

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»  
УДК 339.5

До захисту допущено:

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » \_\_\_\_\_ грудня \_\_\_\_\_ 2020 р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

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

**на тему: «Управління ефективністю зовнішньоекономічної  
діяльності підприємства на ринку  
міжнародних вантажоперевезень»**

**Виконала:**

студентка 6-го курсу, групи УЗ-91мп  
СТОРЧАК Катерина Владиславівна \_\_\_\_\_

**Наукова керівниця:**

доцентка кафедри менеджменту,  
к.е.н. КУЗНЄЦОВА Катерина Олександрівна \_\_\_\_\_

**Рецензент:**

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

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

Студентка \_\_\_\_\_

Київ – 2020 року

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

**Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

**Спеціальність – 073 Менеджмент**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на магістерську дисертацію студентці**  
**СТОРЧАК КАТЕРИНИ ВЛАДИСЛАВІВНИ**

- 1. Тема дисертації** «Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажоперевезень», наукова керівниця дисертації Кузнєцова Катерина Олександрівна, к.е.н., затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 01 грудня 2020 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** удосконалення управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

## **5. Перелік завдань, які потрібно розробити:**

### **а) теоретико-методологічна частина:**

- розглянути сутність та принципи управління ЗЕД підприємства;
- визначити механізми управління ЗЕД підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності ЗЕД підприємства;

### **б) дослідницько-аналітична частина:**

- дослідити зовнішнє середовище функціонування ТОВ «XXXXXX»;
- проаналізувати ЗЕД ТОВ «XXXXXX» та особливості його управління;
- визначити проблеми управління ефективністю ЗЕД ТОВ «XXXXXX»;

### **в) проектно-рекомендаційна частина:**

- запропонувати заходи підвищення ефективності ЗЕД для ТОВ «XXXXXX»;
- визначити шлях підвищення ефективності ЗЕД підприємства на міжнародному ринку вантажоперевезень;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

## **6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу**

- 1) Характеристика підприємства ТОВ «XXXXXX»;
- 2) Характеристика ринку міжнародних вантажних перевезень;
- 3) Аналіз господарської діяльності підприємства;
- 4) Організаційна структура підприємства;
- 5) SWOT-аналіз підприємства;
- 6) Карта стратегічних груп;
- 7) Аналіз WBS проекту;
- 8) Розрахунок вартості експортної реалізації проекту;
- 9) Розрахунок NPV проекту;
- 10) Розрахунок ККО підприємства.

## **7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

- 1) Стаття «Специфіка організації міжнародної транспортно-експедиторської діяльності» у збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління";
- 2) Тези «Тенденції розвитку світового ринку міжнародних вантажних перевезень», ХІХ Міжнародна науково-практична конференція "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки".

**8. Дата видачі завдання:** 07 листопада 2019 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	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління ефективністю ЗЕД підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «XXXXX» та оцінка його системи управління ефективністю ЗЕД	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають підвищення ефективності ЗЕД підприємства	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення та обґрунтування головних складових стратегії підвищення ефективності ЗЕД підприємства	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування заходів підвищення ефективності ЗЕД підприємства	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Катерина СТОРЧАК

Науковий керівник

Катерина КУЗНЕЦОВА

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажоперевезень» містить 110 сторінок, 31 таблиці, 13 рисунків, 24 формул, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменування.

**Актуальність теми дослідження** зумовлена специфічними умовами формування якісної системи управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажних перевезень.

**Метою дослідження** є: розроблення практичних рекомендацій щодо управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажних перевезень.

**Об'єкт дослідження:** управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження:** удосконалення управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** загально-наукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз, компаративний аналіз, графічний.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному: набули подальшого розвитку заходи управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажних перевезень, а саме спрямовані на удосконалення системи управління ефективністю ЗЕД для ТОВ «XXXXXX».

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами, що діють на ринку міжнародних вантажних перевезень, для підвищення якості управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності, зокрема ТОВ «XXXXXX», для розробки стратегії виходу підприємства на нові ринки.

**Апробація результатів** дослідження:

Стаття «Специфіка організації міжнародної транспортно-експедиторської діяльності» в збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління" №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>.

Тези «Тенденції розвитку світового ринку міжнародних вантажних перевезень» у матеріалах XIX Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» 2020 р.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, експедитор, експедиторська діяльність, міжнародні перевезення, ринок, транспортна діяльність, управління ефективністю.

## ABSTRACT

The master's dissertation on the topic "Management of the efficiency of foreign economic activity of the enterprise in the market of international freight transportation" contains 110 pages, 31 tables, 13 figures, 24 formulas, 3 appendices. The list of links includes 60 names.

**The relevance of the research** topic is due to the specific conditions of formation of a quality management system for the efficiency of foreign economic activity of the enterprise in the market of international freight.

**The purpose of the study is:** to develop practical recommendations for managing the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise in the market of international freight.

**Object of research:** management of foreign economic activity of the enterprise.

**Subject of research:** improving the management of foreign economic activity of the enterprise.

The following **research methods** were used to achieve this goal: general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction, financial and economic analysis, statistical analysis, comparative analysis, graphical.

The scientific novelty of the obtained results is as follows: measures for managing the efficiency of foreign economic activity of the enterprise in the market of international freight transportation, namely aimed at improving the management system of foreign trade efficiency for LLC "XXXXX".

The results of the study can be used by domestic enterprises operating in the international freight market to improve the quality of management of foreign economic activity, in particular LLC "XXXXX », to develop a strategy for the company to enter new markets.

### **Approbation of research results:**

Article "Specifics of the organization of international freight forwarding activities" in the collection of scientific works of young scientists of the Faculty of Management and Marketing KPI. I. Sikorsky "Actual problems of economy and management" №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>.

Abstracts "Trends in the world market of international freight" in the materials of the XIX International Scientific and Practical Conference "Entrepreneurship Development as a factor in the growth of the national economy" in 2020.

**Key words:** foreign economic activity, forwarder, forwarding activity, international transportations, market, transport activity, efficiency management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 1.....</b>	<b>12</b>
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Сутність та принципи управління ЗЕД підприємства.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Механізми управління ЗЕД підприємства.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності ЗЕД підприємства ....</b>	<b>24</b>
<b>Висновки до розділу 1.....</b>	<b>32</b>
<b>РОЗДІЛ 2.....</b>	<b>34</b>
<b>АНАЛІЗ ЗЕД ТОВ «XXXXX».....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Аналіз ЗЕД ТОВ «XXXXX» та особливості його управління.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. Дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «XXXXX»</b>	<b>49</b>
<b>2.3. Проблеми управління ефективністю ЗЕД ТОВ «XXXXX» .....</b>	<b>58</b>
<b>Висновки до розділу 2.....</b>	<b>64</b>
<b>РОЗДІЛ 3.....</b>	<b>66</b>
<b>НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗЕД ДЛЯ ТОВ «XXXXX».....</b>	<b>66</b>
<b>3.1. Запропоновані заходи підвищення ефективності ЗЕД для ТОВ «XXXXX».....</b>	<b>66</b>
<b>3.2. Розширення спеціалізації як шлях підвищення ефективності ЗЕД підприємства на міжнародному ринку вантажоперевезень.....</b>	<b>70</b>
<b>3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів .....</b>	<b>82</b>
<b>Висновки до розділу 3.....</b>	<b>93</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>95</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>99</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>105</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми* даної роботи полягає в тому, що одним з основних чинників успішного функціонування промислових підприємств, організацій торгівлі та сфери послуг в сучасній економіці є скорочення витрат, пов'язаних з доставкою вантажів. Дана особливість визначила необхідність виділення діяльності транспортно-експедиційних організацій як невід'ємної частини транспортно-логістичної системи.

В якості основного завдання функціонування транспортно-експедиційних організацій виступає пошук найбільш оптимального для потенційного замовника варіанта доставки вантажу на одному або більше видах транспорту на основі договору транспортної експедиції, забезпечення схоронності вантажу, а також надання комплексу додаткових транспортно-експедиційних послуг.

Управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю підприємства вимагає комплексного підходу, заснованого на координації всіх процесів діяльності підприємства. Ефективність функціонування підприємств, залежить від якості управління та прийнятих управлінських рішень. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки підвищується роль підприємств в самостійному виборі і прийнятті управлінських рішень.

Забезпечення необхідного рівня ефективності, достатнього для ринкової стійкості підприємства, є актуальною проблемою для їх власників, менеджерів і персоналу. У зв'язку з цим необхідно вдосконалювати управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та розробляти механізм, що дозволить використовувати ефективні способи управління зовнішньоекономічною діяльністю з урахуванням динамічності зовнішнього середовища.

Забезпечення ефективності та її зростання є комплексним завданням. Управління ефективністю підприємством реалізується через визначення стратегічних цілей і управління діяльністю для досягнення поставлених цілей, з

використанням оптимального обсягу ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо). Даний процес реалізується через оперативне планування, організацію виконання, контролю і аналізу. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень необхідно аналізувати великі обсяги інформації, мати можливість швидко оцінити стан організації з різних сторін.

У проаналізованих літературних джерелах такі автори як: Бабаш Л. П., Дем'яненко А. Г., Іюкша Д. М., Корольова Е. А., Маталка С. М. та інші подають основи управління ефективністю в узагальненому вигляді, без врахування специфіки різних ринків, в тому числі і ринку міжнародних вантажоперевезень, що й зумовлює необхідність виокремлення ключових факторів управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажних перевезень.

***Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.*** Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640) – внесок автора полягає в обґрунтуванні подальшого розвитку дослідження специфіки управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажних перевезень.

***Метою дослідження є:*** розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажних перевезень.

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

1) розглянути сутність та принципи управління ЗЕД підприємства;

- 2) визначити механізми управління ЗЕД підприємства;
- 3) розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності ЗЕД підприємства;
- 4) дослідити зовнішнє середовище функціонування ТОВ «XXXXXX»;
- 5) проаналізувати ЗЕД ТОВ «XXXXXX» та особливості його управління;
- 6) визначити проблеми управління ефективністю ЗЕД ТОВ «XXXXXX»;
- 7) запропонувати заходи підвищення ефективності ЗЕД для ТОВ «XXXXXX»;
- 8) визначити шлях підвищення ефективності ЗЕД підприємства на міжнародному ринку вантажоперевезень;
- 9) оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження:** управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

**Предмет дослідження:** удосконалення управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**База дослідження:** ТОВ «XXXXXX».

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: загально-наукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз, компаративний аналіз, графічний.

**Елементи наукової новизни.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному: набули подальшого розвитку заходи управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на ринку міжнародних вантажних перевезень, а саме спрямовані на удосконалення системи управління ефективністю ЗЕД для ТОВ «XXXXXX».

**Практична значущість:** висновки та рекомендації наведені у роботі можуть бути застосовані в діяльності ТОВ «XXXXXX» та інших підприємств на

ринку міжнародних вантажних перевезень з метою підвищення ефективності управління їх зовнішньоекономічною діяльністю.

***Апробація результатів роботи:***

Стаття «Специфіка організації міжнародної транспортно-експедиторської діяльності» в збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління" №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showТoc>.

Тези «Тенденції розвитку світового ринку міжнародних вантажних перевезень» у матеріалах ХІХ Міжнародної науково-практичної конференції "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" 2020 р.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та принципи управління ЗЕД підприємства

Глобалізація та сучасні інтеграційні процеси, пов'язані з поглибленням зв'язків економік різних країн, підвищують значення зовнішньоекономічної діяльності для останніх. Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у розвитку економіки будь-якої країни.

Позиції країни на міжнародному ринку забезпечуються за рахунок проведення зовнішньоекономічної діяльності її суб'єктів господарювання та разом формують конкурентну позицію країни на світовому ринку. Таким чином, неможливо недооцінити значення для підприємства, галузі та економіки всієї країни важливості правильного аналізу та управління зовнішньоекономічною діяльністю.

У таблиці 1.1 відображено визначення терміну «зовнішньоекономічна діяльність» за різними науковцями, також згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [1].

Таким чином, можемо дати власне визначення даного терміну: зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання, у якій один із суб'єктів є резидентом, а другий – нерезидентом країни і що характеризується переміщенням об'єкту зовнішньоекономічної діяльності на територію іноземної країни.

Суб'єктами ЗЕД в Україні можуть бути фізичні, юридичні особи, їх об'єднання, спільні підприємства та інші суб'єкти господарської діяльності, що передбачені законом України, які здійснюють будь-яку зовнішньоекономічну діяльність [1].

Таблиця 1.1

**Визначення терміну «зовнішньоекономічна діяльність» за різними авторами**

Автор	Визначення
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Зовнішньоекономічна діяльність - діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників з оборонного замовлення у випадках, визначених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами
Ершова І.Е.	Зовнішньоекономічна діяльність - зовнішньоторговельна, інвестиційна, виробнича операція, фінансово - кредитні та валютні операції, в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, іншими результатами діяльності, в тому числі інтелектуальної, і правами на них.
Диденко Н.І.	Зовнішньоекономічна діяльність-діяльність на рівні фірм і підприємств, які пропонують повну самостійність у виборі іноземного партнера, укладення зовнішньоторговельної угоди, оцінки ціни і вартості контракту, обсягу і термінів постачання.
Гущин В.В., Дмитриєв Ю.Ф.	Зовнішньоекономічна діяльність - вид міждержавного співробітництва, і в цій якості вона розглядається як діяльність держав щодо розвитку співробітництва в галузі торгівлі, економіки, науки, культури, туризму.
Минаєв А.А.	Зовнішньоекономічна діяльність - сукупність взаємовідносин між резидентами і нерезидентами в сфері міждержавного переміщення товарів, робіт, послуг (у тому числі іноземного туризму), інтелектуальної власності, а так само інвестиційного співробітництва грошово-кредитних операцій та інших видів діяльності.
Бененсон Е.Е.	Зовнішньоекономічна діяльність - сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних виробничо господарських операцій, здійснюваних підприємством відповідно до цілей і завдань його соціально - економічного функціонування і розвитку.

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 58].*

У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, її суб'єкти керуються принципами, відображеними у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Принципи ЗЕД

Принцип	Положення
Принцип суверенітету народу України у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності	- виключне право народу України самостійно та незалежно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність на території України, керуючись законами, що діють на території України;
	- обов'язок України неухильно виконувати всі договори і зобов'язання України в галузі міжнародних економічних відносин;
Принцип свободи зовнішньоекономічного підприємництва	- право суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати у зовнішньоекономічні зв'язки;
	- право суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності здійснювати її в будь-яких формах, які прямо не заборонені чинними законами України;
	- обов'язок додержувати при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності порядку, встановленого законами України;
	- виключне право власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі одержані ними результати зовнішньоекономічної діяльності;
Принцип юридичної рівності і недискримінації	- рівність перед законом всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності, в тому числі держави, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
	- заборона будь-яких, крім передбачених цим Законом, дій держави, результатом яких є обмеження прав і дискримінація суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних суб'єктів господарської діяльності за формами власності, місцем розташування та іншими ознаками;
	- неприпустимість обмежувальної діяльності з боку будь-яких її суб'єктів, крім випадків, передбачених цим Законом;
Принцип верховенства закону	- регулювання зовнішньоекономічної діяльності тільки законами України;
	- заборона застосування підзаконних актів та актів управління місцевих органів, що у будь-який спосіб створюють для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності умови менш сприятливі, ніж ті, які встановлені законами України;
Принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності	Україна як держава:
	- забезпечення рівний захист інтересів всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів господарської діяльності на її території згідно з законами України;
	- здійснення рівного захисту всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України за межами України згідно з нормами міжнародного права;
	- здійснення захисту державних інтересів України як на її території, так і за її межами лише відповідно до законів України, умов підписаних нею міжнародних договорів та норм міжнародного права;

Джерело: розроблено автором на основі [1].

Зовнішньоекономічна діяльність може набувати різних форм та видів, що розділяють за двома основними напрямками: зовнішньоторговельна діяльність та інші форми зовнішньоекономічного співробітництва. До зовнішньоторговельної діяльності відносять імпорт та експорт товарів або послуг, зовнішню торгівлю інформацією та продуктами інтелектуальної діяльності. Докладніше види зовнішньоекономічної діяльності відображені на рисунку 1.1.

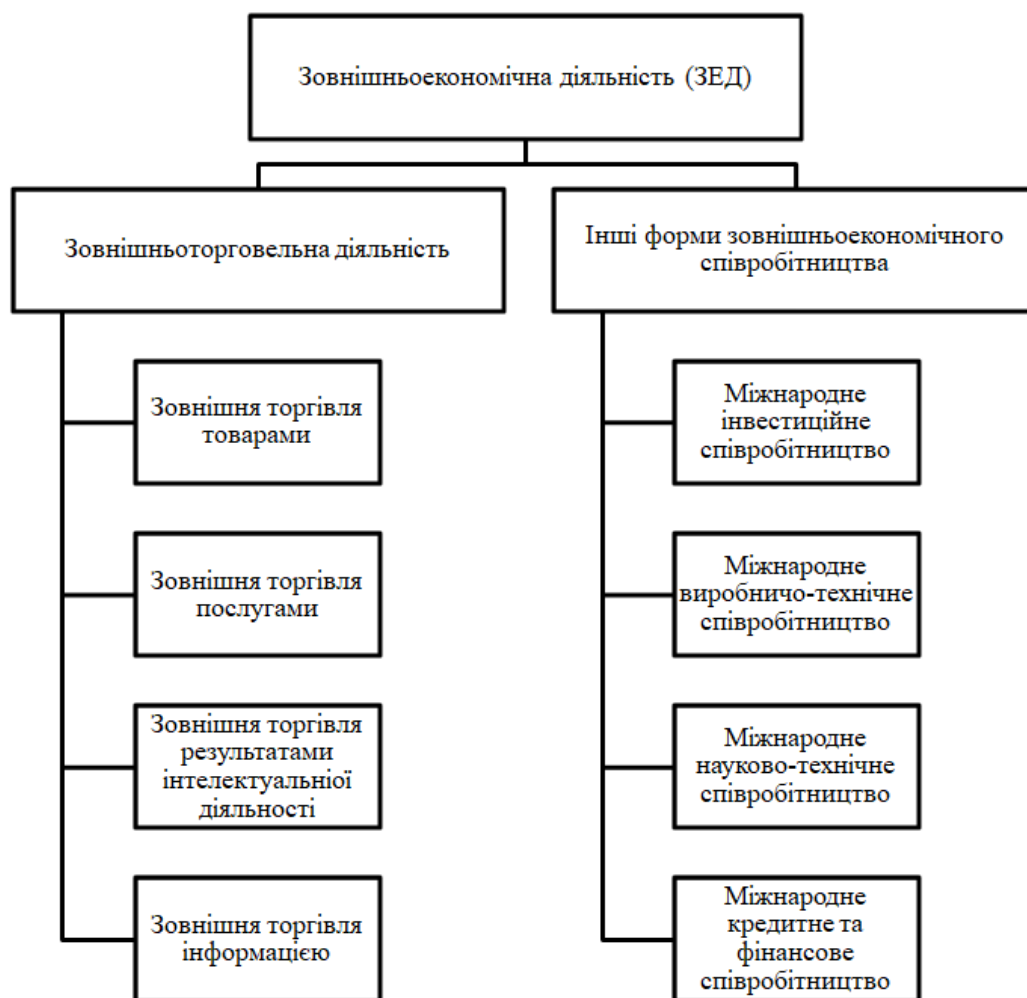


Рис. 1.1. Види зовнішньоекономічної діяльності

*Джерело: розроблено автором на основі [1].*

Зовнішньоекономічна діяльність окремо взятого підприємства зазвичай є експорто- та імпортоорієнтованою господарською діяльністю, що спрямована на укладення зовнішньоторговельних контрактів із іноземними учасниками угоди.

Зовнішньоторговельний контракт – це договір про постачання послуг, купівлі-продажу товар, який укладається двома або кількома сторонами (контрагентами). Контракт є основою, яка визначає ступінь матеріальної відповідальності сторін за виконання взятих на себе зобов'язань за конкретною угодою [4].

Зовнішньоторговельна діяльність – це діяльність по здійсненню угод у галузі зовнішньої торгівлі товарами, послугами, інформацією та інтелектуальною власністю. Основними формами зовнішньоторговельної діяльності вважають експорт та імпорт.

Експорт (експорт товарів) - продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. При цьому термін реекспорт (реекспорт товарів) означає продаж іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення за межі України товарів, що були раніше імпортовані на територію України [1].

До основних цілей експортної діяльності підприємства можна віднести:

- збільшення прибутку за рахунок охоплення нових ринків збуту товару;
- економія на виробничих витратах за рахунок ефекту масштабу виробництва;
- підтримання розвитку техніко-економічного рівня виробництва за рахунок впливу міжнародної конкуренції;
- перерозподіл або збільшення валютних ресурсів підприємства;
- диверсифікація виробництва.

Імпорт (імпорт товарів) – купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктах господарської діяльності товарів з ввезенням або без ввезення цих товарів на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами [1].

До основних цілей імпортової діяльності підприємства можна віднести:

- розширення виробництва за рахунок освоєння нових внутрішніх ринків;
- модернізація і розширення внутрішнього виробничого потенціалу;
- економія за рахунок заміни сировини і обладнання іншої якості;
- розширення асортименту на внутрішньому ринку;
- стимулювання розвитку технологій промисловості за рахунок присутності на ринку іноземних конкурентів.

Зовнішня торгівля послугами є виконання робіт або надання послуг, що включає виробництво, розподіл, страхування, маркетинг, аудит, доставку послуг (робіт), консультації тощо.

Зовнішня торгівля інтелектуальною власністю передбачає продаж прав на виняткове використання інтелектуальної власності іноземному контрагенту або договір, що дає права на використання даної власності в своїх цілях [6].

Зовнішня торгівля інформацією може здійснюватися через зовнішню торгівлю товарами, якщо інформація є складовою частиною цих товарів, зовнішню торгівлю інтелектуальною власністю, якщо передача інформації здійснюється як передача прав на об'єкти інтелектуальної власності, або зовнішню торгівлю послугами в інших випадках, передбачених законом [1].

До інших форм зовнішньоекономічного співробітництва можна віднести різні види міжнародних інвестиційних, виробничо-технічних, науково-технічних, валютно кредитних, фінансових та інших видів господарських відносин, що мають зовнішньоекономічний характер.

Ефективність – це показник, що демонструє співвідношення між витраченими на реалізацію деякого процесу ресурсами (фінансові, часові, трудові тощо) та кінцевим необхідним результатом обраного процесу. Тобто фактично, ефективність відображає необхідну кількість ресурсів для отримання запланованого результату. Чим менше ресурсів використовується для реалізації процесу – тим вища його ефективність і навпаки [9].

Основними завданнями, пов'язаними з управлінням ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зазвичай виступають:

- покращення та вдосконалення зовнішньоекономічних показників діяльності підприємства;
- оптимізація наявних у підприємства ресурсів та раціоналізація їх використання;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку тощо.

Таким чином, управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це процес організації, реалізації, регулювання та контролю за зовнішньоекономічними процесами на підприємстві з метою досягнення поставлених перед ним цілей [10].

## **1.2. Механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

В сучасних умовах, будь-який суб'єкт господарювання повинен якнайбільш враховувати зовнішні умови, у яких він здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність та застосовувати найбільш ефективну та пристосовану до зовнішнього середовища підприємства систему управління. Така система має бути орієнтована на міжнародні стандарти якості та

інноваційності. Такий підхід дозволить підприємству підвищувати рівень конкурентоспроможності пропонованому ним товарів чи послуг.

Основи принципів функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю визначаються тим, що зовнішньоекономічна діяльність є складовою основних бізнес-процесів підприємства; середовище здійснення зовнішньоекономічної діяльності багатофакторне, включає у себе вихід на міжнародні ринки, взаємодію з представниками різних національностей і культур; існують регулятивні законодавчі акти, система валютного та митного регулювання [14].

Зміст зовнішньоекономічної діяльності, свідчить про необхідність побудови процесу управління з урахуванням таких принципів управління як:

- залучення персоналу всіх суміжних відділів підприємства до управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- володіння актуальною і багатосторонньою інформацією про ринки, товари, досягнення науки і техніки і т.д.;
- чітке розуміння відповідальності;
- враховування у своїй діяльності культурних особливостей, традицій та звичаїв країн-партнерів.

З точки зору функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю, необхідно забезпечувати управління основним процесом діяльності, виходячи з його змісту, а також вибудовувати взаємодію з зовнішніми організаціями, державними регулюючими органами митно-валютного контролю. У той же час необхідно забезпечувати реалізацію наступних спеціалізованих функцій:

- застосування високотехнологічних процесів виробництва;
- вироблення оптимальних логістичних рішень;
- дотримання світових стандартів якості при виробництві продукції;
- побудова системи управління запасами «точно в строк»;

- координація виробничо-економічного і технічного розвитку, вироблення стратегічних планів і зіставлення з результатами поточної діяльності;
- застосування систем мотивації персоналу в організації виробничих процесів [16].

Серед методів управління зовнішньоекономічною діяльністю доцільно виділити економічні методи, до яких відноситься вдосконалення управління окремими процесами підприємства, зокрема:

- системою ціноутворення;
- бізнес - плануванням розвитку підприємства;
- системою оцінки діяльності підприємства;
- оптимізацією схем кредитування і зовнішньоекономічних розрахунків;
- мотивацією діяльності окремих працівників, керівництва для досягнення цільових орієнтирів діяльності [16].

У зв'язку з тим, що підприємство, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність, виходить на міжнародний ринок товарів, робіт, послуг, при виробництві необхідно використовувати передові технології, при управлінні процесами виробництва і обслуговуванні такої діяльності - сучасні прийоми менеджменту, моделювання діяльності підприємства. На підприємстві також повинна бути сформована висока корпоративна культура, що орієнтується на положення теорії порівняльного менеджменту (оцінка та аналіз культурних особливостей, ментальність, мовні бар'єри).

Одним з елементів організації процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю є інформаційно-правове забезпечення даної діяльності.

Науковець О. Гейн в якості основного напрямку вдосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю пропонує впровадження організаційно-економічної моделі, що враховує нормативно-правові основи, техніко-економічні, валютно-фінансові і соціально-політичні аспекти діяльності

та автоматизацію основних етапів здійснення зовнішньоекономічної діяльності [25].

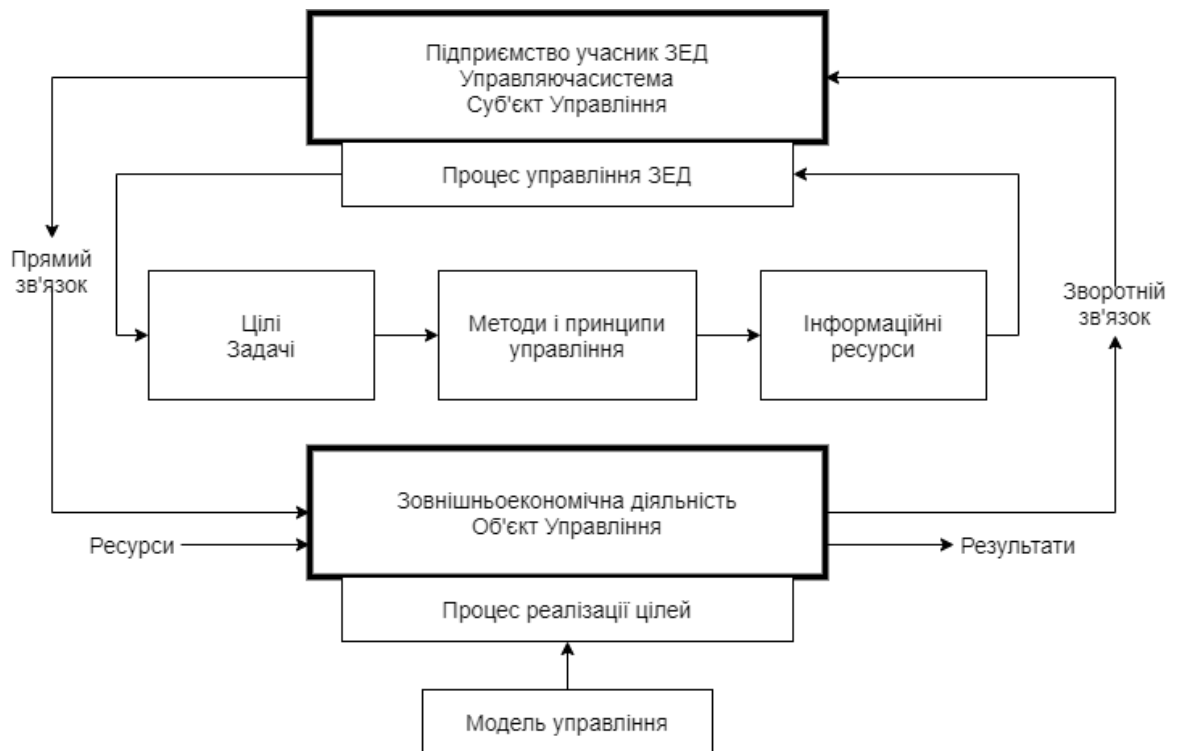


Рис. 1.2. Процес управління ЗЕД на підприємстві

*Джерело: розроблено автором на основі [12].*

В основі побудови моделі управління ЗЕД використаний системний підхід з визначенням компонентів механізмів управління та взаємозв'язку між ними. З урахуванням розглянутого в роботі змісту зовнішньоекономічної діяльності, механізму та основних факторів, що впливають на цю діяльність, відображена модель управління зовнішньоекономічною діяльністю у вигляді організаційно-функціональних блоків, пов'язаних між собою в послідовності, що визначають порядок здійснення ефективного функціонального управління (рис 1.3) [13].

Організаційно-функціональним призначенням блоків є [13]:

1. Організаційно-функціональний блок планування та маркетингу зовнішньоекономічної діяльності реалізує функції маркетингу та аналізу ринків діяльності компанії, планування розміщення і реалізації ресурсу на експорт, планування витрат, пов'язаних із здійсненням ЗЕД;

2. Організаційно-функціональний блок управління виробничо-комерційної операціями зовнішньоекономічної діяльності забезпечує організацію та проведення зовнішньоекономічних операцій, маючи на увазі процедури від пошуку покупця і укладення контракту до оформлення та обліку результатів операцій зовнішньоекономічної діяльності;
3. Організаційно-функціональний блок управління соціальними, культурними та економічними відмінностями реалізує функції міжнародного менеджменту при управлінні у компанії, що має виробничі, збутові та представницькі структури в зарубіжних країнах;
4. Організаційно-функціональний блок управління логістикою зовнішньоекономічних операцій реалізує оптимальне забезпечення матеріальними ресурсами і управління запасами;
5. Організаційно-функціональний блок управління розрахунками здійснює організацію розрахунків між контрагентами у зовнішньоекономічній діяльності та формування валютно-фінансових умов зовнішньоекономічних контрактів, а також здійснює організацію роботи з банком, забезпечення надходження валютної виручки, забезпечення системи обліку.
6. Організаційно-функціональний блок управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів робить аналіз видів ризиків, що виникають при зовнішньоекономічній діяльності, створює систему моніторингу, аналізу та оцінки ризиків, формує політику управління ризиками, виробляє процедури управління ризиками.
7. Організаційно-функціональний блок аналізу фінансово-економічної ефективності операцій, показників зовнішньоекономічної діяльності забезпечує розрахунок, аналіз і моніторинг фінансово-економічних

показників, що характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

8. Організаційно-функціональний блок інформаційного та правового забезпечення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю виконує функції інформаційного забезпечення системи управління ЗЕД підприємства через створення баз даних по операціях із забезпеченням обміну даних між підрозділами, і організацію правового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності [13].

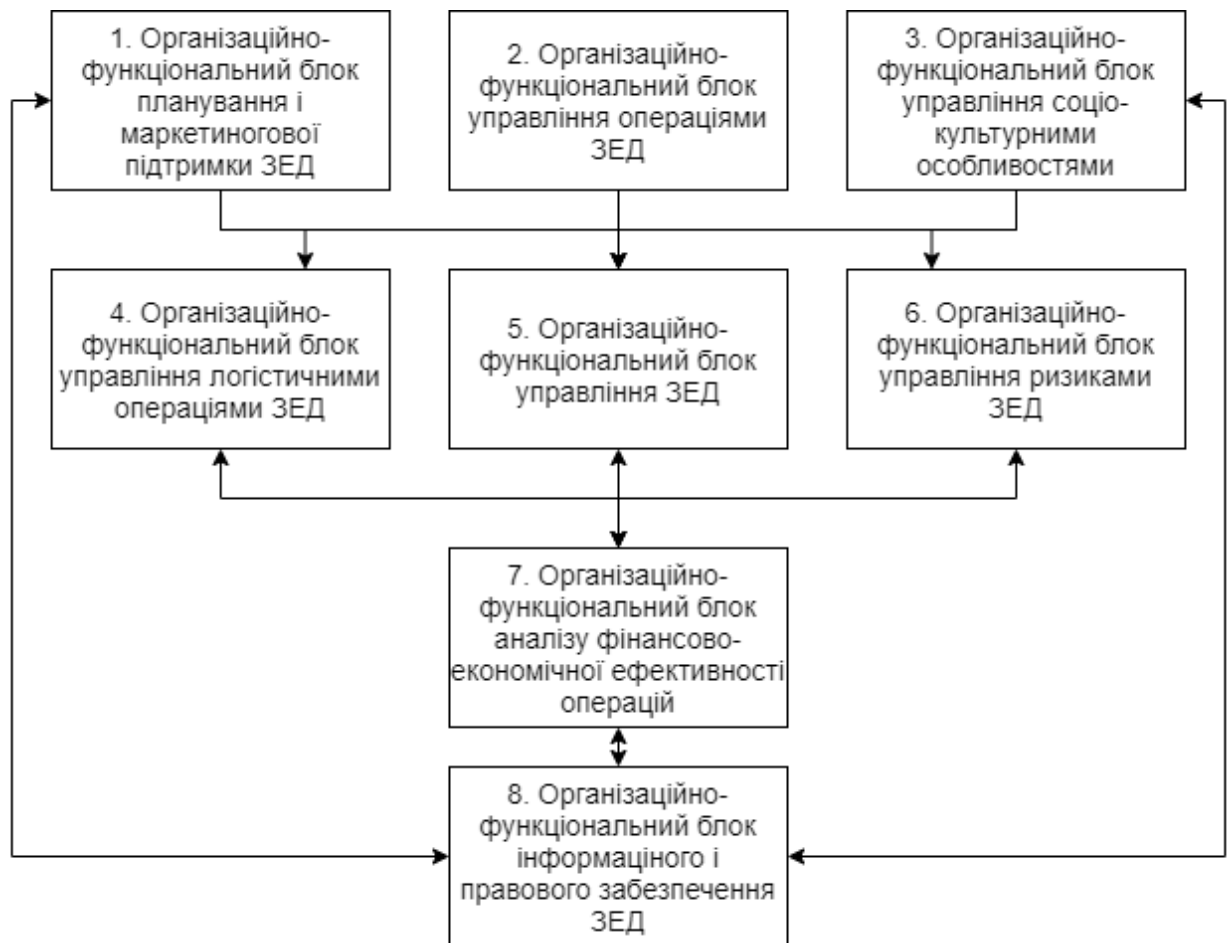


Рис. 1.3. Організаційно-економічна модель управління ЗЕД підприємства  
Джерело: розроблено автором на основі [13].

Взаємозв'язок організаційно-функціональних блоків забезпечує здійснення зовнішньоекономічної діяльності через поетапну реалізацію функцій і надходження інформації в організаційно-функціональні блоки інформаційно-

правового забезпечення, який обмінюється даними з блоком аналізу фінансово-економічної ефективності операцій і після розрахунку основних показників, що збираються в інформаційно-правовому блоці, використовується в якості вхідних даних функціонального блоку планування і маркетингу і послідовно інших блоків, що дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та якість прийняття управлінських рішень [26].

Таким чином, використання системного підходу в розгляді питань управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє виділити окремі підсистеми і досліджувати об'єкт, як комплекс взаємопов'язаних підсистем з певними внутрішніми і зовнішніми зв'язками.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності ЗЕД підприємства**

Методика оцінки ефективності діяльності підприємства, що здійснює ЗЕД, складається з двох частин. В першу чергу підприємство аналізує показники, які розраховуються щоразу, при кожній експортній угоді, щоб оцінити її доцільність. Безліч авторів наводить свої системи і показники для оцінки ефективності. Наприклад, Яковлев Г.І. вважає за доцільне вважати динаміку появи нових контрагентів, знаходячи ставлення поточного періоду на попередній. Але більшість схиляється до стандартних виробничих показників ефекту і ефективності діяльності, паралельно розраховуючи показники рентабельності [27].

Поняття економічної ефективності є, в загальному вигляді, результативність, тобто співвідношення між результатом і ресурсами, витраченими на його досягнення. Сутність проблематики економічної ефективності лежить в площині збільшення економічних результатів на одиницю витрат. В основі економічної ефективності лежить поняття ефекту.

Економічний ефект – це результат, який представляє собою різницю між грошовим доходом і витратами на його здійснення. У ринковій економіці цільова функція діяльності підприємства полягає в позитивному значенні показника прибутковості. Але, сама по собі прибуток не є показником ефективності діяльності підприємства і його зовнішньоекономічної діяльності. Сенса ефективності випливає з необхідності постійно максимізувати отриманий прибуток підприємства, при попутній мінімізації витрат на її отримання. Виходячи з цього, кількісним критерієм оцінки ефективності часто використовується рентабельність [30].

Слід так само розділяти поняття загальної та порівняльної ефективності. Перша – представляє результативність сукупності вже реалізованих рішень, друга – визначається при виборі одного з доступних варіантів рішення.

Економічне обґрунтування прийнятих рішень при веденні зовнішньоекономічної діяльності спирається на різні методики, до таких відносять наступні: факторні, експертні, розрахункові.

Досить ефективним і одним з найбільш складних методів є факторний. Він полягає в пошуку чинників, що впливають на ефективність ЗЕД. При використанні даного методу активно використовується математичний інструментарій. Визначається ступінь залежності виявлених чинників на ефективність зовнішньоекономічної діяльності [33].

До факторів ЗЕД можна віднести наступні групи:

- фактори, що відрізняють компанії, що є учасниками ЗЕД від компаній, які базуються тільки на домашніх ринках;
- зовнішні чинники (державні програми по стимулюванню експортно-імпорتنих відносин, заохочення зовнішніх інвестицій та ін.);
- поведінкові фактори фірми (маркетингові стратегії, кваліфікація менеджменту і ін.).

Так само чинники поділяють на внутрішні, на які компанія здатна впливати, і зовнішні, що є для неї неконтрольованими.

До першої групи відносять:

- технологічний стан виробничих потужностей підприємства, його відповідність сучасним стандартам;
- методики ведення виробничої та розподільчої діяльності;
- психологічні аспекти управління, клімат на підприємстві, цінності та ін.

До другої групи можна віднести:

- діючі економічні обмеження;
- політична ситуація в країні базування контрагента;
- особливості зарубіжної економіки і місцевого законодавства;
- міжнародна ситуація на ринку споживання товару та ін.

З причини своєї складності, факторний підхід майже не використовується в реальній діяльності підприємствами учасниками ЗЕД. Це пов'язано, з одного боку, з відсутністю необхідного досвіду використання подібних методик, з іншого - зі складністю виявлення і збору необхідних для аналізу статистичних рядів.

Існує безліч процесів і явищ, кількісна інформація для характеристики яких відсутня або дуже швидко змінюється.

В цьому випадку використовуються методи експертних оцінок, сутність яких полягає в тому, що в основу прогнозу закладається думка фахівця, засноване на професійному, науковому і практичному досвіді [36].

Зазвичай метод експертних оцінок використовується експертною групою, що складається з кількох людей. Перший експерт незалежно від інших порівнює об'єкт А по всіх 5-ти критеріям. Другий експерт оцінює об'єкт Б і т.д. Або можливий варіант, коли один експерт оцінює всі літаки за одним критерієм, другий експерт оцінює всі літаки по другому параметру і т.д. Потім дані зводять в єдину таблицю і підводять підсумки.

При цьому методі передбачаються збір і вивчення оцінок, зроблених різними фахівцями (даного підприємства або зовнішніми експертами), що стосуються ймовірності виникнення різних рівнів втрат. Оцінки базуються на врахуванні всіх чинників фінансового ризику, а також на статистичних даних. Реалізація способу експертних оцінок значно ускладнюється, якщо кількість показників оцінки невелика.

Варіантний і ймовірний характер багатьох процесів проектів підвищує роль експертних оцінок при визначенні економічних і фінансових показників. Такі оцінки використовуються досить регулярно як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці [37].

У перехідний період роль експертних висновків при визначенні відповідних показників істотно зростає, оскільки використовувані для розрахунку показники не є директивними. Зростання ризику при здійсненні зовнішньоекономічного контракту вимагає більш ретельної оцінки критичних моментів його реалізації. Безліч вихідних показників, часто конкуруючих між собою, передбачають використання експертних оцінок для конструювання критерію якості проекту.

Експертна оцінка – це виявлене за спеціальною методикою думку експертів з певного питання. Експертна оцінка необхідна для прийняття рішення на етапі підготовки, але вже у здійсненні ЗЕД кількість експертних оцінок має бути мінімальною [40].

Оцінки експертів піддаються аналізу на несуперечливість, який виконується за певними правилами.

По-перше, максимально допустима різниця між оцінками двох експертів з будь-якого фактору не повинна перевищувати 50. Порівняння проводяться по модулю, що дозволяє усунути неприпустимі відмінності в оцінках експертами ймовірності настання окремого ризику. Якщо кількість експертів більше трьох, то оцінками піддаються попарно можна порівняти думки [43].

По-друге, для оцінки узгодженості думок експертів по всьому набору ризиків виявляється пара експертів, думки яких найбільш сильно розходяться. Для розрахунків розбіжності оцінки підсумовуються по модулю і результат ділиться на кількість простих ризиків. Частка від ділення не повинно перевищувати 25. У разі виявлення між думками експертів протиріч вони обговорюються на нарадах з експертами. При відсутності протиріч все оцінки експертів зводяться в середню, яка використовується в подальших розрахунках.

Ефективність і стійкість діяльності сучасного промислового підприємства на зовнішніх ринках багато в чому визначається його зовнішньоекономічними потенціалом, провівши кількісну оцінку якого, можна розробити напрямки стратегічного розвитку відповідно до наявних можливостей. В рамках даного матеріалу розглянуті питання, що становлять категорії зовнішньоекономічного потенціалу (ВП) і методики його кількісної оцінки [29].

Сучасна економічна наука оперує різними соціально-економічними методами і прийомами оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, використовуючи групи показників: зовнішньоекономічні (маркетингові), соціально-економічні, виробничо-економічні, екологічні та інші.

До групи зовнішньоекономічних (маркетингових) показників, які використовуються для прийняття стратегічних рішень, можна віднести:

- ємність і частку зовнішнього ринку;
- рівень конкурентоспроможності підприємства, продукту;
- ступінь використання комплексу маркетингу;
- характеристику зв'язків з громадськістю та лояльність споживачів.

До групи соціально-економічних показників:

- рівень споживання товарів, послуг і продуктів харчування населенням;
- частки витрат на продукти харчування, товари широкого вжитку і послуги.

До групи промислово-економічних показників:

- прибуток;
- рентабельність;
- обсяг реалізованої продукції;
- товарність продукції;
- завантаженість виробничих потужностей,
- збалансованість виробництва;
- стійкість підприємства.

До групи екологічних показників:

- якість продукції;
- рівень екологічності виробництва;
- рівень екологічності зберігання продукції та інші.

Однак більшість перерахованих показників дає оцінку лише тієї чи іншої сторони зовнішньоекономічної діяльності підприємства, не дозволяючи системно оцінити об'єкт і надалі впливати на нього з метою управління, будучи при цьому по суті лише непрямим відображенням результативності [19].

Саме тому, в сучасних умовах, що вимагають високих темпів науково-технічного прогресу, а також підвищених якісних характеристик продукції, високої ефективності виробництва і управління, проблема розробки методики оцінки зовнішньоекономічного потенціалу особливо актуальна.

Оцінку зовнішньоекономічного потенціалу необхідно використовувати при розробці концепції основних напрямків експорту продукції, при складанні програми розвитку експортної діяльності підприємства, при визначенні оптимального поєднання розмірів коштів, що спрямовуються на розвиток зовнішньоекономічної діяльності [21].

Крім того, з метою підвищення ефективності управління зовнішньоекономічним потенціалом, доцільно вивести його узагальнюючий або інтегральний показник. Інтегральний показник дозволить в будь-який момент визначити реальний розмір зовнішньоекономічного потенціалу і виявити

тенденції його розвитку. Запропонована методика оцінки зовнішньоекономічного потенціалу передбачає послідовну оцінку його структурних елементів з подальшим виведенням інтегрального показника. У зв'язку з цим, перш ніж приступити до розгляду самої методики, вважаємо за доцільне визначити структуру зовнішньоекономічного потенціалу підприємства.

Існують різні концепції потенціалу підприємства або її складових, які використовуються для оцінки ефективності роботи в цілому і розробки стратегії і контролю за її реалізацією зокрема: концепція виробничого потенціалу, кадрового потенціалу, економічного потенціалу, потенціалу маркетингу, потенціалу регіону, стратегічного потенціалу. Однак реальну конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках може забезпечити лише поєднання зазначених концепцій. Інтеграція цих показників створює конкурентну перевагу, яке багато авторів зводять до стрижневий компетенції компанії [18].

Найбільш детально інтегральна сутність потенціалу підприємства, що працює в ринкових умовах, відображена в роботах Є.В. Попова, де в розвиток поняття соціально-економічного потенціалу підприємства, описаного Г.Б. Клейнером, Р.М. Качалова і В.Л. Тамбовцев, запропоновано використання поняття ринковий потенціал з метою більш ефективного здійснення стратегічного планування діяльності промислових підприємств в умовах ринку.

У якості складових частин першого рівня даного інтегрального показника автор виділяє два блоки: потенціал маркетингової діяльності і потенціал управлінської діяльності, які в процесі декомпозиції до четвертого рівня розпадаються на складові елементи. Кожен з них піддається оцінці і підсумовується в інтегральний показник [24].

Даний метод, що полягає в кількісній оцінці ринкового потенціалу підприємства, є важливим інструментом маркетингового та стратегічного

управління, що дозволяє реалізувати ресурсний підхід в управлінні і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, показник зовнішньоекономічного потенціалу дає виробникам об'єктивну інформацію про власної конкурентоспроможності та може служити для оцінки ефективності стратегічного управління, а також як один з інструментів прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Відзначимо, що на рівні підприємства управління фінансами ЗЕД здійснюється зовнішньоторговельним апаратом різної структури, яка залежить від розміру, форми управління, організаційної схеми підприємства, характеру виробничої діяльності, зовнішніх умов і експорту.

Одним з елементів забезпечення фінансової стійкості всіх господарюючих суб'єктів, є необхідність з певною регулярністю оцінювати та аналізувати фінансовий стан підприємства, а також його потенційних конкурентів. Також варто зазначити, що фінансове положення підприємства впливає на його конкурентоспроможність як на локальному, так і, відповідно, на світовому ринках [32].

Мета оцінки – це виявлення тих основних факторів, що впливають на фінансову стійкість та фінансові можливості підприємства, а також для прогнозу тенденцій зміни його зростання і розробки стратегії розвитку його зовнішньоекономічної діяльності.

Оцінка фінансових показників підприємства здійснюється за рахунок проведення аналізу складу і структури його активів, їх загального руху та стану, складу і структури джерел позикового і власного капіталу, аналізу характеристик і властивостей його фінансової стійкості. Аналіз фінансового стану аналітичною процедурою, за допомогою якої виявляються слабкі сторони фінансового механізму і розробляються заходи щодо його поліпшення.

## Висновки до розділу 1

Провівши дослідження визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності на основі аналізу робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, можемо дати власне визначення даного терміну: зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання, у якій один із суб'єктів є резидентом, а другий – нерезидентом країни і що характеризується переміщенням об'єкту зовнішньоекономічної діяльності на територію іноземної країни.

Зовнішньоекономічна діяльність може набувати різних форм та видів, що розділяють за двома основними напрямками: зовнішньоторговельна діяльність та інші форми зовнішньоекономічного співробітництва. До зовнішньоторговельної діяльності відносять імпорт та експорт товарів або послуг, зовнішню торгівлю інформацією та продуктами інтелектуальної діяльності.

Було визначено, що зовнішньоекономічна діяльність окремо взятого підприємства зазвичай є експорто- та імпортоорієнтованою господарською діяльністю, що спрямована на укладення зовнішньоторговельних контрактів із іноземними учасниками угоди.

Розглядаючи поняття ефективності, визначено, що це показник, що демонструє співвідношення між витраченими на реалізацію деякого процесу ресурсами (фінансові, часові, трудові тощо) та кінцевим необхідним результатом обраного процесу. Тобто фактично, ефективність відображає необхідну кількість ресурсів для отримання запланованого результату. Чим менше ресурсів використовується для реалізації процесу – тим вища його ефективність і навпаки.

Таким чином, управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це процес організації, реалізації, регулювання та контролю за

зовнішньоекономічними процесами на підприємстві з метою досягнення поставлених перед ним цілей.

Основи принципів функціонування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю визначаються тим, що зовнішньоекономічна діяльність є складовою основних бізнес-процесів підприємства; середовище здійснення зовнішньоекономічної діяльності багатofакторне, включає у себе вихід на міжнародні ринки, взаємодію з представниками різних національностей і культур; існують регулятивні законодавчі акти, система валютного та митного регулювання.

Сучасна економічна наука оперує різними соціально-економічними методами і прийомами оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, використовуючи групи показників: зовнішньоекономічні (маркетингові), соціально-економічні, виробничо-економічні, екологічні та інші.

Розглянуті концепції потенціалу підприємства або її складових, які використовуються для оцінки ефективності роботи в цілому і розробки стратегії і контролю за її реалізацією зокрема: концепція виробничого потенціалу, кадрового потенціалу, економічного потенціалу, потенціалу маркетингу, потенціалу регіону, стратегічного потенціалу. Однак реальну конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках може забезпечити лише поєднання зазначених концепцій. Інтеграція цих показників створює конкурентну перевагу, яке багато авторів зводять до стрижневий компетенції компанії.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXXXXX»

#### 2.1. Аналіз ЗЕД ТОВ «XXXXXX» та особливості його управління

ТОВ «XXXXXX» - українська дочірня компанія XXXX (GmbH & Co.) KG, що входить у систему з більш ніж 50 компаній у понад 20 країнах світу.

XXXXX (GmbH & Co.) KG (XXX) є одним з провідних міжнародних експедиторів в світі зі штаб-квартирою у місті Гамбург. Компанія була заснована в 1897 році в Німеччині [45].

На сьогоднішній день компанія здійснює свою діяльність в більш ніж 20 країнах світу, які обрані відповідно до основних ринків галузей, на яких вона спеціалізується - морські, повітряні, залізничні та автомобільні вантажоперевезення.

За минулий рік підприємством було перевезено близько 850 тисяч стандартних вантажних контейнерів. Для кожного клієнта компанія пропонує індивідуальні концепції логістики для імпорتنих і експортних поставок товарів лісової та переробної промисловості, металів, мінералів і хімічної промисловості, сільськогосподарської та харчової продукції, виробів легкої промисловості, продуктів машино - і приладобудування [45].

Не менш важливою сферою є інвестиційна діяльність компанії, кошти від якої спрямовуються, як правило, на розвиток міжнародної логістики. За більш ніж 100 років надання послуг, компанія отримала такі визнання:

- входить в 10-ку кращих компаній, що спеціалізуються на морських перевезеннях вантажів;
- є найбільшими в світі експертами в сфері експедиції паперу і целюлози;
- більше 25 років є фахівцями в галузі транспортування відходів.

Компанія є членом:

- Міжнародної асоціації повітряного транспорту;
- Міжнародної федерації транспортно-експедиторських організацій;
- Міжнародної асоціації перевізників лісогосподарської продукції.

Детальна інформація про ТОВ «XXXXX» приведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Характеристика ТОВ «XXXXX»

Категорія	Інформація
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ XXXXX
Скорочена назва	ТОВ "XXXXX"
Назва англійською	XXXXX
Код ЄДРПОУ	XXXXX
Дата реєстрації	09.02.20XX
Розмір статутного капіталу	100 000,00 грн.
Уповноважені особи	XXXXX 09.02.20XX (згідно статуту) - керівник
Адреса	XXXXX

Джерело: [47].

Основні види діяльності компанії згідно КВЕД-2010 [47]:

- 52.24 Транспортне оброблення вантажів;
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н. в. і. у.;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);
- 50.20 Вантажний морський транспорт;
- 50.40 Вантажний річковий транспорт;
- 51.21 Вантажний авіаційний транспорт;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

68.10 Купівля та продаж власного нерухомого майна;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

15 вересня 1897 р. Фрідріх Гюго Ернст Мейер заснував судноплавну компанію XXXXX(XXX). Оскільки вже існувала компанія з ім'ям Ернст Мейер, з цього моменту до імені його діда було додано Фрідріх. Невелика судноплавна компанія заснувала свою першу штаб-квартиру в офісному приміщенні площею 35 квадратних метрів на вулиці Брандцвіете в Гамбурзі.

У 1911 році компанія вже виросла до одинадцяти працівників. Перші його поставки були успішно перевезені для паперової промисловості. Після закінчення Першої світової війни Ернсту Майєру довелося відбудувати свою компанію. Паперовий відділ компанії розпочав свою діяльність в 1919 році, філія була відкрита в Любеку, і компанія продовжувала рости.

До кінця тридцятих років XXXXX налічував близько 100 працівників і вже мав 55 тракторних причепів за контрактом. Транспортні засоби використовувались в основному для перевезення імпортованих товарів з порту Гамбурга в Саксонію. На зворотному шляху причепи завантажували папером. Як результат, компанія брала участь у постійно зростаючому експорті паперу з фабрик паперу в Тюрінгії та Саксонії.

Через деякий час XXX використовувався для обробки важливих поставок за кордон та до Англії для австрійської паперової промисловості. Починаючи з 1964 р. XXXXX розширив свою мережу філій на південь і відкрив кілька філій в Іспанії. XXX також отримала свої перші контракти з-за кордону.

Після закінчення Другої світової війни компанії знову потрібно було починати все з нуля. Повільно, але впевнено були створені нові філії у Західній Німеччині. Однак у галузі виробництва целюлози компанія мала повністю реорганізуватися, оскільки її відносини із східнонімецькими паперовими

фабриками неминуче були розірвані. В результаті компанія вирішила зосередитись на австрійській паперовій промисловості.

XXX знову відкрила офіси у Східній Німеччині. Вийшовши за межі нових німецьких держав, XXX також активізувала свою діяльність у Східній Європі. У цей час компанія встановила свої перші ділові відносини з паперовими комбінатами в Росії та інших країнах Східної Європи.

XXX відкрила офіс в Антверпені, а в 1990-х і 2000-х придбала акції компаній у Швейцарії, Сінгапурі, Великобританії, США та Бразилії, а також кілька офісів у Китаї. Світова мережа генеральних агентів та кореспондентів забезпечує, крім власного місця розташування, що клієнти отримують особисту підтримку від місцевої компанії [45].

Сьогодні компанія є міжнародною судноплавною та логістичною компанією, яка пишається своєю понад 100-річною історією. Досвід та сучасний підприємницький дух керують діяльністю компанії не лише у галузі лісопродукції, але й у перевезенні вторинної продукції та загальних вантажів.

Наразі компанія є експертом у перевезенні наступних типів вантажів:

- Продукти лісового господарства;
- Продукти сільського господарства та харчові продукти,
- Метали, мінерали та продукти хімічної промисловості;
- Споживчі товари;
- Продукти машинобудівної галузі;
- Продукти вторинної переробки.

Продукти лісового господарства. Маючи 10 мільйонів тон перевезеного вантажу на рік, компанія є найбільшим світовим експертом у галузі експедирування паперу та целюлози: папір, целюлоза, деревина, вироби з деревини - ДСП, дерев'яна підлога та ламінат.

Продукти сільського господарства та харчові продукти. Для обробки та транспортування вантажів у галузях сільськогосподарської продукції, продуктів

харчування та напоїв характерні великі обсяги, чутливі до витрат товари та складні логістичні вимоги.

Метали, мінерали та хімічна продукція мають також специфічні для транспортування вимоги. Завдяки великому досвіду перевезення у металургійній, будівельній та хімічній промисловості компанія отримала глибокі знання щодо їх конкретних вимог. Концепції пакування та навантаження, а також професійне поводження з небезпечними вантажами гарантують безпеку транспортування та запобігання пошкодженням. Компанія також координує перевірку навантаження та вантажу через сертифіковані компанії [45].

Логістичні рішення для імпортерів та компаній споживчих товарів, що мають виробничі потужності за кордоном, пристосовані до вимог індивідуального замовника. Компанія представляє альтернативні шляхи та умови для зменшення логістичних витрат на одиницю товару.

Поставки для галузі машинобудування залежать від глобальної координації різних потоків поставок. Як логістичний партнер зі світовою мережею, компанія може запропонувати комплексні рішення з урахуванням цих вимог. Компанія має багаторічний досвід перевезення великовагових та негабаритних вантажів [45].

Компанія працює в галузі логістики вторинної переробки вже 25 років і має великий досвід стосовно законодавчих положень щодо відвантаження відходів. Завдяки регулярній участі у спеціалізованих конференціях компанія завжди в курсі останніх змін до законодавчих актів у всьому світі.

Місія та завдання компанії. «Ми – сімейний бізнес із надійними відносинами з клієнтами впродовж 120 років. Ми не хочемо бути найбільшими, але хочемо бути найкращими у тому, що робимо. Ось чому ми прагнемо наблизитись до споживача, наші надійність та ефективність роботи вищі за середні. Крім того, ми застосовуємо провідні на ринку технології, щоб

збільшити ефективність ланцюгів поставок наших клієнтів. Наш стійкий успіх заснований на лояльності наших висококваліфікованих працівників, акціонерів та транспортних партнерів» [переклад автора 45].

Для формування загальної картини варто проаналізувати міжнародну діяльність підприємства. У таблиці 2.2 відображені основні параметри обсягів перевезених вантажів імпорتنих та експортних товарів за 2017-2019 роки. Для зручності дані відображені у графіку 2.1.

*Таблиця 2.2*

### **Обсяги перевезених вантажів за 2017-2019 роки**

Рік	2017		2018		2019	
	Кількість контейнерів	Загальний об'єм, TEU	Кількість контейнерів	Загальний об'єм, TEU	Кількість контейнерів	Загальний об'єм, TEU
Імпорт	716	985	752	1050	786	1190
Експорт	810	1100	890	1175	945	1350

*Джерело: розроблено автором.*

Згідно отриманих даних можемо побачити що загальний обсяг перевезень як у імпорتنих, так і у експортних операціях, зростає. Також важливо зазначити, що враховуючи посилення конкуренції на ринку – нарощування підприємством обсягів наданих послуг свідчить про його потенціал на даному ринку.

Специфіка та перелік послуг, що надаються підприємством клієнту залежить також від умов ІНКОТЕРМС, що були застосовані до зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу та положення клієнта відносно цього договору (покупець чи продавець). На рисунку 2.2 відображено основні умови ІНКОТЕРМС 2010, за якими підприємство реалізовувало свою діяльність упродовж 2017-2019 років. Так, основним умовами є CIF та CFR, що пояснюється спеціалізацією підприємства на морських перевезеннях вантажу.

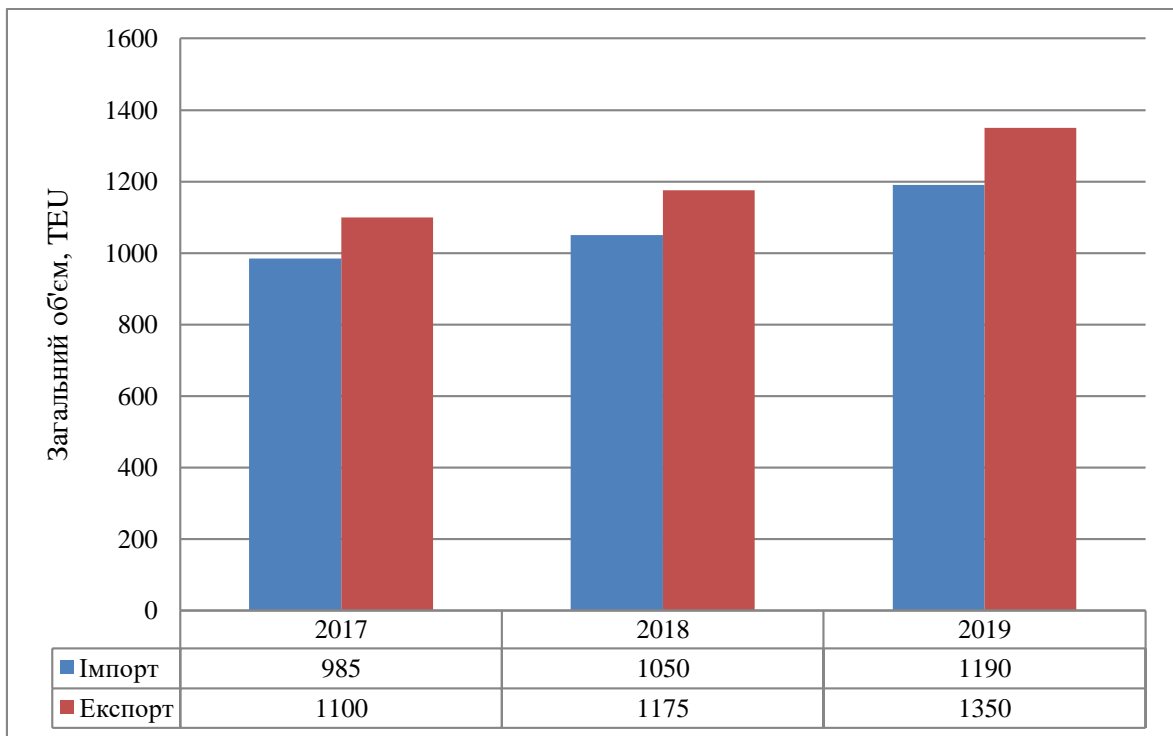


Рис. 2.1. Обсяги перевезень за 2017-2019 роки

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.*

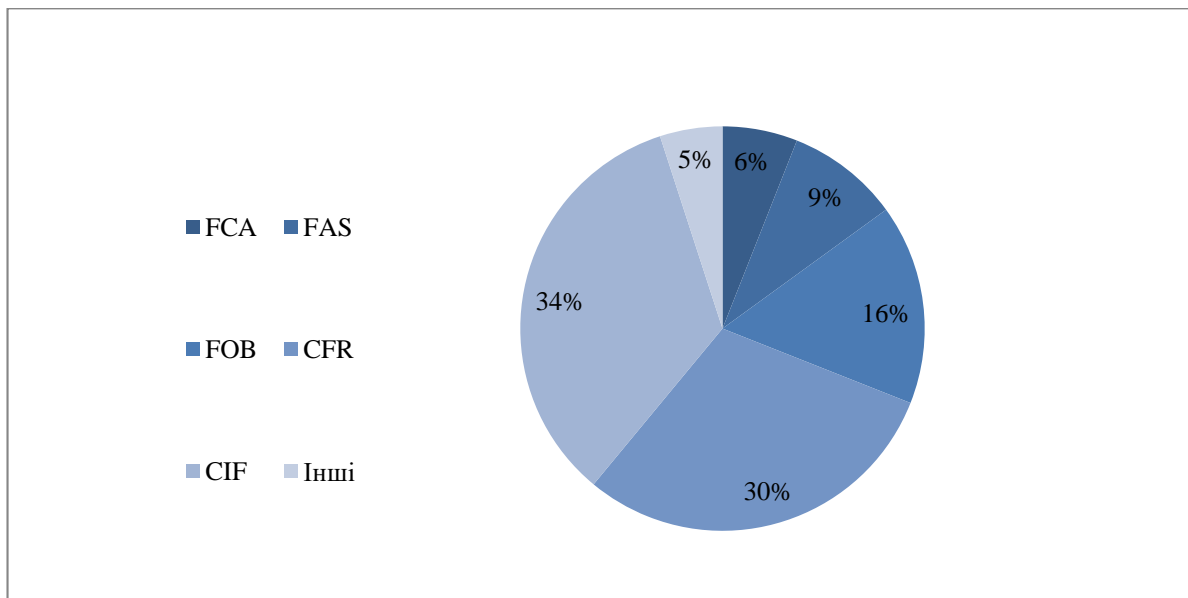


Рис. 2.2. Умови реалізації контрактів за ІНКОТЕРМС 2010

*Джерело: розроблено автором.*

На рисунку 2.3 відображено країни найбільших партнерів підприємства за 2017-2019 роки, серед яких найбільші обсяги перевезень забезпечують партнери з Китаю, Сполучених Штатів Америки та Індії.

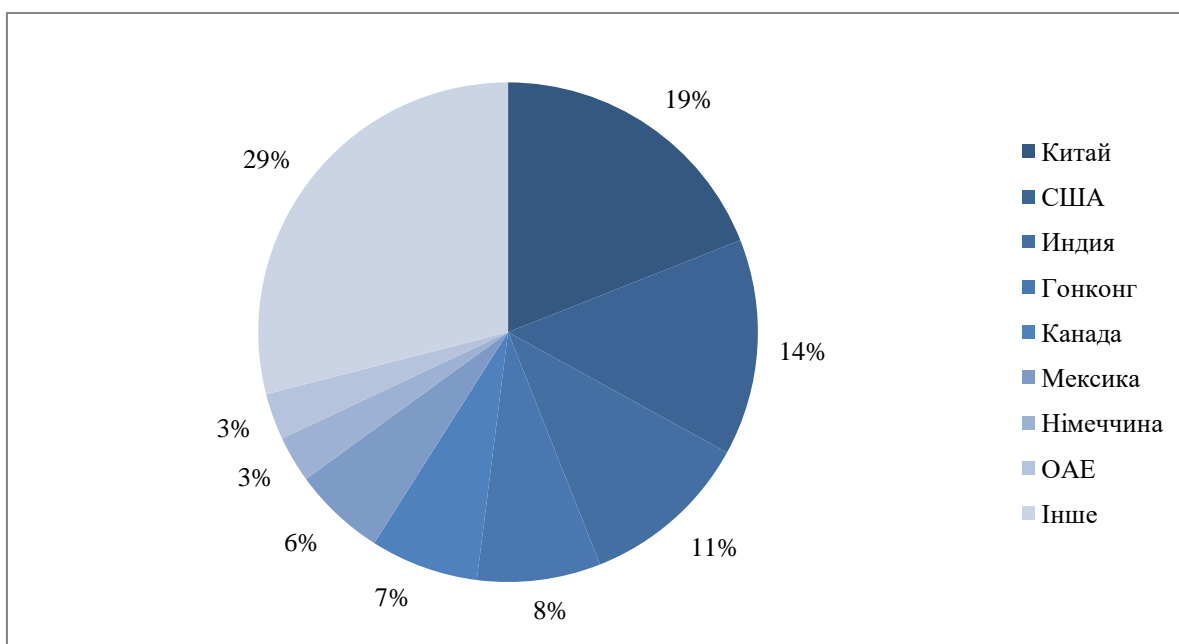


Рис. 2.3. Країни найбільш партнерів підприємства за 2017-2019 роки  
*Джерело: розроблено автором [45].*

Основа управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – його організаційна структура, структура якої залежить, в першу чергу від поставлених перед підприємством завдань.

Від організаційної структури підприємства залежить як саме права та обов'язки будуть розподілені між підрозділами, зв'язки між ними, порядок делегування та зворотного зв'язку. Грамотна організаційна структура сприяє дозволяє підприємству ефективно та швидко виконувати поставлені перед ним завдання, вчасно реагувати на можливі зміни. Навпаки ж некоректно сформована організаційна структура – провокує проблеми на підприємстві: знижується ефективність виконуваних підприємством завдань, швидкість їх виконання зменшується, виникає більша вірогідність помилок та ін.

Для ефективного управління ЗЕД на підприємстві необхідна гнучка та ефективна організаційна структура, яка зможе швидко пристосовуватись до численних змін у навколишньому середовищі та відповідно реагувати на них.

На рис. 2.4 представлена основа організаційної структури для XXXXX(GmbH & Co.) К. Згідно неї можемо побачити чітке розмежування

організаційного та операційного ланцюгів структури. Для кожного з ланцюгів притаманні власні органи контролю та розвитку діяльності. Підприємства з усього світу поєднані за регіонами.

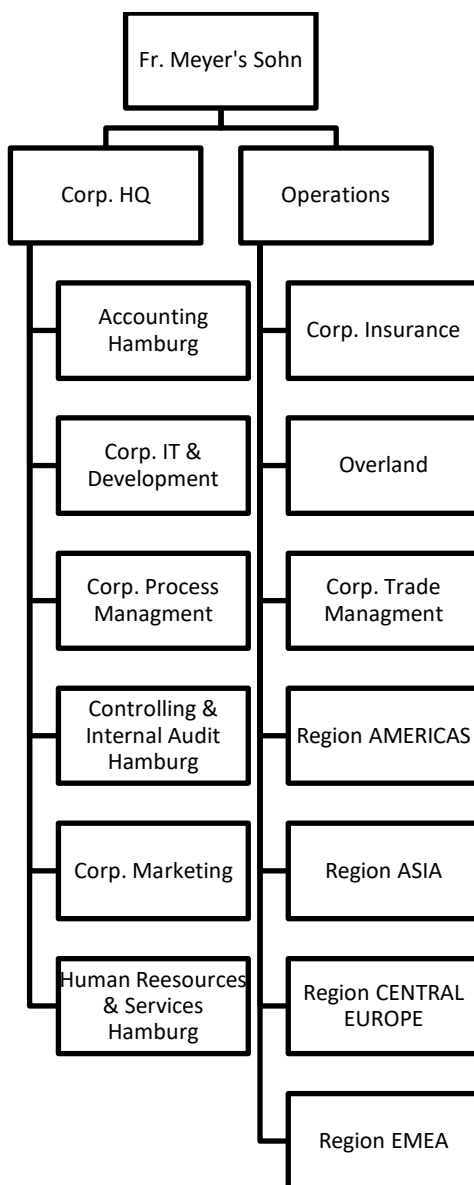


Рис. 2.4. Організаційна структура XXXXX(GmbH & Co.) KG

*Джерело: складено авторомна основі [45].*

Організаційна структура ТОВ «XXXXX» (рис. 2.5) містить 4 основні відділи, що очолюються директором підприємства: адміністративний відділ, комерційний відділ, відділи з експортних та імпортних перевезень.

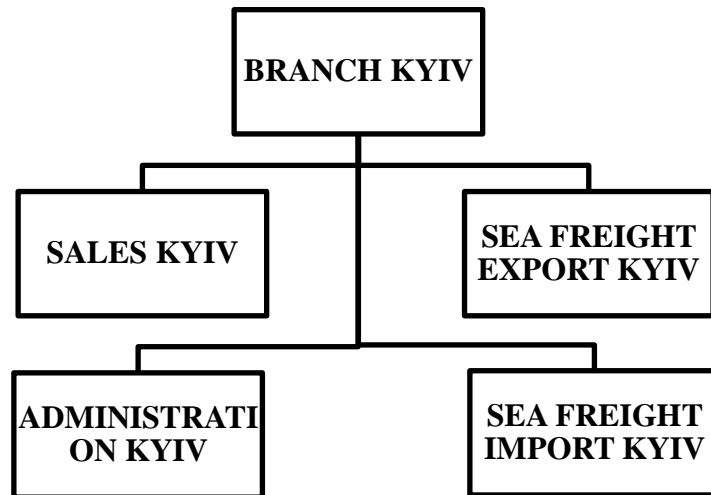


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «XXXXX»

*Джерело: складено автором на основі [45].*

Основними функціями адміністративного відділу є:

- розрахунки з клієнтами та постачальниками;
- фінансовий контроль;
- облік та аудит;
- забезпечення профільного документообороту.

Комерційний відділ відіграє важливу роль на підприємстві, оскільки від його ефективності залежить обсяг робіт за основним напрямом підприємства – міжнародне експедирування вантажу. Основні функції комерційного відділу:

- моніторинг ринку, його кон'юнктури та загального стану. Фахівці комерційного відділу постійно відслідковують зміни на ринку задля здійснення швидких та ефективних дій на ньому;
- підтримка якісних зв'язків з клієнтами компанії;
- формування нових зв'язків;

- проведення переговорів. Фахівці відділу проводять підготовку для проведення переговорів: збирають та оброблюють необхідну інформацію, проводять розрахунки та ін.;
- підготовка та підписання договорів: формування умов контракту, попереднє обговорення, внесення змін та підписання;
- розрахунок вартості послуг на основі даних відділу експортних та імпорتنих перевезень;
- підготовка та участь у тендерах;
- формування налагодженого зв'язку з клієнтами, своєчасне інформування.

Відділи імпорتنих та експортних перевезень виконують суміжні функції, проте за різними напрямками – імпорт та експорт. До основних функцій даних відділів належать:

- формування та підготовка документації, пов'язаної з транспортуванням вантажу та зовнішньоекономічними операціями. Працівники відділу збирають, готують, видають та коректують необхідні для перевезення документи: інвойси, пакувальні листи, договори, коносаменти, митні документи та ін.;
- організація митного оформлення вантажу та підготовка супутніх документів;
- розробка логістичного проекту транспортування вантажу та необхідних супутніх процедур;
- контроль за своєчасним виконанням плану проекту;
- організація процедури страхування вантажу;
- забезпечення обладнання у необхідній кількості та якості;
- своєчасна передача інформації до комерційного відділу підприємства.

Наступним етапом аналізу ЗЕД діяльності ТОВ «XXXXXX» є оцінка фінансових показників підприємства на основі його фінансової звітності за

останні роки його діяльності. Фінансова звітність відображена у додатках А, Б та В. У таблиці 2.3 приведені вихідні дані для аналізу.

У цій роботі буде розраховано та проаналізовано показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, а також показники рентабельності (за допомогою моделі Дюпона).

Таблиця 2.3

### Вихідні дані для фінансового аналізу ТОВ «XXXXX»

Показник	Роки		
	2017	2018	2019
Оборотні активи	6343.8	4418.3	7067.9
Поточні зобов.	3359.5	7706.3	16119.8
Гр. кошти	1417.5	1937.8	3787.7
Фін. Інв.	0.0	0.0	0.0
Деб. Заборг.	3968.6	1599.0	3098.6
Власний капітал	-4543.6	-10949.4	-15642.5
Майно підприємства	2754.4	2797.4	2808.4
Заб. Наст. Витрат	0.0	0.0	8.4
Досгострокові зобов'язання	9893.4	9424.8	7803.4
Доходи майбутніх періодів	0.0	0.0	0.0
Власні оборотні кошти	1417.5	1937.8	3787.7
Чистий прибуток	-4643.6	-4723.5	-4546.6
Середньорічна величина Акт.	8709.3	6181.7	8280.7
Виручка від реалізації	18094.1	41640.6	29935.3
Середньорічна величина ВК	-4543.6	-10949.4	-15642.5
Чистий прибуток до опод.	-4643.6	-4723.5	-4576.6

*Джерело: розроблено автором на основі додатків А, Б та В.*

Першим кроком для проведення аналізу підприємства буде оцінка показників ліквідності на основі даних вище.

Коефіцієнти ліквідності відображають здатність підприємства погашати короткострокові боргові зобов'язання та переводити активи у грошові кошти. Для аналізу буде використано коефіцієнти ліквідності та їх формули: коефіцієнт покриття, швидкої та абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт покриття відображає здатність підприємства за допомогою доступних ресурсів погасити його поточні заборгованості:

$$K_{\text{покр}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.1)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати його поточних зобов'язань за умов своєчасного розрахунку з дебіторами:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти} + \text{Фін.інв.} + \text{Дебіторська заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.2)$$

Першим кроком для проведення аналізу підприємства буде оцінка показників ліквідності на основі даних вище.

Коефіцієнти ліквідності відображають здатність підприємства погашати короткострокові боргові зобов'язання та переводити активи у грошові кошти. Для аналізу буде використано коефіцієнти ліквідності та їх формули: коефіцієнт покриття, швидкої та абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт покриття відображає здатність підприємства за допомогою доступних ресурсів погасити його поточні заборгованості:

$$K_{\text{покр}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.1)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати його поточних зобов'язань за умов своєчасного розрахунку з дебіторами:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти} + \text{Фін.інв.} + \text{Дебіторська заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.2)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частину боргів підприємства, яка може бути погашена негайно:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.3)$$

Процес розрахунків коефіцієнтів ліквідності та їх результат відображені у таблиці 2.4.

Аналізуючи результати розрахунків можемо зробити наступні висновки. Коефіцієнт покриття лежить у межах норми у значенні 2017 року, починаючи з 2018 року – значення коефіцієнту нижче нормативного (Нормативне значення

$\geq 1$ ). Таким чином можемо зробити висновок, що для збалансування значення коефіцієнту покриття необхідно збільшити оборотні активи підприємства або зменшити його поточні зобов'язання.

Таблиця 2.4

### Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2017	2018	2018	$\Delta$	$\Delta \%$	$\Delta$	$\Delta \%$
Коеф. Покриття	1.888	0.573	0.438	-1.315	30.4	-0.135	76.5
Коеф. Швидкої ліквідності	1.603	0.459	0.427	-1.144	28.6	-0.032	93.1
Коеф. Абсолютної лікв.	0.422	0.251	0.235	-0.170	59.6	-0.016	93.4

*Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.3.*

За результатами розрахунків коефіцієнту швидкої ліквідності можемо встановити, що його значення лежать у межах норми (нормативне значення для показника 0,4-0,8).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що відображає часту боргів, які можуть бути погашені підприємством миттєво, також відповідає значенням нормативного показника (нормативне значення  $\geq 0,1$ ).

Наступним кроком є оцінка фінансової стійкості підприємства. Для цього буде розраховано платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт платоспроможності підприємства відображає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}, \quad (2.4)$$

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами відображає частину матеріальних оборотних активів, яка фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу:

$$K_{\text{звор}} = \frac{\text{ОА-ПЗ}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.5)$$

Коефіцієнт фінансування показує можливість розвитку підприємства за рахунок власних коштів:

$$K_{\text{фін}} = \frac{\text{Заб.наст.витрат} + \text{Довг.зобов.} + \text{Пот.зобов.} + \text{Доходи майб.пер.}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.6)$$

Коефіцієнт маневреності розраховується за формулою:

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.7)$$

Результати розрахунків відображені у таблиці 2.5 Оцінка фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.5

### Оцінка фінансової стійкості підприємства

Показник	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2015	2016	2017	Δ	Δ %	Δ	Δ %
Коеф. Платоспр.	-1.650	-3.914	-5.570	-2.265	237.3	-1.656	142.3
Коеф. Заб. Вл. Об. Зас.	0.888	-0.427	-0.562	-1.315	-48.0	-0.135	131.6
Коеф. Фінансування	-2.917	-1.565	-1.530	1.352	53.6	0.035	97.8
Коеф. Маневреності	-0.312	-0.177	-0.242	0.135	56.7	-0.065	136.8

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.3.

Нормативними значеннями для даних показників є наступні: коефіцієнт платоспроможності підприємства – 0,2-0,35; коефіцієнт фінансування – 0,5; коефіцієнт маневреності > 0,5.

За результатами аналізу можемо визначити що у підприємства низький рівень фінансової стійкості.

Для виявлення ефективності діяльності компанії розрахуємо модель Дюпона, що використовує у собі основні показники рентабельності.

Двофакторна модель розраховується за формулою:

$$ROA = ROS * K_{oa}, \quad (2.8)$$

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}}, \quad (2.9)$$

Трьохфакторна модель розраховується за формулою:

$$ROE = ROS * K_{oa} * LR, \quad (2.10)$$

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вл. кап.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} * \frac{\text{Активи}}{\text{Вл. кап.}}, \quad (2.11)$$

Результати розрахунків наведені у таблиці 2.6 Модель Дюпона.

Таблиця 2.6

### Модель Дюпона

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	Δ	Δ %	Δ	Δ %
LR	-1.917	-0.565	-0.529	1.352	29.5	0.035	93.8
ROS	-0.257	-0.113	-0.153	0.143	44.2	-0.039	134.8
Коа	2.078	6.736	3.615	4.659	324.2	-3.121	53.7
ROA(2)	-0.533	-0.764	-0.553	-0.231	143.3	0.211	72.3
ROE(3)(5)	1.022	0.431	0.293	-0.591	42.2	-0.139	67.8

Джерело: розраховано автором на основі таблиці 2.3.

За результатами аналізу можемо встановити, що коефіцієнти рентабельності активів (ROS), рентабельності продажів (ROA) та фінансового важелю (LR) негативні. Коефіцієнт рентабельності капіталу (ROE) позитивний, проте демонструє негативну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів у межах норми, проте може бути покращений. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно залучати зовнішній капітал.

Таким чином, на основі проведеного аналізу підприємства, визначено основні характеристики та особливості його управління зовнішньоекономічною діяльністю.

## 2.2. Дослідження зовнішнього середовища функціонування ТОВ «XXXXX»

Для аналізу стану ринку міжнародних вантажоперевезень експедиторських послуг в Україні доцільно оцінити обсяги імпорту та експорту продукції за допомогою аналізу зовнішньоторговельного балансу України.

Оскільки для здійснення будь-якої імпортової або експортної операції за участю товарів необхідно забезпечити транспортування вантажу на територію

іншої країни, то саме величина обсягів зовнішньоторговельного обороту є індикатором зміни структури попиту на ринку міжнародних експедиторських послуг в Україні.

У таблиці 2.7 Вказані вихідні дані для аналізу на основі даних Державної служби статистики України за 2001-2019 роки. Результат роботи зображено на графіку 2.6.

Таблиця 2.7

**Вихідні дані для аналізу попиту на ринку**

Рік	Експорт, млрд. дол. США	Приріст обсягів експорту, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Приріст обсягів імпорту, млрд. дол. США
2001	16.26	-	15.78	-
2002	17.96	1.69	16.98	1.20
2003	23.08	5.12	23.02	6.04
2004	32.67	9.59	29.00	5.98
2005	34.29	1.61	36.14	7.15
2006	38.37	4.08	45.03	8.89
2007	49.25	10.88	60.67	15.64
2008	66.95	17.71	85.54	24.87
2009	39.70	-27.25	45.44	-40.10
2010	51.43	11.73	60.74	15.30
2011	68.39	16.96	82.61	21.87
2012	68.81	0.42	84.66	2.05
2013	63.31	-5.50	76.96	-7.69
2014	53.90	-9.41	54.43	-22.54
2015	38.13	-15.77	37.52	-16.91
2016	36.36	-1.77	39.25	1.73
2017	43.26	6.90	49.61	10.36
2018	47.33	4.07	57.19	7.58
2019	50.05	2.72	60.80	3.61

Джерело: [46].

Згідно графіку можемо побачити тенденцію до зростання обсягів імпорту та експорту продукції. У якості виключення - падіння обсягів у 2009, вірогідно пов'язаних зі світовою фінансовою кризою, та у 2013-2015 роках - за політичних обставин та анексії Криму.

За результатами аналізу, можемо відзначити стабільну тенденцію до збільшення обсягів імпорту та експорту товарів, за умови відсутності

непередбачуваних політичних та економічних факторів впливу. Така тенденція забезпечує зростання попиту на послуги з експедирування та міжнародних вантажоперевезень, що позитивно впливає на динаміку розвитку ринку.

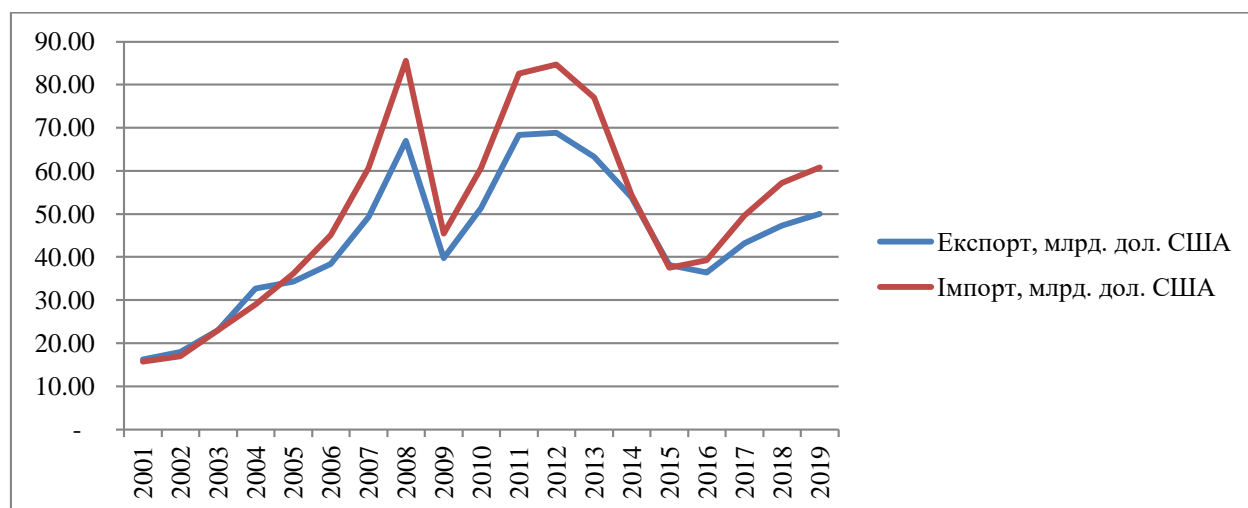


Рис. 2.6. Графік зміни обсягів зовнішньоторговельного обороту України за 2001-2019 роки.

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.7.

Таблиця 2.8

### Структура обсягів імпорту та експорту України за групами товарів

Код і назва товарів згідно з УКТЗЕД	Рік							
	2016		2017		2018		2019	
	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
II. Продукти рослинного походження	22.3	3.3	21.3	2.8	20.9	2.7	25.8	3.0
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	22.9	5.9	23.4	6.1	24.6	6.3	20.5	6.0
V. Мінеральні продукти	7.5	21.6	9.1	25.2	9.2	24.8	9.7	21.4
III. 15 Жири та олії тваринного або рослинного походження	10.9	0.6	10.6	0.5	9.5	0.5	9.5	0.4
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	10.0	20.1	9.9	20.0	9.8	20.9	8.9	21.9
IV. Готові харчові продукти	6.7	4.4	6.5	3.9	6.4	4.1	6.4	4.3
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	4.3	14.3	3.8	13.2	4.0	12.3	3.9	12.3
Інше	15.4	29.8	15.4	28.3	15.7	28.4	15.3	30.8

Джерело: [46].

Для кожного типу вантажу при його транспортуванні, ураховуються його індивідуальні особливості для забезпечення найбільш ефективного та безпечного перевезення: спосіб транспортування, маршрут, необхідне обладнання, специфічні сертифікати та дозволи, правила безпеки та поводження з вантажем, строки доставки, особливі температурні умови тощо.

У таблиці 2.8 відображені дані про групи товарів, що забезпечують найбільшу частку обсягу імпорту та експорту продукції:

- продукти рослинного походження;
- недорогоцінні метали та вироби з них;
- мінеральні продукти;
- жири та олії тваринного або рослинного походження;
- машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання;
- готові харчові продукти;
- продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості.

Саме товари даних категорій формують основний попит на послуги з вантажоперевезень. У середньому вони разом складають майже 85% від експортованої та близько 71% імпортованої продукції на рік.

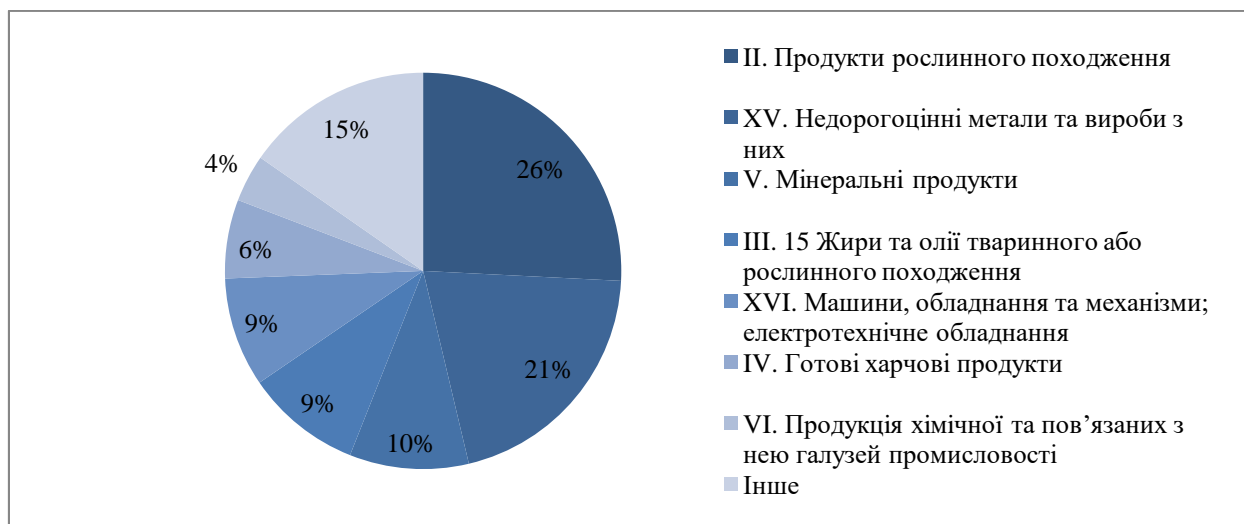


Рис. 2.7. Товарна структура експорту України у 2019 році

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.8.*

Таким чином міжнародні експедитори на ринку повинні вміти якісно, швидко та безпечно транспортувати дані види товарів, для того щоб залишатися конкурентоспроможними та мати можливість повністю використовувати потенціал попиту.

На діаграмах 2.7 та 2.8 відображена товарна структура експорту та імпорту у 2019 році.

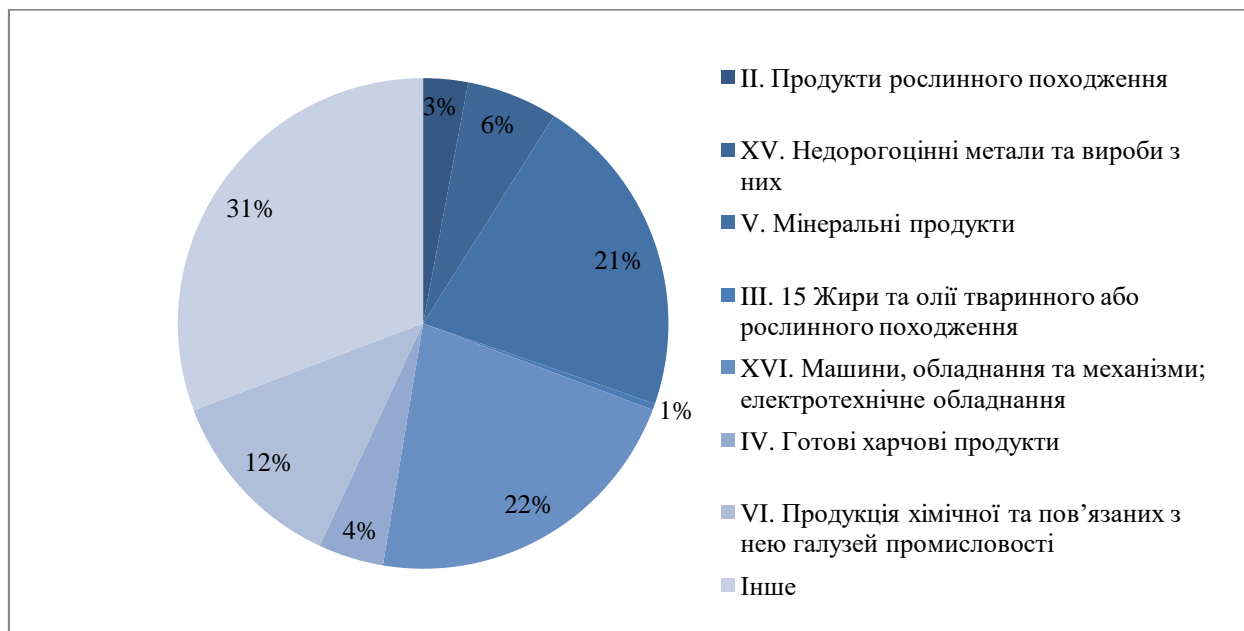


Рис. 2.8. Товарна структура експорту України у 2019 році

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.8.*

Для більш узагальненого аналізу ринку міжнародних ватажних перевезень та самого підприємства, що функціонує на ньому, доцільно провести SWOT-аналіз.

Його суть полягає у виокремленні специфічних аспектів ринку за чотирма категоріями: сильні та слабкі сторони, можливості та переваги. Причому, критерії до перших двох категорій формуються на основі сучасного стану підприємства, що є об'єктом дослідження, а наступні дві – можливості та загрози – на основі ринку.

Таким чином, проведення даного аналізу дозволить не лише якісніше оцінити досліджуваний ринок, а й додатково оцінити стан підприємства на

ньому, визначити стратегію дій, урахуваючи можливі ризики. Результати SWOT-аналізу відображені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність інтеграційних зв'язків з транснаціональною компанією	Низька фінансова стійкість підприємства
Доступ до ресурсів та досвіду всіх компаній "FR. MEYER'S SOHN" у світі	Відсутність сильної позиції на ринку через перебування підприємства на його початковій стадії розвитку
Можливість співпраці з партнерами "FR. MEYER'S SOHN" для забезпечення високої якості реалізації послуг	Низька ефективність використання потенціалу підприємства у зв'язку зі зростанням конкурентоспроможності спеціалізованому ринку
Імідж надійного партнера	
Можливості	Загрози
Розвиток ринку та зростання попиту на послуги з міжнародних вантажоперевезень	Незахищений ринок від зовнішніх загроз політичного характеру
Стрімкий розвиток ринкового потенціалу	Збільшення кількісного аспекту конкуренції
Збільшення іноземних інвестицій у галузь вантажоперевезень	Втрата прямого доступу до Азовського моря у зв'язку з ворожими діями РФ у Керченському проливі
Політика укріплення та розвитку торговельних відносин з іноземними партнерами	Втрата транзитних маршрутів на сході країни через бойові дії
	Напружені відносини з РФ та обмеження торгових зв'язків

*Джерело: розроблено автором.*

Розкриємо сутність категорії «можливості» для ринку міжнародних вантажоперевезень:

- *розвиток ринку та зростання попиту на послуги з міжнародних вантажоперевезень.* Попередньо проведений аналіз торговельного

обороту країни демонструє тенденцію до збільшення обсягів перевезень, що, фактично, формує попит на даному ринку.

- *стрімкий розвиток ринкового потенціалу та збільшення іноземних інвестицій у галузь вантажоперевезень.* За останні роки в Україні відкрились офіційні представництва великих іноземних компаній, у тому числі «морських ліній» та експедиторських організацій, прокладені нові сервісні морські шляхи до портів України, а також більша кількість морських шляхів до інших країн, що сильно впливає на транзитний час та кількість перевантажень у процесі транспортування.
- *політика укріплення та розвитку торговельних відносин з іноземними партнерами.* Політика уряду України наразі демонструє націленість на формування, розвиток та підтримування торговельних відносин з іншими країнами.

Детальне роз'яснення потенційних «загроз» згідно проведеного аналізу:

- *незахищений ринок від зовнішніх загроз політичного характеру.* Аналіз динаміки торговельного обороту України у період з 2001 по 2019 роки продемонстрував силу впливу загроз політичного характеру на нього. Наразі територіально-політична проблема України не є вирішеною, тому ринок можна вважати слабо захищеним від таких зовнішніх факторів впливу.
- *збільшення кількісного аспекту конкуренції.* Через специфіку терміну «експедитор» неможливо точно вирахувати точну кількість суб'єктів господарювання, оскільки перелік пропонованих підприємствами послуг може сильно відрізнитися.
- *втрата прямого доступу до Азовського моря у зв'язку з ворожими діями РФ у Керченському проливі.*

- *втрата транзитних маршрутів на сході країни через бойові дії.* Така ситуація ускладнює транспортування вантажів як по території України, так і за її межі.
- *напружені відносини з РФ та обмеження торгових зв'язків.* Через політичну ситуацію у країні відбувається значне обмеження торгового обороту з РФ, що у свою чергу, негативно впливає на швидкість зростання торговельного балансу України.

Тепер розглянемо детальніше сильні та слабкі сторони підприємства. Серед сильних вказано:

- *наявність інтеграційних зв'язків з транснаціональною компанією.* Такі зв'язки забезпечують підприємство підтримкою від материнської компанії, включаючи фінансову та стратегічну.
- *доступ до ресурсів та досвіду всіх компаній "FR. MEYER'S SOHN" у світі.* Можливість швидкого доступу до ресурсів та досвіду інших компаній на ринках різних країн дозволяє швидко та ефективно вирішувати операційні питання, формувати бази клієнтів (оскільки, враховуючи специфіку послуги, клієнт може бути і нерезидентом), що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства на ринку.
- *можливість співпраці з партнерами "FR. MEYER'S SOHN" для забезпечення високої якості реалізації послуг.* Оскільки комплексна послуга з транспортування вантажу може, залежно від умов ІНКОТЕРМС, включати у себе етапи транспортування по території інших країн, можливість співпраці над конкретним проектом з партнерами у всьому світі – розширює можливості підприємства та його ефективність.
- *імідж надійного партнера.* Завдяки історії, досвіду та світовому імені, підприємство має імідж надійного партнера, що має позитивний вплив на його конкурентоспроможність.

Фактично, сильні сторони підприємства, формують сильну конкурентну перевагу на ринку та розкривають потенціал підприємства.

З іншого боку, оцінимо слабкі сторони підприємства:

- *низька фінансова стійкість підприємства.* За результатами проведеного фінансового аналізу підприємства визначену слабку фінансову стійкість підприємства.
- *відсутність сильної позиції на ринку через перебування підприємства на його початковій стадії розвитку.* На даному етапі, підприємству необхідно витримати натиск конкуренції для переходу на наступний етап.
- *низька ефективність використання потенціалу підприємства у зв'язку зі зростанням конкурентоспроможності спеціалізованому ринку.* Зростання конкуренції на ринку перевезень окремих видів вантажів стрімко збільшилась, ресурси підприємства не використовуються у повному обсязі.

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу було сформовано загальну картину стану ринку міжнародних вантажоперевезень та місце підприємства на ньому.

Для більш детального визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку, необхідно провести відповідний аналіз на основі порівняння підприємства з його основними конкурентами на ринку. Для цього була розроблена карта оцінки стратегічних груп на основі трьох параметрів: ціна, якість та частка ринку. Основними конкурентами підприємства є ДП «ФМ Лоджистік Дніпро» та ТОВ «Рабен Україна».

ТОВ «Рабен Україна» – експедиторська компанія, відкрита в Україні у 2003 році. Головний офіс «Рабен Груп» створений у 1931 році у Нідерландах. Офіси групи здебільшого представлені у Європі [47].

ДП «ФМ Лоджистік Дніпро» (дочірнє підприємство «ФМ Лоджистік Дніпро») – експедиторська компанія відкрита в Україні у 1996 році та належить

до групи «ФМ Лоджистік Груп». Офіси групи розташовані на трьох континентах, у сукупності – 14 країн [47].

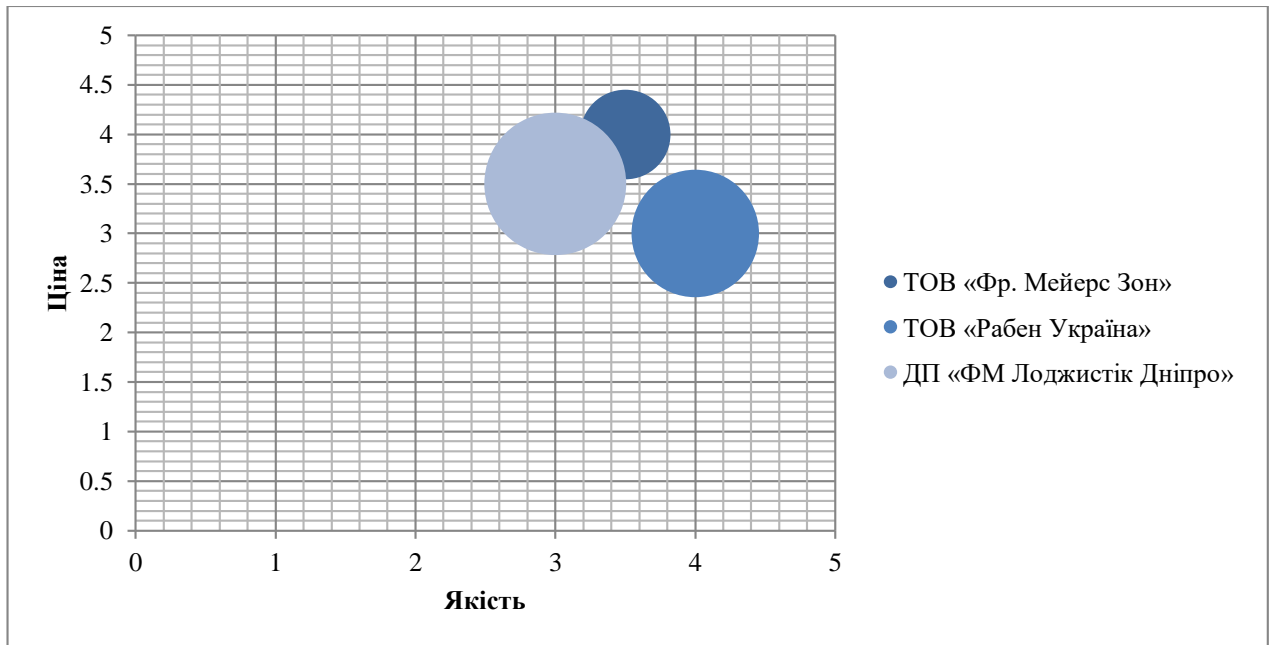


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп підприємства

*Джерело: розроблено автором.*

Результат оцінки стратегічних груп зображені на рисунку 2.10. Можемо побачити, що підприємства належать до однієї стратегічної групи. Ціна та якість послуг, що пропонують всі три досліджуваних підприємства дуже схожі. Найбільш вагома різниця – частка ринку, зайнята підприємством. Найбільша частка належить – ДП «ФМ Лоджистік Дніпро», далі ТОВ «Рабен Україна» та ТОВ «XXXXX», що частково можна пояснити різницею у тривалості присутності підприємств на ринку України.

### 2.3. Проблеми управління ефективністю ЗЕД ТОВ «XXXXX»

Для оцінки компанії ТОВ «XXXXX» та його перспектив на ринку використаємо індекс MarketScore. Також, даний індекс може відобразити проблеми управління ефективністю ЗЕД на підприємстві.

«MarketScore — скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами» — повідомляє сайт компанії [47].

До індикаторів, що формують індекс входять наступні: частка у секторі, частка ринку, частка на субринку, місце у секторі, місце на ринку, місце на субринку, абсолютний приріст виручки, відносний приріст виручки, сукупний середньорічний темп зростання. Детальна характеристика показників відображена у таблиці 2.10.

Розрахований індекс MarketScore для підприємства складає оцінку «А/3,4».

За його результатами, можемо визначити що підприємство має високу ринкову потужність та високий потенціал до отримання провідних позицій на ринку, проте не реалізував їх ще на практиці.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, було визначено перелік проблем, що здійснюють негативний вплив на його ефективність ЗЕД.

Серед проблем внутрішнього середовища підприємства:

- низька фінансова стійкість підприємства;
- відсутність сильної позиції на ринку через перебування підприємства на його початковій стадії розвитку;
- низька ефективність використання потенціалу підприємства у зв'язку зі зростанням конкурентоспроможності на спеціалізованому ринку.
- Для більш детального та ефективного аналізу ЗЕД підприємства доцільно провести удосконалений SWOT-аналіз, визначити значущість можливостей та загроз для підприємства, побудувати матриці значущості, визначити стратегічні проблеми та альтернативи.

Таблиця 2.10

## Сутність чинників індексу MarketScore для ТОВ «XXXXX»

Індикатор	Значення індикатору
Частка у секторі	Частка у секторі — ринкова частка компанії у межах сукупної виручки сектору її основної діяльності. Показник вказує на загальний масштаб діяльності компанії та рівень її впливу на економіку країни в цілому.
Частка ринку	Частка ринку — відносна частка компанії у межах сукупної виручки на ринку з точки зору її основної діяльності. Показник вказує на ринкову потужність компанії.
Частка на субринку	Частка на субринку — дозволяє оцінити виручку компанії відносно субринку її основної діяльності. Субринки знаходяться на рівень нижче від ринку згідно КВЕД. Тому показник характеризує ринкову потужність компанії з точки зору вузького сегменту ринку.
Місце в секторі	Місце в секторі — порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм у секторі її основної діяльності, поранжованих за виручкою. Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній у секторі.
Місце на ринку	Місце на ринку — порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм на ринку її основної діяльності, поранжованих за виручкою. Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній на ринку.
Місце на субринку	Місце на субринку — порядковий номер (ранг) компанії серед інших фірм на її ключовому сегменті ринку, поранжованих за виручкою. Загалом, чим менше значення, тим більшою є компанія. Показник залежить не тільки від ринкової потужності, а й від загальної кількості компаній у секторі.
Абсол. приріст виручки	Абсолютний приріст виручки характеризує збільшення чи зменшення чистого доходу компанії за рік. Хоча високий приріст може свідчити про позитивну динаміку нарощення продаж, його варто співставляти з розміром самої компанії.
Відносн. приріст виручки	Відносний приріст виручки — вказує на скільки відсотків змінився чистий дохід компанії за рік. Високі темпи приросту можуть свідчити як про позитивну динаміку нарощення продаж, так і про низьку базу порівняння, що характерне для нових чи невеликих компаній.
Абсол. середньорічний приріст	Абсолютний середньорічний приріст дозволяє зрозуміти динаміку та стабільність росту компанії в середньостроковому трьохрічному періоді.
Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR)	Сукупний середньорічний темп зростання (CAGR) виручки характеризує сталість розвитку компанії за 3 попередні роки. Індикатор вказує на скільки відсотків зростала компанія у середньому за рік.

Джерело: [47].

На основі проведеної роботи буде визначено найбільш ефективну стратегію для підприємства.

Першим кроком є побудова матриць ймовірностей та впливів на основі факторів зовнішнього середовища, які мають позитивний (можливості) або негативний (загрози) вплив на підприємство.

Результати формування матриць позиціонування можливостей та загроз відображені у таблицях 2.11 та 2.12 відповідно.

Завдяки матрицям позиціонування можливо визначити різні фактори зовнішнього впливу на підприємство за рівнем їх ймовірності та ступеню впливу на підприємство.

На основі проведеної роботи можемо визначити найбільш значущі для підприємства можливості: збільшення іноземних інвестицій у галузь вантажоперевезень; розвиток ринку та зростання попиту на послуги з міжнародних вантажоперевезень.

Стрімкий розвиток ринку міжнародних вантажоперевезень стимулює великі іноземні компанії до відкриття офіційних представництв в Україні, постачання нових сервісів, можливостей та транзитних шляхів, що дозволяє надавати експедиторські послуги з більшою ефективністю. Розвиток ринку та зростання попиту дозволить підприємству більш ефективно використовувати свої ресурси.

*Таблиця 2.11*

### **Матриця позиціонування можливостей зовнішнього середовища**

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
Вплив	Сильний		Збільшення іноземних інвестицій у галузь вантажоперевезень	
	Помірний	Розвиток ринку та зростання попиту на послуги з міжнародних вантажоперевезень		
	Слабкий	Стрімкий розвиток ринкового потенціалу		Політика укріплення та розвитку торговельних відносин з іноземними партнерами

*Джерело: розроблено автором.*

Таблиця 2.12

### Матриця позиціонування загроз зовнішнього середовища

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
Вплив	Сильний		Незахищений ринок від зовнішніх загроз політичного характеру	
	Помірний	Збільшення кількісного аспекту конкуренції	Втрата транзитних маршрутів на сході країни через бойові дії Напружені відносини з РФ та обмеження торгових зв'язків	
	Слабкий			Втрата прямого доступу до Азовського моря у зв'язку з ворожими діями РФ у Керчинському проливі

*Джерело: розроблено автором.*

Серед найбільш значущих для підприємства загроз можемо виділити наступні:

- незахищений ринок від зовнішніх загроз політичного характеру;
- збільшення кількісного аспекту конкуренції.

У процесі дослідження динаміки попиту на ринку міжнародних вантажоперевезень, було визначено ступінь впливу зовнішніх факторів політичного характеру на обсяг імпортованої та експортованої продукції. Такі події завдають сильного удару по ринку.

Наразі кількість експедиторів на ринку зростає дуже швидко, що призводить до відчутного збільшення конкуренції. Визначити точну кількість конкурентів підприємства наразі неможливо через специфіку терміну «експедитор», що поєднує у собі велику кількість підприємств, що надають різні послуги.

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, можемо визначити основні проблеми управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «XXXXX».

Перша проблема була визначена за рахунок розрахунку та аналізу фінансових показників підприємства. Для цього було розраховано показники платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, а також показники рентабельності (за допомогою моделі Дюпона). Аналіз продемонстрував низьку фінансову стійкість підприємства.

Також, проаналізувавши ринок на якому функціонує підприємство, можемо зробити висновок про високий рівень конкуренції на ньому. Оскільки ТОВ «XXXXX» засновано в Україні у 2017 році, підприємство знаходиться на початковій стадії життєвого циклу, що у поєднанні з високим рівнем конкуренції може бути основною причиною його низької фінансової стійкості.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «XXXXX» - українська дочірня компанія XXXXX(GmbH & Co.) KG, що входить у систему з більш ніж 50 компаній у понад 20 країнах світу.

На сьогоднішній день компанія здійснює свою діяльність в більш ніж 20 країнах світу, які обрані відповідно до основних ринків галузей, на яких вона спеціалізується - морські, повітряні, залізничні та автомобільні вантажоперевезення.

Провівши аналіз міжнародної діяльності підприємства, можемо побачити що загальний обсяг перевезень як у імпорتنих, так і у експортних операціях, зростає. Також важливо зазначити, що враховуючи посилення конкуренції на ринку – нарощування підприємством обсягів наданих послуг свідчить про його потенціал на даному ринку.

Було розглянуто організаційну структуру XXXXX(GmbH & Co.) KG та ТОВ «XXXXX».

У організаційній структурі XXXXX(GmbH & Co.) KG можемо побачити чітке розмежування організаційного та операційного ланцюгів структури. Для кожного з ланцюгів притаманні власні органи контролю та розвитку діяльності. Підприємства з усього світу поєднані за регіонами.

Організаційна структура ТОВ «XXXXX» містить 4 основні відділи, що очолюються директором підприємства: адміністративний відділ, комерційний відділ, відділи з експортних та імпорتنих перевезень.

На основі аналізу фінансового стану підприємства, було визначено, що коефіцієнт покриття лежить у межах норми у значенні 2017 року, починаючи з 2018 року – значення коефіцієнту нижче нормативного. Таким чином можемо зробити висновок, що для збалансування значення коефіцієнту покриття необхідно збільшити оборотні активи підприємства або зменшити його поточні зобов'язання.

За результатами розрахунків коефіцієнту швидкої ліквідності було визначено, що його значення лежать у межах норми.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що відображає часту боргів, які можуть бути погашені підприємством миттєво, також відповідає значенням нормативного показника.

За результатами аналізу моделі Дюпона можемо встановити, що коефіцієнти рентабельності активів (ROS), рентабельності продажів (ROA) та фінансового важеля (LR) негативні. Коефіцієнт рентабельності капіталу (ROE) позитивний, проте демонструє негативну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів у межах норми, проте може бути покращений. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно залучати зовнішній капітал.

За результатами аналізу ринку, можемо відзначити стабільну тенденцію до збільшення обсягів імпорту та експорту товарів, за умови відсутності непередбачуваних політичних та економічних факторів впливу. Така тенденція забезпечує зростання попиту на послуги з експедирування та міжнародних вантажоперевезень, що позитивно впливає на динаміку розвитку ринку.

Також було проведено удосконалений SWOT-аналіз з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства, також факторів впливу зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗЕД ДЛЯ ТОВ «XXXXX»

#### 3.1. Запропоновані заходи підвищення ефективності ЗЕД для ТОВ «XXXXX»

Отже, на основі отриманої інформації згідно проведеного ґрунтового SWOT-аналізу, можемо визначити стратегії для підприємства, що дозволять підвищити ефективність його зовнішньоекономічної діяльності. Для цього складемо стратегічні проблеми та альтернативи за чотирма секторами: сильні сторони + можливості, слабкі сторони + можливості, сильні сторони + загрози, слабкі сторони + загрози.

*Сектор 1: сильні сторони + можливості:*

*Стратегічна альтернатива:* посилення власних позицій на ринку за допомогою ресурсів, пов'язаних з інтеграцією підприємства з транснаціональною компанією.

*Стратегічна проблема:* втрата позицій на ринку через посилення конкуренції, пов'язаних з появою іноземних підприємств у галузі.

*Сектор 2: слабкі сторони + можливості:*

*Стратегічна альтернатива:* підвищення ефективності підприємства за рахунок розширення сегменту його присутності на ринку.

*Стратегічна проблема:* втрата можливостей підвищення ефективності підприємства через неправильну оцінку ринку.

*Сектор 3: сильні сторони + загрози:*

*Стратегічна альтернатива:* підвищення ефективності ЗЕД підприємства за рахунок якіснішого використання потенціалу співпраці з його партнерами.

*Стратегічна проблема:* підвищення конкуренції на локальному ринку призводить до втрати позицій підприємства на ринку.

*Сектор 4: слабкі сторони + загрози:*

*Стратегічна альтернатива:* стабілізація фінансових показників підприємства та його перехід до наступної фази життєвого циклу за рахунок посилення зв'язків з його існуючою базою клієнтів.

*Стратегічна проблема:* витіснення підприємства зі спеціалізованої частки ринку через посилення конкуренції.

На основі проведеного аналізу, було виявлено проблемні аспекти діяльності підприємства, що мають фінансовий характер та пов'язані з підвищенням рівня конкуренції на спеціалізованому сегменту ринку міжнародних вантажних перевезень, на якому у тому числі здійснює свою діяльність досліджуване підприємство – перевезення вантажів масла, запакованого у флексах.

Наразі кількість експедиторів, що спеціалізуються на такому типі вантажу збільшується, що призводить до зростання конкуренції. Оскільки підприємство знаходиться на початковій стадії свого життєвого циклу, йому необхідно витримати натиск конкуренції для подальшого зростання.

Підприємству рекомендовано зосередити свою увагу на пошук альтернативних сегментів ринку, що дозволить йому більш доцільно використовувати власні ресурси та реалізувати свій потенціал, стабілізувати та покращити власні фінансові показники.

У підприємства є можливість залучати глобальний досвід та ресурси XXXXX(GmbH & Co.) KG у всьому світі, тому навіть нетипові для підприємства сегменти ринку можуть бути обрані у якості альтернативи.

Таким чином, на основі отриманих результатів з аналізу зовнішнього середовища підприємства, його сильних та слабких сторін, можемо вивести

найбільш доцільну та ефективну стратегію (комплекс заходів), що дозволить підприємству покращити свою зовнішньоекономічну діяльність.

Збільшення присутності на ринку за рахунок виходу підприємства на суміжні сегменти ринку міжнародних вантажоперевезень, дозволить йому посилити позиції на цьому ринку та власну конкурентоспроможність, більш ефективно використовувати власні ресурси та покращити свій фінансовий стан.

Для забезпечення більш ефективного виходу підприємства на новий сегмент ринку доцільно оцінити його рівень попиту.

За результатами проведеного аналізу у попередніх розділах, можемо встановити що найбільший попит на послуги з міжнародних вантажних перевезень належить наступним сегментам: продукти рослинного походження, недорогоцінні метали та вироби з них, мінеральні продукти, жири та олії тваринного або рослинного походження, машини, обладнання та механізми, електротехнічне обладнання, готові харчові продукти, продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості.

У галузі перевезення недорогоцінних металів та виробів з них найчастіше використовуються тендери для визначення експедитора, тому підприємству буде легше отримати контракт на надання своїх послуг. Імідж підприємства також дозволить привернути увагу потенційних клієнтів.

Наступним кроком формуємо необхідні параметри проекту на основі тенденцій ринку:

- відправник вантажу;
- умови ІНКОТЕРМС 2020 для даного контракту купівлі-продажу;
- вантаж, його найменування та характеристика;
- загальний об'єм вантажу, що має бути доставлений у пункт призначення;
- загальна кількість контейнерів для відправлення;
- термін виконання послуги;
- місячний об'єм контейнерів, що мають бути відвантажені зі складу;

- обов'язки відправника вантажу згідно контракту;
- обов'язки експедитора згідно контракту.

Параметри проекту відображені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Параметри проекту

Відправник	ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ"
Умови поставки	СIF JEBEL ALI / RASHID
Вантаж	Вироби з чорних металів
Об'єм	6000 м3
Загальна кількість контейнерів	150x40'НС
Термін	6 місяців
Місячний об'єм	25x40'НС
Обов'язки відправника вантажу	Митне оформлення вантажу
	Страховання вантажу
	Завантаження контейнерів
	Забезпечення супутніми документами
Обов'язки експедитора	Забезпечення комплексної послуги з транспортування вантажу за умовами контракту, що включає: наземне та морське транспортування вантажу, з урахуванням усіх супутніх процедур; забезпечення обладнанням; оформлення та видання доручення та коносаменту

*Джерело: розроблено автором.*

Таким чином, отримано попередні параметри контракту купівлі-продажу між учасниками зовнішньоторговельного договору, на основі яких буде розроблено проект з транспортування та експедирування вантажу на основі правила Інкотермс 2020.

На основі попередньо визначеного сегменту ринку, на якому підприємство реалізуватиме пропонований проект, відправником вантажу обрано ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ". Обране підприємство є одним з найбільших виробників та експортерів сталі в Україні, а також здійснює пошук експедиторів для реалізації власних контрактів через тендери [47].

Експортований товар підпадає під категорію виробів з чорних металів, загальними обсягом у 6000 м3. Враховуючи специфіку, вагу та обсяг вантажу, найбільш доцільним буде використовувати для реалізації логістичної складової

послуги 40-футові контейнери «High Cube», таким чином увесь вантаж буде розміщений у 125 контейнерах вказаного вище типу.

Термін реалізації проекту складає 6 місяців з дати підписання контракту на надання експедиторських послуг, щомісячний обсяг відвантажень – 25 контейнерів.

Країною кінцевого отримувача близько 65-70% експортної продукції ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" є Об'єднані Арабські Емірати, тому для даного контракту купівлі-продажу визначено умови Інкотермс 2020 – CIF, при цьому, продавець надає можливість покупцеві обрати один з двох портів – JEBEL ALI або RASHID [47].

Порт Джебель-Алі – територіально розташований у Дубай та є одним з найбільших портів Об'єднаних Арабських Еміратів. Порт Рашид – другий за величиною порт даного емірату.

### **3.2. Розширення спеціалізації як шлях підвищення ефективності ЗЕД підприємства на міжнародному ринку вантажоперевезень**

У зовнішньоекономічних договорах купівлі продажу для визначення фінансових обов'язків між продавцем та покупцем товару, а також встановлення межі, за якою кожен з учасників договору несе на собі відповідальність за стан вантажу та його подальше транспортування, використовують умови Інкотермс.

Інкотермс 2020 містить у собі одинадцять правил, що чітко регулюють відносини між продавцем та покупцем у реалізації зовнішньоторговельного договору. Конкретне правило обирається довільно, залежно від домовленості між учасниками контракту, єдине виключення – правила CIF, CIP та CPT, вони можуть бути використані лише за умови, якщо логістичний ланцюг для реалізації контракту включатиме у себе морське перевезення та фрахт.

Також окрім Інкотермс 2020 можуть бути використані правила попередніх років, наприклад Інкотермс 2010 року, при цьому обов'язково вказується редакція якого року використовується, оскільки правила що вона включає можуть збігатися назвою з іншими редакціями.

Оскільки для реалізації контракту обрано умови Інкотермс 2020 CIF, доцільно детально розглянути межі фінансової відповідальності між продавцем та покупцем, перелік робіт, які мають бути виконані зі сторони відправника вантажу, а також ризики, за які несе відповідальність продавець.

Правило CIF для даної редакції розшифровується як «вартість, страхування та фрахт».

Таблиця 3.2

### Обов'язки сторін договору згідно умов CIF JEBEL ALI

№	Обов'язки	Продавець	Покупець
1	Завантаження товару на транспортний засіб зі складу продавця	Так	Ні
2	Експортні митні формальності, сплата експортного мита	Так	Ні
3	Транспортування завантаженого на транспортний засіб вантажу до порту відправлення	Так	Ні
4	Навантажувально-розвантажувальні роботи та експедирування вантажу в порту відправлення	Так	Ні
5	Перевезення вантажу морем та оплата фрахту	Так	Ні
6	Навантажувально-розвантажувальні роботи та експедирування вантажу в порту призначення	Ні	Так
7	Транспортування вантажу з порту призначення до складу покупця	Ні	Так
8	Страхування вантажу	Так	Ні
9	Імпортні митні формальності, сплата імпорного мита	Ні	Так

*Джерело: розроблено автором на основі [19].*

При цьому варто також зазначити, що відповідальність за вантаж та його подальше транспортування за умовами Інкотермс, не завжди співпадає із фінансовою відповідальністю сторін контракту. Так на обраних умовах CIF

JEBEL ALI/ RASHID відповідальність за вантаж переходить від продавця до покупця після завантаження контейнерів на борт судна, хоча й фрахт оплачує відправник. Таким чином, усі ризики, пов'язані з товаром що вже розміщений на кораблі переходять до покупця. Також за обраними умовами, продавець зобов'язується здійснити страхування вантажу.

Оскільки у ПАТ "АРСЕЛОРМІТТАЛ КРИВИЙ РІГ" є власні ресурси для завантаження контейнерів, страхування та митного оформлення вантажу, дані роботи будуть виконані відправником.

Для реалізації проекту необхідно залучити до нього два типи підрядників-перевізників: підрядник з наземного перевезення, що забезпечує фізичне транспортування контейнерів до моменту їх ввезення у порт, та морська лінія, що забезпечує експедирування вантажу усередині порту відправлення та їх перевезення морем.

На сучасному ринку свої послуги пропонують безліч перевізників, які надають різні послуги та спеціалізуються на різних відправленнях. Для найбільш ефективного використання ресурсів необхідно оцінити комплекс послуг, що може надати потенційний підрядник, та їх вартість.

Для здійснення наземного перевезення за параметрами контракту та характеристиками вантажу, підрядник повинен якнайкраще забезпечити реалізацію наступного переліку послуг:

- відбір контейнерів;
- подання контейнерів на завантаження;
- транспортування контейнеру у порт відправлення;
- внутрішнє експедирування у порту відправлення;
- оформлення доручення на вантаж.

Для аналізу та відбору найбільш доцільного перевізника, було запропоновано чотири підприємства, з якими співпрацює ТОВ «XXXXX»: ТОВ "Арена", ТОВ "Роудлогістикс", ТОВ "Укрмарін" та ТОВ "Міранда Транс".

Кожен з запропонованих підприємств є перевіреним та надійним партнером компанії.

Таблиця 3.3

**Порівняння послуг та їх вартості для підрядників з наземного перевезення до порту Одеса, гривень за контейнер**

Підрядник	ТОВ "Арена"	ТОВ "Роудлогістикс"	ТОВ "Укрмарін"	ТОВ "Міранда Транс"
Види робіт				
Відбір контейнерів на терміналі порту, вказаного морською лінією	263.7	283.2	313.2	325.6
Подання контейнерів на завантаження до складу або терміналу відправника вантажу	6512	4531.2	5632.1	5947.5
Транспортування завантажених на складі або терміналі контейнерів у порт відправлення	10521	11044.8	11564.8	10988.2
Внутрішнє експедирування у порту відправлення	Не надають вказану послугу	708	614.3	815.6
Оформлення доручення на вантаж та інших супутніх документів	761.2	849.6	659	Не надають вказану послугу
Загалом	18057.9	17416.8	18783.4	18076.9

*Джерело: розроблено автором.*

У таблиці 3.3 відображено перелік та вартість послуг перевізників для аналізу. Оскільки вантаж для подальшого транспортування морем відправлятиметься в обох випадках (порти призначення JEBEL ALI або RASHID) через порт Одеса, вартість реалізації за будь-яких обраних умов залишатиметься однаковою.

Згідно отриманих даних, можемо побачити, що підприємства ТОВ "Арена" та ТОВ "Міранда Транс" не можуть забезпечити реалізацію усіх

необхідних видів робіт, а саме внутрішнє експедирування у порту відправлення та оформлення доручення на вантаж відповідно.

Варто зазначити, що ТОВ «XXXXX» може самостійно оформити доручення на вантаж, тому на відміну від ТОВ "Арена", підприємство ТОВ "Міранда Транс" може бути розглянуто у якості потенційного підрядника для даного проекту.

За результатами аналізу, можемо побачити що найбільш повний комплекс послуг можуть забезпечити ТОВ "Роудлогістікс", ТОВ "Укрмарін" та ТОВ "Міранда Транс". З них найбільш приваблива ціна належить ТОВ "Роудлогістікс" та складає 17416,80 гривень у перерахунку на контейнер. Таким чином, дане підприємство обране у якості підрядника з наземного транспортування вантажу за даним проектом.

Наступним кроком є визначення морської лінії для реалізації проекту. Оскільки необхідно розрахувати вартість фрахту до двох різних портів призначення, буде проаналізовано декілька перевізників та вартість фрахту за різних умов для кожного з варіантів. Таким чином буде визначено найбільш оптимальний варіант для кожного відправлення.

Для аналізу обрано наступні морські лінії:

- Maersk;
- CMA-CGM;
- MSC;
- Harpag-Lloyd.

У таблицях 3.4 та 3.5 відображені результати підрахунків можливості отримання послуги від морської лінії для портів JEBEL ALI та RASHID відповідно, а також вартості вказаних послуг.

Вартість навантажувально-розвантажувальних робіт для різних портів у кожній лінії індивідуальна та однакова для обох портів, оскільки відвантаження

відбуватиметься в одному конкретному порту відправлення. Вартість видання лінійного коносаменту також однакова у кожній морській лінії.

Таким чином, єдиний змінний тариф для кожної лінії – це фрахт. Також, варто зауважити, що ціна фрахту вказана без ПДВ, оскільки фрахт – це послуга, що надається за межами території України, тому ставка ПДВ для даної категорії дорівнює нуль відсотків.

Згідно проведених розрахунків для порту JEBEL ALI, можемо визначити, що найнижча та найдоцільніша ставка за комплекс наданих послуг належить морській лінії Harag-Lloyd та складає 30500.64 гривень. Також видання лінійного коносаменту коштуватиме підприємству 708 гривень за партію вантажу у 25 контейнерів.

*Таблиця 3.4*

#### **Вартість послуг морських ліній для порту JEBEL ALI**

Види робіт	Морська лінія			
	Maersk	CMA-CGM	MSC	Harag-Lloyd
Навантажувально-розвантажувальні роботи у порту відправлення, за контейнер	12602.40	11611.20	12744.00	10053.60
Фрахт від порту відправлення до порту призначення, за контейнер	19125.30	19402.30	18844.90	20447.04
Видання коносаменту, за комплект коносаменту	825.00	612.00	647.00	708.00
Разом, за контейнер	31727.70	31013.50	31588.90	30500.64

*Джерело: розроблено автором.*

Аналіз вартості транспортування контейнеру до порту RASHID дозволив визначити, що найнижча ставка належить також лінії Harag-Lloyd та складає 30665.90 гривень. Також варто відзначити, що не у всіх морських ліній наразі існує сервіс до вказаного порту.

За даним напрямом (відправлення вантажу морем до Об'єднаних Арабських Еміратів) найбільш вигідні умови для обох портів пропонує морська

лінія Narag-Lloyd. Таким чином, підрядником з морського перевезення обрано саме її.

Таблиця 3.5

### Вартість послуг морських ліній для порту RASHID

Види робіт	Морська лінія			
	Maersk	CMA-CGM	MSC	Narag-Lloyd
Навантажувально-розвантажувальні роботи у порту відправлення, за контейнер	12602.40	11611.20	12744.00	10053.60
Фрахт від порту відправлення до порту призначення, за контейнер	19545.20	Немає сервісу	18065.80	20612.30
Видання коносаменту, за комплект коносаменту	825.00	612.00	647.00	708.00
Разом, за контейнер	32147.60	-	30809.80	30665.90

*Джерело: розроблено автором.*

Наступним кроком необхідно визначити найбільш доцільний варіант реалізації послуги підприємством, з урахуванням попередньо отриманих даних та розрахунків.

Оскільки вартість фрахту до порту JEBEL ALI нижча ніж до порту RASHID на 165.26 гривень, доцільніше обрати проект відправлення вантажу до першого порту.

Наступним етапом роботи необхідно підсумувати прямі витрати підприємства на реалізацію проекту. У таблиці 3.6 відображені види робіт для кожного з підрядників та їх вартість.

За результатами підрахунку витрат на розрахунки з підрядниками, вартість проекту для кожного контейнеру складатиме – 1692 долари США (прямі витрати підприємства). Також додається вартість оформлення та видання коносаменту до кожної партії окремо.

Коносамент – це транспортний документ, що підтверджує заключення договору між відправником та перевізником вантажу, характеристику, кількість та якість прийнятого на борт судна вантажу, а також може бути використаний у якості товаро-розподільчого документу (лінійний коносамент). Для даного

проекту буде видано коносамент типу морської накладної, оскільки покупець є вже знайомим та надійним партнером продавця.

Таблиця 3.6

### Обов'язки підрядників та вартість їх послуг

Підрядник	Вид робіт	Вартість	Валюта	Розрахунок
Підрядник 1 Наземне перевезення	Відбір контейнерів на терміналі порту, вказаного морською лінією	17 416,80	грн	40'НС
	Подання контейнерів на завантаження до складу або терміналу відправника вантажу			
	Транспортування завантажених на складі або терміналі контейнерів у порт відправлення			
	Внутрішнє експедирування у порту відправлення			
	Оформлення доручення на вантаж та інших супутніх документів			
Підрядник 2 Морська лінія	Навантажувально-розвантажувальні роботи у порту відправлення	10 053,60	грн	40'НС
	Фрахт від порту відправлення до порту призначення	20 447,04	грн	40'НС
	Видання коносаменту	708	грн	BL
Разом		47 917,44	грн	40'НС
		708	грн	BL

*Джерело: розроблено автором.*

Наступним кроком є розробка WBS проекту – ієрархічної структури робіт. WBS дозволить визначити необхідні для реалізації проекту види робіт, структурувати їх, їх послідовність та необхідні ресурси.

На основі проведеного аналізу ми зможемо оцінити ефективність та доцільність способу реалізації запропонованого проекту. Етапи робочих процесів WBS наступні:

0.0.0. Початок реалізації проекту для першої партії вантажу

1.1.1. Попередня підготовка

- 1.2.1. Подання порожніх контейнерів у пункт завантаження
- 1.2.2. Завантаження контейнерів
- 1.2.3. Оформлення документів на вантаж
- 1.2.4. Митне оформлення
- 1.2.5. Страхування вантажу
- 1.2.6. Транспортування контейнерів у порт відправлення
- 1.3.1. Подання інструкцій до коносаменту
- 1.3.2. Подання декларації з верифікованої маси бруто
- 1.3.3. Навантажувально-розвантажувальні роботи в порту відправлення
- 1.3.4. Судовихід
- 1.3.5. Видання коносаменту
- 1.4.1. Отримання оплати від клієнта
- 1.5.1. Проведення обліку та аудиту
- 9.9.9. Завершення реалізації проекту для першої партії вантажу

У реалізації проекту братимуть участь 4 сторони: експедитор, відправник вантажу, підрядник з наземного перевезення та морська лінія. Для зручності використовуватимемо наступні позначення:

- ВВ – Відправник вантажу;
- ФМС – ТОВ "XXXXXX";
- ПНП – Підрядник з наземного перевезення;
- МЛ – Морська лінія.

Також варто зазначити, що у кожного з учасників проекту достатньо ресурсів для виконання поставлених перед ним робіт своєчасно та без необхідності залучати додаткові ресурси.

У таблиці 3.7 наведено план проекту для транспортування першої частини вантажу, що буде завантажуватися у першому місяці. Даний план може бути використано і для наступних перевезень за даним контрактом, оскільки умови залишатимуться незмінними для всіх 6 етапів (місяців) проекту.

Таблиця 3.7

## WBS першої частини проекту

№	WBS	Назва роботи	Тривалість роботи, днів	Попередня робота	Ресурси, чол. у день
1	0.0.0.	Початок реалізації проекту для першої партії вантажу	0	-	-
2	1.1.1.	Попередня підготовка	5	0.0.0.	ВВ, ФМС, ПНП
3	1.2.1.	Подання порожніх контейнерів у пункт завантаження	2	1.1.1.	ФМС, ПНП
4	1.2.2.	Завантаження контейнерів	3	1.2.1.	ВВ, ПНП
5	1.2.3.	Оформлення документів на вантаж	1	1.2.2.	ВВ
6	1.2.4.	Митне оформлення	1	1.2.3.	ВВ
7	1.2.5.	Страховання вантажу	1	1.2.3.	ВВ
8	1.2.6.	Транспортування контейнерів у порт відправлення	3	1.2.2.	ПНП
9	1.3.1.	Подання інструкцій до коносаменту	1	1.2.4.	ФМС
10	1.3.2.	Подання декларації з верифікованої маси брутто	1	1.3.1.	ФМС
11	1.3.3.	Навантажувально-розвантажувальні роботи в порту відправлення	2	1.2.6.	МЛ
12	1.3.4.	Судовихід	1	1.3.1; 1.3.2; 1.3.3.	МЛ
13	1.3.5.	Видання коносаменту	1	1.3.4.	ФМС, МЛ
14	1.4.1.	Отримання оплати від клієнта	2	1.3.5.	ФМС
15	1.5.1.	Проведення обліку та аудиту	1	1.4.1.	ФМС
16	9.9.9.	Завершення реалізації проекту для першої партії вантажу	-	1.5.1.	-

*Джерело: розроблено автором.*

У таблиці 3.7 відображено WBS (Work Based Structure) для реалізації першої частини вантажу, розрахованої на перший місяць після підписання договору.

На рисунку 3.1 відображений сітковий графік для розробленого WBS проекту.

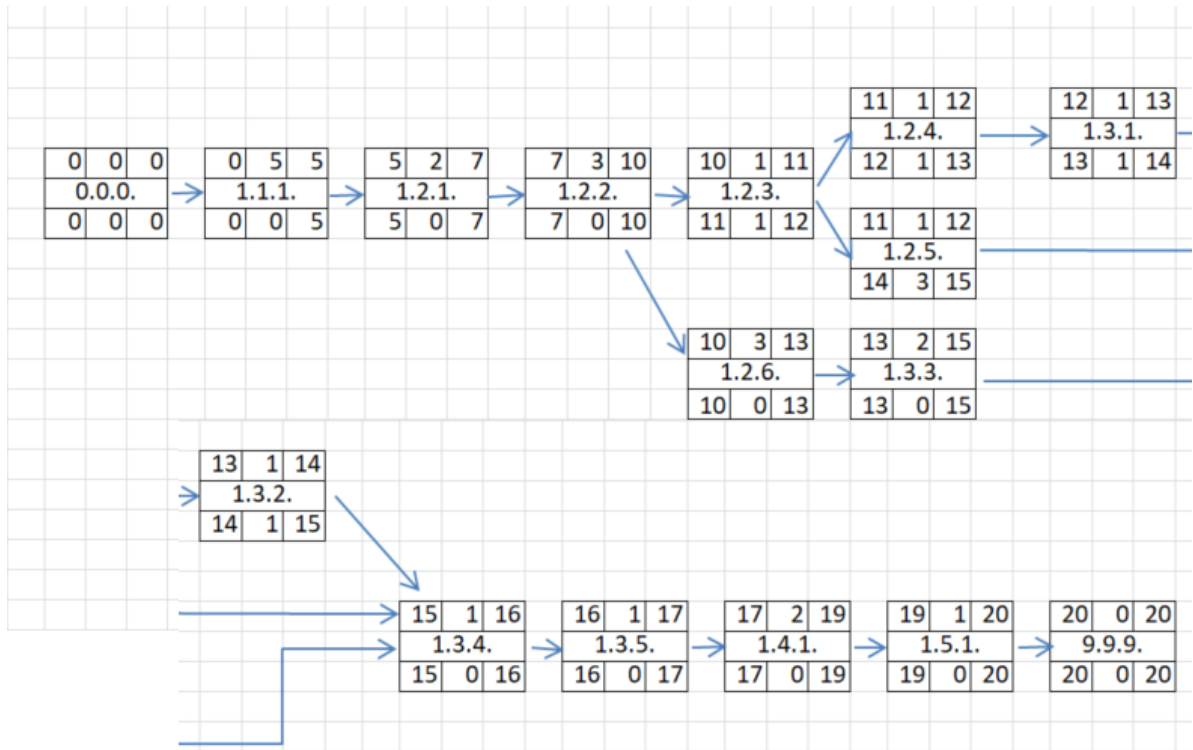


Рис. 3.1. Сітковий графік проекту

*Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.7.*

Критичний шлях для даного проекту складає 20 днів, з урахуванням етапів отримання оплати від клієнта та проведення обліку та аудиту на підприємстві: 0.0.0. - 1.1.1. - 1.2.1. - 1.2.2. - 1.2.6. - 1.3.3. - 1.3.4. - 1.3.5. - 1.4.1. - 1.5.1. - 9.9.9.

Таким чином, можемо визначити загальну тривалість реалізації проекту для однієї партії вантажу, що складає 20 днів. Зазначені вище роботи та WBS проекту можуть бути використані для кожної партії вантажу, оскільки всі параметри відправлення є ідентичними.

Розрахуємо коефіцієнт напруженості сіткового графіку. Для розрахунку напруженості сітвого графіка перш за все обчислюються коефіцієнти напруженості робіт згідно з наведеною нижче формулою:

$$k_{Hi} = \frac{t[L_{макс}] - t^1[L_{кр}]}{t[L_{кр}] - t^1[L_{кр}]}, \quad (3.1)$$

Результати обчислень відображені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

### Розрахунок напруженості сітьового графіка

	№	tLmax	tLcr	tLcr	k
1	1.2.3.	19	18	20	0,5
2	1.2.4.	19	18	20	0,5
3	1.2.5.	17	16	20	0,25
4	1.3.1.	19	18	20	0,5
5	1.3.2.	19	18	20	0,5

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 3.7

Можемо визначити, що з запланованих 14 робіт: 9 лежать у критичній зоні, 5 – у резервній зоні.

Наступним кроком знаходимо питому вагу робіт кожної зони – критичної  $C(\%)$ , резервної  $R(\%)$  – за формулами:

$$C(\%) = \frac{C}{C + S + R}, = 64,29\% \quad (3.2)$$

$$R(\%) = \frac{R}{C + S + R}, = 35,71\% \quad (3.3)$$

Де  $C$ ,  $R$  – відповідно кількість робіт в критичній та резервній зонах.

На основі отриманих результатів розраховуємо коефіцієнт напруженості сітьового графіка за наступною формулою:

$$K_{Ycc}(\%) = C(\%) + 0,5S(\%) = 64,29\% \quad (3.4)$$

Коефіцієнт напруженості сітьового графіка складає більше ніж 15-25%. Таким чином, можемо зробити висновок, що проект є перевантаженим, існує високий ризик збою під час реалізації проекту, оскільки резервного часу може не вистачити у випадку виникнення критичної проблеми у процесі виконання поставлених робіт.

Для вирішення цього питання було впроваджено наступне рішення. Оскільки загальний термін на виконання даної частини проекту становить місяць, а тривалість проекту за планом становить лише 20 днів – на кожну роботу, що лежить на критичному шляху буде виділено резервний день на виконання.

Таким чином, навіть у випадку затримки на виконанні кожної роботи, що лежить на даному шляху, реалізація запропонованого проекту все одно буде успішною.

### 3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Для успішної реалізації визначеного проекту необхідно розрахувати прямі та непрямі витрати на їх основі сформувавши конкурентну ціну експедиторської послуги відносно інших учасників на ринку.

Даний проект дозволить підприємству більш повноцінно реалізувати свій потенціал та ресурси. Ресурсів, що наразі є у підприємства, достатньо для реалізації проекту, тому у якості додаткових витрат буде враховано лише додаткові кошти на оплату праці працівникам у розмірі 2500 гривень щомісячно. При виплаті заробітної плати необхідно сплатити податок ЄСВ у розмірі 22%:

$$ЗП_{д} = ОЗП + (ОЗП \times \text{ЄСВ}) = 2500 + (2500 \times 0,22) = 3050 \text{ грн.} \quad (3.5)$$

Де: ЗП<sub>д</sub> – витрати на оплату праці з урахуванням податку ЄСВ;

ОЗП – основа нарахування податку;

ЄСВ – єдиний соціальний внесок.

Таким чином, на основі отриманої інформації можемо вирахувати собівартість послуги для кожної партії вантажу окремо:

$$NC_1 = 25 \times (PRE + SF + THC) + BL_{fee} + ЗП_{д} \quad (3.6)$$

Де: NC – собівартість послуги (прямі витрати) для однієї партії вантажу;

PRE – витрати на комплекс з наземного перевезення вантажу;

SF – морський фрахт та надбавки до фрахту;

THC – навантажувально-розвантажувальні роботи;

BLfee – витрати на оформлення та видання коносаменту.

$$NC = 25 \times (17416,80 + 20447,04 + 10053,60) + 708 + 3050 = 1\,201\,694 \text{ грн.} \quad (3.7)$$

Таким чином, визначено витрати на реалізацію проекту, які становлять 1 201 694 грн.

Розрахуємо ціну послуги з урахуванням експедиторської винагороди:

$$P = NC_{con} + EA \quad (3.8)$$

Де: P – ціна послуги;

EA – експедиторська винагорода.

Ціна послуги:

$$P = 1201694 + 106200 = 1\,307\,894 \text{ грн.}$$

Наступним кроком нараховуємо ПДВ у розмірі 20%:

$$P_{кін} = P \times \text{ПДВ} = 1307894 \times 20\% = 1\,569\,473 \text{ грн.} \quad (3.9)$$

Отже, ціна послуги становить 1 569 473 грн. за місячну партію у 25 контейнерів.

Наступним кроком стане розрахування NPV (чистий дисконтований дохід) проекту, індекс прибутковості, дисконтований коефіцієнт рентабельності та терміну окупності.

Показник Net present value, або NPV інвестиційного проекту дозволяє визначити, який дохід отримає інвестор в грошовому вираженні внаслідок своїх інвестицій. Іншими словами, NPV проекту показує розмір фінансових надходжень як результату вкладень в інвестиційний проект з урахуванням супутніх витрат, тобто - чистий дисконтований дохід.

Чистий дисконтований дохід обчислюється за формулою:

$$NVP = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (3.10)$$

Де:  $S_t$  – чистий грошовий потік у період  $t$ , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період,

$i$  – процентна ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року). В залежності від ситуації це може бути норма прибутку для інвестицій з подібним ступенем ризику, середньозважена вартість капіталу або альтернативна вартість капіталу.

$n$  – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

Розрахунок NPV даного проекту представлено у табл. 3.9.

Розрахунки між контрагентами за умовами контракту проводяться у національній валюті – гривні, тому за ставку дисконтування доцільно взяти значення у 25% з урахуванням наступних показників: інфляція та ступінь ризиковості проекту.

Таким чином, чистий дисконтований дохід проекту за всі 6 місяців склав 1 655 057 грн.

Таблиця 3.9

### Розрахунок NPV

Показник	Період							$\Sigma$
	0	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць	
ІС (початкові інвестиції)	1201694							
В (дохід)		1307894	1307894	1307894	1307894	1307894	1307894	
С (витрати)		1201694	1201694	1201694	1201694	1201694		
В-С		106200	106200	106200	106200	106200	1307894	
К		0,980	0,960	0,940	0,921	0,902	0,884	
NVP		104033	101910	99830	97792	95797	1155 696	1655057

Джерело: розроблено автором.

Індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.11)$$

На основі представленої формули розраховуємо індекс прибутковості проекту, який складає  $1\ 655\ 057/1\ 201\ 694=1,377$ .

Таблиця 3.10

### Інтегральний показник конкурентоспроможності для ТОВ «XXXXX»

Показник	2019 (факт)	2020 (план)	2021 (прогноз)	2020, % приріст	2021, % приріст	Бали 2020	Бали 2021
1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)						10.8	12.31
Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0.90	0.98	0.81	9%	-17%	10	11
Показник фондівдачі (Ф)	15.01	15.85	16.22	6%	2%	10	10
Рентабельність послуг (РП),%	4.79%	6.03%	10.36%	26%	72%	12	15
Продуктивність праці (ПП)	7500.00	7953.00	8373.21	6%	5%	10	10
2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП)						10.2	10.2
Коефіцієнт автономії (КА)	0.1429	0.147	0.1566	3%	7%	10	10
Коефіцієнт покриття (КП)	0.44	0.49	0.57	12%	16%	11	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0.2375	0.2401	0.2444	1%	2%	10	10
Коефіцієнт оборотності (КО)	25.00	25.35	25.74	1%	2%	10	10
3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ)						11	13.8
Рентабельність продажу (РП),%	-15.33%	-10.28%	3.02%	-33%	-	11	15
Коефіцієнт ефективності витрат на просування послуг (КПП)	-0.03	-0.029	-0.021	-12%	-28%	11	12

Джерело: розроблено автором.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за наступною формулою:

$$DROI = \frac{NPV}{PV} = PI - 1 \quad (3.12)$$

Таким чином, можемо визначити дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій, який дорівнює  $1,377-1=0,377$ , що підтверджує ефективність початкових інвестицій у проект.

Для розрахунку впливу запропонованого проекту на показники конкурентоспроможності організації розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності за методикою ККО. Результати наведені у таблиці 3.10.

Наступним кроком є прямий розрахунок ККО для 2020 та 2021 року на основі отриманих даних за формулою:

$$\text{ККО}_{20} = 0.25 \times \text{ВД}_{20} + 0.4 \times \text{ФП}_{20} + 0.35 \times \text{ЕЗ}_{20} = 10.6 \quad (3.13)$$

$$\text{ККО}_{21} = 0.25 \times \text{ВД}_{21} + 0.4 \times \text{ФП}_{21} + 0.35 \times \text{ЕЗ}_{21} = 12$$

Таким чином, ККО для 2020 року становитиме 10.6 балів, а для 2021 року – 12.

На основі проведеного аналізу, можемо встановити, що показники ефективності виробничої діяльності підприємства, його фінансового стану та ефективності організації збуту зростатимуть у 2020 та 2021 роках.

Найбільше зростання спостерігається за показниками рентабельності послуг, коефіцієнту покриття та рентабельності продажів, що пояснюється результатом виходу підприємства на новий спеціалізований сегмент ринку, підвищенням його конкурентоспроможності на загальному ринку міжнародних вантажоперевезень та збільшенням обсягу наданих за проаналізований період послуг.

Даний результат свідчить про ефективність та доцільність запропонованого проекту.

Наступним кроком є оцінка ризикованості запропонованого проекту. У даній роботі вона буде розрахована за допомогою методики STAR, що передбачає збір та аналіз експертних оцінок щодо ступеня вірогідності настання

конкретного ризику та ступеня його впливу на реалізацію проекту, а також його результати.

Таблиця 3.11

### Ризики, пов'язані з характером конкуренції

№	Фактор	Важливість фактору, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
4.1	Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0.8	5	4
4.2	Ризик впливу сильних конкурентів	0.8	9	7.2
4.3	Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0.4	4	1.6
4.4	Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0.1	2	0.2
4.5	Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0.2	5	1
4.6	Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0.2	2	0.4
4.7	Недооцінка компетентності дій конкурентів	0.4	5	2

*Джерело: розроблено автором.*

При даній методиці, ризики розподілені за 14 категоріями. З огляду на специфіку діяльності підприємства та ринку міжнародних вантажоперевезень, для запропонованого проекту будуть розраховані 5 основних та найбільш доцільних категорій:

- ризики, пов'язані з характером конкуренції;
- ризики переоцінки стійкості проекту;
- ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки;
- ризики потенційних втрат;

- Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту.
- Ризики, пов'язані з характером конкуренції.

Першою категорією ризиків для підприємства є ризики сильного конкурентного впливу на цільових ринках. Як вже було визначено у даній роботі, під час проведення аналізу попиту та зовнішнього середовища підприємства, конкуренція – один з найбільш впливових зовнішніх факторів. Саме тому оцінка даної категорії ризиків дозволить визначити ступінь вірогідності настання пов'язаних з цим ризиків для підприємства. У таблиці 3.11 відображено процес оцінки та розрахунку ризиків за даною категорією.

*Таблиця 3.12*

### **Ризики переоцінки стійкості проекту**

№	Фактор	Важливість фактору, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
5.1	Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0.2	2	0.4
5.2	Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0.1	2	0.2
5.3	Ризик зриву проекту на стадії його реалізації через дії сторін зовнішньоторговельного контракту	0.4	3	1.2
5.5	Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0.2	7	1.4

*Джерело: розроблено автором.*

Наступною категорією оцінюваних ризиків є ризики переоцінки стійкості запропонованого проекту. Вони полягають у можливій неправильній оцінці власного потенціалу підприємства, його ключових факторів успіху та надмірній впевненості підприємства у можливості ефективної реалізації запропонованого проекту. Результати аналізу та оцінки ризиків за даною категорією відображені у таблиці 3.12.

У наступної категорії розгадаються ризики, що характеризуються можливими втратами підприємства від неправильного аналізу інвестиційних потреб при виконанні даного проекту та використання неправильних методів просування послуги. Результати оцінки ризиків за даною категорією відображені у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

### Ризики переоцінки можливостей комерціалізації проекту

№	Фактор	Важливість фактору, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
7.1	Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0.4	4	1.6
7.3	Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними клієнтами	0.1	5	0.5
7.4	Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб клієнтів	0.05	4	0.2
7.5	Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0.1	2	0.2

*Джерело: розроблено автором.*

Третя категорія ризиків характеризує можливість недооцінки підприємством його потенційних витрат, пов'язаних з операційною, маркетинговою, логістичною діяльністю, сервісним обслуговуванням, можливою інфляцією національної валюти тощо. Аналіз ризиків потенційних витрат для запропонованого проекту відображено у таблиці 3.14.

У четвертій оцінюваній категорії ризиків, зібрані ризики що відображають можливість недооцінки зовнішнього середовища запропонованого проекту. Саме у даній категорії відображатимуться ризики, пов'язані з невизначеністю попиту на послуги з міжнародних вантажних перевезень, який попередньо було досліджено. Ризики даної категорії відображають неможливість точного визначення та прогнозування впливу та ймовірності настання зовнішніх факторів для обраного проекту.

Результати аналізу за даною категорією відображені у таблиці 3.15.

Таблиця 3.14

## Ризики потенційних втрат

№	Фактор	Важливість фактору, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
11.3	В операційній діяльності	0.4	4	1.6
11.4	У маркетинговій діяльності	0.1	4	0.4
11.5	В логістичній діяльності	0.4	4	1.6
11.6	У сервісному обслуговуванні	0.05	1	0.05
11.7	Пов'язані з інфляцією національної валюти	0.4	5	2
11.8	У трудових відносинах	0.1	2	0.2
11.9	У структурі необхідного капіталу	0.2	1	0.2

*Джерело: розроблено автором.*

Таблиця 3.15

## Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

№	Фактор	Важливість фактору, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
13.1	Через невизначеність попиту на послугу	0.4	9	3.6
13.2	Через невизначеність доходу від послуги	0.2	3	0.6
13.3	Через невизначеність дій контрагентів	0.4	5	2
13.4	Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0.2	4	0.8
13.5	Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0.4	7	2.8
13.6	Через невизначеність сприйняття послуги ринком	0.2	5	1
13.9	Через неясність рівня припинення проекту	0.2	3	0.6

*Джерело: розроблено автором.*

Таким чином, для визначення та аналізу ризиків пов'язаних з реалізацією запропонованого проекту було проаналізовано п'ять основних категорій ризиків за методикою STAR: ризики, пов'язані з характером конкуренції, переоцінки стійкості проекту та можливостей комерціалізації розробки, ризики потенційних втрат та невизначеності зовнішнього середовища проекту.

У таблиці 3.16 відображена середньозважена оцінка та зведена оцінка для кожної з проаналізованих категорій.

Таблиця 3.16

### Результати оцінки ризиків проекту за методикою STAR

№	Категорія	Середньозважена оцінка, балів	Зведена оцінка, балів
1	Ризики, пов'язані з характером конкуренції	2.3	16.4
2	Ризики переоцінки стійкості проекту	0.8	3.2
3	Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	1.2	4.7
4	Ризики потенційних втрат	0.9	6.1
5	Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	1.6	11.4

*Джерело: розроблено автором.*

За результатами проведеного аналізу можемо визначити, що середньозважена оцінка за кожною категорією ризиків складає 6,8 балів, а загальна кількість балів за всіма оціненими категоріями – 41,8 балів. Таким чином, запропонований проект можна вважати майже безризиковим.

Таблиця 3.17

### Матриця ризиків проекту

		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	0,8			4.1;		4.2;
	0,4		4.3; 5.3; 7.1; 11.3; 11.5; 13.2;	4.7; 11.7; 13.3;	13.5;	13.1;
	0,2		4.6; 5.1; 11.9; 13.4; 13.9;	4.5; 13.6;	5.5;	
	0,1		4.4; 5.2; 11.4; 11.8;	7.3;		
	0,05	11.6;	7.4;			

*Джерело: розроблено автором на основі таблиць 3.11-3.16.*

Наступним кроком необхідно визначити які ризики належать до субкритичної та критичної зон. Для цього було побудовано матрицю ризиків, що відображена у таблиці 3.17.

Особливу увагу підприємству варто приділити ризикам, що лежать у критичній зоні, оскільки саме вони мають найбільшу вірогідність настання та найбільший вплив на реалізацію проекту, а саме факторів з категорій що характеризують конкуренцію на обраному сегменту ринку та невизначеності зовнішнього середовища проекту:

- Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства;
- Ризик впливу сильних конкурентів;
- Через невизначеність попиту на послугу;
- Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати.

Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства та ризик впливу сильних конкурентів полягає у завищеній якісній характеристиці конкуренції, що має місце на обраному сегменті ринку. Високий рівень конкуренції здатний поставити під загрозу якість реалізації проекту та його ефективність, оскільки підприємство знаходиться на початковій стадії життєвого циклу.

Невизначеність попиту на пропоновану послугу в межах обраного ринку, його нестабільність та незахищеність від зовнішніх загроз політичного характеру ускладнюють процес його якісного аналізу.

Враховуючи ризики конкуренції та невизначеності попиту на ринку, підприємство ризикує встановити недоцільну ціну на реалізацію пропонованого проекту через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати на ринку.

### Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу, було виявлено проблемні аспекти діяльності підприємства, що мають фінансовий характер та пов'язані з підвищенням рівня конкуренції на спеціалізованому сегменту ринку міжнародних вантажних перевезень, на якому у тому числі здійснює свою діяльність досліджуване підприємство – перевезення вантажів масла, запакованого у флексах.

Підприємству рекомендовано зосередити свою увагу на пошук альтернативних сегментів ринку, що дозволить йому більш доцільно використовувати власні ресурси та реалізувати свій потенціал, стабілізувати та покращити власні фінансові показники.

Збільшення присутності на ринку за рахунок виходу підприємства на суміжні сегменти ринку міжнародних вантажоперевезень, дозволить йому посилити позиції на цьому ринку та власну конкурентоспроможність, більш ефективно використовувати власні ресурси та покращити свій фінансовий стан.

Було визначено параметри проекту з експедирування на новому сегменті ринку: відправник вантажу; умови ІНКОТЕРМС 2020 для даного контракту купівлі-продажу; вантаж, його найменування та характеристика; загальний об'єм вантажу, що має бути доставлений у пункт призначення; загальна кількість контейнерів для відправлення; термін виконання послуги; місячний об'єм контейнерів, що мають бути відвантажені зі складу; обов'язки відправника вантажу згідно контракту; обов'язки експедитора згідно контракту.

Для даного проекту було обрано два типи підрядників, з наземного та морського перевезення, на основі оцінки та аналізу вартості та якості їх послуг. Було розраховано ціну послуги, що становить 1 569 473 грн. з НДС за місячну партію у 25 контейнерів. Чистий дисконтований дохід проекту за всі 6 місяців склав 1 655 057 грн. Індекс прибутковості проекту, який складає 1 655 057/1 201

$694=1,377$ . Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій, який дорівнює  $1,377-1=0,377$ , підтверджує ефективність початкових інвестицій у проект.

Було розраховано ККО для 2020 року, який становитиме 10.6 балів, а для 2021 року – 12. На основі проведеного аналізу, можемо встановити, що показники ефективності виробничої діяльності підприємства, його фінансового стану та ефективності організації збуту зростатимуть у 2020 та 2021 роках. Найбільше зростання спостерігається за показниками рентабельності послуг, коефіцієнту покриття та рентабельності продажів, що пояснюється результатом виходу підприємства на новий спеціалізований сегмент ринку, підвищенням його конкурентоспроможності на загальному ринку міжнародних вантажоперевезень та збільшенням обсягу наданих за проаналізований період послуг. Даний результат свідчить про ефективність та доцільність запропонованого проекту.

Для визначення та аналізу ризиків пов'язаних з реалізацією запропонованого проекту було проаналізовано п'ять основних категорій ризиків за методикою STAR: ризики, пов'язані з характером конкуренції, переоцінки стійкості проекту та можливостей комерціалізації розробки, ризики потенційних втрат та невизначеності зовнішнього середовища проекту.

За результатами проведеного аналізу було визначено, що середньозважена оцінка за кожною категорією ризиків складає 6,8 балів, а загальна кількість балів за всіма оціненими категоріями – 41,8 балів. Таким чином, запропонований проект можна вважати майже безризиковим.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності на основі аналізу робіт вітчизняних та зарубіжних вчених, можемо дати власне визначення даного терміну: зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання, у якій один із суб'єктів є резидентом, а другий – нерезидентом країни і що характеризується переміщенням об'єкту зовнішньоекономічної діяльності на територію іноземної країни.

Зовнішньоекономічна діяльність може набувати різних форм та видів, що розділяють за двома основними напрямками: зовнішньоторговельна діяльність та інші форми зовнішньоекономічного співробітництва. До зовнішньоторговельної діяльності відносять імпорт та експорт товарів або послуг, зовнішню торгівлю інформацією та продуктами інтелектуальної діяльності.

Розглядаючи поняття ефективності, визначено, що це показник, що демонструє співвідношення між витраченими на реалізацію деякого процесу ресурсами (фінансові, часові, трудові тощо) та кінцевим необхідним результатом обраного процесу. Тобто фактично, ефективність відображає необхідну кількість ресурсів для отримання запланованого результату. Чим менше ресурсів використовується для реалізації процесу – тим вища його ефективність і навпаки.

ТОВ «XXXXXX» - українська дочірня компанія XXXXX(GmbH & Co.) KG, що входить у систему з більш ніж 50 компаній у понад 20 країнах світу.

Провівши аналіз міжнародної діяльності підприємства, можемо побачити що загальний обсяг перевезень як у імпорتنих, так і у експортних операціях, зростає. Також важливо зазначити, що враховуючи посилення конкуренції на ринку – нарощування підприємством обсягів наданих послуг свідчить про його потенціал на даному ринку.

Організаційна структура ТОВ «XXXXX» містить 4 основні відділи, що очолюються директором підприємства: адміністративний відділ, комерційний відділ, відділи з експортних та імпорتنих перевезень.

На основі аналізу фінансового стану підприємства, було визначено, що коефіцієнт покриття лежить у межах норми у значенні 2017 року, починаючи з 2018 року – значення коефіцієнту нижче нормативного. Таким чином можемо зробити висновок, що для збалансування значення коефіцієнту покриття необхідно збільшити оборотні активи підприємства або зменшити його поточні зобов'язання.

За результатами розрахунків коефіцієнту швидкої ліквідності було визначено, що його значення лежать у межах норми.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що відображає часту боргів, які можуть бути погашені підприємством миттєво, також відповідає значенням нормативного показника.

За результатами аналізу моделі Дюпона можемо встановити, що коефіцієнти рентабельності активів (ROS), рентабельності продажів (ROA) та фінансового важелю (LR) негативні. Коефіцієнт рентабельності капіталу (ROE) позитивний, проте демонструє негативну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів у межах норми, проте може бути покращений. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно залучати зовнішній капітал.

За результатами аналізу ринку, можемо відзначити стабільну тенденцію до збільшення обсягів імпорту та експорту товарів, за умови відсутності непередбачуваних політичних та економічних факторів впливу. Така тенденція забезпечує зростання попиту на послуги з експедирування та міжнародних вантажоперевезень, що позитивно впливає на динаміку розвитку ринку.

Також було проведено удосконалений SWOT-аналіз з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства, також факторів впливу зовнішнього середовища.

Підприємству рекомендовано зосередити свою увагу на пошук альтернативних сегментів ринку, що дозволить йому більш доцільно використовувати власні ресурси та реалізувати свій потенціал, стабілізувати та покращити власні фінансові показники.

Збільшення присутності на ринку за рахунок виходу підприємства на суміжні сегменти ринку міжнародних вантажоперевезень, дозволить йому посилити позиції на цьому ринку та власну конкурентоспроможність, більш ефективно використовувати власні ресурси та покращити свій фінансовий стан.

Було визначено параметри проекту з експедирування на новому сегменті ринку: відправник вантажу; умови ІНКОТЕРМС 2020 для даного контракту купівлі-продажу; вантаж, його найменування та характеристика; загальний об'єм вантажу, що має бути доставлений у пункт призначення; загальна кількість контейнерів для відправлення; термін виконання послуги; місячний об'єм контейнерів, що мають бути відвантажені зі складу; обов'язки відправника вантажу згідно контракту; обов'язки експедитора згідно контракту.

Для даного проекту було обрано два типи підрядників, з наземного та морського перевезення, на основі оцінки та аналізу вартості та якості їх послуг.

Було розраховано ціну послуги, що становить 1 569 473 грн. з НДС за місячну партію у 25 контейнерів. Чистий дисконтований дохід проекту за всі 6 місяців склав 1 655 057 грн. Індекс прибутковості проекту, який складає  $1\ 655\ 057 / 1\ 201\ 694 = 1,377$ . Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій, який дорівнює  $1,377 - 1 = 0,377$ , підтверджує ефективність початкових інвестицій у проект.

Було розраховано ККО для 2020 року, який становитиме 10.6 балів, а для 2021 року – 12. На основі проведеного аналізу, можемо встановити, що показники ефективності виробничої діяльності підприємства, його фінансового стану та ефективності організації збуту зростатимуть у 2020 та 2021 роках. Найбільше зростання спостерігається за показниками рентабельності послуг,

коефіцієнту покриття та рентабельності продажів, що пояснюється результатом виходу підприємства на новий спеціалізований сегмент ринку, підвищенням його конкурентоспроможності на загальному ринку міжнародних вантажоперевезень та збільшенням обсягу наданих за проаналізований період послуг. Даний результат свідчить про ефективність та доцільність запропонованого проекту.

Для визначення та аналізу ризиків пов'язаних з реалізацією запропонованого проекту було проаналізовано п'ять основних категорій ризиків за методикою STAR: ризики, пов'язані з характером конкуренції, переоцінки стійкості проекту та можливостей комерціалізації розробки, ризики потенційних втрат та невизначеності зовнішнього середовища проекту.

За результатами проведеного аналізу було визначено, що середньозважена оцінка за кожною категорією ризиків складає 6,8 балів, а загальна кількість балів за всіма оціненими категоріями – 41,8 балів. Таким чином, запропонований проект можна вважати майже безризиковим.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" : Документ 959-ХІІ – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003 № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
3. Алехнович А.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посібник. М.: Дикта 2009.
4. Воронкова, О.Н., Пузакова Є.П. Зовнішньоекономічна діяльність: організація і управління: навч. посібник М.: Економіст, 2007. 495 с.
5. Єршова І.В. Підприємницьке право. Підручник.: Видання 4-е перероб. і дод. М.: Юриспруденція, 2006. с.428
6. Кейнс Дж. Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей. М., 1978, 383 с.
7. Кондратьєв, Н. Д. Проблеми економічної динаміки: навч. Посібник. М., 1989. 284 с.
8. Мінакова І.В., Мельник Л.Г. Основи ЗЕД: посібник. М.: ЮЗГУ, 2014. 435 с.
9. Покровська В. В. Зовнішньоекономічна діяльність : 2-е вид., Пер. і дод. М.: *Юрайт*. 2014.
10. Райзберг Б.А., Лазовский Л.Ш., Стародубцева Є.Б. Сучасний економічний словник. *ИНФРА*. 1997. 496 с.
11. Мінаєв О.А. Правове регулювання зовнішньоторговельних операцій юридичних осіб. Автореферат на здобуття уч. ступеня канд. юрид. наук М., 2006. С.8-9
12. Бабаш Л.П. Методика аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. *Бухгалтерський облік і аналіз*. 2003. № 1, С. 3-17.

13. Іокша Д.М., Муравйов Г.Л. Методичні підходи до визначення критеріїв та показників ефективності зовнішньоторговельної діяльності суб'єктів підприємництва. *Бухгалтерський облік і аналіз*. 2008. № 11. С. 7-12.

14. Курочкіна Е. С. Вплив цінової політики на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, *KANT*, 2012.

15. Романова В.Я. Економічна сутність ЗЕД. *Актуальні питання економічних наук*. 2014. С.41-45

16. Синьов М. Вплив глобалізації на банківський бізнес. *Гроші і кредит*. 2003. № 3. С. 54.

17. Дикань В.Л. Роль інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств у прискоренні інтеграції вітчизняної транспортної системи до загальноєвропейської. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 23. 2008. С. 58-64.

18. Котлубай М.И. Торговое судоходство України: проблеми та перспективи розвитку [монографія] – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2008. – 384 с.

19. ІНКОТЕРМС 2020 в Україні – URL: <https://incoterms2020.com.ua>.

20. Транспорт і зв'язок України : стат. зб. – URL : <http://ukrstat.gov.ua/>.

21. Експорт, імпорт і транзит вантажів в Україні : стат. бюл. – URL : <http://ukrstat.gov.ua/>.

22. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. – URL : <http://www.mtu.gov.ua/>.

23. Транспортна стратегія України на період до 2020 року., URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KR102174.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR102174.html).

24. Харсун Л.Г. Транспортна складова міжнародного економічного іміджу країни: Культура народів Причорномор'я. *Науковий Журнал*. № 264. 2013. с. 160-163.

25. Туніцька Ю. М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. С. 20-25.
26. Туніцька Ю. М. Проблеми експорту вітчизняних товарів до ЄС. *Економічний простір*, 2016, № 108, С. 47-60.
27. Терещенко С. С. Нетарифне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Зовнішня торгівля*. 2008. № 23. С. 68.
28. Співаковський С. Позиції України на міжнародному ринку транспортно-експедиційних послуг. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 75-78.
29. Пономаренко В. С. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства і диверсифікація експорту: науково-методичні аспекти аналізу та оцінки : Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія, Х. : ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД «ІНЖЕК», 2016., С. 7, 22.
30. Охота В. Д. Підвищення ефективності управління міжнародними перевезеннями. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ. 2014. Том 44. № 1. С. 35-41.
31. Пасічник А. М. Аналіз проблем та напрямків удосконалення міжнародних перевезень вантажів. *Вісник Академії митної служби України*. Сер. : Технічні науки. 2010. № 2. С. 56-62
32. Панчук О.В. Удосконалення системи управління якості транспортних послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 626-630.
33. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність, підручник., Х.: ХНАДУ, 2012., 352 с.
34. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економіка*. № 8-9. 2014. С. 221-245.
35. Мельник Т.М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія, К.: КНТЕУ, 2007, 395 с.

36. Маселко Т. Є. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції, URL : [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/17\\_2/301\\_Maselko\\_17\\_2.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf)

37. Маринина С.В. Вплив процесу глобалізації на перспективні напрями розвитку міжнародної торгівлі. *Актуальні проблеми сучасної науки*. 2017. № 12. с.11.-17.

38. Петров С. В. Зовнішньоторговельні операції товарами підприємства. *Компетентність*. № 9-10. 2019.

39. Григорян М. Г. Управління змінами на транспортному підприємстві : *Журнал університету водних комунікацій*, 2011, № 2, С. 192-197.

40. Корольова Е. А. Основи стратегічного управління транспортно-експедиційної діяльністю: навч. Посібник, СПб., 2009, 173 с.

41. Корольова Е. А. Сутність якості транспортно-експедиційного обслуговування. *Журнал університету водних комунікацій*. 2013. № 3 (19). С. 152-157.

42. Куренков П. В. Проблеми взаємодії суб'єктів транспортного ринку при здійсненні зовнішньоторговельних перевезень. *Логістика сьогодні*. «Об'єднана редакція». 2011. № 2. С. 104-109.

43. Філатова Є. В. Сучасний морський порт як складова транспортної системи. Німеччина. *LAP LAMBERT Academic Publishing*, 2014. 72 с.

44. Макашкіна Е. В. Ідентифікація проблем управління якістю транспортно-експедиційних послуг як необхідний етап оптимізації експедиційної діяльності : Зб. ст. 5-й Міжнар. *Наук.-практ. конф. «Еволюція суспільних відносин в процесі російської модернізації: соціальний і регіональний аспекти»*. Пенза: Приволзький Будинок знань. 2012. С. 87-89.

45. XXXXX(GmbH & Co.) KG, URL: <https://www.XXX-logistics.com/en/>.

46. Державна служба статистики України, URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

47. Система YouControl — онлайн-сервіс перевірки компаній, URL: <https://youcontrol.com.ua/>.

48. Єдиний державний веб-портал відкритих даних, URL: <https://data.gov.ua/>.

49. Куренков П. В. Класифікація учасників ринку товару, що виконують транспортнологістическіє послуг. *Логістика сьогодні*. «Об'єднана редакція». 2011. № 4. С. 242-250.

50. Кужевський, М. Е. Управління маркетингом промислового підприємства - М: *Міжнародні відносини*. 2004. 371 с.

51. Портер, М. Є. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. *Бізнес-букс*. 2005. 427 с.

52. Діденко Н.І. Міжнародний маркетинг: підручник для бакалаврів. - Люберці: Юрайт. 2016.

53. Сунгатулліна Л.Б. Сутність категорії «бюджетування» в системі фінансового управління. *Бухгалтерський облік в бюджетних і некомерційних організаціях*. 2019. № 3.

54. Булатова А.С. Економіка. *МОЛОДЬ*. 2012. 600 с.

55. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу. *Самміт*. 2015. 105 с.

56. Дем'яненко А. Г. Формування моделі комплексного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка, фінанси, право*, 2005. № 2.

57. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія, Луганськ : Ноулідж. 2011. с. 210.

58. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність». *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Збірник наукових праць, Випуск 18, Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016.

59. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність. *Астон*. 2013. 320 с.

60. Шумпетер И. Теорія економічного розвитку. *Catallaxy*. 2014. 198 с.

# ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

## ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФР. МЕЙЕРС ЗОН"	за ЄДРПОУ	2018	01	01
Територія Печерський р-н, м. Київ	за КОАТУУ	41143807		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038200000		
Вид економічної діяльності Транспортне оброблення вантажів	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 5		52.24		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ХРЕЩАТИК, буд. 7/11, м. КИЇВ, 01001		0442336612		

1.Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	2 365,5
первісна вартість	1011	-	2 754,4
знос	1012	( - )	( 388,9 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	-	2 365,5
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	-	8,0
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	3 527,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	440,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	949,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	1 417,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	-	6 343,8
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	-	8 709,3

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(4 643,6)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-</b>	<b>(4 543,6)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	2 984,8
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	374,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>-</b>	<b>3 359,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>-</b>	<b>8 709,3</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2017

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18 094,1	-
Інші операційні доходи	2120	1 024,8	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>19 118,9</b>	<b>-</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 16 180,4 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	6 858,7 )	( - )
Інші витрати	2270	( 723,4 )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>23 762,5 )</b>	<b>( - )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4 643,6)	-
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(4 643,6)</b>	<b>-</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)

ПАВЛИШИН СЕРГІЙ АНТОНОВИЧ \_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)



Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФР. МЕЙЕРС ЗОН"</b>	за ЄДРПОУ	<b>2019</b>	<b>01</b>	<b>01</b>
Територія <u>Печерський р-н, м. Київ</u>	за КОАТУУ	<b>41143807</b>		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	<b>8038200000</b>		
Вид економічної діяльності <u>Транспортне оброблення вантажів</u>	за КВЕД	<b>240</b>		
Середня кількість працівників, осіб <u>5</u>		<b>52.24</b>		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця ХРЕЩАТИК, буд. 7/11, м. КИЇВ, 01001</u>		<b>0442336612</b>		

**1.Баланс на 31 грудня 2018 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	2 365,5	1 763,4
первісна вартість	1011	2 754,4	2 797,4
знос	1012	( 388,9 )	( 1 034,0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2 365,5</b>	<b>1 763,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	8,0	3,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 444,1	1 313,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	440,9	285,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	949,7	876,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 417,5	1 937,8
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	1,1
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6 260,2</b>	<b>4 418,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>8 625,7</b>	<b>6 181,7</b>

## Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4 723,5)	(11 049,4)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(4 623,5)</b>	<b>(10 949,4)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>9 893,4</b>	<b>9 424,8</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 984,8	6 868,7
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	371,0	837,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3 355,8</b>	<b>7 706,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>8 625,7</b>	<b>6 181,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 640,6	18 014,2
Інші операційні доходи	2120	1 465,6	1 024,8
Інші доходи	2240	24,8	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>43 131,0</b>	<b>19 039,0</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 40 811,4 )	( 16 180,4 )
Інші операційні витрати	2180	7 771,3 )	( 6 858,7 )
Інші витрати	2270	( 874,2 )	( 723,4 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>49 456,9 )</b>	<b>( 23 762,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(6 325,9)	(4 723,5)
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(6 325,9)</b>	<b>(4 723,5)</b>

Керівник

(підпис)

ПАВЛИШИН СЕРГІЙ АНТОНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Код		
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФР. МЕЙЕРС ЗОН"</b>	за ЄДРПОУ	2020	01	01
Територія м. Київ, Петерський район	за КОАТУУ	41143807		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038200000		
Вид економічної діяльності Транспортне оброблення вантажів	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб 4		63.11		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ХРЕЩАТИК, буд. 7/11, м. КИЇВ, 01001		2336612		

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
			На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	1 763,4	1 212,8	
первісна вартість	1011	2 797,4	2 808,4	
знос	1012	( 1 034,0 )	( 1 595,6 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 763,4</b>	<b>1 212,8</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси :	1100	3,7	2,9	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 313,2	2 772,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	285,8	325,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	876,7	148,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 937,8	3 787,7	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	8,4	
Інші оборотні активи	1190	1,1	21,9	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 418,3</b>	<b>7 067,9</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6 181,7</b>	<b>8 280,7</b>	

## Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11 049,4)	(15 742,5)
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(10 949,4)</b>	<b>(15 642,5)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 868,7	14 656,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	16,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	837,6	1 447,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>7 706,3</b>	<b>16 119,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6 181,7</b>	<b>8 280,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 935,3	18 014,2
Інші операційні доходи	2120	3 491,1	1 024,8
Інші доходи	2240	147,0	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	33 573,4	19 039,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 32 040,7 )	( 16 180,4 )
Інші операційні витрати	2180	5 806,8 )	( 6 858,7 )
Інші витрати	2270	( 302,5 )	( 723,4 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 38 150,0 )</b>	<b>( 23 762,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4 576,6)	(4 723,5)
Податок на прибуток	2300	( - )	( - )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>(4 576,6)</b>	<b>(4 723,5)</b>

Керівник \_\_\_\_\_ (підпис)

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ (підпис)



**ПАВЛИШИН СЕРГІЙ АНТОНОВИЧ**  
\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище)