ, 03036, Повітрофлотський пр.,96, аеропорт “Київ”
4. Вид діяльності, код галузі	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	КВЕД: 63.40.0 Вид діяльності: комплекс послуг по організації та обробці вантажних перевезень та транспортно-експедиційному обслуговуванні вантажів на повітряному транспорті.
5. Організаційно-правова форма підприємства	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	КОПФГ: 240 – товариство з обмеженою відповідальністю
6. Банківські реквізити (код ІПН)		Індивідуальний податковий номер юридичної особи: 243606726058
7. Організаційна структура підприємства, дочірні компанії	Схема організаційної структури підприємства	Лінійно-функціональна організаційна структура

Джерело: [19]

ТОВ «Еір Київ Карго» приділяє велику увагу розвитку експедиційного напрямку та постійно розширює мережу партнерів по всьому світу. Підприємство є дійсним членом Асоціації міжнародних експедиторів України «АМЕУ», індивідуальним членом International Federation of Freight Forwarders Associations «FIATA», вантажним агентом Міжнародної асоціації повітряного транспорту «IATA» [20].

ТОВ «Еір Київ Карго» успішно співпрацює з авіакомпаніями «Міжнародні Авіалінії України», UZBEKISTAN airways, British Airways,

Lufthansa, Air France, Austrian Airlines, Air Baltic, Turkmenistan Airlines, Turkish Airlines та іншими. Також у підприємства склалися плідні та взаємовигідні відносини з аеропортом Київ, з яким були підписані відповідні договори на надання ТОВ «Еір Київ Карго» послуг по обробці отриманих та відправлених вантажів [20].

Послуги, які надає ТОВ «Еір Київ Карго»:

- авіаційні перевезення (експортні, імпорتنі, транзитні та чартерні перевезення);
- авіаперевезення тварин;
- автомобільні перевезення;
- доставка затриманого чи загубленого багажу з аеропорту Бориспіль по Україні [20].

Згідно зі статутом підприємства, метою діяльності підприємства є:

- отримання прибутку від реалізації своїх послуг чи іншої діяльності, яка сприяє наповненню ринку товарами або послугами;
- задоволення соціальних потреб членів трудового колективу і власників майна Товариства;
- участь у розвитку виробничих інфраструктур державного комунального підприємства аеропорта Київ та інших аеропортів України на договірних засадах [19].

Вищим органом управління ТОВ «Еір Київ Карго» є збори учасників. Вони складаються з учасників підприємства або їх представників. Представники учасників можуть бути постійними чи призначеними на певний строк. Учасники мають право в будь-який час замінити свого представника в зборах учасників, сповістивши про це інших учасників.

Виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є дирекція на чолі з директором. Директор призначається за рішенням загальних зборів учасників, якщо за його кандидатуру

проголосувало не менш, як 2/3 голосів і керує роботою дирекції. Директор вирішує всі питання діяльності підприємства, крім тих, що входять до компетенції голови правління. Директор підзвітний загальним зборам учасників та правлінню ТОВ «Еір Київ Карго» і організовує виконання їх рішень [19].

Організаційна структура управління підприємством є засобом сприяння досягнення менеджерами своїх цілей. ТОВ «Еір Київ Карго» має лінійно – функціональну організаційну структуру, яка передбачає поділ функцій управління між окремими підрозділами апарату управління (рис. 2.1):

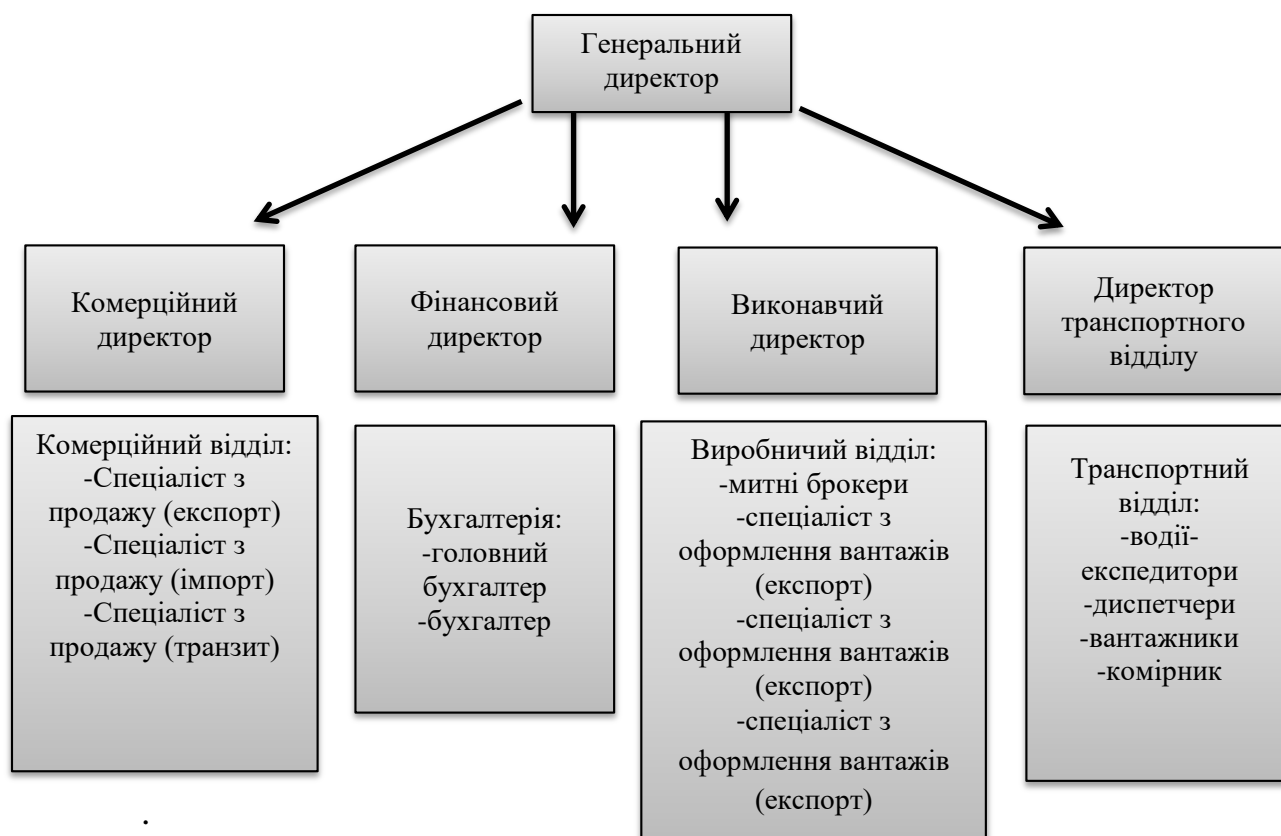


Рис.2.1. Організаційна структура компанії

Джерело: [Складено автором на основі Статуту підприємства]

Основою для аналізу результатів господарської діяльності підприємства є баланс та звіт про фінансові результати підприємства [21]. Для більш повної характеристики фінансових ресурсів підприємства було проаналізовано власні необоротні та оборотні активи підприємства за період 2014 – 2018 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягів оборотних та необоротних активів ТОВ «Еір Київ Карго»

Роки	2014	2015	2016	2017	2018
Необоротні активи					
Первісна вартість	539,6	605,1	626,4	850,0	933,7
Знос	(266,2)	(330,3)	(397,4)	(476,6)	(593,4)
Основні засоби	273,4	274,8	229,0	373,4	340,3
Необоротні активи	273,4	274,8	229,0	373,4	340,3
Оборотні активи					
Запаси	45,6	96,6	48,8	184,0	66,2
Дебіторська заборгованість за товари, послуги	299,9	926,0	572,2	492,6	855,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	357,8	651,4	1314,9	1828,7	2230,6
Гроші та їх еквіваленти	413,3	746,2	1296,9	1986,6	1962,4
Витрати майбутніх періодів	5,7	8,2	16,7	26,5	24,4
Інші оборотні активи	9,9	0,9	0,6	2,7	-
Оборотні активи	1132,3	2429,4	3250,1	4521,2	5139,2

Джерело: [Розраховано автором на основі балансу підприємства]

Проаналізувавши дані, представлені у таблиці 2.2, можна зробити висновки, що в цілому обсяги основних засобів компанії поступово збільшуються і за 5 років вони вирости на 66,9 тис.грн. Кількість запасів також збільшилась впродовж 5 років на 20,6 тис.грн, проте у 2018 році в порівнянні з 2017 роком обсяги запасів зменшилися втричі. Дебіторська заборгованість за товари та послуги з 2014 року вирости на 555,7 тис.грн. у 2018 році, в тому числі майже в два рази у порівнянні з 2017 роком.

Зведемо основні фінансові показники діяльності ТОВ «Еір Київ Карго» у табл. 2.3 та розрахуємо їх абсолютний приріст ($АП_1 = 2015-2014$) та відносний приріст ($ВП_1 = 2015/2014*100-100$) у динаміці за останні 5 років:

Таблиця 2.3.

Абсолютний та відносний приріст основних фінансових показників ТОВ «Еір Київ Карго»

	2014 тис.грн	2015	2016	2017	2018	АП ₁ тис.грн	АП ₂	АП ₃	АП ₄	ВП ₁ %	ВП ₂	ВП ₃	ВП ₄
Необоротні активи	273,4	274,8	229,0	340,3	273,4	1,4	-45,8	111,3	-66,9	0,5	-16,7	48,6	-19,7
Оборотні активи	1132,3	2429,4	3250,1	4521,2	5139,2	1297,1	820,7	1271,1	618	114,6	33,8	39,1	13,7
Чистий дохід від реалізації послуг	5162,9	5473,7	6250,7	5975,3	7515,9	310,8	777	-275,4	1540,6	6,0	14,2	-4,4	25,8
Разом доходи	5268,3	5881,5	6580,5	6103,8	7735,3	613,2	699	-476,7	1631,5	11,6	11,9	-7,2	26,7
Собівартість реалізованої продукції	3845,9	1746,5	2231,3	2085,8	2595,9	2099,4	-484,8	145,5	-510,1	-54,6	27,8	-6,5	24,5
Разом витрати	5094,6	5129,3	6438,8	5797,8	7085,9	-34,7	-1309,5	641	-1288,1	0,7	25,6	-9,9	22,2
Фінансовий результат до оподаткування	173,7	752,2	143,7	306,0	649,4	578,5	-608,5	162,3	343,4	333,0	-80,9	112,9	112,2
Податок на прибуток	68,0	92,7	25,9	55,1	116,9	-24,7	66,8	-29,2	-61,8	36,3	-72,1	112,7	112,2
Чистий прибуток	105,7	659,5	117,8	250,9	532,5	553,8	-541,7	133,1	281,6	523,9	-82,2	112,9	112,2

Джерело: [Розраховано автором на основі балансу та фінансової звітності підприємства]

Проаналізувавши дані наведені у таблиці 2.3, можна зробити висновок, що обсяги необоротних активів за останній рік знизилися на 19,7%, в той час оборотні активи зросли з 2017 року на 13,7%. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 25,8% у 2018 році порівняно до 2016 року, а загальна кількість доходів збільшилася на 26,7%. Разом з доходами зросли і витрати: собівартість виросла на 24,5% , а разом витрати на 22,2%. Фінансовий результат до оподаткування збільшився за останній рік на 112,2%, так як і чистий прибуток.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, міру фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності (табл. 2.4) [23].

Таблиця 2.4

**Розрахунок показників платоспроможності (фінансової стійкості)
підприємства на 2018 рік**

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Показник	Норма
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Сума пасивів = 2156,9/8719,5	0,24	>0,5
2	Коефіцієнт маневреності	Капітал- активи / Капітал = 1747,4/ 2156,9	0,81	≥ 0,5
3	Коефіцієнт фінансування	Власний капітал / Загальні зобов'язання = 2156,9/6562,6	0,32	≥ 1

Джерело: [23]

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення величини джерел власних засобів до підсумку (валюти) балансу і становить 0,24, що є нижче норми. Нормальне обмеження цього коефіцієнта знаходиться на рівні 0,5. Коефіцієнт показує частку власних засобів у загальному обсязі ресурсів підприємства. Отже, фінансова незалежність підприємства низка [23].

Коефіцієнт маневреності визначається як відношення власних оборотних засобів до загальної величини капіталу і становить 0,81, що є нормальним. Нормальне обмеження — $K_m \geq 0,5$. Коефіцієнт показує, яка частина власних

засобів вкладена в наймобільніші активи. Чим вища доля цих засобів, тим більше у підприємства можливостей для маневрування своїми засобами [23].

Коефіцієнт фінансування представляє собою відношення власних джерел до позикових і становить 0,32, що є значно менше норми. Нормальне обмеження - $K_f \geq 1$. Коефіцієнт показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок власних засобів [23].

Наступним етапом аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства є розрахунок показників ліквідності.

Ліквідність - це здатність підприємства розраховуватися зі своїми поточними зобов'язаннями перед закордонними контрагентами шляхом перетворення активів на гроші [23]. Аналіз ліквідності наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок показників ліквідності підприємства на 2018 рік

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Показник	Норма
1	Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	Поточні активи (всі оборотні кошти) / Короткострокові зобов'язання = 8310/6562,6	1,27	в межах 1-2
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ліквідні активи / Короткострокові зобов'язання = 7973,6/6562,6	1,22	>1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та еквіваленти / Короткострокові зобов'язання = 2266,9/6562,6	0,34	>0,2

Джерело: [23]

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, якою мірою короткострокова заборгованість підприємства покривається всіма його оборотними активами. Вважається, що Кт повинен знаходитися в межах 1-2. Показник для підприємства становить 1,27, що є нормою. Коефіцієнт швидкої ліквідності - відношення ліквідної частини оборотних коштів до поточних зобов'язаннями. Рекомендоване значення даного показника - не нижче одиниці. Так як показник становить 1,22, то це є нормою. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно. Вважається, що значення не повинно опускатися нижче 0,2, тому значення підприємства 0,34 є в межах норми [23].

Для визначення ефективності вкладення коштів у підприємство та раціональності їхнього використання необхідно проаналізувати рентабельність підприємства [24].

Таблиця 2.6

Розрахунок показників рентабельності ТОВ “Еір Київ Карго” за 2018 рік

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Результат
1	Рентабельність активів	$\text{ЧП} / \text{ССА} * 100 \%$ $= 378 / 6724,5 * 100 \%$	6%
2	Рентабельність основних засобів	$\text{ЧП} / \text{ССОЗ} * 100 \%$ $= 378 / 409,5 * 100 \%$	92%
3	Рентабельність власного капіталу	$\text{ЧП} / \text{ССВК} * 100 \%$ $= 378 / 2022,9 * 100 \%$	19%
4	Рентабельність продажів по чистому прибутку	$\text{ЧП} / \text{ЧДВР} * 100 \%$ $= 378 / 7985 * 100 \%$	5%

Джерело: [24]

Рівень загальної рентабельності основних засобів — один із найбільш узагальнюючих показників виробничо-господарської та фінансової діяльності. Він становить 92% та є досить високим показником [24].

Рентабельність активів відображає ефективність внутрішньої політики менеджменту з точки зору доходів та витрат. Цей показник становить 6%, що є досить низьким показником. Показником ефективності інвестування коштів у звичайні акції підприємства, інших внесків власників до його статутного капіталу є чиста рентабельність власного капіталу. Вона становить 19%, що є нижче норми [24].

Рентабельність продажів за чистим прибутком - показник прибутковості, що вказує на частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат за період. Він становить 5%, проте нормативного значення показника немає - його необхідно порівнювати з конкурентами [24].

Згідно з даними, представленими у даному параграфі, можна зробити висновок, що більшість коефіцієнтів фінансової стійкості не відповідають нормальним значенням. Це означає, що у підприємства недостатньо власних фінансових коштів, щоб забезпечити запаси й витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості та своєчасно розрахуватись за

своїми зобов'язаннями. Проте усі коефіцієнти ліквідності є в межах норми, що показує його здатність швидко продати активи й одержати гроші для сплати своїх зобов'язань.

2.2. Діагностика поточного рівня ефективності міжнародних операцій підприємства

Невід'ємною частиною діяльності ТОВ «Еір Київ Карго» є здійснення міжнародної діяльності. Товариство здійснює наступні види міжнародної діяльності:

- експорт – імпорт товарів та послуг;
- надає агентські, ділерські, дистриб'ютерські, представницькі послуги;
- відкриває у встановленому чинним законодавством порядку валютні рахунки як в Україні, так і закордоном;
- встановлює прями зв'язки, розвиває економічні, господарські взаємовідносини і співробітництво з підприємствами закордонних країн та громадянами;
- організовує міжнародний туризм;
- організовує міжнародні виставки-продажі, ярмарки, аукціони, а також приймає участь у цих заходах;
- проводить обмін із закордонними фірмами та організаціями-фахівцями досвідом та інформацією;
- створення у встановленому чинним законодавством порядку міжнародних об'єднань, організацій, підприємств;
- залучає на договірних засадах для своєї діяльності кошти та майно іноземних фірм і громадян [19].

Відділу зовнішньоекономічної діяльності компанія не має, тому усіма питаннями в даній сфері займається комерційний відділ, а саме спеціалісти з продажу (спеціаліст з експорту, спеціаліст з імпорту та спеціаліст з транзиту),

за якими закріплюються певні клієнти з якими вони безпосередньо співпрацюють. Також у виробничому відділі є спеціалісти з оформлення вантажів (експорт, імпорт та транзит) та 2 митні брокери, які є відповідальними за підготовку контрактного товару до процедури митного оформлення та надають послуги з декларування товарів, транспортних засобів комерційного призначення, які переміщуються через митний кордон [19].

Спеціалісти з продажу та оформлення вантажів також мають наступні обов'язки:

- розробка стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності;
- визначення оптимальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням прийнятого рівня ризику;
- обґрунтування шляхів реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на основі аналізу та дослідження зовнішніх ринків;
- проведення розрахунків цін на надання послуг та формування цінової політики;
- аналіз ефективності зовнішньоекономічних зв'язків;
- моніторинг основних конкурентів на ринку, у тому числі світовому;
- здійснення маркетингових досліджень зовнішнього ринку з метою визначення потенційних споживачів;
- облік виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції підприємства та імпорту товарів за бартерними контрактами;
- встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;
- організація рекламної діяльності [25].

Основною функцією цих відділів є забезпечення стабільної і адекватної роботи компанії, збільшення потенційних можливостей та розширення міжнародної діяльності підприємства та поглиблення торгових відносин з іноземними партнерами [25].

Декларування і митне оформлення є одним з головних напрямів діяльності відділів, задіяних у міжнародній діяльності, оскільки не тільки

клієнти знаходяться за кордоном, але ще і замовники та іноземні партнери. Це обумовлює постійні вантажопотоки товарів. Декларування вантажів припускає оформлення наступних документів [19]:

- вантажних митних декларацій (ВМД);
- електронних копій ВМД;
- декларацій митної вартості;
- описів документів, що прикладаються до ВМД [19].

Кількість працівників у сфері міжнародної діяльності на підприємстві досить невелика, але вони можуть успішно справлятися зі своїми функціями завдяки взаємодії з іншими відділами підприємства.

При цьому *комерційний відділ* вивчає ринки і споживчий попит, встановлює вимоги відносно кількості, періодичності поставок і якості наданих послуг, займається просуванням підприємства [19].

Фінансовий відділ здійснює планування роботи підприємства, проводить необхідні розрахунки, передає дані за цінами на продукцію, відповідає за фінансове забезпечення експортно-імпортних операцій [19].

Транспортний відділ здійснює документальне оформлення вантажів, транспортування вантажів, розробляє, здійснює і контролює виконання заходів, що забезпечують скорочення простою транспорту між вантажними операціями, і складає графік їх відправки [19].

Таким чином, спеціалісти зовнішньоекономічної діяльності підприємства взаємодіють із усіма службами і відділами підприємства. Координація цієї взаємодії залежить від директора ТОВ «Еір Київ Карго».

Порівнюючи досягнення та результати роботи підприємства протягом періоду діяльності у 2016-2018 рр. проглядається тенденція постійного зростання обсягів оброблених поштово-вантажних перевезень до 9% на рік.

Обсяги оброблених поштово-вантажних перевезень у 2016-2018 рр. викладені у табл.2.7:

Таблиця 2.7

**Поштово-вантажні перевезення ТОВ “Еір Київ Карго” за
напрямами (тон)**

№	Вид обслуговування	2015	2016	2017	2018
1.	Внутрішні авіалінії	2602	2839	3238	3581
2.	Міжнародні авіалінії	2767	2693	3131	3373
	Разом:	5369	5532	6369	6954

Джерело: [Складено автором]

Як ми бачимо із показників наведених вище, кількість перевезень внутрішніми та міжнародними авіалініями майже однакова, проте із відкриттям філії підприємства закордоном обсяги поштово-вантажних перевезень міжнародними авіалініями зростають. Також спостерігається загальна тенденція до зростання обсягів поштово-вантажних авіаперевезень підприємством за останні 4 роки.

Для більш наочного представлення даних, наведених у таблиці 2.7. було складено рис. 2.2 на основі врахування та порівняння обсягів перевезення пошти та вантажу:

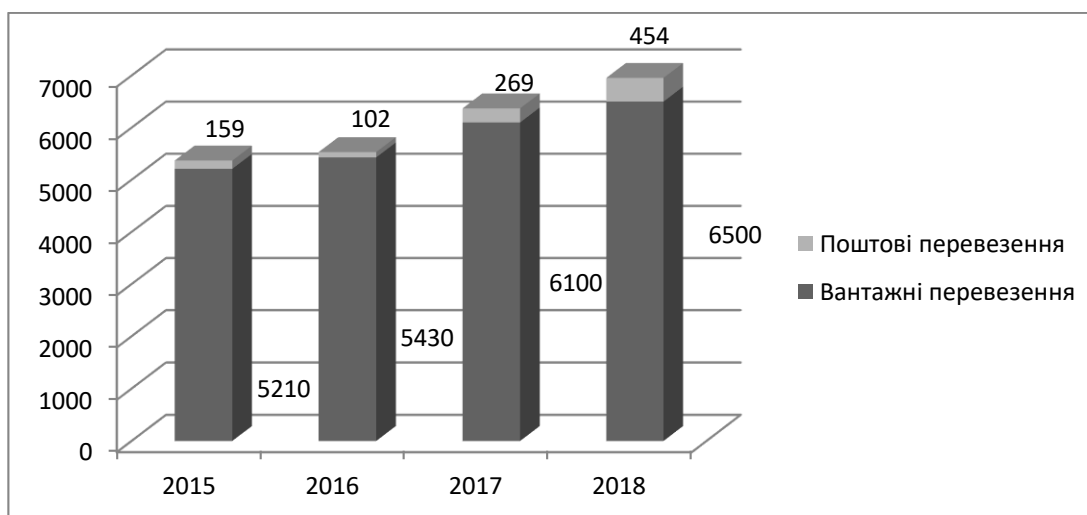


Рис. 2.2. Обсяги вантажних та поштових авіаперевезень за 2015 – 2018 рр.
(тон)

Джерело: [Складено автором на основі табл. 2.7]

Згідно з даними, наведеними на рис.2.2, зі збільшенням кількості регулярних рейсів з кожним роком зростають потреби на авіаперевезення і, як наслідок, зростають обсяги перевезень. Найбільшу частку перевезень

становлять вантажоперевезення, в той час як поштові перевезення становлять лише двадцятку частину загального обсягу авіаперевезень.

Постійно розвиваючись, компанія у найближчому часі планує розширювати коло послуг, які вона надає у сфері обробки поштово-вантажних перевезень, залучаючи нове обладнання та робітників. Кошти для розвитку планується використовувати як з прибутків компанії, та і залучати інвестиції.

ТОВ «Еір Київ Карго» має досить велику базу клієнтів, з якими співпрацює на постійній основі. Список основних клієнтів ТОВ «Еір Київ Карго» наведено у Додатку А.

Аналізуючи дані, наведені у таблиці, можна зробити висновок, що клієнти компанії розташовані не лише у Києві, а й по всій території країни, так як підприємство має власний автопарк, який здійснює доставку по Україні. Також можемо спостерігати, що найбільше клієнтів ТОВ «Еір Київ Карго» має у фармацевтичній та хімічній сфері, трохи менше у виробничій та авіаційній.

Авіаційне транспортно-експедиційне підприємство ТОВ «Еір Київ Карго» повідомляє, що станом на теперішній час укладено договори з приведеними нижче авіакомпаніями на предмет видів обслуговування та обробки поштово-вантажних авіаперевезень (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Авіакомпанії, з якими співпрацює ТОВ «Еір Київ Карго»

№	Назва авіакомпанії	Дата укладання договору	Строк дії
1	Представництво «Emirates»	02.04.2014	Безстроковий
2	ПАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»	01.07.2002	01.07.2016
3	Представництво «KLM» в Україні	01.06.2010	Безстроковий
4	ТОВ «ФФ Карго Сервіс Україна»	01.04.2010	Безстроковий
5	ДНС «Туркменховаеллари»	13.04.2009	31.12.2015
6	Представництво «Сілк Вей Вест Ерлайнс ЛЛС.»	15.10.2014	Безстроковий
7	Представництво НК «Air France»	01.06.2010	Безстроковий
8	ДП «Глоуб Ейр Карго»	01.03.2012	Безстроковий
9	Національна авіакомпанія «Узбекістон хаво йуллари»	01.01.2004	Безстроковий
10	Національна Авіакомпанія «Белавіа»	28.05.2010	Безстроковий

Продовження таблиці 2.8

11	Акціонерне Товариство «Люфтганза Карго А.Г.»	01.01.2012	Безстроковий
12	ТОВ «Калес Ерлайн Сервісіс»	01.01.2010	Безстроковий
13	ТОВ «Карголайт»	25.07.2011	Безстроковий
14	ТОВ «Скайхс Еіркарго»	01.03.2008	Безстроковий
15	ТОВ «АГ Аеро-Груп»	01.08.2011	Безстроковий

Джерело: [Складено автором]

Проаналізувавши таблицю 2.8, можна зробити висновок, що у підприємства укладені договори з надійними та відомими авіакомпаніями з усього світу. Також підприємство ТОВ «Еір Київ Карго» є генеральним агентом з продажу авіакомпаній «Белавія» та «Georgian airways».

Згідно зі статистичними даними авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України», яка є найбільшою авіакомпанією України та безперечним лідером авіаперевезень, була розроблена таблиця 2.9, де зібрані агенти МАУ з найбільшим доходом за 2018 рік [26]:

Таблиця 2.9

**Статистика українських агентів по вантажоперевезенням за 2018 рік
по доходам**

Місце	Агентство	Місце	Агентство
1.	Kuehne and Nagel	11.	Elin
2.	Delkar	12.	Schenker
3.	Air Kiev Cargo	13.	Ukrconsulting
4.	DHL Logistics	14.	Quehenberger
5.	Atlas Group	15.	Cargomind
6.	Cargo Svit logistics	16.	M and M
7.	UTC Express	17.	Ukrzovnishtrans
8.	TMM Express	18.	Panalpina
9.	Kiy Avia	19.	TS Trans
10.	Transservice	20.	Express Cargo Ukraine

Джерело: [26]

Тобто ТОВ «Еір Київ Карго» займає третє місце за розміром доходів з-поміж усіх агентів, випереджаючи такі компанії як DHL Logistics та Atlas Group, що є гарним показником. Також МАУ представила зведені дані по агентствам, які мали найбільші обсяги перевезень вантажу (табл.2.10) [26].

Таблиця 2.10

**Статистика українських агентів по вантажоперевезенням за 2018 рік
по обсягу перевезень**

Місце	Агентство	Місце	Агентство
1.	Kuehne and Nagel	11.	TMM Express
2.	Delkar	12.	Elin
3.	DHL Logistics	13.	Cargomind
4.	Air Kiev Cargo	14.	Quehenberger
5.	Atlas Group	15.	TS Trans
6.	Transservice	16.	Express Cargo Ukraine
7.	M and M	17.	Ukrzovnishtrans
8.	Panalpina	18.	Smart Express
9.	Kiy Avia	19.	Airline Business
10.	Schenker	20.	Cargo Svit logistics

Джерело: [26]

Отже, ТОВ «Еір Київ Карго» займає четверте місце за обсягом вантажоперевезень з-поміж усіх агентів, які працюють на ринку України [26].

Аналіз експортно-імпортової діяльності є невід'ємною складовою аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. З цією метою було проаналізовано витрати та прибуток від експортної та імпортової діяльності. Узагальнені результати експортно-імпортової діяльності ТОВ «Еір Київ Карго» за останні роки наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Результати експортно-імпортової діяльності ТОВ “Еір Київ Карго” за
2014-2018 рр.**

Результати діяльності	2014	2015	2016	2017	2018
Вага перевезеного вантажу, кг	228106	218085	314969	240851	272250
Витрати на перевезення, грн.	442362	304842	557664	912173	830014
Обробка вантажу, підготовка до перевезення, грн.	40955	184770	333546	752314	871732
Оформлення авіа накладної, грн.	85492	68464	127330	147462	139418
Трансфери вантажу, грн.	295276	205574	294165	110221	123410
Інші затрати, грн..	160532	102850	171212	205455	235841
Прибуток, грн.	930295	837341	1451463	1893015	2415625
ПДВ, грн	196610	200844	361043	415088	518129

Джерело: [Складено автором]

Проаналізувавши таблицю 2.11, можна зробити висновок, що прибуток ТОВ «Еір Київ Карго» від експортно-імпоротної діяльності стабільно росте, і у 2018 році становив 2415624 грн. Витрати на трансфер вантажу мають зворотню тенденцію – з 2016 року по 2017 рік вони знизились більше ніж вдвічі, що є позитивною тенденцією. Проте витрати на перевезення стабільно росли з 2014 по 2017 рік, а у 2018 році зменшилися майже на 80 тисяч у порівнянні з 2017 роком.

Отже, якість послуг підприємства по організації та виконанню обробки поштово-вантажних повітряних перевезень відповідає міжнародним та українським стандартам. Тому, проаналізувавши міжнародну діяльність підприємства, можна зробити висновок, що ТОВ «Еір Київ Карго» має великі перспективи та можливості, які необхідно використати з метою покращення діяльності підприємства та розвитку зовнішньоекономічного напрямку. Зручне географічне розташування між Заходом і Сходом, виходами до морів та сім сухопутних кордонів мають сприяти цьому.

На сучасному етапі розвитку економіки держави, коли загострюється конкуренція на ринку транспортних послуг, зростає актуальність пошуку та вдосконалення інструментів просування транспортних послуг на ринок, що вимагає більш ефективно використовувати вплив на попит споживачів [26].

Аналізуючи міжнародну діяльність ТОВ «Еір Київ Карго», слід приділити увагу країнам, куди підприємство експортує або звідки імпортує вантаж (рис.2.3):

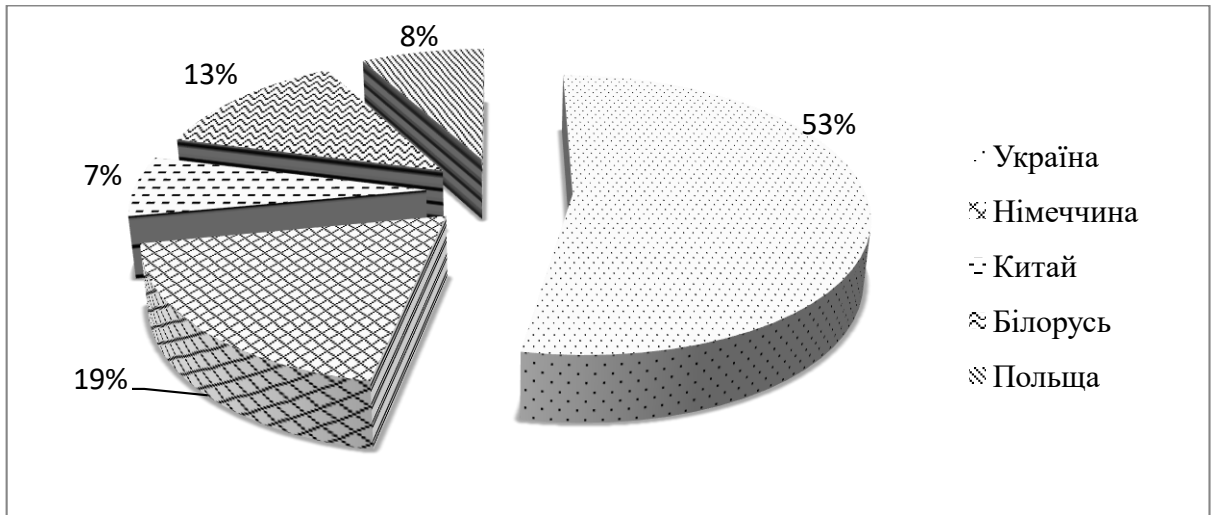


Рис. 2.3. Сегментація підприємств-клієнтів за географічною ознакою
Джерело: [Складено автором]

Тобто, найбільший відсоток вантажоперевезень підприємства припадає на Україну (це більше половини перевезень), трохи менше на Німеччину та Китай (19% та 13% відповідно). 8% усього потоку вантажу, який перевозить підприємство припадає на Білорусь та 7% на Польщу.

Також слід розглянути, які підприємства співпрацюють з ТОВ «Еір Київ Карго», щоб розуміти, хто є нашим цільовим клієнтом (рис.2.4).

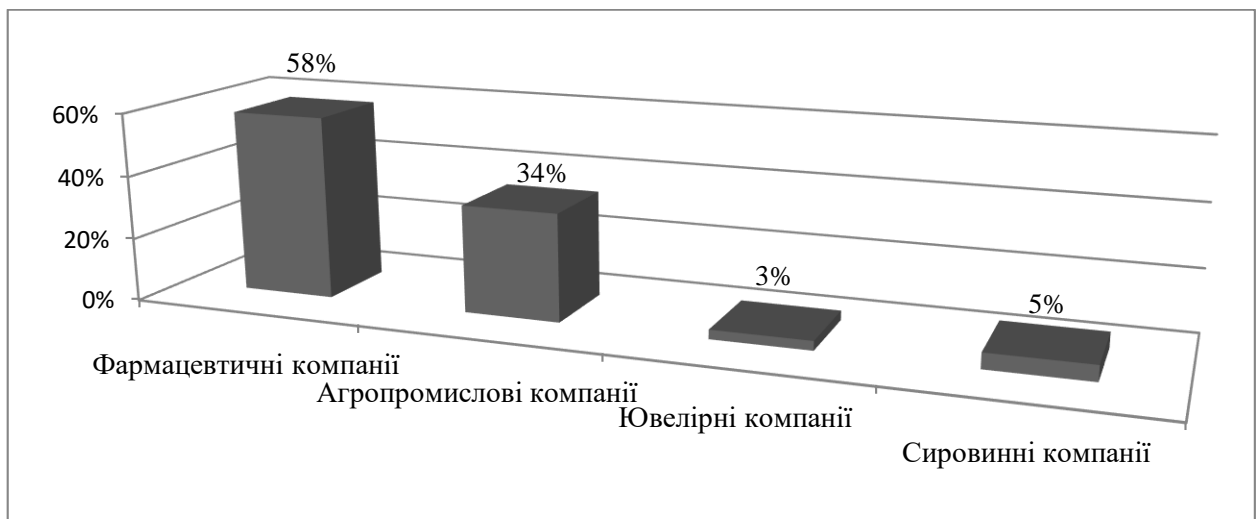


Рис. 2.4. Сегментація підприємств-клієнтів за сферами діяльності
Джерело: [Складено автором]

Проаналізувавши рис 2.4., можна зробити висновок, що більше половини вантажоперевезень, які здійснює ТОВ «Еір Київ Карго» припадають на

фармацевтичні компанії. Не менш важливими клієнтами підприємства є агропромислові, ювелірні та сировинні компанії.

Для здійснення ефективного моніторингу міжнародної діяльності підприємства, слід визначити слабкі і сильні сторони підприємства на міжнародному ринку. Саме тому спочатку визначимо проблемні аспекти міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго», які є перешкодою для розвитку підприємства на міжнародному ринку (рис. 2.5):

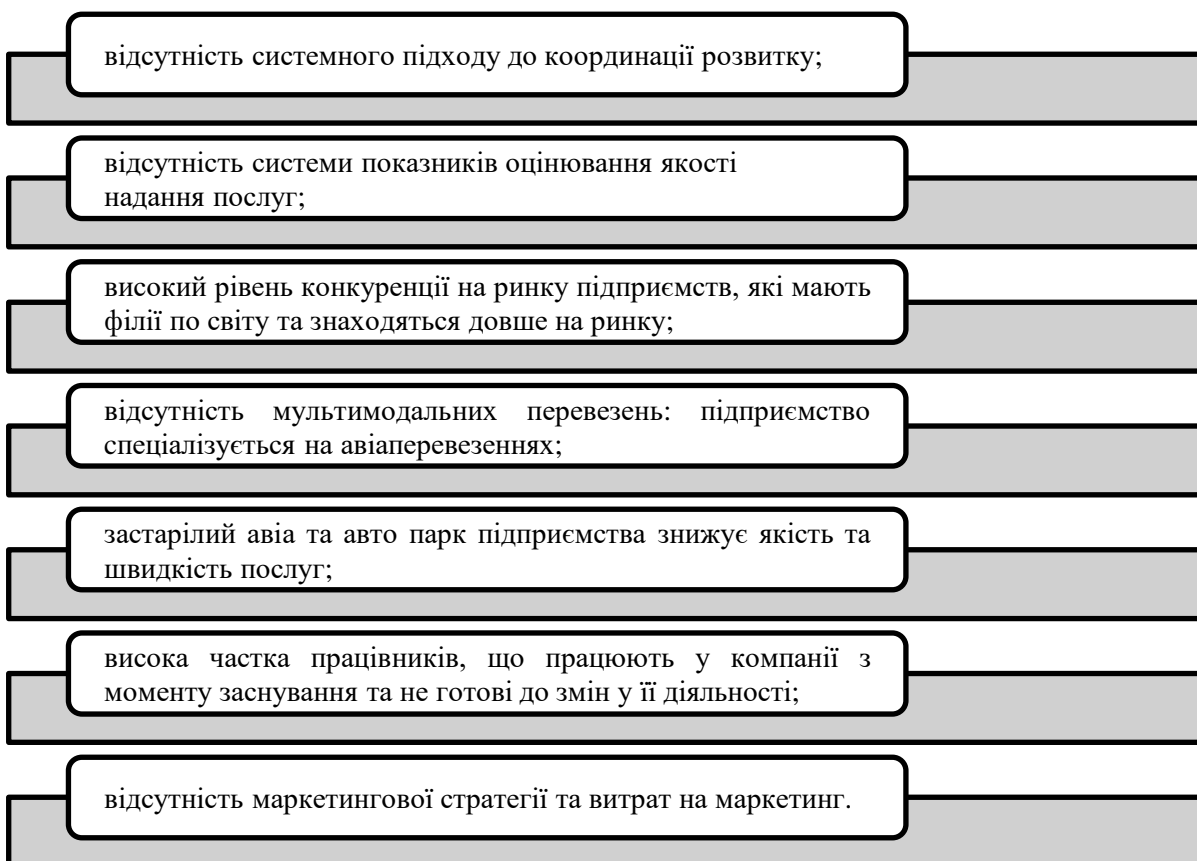


Рис. 2.5. Проблемні аспекти міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго»

Джерело: [Складено автором]

Отже, основними проблемними аспектами міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго» є те, що підприємство представлено лише на українському ринку та відсутність мультимодальних перевезень. Також відсутність маркетингової стратегії та витрат на маркетинг ускладнюють формування бренду підприємства та його просуванню на міжнародному ринку. Проте підприємство також стикається з проблемою того, що висока частка

працівників працює з моменту заснування ТОВ «Еір Київ Карго» та не готові до змін у діяльності підприємства.

Визначивши та проаналізувавши проблемні аспекти ТОВ «Еір Київ Карго», було запропоновано наступні шляхи вдосконалення міжнародної діяльності:

- удосконалення системи збору, аналізу та використання статистичних даних;
- забезпечення розвитку мультимодальних транспортних технологій, здійснення перевезень залізничним транспортом;
- збільшення частки контейнерних перевезень;
- проведення роз'яснювальних бесід з працівниками для прийняття та активної участі у змінах;
- відкриття філії підприємства закордоном;
- участь у міжнародних виставках з метою пошуку нових партнерів, клієнтів та формування бренду компанії [27].

2.3. Визначення потенціалу розвитку міжнародної діяльності підприємства

Для успішного функціонування підприємства необхідно мати точне уявлення про його можливості господарювання на ринку. Тобто виходу підприємства на зовнішній ринок повинен передувати ретельний аналіз його потенціалу розвитку міжнародної діяльності [28].

В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу [29].

Потенціал як економічна категорія (від лат. *potentia* – «сила, потужність») становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути

використані для досягнення, здійснення будь-чого. Основна частка досліджень з теорії потенціалів присвячена такій категорії як потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства [29].

З огляду на те, що компетенції та ресурси, зумовлюючи внутрішні можливості підприємства, повинні забезпечити його конкурентні переваги в ринковому середовищі, що визначає можливості попиту, модель потенціалу підприємства може мати таке графічне зображення (рис. 2.6) [30].



Рис. 2.6. Модель потенціалу підприємства

Джерело: [30]

З урахуванням того, що сукупність таких здібностей в економічній літературі прийнято називати компетенціями, то потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [30].

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання [30].

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі

фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу [30].

До зовнішніх факторів відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил. Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі) [30].

До внутрішніх факторів відноситься, насамперед, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура. Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на умовах розвитку релевантних факторів (від лат. *relevare* — підіймати, полегшувати) — факторів корисності, яка визначається пошуковим алгоритмом та здатність до змістовної відповідності кінцевих результатів, що видаються на запит користувача. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість «виходу» (за принципом «чорної шухляди») [30].

У зв'язку з цим фактори впливу на потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства можна розглядати з позицій макро-і мікроекономіки (табл.2.12) [31].

Таблиця 2.12

**Вплив факторів на організаційно- економічне забезпечення
міжнародної діяльності підприємства**

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА			
Фактори впливу з боку державних механізмів		Фактори впливу з боку ринкових механізмів	
Політичні	1.Наявність державної підтримки; 2.Участь у світових економічних організаціях.	Економічні	1.Вмотивованість у задоволення потреб на зовнішніх риках; 2.Випуск якісної конкурентоспроможної продукції; 3.Запобігання дефіциту товарів та сировини; 4.Підвищення ефективності господарювання; 5.Здешевлення виробництва.
Економічні	1.Митно-тарифні; 2.Валютні; 3.Грошово-кредитні; 4.Цінорегулюючі; 5.Бюджетно-податкові.		
Адміністративні	1.Ліцензування,квотування; 2.Стандартизація та сертифікація; 3.Стимулювання конкуренції		
Інституціонально-правові	1.Нормативно-законодавча база; 2.Стимулювання експортоорієнтованої діяльності суб'єктів.	Організаційні	1.Доступ до інформації; 2.Формування конкурентного середовища; 3.Вільний вибір партнерів.
Соціальні	1.Формування ринкової поведінки; 2.Підготовка фахівців з міжнародної діяльності.		
ФАКТОРИ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА			
Економічні		1.Інвестування; 2.Ціноутворення; 3.Бізнес-планування; 4.Мотивація; 5.Оцінка ризиків.	
Організаційні		1.Формування експортного потенціалу; 2.Менеджмент; 3.Маркетинг; 4.Реалізація продукції; 5.Ресурсне забезпечення; 6.Технологія виробництва.	
Соціально-психологічні		1.Вмотивованість у здійсненні міжнародної діяльності; 2.Соціальний захист та гарантії.	

Джерело: [31]

На макрорівні, тобто під впливом зовнішніх факторів на потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства, будуються взаємовідносини

між системою забезпечення і всіма можливими сегментами зовнішнього середовища. Дія факторів зовнішнього середовища передбачає вплив факторів з боку державних та ринкових механізмів [31].

До факторів впливу на потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства з боку державних механізмів відносять економічні, інституціонально-правові, адміністративні, політичні та соціальні. Фактори впливу на потенціал розвитку міжнародної діяльності з боку ринкових механізмів об'єднані у дві групи факторів: економічні та організаційні [31].

На сучасному етапі розвитку економіки держави, коли загострюється конкуренція на ринку транспортних послуг, зростає актуальність пошуку та вдосконалення інструментів просування транспортних послуг на ринок, що вимагає більш ефективно використовувати вплив на попит споживачів [32].

Після аналізу показників фінансової діяльності та міжнародної діяльності, яку здійснює ТОВ «Еір Київ Карго», буде доцільним виділити основний потенціал розвитку підприємства, а саме *відкриття філії ТОВ «Еір Київ Карго» в іншій країні.*

Країна, у якій буде запропоновано відкрити філію – *Китай*, так як наразі Азія є найбільш перспективним торгівельним напрямком у світі. Китай є одним із основних торгівельних партнерів України і, з кожним роком обсяги експортованих та імпортованих товарів збільшується. *Шанхай* — це великий фінансовий, торгівельний і комерційний центр Китаю. Також це місто з найбільшою чисельністю населення та найбільшим вантажообігом у Китаї. Китай розглядає Україну як майданчик для експорту продукції в Європейський Союз, а також розраховує на імпорт українських товарів, зокрема продуктів харчування і промислової продукції [33].

Щоб проаналізувати поточні відносини між Україною та Китаєм, розглянемо економічні зв'язки між двома країнами. У 2015 році обсяг зовнішньої торгівлі КНР склав \$3,95 трлн., при цьому товарообіг між Україною та Китаєм складає \$7,07 млрд., тобто 0,17% від всього обсягу [34].

Згідно зі статистичними даними України, у 2017 р. товарообіг між країнами становив 7,69 млрд. дол. США, китайський експорт в Україну дорівнював 5,65 млрд. дол. США (+20,5%), імпорт до Китаю – 2,04 млрд. дол. США (+11,3%). Сальдо на користь КНР 3,61 млрд. дол. США [34].

У 2017 р. в структурі експорту китайських товарів в Україну переважали такі товарні групи: машини і механічні прилади, електричне обладнання (36%); текстиль та текстильні вироби (21%); кольорові метали та вироби з кольорових металів (17%); пластмаси і вироби з них (10%); хімічна продукція (9%); різні промислові вироби (7%) (рис. 2.6) [35].



Рис. 2.6. Товарна структура експорту товарів з Китаю в Україну

Джерело: [35]

Імпорт українських товарів до КНР був представлений такими групами: мінеральні продукти (43%); продукти рослинного походження (24%); тваринні або рослинні жири і олії та продукти їх переробки (25%) та інші товари (8%) [35].

За сприяння Китайської Торгової Асоціації в Україні, 4 липня 2018 р. у ТПП України відбувся Форум «Перспективи співпраці в рамках ініціативи “Один пояс, один шлях”». До України прибула делегація представників Китайської Ради з просування торгівлі (ССРІТ). Заступник генерального

секретаря Китайської міжнародної торгової палати пані Чжан І зазначила, що двостороння торгівля стабільно зростає. Україна виступає четвертим найбільшим партнером Китаю в Європі, тоді як Китай – другий торговельний партнер України [36].

Порівняно з показниками минулого року обсяги товарообігу збільшились на 9,9% лише за перший квартал цього року, він сягнув 2,6 млрд. доларів. Крім того, на квітень 2018 року обсяг китайських інвестицій в Україну склав 300 мільйонів доларів, серед них головні у сектори сільського господарства та фінансів. Українські прямі інвестиції до Китаю склали 110 млн. доларів. Загальна сума договорів на роботи з виконання підряду – 4 млрд. доларів. Наведені дані доводять реальний розвиток та користь для обох країн [36].

Пані Чжан І зазначила, що наступних 15 років Китай планує імпортувати товарів на загальну суму 24 трлн. доларів, освоїти іноземні прямі інвестиції на суму 2 трлн. доларів, таку ж суму складуть прямі інвестиції за кордон [36].

Голова китайської делегації порекомендувала надалі розбудовувати сільськогосподарську інфраструктуру та модернізувати наявну. Вона запросила українців брати участь у Китайській міжнародній імпорتنій виставці для знаходження можливостей експортувати продукти сільськогосподарської діяльності [36].

Отже, Китай став одним зі стратегічних партнерів України та у наступні роки співпраця двох країн буде ставати тіснішою. Обидві держави співпрацюють у науково-технічній, військовій, гуманітарній та освітній сферах, у сфері аерокосмічних технологій і в енергетичній, мають тісні торговельно-економічні відносини та співпрацюють у металургійній і хімічній галузях [37].

ТОВ “Еір Київ Карго” вже має досить великий досвід співпраці з китайськими клієнтами. Останній розроблений проект у сфері зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “Еір Київ Карго” – повний ланцюг послуг для компаній, які закупають у китайського продавця такі товари як мобільні телефони, одяг, аксесуари тощо. Компанія-продавець “Panda Global”

пропонує умови поставки EXW (самовивіз) у будь-яку країну, в т.ч. в Україну, тому продавець не несе відповідальності за доставку, в той час як покупець сам повинен забирати товар. Тому покупець звернувся до ТОВ “Еір Київ Карго” з метою отримання повного спектру транспортно-експедиційних послуг та доставки товару з Шанхаю в Київ.

ТОВ “Еір Київ Карго” в свою чергу співпрацює з азербайджанською авіакомпанією “Silk way”, яка знаходиться у місті Баку та має рейси до Шанхаю та до Києва. Представник компанії у Китаї забирає товар з заводу, перевізник бере гроші за транспортування, переліт, проходить митницю у Китаї на експорт, займається оформленням транспортування, оплачує збір аеропорту в Шанхаї, реєструє документи (накладна, інвойс), сплачує гроші за термінальне обслуговування (завантаження + тариф). Коли товар прилітає, тоді в Україні відбувається розмитнення, здійснюється оплата збору аеропорту Бориспіль та відправляється повідомлення про те, що товар прибув. Це і є повний спектр послуг, які отримав замовник від ТОВ “Еір Київ Карго” (рис.2.7):



Рис. 2.7. Ланцюг перевезення товару з Шанхаю до Києва, використовуючи посередників компанії “Silk way”

Джерело: [Складено автором]

Відкриття філії дасть змогу зекономити ТОВ “Еір Київ Карго”, так як вони можуть, знаходячись у Шанхаї обрати будь-яку авіалінію, яка буде

вигіднішою, представник компанії сам доведе товар до аеропорту, оформить необхідні документи, і як наслідок зменшить вартість своїх послуг для клієнтів та стане більш конкурентоспроможною.

Для більш детального дослідження даного проекту представлено SWOT-аналіз в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз запропонованого проекту

<p>Сильні сторони (S) Відсутність одного посередника в ланцюгу перевезень та можливість повного контролю доставки вантажу; Зменшення вартості перевезень товарів з Китаю в Україну і, як наслідок, зменшення цін на наші послуги; Можливості для пошуку нових клієнтів та заключення нових угод; Співробітництво з найкращими авіакомпаніями світу Постійний розвиток та розширення напрямів діяльності та спектру наданих послуг.</p>	<p>Слабкі сторони (W) Низька мотивація співробітників та їхня неготовність приймати зміни Відсутність витрат на маркетинг, про компанію можна дізнатися лише від інших Низька кількість інвестицій та недостатньо фінансових ресурсів для впровадження проекту. Велика кількість конкурентів на зарубіжних ринках Відсутність стратегії розвитку міжнародної діяльності та довгострокових цілей</p>
<p>Можливості (O) Просування ТОВ “Еір Київ Карго” на міжнародному ринку Вдосконалення торговельних відносин з Китаєм Відкриття нових зарубіжних ринків дає перспективи для розвитку нових транспортних маршрутів та напрямків, а також для співпраці з більшою кількістю компаній. Покращення в економічній сфері дадуть великі можливості для розвитку компанії шляхом покращення інвестиційного клімату. Збільшення попиту в структурі транспортних послуг</p>	<p>Загрози (T) Застаріла технологія перевезень та низька якість послуг можуть знизити конкурентоспроможність підприємства Економічний спад у країні може вплинути на обсяг авіаперевезень, так як це найдорожчий вид транспортних перевезень Недосконала законодавча база щодо особливостей здійснення міжнародних перевезень, раптові зміни у законодавстві Повільне впровадження інформаційних систем супутникового відстеження руху вантажів. Зменшення обсягів вантажоперевезень між країнами.</p>

Джерело: [Складено автором на основі 42]

Проаналізувавши SWOT-аналіз запропонованого проекту розвитку міжнародної діяльності ТОВ “Еір Київ Карго”, можна зробити висновок, що цей проект відкриває перед підприємством можливості просування на міжнародному ринку, пошуку нових клієнтів та партнерів, співробітництво з

найкращими авіакомпаніями світу та найголовніше, зменшити витрати на перевезення товару з Китаю в Україну і навпаки та здійснювати повний контроль над процесом вантажоперевезення, що в свою чергу зменшить ризики та позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі магістерської дисертації була проведена оцінка потенційних можливостей підприємства для розвитку міжнародної діяльності. В межах оцінки можливостей для розвитку підприємства було проаналізовано сферу здійснення міжнародної діяльності ТОВ «Еір Київ Карго, основні показники фінансової діяльності підприємства, а також надана характеристика діяльності підприємства.

ТОВ «Еір Київ Карго» спеціалізується на організації вантажних авіаперевезеннях і транспортно-експедиційному обслуговуванні вантажів. Також воно надає послуги великим державним компаніям, приватним особам, організовує транспортування живих тварин, перевозить вантажі, для яких необхідний спеціальний температурний режим [20].

ТОВ «Еір Київ Карго» успішно співпрацює з найвідомішими авіакомпаніями світу, такими як British Airways, Lufthansa, Air France, Turkish Airlines тощо [19].

Проаналізувавши фінансові показники підприємства у динаміці за останні 5 років, можна зробити висновок, що більшість коефіцієнтів фінансової стійкості не відповідають нормальним значенням. Це означає, що у підприємства недостатньо власних фінансових коштів, щоб забезпечити запаси й витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості та своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Проте усі коефіцієнти ліквідності є в межах норми, що показує його здатність швидко продати активи й одержати гроші для сплати своїх зобов'язань.

Здійснення міжнародної діяльності є невід'ємною частиною діяльності ТОВ «Еір Київ Карго». Провівши діагностику поточного рівня ефективності міжнародних операцій підприємства було визначено, що якість послуг підприємства по організації та виконанню обробки поштово-вантажних повітряних перевезень відповідає міжнародним та українським стандартам. Тому, проаналізувавши міжнародну діяльність підприємства, можна зробити висновок, що ТОВ «Еір Київ Карго» має великі перспективи та можливості, які необхідно використати з метою покращення діяльності підприємства та розвитку зовнішньоекономічного напрямку. Зручне географічне розташування між Заходом і Сходом, виходами до морів та сім сухопутних кордонів мають сприяти цьому [25].

За рівнем доходів та обсягом перевезень ТОВ «Еір Київ Карго» знаходиться серед підприємств, які поширені по всьому світу, які мають великий досвід праці на ринку вантажних перевезень та займаються мультимодальними перевезеннями. Саме тому, щоб покращити та закріпити свої позиції серед найкращих транспортно-експедиційних підприємств України, ТОВ «Еір Київ Карго» буде запропоновано відкрити філію в іншій країні та як наслідок, впровадити мультимодальні перевезення.

Визначивши та проаналізувавши проблемні аспекти ТОВ «Еір Київ Карго», було запропоновано наступні шляхи вдосконалення міжнародної діяльності:

- удосконалення системи збору, аналізу та використання статистичних даних;
- забезпечення розвитку мультимодальних транспортних технологій, здійснення перевезень залізничним транспортом;
- проведення роз'яснювальних бесід з працівниками для прийняття та активної участі у змінах;
- відкриття філії підприємства закордоном;
- участь у міжнародних виставках з метою пошуку нових партнерів та клієнтів [27].

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Оцінка альтернативних варіантів стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємства

Розвиток будь-якого господарюючого суб'єкта є безперервним процесом, який вимагає фінансових ресурсів як власних так і залучених. Інвестиційні ресурси дають можливість підприємству збільшити ефективність роботи підприємства шляхом реалізації 400 нових проектів, особливо міжнародних. Однак перед кожним підприємство завжди постає питання, який вид інвестиційних ресурсів обрати та як покращити інвестиційну привабливість на ринку інвестиційних послуг. Тому постає питання аналізу сучасного стану джерел фінансування та методика їх залучення компаніями [43].

Однак мінливість середовища вимагає постійного пошуку та аналізу нових джерел інвестиційного забезпечення підприємства. Питання додаткового фінансування є особливо актуальним для підприємств, які розробляють проекти щодо міжнародної діяльності [43].

Інвестиційне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства з одного боку, – це безперервний, послідовний процес пошуку, залучення та використання різних видів інвестиційних ресурсів, необхідних для здійснення міжнародної діяльності, а з іншого, – складна система, що містить джерела інвестиційних ресурсів, форми та інструменти інвестування, які в сукупності дають змогу обґрунтовано обрати спосіб ресурсного забезпечення, що забезпечує комплексний підхід до вирішення питання інвестування [44]. Аналіз діяльності підприємств національної економіки показує, що з метою укріплення конкурентних позицій на ринку, одержання прибутку, стійкого розвитку підприємства та мотивації діяльності необхідним є налагодження механізму інвестування, що дозволить забезпечити залучення інвестиційних ресурсів для

реалізації існуючих (потенційних) ринкових можливостей та їх міжнародного розвитку [44]. Система механізмів фінансування (інвестування) подана на рис.3.1.

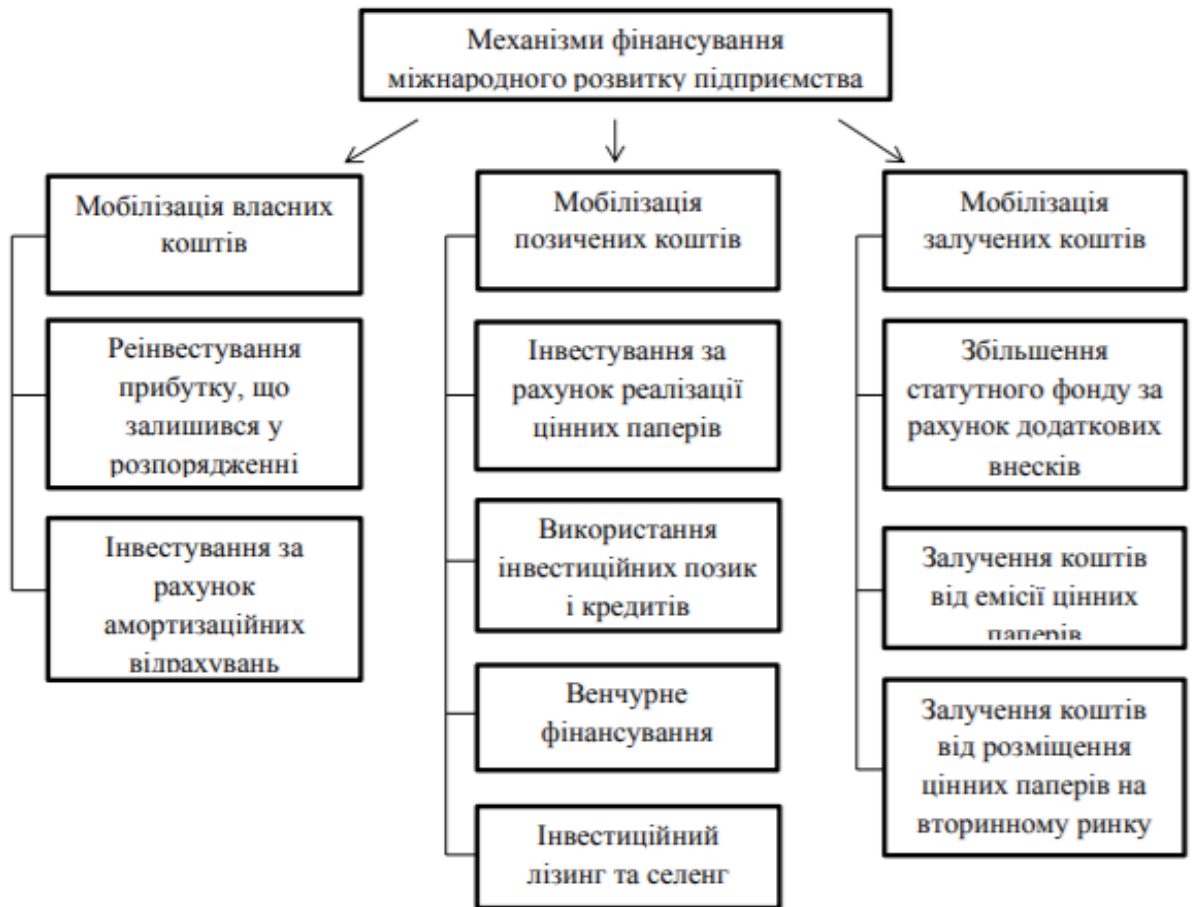


Рис.3.1. Система механізмів фінансування розвитку підприємства

Джерело: [45]

Як бачимо, застосовуються такі групи механізмів фінансування міжнародної діяльності підприємства, як механізми мобілізації власних коштів підприємства, механізми мобілізації позикових коштів та механізми мобілізації залучених коштів [43].

1. Механізми мобілізації власних коштів. Власні кошти суб'єкта господарювання для фінансування міжнародних проектів визначають його інвестиційну активність. Відсутність власних джерел фінансування автоматично знижує інвестиційну привабливість підприємства на ринку інвесторів [43].

Для українських підприємств даний вид фінансування є основним. Закордоном підприємницькі структури, природно, за певних економічних умов і сприятливого інвестиційного клімату, інвестують значну частину прибутку у власний розвиток [43].

Так як проаналізувавши результати фінансової діяльності ТОВ “Еір Київ Карго”, було зроблено висновок, що власних коштів недостатньо для фінансування розвитку міжнародної діяльності підприємства, то слід розглянути інші механізми.

2. Механізми мобілізації залучених коштів. Акціонерні підприємства використовують механізм залучення коштів шляхом емісії цінних паперів. Процес залучення інвестицій відбувається шляхом емісії акцій та реалізацією їх серед інвесторів. В даному випадку можуть бути 406 вітчизняні та зарубіжні інвестори. В українській практиці акціонерні підприємства продають великі пакети акцій задля залучення іноземних партнерів. Однак основний акцент робиться на великих інвесторах, забуваючи при цьому про дрібних, хоча для них є суттєвий потенціал. Залучення коштів від емісії цінних паперів дає можливість шляхом диверсифікації джерел інвестування швидко накопичувати кошти, необхідні для інвестування різноманітних видів міжнародної діяльності акціонерних підприємств [43].

3. Механізми мобілізації позикових коштів. Серед позичених коштів у світі найбільша доля припадає на використання інвестиційних довгострокових позик та кредитів. Для українських підприємств дане джерело не є значним у загальному обсязі інвестицій, так як нестабільна економічна та політична ситуація стримує використання кредитування як джерела фінансування. Умови за якими банки провокують кредитні ресурси, та саме високі відсоткові ставки та вимоги до позичальників, не є прийнятними для підприємців. Практика закордонного ведення бізнесу все більше використовує венчурний капітал, за допомогою якого фінансується багато проектів як у країнах із розвинутою економікою, так і в країнах, які проводять економічні реформи. Для венчурного фінансування характерні такі особливості як: інвестиції здійснюються у формі

участі в статутному фонді підприємства (принаймні у більшості випадків); інвестування розраховане на довгостроковий період; інвестори беруть участь у діяльності компанії, що фінансується. Венчурним фінансуванням проектів здебільшого користуються великі компанії, що дає їм можливість швидше поставляти на ринок нову продукцію, перебудовувати систему виробництва та збуту оперативніше та з меншими витратами, швидше реагувати та пристосовуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [43].

Для відкриття філії у Шанхаї на перший рік необхідно витрати 2150500 грн. Наразі у ТОВ “Еір Київ Карго” немає таких грошей, тому було вирішено брати кредит.

Від чого залежить розмір кредиту для малого і середнього бізнесу? Кредити підприємцям надаються з урахуванням рентабельності компанії. Сума коштів, що надаються також буде залежати від дати реєстрації підприємства. Кредит для малого та середнього бізнесу - особливий банківський продукт, спрямований на підтримку і розвиток підприємництва шляхом надання позик на різні бізнес-цілі. У розвинених країнах він є одним з ключових драйверів розвитку економіки і вкрай рентабельним продуктом для самих фінансових установ [46].

Нижче наведено приклад наданого кредиту в залежності від терміну існування фірми:

- 3-6 місяців - до 2 тисяч доларів;
- 6-12 місяців - до 5 тисяч;
- Рік і більше - до 20 тисяч;
- 1-3 роки - до 30 тисяч;
- 5 років - понад 30 тисяч [47].

На жаль, беззаставні кредити для малого бізнесу видаються на порівняно невелику суму, індивідуально встановлену в кожному банку. Якщо необхідна сума більше, внести заставу все ж доведеться [47]. Заставою може бути:

- Нерухомість;
- Автотранспортний засіб;
- Товар в обороті, а також готова продукція, сировина або матеріали;
- Майбутній урожай (стосується сільського господарства) [47].

Для деяких напрямків бізнесу є можливість взяти кредит підприємцям без застави і на індивідуальних умовах. До пріоритетних напрямів відносять:

- ІТ- сфера (вважається перспективним напрямком);
- Медичні послуги;
- Фірми, які займаються експортом;
- Організації, які здійснюють сільськогосподарську діяльність [47].

Але важливо розуміти, що перед ухваленням рішення про взяття позики, варто уважно вивчити і порівняти всі кредитні пропозиції для підприємців і прорахувати можливі ризики. Варто об'єктивно оцінювати свою платоспроможність і мати чіткий план використання грошей. Тоді кредит стане драйвером зростання, а не важким фінансовим якорем [47].

Останнім часом розвиток кредитних продуктів для малого і середнього бізнесу стало одним з ключових пріоритетів українських банків. Після кризи 2014-2016 рр. на такі кредити сформувався дуже серйозний відкладений попит, і сьогодні банки вступили в жорстку конкуренцію за платоспроможних клієнтів [47]. Тому було проаналізовано 6 банків та їх пропозиції щодо кредитування суб'єктів малого бізнесу.

Результати аналізу представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Умови надання кредитів на розвиток малого бізнесу різних банків
України**

	Ощадбанк	Приватбанк	Credit Agricole	Укрексімбанк	Ukrsibbank	Конкорд банк
Сума, грн.	Будь-яка	500 000,00 - 10 000 000,00 грн.	Будь-яка	50 000,00 - 100 000 000,00 грн.	Будь-яка	до 20 000 000,00 грн.
Розмір першого взносу	25%	40%	25%	0%	30%	30%
Відсоткова ставка	18,2%	19%	20%	19%	18,9%	14%
Одноразова комісія	0,2%	немає	1%	немає	1%	1%
Щомісячна комісія	немає	немає	немає	0,1% від суми	немає	немає
Страховання	0,3%	немає	0,3%	0,3%	0,4%	0,3%
Максимальний термін кредиту	3 роки	5 років	7 років	5 років	1 рік	3 роки
Термін оформлення кредиту	1 місяць	1 тиждень	-	2 тижні	2-3 тижні	1 місяць

Джерело: [48]

Проаналізувавши порівняльну таблицю умов надання кредитів на розвиток бізнесу різних банків України, можна зробити наступні висновки. Найменший розмір першого взносу в Укрексімбанку – 0%, а найбільший у Приватбанку. Беручи до уваги відсоткову ставку, то ставка Конкорд банку найнижча і становить 14%, в той час як найбільша – у Креді Агріколь (20%). Перевагою Приватбанку та Укрексімбанку є відсутність одноразової комісії, проте в той час як у всіх банків щомісячна комісія відсутня, то у Укрексімбанку вона становить 0,1% від суми кредиту. Максимальний термін кредиту найбільший у банку Креді Агріколь (7 років), а найменший – у Укрсіббанку (1 рік). І аналізуючи термін оформлення кредиту, можна зробити висновок, що у Приватбанку він найменший – займає лише 1 тиждень, в той час як у Ощадбанку він сягає 1 місяця [48].

Далі розрахуємо суму платежів при відкритті кредиту у банках на суму 2,000,000 грн на термін 1 рік (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок суми платежів різних банків України

	Ощадбанк	Приватбанк	Credit Agricole	Укрексімбанк	Ukrsibbank	Конкорд банк
Сума, грн.	2,000,000 грн.	2,000,000 грн.	2,000,000 грн.	2,000,000 грн.грн.	2,000,000 грн.	2,000,000 грн..
Термін кредиту	1 рік	1 рік	1 рік	1 рік	1 рік	1 рік
Страховання	0,3%*2млн. н. = 6000 грн.	0 грн.	0,3%*2млн. н. = 6000 грн.	0,3%*2млн. = 6000 грн.	0,4%*2млн. = 8000 грн.	0,3%*2млн. . = 6000 грн.
Сума кредиту зі страхуванням	2,006,000	2,000,000	2,006,000	2,006,000	2,008,000	2,006,000
Відсоткова ставка	18,2%*2,006,000 = 365092 грн.	19%*2млн. = 380000 грн.	20%*2,006,000= 401200 грн.	19%*2,006,000 = 381140 грн.	18,9%*2,008,000 = 379512 грн.	14%*2,006,000 = 280840 грн.
Одноразова комісія	0,2%*2,006,000 = 4012 грн.	немає	1%*2,006,000= 20060 грн.	немає	1%*2,008,000 = 20080 грн.	1%*2,006,000 = 20060 грн.
Щомісячна комісія	немає	немає	немає	0,1% *2,006,000* 12 = 24072 грн.	немає	немає
Сума платежів	375104 грн.	380000 грн.	427260 грн.	411212 грн.	407592 грн.	306900 грн.

Джерело: [розраховано автором на основі табл.3.1]

Отже, проаналізувавши таблицю 3.2, можна зробити висновок, що найменша сума платежів за кредит сумою 2,000,000 грн., взятий на один рік буде у Конкорд банку (306900 грн.), на 68204 грн. більше буде у Ощадбанка (375104 грн.), і трохи більше за Ощадбанк у Приватбанку (380000 грн.). Оцінивши умови, які пропонують банки, було прийнято рішення брати кредит у Конкорд банку.

Банк Конкорд пропонує програму кредитування “Терміновий кредит” і 2 форми його погашення: ануїтет і класична. Для погашення кредиту підприємством було обрано класичний метод, для якого характерні нерівні за

сумою платежі , які зменшуються з кожним місяцем. Щомісячний платіж в даному випадку включає частину від основної суми боргу (тіла кредиту) і частину від суми відсотків. Так як відсотки нараховуються на залишок заборгованості, а вона щомісяця зменшується, то і розмір платежів з часом стає все менше [49].

Отже, підприємство взяло кредит в сумі 2 000 000 гривень (2 006 000 грн. зі страхуванням) під 14 % на 1 рік. Розрахуємо суму частини від тіла кредиту, яку виплачуватиме позичальник щомісяця:

$$2.006.000 : 12 \text{ місяців} = 167166,7 \text{ грн.}$$

$$\text{Місячна ставка становитиме} = 14\% : 12 = 1,17\%$$

$$\text{Одноразова комісія} = 20060 \text{ грн.}$$

Тобто платіж за перший місяць становитиме:

$$2,006,000 * 1,17\% = 23403,4 \text{ грн.} + 20060 \text{ грн.} = 43463,4 \text{ грн.}$$

Значить, у першому місяці позичальник сплатить 167166,7 гривень з тіла кредиту і 43463,4 гривень з відсотків , тобто всього йому буде потрібно внести на позичковий рахунок 210630.10 гривень.

У другому місяці сума платежу зміниться за рахунок зменшення основного боргу. Заборгованість буде дорівнює 1838833.30 гривень, т.к. 167166,7 гривень погасили минулого місяця. Сума відсотків у другому місяці складе 21453.10 гривень. Таким чином , всього в 2-й місяць клієнт повинен сплатити 188619.80 гривень. Подальші розрахунки зведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Графік погашення кредиту класичним способом

Місяць	Сума щомісячного платежу	Складові			Залишок позики
		%	Погашення основної суми позики	Одноразова комісія	
1	210630.10	23403,4	167166,70	20060	1838833.30
2	188619.80	21453.10	167166,70		1671666.60
3	186669.50	19502.80	167166,70		1504499.90
4	184719.20	17552.50	167166,70		1337333.20
5	182769.00	15602.30	167166,70		1170166.50
6	180818.70	13652.00	167166,70		1002999.80
7	178868.40	11701.70	167166,70		835833.10

Продовження таблиці 3.3

8	176918.10	9751.40	167166,70		668666.40
9	174967.90	7801.20	167166,70		501499.70
10	173017.60	5850.90	167166,70		334333.00
11	171067.30	3900.60	167166,70		167166.30
12	169116.60	1950.30	167166,30		0.00
Всього	2178182.20	152122.20	2,006,000	20060	

Джерело: [розраховано автором]

Отже, у таблиці 3.3 представлено графік погашення кредиту класичним способом, що передбачає суму щомісячного платежу, що зменшується в залежності від залишку позики. Таким чином, загальна сума, яка маж бути сплачена по відсоткам становить 152122,2 грн., а по основній сумі позики – 2006000 грн. Тобто, загальна сума платежу за класичним методом погашення позички становитиме 2178182.2 грн.

3.2. Розробка стратегічної програми підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Відкриття філії у Шанхаї, який є крупним транспортним вузлом дасть змогу ТОВ “Еір Київ Карго” організувати перевезення усіма видами транспорту, що розширить можливості для розвитку компанії та пошуку партнерів і клієнтів. Це також дасть можливість полегшити процес вантажоперевезення та оформлення вантажу, а також зменшити витрати, розширити клієнтську базу та урізноманітнити спектр послуг, що надаються. Крім того, Китай є важливою країною для співпраці з країнами Азії і відкриття філії в цій країні дасть підприємству великі можливості для розвитку.

Відкриття філії в Китаї досить складний та довготривалий процес. Для того щоб уникнути підводних каменів при реєстрації і діяльності компанії краще скористатися послугами професіоналів зі знанням специфіки роботи в Китаї. Перш ніж відкривати філію ТОВ “Еір Київ Карго” в іншій країні, обов'язково з'їздити і подивитися все своїми очима, провести переговори з майбутніми партнерами [38].

Реєстрація філії в Китаї займає 10-12 місяців. Процедура реєстрації в Китаї досить стандартна, але при цьому нешвидка. Останнє - через те, що на ведення комерційної діяльності необхідно отримати дозвіл Торгової палати і Міністерства комерції, які, як правило, не дуже поспішають [39].

Розглянемо детальніше процедуру з відкриття філії підприємства в *Китаї*.

1. Обрати агентство, яке допоможе з організацією та управлінням філії

При відкритті та управлінні філією у Китаї потрібно довіритися професіоналам, які не тільки вільно володіють мовою, але ще і компетентні в юридичних і фіскальних питаннях [39].

2. Дізнатися позицію влади до іноземців у випадку діяльності компанії: чи є які-небудь заохочення, заборони або обмеження [39].

У деяких промислових секторах Китай заохочує іноземні інвестиції (зазвичай це виражається в фіскальних стимулах). Є також сфери бізнесу, обмежені для іноземців. Там закордонний партнер може хіба що мати частку в спільному підприємстві з китайськими партнерами - не більше 49% капіталу. А є сектори, повністю закриті для іноземців. Цю інформацію легко знайти онлайн, наприклад, в Каталозі керівництва з іноземних інвестицій [39].

В цілому доброзичливі для іноземців сектори пов'язані з інноваціями в галузі захисту екології, експорту або розвитку відстаючих регіонів країни. Обмеження часто пов'язані з нанесенням шкоди екології. Закриті ж сектори найчастіше пов'язані з політикою або становлять загрозу національній безпеці [39].

3. Перевірити величину ринку сфери транспортних послуг у Китаї.

Якщо ви оберете занадто великий ринок, є ймовірність, що вам відмовлять. В такому випадку обмеження і заборони ростуть пропорційно [39].

4. Підготувати всі необхідні документи для отримання державної ліцензії на ведення бізнесу в Китаї.

Щоб отримати дозвіл на ведення бізнесу в Китаї, потрібно подати на розгляд ось ці документи [40]:

- Назва компанії на китайському. Щоб не повторити вже існуючу назву, для початку треба затвердити її в Адміністрації з питань промисловості і торгівлі в тому місті, де планується відкрити компанію (Шанхай). Перевірка триватиме від 2 до 15 днів в залежності від місця подачі [40].
- Список партнерів (або компаній), які контролюють підприємство, теж потрібно затвердити заздалегідь.
- Структура управління - імена всіх директорів, генерального менеджера, керуючого, юридичного представника (іноді одна людина поєднує відразу кілька посад). Прикладаються також кольорові копії паспортів всіх вищеперерахованих людей [40].
- Юридична адреса компанії (а також ім'я і номер телефону орендодавця). Адреса компанії повинна бути "ексклюзивною". Не можна заради економії ділити приміщення з іншими компаніями або взагалі вести справи з віртуального офісу. Адреса повинна відповідати специфіці бізнесу, тобто якщо компанія працює з виробництвом, не можна реєструвати офіс в центрі міста. Обов'язково пред'являють договір про оренду або придбання нерухомості [40].
- Статутні документи, в яких описується сфера бізнесу, структура управління, спосіб повернення інвестицій і так далі.
- Число, національність, заробітна плата і премії для співробітників.
- Реєстраційний капітал і повний обсяг інвестицій (включає реєстраційний капітал і можливі "позички" в майбутньому).
- Аналітичний прогноз: бізнес-план і бюджет інвестицій за зразком, наданим владою.
- Інші документи на вимогу: перелік варіюється в залежності від спрямованості бізнесу та міста, де зареєстрована юридична адреса компанії [40].

5. Отримати дозвіл у влади.

Щоб отримати дозвіл на ведення бізнесу і ліцензію, потрібно звернутися в два різних державних органи: Міністерство торгівлі і Державну адміністрацію

індустрії і торгівлі (SAIC). У SAIC місцеві органи називаються за місцем їх локації, наприклад Shanghai AIC або Hangzhou AIC [39].

Одним з ключових моментів для отримання дозволу є спрямованість бізнесу. Якщо відповідальні органи вирішать, що ваша фірма потрапляє в "обмежену" або "заборонену" категорію, сферу можуть змінити або взагалі відмовити у виконанні запиту [39].

Відповідальний орган повинен повідомити про своє рішення і видати сертифікат протягом 90 днів з моменту подачі заяви. В разі "непередбачених обставин" (вельми розмитих в китайському законодавстві), цей період може бути продовжений для "подальшого розгляду" [39].

б. Отримати ліцензію на ведення бізнесу.

Коли отримується сертифікат з дозволом, то є 30 днів на те, щоб зареєструватися в AIC і подати запит на бізнес-ліцензію.

Необхідні документи для подачі запиту на бізнес-ліцензію [39]:

- заява;
- статутні документи;
- сертифікат дозволу на ведення бізнесу;
- назва компанії на китайському;
- копія бізнес-ліцензій всіх інвесторів;
- рекомендаційний лист з банку, в якому відкрито аккаунт компанії;
- перелік імен директорів, генерального менеджера, керуючого і юридичних представників.

Датою заснування компанії значиться дата отримання бізнес-ліцензії [39].

7. Відкрити рахунок у банку і вкласти реєстраційний капітал.

Коли вже є бізнес-ліцензія, для старту роботи фірми вам потрібно перевести реєстраційний капітал на банківський рахунок вашої компанії. Можна завести аккаунт в Bank of China або будь-якому іншому банку, схваленому SAFE (State Administration of Foreign Exchange - державних адміністрацій з питань іноземного обміну) (рис.3.2) [39].

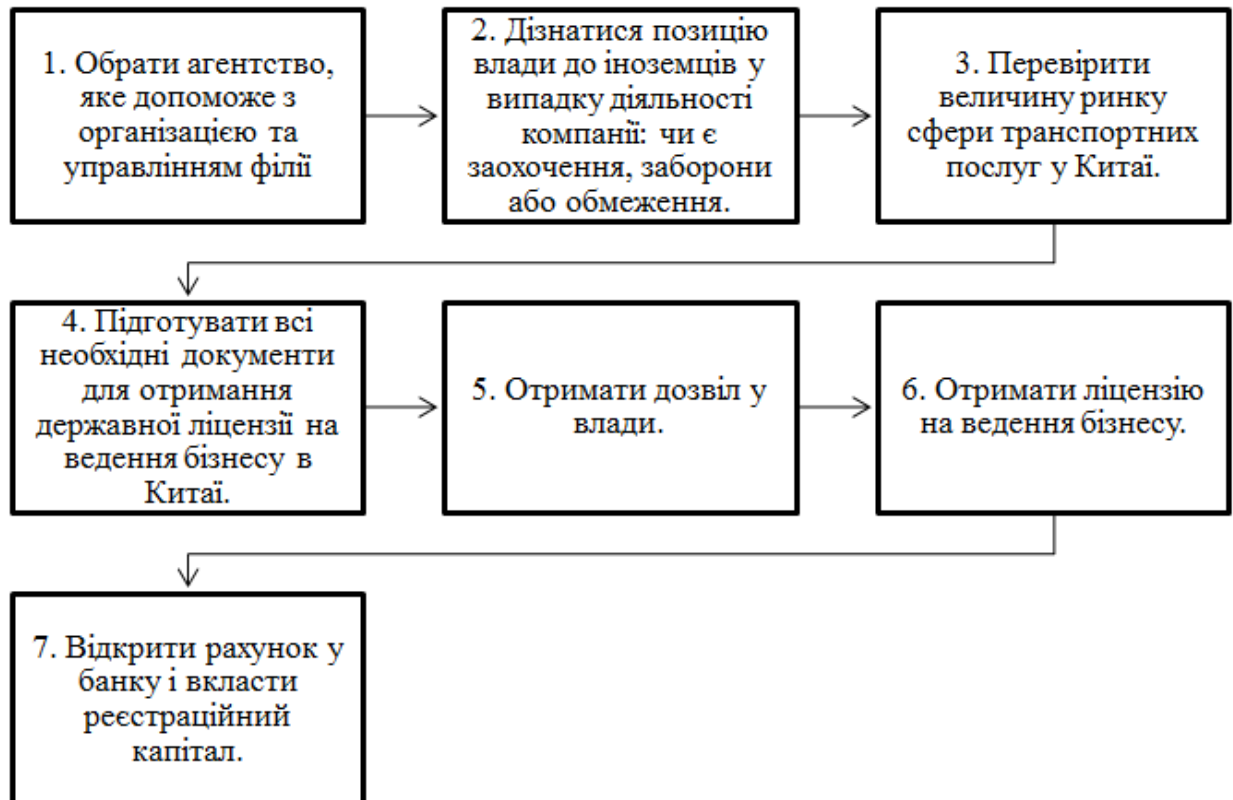


Рис. 3.2. Процедура відкриття філії у Китаї

Джерело:[39]

У Китаї для іноземних філій є два основні податки: ПДВ (ставка 17%) і податок на прибуток (25%). Місцеві уряди можуть дати підприємцю, який реєструє фірму на його території, певні пільги. Навіть всередині Шанхая різні районні управи пропонують відмінні один від одного податкові послаблення, прагнучи залучити іноземних інвесторів саме на свою територію [40].

Дозвіл на ведення малого бізнесу в Китаї передбачає наявність у підприємця, щонайменш, 150 тисяч доларів. Також у штаті працівників обов'язково має бути людина, яка живе у Китаї, знає як китайську, так і українську чи російську мову, також він має знатися на особливостях функціонування ТЕП [41].

Розпочати роботу на новому ринку необхідно з відкриття філії підприємства з невеликою кількістю людей, які мають високу кваліфікацію та навички в сфері транспортно-експедиційного обслуговування, які зможуть надати повний спектр послуг та забезпечити надійне перевезення (рис.3.3).

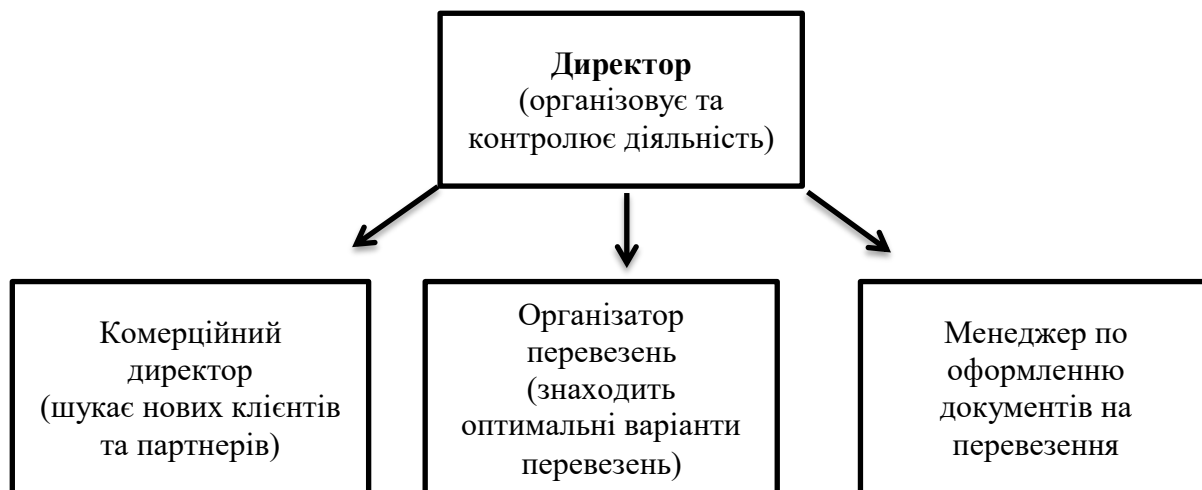


Рис.3.3. Варіант організаційної структури філії закордоном

Джерело: [Складено автором]

Генеральний директор є основним спонсором змін, так як він володіє в організації владою ухвалювати проведення перетворень, а також організовує діяльність та здійснює контроль. При цьому *комерційний директор* вивчатиме ринок Китаю і споживчий попит, займатиметься просуванням підприємства та пошуком нових клієнтів та партнерів. *Організатор перевезень* встановлюватиме вимоги відносно кількості, періодичності поставок і якості наданих послуг та складатиме графік відправки вантажів. *Менеджер по оформленню документів на перевезення* здійснюватиме документальне оформлення вантажів згідно з вимогами китайських партнерів.

Розвиток підприємства на міжнародному ринку виявляється найбільш ефективним при використанні його в сполученні з рекламою. Рекламою називається будь-яка оплачена форма неособистих уявлень про послугу чи підприємство і просування цих відомостей до його клієнта. Її мета - стимулювання попиту або створення образу фірми. За допомогою реклами в свідомості потенційного клієнта формується образ підприємства та його послуг. Для того щоб завоювати ринок або хоча б почати реалізацію послуги, потрібна реклама [50].

Діяльність українських підприємств на ринку транспортно-експедиторських послуг в багатьох випадках характеризується недостатнім

застосуванням або неефективністю їхнього маркетингового забезпечення [50]. Конкретними управлінськими проблемами при цьому є:

- 1) недосконалість стратегічного та тактичного управління транспортно-експедиторською діяльністю в країні;
- 2) дуже низький рівень застосування інструментів маркетингу;
- 3) неузгоджене застосування маркетингових інструментів і логістичних принципів у процесі діяльності на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Відомо, що традиційний комплекс маркетингу включає всі заходи, які може вести підприємство для активізації попиту на послугу, і які узагальнено зазвичай поділяють на чотири основні групи: товар (послуга), ціна, методи збуту (місце) і методи просування (просування) [51].

Для ТЕП найбільшого значення серед визначених вище чотирьох компонентів маркетингового забезпечення набуває елемент «Просування», який по суті відповідає на питання «Яким способом інформація про товар компанії буде поширюватися на ринку?» [51].

В контексті маркетинг міксу під просуванням розуміються всі маркетингові комунікації, які дозволяють привернути увагу споживача до товару, сформувані знання про товар і його ключових характеристиках, сформувані потребу в придбанні товару і повторні покупки. До просування відносяться такі маркетингові комунікації як: реклама, просування в місцях продажів, пошукова оптимізація, PR, прямий маркетинг та інші [51].

Втім, використання кожного із засобів просування обумовлюється іншими компонентами маркетинг-міксу, а саме особливостями товару чи послуги, ціною та місцем де власне буде відбуватись збут послуги [51].

Методи міжнародної маркетингової комунікації залежно від характеристики каналів передачі інформації поділяються на два основних види:

- *опосередковані* (технічні), до яких належать реклама, стимулювання продажів, дизайн товару, мерчандайзинг тощо;
- *безпосередні* (особисті), до яких належать виставки/ярмарки,

презентації, переговори, персональний продаж, використання яких є особливо важливим для нових підприємств, оскільки саме вони сприяють позитивному іміджу підприємства за кордоном і дають можливість дізнатися про очікування іноземних клієнтів [51].

До найбільш актуальних заходів просування ТЕП на міжнародному ринку пропонуємо віднести такі:

1. Інтернет-реклама.
2. Розсилки по електронній пошті.
3. Зовнішня реклама.
4. Виставки [51].

Інтернет-маркетинг можна визначити як теорію і методологію організації маркетингової діяльності в середовищі інтернету. Фактично інтернет-маркетинг володіє всім набором інструментів класичного маркетингу, проте роблячи його доступним для більшої кількості користувачів. На думку фахівців в області інтернет-маркетингу, «одним з основних властивостей середовища інтернету є її гіпермедійна природа, що характеризується високою ефективністю в поданні та засвоєнні інформації, що значно підвищує можливості маркетингу в посиленні взаємозв'язку підприємств і споживачів» [52].

Використовуючи інтернет і основи інтернет-маркетингу, компанії можуть отримувати детальну інформацію про запити кожного індивідуального замовника і автоматично надавати продукти і послуги, що відповідають індивідуальним вимогам. Таким чином, Інтернет сприяє переходу від масового маркетингу до маркетингу «один-на-один» [52].

Є кілька видів реклами в інтернеті. Кожен із них має свої особливості, переваги і недоліки. І тому підбирається індивідуально для кожного клієнта. Основні види інтернет реклами представлені на рис.3.4:

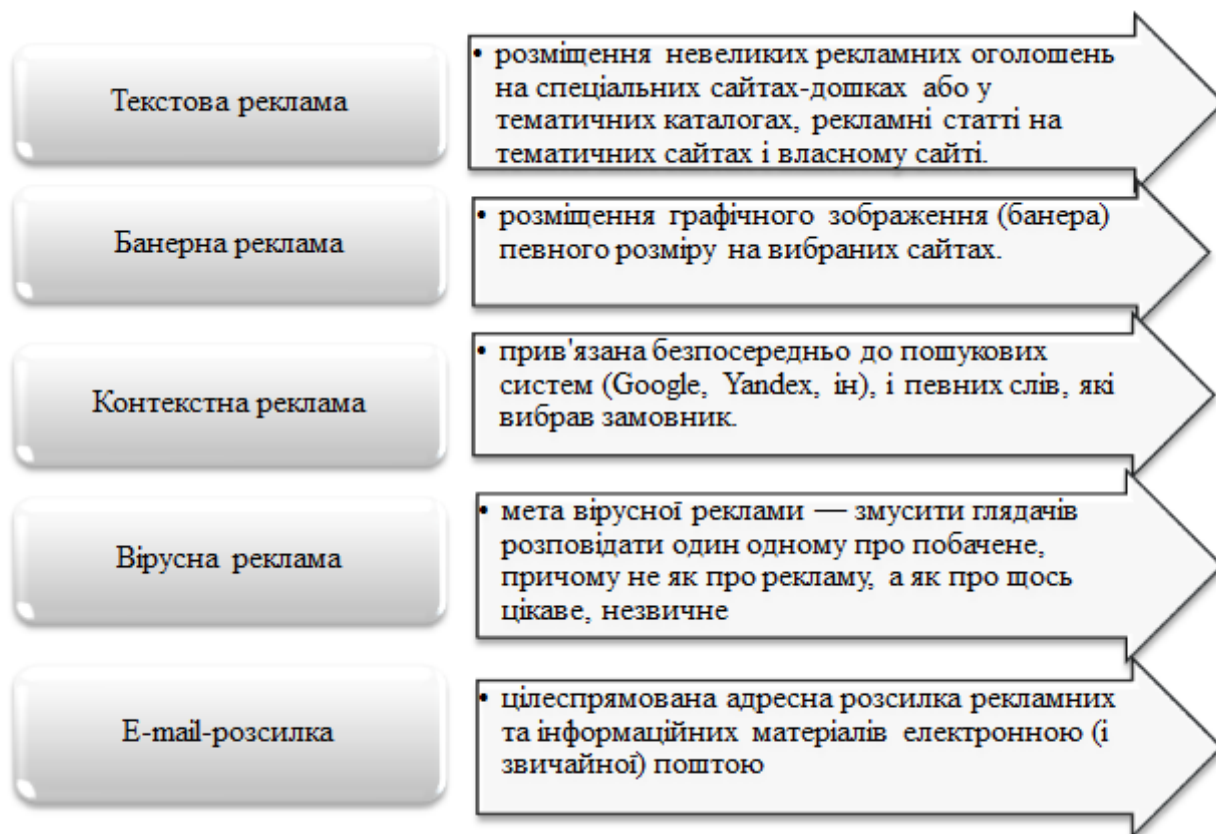


Рис.3.4. Основні види інтернет-реклами

Джерело: [Складено автором на основі 52]

Фактично інтернет-маркетинг має на увазі цілий комплекс дочірніх галузей, що включають не тільки банерну рекламу, а й методики проведення маркетингових досліджень в інтернеті, зокрема, вивчення попиту та споживчої аудиторії, освоєння алгоритмів формування і забезпечення високої ефективності рекламних кампаній, способів правильного позиціонування торгової марки на ринку, а також багато і багато іншого. - пошукові системи. Останнім часом інтерес до пошукової оптимізації (SEO) як способу просування значно зріс. Цей інтерес обумовлений тим, що розташування сайту в перших результатах пошуку дозволяє отримувати безкоштовний трафік з високим коефіцієнтом конверсії, причому даний трафік може в кілька разів перевищувати трафік, створений іншими способами просування. Згідно з даними статистики частка трафіку з пошукових систем по конкретних запитів коливається від мінімальної 7,67% до максимальної 41,90%. Особлива увага приділяється SEO-тексту, він повинен містити 5-15% ключовий термін з ядра запитів [52].

Глобальна мережа Інтернет, як інструмент реклами відрізняється від традиційних рекламних засобів не тільки своїми властивостями, але і застосовуваними підходами. Основна особливість організації реклами в мережі Інтернет полягає в її дворівневому будові [53].

Першою ланкою реклами в Інтернеті є зовнішня реклама у вигляді банерів, текстових блоків та інших носіїв, що розміщуються на web-сайтах або розсилається по електронній пошті. Другим (і центральним) ланкою реклами в Інтернеті є web-сайт, що представляє основний обсяг інформації та послуг. Тобто все те, що користувач отримує після взаємодії з зовнішньою рекламою, розміщується саме на ньому [53].

Наявність корпоративного Інтернет-сайту є обов'язковою умовою успішного розвитку бізнесу в сучасних умовах функціонування. Основна мета корпоративного сайту - надання відвідувачам інформації про компанії, вироблених продуктах, контактної інформації та т.д. Іншими словами про все, що може знадобитися потенційному клієнту [53]. Тому наступним етапом розглянемо та проаналізуємо веб-сайт підприємства (рис.3.5):

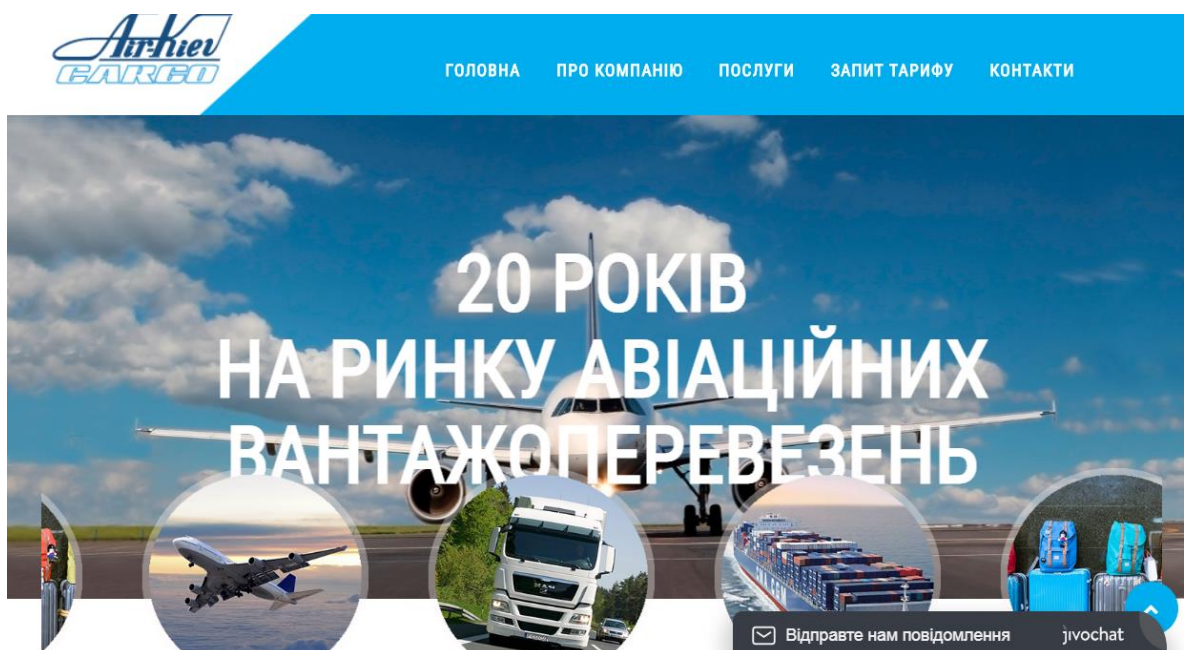


Рис. 3.5. Веб-сайт ТОВ “Еір Київ Карго”

Джерело: [20]

Проаналізувавши веб-сайт підприємства слід надати деякі рекомендації по його вдосконаленню з метою кращого просування на міжнародному ринку.

По-перше, якщо ТОВ “Еір Київ Карго” збирається виходити на китайський ринок, то слід додати китайську мову або ж розробити окремий веб-сайт лише для китайських партнерів. По-друге, слід додати інформацію про партнерів та відгуки клієнтів для формування бранда підприємства. По-третє, на сайті не вистачає інформації про основні напрямки перевезень та авто і авіа парк підприємства. Впровадивши ці зміни та налаштувавши SEO-оптимізацію, просування підприємства через веб-сайт стане значно ефективнішим.

Натупним важливим інструментом інтернет-маркетингу є соціальні мережі, тому слід зазначити, що жителі Китаю - одні з найактивніших у світі користувачів соціальних мереж. За даними дослідження McKinsey, 95% інтернет-користувачів в цій країні мають акаунти в соцмережах. 91% хоча б один раз за останні шість місяців користувався соцмережею. Для порівняння, в США цей показник становить 67% [54].

Популярність соціальних мереж впливає на споживчу поведінку китайців. Жителі цієї країни враховують думку лідерів думок при плануванні покупок. Тут грають роль особливості менталітету жителів Китаю: вони скептично ставляться до формальних маркетингових повідомлень, зате довіряють неформальним рекомендаціям і думці інших споживачів [54].

Популярність соціальних мереж і довіра аудиторії до неформальних рекомендацій стали ідеальним середовищем для розвитку маркетингу впливу. Китайські блогери допомагають брендам продавати дорогу продукцію ефективніше традиційної реклами [54].

При роботі з впливовими блогерами в Китаї бізнесу потрібно враховувати особливості місцевого ринку, культури, менталітету аудиторії і підходів до маркетингу. Основні з них перераховані нижче.

Доступ до Твіттеру, Фейсбуку та інших популярних соціальних платформ офіційно заблокований. Проте в Китаї існують власні популярні соціальні мережі (рис.3.6):

WeChat	•Єдиний додаток, без якого в Китаї просто неможливо жити. На платформі є чати, можливість публікувати пости, переглядати стрічку..
Sina Weibo	•Цю соціальну мережу називають «китайським Твіттером». TWeibo перевершує Twitter по функціональності і кількості користувачів.
Baidu Tieba	•Це китайський аналог Reddit. Платформа більше нагадує форум, ніж соцмережу. Вона старше WeChat і Weibo.
Zhizhu	•Китайський варіант Quora. Вважається платформою для інтелектуалів. Тут користувачі задають складні питання і отримують на них експертні відповіді.
Tianya	•Найпопулярніша соціальна мережа серед 30-40 річних користувачів. Тут обговорюють широке коло питань: від політики до розваг і мистецтва.
Renren	•Цей майданчик намагалися розкрити як «китайського Фейсбуку». Вона успішно розвивалася до появи WeChat.

Рис. 3.6. Найпопулярніші соціальні мережі Китаю

Джерело: [54]

WeChat і Weibo залишаються найпопулярнішими універсальними мережами на китайському ринку. Однак серед користувачів Китаю популярні спеціалізовані платформи, на яких збираються любителі спорту, комп'ютерних ігор, літератури і так далі [54].

Китайські споживачі сприймають відкриту рекламу в профілях блогерів без негативу. Більш того, вони довіряють комерційним повідомленнями від відомих людей [54].

У здійсненні маркетингу в Китаї існує багато бар'єрів. 87% з 500 мільйонів користувачів Інтернету в Китаї використовують Baidu, а не Google, але система управління рекламою Baidu повністю китайською мовою. Facebook, Twitter і Youtube заблоковані в Китаї. Якщо серйозніше, в середньому 17% веб-сайтів закордонного бізнесу є повністю або частково недоступними в Китаї в будь-який момент часу, це може статися з будь-яким видом бізнесу [55].

Тому слід звернутися до маркетингового агентства у Китаї, яке знатиме усі тонкощі просування підприємств у китайському інтернеті, наприклад

агентство Glogou пропонує послуги просування для бізнесу та робить ефективну рекламу в Китаї [55].

Розсилка електронною поштою або Direct mail (директ-мейл) — цілеспрямована адресна розсилка рекламних та інформаційних матеріалів електронною (і звичайної) поштою. З переваг слід відзначити те, що продавець посилає рекламні повідомлення безпосередньо покупцеві без посередників. Рекламне послання не конкурує з іншими подібними або з основною інформацією на сайті. Ефективність подібної реклами істотно залежить від збігу рекламного повідомлення з інтересами аудиторії обраної для розсилки. Отже, до підбору бази для розсилки варто підходити серйозно. До того ж обов'язково потрібно мати хорошу цільову сторінку, на яку перейде зацікавлений користувач [56].

Зовнішня реклама - один з основних засобів реклами, носії якого розміщуються поза приміщеннями. Зовнішня реклама розрахована на пішоходів, шоферів, пасажирів громадського транспорту, і т.д. Зовнішня реклама - графічна, текстова, або інша інформація рекламного характеру, яка розміщується на спеціальних тимчасових і/або стаціонарних конструкціях, розташованих на відкритій місцевості, а також на зовнішніх поверхнях будинків, споруд, на елементах вуличного обладнання, над проїжджою частиною вулиць і доріг або на них самих [57].

Особливий різновид реклами представляє зовнішня реклама на транспорті. Наприклад, ТОВ “Еір Київ Карго” може розміщати рекламу на власних та орендованих транспортних засобах. На автотранспортних засобах реклама може бути розміщена тільки в наступних місцях: на боковинах кузовів автобусів до лінії вікон; на бічних поверхнях кузовів (в т.ч. фургонів), грузових (вантажопасажирських) автомобілів (крім автомобілей з похилими білими смугами на бортах), причепів і напівпричепів; на дверях (крім задніх), бічних поверхнях крил легкових автомобілів і мікроавтобусів [57].

Заходи зі зв'язків з громадськістю (PR) частина фахівців з маркетингу розглядають окремо від реклами, як напрямок комунікаційної політики, що має

самостійне значення. Розвиток зв'язків з громадськістю ставить перед собою більш широке коло стратегічних завдань, але багато із заходів в цій області мають яскраво виражену рекламну спрямованість. Однак такі заходи не є прямим закликком до використання послуг підприємства, а викликають інтерес читачів, слухачів, глядачів за допомогою розповіді, інформації про підприємство та її діяльність [57].

Існують різні заходи зі зв'язків з громадськістю, що впливають на різне коло споживачів. До таких заходів належать: виставки, прес-конференції, брифінги, конференції і симпозіуми за участю споживачів; презентації, ювілейні заходи тощо [57].

Для формування і підтримки іміджу підприємства шляхом зв'язків з громадськістю може бути використано майже будь-яка подія, пов'язана з її діяльністю. Так, на прес-конференції або брифінгу, організованих транспортними підприємствами представникам засобів масової інформації може бути повідомлено про початок закупівлі об'єктів інших видів транспорту, введенні їх в експлуатацію, застосування нових технологій доставки вантажів, відкритті нових напрямків тощо [57].

За кордоном ефективним засобом зв'язків з громадськістю вважається видання за рахунок коштів фірми спеціального фірмового журналу [57].

Важливою формою реклами та заходом просування транспортно-експедиторських підприємств на новому ринку є *виставки*. Вони виконують ознайомчу функцію, готують споживачів до появи нових послуг. Виставки є міжнародні (з учасниками з різних країн), галузеві (з демонстрацією різних видів послуг однієї галузі), спеціалізовані (з показом певної групи послуг однієї або декількох суміжних галузей). Значна кількість ярмарків і виставок проводиться в області транспортної техніки і технології, прогресивних способів транспортного обслуговування вантажовласників і населення (додаток Б) [57].

Виставки відкривають багато можливостей для налагодження нових контактів, підсилення співпраці з партнерами, обговорення реформ, інновацій та актуальних проблем розвитку транспорту [57].

Для формування позитивного результату комунікаційна програма просування підприємства на міжнародних ринках має бути комплексною. І, як зазначає М. Мальська, сьогодні актуальним на Заході є поняття комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій, що виникло внаслідок ускладнення просування підприємств на сучасному міжнародному ринку [57].

Перш ніж обрати маркетингову стратегію та джерело реклами проаналізуємо частку глобальних маркетингових витрат китайських підприємств за 2015 рік (рис.3.7).

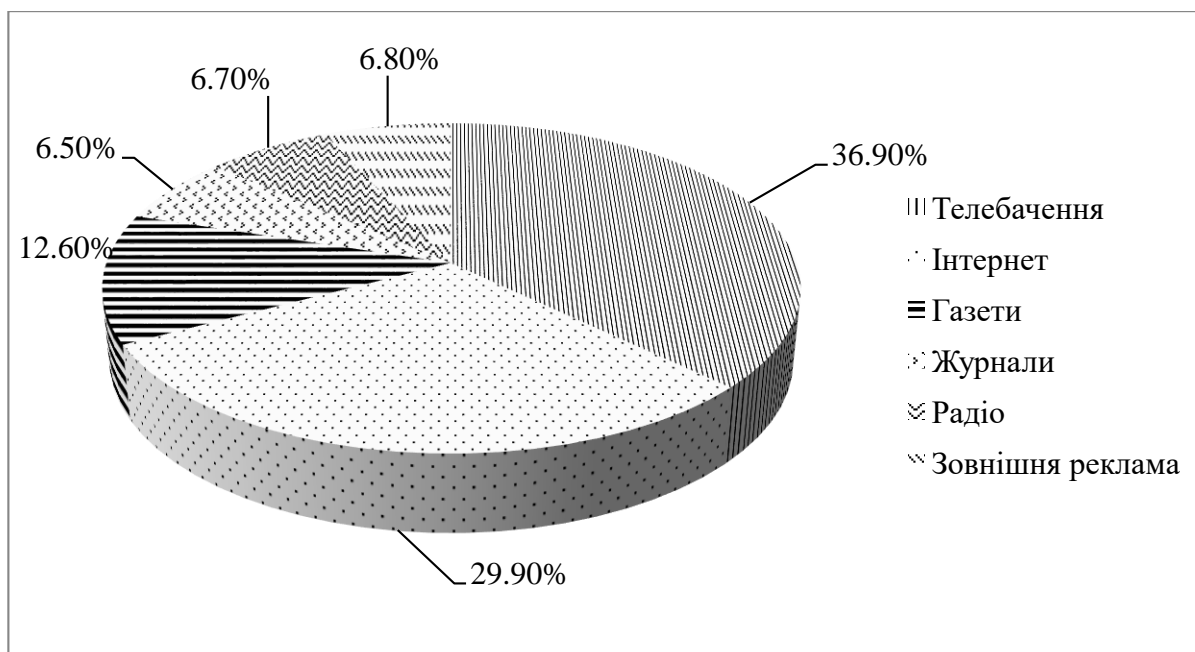


Рис. 3.7. Частка глобальних рекламних витрат китайських підприємств за джерелами у 2015 році

Джерело: [58]

Проаналізувавши діаграму, можна зробити висновок, що у 2015 році найбільша частка глобальних рекламних витрат китайських підприємств припадала на телебачення (36,9%), на інтернет на 7% менше. У три рази менша частка витрат була у газет (12,6%). Найменша частка рекламних витрат у китайських підприємств припадала на журнали (6,5%), радіо (6,7%) та зовнішню рекламу (6,8%).

Далі розглянемо частку глобальних рекламних витрат китайських підприємств за джерелами у 2018 році та порівняємо з показниками у 2015 році (рис.3.8).

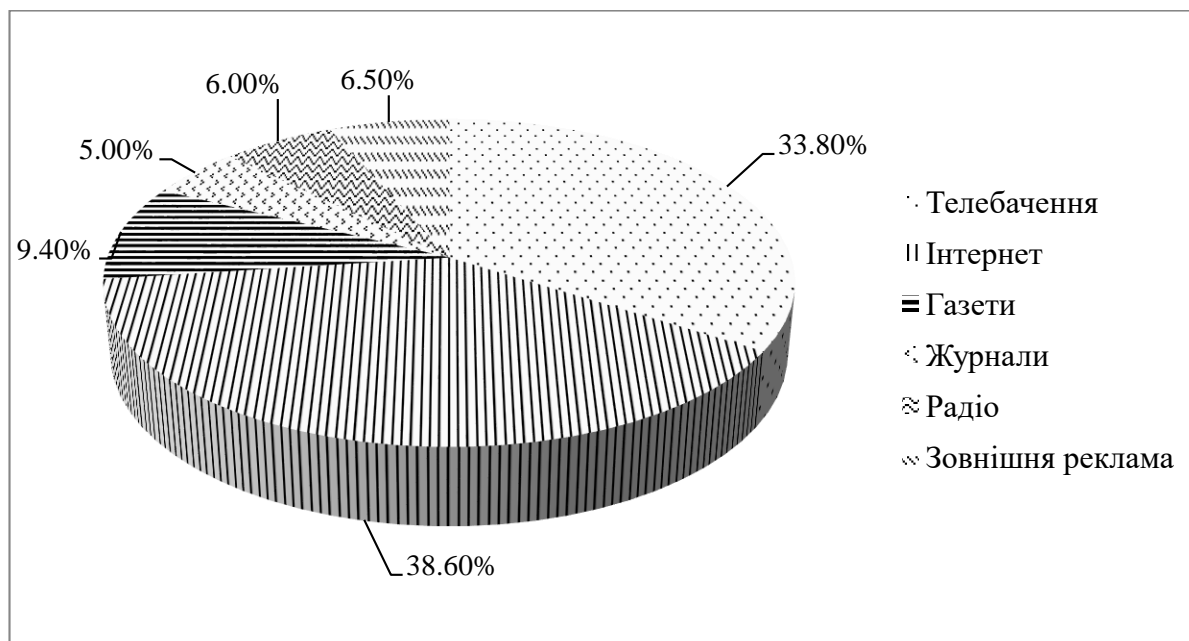


Рис. 3.8. Частка глобальних рекламних витрат китайських підприємств за джерелами у 2018 році

Джерело: [58]

Отже, проаналізувавши вищенаведені діаграми, можна зробити висновок, що витрати китайських підприємств на рекламу у Інтернеті зросли за 3 роки майже на 9%. В той час як витрати на рекламу на телебаченні та у газетах впали на 3% у 2018 році порівняно до 2015 року. Незначні зниження витрат на рекламу можна спостерігати і на рекламу у журналах, на радіо та зовнішню рекламу.

3.3. Економічне обґрунтування напрямів розвитку міжнародної діяльності за рахунок стратегічних рішень

Вихід підприємства на міжнародний ринок, з одного боку, значно розширює можливості підприємства щодо збільшення доходів, а з іншого боку – зумовлює виникнення додаткових витрат. Особливе значення має оцінка ефективності міжнародної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли

господарська самостійність і незалежність неминуче мають привести до підвищення відповідальності й обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо управління міжнародною діяльністю підприємств розробляється із метою підвищення ефективності міжнародної діяльності та досягнення стратегічних цілей господарювання [59].

Ефективність запланованих зовнішньоторговельних операцій набуває особливого значення при встановленні оптимальної структури експорту підприємства та прийнятті ґрунтовних рішень у сфері управління міжнародною діяльністю підприємства. Ефективність є критеріальним показником, що характеризує потенціал та рівень досягнення цілей діяльності підприємства [59].

Рекламна діяльність вимагає великих витрат грошей. Саме тому дуже важливо здійснювати розрахунки ефективності реклами, що дасть можливість:

- отримати економічну інформацію щодо доцільності реклами;
- виявити результативність окремих засобів її розповсюдження;
- визначити умови оптимального впливу реклами на потенційних

покупців [60].

Здійснення реклами потребує наявності специфічної інформації про можливість різних видів і прийомів реклами, їх переваг і недоліків, потужності та економічності різних рекламних засобів [60].

Ефективність реклами повинна з'ясувати зміну попиту, обумовленого проведенням рекламних заходів, встановити прирости обсягу продажу і доходу, обумовленого як самою рекламою, так і затратами на її здійснення [60].

Найбільш відомими є два підходи до визначення ефективності рекламних заходів:

- 1) ефективність психологічного впливу реклами на свідомість людини (привернення уваги до реклами, фіксування у пам'яті тощо);
- 2) економічна ефективність реклами [60].

Для розрахунку ефективності запропонованої стратегії розвитку підприємства на міжнародному ринку розрахуємо скільки капіталу необхідно підприємство на перші три роки для проведення маркетингової кампанії в Китаї. На рис.3.9. представлені ціни китайського маркетингового агентства на просування підприємства:

	Китайський неймін		Адаптація фірмового стилю
Правильне ім'я Вашої компанії, дозволить привернути увагу китайських покупців.	Ціна: від 295 \$	Адаптуйте фірмовий стиль компанії з урахуванням вимог китайського ринку	Ціна: від 995 \$
	Комерційна пропозиція		продає презентація
Залучить увагу покупців пропозицією складеним зрозумілою їм мовою.	Ціна: від 195 \$	Серед першочергових завдань щодо виведення продукту на китайський ринок - ця найважливіша.	Ціна: від 995 \$
	Landing Page		Корпоративний сайт
Швидко створить веб сторінку для збору цільової аудиторії і почніть роботу	Ціна: від 995 \$	Запустить серйозний портал і розкажіть китайської аудиторії про свою компанію	Ціна: від 9 995 \$

Рис. 3.9. Вартість просування підприємства в китайському інтернеті

Джерело: [61]

На базі цієї та іншої інформації з веб-сайту китайських маркетингових агенцій складено таблицю 3.4, на якій представлені маркетингові витрати на просування філії у Шанхаї на три роки після відкриття.

Таблиця 3.4

Маркетингові витрати на просування філії у Шанхаї, грн./рік

Перелік витрат	Перший рік	Другий рік	Третій рік
Email маркетинг	-	-	35000
Банерна реклама	80000	60000	40000
Проведення А/В тестувань	-	-	22000
Вдосконалення веб-сайту та його SEO-оптимізація	100000	70000	85000
Просування у китайських соціальних мережах (Weibo, Baidu)	-	75000	80000
Участь у міжнародних виставках транспортних послуг	115000	100000	93000
Σ	295000	305000	355000

Джерело: [Розраховано автором на основі 61]

На перший рік після відкриття філії у Шанхаї підприємство буде використовувати лише такі інструменти маркетингу, як веб-сайт та його SEO-оптимізація, банерна реклама та участь у міжнародних виставках транспортних послуг. Тому витрати на маркетинг будуть найменші. Проте з кожним роком слід активізувати нові джерела реклами для більш ефективного просування підприємства на китайському ринку. Тому з другого року з'являються витрати на рекламу у соціальних мережах, які у Китаї мають свою специфіку, саме тому слід працювати зі спеціалізованими маркетинговими агенціями у Китаї. Зібравши велику клієнтську базу та достатню кількість даних по маркетинговим кампаніям, на третій рік слід розпочати email-маркетинг та проводити А/В тестування та за його результатами вдосконалювати маркетингову стратегію ТОВ "Еір Київ Карго".

Базуючись на планових витратах на проведення маркетингових кампаній у Китаї, розрахуємо загальні планові витрати на перші три роки відкриття філії ТОВ "Еір Київ Карго" в Шанхаї (табл.3.5):

Таблиця 3.5

Приблизні витрати на відкриття філії у Шанхаї ,грн./рік

Перелік витрат	Перший рік	Другий рік	Третій рік
Заробітня плата персоналу (грн.)	550500	580000	650500
Оренда приміщення у Шанхаї (грн.)	210000	210000	230000
Витрати на реєстрацію філії (грн.) в т.ч. статутний капітал; отримання транспортної ліцензії лінгвістичний консалтинг.	1025000 1000000 15000 10000	-	-
Податки: в т.ч. ПДВ, % податок на прибуток,%	17 25	17 25	17 25
Оренда автомобілю (грн.)	70000	70000	90000
Реклама (грн.)	295000	305000	355000
Σ	2150500	1165000	1325500

Джерело: [Розраховано автором]

Дохід підприємства від відкриття філії у Шанхаї дорівнює сумі доходу від заключених угод з новими партнерами та доходу від вже існуючих угод. Тому за перший рік дохід ТОВ “Еір Київ Карго” становитиме *3250500 грн.* (710500 грн. +2540000 грн.), за другий рік дохід підприємства складатиме *2313000 грн.* (1020500 грн. + 1292500 грн.), а за третій рік становитиме *2645500 грн.* (1310000 грн. +1335500 грн.).

Прибуток підприємства, який приносить філія у Шанхаї дорівнює різниці доходу підприємства від відкриття філії у Шанхаї та планових витрат на відкриття філії у Шанхаї. Тобто за перший рік прибуток ТОВ “Еір Київ Карго” становитиме *1100000 грн.* (3250500 грн. - 2150500 грн.), за другий рік прибуток підприємства складатиме *1148000 грн.* (2313000 грн. - 1165000 грн.), а за третій рік становитиме *1320000 грн.* (2645500 грн. - 1325500 грн.).

Далі розрахуємо термін окупності первісних інвестицій у відкриття філії. Первісні вкладення становитимуть 2150500 грн. За попередніми оцінками, філія ТОВ “Еір Київ Карго” буде приносити прибуток у першому році – 1100000 грн., у другому році – 1148000 грн., а у третьому році – 1320000 грн. Тобто, за перший рік підприємство окупить $1100000 < 2150500$ (залишається 1050500 грн, які не окупилися у першому році), за другий рік окупить ще $1148000 > 1050500$, тобто залишається 97500 грн.

Розрахуємо, яка частина третього року необхідна компанії, щоб покрити 97500 грн., що залишилися (1148000-1050500). Для цього необхідно поділити суму, що залишилася, на грошовий потік за 2-й рік: $97500 / 1148000 = 0,085$ (0,085 року = 31 день або 1 місяць). Таким чином, щоб окупити первинні інвестиції, вкладені у відкриття філії в Китаї, необхідно *1 рік і 1 місяць або 13 місяців.*

Проаналізувавши витрати, необхідні для реалізації проектів просування ТОВ “Еір Київ Карго” на міжнародний ринок транспортних послуг, дохід та прибуток, який принесе відкриття філії підприємства, слід зосередити увагу та ключовому моменті – економічній ефективності відкриття філії ТОВ “Еір Київ Карго” закордоном (рис.3.10).

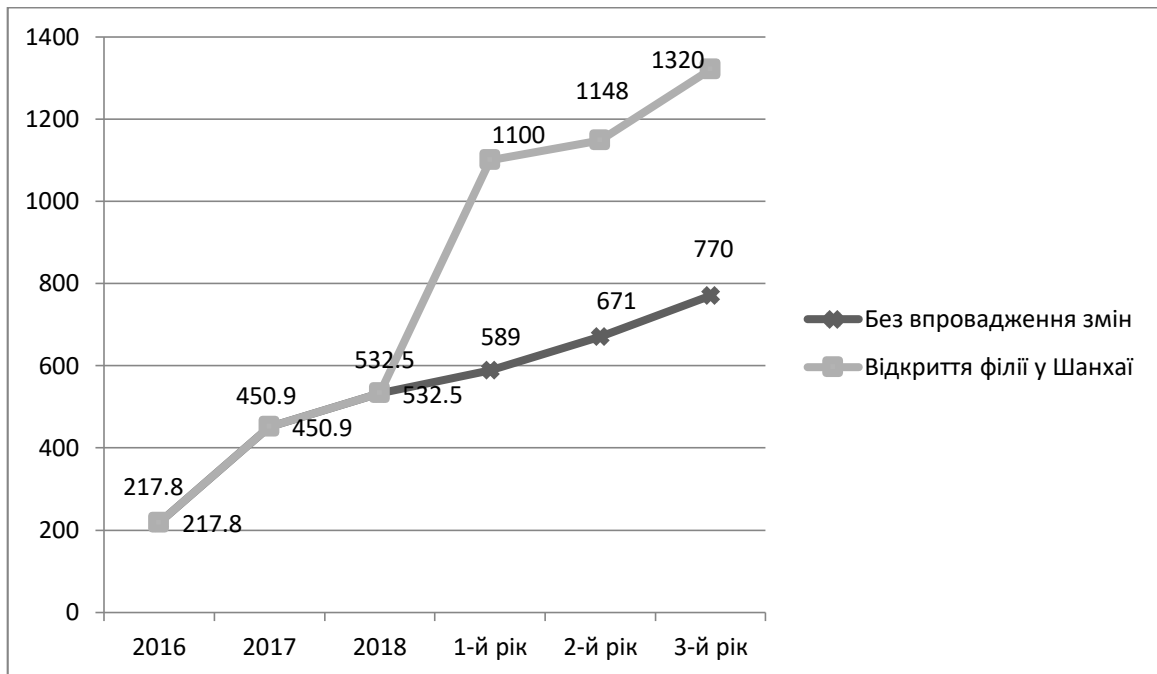


Рис. 3.10. Плановий прибуток ТОВ “Еір Київ Карго” на наступні три роки, тис.грн.

Джерело: [Розраховано автором]

На даному графіку було продемонстровано плановий прибуток на наступні три роки в двох випадках: без впровадження змін та при відкритті філії у Шанхаї при врахуванні прибутку підприємства за останні три роки. Розраховуючи прибуток підприємства, враховуються можливі прибутки від контрактів, які вже заключені у підприємства і які будуть заключені у майбутньому. Так як відкриття філії у Шанхаї дасть змогу з часом стати партнером таких компаній як Аліекспрес, Таобао та Алібаба, то плановий прибуток може ще збільшитися.

Тобто, плановий прибуток підприємства наступного року становить 589000 грн., в той час як на другий рік прогнозується сума прибутку у 671000 грн., а у третьому році прибуток сягне 770000 грн. Відкриття ж філії ТОВ “Еір Київ Карго” у Китаї матиме позитивний вплив на фінансові показники підприємства, а саме у перший же рік після відкриття філії підприємства у Шанхаї, воно отримає прибуток у розмірі 1100000 грн., наступного року цей показник виросте до 1148000 грн. і вже через 3 роки досягне 1320000 грн. Отже, відкриття філії ТОВ “Еір Київ Карго” закордоном є економічно ефективним.

Також відкриття філії у Шанхаї, який є крупним транспортним вузлом дасть змогу ТОВ “Еір Київ Карго” організувати мультимодальні перевезення, що розширить можливості для розвитку компанії та пошуку партнерів і клієнтів.

Реклама була і надалі залишається основним носієм розповсюдження інформації про товар, фірму, ринкові можливості суб'єктів ринкової конкуренції та головним чинником налагодження комунікативних зв'язків виробників, продавців та споживачів у системі маркетингу [57].

Найпростішим методом визначення економічної ефективності реклами є порівняння кількості замовлень чи розміру прибутку підприємства до і після проведення рекламного заходу. За цим методом економічна ефективність реклами визначається або шляхом зіставлення прибутку за певний відрізок часу, коли товар піддавався впливу реклами, з даними за аналогічний період часу, коли товар не рекламувався, або шляхом зіставлення щоденного прибутку до і після проведення рекламного заходу у поточному періоді часу. Перший спосіб у разі розгляду даних, отриманих в різні роки, вимагає коректування через зростання цін внаслідок інфляції. При використанні другого способу зазвичай розглядаються дані за поточний рік, тому можливо пряме зіставлення значень показників, без необхідності проведення коригувань. З цієї ж причини точність результатів, отриманих другим методом, вище точності першого методу, так як при використанні коригувань вноситься похибка [57].

Розрахуємо кошти, витрачені на рекламу по відношенню до очікуваного доходу від маркетингового просування підприємства:

$$\frac{\text{Очікувані витрати на просування}}{\text{Очікуваний дохід від просування}} * 100\% \quad (3.1)$$

На перший рік після відкриття підприємства:

$$\frac{295000 \text{ грн.}}{2540000 \text{ грн.}} * 100\% = 11\%$$

На другий рік після відкриття підприємства:

$$\frac{305000 \text{ грн.}}{3180000 \text{ грн.}} * 100\% = 10\%$$

На третій рік після відкриття підприємства:

$$\frac{355000 \text{ грн.}}{4280000 \text{ грн.}} * 100\% = 8\%$$

Таким чином, можна сказати, що ТОВ «Еір Київ Карго» витрачає недостатньо коштів на рекламу і просування товару. На наступні 3 роки відношення очікуваних витрат на маркетинг до загального розміру очікуваного прибутку має тенденцію для зменшення. Остаточні висновки про економічну ефективність реклами отримують в результаті порівняння додаткового прибутку, отриманої в результаті використання реклами, з витратами, пов'язаними з її здійсненням.

Таким чином, для достатньої ефективності реклами необхідно приблизно 45-50% бюджету підприємства виділяти на просування підприємства [57].

Далі розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI – Return On Investment), вкладених у просування підприємства. Щоб розрахувати очікуваний прибуток від просування підприємства, розрахуємо різницю між плановим прибутком від відкриття філії у Китаї та плановим прибутком підприємства без впровадження змін.

$$ROI = \frac{\text{Очікуваний прибуток від просування}}{\text{Витрати на просування підприємства}} * 100\% \quad (3.2)$$

На перший рік після відкриття підприємства:

$$ROI_1 = \frac{1100000 \text{ грн.} - 589000 \text{ грн.}}{295000 \text{ грн.}} * 100\% = 173\%$$

На другий рік після відкриття підприємства:

$$ROI_2 = \frac{1148000 \text{ грн.} - 671000 \text{ грн.}}{305000 \text{ грн.}} * 100\% = 156\%$$

На третій рік після відкриття підприємства:

$$ROI_3 = \frac{1320000 \text{ грн.} - 770000 \text{ грн.}}{355000 \text{ грн.}} * 100\% = 155\%$$

Отже, якщо показник ROI вищий за 100%, це означає, що вкладені в просування підприємство інвестиції окупилися. Також ми можемо спостерігати загальну тенденцію показника до спадання, тому слід передивитися

маркетингову стратегію за останні 2 роки, щоб у майбутньому показник не опустився нижче 100%.

Розроблена у даній дисертації рекламна кампанія повинна збільшити обсяги вантажоперевезень ТОВ «Еір Київ Карго» та підвищити імідж підприємства в очах як існуючих клієнтів, так і майбутніх. А на основі цих даних можна досліджувати економічну ефективність одного або відразу декількох заходів щодо стимулювання збуту, а також - всієї діяльності фірми зі стимулювання збуту [57].

Висновки до Розділу 3

Третій розділ магістерської дисертації був присвячений формуванню стратегії ТОВ «Еір Київ Карго» для забезпечення розвитку міжнародної діяльності. З цією метою були запропоновані та проаналізовані стратегічні альтернативи розвитку міжнародної діяльності підприємства, внаслідок чого було виділено 3 варіанти інвестиційного забезпечення для розвитку підприємства:

1. Механізми мобілізації власних коштів.
2. Механізми мобілізації залучених коштів.
3. Механізми мобілізації позикових коштів.

Для відкриття філії у Шанхаї на перший рік необхідно витрати 2150500 грн. Наразі у ТОВ «Еір Київ Карго» немає таких грошей, тому було вирішено брати кредит.

Проаналізувавши умови кредитів, запропонованих банками, можна зробити висновок, що найменша сума платежів за кредит сумою 2,000,000 грн., взятий на один рік буде у Конкорд банку (306900 грн.), тому було прийнято рішення брати кредит у Конкорд банку.

Банк Конкорд пропонує програму кредитування «Терміновий кредит» і 2 форми його погашення: ануїтет і класична. Для погашення кредиту підприємством було обрано класичний метод, для якого характерні нерівні за

сумою платежі , які зменшуються з кожним місяцем. Щомісячний платіж в даному випадку включає частину від основної суми боргу (тіла кредиту) і частину від суми відсотків. Так як відсотки нараховуються на залишок заборгованості, а вона щомісяця зменшується, то і розмір платежів з часом стає все менше [49].

З метою більш ефективного розвитку ТОВ “Еір Київ Карго” на міжнародному ринку було розглянуто можливості для просування підприємства на китайському ринку шляхом використання різних методів міжнародної маркетингової комунікації.

Методи міжнародної маркетингової комунікації залежно від характеристики каналів передачі інформації поділяються на два основних види:

- *опосередковані* (технічні), до яких належать реклама;
- *безпосередні* (особисті), до яких належать виставки/ярмарки, презентації, переговори, персональний продаж, використання яких є особливо важливим для нових підприємств, оскільки саме вони сприяють позитивному іміджу підприємства за кордоном [51].

До найбільш актуальних заходів просування ТЕП на міжнародному ринку пропонуємо віднести такі:

1. Інтернет-реклама.
2. Розсилки по електронній пошті.
3. Зовнішня реклама.
4. Виставки [51].

На перший рік після відкриття філії у Шанхаї підприємство буде використовувати лише такі інструменти маркетингу, як веб-сайт та його SEO-оптимізація та участь у міжнародних виставках транспортних послуг. Тому витрати на маркетинг будуть найменші. Проте з кожним роком слід активізувати нові джерела реклами для більш ефективного просування підприємства на китайському ринку. Тому з другого року з’являються витрати на рекламу у соціальних мережах, які у Китаї мають свою специфіку, саме тому слід працювати зі спеціалізованими маркетинговими агенціями у Китаї. Зібрав

достатньо даних по маркетинговим кампаніям, на третій рік слід проводити А/В тестування та за його результатами вдосконалювати маркетингову стратегію ТОВ “Еір Київ Карго”.

Плановий прибуток підприємства наступного року становитиме 589000 грн., в той час як на другий рік прогнозується сума прибутку у 671000 грн., а у третьому році прибуток сягне 770000 грн. Відкриття ж філії ТОВ “Еір Київ Карго” у Китаї матиме позитивний вплив на фінансові показники підприємства, а саме у перший же рік після відкриття філії підприємства у Шанхаї, воно отримає прибуток у розмірі 1100000 грн., наступного року цей показник виросте до 1148000 грн. і вже через 3 роки досягне 132000 грн. Отже, відкриття філії ТОВ “Еір Київ Карго” закордоном є економічно ефективним.

ВИСНОВКИ

У магістерській дисертації, що виконана на основі даних про діяльність транспортно-експедиторського підприємства ТОВ «Еір Київ Карго», було надано та обгрунтовано рекомендації щодо розвитку підприємства на міжнародному ринку.

У даній роботі було реалізовано мету магістерської дисертації, а саме було розроблено та обгрунтовано стратегію розвитку транспортно-експедиторського підприємства ТОВ «Еір Київ Карго» на міжнародному ринку.

Для досягнення цієї мети були вирішені наступні завдання:

- було здійснено діагностику поточного рівня ефективності міжнародних операцій підприємства;
- визначено потенціал розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- дано оцінка альтернативні варіанти стратегій розвитку міжнародної діяльності підприємства;
- розроблено стратегічну програму підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- обгрунтовано з економічної точки зору напрямки розвитку міжнародної діяльності підприємства за рахунок стратегічних рішень.

Базою дослідження магістерської дисертації було транспортно-експедиторське підприємство ТОВ «Еір Київ Карго», на прикладі якого було вивчено стан, фінансові результати та перспективи розвитку транспортно-експедиторського підприємства на міжнародному ринку.

Підприємство було засновано 15 лютого 1996 року та зареєстровано у м. Києві 28 березня 1996 р. Підприємство спеціалізується на організації вантажних авіап перевезень і транспортно-експедиційному обслуговуванні вантажів. Також воно надає послуги великим державним компаніям, середньому і малому бізнесу, приватним особам, організовує транспортування живих тварин.

З метою проведення дослідження було використано такі форми звітності як Баланс та Звіт про фінансові результати та інші безпосередні документи

стосовно діяльності підприємства, такі як Статут підприємства, посадові інструкції та штатний розпис. Інформаційним забезпеченням для дослідження є показники фінансово-господарської діяльності підприємства, проаналізувавши які можна зробити висновок, що у підприємства недостатньо власних фінансових коштів, щоб забезпечити запаси й витрати, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості та своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Проте усі коефіцієнти ліквідності є в межах норми, що показує його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Також ТОВ «Еір Київ Карго» є рентабельним підприємством, тобто його діяльність є прибутковою.

Проаналізувавши дані з балансу та звіту про фінансові результати за 2014-2018 рр., можна зробити такі висновки, що обсяги необоротних активів за останній рік знизилися на 19,7%, в той час оборотні активи зросли з 2016 року на 13,7%. Чистий дохід від реалізації послуг збільшився на 25,8% у 2017 році порівняно до 2016 року, а загальна кількість доходів збільшилася на 26,7%. Разом з доходами зросли і витрати: собівартість виросла на 24,5% , а разом витрати на 22,2%. Фінансовий результат до оподаткування збільшився за останній рік на 112,2%, так як і чистий прибуток.

Проаналізувавши усі показники, можна зробити висновок, що ТОВ «Еір Київ Карго» має великі перспективи та можливості, які необхідно використати з метою покращення діяльності підприємства та розвитку на міжнародному ринку транспортно-експедиторських підприємств.

Постійно розвиваючись, підприємство у найближчий час планує розширювати коло послуг, які вона надає у сфері обробки поштово-вантажних перевезень, залучаючи нове обладнання та робітників. Кошти для розвитку планується використовувати як з прибутків компанії, та і залучати інвестиції.

ТОВ «Еір Київ Карго» має досить велику базу клієнтів, з якими співпрацює на постійній основі. Клієнти компанії розташовані не лише у Києві, а й по всій території країни, так як підприємство має власний автопарк, який здійснює доставку по Україні. Найбільше клієнтів ТОВ «Еір Київ Карго» має у

фармацевтичній та хімічній сфері, трохи менше у виробничій та авіаційній. Щодо географії клієнтів ТОВ «Еір Київ Карго» то, найбільший відсоток вантажоперевезень підприємства припадає на Україну (це більше половини перевезень), трохи менше на Німеччину та Китай (19% та 13% відповідно). 8% усього потоку вантажу, який перевозить підприємство припадає на Білорусь та 7% на Польщу.

ТОВ «Еір Київ Карго» має найвищі бали по надійності вантажоперевезень, сформованому позитивному іміджу та широкому спектру послуг, що надаються. Також однією з основних переваг підприємства є вигідне розташування – біля аеропорту Жуляни. За рівнем доходів та обсягом перевезень ТОВ «Еір Київ Карго» знаходиться серед підприємств, які поширені по всьому світу, які мають великий досвід праці на ринку вантажних перевезень та займаються мультимодальними перевезеннями.

Саме тому, щоб покращити та закріпити свої позиції серед найкращих транспортно-експедиційних підприємств України, було надано пропозицію відкрити філію ТОВ «Еір Київ Карго» у Китаї.

Відкриття філії у Шанхаї, який є крупним транспортним вузлом дасть змогу ТОВ «Еір Київ Карго» організувати перевезення усіма видами транспорту, що розширить можливості для розвитку компанії та пошуку партнерів і клієнтів. Це також дасть можливість полегшити процес вантажоперевезення та оформлення вантажу, а також зменшити витрати, розширити клієнтську базу та урізноманітнити спектр послуг, що надаються. Крім того, Китай є важливою країною для співпраці з країнами Азії і відкриття філії в цій країні дасть підприємству великі можливості для розвитку.

Китай є важливою країною для співпраці з країнами Азії і відкриття філії в цій країні надасть підприємству великі можливості для розвитку. Для того щоб уникнути підводних каменів при реєстрації і діяльності компанії краще скористатися послугами професіоналів зі знанням специфіки роботи в Китаї.

Для того щоб уникнути підводних каменів при реєстрації і діяльності компанії краще скористатися послугами професіоналів зі знанням специфіки

роботи в Китаї. Перш ніж відкривати філію ТОВ “Еір Київ Карго” в іншій країні, обов'язково з'їздити і подивитися все своїми очима, провести переговори з майбутніми партнерами [38].

Реєстрація філії в Китаї займає 10-12 місяців. Процедура реєстрації в Китаї досить стандартна, але при цьому нешвидка. Останнє - через те, що на ведення комерційної діяльності необхідно отримати дозвіл Торгової палати і Міністерства комерції, які, як правило, не дуже поспішають [39].

Для відкриття філії у Шанхаї на перший рік необхідно витрати 2150500 грн. Наразі у підприємства немає таких грошей, тому було вирішено брати кредит.

Враховуючи витрати, які понесе підприємство на відкриття філії у Китаї, прибуток підприємства, який приносить філія у Шанхаї за перший рік становитиме *1100000 грн*, за другий рік прибуток підприємства складатиме *1250000 грн.*, а за третій рік становитиме *1410000 грн*. Провівши розрахунки, було визначено, що первісні витрати на відкриття філії у Китаї – 2150500 грн. Щоб окупити первинні інвестиції, вкладені у відкриття філії в Шанхаї, потрібен *1 рік і 1 місяць або 13 місяців*.

Тобто, плановий прибуток підприємства наступного року становить 589000 грн., в той час як на другий рік прогнозується сума прибутку у 671000 грн., а у третьому році прибуток сягне 770000 грн. Відкриття ж філії ТОВ “Еір Київ Карго” у Китаї матиме позитивний вплив на фінансові показники підприємства, а саме у перший же рік після відкриття філії підприємства у Шанхаї, воно отримає прибуток у розмірі 1100000 грн., наступного року цей показник виросте до 1148000 грн. і вже через 3 роки досягне 132000 грн. Отже, відкриття філії ТОВ “Еір Київ Карго” закордоном є економічно ефективним.

Розраховуючи прибуток підприємства, враховуються можливі прибутки від контрактів, які вже заключені у підприємства і які будуть заключені у майбутньому. Так як відкриття філії у Шанхаї дасть змогу з часом стати партнером таких компаній як Аліекспрес, Таобао та Алібаба, то плановий прибуток може ще збільшитися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Основні тенденції розвитку форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації [Електронний ресурс]: / В. І. Кокоріна // Ефективна економіка 2012. №6. Режим доступу до журн.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1205>
2. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності [Електронний ресурс]: / В. В. Жихарева, Т. М. Савельєва // Економіка і суспільство 2017. № 9. Режим доступу до журн.: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/73.pdf
3. Interational journal of new economics and social sciences [Online resource] URL: <https://ijoness.com/resources/html/article/details?id=186149&language=en>
4. International business – an overview [Online resource] URL: http://www.pondiuni.edu.in/storage/dde/downloads/ibiii_ibe.pdf
5. Entrepreneurship, Innovation, and Sustainable Business [Online resource] URL: https://saylordotorg.github.io/text_the-sustainable-business-case-book/s09-entrepreneurship-innovation-an.html
6. Enterprise Agility: Why Is Transformation so Hard? [Online resource] URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-91602-6_9
7. Формування стратегії міжнародної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: / В. В. Турчак // Молодий вчений 2017. № 3 (43). Режим доступу до журн.: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/197.pdf>
8. Формування нової парадигми управління бізнесом міжнародних торговельних компаній [Електронний ресурс]: / Н. М. Удод // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право 2014. № 3. Режим доступу до журн.: [http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/3\(74\)/uazt_2014_3_7.pdf](http://zt.knteu.kiev.ua/files/2014/3(74)/uazt_2014_3_7.pdf)
9. Жуков С. Трансформація міжнародного бізнесу в умовах конкурентоспроможності його суб'єктів та глобалізації економіки / С. Жуков // Збірник наукових праць 2012. №7. С. 279-280.

10. Суть і мотивація міжнародного бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/18/1494.html>
11. Михайловська О. В. Вплив глобалізації інформаційного простору на розвиток міжнародних інноваційно-інвестиційних процесів : монографія. К. : Дакор, Видавничий дім «Скіф». 2009. 424 с.
12. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й Шумпетер. М. : Прогресс. 1982. 456 с.
13. Організаційно-управлінські альтернативи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: / Д. В. Зінченко // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством – 2015. – Режим доступу до журн.: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1462>
14. Андреева Є.Л. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентоспроможності підприємств машинобудування / Є. Л. Андреева // Науковий вісник Ужгородського університету 2014. №2 (43). С. 29-30.
15. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/28/1906.html>
16. Сутність стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2012/ep/content/file90.htm>
17. Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidruchniki.com/1467042853561/ekonomika/faktori_vplivu_virobnichiy_potentsial_pidpriyemstva
18. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22832/1/8-45-51.pdf>
19. Статут ТОВ «Еір Київ Карго»
20. Офіційний сайт ТОВ «Еір Київ Карго» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://airkievcargo.com.ua/ua/>

21. Планово-економічна діяльність [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://revolution.allbest.ru/management/00480525_0.html
22. Коефіцієнти фінансової стійкості [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/349-koefitsient-finansovoji-stijkosti>
23. Показники платоспроможності та ліквідності [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/22921/ekonomika/pokazniki_platospromozhnosti_likvidnosti
24. Кобилецький В. Р., Рентабельність. Сутність та показники / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>
25. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/158846581.pdf>
26. Офіціальний агентський звіт Міжнародних Авіаліній України за 2018 рік.
27. Механізм формування стратегії просування транспортних послуг підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://diser.ntu.edu.ua/Zeleznyak_dis.pdf
28. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3739>
29. Потенціал і розвиток підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ep.nmu.org.ua/ua/files/%D0%9.pdf>
30. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/4494575/>
31. Бабій І.В. Економіка та управління підприємствами / І.В. Бабій // Економіка і суспільство: Економіка та управління підприємствами 2016. №3. – С.115.

32. Механізм формування стратегії просування транспортних послуг підприємств [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://diser.ntu.edu.ua/Zeleznyak_dis.pdf

33. Україна – Китай. Від житниці до стратегічного співробітництва [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://hvylya.net/analytics/economics/ukrayina-kitay-vid-zhitnitsi-do-strategichnogo-spivrobotnitstva.html>

34. В уряді підраховали товарообіг України з Китаєм [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://news.finance.ua/ua/news/-/400289/v-uryadi-pidrahuvaly-tovaroobig-ukrayiny-z-kytayem>

35. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Китаєм [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://china.mfa.gov.ua/ua/ukraine-cn/trade>

36. Про візит до України Китайської Ради з просування торгівлі (ССПІТ) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://china-ukraine.info/uk/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%B2%D1%96%D0%B7%D0%B8%D1%82->

37. Співпраця України і Китаю [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/ODc0Mw==/2fe2db698d8bbd69700fd13d8cf9d6e5.pdf>

38. Україна та Китай підписали дорожню карту по "Шовковому шляху" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economics.unian.ua/transport/2279894-ukrajina-ta-kitay-pidpisali.html>

39. Як відкрити фірму в Китаї [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://jak.bono.odessa.ua/articles/jak-vidkriti-firmu-v-kitai.php>

40. Открыть фирму в Китае [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pravo.ru/interpravo/news/view/28042/>

41. Как открыть успешный бизнес в Китае [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://delen.ru/biznes-s-kitaem/kak-otkryt-biznes-v-kitae.html>

42. SWOT-аналіз [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/praktika/swot-analiz-pidpryemstva>

43. Манаенко І.М., Савченко О.В. Інвестиційне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства // URL: <file:///C:/Users/pc/Downloads/142953-306457-1-SM.pdf>

44. Яненкова І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: [моногр.] / І. Г.Яненкова; НАН 410 України ; Ін-т екон. та прогнозув. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. 380 с

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

46. Банківське кредитування малого бізнесу в Україні <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1869/1/Dolishna%20N.V.,%20BSzm-51.pdf>

47. Кредиты для малого бизнеса в Украине: где взять и как получить? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://maanim.com/business-credit>

48. Кредиты на развитие бизнеса в банках Украины [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.prostobiz.ua/business/develcredit>

49. Умови надання кредиту малим підприємствам банку Concord bank [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://concord.ua/>

50. Особливості просування інформаційних товарів на ринок [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/97/6701.html>

51. Транспортный маркетинг [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.rgups.ru/site/assets/files/101119/shevchenko_m.v._transportnyi_marketin_g.pdf

52. Реклама в інтернеті [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://rektime.info/uk/reklama-v-%D1%96nternet%D1%96>

53. Рекламні технології в Інтернеті [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://stud.com.ua/34932/marketing/reklamni-tehnologiyi-interneti>
54. Реклама у китайських блоггерів – особливості роботи маркетинга впливля в Китаї [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://e-pepper.ru/news/reklama-u-kitayskikh-bloggerov-osobennosti-raboty-marketinga-vliyaniya-v-kitae.html>
55. Online advertising in China [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://china-advertising.glogou.com/>
56. Борщ В.М. Розробка маркетингової стратегії просування транспортних послуг на ринку авіаперевезень : дисертація кандидата економічних наук : 08.00.05 / Борщ Василь Миколайович. Волгоград, 2013. 198 с.: ил. РГБ ОД, 61 13-8/1415
57. Продвижение транспортных услуг [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://refleader.ru/jgepolpolaty.html>
58. Marketing to China agency [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://marketingtochina.com>
59. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання / Т. В. Васюк // Економіка та управління підприємствами 2015. №3. С.135.
60. Ефективність рекламних заходів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pidruchniki.com/1659060350039/marketing/efektivnist-reklamnih-zahodiv>
61. Создание рекламных стратегий для достижения целей бизнеса в Китае [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.asiasmm.com

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні клієнти ТОВ «Еір Київ Карго» в Україні

№	Назва підприємства	Місто
Фармацевтичні компанії		
1.	Публічне акціонерне товариство "Галичфарм"	Львів
2.	Товариство з обмеженою відповідальністю " Бадм "	Дніпро
3.	Товариство з обмеженою відповідальністю "харківське фармацевтичне підприємство "Здоров'я народу "	Харків
4.	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сінбіас Фарма»	Маріуполь
5.	Публічне акціонерне товариство "Фармстандарт-біолік"	Харків
6.	Державне підприємство інститут хімічних технологій "Хімотехнологія "	Сєверодонецьк
7.	Публічне акціонерне товариство «Індар»	Київ
8.	Товариство з обмеженою відповідальністю «Юрія-фарм»	Київ
9.	Товариство з обмеженою відповідальністю «Укрфармекспорт»	Київ
10.	Публічне акціонерне товариство «Лекхім»	Харків
11.	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фармлогістика»	Київ
Виробничі підприємства		
12.	Товариство з обмеженою відповідальністю "науково-виробнича компанія "Авіоніка"	Київ
13.	Державне підприємство "Завод Електроважмаш"	Харків
14.	Публічне акціонерне товариство " Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання "	Суми
15.	Державне підприємство НВКГ "Зоря-Машпроект"	Миколаїв
16.	Публічне акціонерне товариство "Одескабель"	Одеса
17.	Приватне акціонерне товариство виробничо-наукове підприємство "Укрзооветпромстач"	Київ
18.	Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробниче Підприємство «Славнерамогнеупор»	Слов'янськ
19.	Товариство з обмеженою відповідальністю «Українські текстильні технології»	Рівне
20.	Приватне акціонерне товариство «ФЕД"	Харків
Авіаційні підприємства		
21.	Державне підприємство «Завод 410 цивільної авіації "	Київ
22.	Публічне акціонерне товариство "Авіакомпанія "Українські вертольоти"	Київ
Інше		
23.	Товариство з обмеженою відповідальністю «Оптіс Україна»	Київ
24.	Публічне акціонерне товариство Комерційний Банк «Приватбанк»	Київ

Джерело: [Складено автором]

Приклади міжнародних виставок транспортних послуг

Назва виставки	Країна та місто проведення	Зміст
Міжнародна виставка «Інтер-транспорт»	Україна, Одеса	Міжнародна виставка передового досвіду і нових технологій в галузі транспорту, портового господарства, логістики, гідротехнічного будівництва тощо. У 2018 року виставка відкрила двері для більш ніж 100 компаній з 9 країн світу (Україна, Австрія, Німеччина, Італія, Китай, США, Швеція).
Каспійська Міжнародна виставка «Транспорт, транзит і логістика»	Азербайджан, Баку	На виставці представлені державні транспортні структури, а також комерційні організації в галузі залізничного транспорту, морській індустрії, авіації, комерційного транспорту і транспортно-логістичних послуг. Окрім України учасниками виставкових заходів є компанії з Азербайджану, Білорусі, Грузії, Ізраїлю, Казахстану, ОАЕ, Туреччини.
Logitrans	Туреччина, Стамбул	Logitrans в Стамбулі - виставка логістики та транспорту. Провідні вітчизняні та міжнародні виробники в галузі представляють нові та інноваційні товари та послуги. На виставці в середньому близько 150 учасників з 24 країн та 13700 відвідувачів з 50 країн.
LogiMAT	Німеччина, Штутгарт	Щорічна триденна виставка, що проводиться в Німеччині та збирає у себе креативних винахідників, професіональні компанії, що спеціалізуються на інноваціях, логістів, та простих відвідувачів. Під час заходу свої напрацювання та розробки представили понад 1560 експоненти з 38-ми країн, в тому числі було презентовано 122 інноваційні продукти, які раніше не експонувались.
TRANSPORT LOGISTIC	Німеччина, Мюнхен	Найбільша в світі виставка логістики, транспортування, ІТ та управління ланцюгами поставок проходить з 1978 року 1 раз в два роки. Близько 41% учасників і майже 40% відвідувачів приїжджають з інших країн (Нідерланди, Італія, Бельгія, Франція, Австрія, Чехія, Швейцарія, Іспанія тощо)
Logistics Innovation Forum	Україна, Київ	Logistics Innovation Forum 2019 - ключовий щорічне професійне бізнес-форум лідерів ринку транспортної та складської логістики - проходить щорічно на старті ділового сезону, в період планування і укладання річних контрактів
Taipei International Logistics & IOT Exhibition	Тайвань, Тайбей	Міжнародна виставка логістики представляє останні досягнення і технології в області автоматизації, логістики та застосуванні автоматичної ідентифікації ID, виробництва енергії та охорони навколишнього середовища, захисту в наступних галузях: транспорт, торгівля, різні види промислового виробництва.
TransLogistica	Польща, Варшава	Міжнародна виставка транспорту і логістики - TransLogistica Poland є найбільшою подією в Європі для всіх, хто професійно пов'язаний з транспортом, експедируванням вантажів і логістикою, а також для всіх виробників і дистриб'юторів, які використовують або шукають транспортні та логістичні послуги.

Джерело: [Складено автором]