

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОНУФРІЙЧУК ЯРОСЛАВ АНДРІЙОВИЧ

Допускається до
захисту:
завідувач кафедри
підприємництва,
корпоративної та просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

_____ О. С. Трегубов
« ____ » _____ 20__ р.

**УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 051 «Економіка»
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

Ю. Б. Костенюк, доцент кафедри
підприємництва, корпоративної та
просторової економіки,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС/ за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2021

АНОТАЦІЯ

Онуфрійчук Я.А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність, принципи та механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Проведено аналіз фінансової стійкості підприємства та визначена ринкова позиція підприємства в умовах конкурентного середовища на зовнішньому ринку вантажоперевезень. Розроблено SWOT-аналіз підприємства та визначені стратегічні дії щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Виконане моделювання потенціалу підприємства з метою визначення проблемної сфери діяльності підприємства.

Основним науковим результатом дослідження є розроблена стратегія зовнішнього розвитку підприємства, згідно якої виділено три стратегічні пріоритети: удосконалення організаційної структури, забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Кожний пріоритет декомпонований до управлінських рішень та завдань, що дозволить ефективно реалізувати стратегію.

Ключові слова: управління зовнішньоекономічною діяльністю, транспортно-експедиторські послуги, зовнішній ринок вантажоперевезень, моделювання потенціалу підприємства, стратегія зовнішнього розвитку.

78 с., 22 табл., 17 рис., 4 дод., 57 джерел.

Onufriichuk Y. Management of the enterprise's external economic activities. Specialty 051 Economics. Educational programme «Economics of Enterprise». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The essence, principles and mechanisms of management the enterprise`s foreign economic activity are investigated in the qualification work. The analysis of financial

stability of the enterprise is carried out and the market position of the enterprise in the conditions of the competitive environment in the foreign market of freight transport is defined. The SWOT-analysis of the enterprise is developed and strategic actions on increase of efficiency of the enterprise`s foreign economic activity are defined. The modeling of the enterprise potential is performed in order to determine the problem sphere of the enterprise activity.

The main scientific result of the study is the developed strategy of external development of the enterprise, according to which three strategic priorities are identified: improving the organizational structure, ensuring financial stability and increasing the competitiveness of the enterprise. Each priority is decomposed into management decisions and tasks, which will allow to effectively implement the strategy.

Key words: management of foreign economic activity, freight forwarding services, foreign freight market, modeling of enterprise potential, external development strategy.

78 p., 22 tabl., 17 fig., 4 application, bibliography: 57 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Зовнішньоекономічна діяльність: сутність та принципи управління	8
1.2 Форми та види зовнішньоекономічної діяльності підприємства	14
1.3 Механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ	
ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	24
2.2 Оцінка можливостей підприємства щодо вибору стратегії зовнішнього розвитку	35
2.3 Визначення ринкової позиції підприємства на зовнішньому ринку вантажоперевезень	41
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ	
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1 Стратегічні дії щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	48
3.2 Моделювання потенціалу підприємства щодо експансії на зовнішньому ринку вантажоперевезень	50
3.3 Формування стратегії зовнішнього розвитку підприємства	60
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми даної магістерської роботи полягає в тому, що одним з основних факторів успішного функціонування підприємств сфери послуг в сучасній економіці є зменшення витрат, що пов'язані з транспортуванням вантажів. Це визначило доцільність виділення діяльності транспортно-експедиторських компаній як невід'ємної складової транспортно-логістичної системи країни.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає застосування комплексного підходу, який засновується на координації основних сфер діяльності підприємства. Ефективне довгострокове функціонування підприємств залежить від прийнятих обґрунтованих управлінських рішень. Відповідно, необхідно вдосконалювати систему управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств та розробляти дієві механізми розвитку підприємств в умовах динамічності зовнішнього середовища.

Дослідженню питань управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств України присвячені праці вітчизняних та зарубіжних науковців: Дахно І.І., Дроздова Г.М., Дугінець Г.В., Завербний А.С., Кириченко О.А., Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Мазаракі А.А., Нижник В.М., Орловська Ю.В., Пергат Л.І., Пограбняк А.Ю., Тюріна М.Н., Шкурупій О.В., Шмиголь Н.М., Юхновська Ю.О. та ін. Однак, більшість подає управління в загальному вигляді, без урахування специфічності ринку міжнародних вантажоперевезень. Це і зумовлює необхідність виділення процесу управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства на зовнішньому ринку вантажних перевезень.

Метою дослідження є визначення напрямів розвитку підприємства в аспекті управління його зовнішньоекономічною діяльністю.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення наступних задач:

- 1) Розглянути теоретичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- 2) Оцінити можливості підприємства щодо вибору стратегії зовнішнього

розвитку;

3) Визначити ринкову позицію підприємства на зовнішньому ринку вантажоперевезень;

4) Визначити стратегічні дії щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

5) Виконати моделювання потенціалу підприємства щодо експансії на зовнішньому ринку вантажоперевезень;

6) Побудувати стратегію зовнішнього розвитку підприємства.

Об'єкт дослідження - процес управління господарською діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

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

Інформаційною базою дослідженні стали: фінансова звітність досліджуваного підприємства та підприємств-конкурентів, статистичні дані Державної служби статистики України, підручники та наукові видання.

Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що висновки та рекомендації, наведені у роботі можуть бути застосовані в діяльності ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» та підприємств, що функціонують на ринку міжнародних вантажних перевезень з метою підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю.

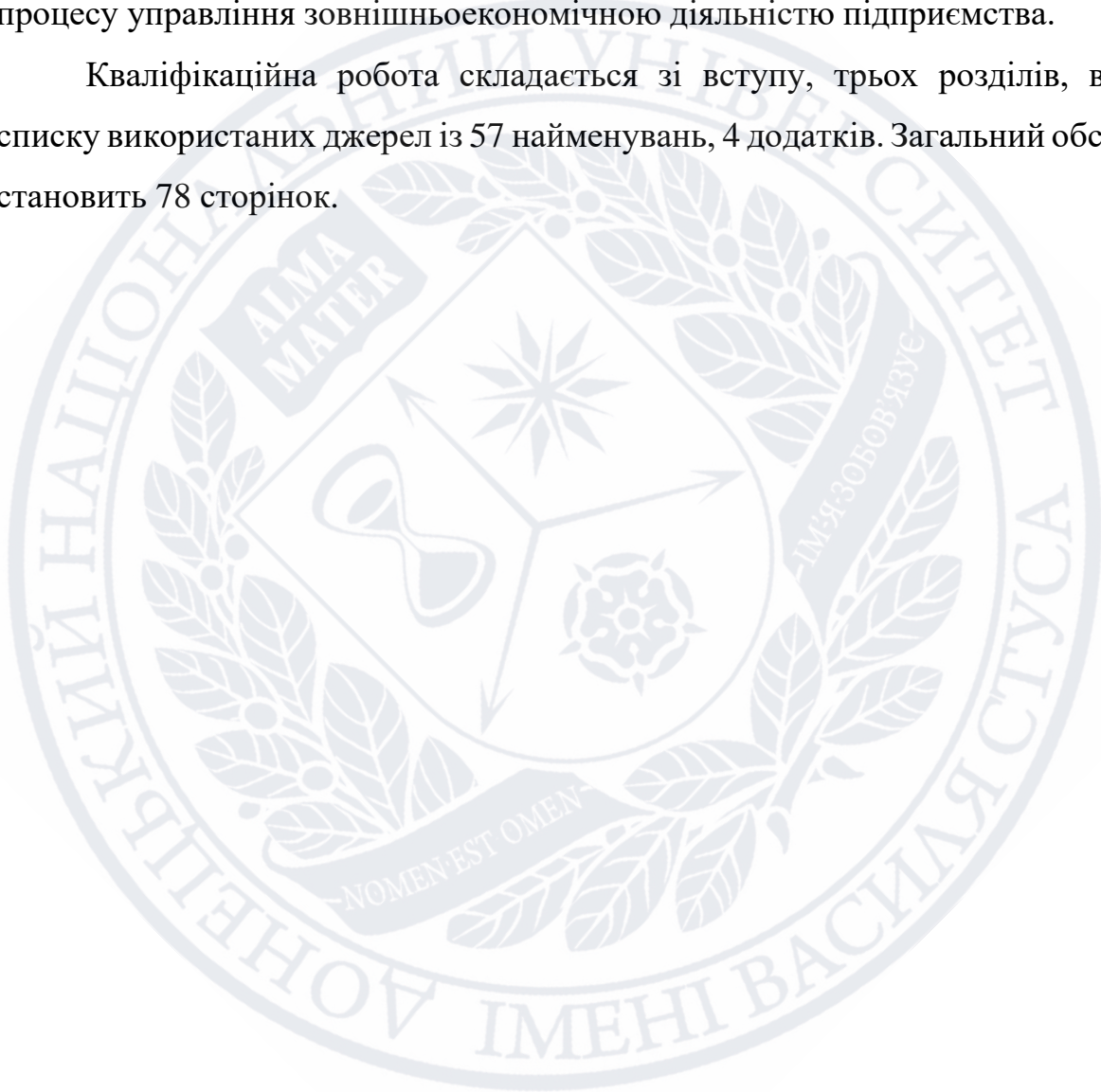
Апробація результатів дослідження – участь у Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: проблеми та перспективи розвитку» з публікацією тез на тему «Стратегія розвитку компанії на ринку вантажоперевезень», м. Полтава, 17 листопада 2021 р.

Положення, що виносяться на захист: моделювання потенціалу підприємства

з метою визначення проблемної сфери діяльності та запропонована стратегія зовнішнього розвитку підприємства.

Наукова новизна відображена в уточненні поняття «зовнішньоекономічна діяльність», поширенні та модифікації графоаналітичного методу «Квадрат потенціалу» та побудові стратегії зовнішнього розвитку для удосконалення процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 57 найменувань, 4 додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зовнішньоекономічна діяльність: сутність та принципи управління

Сучасні глобалізаційні та інтеграційні процеси пов'язані з поглибленням економічних зв'язків різних країн. Вони посилюють значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), яка відіграє дуже важливу роль у розвитку економічних процесів будь-якої країни. Конкурентні позиції країни на міжнародному ринку однозначно забезпечуються за рахунок здійснення зовнішньоекономічної діяльності її суб'єктів господарювання та формують високу конкурентну позицію на світовому ринку. Отже, правильний аналіз системи управління зовнішньоекономічною діяльністю має для підприємства, галузі та економіки всієї країни надважливе значення.

Україна самостійно здійснює і регулює зовнішньоекономічну діяльність. При цьому керівництво здійснюється за національним та міжнародним законодавством. Відповідно до ст. 8 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991р. № 959-XII державне регулювання зовнішньоекономічною діяльністю має забезпечувати [1]:

- захист економічних інтересів України та законних інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності;
- створення рівних можливостей для учасників ЗЕД;
- розвиток усіх видів зовнішньоекономічної підприємницької діяльності незалежно від форм власності;
- ефективне використання доходів від зовнішньо-економічної діяльності для інвестування підприємств;
- заохочення конкуренції та усунення монополізму у сфері ЗЕД.

Закон проголошує, що держава та її органи не мають права безпосередньо втручатися у зовнішньоекономічну діяльність її суб'єктів, за винятком випадків, коли таке втручання здійснюється на законних підставах. Визначення напрямів, принципів та засобів регулювання у зовнішньоекономічній сфері базується на засадах зовнішньо-економічної політики держави, яка спрямована на досягнення економікою певних переваг на світовому ринку та на захист внутрішнього ринку від конкуренції імпортованих товарів.

У таблиці 1.1 наведені визначення терміну «зовнішньоекономічна діяльність» за різними науковцями та згідно Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність»:

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «зовнішньоекономічна діяльність в науковому світі

Автор	Тлумачення поняття
Бененсон Е.Е.	Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних виробничо господарських операцій, здійснюваних підприємством відповідно до цілей і завдань його соціально-економічного функціонування і розвитку
Гущин В.В., Дмитрієв Ю.Ф.	Зовнішньоекономічна діяльність – це вид міждержавного співробітництва, і в цій якості вона розглядається як діяльність держав щодо розвитку співробітництва в галузі торгівлі, економіки, науки, культури, туризму
Диденко Н.І.	Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність на рівні фірм і підприємств, які пропонують повну самостійність у виборі іноземного партнера, укладення зовнішньоторговельної угоди, оцінки ціни і вартості контракту, обсягів і термінів постачання
Єршова І.Е.	Зовнішньоекономічна діяльність – це 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
Минаєв А.А.	Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність взаємовідносин між резидентами і нерезидентами у 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
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Зовнішньоекономічна діяльність – це 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

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів

господарювання, при якій один суб'єкт є резидентом, а інший – нерезидентом країни, що характеризується реалізацією зовнішньоекономічних зв'язків на міжнародному рівні.

Суб'єктами ЗЕД в Україні виступають 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].

Регулювання зовнішньоекономічної діяльності забезпечується зовнішньоекономічною політикою протекціонізму та лібералізації. Протекціонізм виражається системою засобів стимулювання та підтримки вітчизняного експорту шляхом надання окремих переваг національним товаровиробникам і запровадження певних бар'єрів проти конкуренції іноземних та недоброякісних товарів на внутрішньому ринку. Лібералізація виражається сприятливою зовнішньо-економічною політикою для усіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та поступовій відміні обмежень у зовнішній торгівлі, зниженні ставок експортно-імпортних мит, подоланні адміністративних бар'єрів та ін [2].

Управлінська діяльність завжди базується на основних правилах, яких дотримуються керівники і спеціалісти апарату управління в процесі прийняття рішень. Ці правила можуть бути прописані в спеціальних документах або ж бути своєрідною нормою. Частіше усього має місце поєднання обох підходів.

Принципи зовнішньоекономічної діяльності – це система теоретичних, практичних і світоглядних політичних, економічних та правових основ щодо норм поведінки і діяльності у сфері зовнішньоекономічних відносин.

Можна виділити три рівні принципів зовнішньоекономічної діяльності: загальні, специфічні і національні. Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності – це невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами, яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій. І, хоча, в різноманітних виданнях набір цих

принципів може відрізнятися, вони зводяться до трьох головних: науковість, системність, взаємовигідність. Науковість ЗЕД означає розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів. Дотримання цього принципу на практиці управління міжнародними діловими операціями передбачає виявлення організацією попиту і пропозиції на її продукцію за кордоном, рівня цін, співвідношення їх із витратами в країні-експортері та ін. Особливо важливе значення має цей принцип у здійсненні міжнародних фінансових розрахунків, при яких потрібно спиратися на зміни валютних курсів. Використання зазначених інструментів в управлінні ЗЕД – ознака використання принципу науковості. Системність ЗЕД означає, що між окремими її складовими існують взаємозв'язки. Системні взаємозв'язки існують в період між укладанням та виконанням контрактів. Принцип системності передбачає також необхідність розуміння менеджерами компанії, що ЗЕД є лише частиною її бізнесу. І якщо внутрішньонаціональний бізнес організований недостатньо продуктивно, це загрожує і міжнародним операціям. Керівники мають завжди пам'ятати, що іноземний партнер оцінює міжнародну діяльність за діями всередині країни. Принцип системності ЗЕД включає взаємозв'язок міжнародних операцій компанії з міжнародним бізнесом у цілому. Оскільки самі по собі операції однієї великої фірми займають у загальному обсязі міжнародного бізнесу незначну частину, доводиться пристосовуватися до законів цього бізнесу. Принцип взаємовигідності ЗЕД не має особливих ускладнень: партнери, що приймають участь у міжнародних операціях, одержують прибуток. Проте дотримуватися цього принципу не просто через значну кількість часу, необхідного для виконання угод, зміни валютних курсів, наявності різноманітних зв'язків між окремими зовнішньоекономічними угодами та ін. Тому дотримання принципу взаємовигідності потребує ретельного аналізу і врахування, розмежування різноманітних потоків прибутків і витрат [2, с. 57].

Крім наведених загальних принципів управління ЗЕД, багато специфічних

принципів, яких також необхідно дотримуватися. Специфічні принципи ЗЕД закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами, що підписали той або інший акт. І хоча терміну «зовнішньоекономічна діяльність» у зазначених документах може не бути, за своїм характером більшість закріплених там принципів мають пряме відношення до неї. Принцип суверенітету народу України реалізується виключним правом народу України самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність та зобов'язанням виконання договорів. Принцип свободи зовнішньоекономічної діяльності реалізується правом суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності добровільно вступати у відносини з іншими суб'єктами підприємницької діяльності і реалізувати їх у будь-яких формах, які не заборонені законодавством. Принцип рівності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності реалізується правом рівності перед законом, заборобою будь-яких дій держави та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності спрямованих на обмеження прав її учасників. Принцип верховенства закону і захисту суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності реалізується однаковим захистом інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та державних інтересів на території України та за її межами. Принцип недопущення дискримінаційних дій у зовнішньоекономічній діяльності реалізується заборобою будь-яких дій держави та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності спрямованих на дискримінацію її учасників. Принцип дотримання еквівалентного товарообміну реалізується неприпустимістю демпінгу та інших некоректних дій у зовнішньоекономічних відносинах.

Найбільш повний перелік принципів організації міжнародних економічних відносин є в «Хартії економічних прав і обов'язків держав», прийнятій IV Спеціальною сесією Генеральної Асамблеї ООН у 1974 р. Хартія була прийнята разом із Декларацією про встановлення нового економічного порядку та Програмою дій з його встановлення. В зазначеному документі вказано такі принципи: суверенітет; територіальна цілісність і політична незалежність держав;

суверенна рівність усіх держав; ненапад і невтручання у внутрішні справи; взаємна і справедлива вигода; мирне співіснування; рівноправність і самовизначення народів; мирне регулювання спорів; усунення несправедливості, що виникає в результаті застосування сили та позбавляє націю засобів для її нормального розвитку; сумлінне виконання міжнародних зобов'язань; повага до прав людини та основних свобод; відсутність прагнення до гегемонії в сферах впливу; сприяння міжнародній соціальній справедливості; міжнародне співробітництво з метою розвитку; вільний доступ до морів для країн, що їх не мають. Деякі з перерахованих принципів збігаються з загальними, наприклад, пункт «взаємна і справедлива вигода». Він конкретизується у наступних принципах. В інших міжнародних документах принципи вільного пересування фізичних осіб і господарських цінностей розглядаються не в цілому, як зазначалося вище, а за основними галузями міжнародного права. Зокрема, Генеральна угода з тарифів і торгівлі (ГАТТ) розглядає такі питання: в'їзд фізичних осіб; переміщення товарів; судноплавство і перевезення вантажів; переміщення капіталу; придбання власності; переказ коштів. Роз'яснення кожного з названих питань можна знайти у відповідних виданнях і враховувати в практичній діяльності. Так, у частині переміщення товарів як основної форми ЗЕД головне значення належить принципу (режиму) найбільшого сприяння. Суть режиму найбільшого сприяння (РНС) полягає в тому, що зменшення митних бар'єрів для однієї країни означає також зменшення цих бар'єрів і для всіх інших країн, що встановили з нею режим найбільшого сприяння. Зазначений принцип поширюється також на квотування і ліцензування.

Для України особливий інтерес становлять принципи ЗЕД у Європейському Союзі (ЄС). Вони містяться в так званій Білій книзі (1985 р.) і включають: контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони; свободу пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання в будь-якій країні; уніфікацію технічних норм і стандартів; відкриття споживчих ринків;

лібералізацію фінансових послуг; поступове відкриття ринку інформаційних послуг; лібералізацію транспортних послуг; створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність; усунення фіскальних бар'єрів [2, с. 62].

Принцип суверенітету означає незалежне здійснення зовнішньоекономічної діяльності народом України на території своєї країни, а також точне виконання всіх міжнародних договорів і зобов'язань. Свобода зовнішньоекономічного підприємництва включає добровільність дій у цій сфері суб'єктів такої діяльності, розмаїтість форм дотримання вимог законодавства і виключне право власності суб'єктів ЗЕД на всі отримані результати. Принцип юридичної рівності і недискримінації складається з таких правил, як рівність перед законом усіх учасників ЗЕД, включаючи державу, недопущення яких-небудь обмежень, не передбачених законодавством, незалежно від форм власності, місця розташування та ін. Верховенство закону покликане виключити будь-який вплив підзаконних актів, що негативно позначаються на зовнішньоекономічній діяльності, порівняно з законами України. Захист інтересів суб'єктів ЗЕД полягає в тому, що держава охороняє ці інтереси відповідно до національного законодавства як на території України, так і за її межами згідно з нормами міжнародного права й умовами усіх ратифікованих міжнародних договорів. Принцип еквівалентності обміну виключає демпінг при ввезенні й вивезенні товарів.

1.2 Форми та види зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність може проявлятися в різних формах та видах, які розділяються на дві категорії: зовнішньоторговельна діяльність та інші форми зовнішньоекономічного співробітництва. До зовнішньоторговельної діяльності відносять: імпорт та експорт товарів (або послуг), зовнішня торгівля інформацією і продуктами інтелектуальної діяльності (рис. 1.1).

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства, як правило, є експорто- та

імпортноорієнтованою господарською діяльністю, що направлена на укладення зовнішньоторговельних контрактів із іноземними партнерами.

Зовнішньоторговельний контракт – це договір про купівлю-продаж товару, постачання послуг, який укладається двома або кількома сторонами (контрагентами). Контракт є базою, яка визначає ступінь матеріальної відповідальності сторін за виконання своїх зобов'язань за конкретною угодою [5].

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.

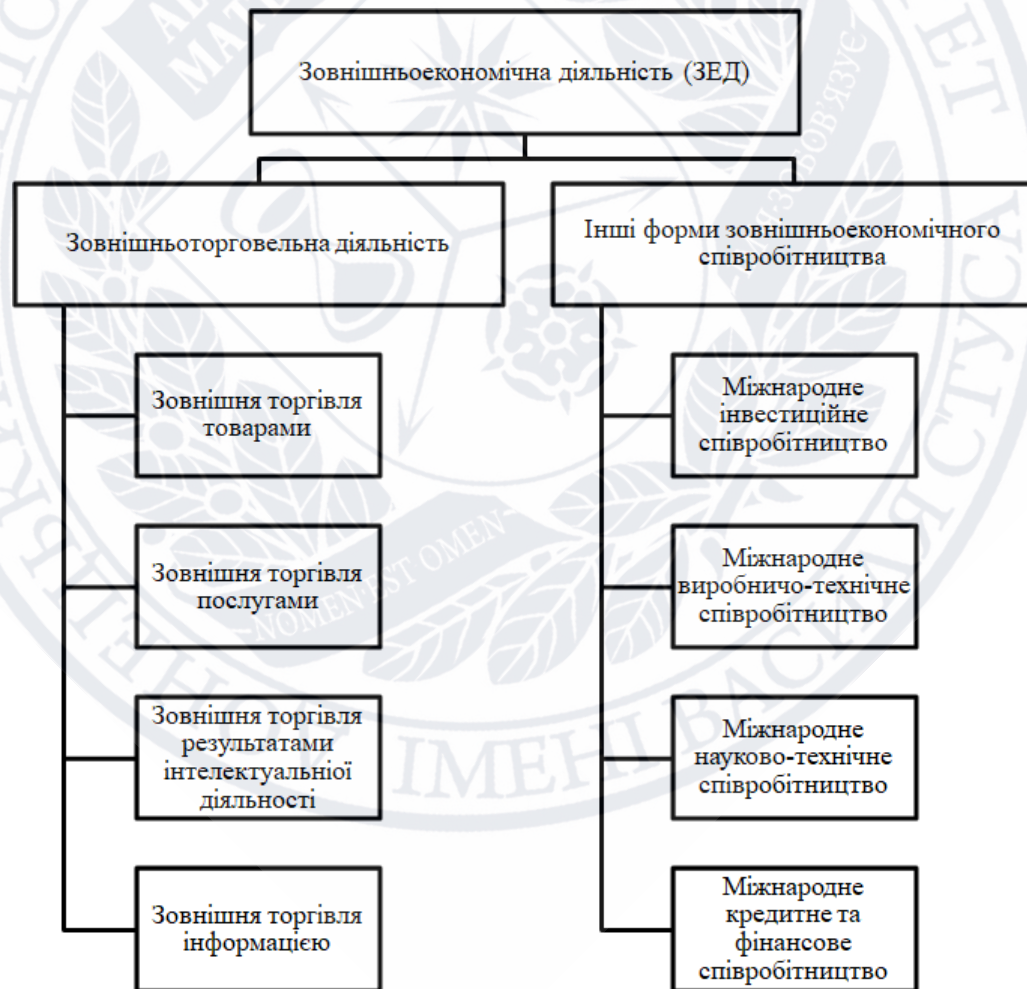


Рисунок 1.1 – Види зовнішньоекономічної діяльності

Експорт (експорт товарів) – це 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. В даному випадку термін реекспорт (або 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 діяльності підприємства з експорту відносяться:

- збільшення прибутку за рахунок охоплення нових ринків збуту товару;
- економія витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу;
- підтримання та розвиток високого техніко-економічного рівня виробництва за рахунок впливу міжнародної конкуренції;
- перерозподіл або збільшення валютних ресурсів підприємства;
- диверсифікація виробництва.

Імпорт (імпорт товарів) – це купівля (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у іноземних суб'єктів 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 – це 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.

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.

Основними завданнями, що пов'язані з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, виступають:

- оптимізація наявних ресурсів та раціоналізація їх використання;
- підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку тощо.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це процес організації, реалізації, регулювання та контролю за зовнішньоекономічними процесами на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей [5].

1.3 Механізми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

В сучасних умовах господарювання, будь-який суб'єкт повинен найповніше враховувати зовнішні умови, при яких він здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність та застосовувати найбільш ефективну та адаптовану до зовнішнього

середовища підприємства систему управління. Ця система має орієнтуватися на міжнародні стандарти інноваційності та якості. Такий підхід дозволить підприємству підвищувати рівень конкурентоздатності товарів чи послуг, що пропонуються.

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 [5].

Зміст зовнішньоекономічної діяльності свідчить про необхідність формування процесу управління з урахуванням наступних принципів управління:

- залучення до управління зовнішньоекономічною діяльністю персоналу всіх суміжних відділів підприємства;
- володіння актуальною і багатоплановою інформацією про стан ринків, товари, наукові розробки та інновації тощо;
- відповідальність учасників;
- постійне виховання у своїй діяльності толерантності до культурних особливостей, традицій та звичаїв країн-партнерів.

З точки зору функцій управління зовнішньоекономічною діяльністю, необхідне забезпечення управління основним процесом діяльності, виходячи з його змісту, а також вироблення взаємодії із зовнішніми організаціями, державними органами митно-валютного контролю. У той же час необхідне забезпечення реалізації наступних спеціалізованих функцій:

- використання високотехнологічних виробничих процесів;
- прийняття оптимальних рішень в логістичній сфері;
- дотримання світових стандартів якості у виробництві продукції;

- формування 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 і економічні методи. До таких слід віднести удосконалення управління окремими процесами підприємства:

- система ціноутворення;
- бізнес-планування розвитку підприємства;
- система оцінки діяльності підприємства;
- оптимізація схем кредитування і зовнішньоекономічних розрахунків;
- мотивація діяльності окремих робітників та керівництва для досягнення цільових орієнтирів діяльності.

Якщо підприємство приймає рішення здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, виходити на міжнародний ринок товарів, робіт, послуг, в процесі виробництва необхідно використовувати передові технології, а в управлінні процесами виробництва і обслуговуванні такої діяльності - сучасні прийоми менеджменту, моделювання діяльності підприємства. На підприємстві також має бути вихована високого рівня корпоративна культура, що орієнтується на положення теорії порівняльного менеджменту (оцінювання та аналіз культурних особливостей, ментальність та мовні бар'єри) (рис. 1.2).

Одним з елементів організації процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю є інформаційно-правове забезпечення даної діяльності. Впровадження організаційно-економічної моделі, яка враховує нормативно-правові основи, техніко-економічні, валютно-фінансові і соціально-політичні аспекти діяльності й автоматизацію основних етапів здійснення зовнішньоекономічної діяльності [6].



Рисунок 1.2 - Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві

В основі побудови моделі управління ЗЕД використаний системний підхід, в якому визначені компоненти механізмів управління та взаємозв'язок між ними. З урахуванням виявленого змісту зовнішньоекономічної діяльності, механізму та основних чинників, що впливають на цю діяльність, модель управління зовнішньоекономічною діяльністю може бути представлена у вигляді організаційно- функціональних блоків, які є пов'язаними між собою в певній послідовності. Вона і визначає порядок здійснення ефективного функціонального управління (рис 1.3).

Організаційно-функціональним призначенням блоків є:

1. 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. Блок управління виробничо-комерційними операціями

зовнішньоекономічної діяльності, який 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. 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. Блок управління логістикою зовнішньоекономічних операцій реалізує оптимальне забезпечення матеріальними ресурсами і управління запасами.

5. 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. 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. Блок аналізу фінансово-економічної ефективності операцій, показників зовнішньоекономічної діяльності забезпечує розрахунок, аналіз і моніторинг фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

8. 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.

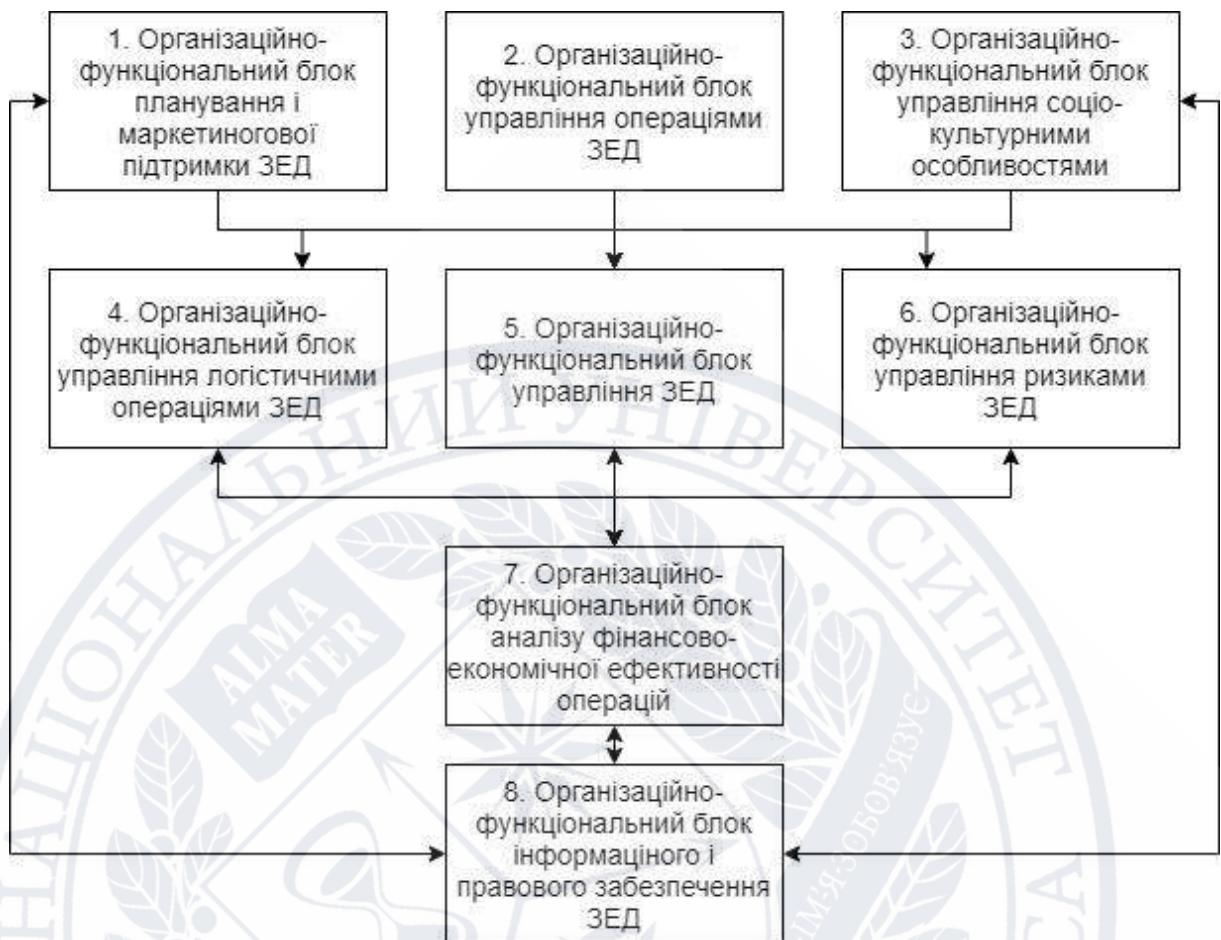


Рисунок 1.3 - Організаційно-економічна модель управління ЗЕД підприємства

Взаємозв'язок між організаційно-функціональними блоками забезпечується через здійснення зовнішньоекономічної діяльності при поступовій реалізації функцій надходження інформації в блоки інформаційно-правового забезпечення. Далі цей блок обмінюється даними з блоком аналізу фінансово- економічної ефективності операцій. Після розрахунків основних показників використовується в якості вхідних даних функціонального блоку планування і маркетингу. Все це дозволяє підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та якість прийняття управлінських рішень.

Таким чином, використання системного підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє виокремити підсистеми і досліджувати об'єкт в цілому, як комплекс взаємопов'язаних підсистем з певними внутрішніми і зовнішніми зв'язками.

Висновки до розділу 1

Дослідження визначення сутності зовнішньоекономічної діяльності на основі аналізу робіт вітчизняних та зарубіжних вчених дозволило сформулювати власне визначення 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.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства – це процес організації, реалізації, регулювання та контролю за зовнішньоекономічними процесами на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей. Отже, реальну конкурентоспроможність підприємства на зовнішніх ринках може забезпечити лише поєднання зазначених концепцій. Синергія від інтеграції ключових факторів успіху створює конкурентну перевагу, яку часто автори зводять до стрижневий компетенції компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ ВАНТАЖОПЕРЕВЕЗЕНЬ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»

ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» - українська дочірня компанія Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG, що входить у систему з більш ніж 50 компаній у понад 20 країнах світу.

Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG є одним з провідних міжнародних експедиторів в світі зі штаб-квартирою у місті Гамбург. Компанія була заснована в 1897 році в Німеччині [7].

У теперішній час компанія здійснює свою діяльність в більш ніж 20 країнах світу, які обрані відповідно до основних галузевих ринків, на яких вона спеціалізується - морські, повітряні, залізничні та автомобільні вантажоперевезення.

Для кожного клієнта компанія пропонує індивідуальні логістичні концепції щодо імпорتنих і експортних поставок товарів для лісової, переробної промисловості; металів, мінералів і хімічної промисловості, сільськогосподарської та харчової продукції, виробів легкої промисловості, продуктів машино- і приладобудування [7].

Важливою сферою є інвестиційна діяльність компанії. Отримані кошти спрямовуються, як правило, на розвиток міжнародної логістики.

Компанія є членом:

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

Основні види діяльності компанії згідно КВЕД-2010 [8]:

- 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.

Сьогодні компанія Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG є міжнародною судноплавною та логістичною компанією. Досвід компанії дозволяє управляти діяльністю у галузі лісопродукції та у перевезенні вторинної продукції та загальних вантажів.

Керуюча 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.

Компанія є найбільшим світовим експертом у сфері експедирування целюлози та паперу: папір, целюлоза, деревина, вироби з деревини (ДСП, дерев'яна

підлога та ламінат), що підтверджується понад 10 млн тон перевезеного вантажу на рік.

Продукти сільського господарства та харчові продукти. У галузях сільськогосподарської продукції, продуктів харчування та напоїв для обробки та транспортування вантажів характерні великі обсяги, чутливі до витрат товари та складні логістичні вимоги.

Метали, мінерали та хімічна продукція мають 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 [7].

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 [7].

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.

Для формування загальної картини щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності компанії «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» варто проаналізувати міжнародну діяльність підприємства. У таблиці 2.1 надані основні параметри обсягів

перевезених вантажів в рамках імпорту та експорту товарів за 2017-2020 роки. Для наочності дані відображені на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 - Обсяги міжнародних перевезень вантажів за 2017-2020 роки

Рік	2017		2018		2019		2020	
	Кількість контейнерів	Загальний об'єм, TEU	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	819	1240
Експорт	810	1100	890	1175	945	1350	985	1407

З таблиці видно, що загальний обсяг перевезень по імпортним та експортним операціям зростає. Отже, нарощування підприємством обсягів наданих транспортних послуг свідчить про наявність потужного потенціалу на даному ринку, не зважаючи на посилення конкуренції.

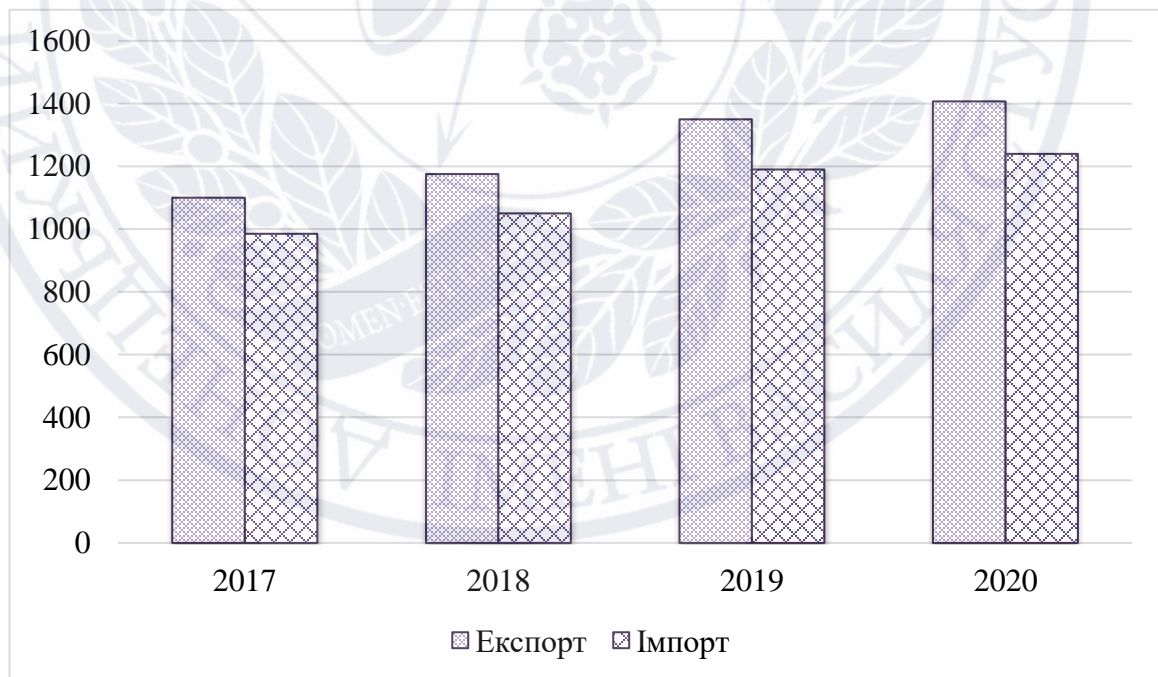


Рисунок 2.1 – Загальний обсяг перевезень вантажів за 2017-2020 рр., TEU

Специфіка та перелік послуг, що надаються підприємством клієнту залежить також від умов ІНКОТЕРМС, які застосовуються до зовнішньоекономічного контракту купівлі-продажу та положення клієнта відносно цього договору (покупець чи продавець). На рисунку 2.2 зображені основні умови ІНКОТЕРМС-2010, за якими підприємство здійснювало свою діяльність упродовж 2019-2020 років. Отже, основним умовами є CIF та CFR, що пояснюється спеціалізацією підприємства на морських перевезеннях вантажу.

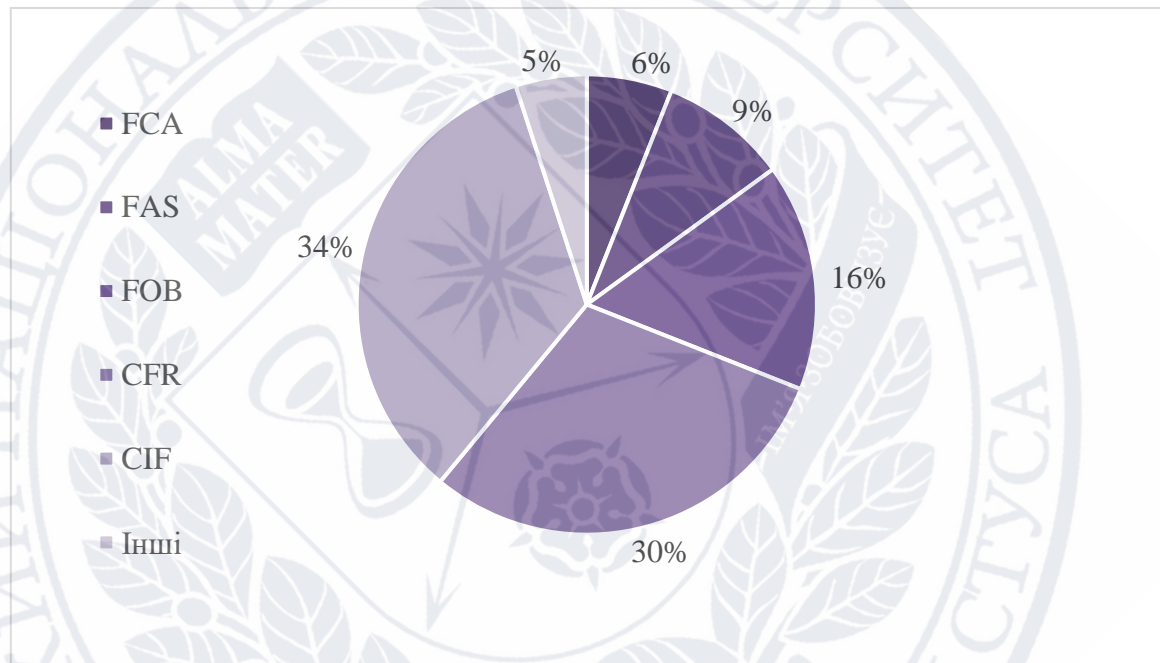


Рисунок 2.2 – Реалізація контрактів за умовами ІНКОТЕРМС-2010 у 2020 р., %

На рисунку 2.3 наведені країни найбільших партнерів підприємства в 2020 році, серед яких найбільші обсяги перевезень забезпечують партнери з Китаю, Сполучених Штатів Америки та Індії.

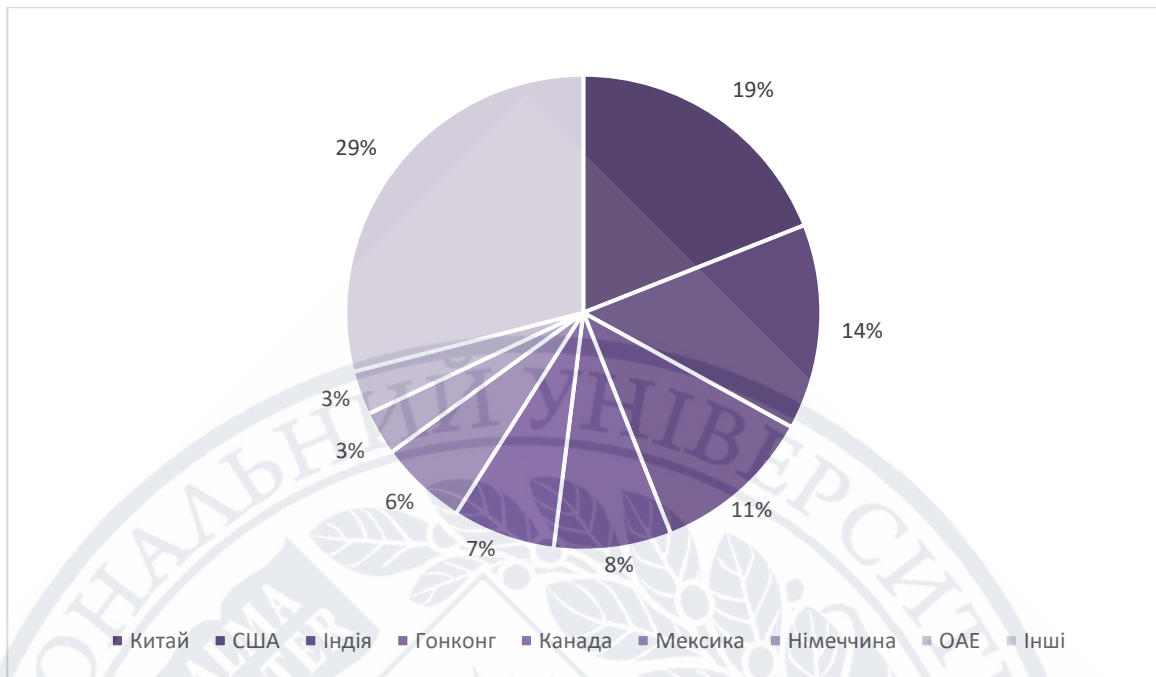


Рисунок 2.3 – Країни партнерів підприємства ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» в 2020 р.

Основою управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства являється його організаційна структура, формат якої залежить, насамперед, від поставлених перед підприємством задач: яким чином розподіляються права та обов'язки між підрозділами, як формуються зв'язки між ними, яким є порядок делегування повноважень та здійснення зворотного зв'язку. Правильна організаційна структура сприятиме на підприємстві ефективному та швидкому виконанню поставлених перед ним завдань, вчасному реагуванню на потенційні зміни. Разом з тим, некоректно сформована організаційна структура створює проблеми на підприємстві, відповідно, знижується ефективність та швидкість виконуваних завдань, з'являється більша вірогідність помилок тощо.

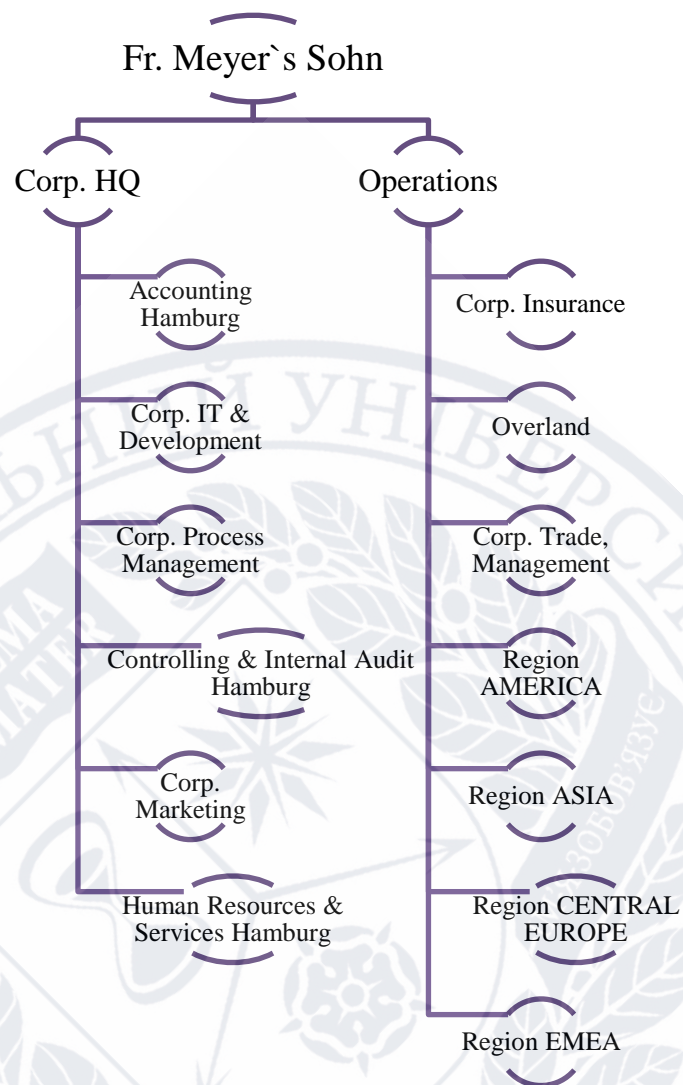


Рисунок 2.4 - Організаційна структура Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG

На рис. 2.4 представлена схема організаційної структури для компанії Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG, яка показує чітке розмежування організаційного та операційного ланцюгів структури. Кожному з них відповідають власні органи контролю та розвитку діяльності. Крім того, підприємства у світі поєднані за регіонами.

Організаційна структура ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» (рис. 2.5) складається з чотирьох основних відділів, які очолюються директором підприємства: адміністративний відділ, комерційний відділ, відділи з експортних та імпорتنих перевезень.

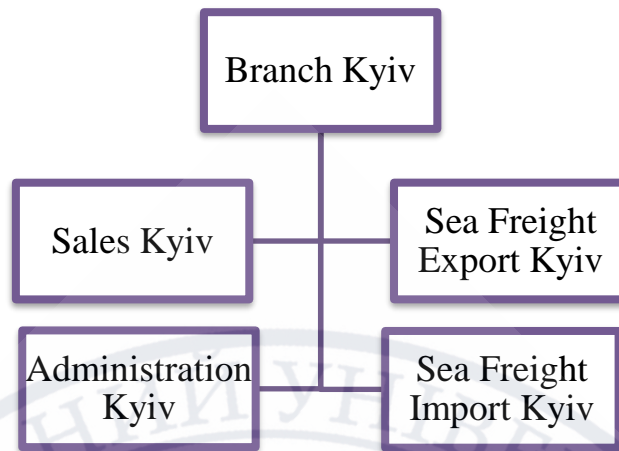


Рисунок 2.5 – Організаційна структура ТОВ «ФР. МЕЙЕРСОН»

Основними функціями адміністративного відділу являються:

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

Комерційний відділ відіграє важливу роль на підприємстві. Саме від його ефективності залежить виконуваний обсяг робіт за основним напрямом діяльності підприємства – міжнародне експедирування вантажу. До основних функцій комерційного відділу відносяться:

- моніторинг ринку: його кон'юнктури та загального стану. Фахівці постійно відслідковують ринкові зміни з метою здійснення швидких та ефективних дій;
- підтримка якісних зв'язків з клієнтами компанії;
- формування нових зв'язків;
- проведення переговорів. Фахівці здійснюють підготовку до проведення переговорів: збирають та оброблюють необхідну інформацію, проводять розрахунки тощо;
- підготовка та підписання договорів: формулювання умов контракту, їх

попереднє обговорення, внесення змін, підписання;

- розрахунок вартості послуг на основі даних відділів експортних та імпорتنих перевезень;

- підготовка та участь у тендерах.

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

- формування та підготовка документації щодо зовнішньоекономічних операцій, пов'язаної з транспортуванням вантажу: інвойсів, пакувальних листів, договорів, коносаментів, митних документів тощо;
- організація митного оформлення вантажу та підготовка супутніх документів;
- розробка логістичного проєкту транспортування вантажу;
- контроль за своєчасним виконанням плану проєкту;
- організація процедури страхування вантажу;
- забезпечення у необхідній кількості та якості обладнання;
- своєчасна передача інформації до комерційного відділу підприємства.

Наступним етапом аналізу ЗЕД діяльності ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» є оцінка фінансових показників підприємства. Фінансова звітність відображена у додатках А, Б, В та Г. У таблиці 2.2 наведені вихідні дані для аналізу.

В роботі за допомогою моделі Дюпона розраховані та проаналізовані показники платоспроможності, фінансової стійкості підприємства та рентабельності.

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.

Таблиця 2.2 - Вихідні дані для проведення фінансового аналізу ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН», тис грн

Показник	Роки			
	2017	2018	2019	2020
Оборотні активи	6343.8	4418.3	7067.9	4401.3
Поточні зобов'язання	3359.5	7706.3	16119.8	18210.1
Грошові кошти	1417.5	1937.8	3787.7	1570.7
Фінансові вкладення	0.0	0.0	0.0	0.0
Дебіторська заборгованість	3968.6	1599.0	3098.6	2767.3
Власний капітал	-4543.6	-10949.4	-15642.5	-13268.0
Витрати майбутніх періодів	0.0	0.0	8.4	2.1
Довгострокові зобов'язання	9893.4	9424.8	7803.4	188.8
Власні оборотні кошти	1417.5	1937.8	3787.7	1570.7
Чистий прибуток	-4643.6	-4723.5	-4546.6	2470.6
Середньорічна величина активів	8709.3	6181.7	8280.7	5130.9
Чистий дохід від реалізації продукції	18094.1	41640.6	29935.3	21656.4
Середньорічна величина власного капіталу	-4543.6	-10949.4	-15642.5	-13268.0
Чистий прибуток до оподаткування	-4643.6	-4723.5	-4576.6	2470.6

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

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

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

$$K_{\text{шл}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Фінансові вкладення} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні заборгов'язання}}, \quad (2.2)$$

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

$$K_{\text{Абсл}} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}, \quad (2.3)$$

Розрахунки коефіцієнтів ліквідності відображені у таблиці 2.3. Коефіцієнт покриття знаходиться у межах норми в значенні 2017 року, починаючи з 2018 року – значення коефіцієнту нижче нормативного (нормативне значення ≥ 1). Таким чином, для збалансування значення коефіцієнту покриття необхідно збільшити оборотні активи підприємства або зменшити його поточні зобов'язання.

Таблиця 2.3 - Розрахунок коефіцієнтів ліквідності

Показник	Роки			2018/2017		2019/2018	
	2017	2018	2019	Абсолютний приріст	Приріст, %	Абсолютний приріст	Приріст, %
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. абсолют. ліквідності	0.422	0.251	0.235	-0.170	59.6	-0.016	93.4

Розрахунок коефіцієнту швидкої ліквідності показав, що його значення знаходиться у межах норми (нормативне значення для показника 0,4-0,8).

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

Для виявлення ефективності діяльності компанії розрахована модель Дюпона, що включає основні показники рентабельності.

Трьохфакторна модель розраховується за формулою:

$$ROE = ROS * K_{oa} * LR, \quad (2.4)$$

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{Власний капітал}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} * \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}}, \quad (2.5)$$

Результати розрахунків наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Визначення ефективності діяльності ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»
за моделлю 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

За результатами проведеного аналізу встановлено, що коефіцієнти рентабельності активів (ROS), рентабельності продажів (ROA) та фінансового важелю (LR) негативні. Коефіцієнт рентабельності капіталу (ROE) позитивний, однак демонструє негативну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів знаходиться у межах норми, проте може бути покращений. Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно залучати додаткові кошти.

2.2 Оцінка можливостей підприємства щодо вибору стратегії зовнішнього розвитку

Аналіз стану ринку міжнародних вантажоперевезень та експедиторських послуг в Україні доцільно проводити на основі оцінки обсягів імпорту та експорту продукції в рамках аналізу зовнішньоторговельного балансу України. Це пов'язано з тим, що для здійснення експортної або імпортної операції за участі товарів необхідно забезпечити, відповідно, транспортування вантажу на територію іншої країни. Таким чином, величина обсягу зовнішньоторговельного обороту є показником зміни структури попиту на ринку міжнародних експедиторських послуг в Україні.

У таблиці 2.5 надані вихідні дані для аналізу за 2001-2020 роки. Результат роботи зображено на рисунку 2.6.

Таблиця 2.5 – Динаміка експорту та імпорту товарів і послуг за платіжним балансом України, млрд дол США

Рік	Експорт, млрд дол США	Приріст обсягів експорту, млрд дол США	Імпорт, млрд дол США	Приріст обсягів імпорту, млрд дол США
2001	19,92	-	19,38	-
2002	22,03	2,11	20,16	0,78
2003	27,33	5,3	26,03	5,87
2004	39,46	12,13	34,48	8,45
2005	42,63	3,17	41,95	7,47
2006	48,36	5,73	51,43	9,48
2007	61,41	13,05	72,99	21,56
2008	82,48	21,07	96,85	23,86
2009	52,08	-30,4	54,04	-42,81
2010	65,63	13,55	69,61	15,57
2011	83,65	18,02	93,79	24,18
2012	86,52	2,87	100,86	7,07
2013	81,72	-4,8	97,35	-3,51
2014	65,44	-16,28	70,04	-27,31
2015	47,86	-17,58	50,22	-19,82
2016	46,01	-1,79	52,46	2,24
2017	53,94	7,93	62,69	10,23
2018	59,18	5,24	70,56	7,87
2019	63,56	4,38	76,07	5,51
2020	60,71	-2,85	63,09	-12,98

Джерело: побудовано автором на основі [9]

За даними таблиці наявна тенденція до зростання обсягів імпорту та експорту продукції та послуг. Виключеннями є падіння обсягів у 2009 р., вірогідно пов'язаних зі світовою фінансовою кризою, у 2013-2016 роках - через політичну кризу в Україні та анексію Криму та у 2020 р., що пов'язано з падінням економічних показників через пандемію COVID 19.

За результатами аналізу можна відзначити нестабільну динаміку обсягів імпорту та експорту товарів і послуг, причинами чого є непередбачувані політичні та економічні фактори впливу. Така ситуація негативно відобразиться на послугах з експедирування та міжнародних вантажоперевезень. Тому компанії необхідно шукати нові напрямки для транспортування вантажів, розширювати зовнішньоекономічні зв'язки.

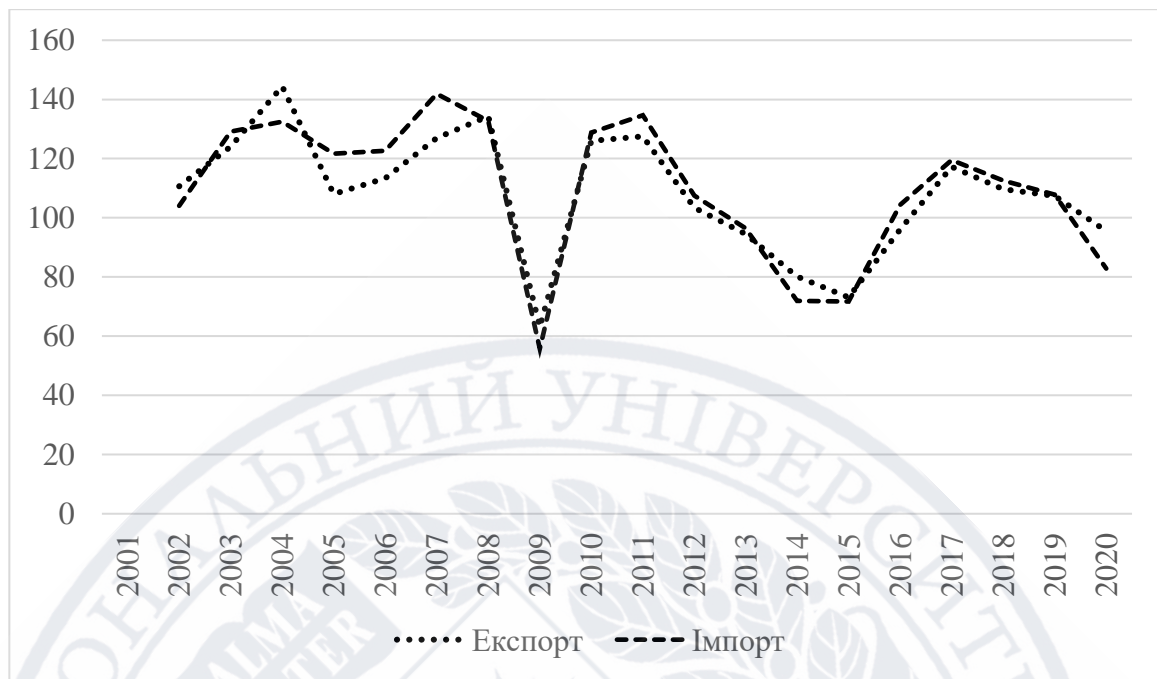


Рисунок 2.6 – Динаміка експорту та імпорту товарів і послуг України за 2001-2020 рр., %

Під час транспортування для кожного типу вантажу враховуються індивідуальні особливості для забезпечення найефективнішого та безпечного перевезення: маршрут, спосіб транспортування, специфічні сертифікати та дозволи, необхідне обладнання, визначаються правила безпеки та поводження з вантажем, встановлюються терміни доставки, особливі температурні умови і т.п.

В таблиці 2.8 представлені дані про групи товарів, які забезпечують найбільшу частку обсягу експорту та імпорту продукції:

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

Таблиця 2.8 - Структура обсягів експорту та імпорту України за групами товарів, млрд дол США

Товари згідно з УКТЗЕД	Роки							
	2017		2018		2019		2020	
	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
II. Продукти рослинного походження	9,22	1,37	9,89	1,53	12,91	1,79	11,88	19,89
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	4,61	0,27	4,50	0,27	4,73	0,25	5,75	0,28
IV. Готові харчові продукти	2,83	1,94	3,02	2,34	3,22	2,62	3,36	2,97
V. Мінеральні продукти	3,95	12,50	4,34	14,19	4,87	12,98	5,33	8,63
VI. Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	1,66	6,55	1,87	7,06	1,93	7,48	2,02	7,33
XV. Недорогоцінні метали та вироби з них	10,12	3,01	11,63	3,58	10,26	3,65	9,03	3,13
XVI. Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	4,28	9,90	4,65	11,96	4,46	13,31	4,49	11,55

Джерело: побудовано автором на основі [10, 11, 12, 13]

Товари даних категорій в основному формують попит на послуги з міжнародних вантажоперевезень. Разом вони у середньому складають майже 85% експортованої та близько 66% імпортованої продукції на рік (рис. 2.7, 2.8).

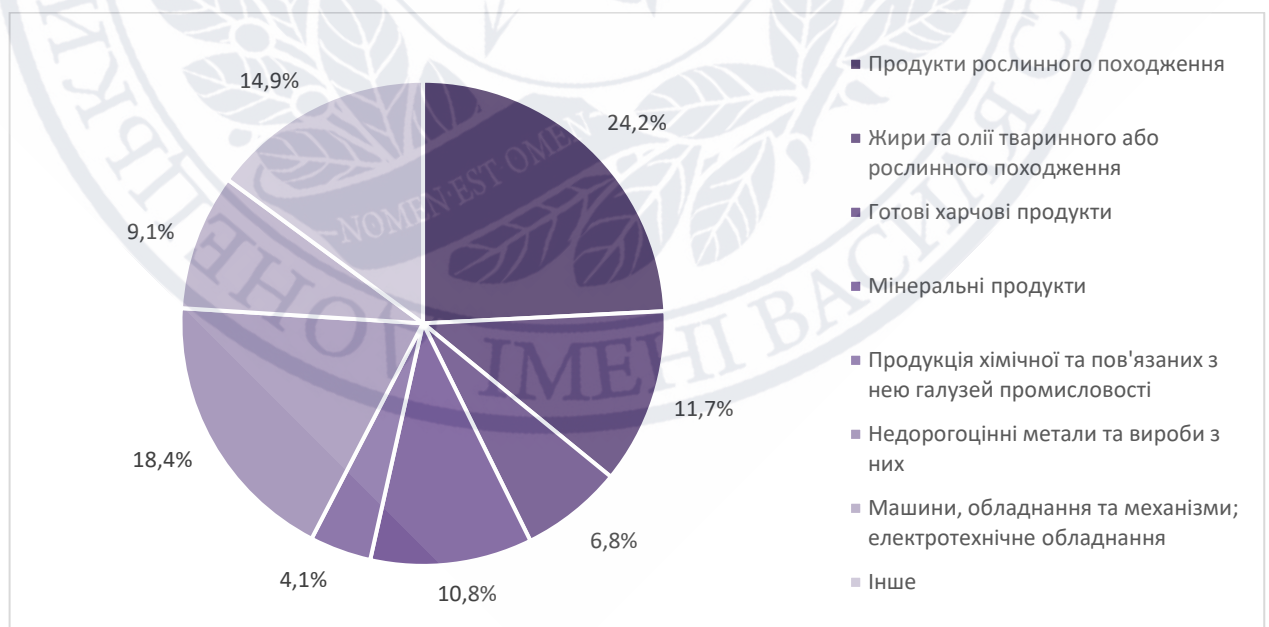


Рисунок 2.7 – Товарна структура експорту України у 2020 році, %

Джерело: побудовано автором на основі [10]

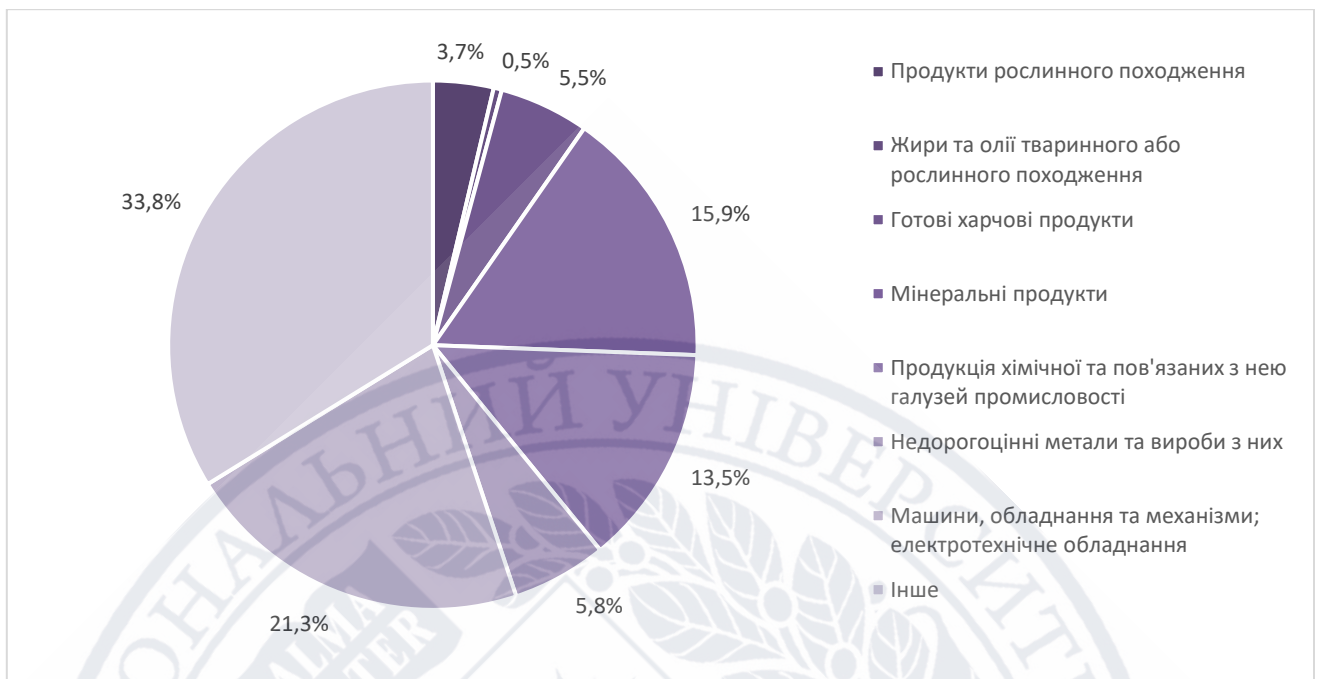


Рисунок 2.8 – Товарна структура імпорту України у 2020 році, %

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Таким чином, щоб залишатися конкурентоспроможними та мати можливість повністю використовувати потенціал попиту, міжнародні експедиторські компанії повинні вміти якісно, швидко та безпечно транспортувати дані види товарів.

З метою поглибленого аналізу зовнішнього середовища ринку міжнародних вантажних перевезень та потенціалу підприємства, що функціонує на ньому, доцільно провести SWOT-аналіз.

Суть полягає у виділенні двох груп ринкових факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх) за категоріями: можливості та загрози, сильні та слабкі сторони. Отже, сильні та слабкі сторони формуються на основі поточного стану підприємства, а можливості та загрози – на основі ринку [3]. Проведення даного аналізу дозволить якісно оцінити досліджуваний ринок й потенціал підприємства; визначити стратегію, враховуючи можливі ризики.

Результати аналізу зведені в таблиці 2.9, яка представляє собою матрицю SWOT-аналізу із зазначенням усіх факторів впливу та виробленням стратегічних рішень подальшої діяльності компанії.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O) 1. Розвиток ринку 2. Зростання попиту на послуги міжнародних вантажоперевезень 3. Збільшення обсягів іноземних інвестицій у сферу вантажоперевезень 4. Політика розвитку та посилення торговельних відносин з іноземними партнерами	Поле SO - Збільшення обсягів іноземних інвестицій у сферу вантажоперевезень сприятиме розвитку компанії, яка розширює свою діяльність; - Імідж надійного партнера за рахунок досвіду головної компанії дозволить посилити торговельні відносини з іноземними партнерами; - Зростаючий попит на послуги міжнародних вантажоперевезень буде забезпечений високоякісним обслуговуванням.	Поле WO - Додаткове залучення іноземних інвестицій дозволить компанії підвищити фінансову стійкість; - Посилення торговельних відносин з іноземними партнерами сприятиме покращенню конкурентної позиції компанії в галузі; - Розвиток ринку є передумовою повного та ефективного використання потенціалу підприємства; - Зростання попиту на ринку міжнародних вантажоперевезень сприятиме розвитку компанії і на ринку спеціалізованих послуг.
Загрози (T) 1. Незахищеність ринку від політичної нестабільності 2. Посилення конкурентної боротьби в галузі 3. Ворожі дії з боку РФ в районі Керченської протоки 4. Ускладнення на транзитних маршрутах на сході України 5. Обмеження торговельних зв'язків з РФ	Поле ST - Імідж надійного партнера дозволить зберегти міцні відносини навіть в умовах політичної нестабільності; - Висока якість реалізації послуг являється конкурентною перевагою в галузі; - Розвиток компанії територіально можливий у напрямку, який є стратегічно важливим.	Поле WT - Посилення конкурентної боротьби в галузі може витіснити компанію з ринкової ніші; - Політична нестабільність на сході України створює перешкоди для стабільного розвитку ринку морських перевезень в акваторіях Азовського та Чорного морів; - Складність повного та ефективного використання потенціалу підприємства на ринку спеціалізованих послуг.

Джерело: побудовано автором

Таким чином, за допомогою проведеного SWOT-аналізу підприємства виявлені наступні пріоритети стратегії зовнішнього розвитку компанії:

- розширення стратегічних зон господарювання в контексті глобалізації, що може бути забезпечено фінансовою та стратегічною підтримкою від материнської компанії;
- диверсифікація послуг з міжнародних вантажоперевезень з метою повного та ефективного використання потенціалу компанії;
- залучення іноземних інвестицій;
- посилення конкурентних переваг за рахунок створення інноваційної цінності послуг;
- розширення міжнародної діяльності на ринку морських вантажоперевезень та експедиторських послуг.

2.3 Визначення ринкової позиції підприємства на зовнішньому ринку вантажоперевезень

Для оцінки ринкового потенціалу компанії ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» можна використати індекс MarketScore. 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. Діапазон значень індексу MarketScore може варіюватись від 1 (мінімальна ринкова потужність) до 4 (максимальна ринкова потужність) у залежності від поєднання економічних індикаторів компанії [14].

Значення кожного з індикаторів, що входять до складу індексу MarketScore, автоматично переводяться у бали від 1 до 4 у залежності від розташування відносно розподілу значень відповідного індикатора для решти компаній ринку. Якщо значення індикатора компанії тяжіє до максимально позитивного з точки зору ринкової потужності значення, фірма отримує 4 бали за даним показником.

Компанії із гіршими значеннями показника отримують нижчі бали [14]. На підставі числового значення балу MarketScore кожній дослідженій компанії присвоюється буквенне значення MarketScore, що відображає рівень ринкової потужності та динамічності компанії у порівнянні з конкурентами: А – Високий рівень ринкової потужності, В – Достатній рівень ринкової потужності, С – Середній рівень ринкової потужності, D – Незначний рівень ринкової потужності.

Таблиця 2.10 – Індикатори для розрахунку модифікованого індексу MarketScore

Індикатори	Значення індикатору
Відносна частка ринку	Це відносна частка компанії у порівнянні з найпотужнішим конкурентом ринку з точки зору її основної діяльності. $B_{\text{ч}} = \frac{BP_j}{\sum_{j=1}^3 BP_j}$
Місце на ринку	Це ранг компанії серед інших учасників ринку її основної діяльності, проранжованою за виручкою від реалізації. Чим вищий ранг, тим більшою є компанія.
Відносний приріст виручки від реалізації	Вказує на скільки відсотків змінився дохід від реалізації товарів (послуг) компанії за рік. Високі темпи приросту можуть свідчити як про позитивну динаміку нарощення виручки, так і про низьку базу порівняння, що характерно для нових або невеликих компаній. $B_{\Delta} = BP_{2020} / BP_{2019}$
Рентабельність активів (ROA)	Показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. $ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}}$
Рентабельність діяльності	Відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства. $R_{\text{д}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати}}$
Рентабельність продажів	Характеризує доходність операційної діяльності підприємства. $ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{BP}$

До індикаторів, які формують індекс, відносять 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. Однак, даний набір індикаторів відображує лише

зовнішнє ринкове середовище та не враховує стратегічний потенціал компанії, необхідний для порівняння рівня конкурентоспроможності з іншими компаніями ринку. Отже, в роботі пропонується трансформувати методику визначення скоригованого індексу у зв'язку з введенням індикаторів, що характеризують ефективність міжнародної діяльності підприємства: відносна частка ринку, місце на ринку, відносний приріст виручки від реалізації, рентабельність активів, рентабельність діяльності, рентабельність продажів (табл. 2.10).

Отже, індекс відображає ринкову потужність компанії відносно інших у галузі. Для оцінки ринкової потужності ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» були обрані наступні компанії, які являються потужними конкурентами в галузі міжнародних вантажоперевезень: ТОВ «ЗАММЛЕР Україна», Дочірнє підприємство «ФМ Ложістік Дніпро» і ТОВ «Еніре». В таблиці 2.11 приведені вихідні дані для розрахунків.

Таблиця 2.11 – Фінансово-економічні показники фірм за 2019-2020 рр, млн грн

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»		ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»		ДП «ФМ Ложістік Дніпро»		ТОВ «Еніре»	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1. Виручка від реалізації	29,94	21,66	72,34	98,14	815,31	892,81	46,19	8,38
2. Чистий прибуток	-4,58	2,47	4,98	21,76	70,78	53,43	0,88	1,26
3. Витрати	38,15	30,31	72,34	102,73	766,15	858,04	45,25	10,26
4. Активи	8,28	5,13	98,22	156,7	359,51	394,37	23,53	23,57

Джерело: побудовано автором на основі [8, 15, 16, 17]

Розрахуємо показники для визначення індикаторів (табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Розрахункові значення індикаторів діяльності компаній за 2020 рік

Індикатори	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложістік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Відносна частка ринку	0,022	0,106	6,96	0,008
Відносний приріст виручки від реалізації	0,72	1,36	1,09	0,18

Продовження табл. 2.12				
Рентабельність активів	0,368	0,139	0,135	0,053
Рентабельність діяльності	0,081	0,212	0,062	0,123
Рентабельність продажів	0,114	0,222	0,06	0,150

Таким чином, для кожного конкурента розраховані відповідні показники. Ці показники потрібно перевести в бали для визначення індексних індикаторів. Найкращий показник – це 4 бали, найгірший – 1 бал (табл. 2.13). Вагомість факторів визначена відповідно до ступеню впливу на компанію. Зважені оцінки розраховані шляхом множення балів на вагомість за кожним фактором.

Таблиця 2.13 – Зважені оцінки для розрахунку індикаторів

Індикатори	Вагомість	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»		ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»		ДП «ФМ Ложистік Дніпро»		ТОВ «Еніре»	
		Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка	Бал	Зважена оцінка
Відносна частка ринку	0,18	2	0,36	3	0,54	4	0,72	1	0,18
Місце на ринку	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,60	1	0,15
Відносний приріст виручки від реалізації	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	1	0,15
Рентабельність активів	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28	1	0,14
Рентабельність діяльності	0,18	2	0,36	4	0,72	1	0,18	3	0,54
Рентабельність продажів	0,20	2	0,4	4	0,8	1	0,20	3	0,60
Сума	1	-	2,28	-	3,53	-	2,43	-	1,76

Джерело: розраховано автором

Відповідно до методики аналітичного відділу YouControl числові значення балів переводяться в літери та компанії розподіляються в наступній відповідності (рис. 2.9):

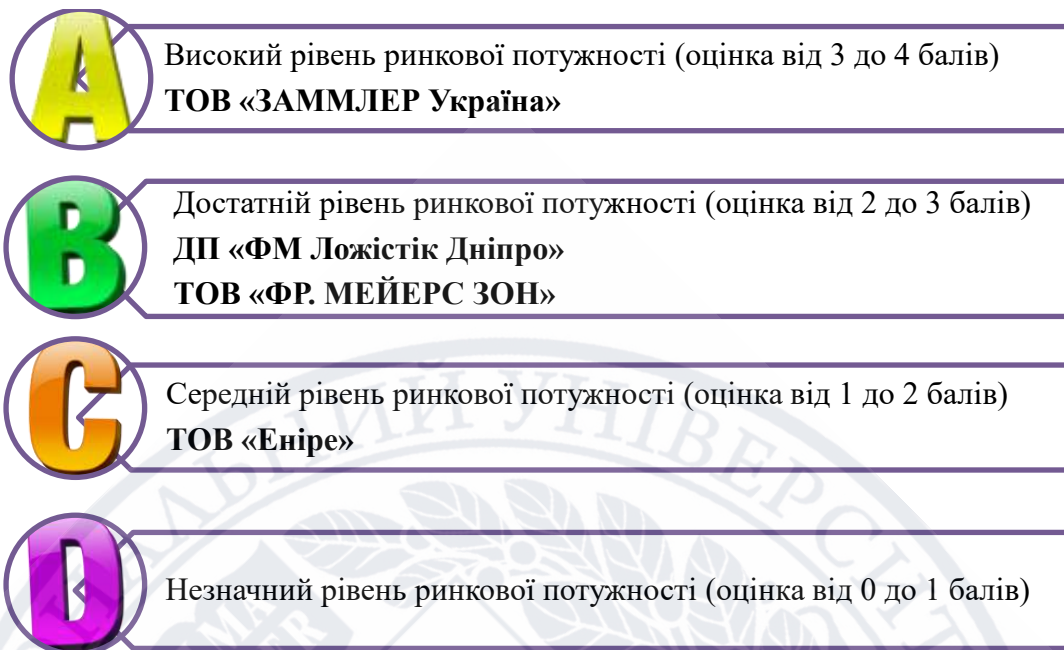


Рисунок 2.9 – Ринкова потужність компаній-вантажоперевізників

За отриманими результатами визначено, що компанія «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» має достатній рівень ринкової потужності та міцний потенціал для досягнення провідних позицій на ринку, які не реалізовані ще на практиці. Кількість компаній на міжнародному ринку вантажоперевезень зростає дуже швидко, що призводить до відчутного збільшення конкуренції. Відповідно, стрімкий розвиток ринку міжнародних вантажоперевезень стимулюватиме великі іноземні компанії до відкриття офіційних представництв в Україні, постачання в країну нових сервісів, використовувати можливості ринків та транзитних шляхів, що дозволить надавати послуги вантажоперевезень з більшою ефективністю.

Висновки до розділу 2

В роботі за допомогою моделі Дюпона розраховані та проаналізовані показники платоспроможності, фінансової стійкості підприємства та рентабельності. Коефіцієнт покриття знаходиться у межах норми в значенні 2017 року, починаючи з 2018 року – значення коефіцієнту нижче нормативного (нормативне значення ≥ 1). Таким чином, для збалансування значення коефіцієнту

покриття необхідно збільшити оборотні активи підприємства або зменшити його поточні зобов'язання.

Для виявлення ефективності діяльності компанії розрахована модель Дюпона, що включає основні показники рентабельності. За результатами проведеного аналізу встановлено, що коефіцієнти рентабельності активів (ROS), рентабельності продажів (ROA) та фінансового важелю (LR) негативні. Коефіцієнт рентабельності капіталу (ROE) позитивний, однак демонструє негативну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів знаходиться у межах норми, проте може бути покращений. Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно залучати додаткові кошти.

За результатами аналізу експорту та імпорту товарів і послуг можна відзначити нестабільну динаміку їх обсягів, причинами чого є непередбачувані політичні та економічні фактори впливу. Така ситуація негативно відобразиться на послугах з експедирування та міжнародних вантажоперевезень. Тому компанії необхідно шукати нові напрямки для транспортування вантажів, розширювати зовнішньоекономічні зв'язки.

За допомогою проведеного SWOT-аналізу підприємства виявлені наступні пріоритети стратегії зовнішнього розвитку компанії:

- розширення стратегічних зон господарювання в контексті глобалізації, що може бути забезпечено фінансовою та стратегічною підтримкою від материнської компанії;
- диверсифікація послуг з міжнародних вантажоперевезень з метою повного та ефективного використання потенціалу компанії;
- залучення іноземних інвестицій;
- посилення конкурентних переваг за рахунок створення інноваційної цінності послуг;
- розширення міжнародної діяльності на ринку морських вантажоперевезень та експедиторських послуг.

Відповідно до методики аналітичного відділу YouControl визначено, що компанія «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» має достатній рівень ринкової потужності та міцний потенціал для досягнення провідних позицій на ринку, які не реалізовані ще на практиці.



РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічні дії щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»

Виконаний аналіз мікро- та макрооточення компанії за допомогою ґрунтового SWOT-аналізу, фінансового аналізу та аналізу ринкової потужності ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» дозволить визначити стратегічні напрями зовнішнього розвитку для підприємства, які сприятимуть підвищенню ефективності його зовнішньоекономічної діяльності. З цією метою потрібно сформулювати стратегічні проблеми та альтернативи в межах чотирьох секторів: сильні сторони + можливості (SO), слабкі сторони + можливості (WO), сильні сторони + загрози (ST), слабкі сторони + загрози (WT) (рис. 3.1).

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.

Наразі кількість експедиторів, що спеціалізуються на подібному 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 пошуку альтернативних сегментів ринку, що дозволить йому більш доцільно використовувати власні ресурси та реалізувати свій потенціал, стабілізувати та покращити власні фінансові показники.

Сектор SO	<p><i>Стратегічна проблема:</i> втрата позицій на ринку через посилення конкуренції, пов'язаних з появою іноземних підприємств у галузі</p> <p><i>Стратегічна альтернатива:</i> розширення стратегічних зон господарювання в контексті глобалізації, що може бути забезпечено фінансовою та стратегічною підтримкою від материнської компанії</p>
Сектор WO	<p><i>Стратегічна проблема:</i> втрата можливостей підвищення ефективності ЗЕД підприємства через неповне використання потенціалу підприємства</p> <p><i>Стратегічна альтернатива:</i> зростання попиту на ринку міжнародних вантажоперевезень сприятиме розвитку компанії і на ринку спеціалізованих послуг.</p>
Сектор ST	<p><i>Стратегічна проблема:</i> втрата частини ринку через поглиблення політичної нестабільності в країні та жорсткість карантинних умов в ситуації пандемії COVID 19</p> <p><i>Стратегічна альтернатива:</i> імідж надійного партнера та висока якість реалізації послуг являються конкурентною перевагою в галузі, що дозволить зберегти міцні відносини з іноземними партнерами навіть в умовах політичної нестабільності</p>
Сектор WT	<p><i>Стратегічна проблема:</i> витіснення компанії зі спеціалізованої частки ринку через посилення конкуренції</p> <p><i>Стратегічна альтернатива:</i> стабілізація фінансово-економічних показників діяльності та посилення розвитку партнерства з існуючою базою клієнтів на спеціалізованих ринках</p>

Рисунок 3.1 - Стратегічні напрями зовнішнього розвитку ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»

Таким чином, на основі отриманих результатів можна сформулювати найбільш доцільну та ефективну стратегію зовнішнього розвитку, що дозволить підприємству покращити свою зовнішньоекономічну діяльність.

Збільшення присутності компанії на ринку за рахунок входження підприємства на суміжні сегменти ринку міжнародних вантажоперевезень, дозволить посилити позиції та власну конкурентоспроможність, ефективніше використовувати власні ресурси та покращувати свій фінансовий стан.

З метою визначення доцільності виходу компанії на новий сегмент ринку необхідно оцінити його рівень попиту. В роботі встановлено, що найбільший попит на послуги з міжнародних вантажних перевезень характерний наступним сегментам: продукти рослинного походження, недорогocінні 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 недорогocінних металів та виробів з них найчастіше використовуються тендери для визначення експедитора, тому компанії буде легше отримати контракт на надання своїх послуг. У цьому сприятиме імідж підприємства, який приверне увагу потенційних клієнтів.

3.2 Моделювання потенціалу підприємства щодо експансії на зовнішньому ринку вантажоперевезень

Моделювання потенціалу підприємства пропонується виконати за допомогою графоаналітичного методу діагностики потенціалу підприємства «Полігон потенціалу» [22, с. 23]. Він дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень розвитку елементів та загального потенціалу, а також конкурентоспроможності і, на підставі цього, обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Метод має кілька теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні управлінських рішень.

У загальному вигляді графічна модель потенціалу, призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери. Така форма репрезентує всі напрями діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику його потенціалу [20, с. 48]. Але на практиці користуватися сферичною формою для оцінки потенціалу підприємства важко. Тому пропонується з метою аналізу спростити графічну модель до форми багатокутника (полігону) залежно від вибору

кількості напрямів діагностики потенційних можливостей підприємства.

Діагностику потенціалу підприємства проведено методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки з використанням системи показників за напрямками:

1. Маркетинговий потенціал (розділ V_M)
2. Фінансовий потенціал (розділ V_F)
3. Виробничий потенціал (розділ V_B)
4. Управлінський потенціал (розділ V_K)
5. Потенціал зовнішньоекономічної діяльності (розділ $V_{ЗЕД}$)

Перелік обраних показників задовольняє вимогу найповнішого охоплення різних сторін виробничо-господарського, фінансового, маркетингового видів діяльності підприємства, а також потенціал зовнішньоекономічної діяльності.

В основу розрахунку кінцевої рейтингової оцінки покладено метод балів, застосований за кожним показником із чотирьох названих функціональних блоків [21, с. 125]. Отже, базою для рейтингової оцінки стану та рівня використання потенціалу є не суб'єктивні думки експертів, притаманні більшості інших методик оцінювання, а найвищі результати, досягнуті в реальній господарській діяльності підприємства [20, с. 50].

Маркетинговий потенціал підприємства ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» можна оцінити за наступними показниками: відносна частка ринку, місце на ринку, відносний приріст виручки від реалізації та питома вага витрат на збут (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для розрахунку питомої ваги витрат на збут у складі операційних витрат підприємств в 2020 році

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложістік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Витрати на збут, тис грн	433,0	1962,7	7939,0	167,7
Операційні витрати, тис грн	9462,7	60557,2	502173,0	4648,6
Питома вага витрат на збут, %	4,6	3,2	1,6	3,6

Таблиця 3.2 – Ранжування підприємств за показниками, що характеризують

маркетинговий потенціал

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложистік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Відносна частка ринку	3	2	1	4
Місце на ринку	3	2	1	4
Відносний приріст виручки від реалізації	3	1	2	4
Питома вага витрат на збут	1	3	4	2
Сумарний рейтинг	10	8	8	14

Таким чином, система сформованих показників маркетингового потенціалу (табл. 3.2) дозволила визначити довжину вектору на полігоні потенціалу підприємства ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»:

$$B_M = 100 - (10 - 4) \frac{100}{4(4-1)} = 50 \text{ у.од.}$$

Фінансовий потенціал може бути досліджений на наступними показниками: рентабельність активів, рентабельність діяльності та рентабельність продажів (табл. 2.12). Відповідні ранги надані в таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 – Ранжування підприємств за фінансовими показниками

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложистік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Рентабельність активів	1	2	3	4
Рентабельність діяльності	3	1	4	2
Рентабельність продажів	3	1	4	2
Сумарний рейтинг	7	4	11	8

Відповідно, довжина вектору фінансового потенціалу ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» складе:

$$B_F = 100 - (7 - 3) \frac{100}{3(4-1)} = 55,6 \text{ у.од.}$$

Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. Для оцінки рейтингу кадрового потенціалу ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»

використані наступні: середня зарплата усіх працівників, ефективність праці робітників, ефективність праці управлінського персоналу та кількість раціоналізаторських пропозицій (табл. 3.5). Вихідні дані для розрахунку за 2020 рік надані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники кадрової складової підприємства

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложістік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Чисельність персоналу, чол.	37	32	232	26
Чисельність управлінського персоналу, чол.	9	7	21	5
Виручка від реалізації, млн грн	21,66	98,14	892,81	8,38
Середня з/п управлінського персоналу, грн	24 700	25 150	25 900	21 340
Середня з/п робітників, грн	11 200	10 700	12 100	9 300
Кількість раціоналізаторських пропозицій у сфері ЗЕД, од.	4	3	5	2

Джерело: побудовано автором на основі [7, 15, 16, 17]

Розрахунок показників кадрового потенціалу проводиться за наступними формулами:

1) Середня заробітна плата персоналу:

$$ЗП_{\text{сер П}} = \frac{ЗП_{\text{сер УП}} \cdot Ч_{\text{УП}} + ЗП_{\text{сер Р}} \cdot Ч_{\text{Р}}}{Ч_{\text{П}}}, \quad (3.1)$$

де $ЗП_{\text{сер УП}}$ – середня заробітна плата управлінського персоналу, грн;

$Ч_{\text{УП}}$ – чисельність управлінського персоналу, чол.;

$ЗП_{\text{сер Р}}$ – середня заробітна плата робітників підприємства, грн;

$Ч_{\text{Р}}$ – чисельність робітників підприємства, чол.;

$Ч_{\text{П}}$ – чисельність персоналу, чол.

2) Ефективність праці робітників:

$$\text{Ефективність праці робітників} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Чисельність робітників}} \quad (3.2)$$

3) Ефективність праці управлінського персоналу:

$$\text{Ефективність праці управл. персоналу} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Чисельність управл персоналу}} \quad (3.3)$$

Таблиця 3.5 – Ранжування підприємств за показниками кадрового потенціалу

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»		ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»		ДП «ФМ Ложістік Дніпро»		ТОВ «Еніре»	
	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг
Середня з/п персоналу, грн	14 483,8	1	13 860,9	2	13 349,1	3	11 615,4	4
Ефективність праці робітників, млн грн/чол	0,774	3	3,925	2	4,231	1	0,399	4
Ефективність праці управлінського персоналу, грн/чол	2,407	3	14,020	2	42,515	1	1,676	4
Кількість раціоналізаторських пропозицій, од.	4	2	3	3	5	1	2	4
Сумарний рейтинг	-	9	-	9	-	6	-	16

Довжина вектору кадрового потенціалу ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»:

$$B_K = 100 - (9 - 4) \frac{100}{4(4-1)} = 41,7 \text{ у.од.}$$

Потенціал зовнішньоекономічної діяльності необхідно досліджувати за показниками:

- 1) тарифами на перевезення контейнерів до порту Одеса (на відстань 500-700 км) для експорту в інші країни,
- 2) середніми тарифами на транспортування вантажів автомобільним транспортом за межі України,
- 3) питомої ваги експорту в доході підприємства,
- 4) співвідношення експорту та імпорту контейнерів,
- 5) середня ціна перевезення одного контейнера вантажним морським транспортом.

Стан та перспективи розвитку транспортної інфраструктури формують базу експортного потенціалу національної економіки в цілому та «нетрадиційного» експорту, яким є експорт транспортних послуг. Сучасні процеси інтернаціоналізації

та глобалізації, що відбуваються у світі, зумовлюють суттєве зростання обсягів міжнародної торгівлі послугами, що є самостійним предметом торгівлі між країнами. Досвід зарубіжних країн показує, що експорт транспортних послуг є однією з найважливіших експортоорієнтованих сфер національних економік. Таким чином, розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств-перевізників вантажу у напрямку покращення, насамперед, експорту транспортних послуг. Отже, оскільки порти Одеси є найбільш популярними щодо експортування контейнерів морем, сформований відповідний набір послуг, що надаються досліджуваними компаніями до порту Одеса на відстань 500 - 700 км (табл. 2.6).

Таблиця 3.6 - Послуги та їх вартість підприємств-перевізників до порту Одеса, грн за контейнер

Перевізник Види послуг	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложістік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Підбір контейнерів в терміналі порту, згідно морської лінії	285,90	433,70	589,40	325,60
Подання контейнерів на завантаження до терміналу або складу відправника вантажу	6315,00	8756,40	9453,80	5764,30
Транспортування контейнерів, які завантажені в терміналі або на складі до порту відправлення	11983,60	11223,00	13583,60	10345,20
Експедирування внутрішнє в порту відправлення	864,00	936,50	1638,40	835,90
Оформлення супутніх документів	830,00	946,00	980,00	748,30
Усього	20 278,50	22 295,60	26 245,20	18 019,30

Джерело: побудовано автором на основі [7, 15, 16, 17]

Вартість транспортування вантажів підприємствами за межі України в середньому наступна: ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» - 2,95 €/т-км, ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» - 1,76 €/т-км, ДП «ФМ Ложістік Дніпро» - 2,1 €/т-км, ТОВ «Еніре» - 2,5 €/т-км [7, 15, 16, 17].

В таблиці 3.7 наведений розрахунок питомої ваги експорту для кожного підприємства:

Таблиця 3.7 – Питома вага експорту в доході підприємств у 2020 році

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложістік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Експорт, млн грн	7,54	48,09	514,26	5,56
Виручка від реалізації, млн грн	21,66	98,14	892,81	8,38
Питома вага експорту, %	34,8	49,0	57,6	66,3

Джерело: побудовано автором на основі [7, 15, 16, 17]

Щороку порти в усьому світі обробляють більше 800 мільйонів контейнерів, і ця цифра постійно зростає. Лише за 20 років кількість контейнерів в обігу транспортних компаній зросла втричі. Та сьогодні ця галузь морських перевезень переживає найгострішу кризу за останні кілька десятиліть. Швидке відновлення попиту після світового локдауна, блокада портів та дефіцит контейнерів призвели до того, що за останній рік середньосвітова вартість перевезення одного контейнера зросла на 370%. А на деяких популярних напрямках ціни зросли на 500%. Криза вже позначилась на світових цінах на каву, рис, цукор та низці інших товарів; затримки в портах зривають виробничі ланцюги та сповільнюють випуск продукції по всьому світу.

Усі досліджувані підприємства здійснюють на зовнішньому ринку транспортування контейнерів різними видами транспорту. Отже, можна визначити співвідношення експорту та імпорту контейнерів за 2020 рр. (табл. 3.8):

Таблиця 3.8 – Розрахунок співвідношення експорту та імпорту контейнерів підприємств в 2020 році

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложістік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Експорт, TEU	1407	2564	1263	759
Імпорт, TEU	1240	2791	1356	720
Співвідношення	1,13	0,92	0,93	1,05

Джерело: побудовано автором на основі [7, 15, 16, 17]

Найкращим вважається значення співвідношення експорту та імпорту контейнерів показник, який дорівнює 1. Чим більшим є відхилення від 1, тим більший відсоток перевезення порожніх контейнерів.

За даними цінової політики підприємств щодо перевезення контейнерів вантажним морським транспортом визначені наступні середні ціни перевезення одного контейнера в грудні 2020 року: ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» - 5643 дол США, ТОВ «ЗАММЛЕР Україна» - 3590 дол США, ДП «ФМ Ложістік Дніпро» - не надає подібні послуги, ТОВ «Еніре» - 4379 дол США [7, 15, 16, 17].

Таким чином, підприємствам відповідають наступні ранги за показниками (табл. 3.9):

Таблиця 3.9 – Ранжування підприємств за показниками потенціалу зовнішньоекономічної діяльності

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»	ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»	ДП «ФМ Ложістік Дніпро»	ТОВ «Еніре»
Тариф на перевезення контейнерів до порту Одеса (на відстань 500-700 км) для експорту в інші країни	2	3	4	1
Середній тариф на транспортування вантажів автомобільним транспортом за межі України	4	1	2	3
Питома вага експорту в доході підприємства	4	3	2	1
Співвідношення експорту та імпорту контейнерів	4	3	2	1
Середня ціна перевезення одного контейнера вантажним морським транспортом	3	1	4	2
Сумарний рейтинг	17	11	14	8

$$B_{\text{ЗЕД}} = 100 - (17 - 5) \frac{100}{5(4-1)} = 20 \text{ у.од.}$$

Виробничий потенціал підприємств оцінений за наступними показниками:

виробничі активи підприємства, питома вага виробничих активів в загальній вартості майна, питома вага собівартості у загальновиробничих витратах, фондоозброєність та фондovіддача. В таблиці 3.10 наведені розрахунки показників та рангів по кожному підприємству:

Таблиця 3.10 – Розрахунок показників виробничого потенціалу та ранжування підприємств за 2020 рік

Показники	ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»		ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»		ДП «ФМ Ложістік Дніпро»		ТОВ «Еніре»	
	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг	Значення	Ранг
Виробничі активи підприємства, млн грн	0,567	4	67,47	2	118,88	1	2,34	3
Питома вага виробничих активів в загальній вартості майна, %	11	3	43	1	30	2	10	4
Питома вага собівартості у загальновиробничих витратах, %	68,1	3	37,5	1	77,7	4	50,9	2
Фондоозброєність, тис грн/чол	13,67	4	809,77	1	496,69	2	77,52	3
Фондовіддача, грн/1 грн	25,2	1	3,34	3	8,29	2	3,19	4
Сумарний рейтинг	-	15	-	8	-	11	-	16

$$B_B = 100 - (15 - 5) \frac{100}{5(4-1)} = 33,3 \text{ у. од.}$$

Побудуємо полігон потенціалу з метою визначення сфери господарської діяльності ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН», яка потребує удосконалення стратегії та прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку підприємства (рис. 3.1). На осях пелюсткової діаграми позначимо довжину кожного вектору, які характеризують різні елементи потенціалу підприємства: $B_M = 50$ у.од., $B_F = 55,6$ у.од., $B_K = 41,7$ у.од., $B_{ЗЕД} = 20$ у.од., $B_B = 33,3$ у.од.

В результаті моделювання виявлено, що отримана фігура на полігоні потенціалу візуально має викривлену форму п'ятикутника. Причиною цього

являється те, що вектори «Потенціал ЗЕД» та «Виробничий потенціал» розвинуті недостатньо у порівнянні з іншими векторами, на рисунку видна дисгармонія цих векторів. Така форма моделі говорить про незбалансований потенціал підприємства ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН», що впливає на успішність його діяльності.

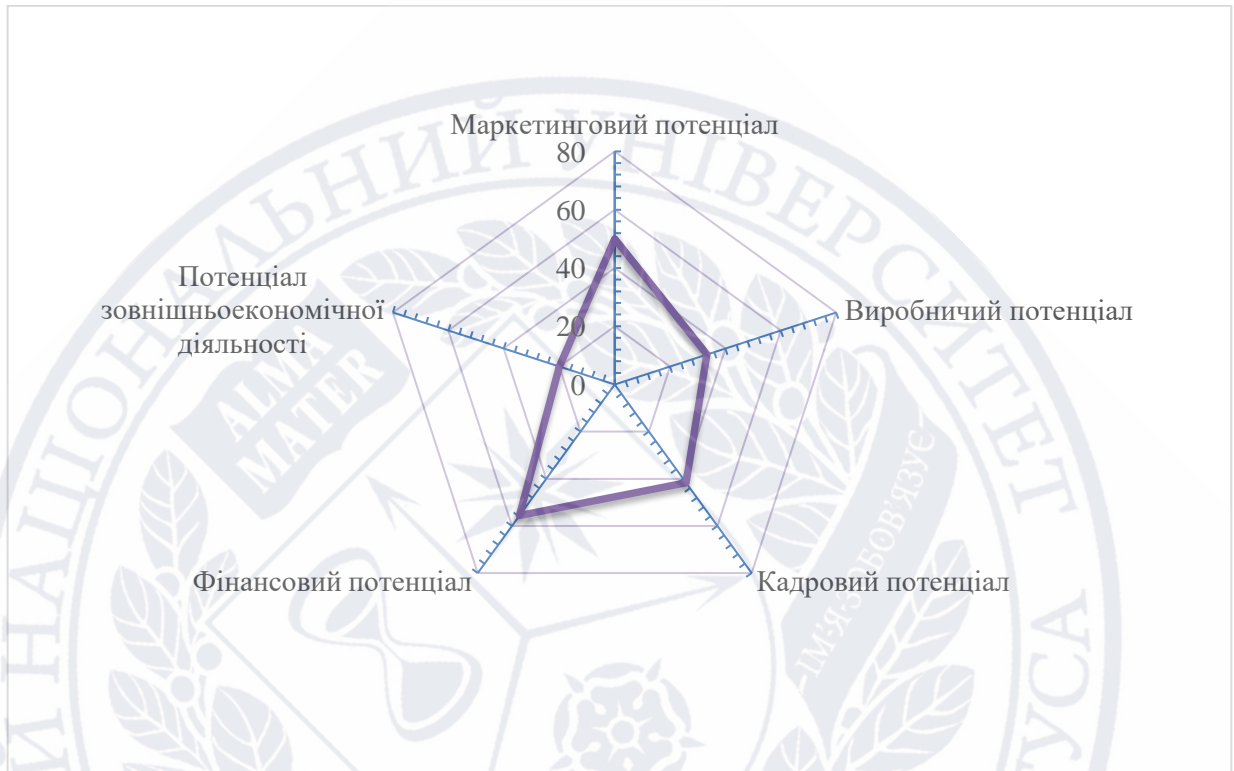


Рисунок 3.1 – Полігон потенціалу ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» в 2020 році

Таким чином, потенціал підприємства ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» за графоаналітичною моделлю класифікований як потенціал середнього розміру, оскільки довжина векторів, що створюють п'ятикутник знаходяться у межах 30 – 70 у.о. Виключенням є вектор «Потенціал зовнішньоекономічної діяльності», довжина якого 20 у.о. Оскільки основним видом діяльності підприємства являється зовнішньоекономічна діяльність у сфері міжнародних вантажоперевезень, підприємству пропонується побудувати стратегію зовнішнього розвитку, яка допоможе удосконалити даний напрям та досягти успіху на ринку.

3.3 Формування стратегії зовнішнього розвитку

Розробка стратегії зовнішнього розвитку підприємства - обов'язкова умова успішного розвитку підприємства на зовнішньому ринку. Важковловима, на перший погляд, і скептично оцінена деякими керівниками, стратегія зовнішнього розвитку дозволяє: організувати роботу підприємства, як в поточний період часу, так і в довгостроковій перспективі, найбільш ефективно і доцільно використовувати ресурси підприємства, скоординувати роботу всіх служб і підрозділів, визначивши пріоритети його розвитку. Відповідно, можна визначити чинники зовнішнього розвитку підприємства (рис. 3.2).

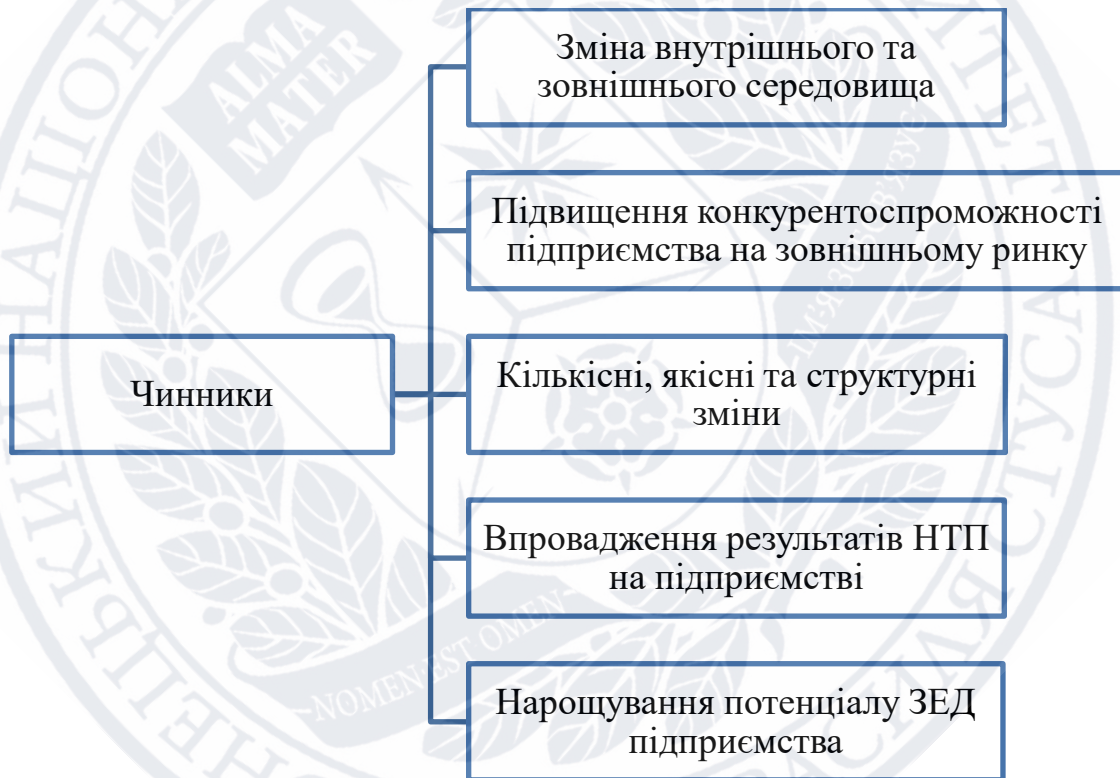


Рисунок 3.2 – Чинники зовнішнього розвитку підприємства

Отже, стратегія зовнішнього розвитку:

- 1) визначає основні напрями і шляхи досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах у зовнішньому розвитку;
- 2) є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- 3) формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної

інформації; постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;

4) через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, що пояснює формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;

5) є основою для розроблення стратегічних планів, проєктів і програм зовнішнього розвитку, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;

6) є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;

8) є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;

9) дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, який визначає успішний зовнішній розвиток і результати.

Стратегія зовнішнього розвитку ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» починається з формування стратегічного бачення власників бізнесу загальної концепції розвитку підприємства, яке трансформується в *генеральну мету (або місію) підприємства*. Вона може бути виражена за допомогою моделі Д. Абеля.

Відповідно до методології Д. Абеля генеральна мета (або місія) підприємства може бути сформульована при парному поєднанні структурних елементів моделі – Треба + Хочу, Треба + Можу та Хочу + Можу. Отже, коротко місія може бути наступною:

«Надання обслуговування на високому рівні, в мінімальні строки та за доступною ціною. Кожному клієнту – підвищення цінності ланцюгів поставок».

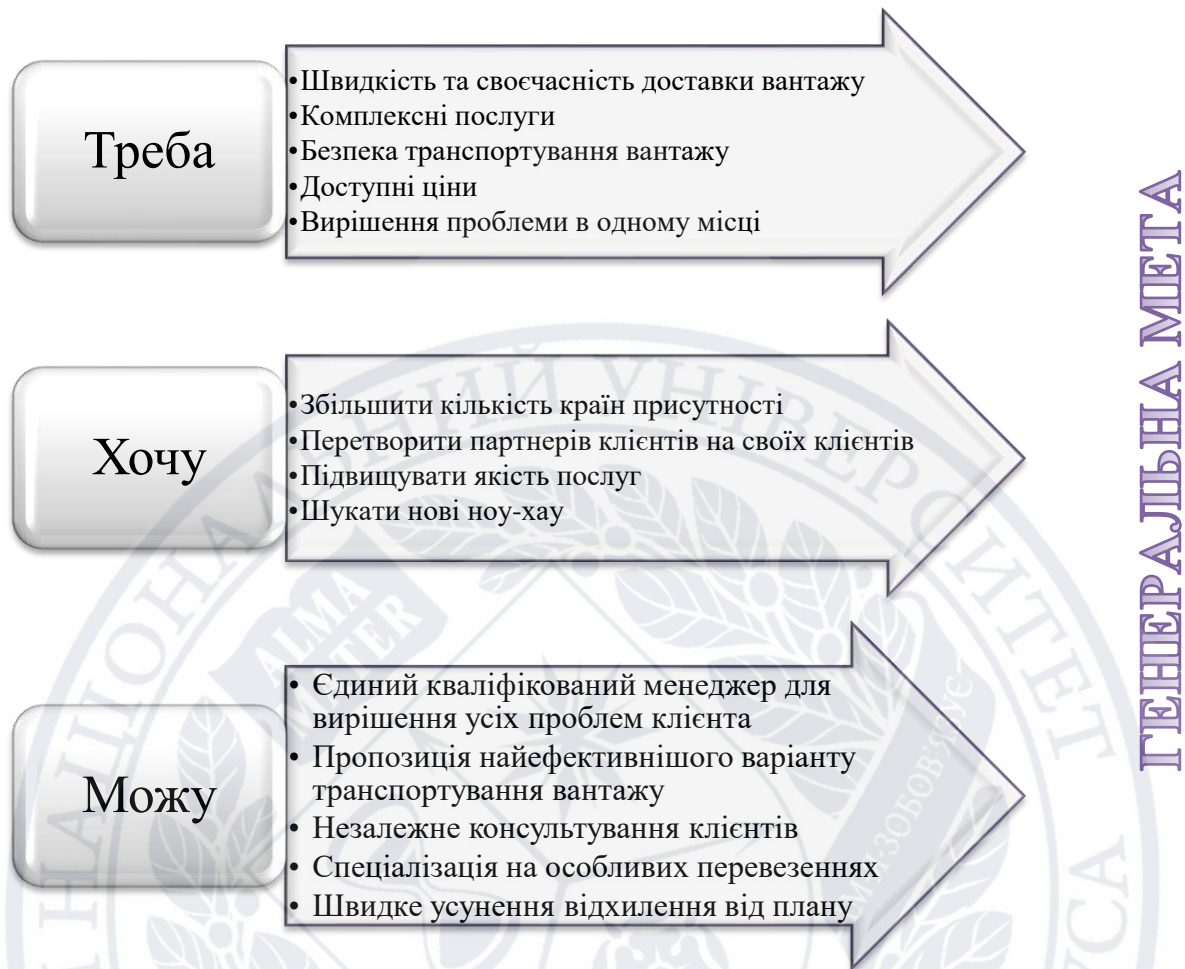


Рисунок 3.3 – Формування місії ТОВ «ФР. МЕЙЕРСОН» методом Д.Абея

Наступним кроком є *побудова «дерева цілей» підприємства*, яке має певну ієрархічну структуру, яка пов'язана з підпорядкуванням цілей нижчого рівня цілям вищого рівня (рис. 3.4).

Таким чином, генеральна мета підприємства, що відображується в місії, декомпонується у цілі нижчого рівня – стратегічні, функціональні та тактичні. Досягнення поставлених довгострокових та короткострокових цілей залежить від умов нестабільного динамічного середовища, насамперед на зовнішньому ринку, та стратегічного потенціалу підприємства. Отже, при розробці стратегії зовнішнього розвитку мають бути враховані фактори впливу, які були визначені в розділі 2 магістерської роботи.

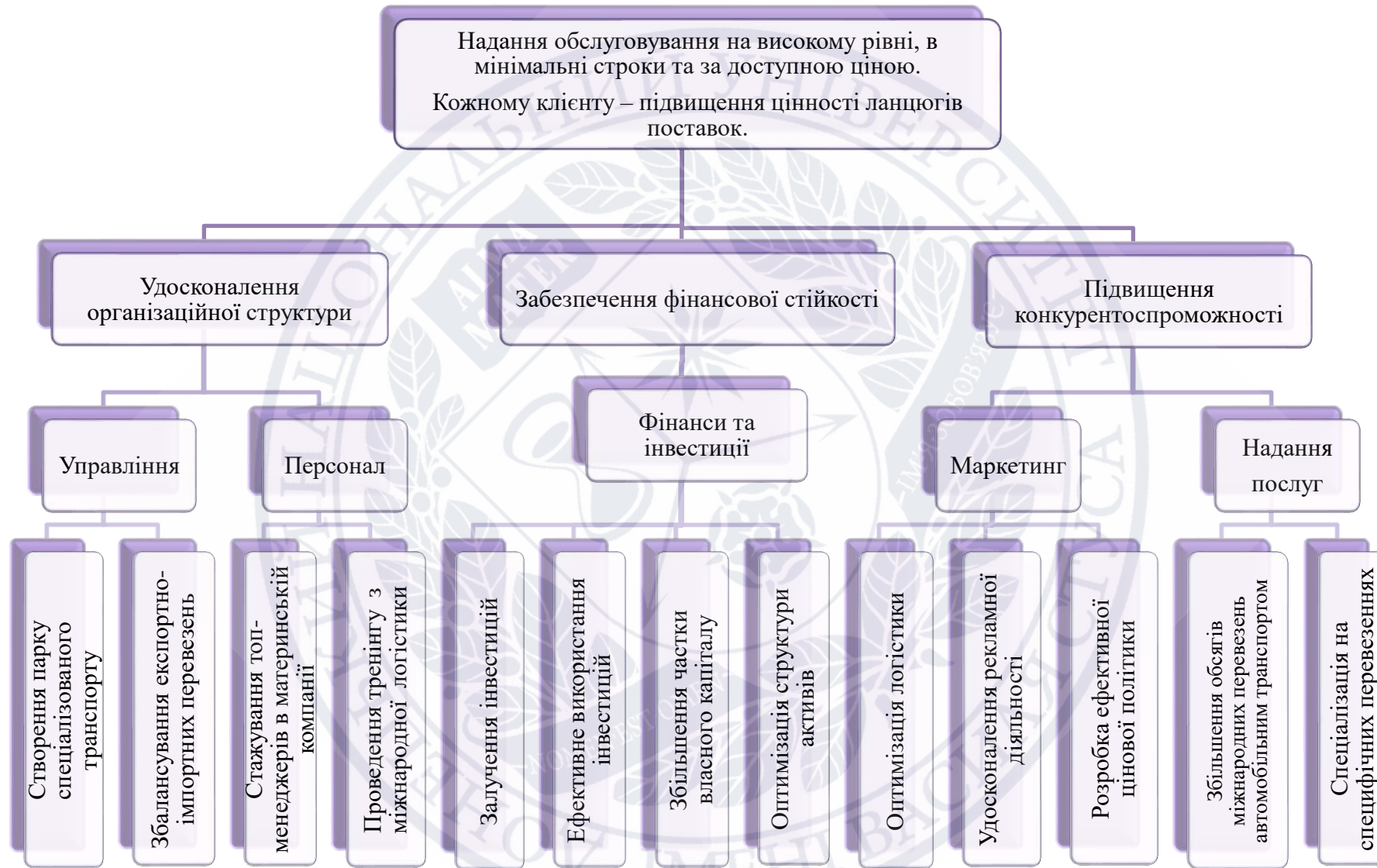


Рисунок 3.4 – «Дерево цілей» ТОВ «ФР. МЕЙЕРСОН»

Важливим етапом побудови стратегії є *визначення стратегічних зон господарювання* (СЗГ). Підприємству ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» пропонується розширювати географію реалізації транспортних послуг. В якості СЗГ пропонується обрати країни Прибалтики – Литву, Латвію та Естонію.

Литва лідирує серед країн Європи за темпами розвитку двобічного товарообороту з Україною. В 2020 році цей показник склав 1,33 млрд дол США. Експорт в Литву виріс на 4,5%. На 2020 р. в Україні налічується 61 компанія з литовським капіталом, інвестиції Литви склали 706 млн євро, що більше на 18%, ніж за 2019 рік. В 2021 році між країнами підписані угоди про впровадження «зелених» технологій в АПК та про співробітництво у сфері транспорту.

Латвія є країною зі сприятливим середовищем для підприємницької діяльності з помірним рівнем бюрократизації та розвинутою транспортною інфраструктурою – на її території функціонує 3 основних незамерзаючих морських порти (Рига, Вентспілс та Лієпая). На території країни функціонує 5 спеціальних економічних зон: Ризький вільний порт, Вентспільський вільний порт, Лієпайська СЕЗ, Резекненська СЕЗ, Латгальська СЕЗ. Пільгові умови діяльності застосовуватимуться на території СЕЗ за погодженням з ЄС до 2035 р. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Латвією є однією з фундаментальних засад двосторонніх відносин, зокрема за підсумками 2019 р. загальний обсяг зовнішньоторговельного обігу між країнами складав 564 млн дол США. Серед основних напрямів торговельно-економічного співробітництва – агросектор, транспортна галузь, сфера інновацій, інші сфери взаємного інтересу. За підсумками 2020 р. обсяги торгівлі товарами та послугами між Україною та Латвією зменшилися на 17,3% та склали 470,3 млн дол США (у 2019 р. обсяги двосторонньої торгівлі товарами та послугами склали 568,6 млн дол США і зросли порівняно із 2018 р. на 3,1%). Так, у 2020 р. експорт зменшився на 23% і склав 271,27 млн дол США (2019 р. – 351 млн дол), імпорт скоротився на 8,5% і склав 199 млн дол США (2019 р. – 217,6 млн дол США). Сальдо для України позитивне

– 72,27 млн дол США. Зниження показників, вочевидь, пов'язано з карантинними обмеженнями в світі.

За даними Державної служби статистики України, за 2020 рік товарообіг між Україною та Естонською Республікою склав 286,71 млн дол США (100,9% у порівнянні з 2019 роком). Обсяги експорту українських товарів до Естонської Республіки склали 109,748 млн дол США, обсяги імпорту склали 176,961 млн дол США. За 2020 р. обсяг торгівлі послугами між Україною та Естонською Республікою зменшився у порівнянні 2019 роком до 80,9%. Обсяг експорту українських послуг до Естонської Республіки зменшився на 3,3%, обсяг імпорту зменшився на 15,8%. Сальдо у торгівлі послугами за цей період позитивне для України і складає +152,2 млн дол США. У структурі українського експорту послуг до Естонії домінували послуги з переробки матеріальних ресурсів – 56,2%; транспортні послуги – 25,7%; послуги у сфері телекомунікацій – 10,7%. У структурі імпорту послуг з Естонії домінували транспортні послуги – 50,7%, послуги у сфері телекомунікацій – 23,8%; ділові послуги – 17,4%; послуги пов'язані з подорожами – 5,3%.

Слід зауважити, що транспортні шляхи до країн Прибалтики пролягають через Білорусь, з якою Україна має тісні економічні відносини. Оптимізована логістика міжнародних перевезень на Північ дозволить скоротити відсоток порожніх перевезень до мінімуму.

Потенціал даної стратегічної зони господарювання достатньо потужний. Підприємству ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» для виходу на цей ринок необхідно оптимізувати структуру активів через залучення іноземних інвестицій від компанії Fr. Meyer's Sohn (GmbH & Co.) KG з метою придбання спеціалізованої техніки для надання послуг перевезення специфічних вантажів. Особливості зовнішньої торгівлі України з Латвією, Литвою та Естонією викликають необхідність наявності в автопарку підприємства напівпричепів-рефрижераторів, лісовозів, тралів, розсувних та відкритих платформ.

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без продуманих *функціональних стратегій*. Для підприємств, що надають транспортно-експедиторські послуги основними стратегіями є маркетингова та виробнича (надання послуг). Підприємство ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» має відділ продажів в структурі, якому необхідно надати повноважень щодо розробки ефективної рекламної політики для просування компанії на зовнішньому ринку з урахуванням специфіки регіону та оптимізувати логістичні потоки транспорту, що має зменшити втрати від порожніх перевезень.

Виробнича стратегія - функціональна стратегія створення і розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства й системи управління ним. Факторами вибору відповідної виробничої стратегії слід вважати забезпеченість транспортом, витрати на перевезення вантажів, якість надання транспортно-експедиторських послуг та відповідність діяльності підприємства потребам середовища. Отже, при побудові стратегії слід орієнтуватись, насамперед, на спеціалізацію та диверсифікацію послуг.

Фінансово-інвестиційна стратегія визначає цілі використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування й управління рухом фінансових ресурсів та фінансового планування, має забезпечити підприємству стійкий економічний розвиток, охоплює аспекти вибору джерел залучення коштів і встановлення пріоритетності їх використання.

Метою стратегії управління персоналом є створення конкурентних переваг в сфері використання можливостей персоналу.

Таким чином, можна сформулювати загальну стратегію підприємства, розраховану на 5 років.

Стратегія зовнішнього розвитку ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН»

Місія: «Надання обслуговування на високому рівні, в мінімальні строки та за доступною ціною. Кожному клієнту – підвищення цінності ланцюгів поставок».

Бачення компанії:

- Високий рівень ринкової потужності компанії
- Надійний бізнес-партнер
- Розвинена корпоративна культура

Ефективність використання інвестицій

За умови, що середньорічний дохід від реалізації інвестицій складе 13032000 грн, а коефіцієнт дисконтування – 8,5% річних, то термін окупності, відповідно, буде дорівнювати:

$$FPV = \frac{13032000}{(1 + 0,085)} \cdot \frac{13683600}{(1 + 0,085)^2} \cdot \frac{14335200}{(1 + 0,085)^3} \cdot \frac{14986800}{(1 + 0,085)^4} \cdot \frac{15638400}{(1 + 0,085)^5} =$$

$$= 56\,072\,146,27 \text{ грн.}$$

$$DPP = \frac{56072146,27}{17230000,00} = 3,25 \text{ років.}$$

Таблиця 3.11 - Етапи і тактичні кроки реалізації завдань у відповідності до стратегічних пріоритетів

Пріоритети	Забезпечуючі функціональні стратегії	Тактичні завдання	Оперативні завдання	Терміни
Забезпечення фінансової стійкості	Фінансово-інвестиційна	Залучення інвестицій	- залучення коштів на удосконалення матеріально-технічного забезпечення у розмірі 17 230 000 грн.	2022
		Ефективне використання інвестицій	- термін окупності інвестицій – 3,25р.	2024
		Збільшення частки власного капіталу	- частку власного капіталу збільшити на величину інвестицій	2022

		Продовження табл. 3.11		
		Оптимізація структури активів	- оборотні активи збільшити на 6%; - нематеріальні активи збільшити на 3,2%.	2022 2023
Удосконалення організаційної структури	Управління	Створення парку спеціалізованого автотранспорту	Парк вантажного автотранспорту у складі: - тягачі MAN TGX 26.460 2019 року випуску – 6 од. - напівпричепи лісовози NOVA NEW TIMBER SEMI TRAILER PRODUCTION with SAF AXLE and BUNKS 2021 року випуску – 2 од. - напівпричепи рефрижератори Schmitz-cargobull FP45 2020 року випуску – 2 од. - напівпричепи «штора» KÄSSBOHRER SCX 2021 року випуску – 2 од.	2022
		Збалансування експортно-імпортних перевезень	- дотримання рівноваги при експорті та імпорті транспортних послуг; - контроль за відповідністю експортних та імпортних перевезень.	2023 1 раз на рік

	Персонал	Продовження табл. 3.11		
		Стажування менеджерів в материнській компанії	- стажування топ-менеджера з управління активами - стажування топ-менеджера з комерції	2022 2023
		Проведення тренінгів з міжнародної логістики	- тренінгові навчання з міжнародної логістики в країни: Латвія, Литва та Естонія	1 раз на рік
Підвищення конкурентоспроможності	Маркетинг	Оптимізація логістики	- ефективний експорт транспортно-експедиторських послуг; - ефективний імпорт транспортно-експедиторських послуг.	2025 2025
		Удосконалення рекламної діяльності	- створення ефективної рекламної компанії - збільшення обсягів збуту на 25%.	2023 2025
		Розробка ефективної цінової політики	- побудова стратегії закріплення на ринку; - побудова стратегії «географічної ціни».	2023 2024
	Надання послуг	Збільшення обсягів міжнародних перевезень автомобільним транспортом	- збільшення обсягів перевезень на 20%; - збільшення обсягів перевезень на 20%.	2022 2024

		Продовження табл. 3.11		
		Спеціалізація на специфічних перевезеннях	- спеціалізація на перевезенні деревини;	2023
			- спеціалізація на перевезенні риби;	2024
			- спеціалізація на перевезенні паперу.	2022

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. В роботі встановлено, що найбільший попит на послуги з міжнародних вантажних перевезень характерний 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.

Виконане моделювання потенціалу підприємства за допомогою графоаналітичного методу діагностики потенціалу підприємства «Полігон потенціалу». Він дав можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень розвитку елементів та загального потенціалу, а також конкурентоспроможності і, на підставі цього, були обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Стратегія зовнішнього розвитку передбачає досягнення трьох стратегічних пріоритетів: забезпечення фінансової стійкості, удосконалення організаційної структури та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання, при якій один суб'єкт є резидентом, а інший – нерезидентом країни, що характеризується реалізацією зовнішньоекономічних зв'язків на міжнародному рівні. Зовнішньоекономічна діяльність може проявлятися в різних формах та видах, які розділяються на дві категорії: зовнішньоторговельна діяльність та інші форми зовнішньоекономічного співробітництва.

Організаційна структура підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» складається з чотирьох основних відділів, які очолюються директором підприємства: адміністративний відділ, комерційний відділ, відділи з експортних та імпорتنих перевезень.

За результатами проведеного фінансового аналізу встановлено, що коефіцієнти рентабельності активів (ROS), рентабельності продажів (ROA) та фінансового важелю (LR) негативні. Коефіцієнт рентабельності капіталу (ROE) позитивний, однак демонструє негативну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів знаходиться у межах норми, проте може бути покращений. Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно залучати додаткові кошти.

Відзначена нестабільна динаміка обсягів імпорту та експорту товарів і послуг, причинами чого є непередбачувані політичні та економічні фактори впливу. Така ситуація негативно відобразиться на послугах з експедирування та міжнародних вантажоперевезень. Тому компанії необхідно шукати нові напрямки для транспортування вантажів, розширювати зовнішньоекономічні зв'язки.

Проведений SWOT-аналіз підприємства виявив наступні пріоритети стратегії зовнішнього розвитку компанії:

- розширення стратегічних зон господарювання в контексті глобалізації, що може бути забезпечено фінансовою та стратегічною підтримкою від материнської компанії;
- диверсифікація послуг з міжнародних вантажоперевезень з метою повного

та ефективного використання потенціалу компанії;

- залучення іноземних інвестицій;
- посилення конкурентних переваг за рахунок створення інноваційної цінності послуг;
- розширення міжнародної діяльності на ринку морських вантажоперевезень та експедиторських послуг.

За результатами використаного методу Market Score визначено, що компанія «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» має достатній рівень ринкової потужності та міцний потенціал для досягнення провідних позицій на ринку, які не реалізовані ще на практиці.

Моделювання потенціалу підприємства дозволило визначити проблемний аспект господарської діяльності компанії – зовнішньоекономічну діяльність. Потенціал підприємства ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН» за графоаналітичною моделлю класифікований як потенціал середнього розміру, оскільки довжина векторів, що створюють п'ятикутник знаходяться у межах 30 – 70 у.од. Виключенням є вектор «Потенціал зовнішньоекономічної діяльності», довжина якого 20 у.од. Оскільки основним видом діяльності підприємства являється зовнішньоекономічна діяльність у сфері міжнародних вантажоперевезень, підприємству пропонується побудувати стратегію зовнішнього розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №959- XII від 16.04.1991 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
2. Шапоренко О.І., Денисенко М.П., Панченко В.А. та ін. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор». 2020. 435 с.
3. Туницька Ю. М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. С. 20-25
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003 № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144
5. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник. Видання 6-е, перероб. та доп. За заг. ред. Козака Ю.Г. К.: «Центр учбової літератури». 2019. 292 с.
6. Охота В. Д. Підвищення ефективності управління міжнародними перевезеннями. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ. 2014. Том 44. № 1. С. 35-41.
7. Офіційний сайт компанії Fr. Meyer`s Sohn. URL: <https://www.fms-logistics.com/>
8. Фінансова звітність ТОВ «ФР. МЕЙЕРС ЗОН». URL: <https://e-data.com.ua/uo/view/471680/>
9. Офіційний сайт Мінфін. Платіжний баланс України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/balance/>
10. Офіційний сайт державної служби статистики. (2020). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2020_u.html
11. Офіційний сайт державної служби статистики. (2019). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1219_u.htm
12. Офіційний сайт державної служби статистики. (2018). URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1218_u.htm

13. Офіційний сайт державної служби статистики. (2017). URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/zd/tsztt/tsztt_u/tsztt1217_u.htm

14. Офіційний сайт YouControl. Методика ринкового скорингу від YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/>

15. Офіційний сайт Clarity Project. Фінансова звітність ДП «ФМ Ложистік Дніпро». URL: https://clarity-project.info/edr/20071893/finances?current_year=2020

16. Офіційний сайт Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «Еніре». URL: https://clarity-project.info/edr/35568056/finances?current_year=2020

17. Офіційний сайт Clarity Project. Фінансова звітність ТОВ «ЗАММЛЕР Україна». URL: https://clarity-project.info/edr/35007717/finances?current_year=2020

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

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

20. Касьянова Н. В. та ін. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. 2-е вид. Київ: Центр учбової літератури. 2013. 248 с.

21. Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 29. С. 123–126

22. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегії управління. *Статистика України*. №4. 2019. С. 21-27.

23. Ахновська І.О., Панасюк П.І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. *Економічний простір*. №166. 2021.С. 42-48. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/issue/view/41>

24. Транспорт і зв'язок України. URL : <http://ukrstat.gov.ua/>.

25. Болгов В.Є., Витяганець І.М. Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності як важлива ціль зовнішньофірмового бюджетування.

Економіка і організація управління. ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 15-29. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10815/10720>

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

27. Kozlovskiy, S., Baidala, V., Tkachuk, O., Kozyrskaya, T. (2018), «Management of the sustainable development of the agrarian sector of the regions of Ukraine», *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 14. № 4, pp. 175-190. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-4.12>

28. Співаковський С. Позиції України на міжнародному ринку транспортно-експедиційних послуг. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 75-78.

29. Ключан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід*. № 17/2021. С. 6-10. DOI: 10.32702/2306 6814.2021.17.5 2.

30. Туницька Ю. М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. С. 20-25.

31. Солоненко Ю. В. Інтернаціоналізація сімейного бізнесу: сутність процесу та чинники впливу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2018. Вип. 2 (30). С. 84–91. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6021>

32. Пасічник А. М. Аналіз проблем та напрямків удосконалення міжнародних перевезень вантажів. *Вісник Академії митної служби України*. Сер.: Технічні науки. 2010. № 2. С. 56-62

33. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 118–124. URL: https://r.donnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/745/Oliinyk_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

34. Панчук О.В. Удосконалення системи управління якості транспортних

послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 626-630.

35. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>

36. Нагорний Є.В. Транспортно-експедиторська діяльність, підручник., Х.: ХНАДУ, 2012., 352 с.

37. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40), С. 327-335. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10634>

38. Мельник Т. Експортний потенціал України: методологія оцінки та аналіз. *Міжнародна економіка*. № 8-9. 2014. С. 221-245.

39. Біркентале В.В., Василенко В.М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій. *Економіка і організація управління*. ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. 2021. №2(42). С. 132-141. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.13>

40. Маселко Т. Є. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції, URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf

41. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. №3 (31). 2018. С. 159-167.

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

43. Ахновська І.О., Левченко О. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємство та*

інновації. №28. 2021.С. 76-83. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>

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

45. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління*. ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722>

46. Макашина Е. В. Ідентифікація проблем управління якістю транспортно-експедиційних послуг як необхідний етап оптимізації експедиційної діяльності: 3б. 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.

47. Yousuf, A., Haddad, H., Pakurar, M., Kozlovskiy, S., Mohylova, A., Shlapak, O., Janos, F. (2019), «The effect of operational flexibility on performance: a field study on small and medium-sized industrial companies in Jordan», *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 15(1), pp. 47-60. URL: <http://dx.doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-1.4>

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

49. Трегубов О.С., Лісовий Д.І. Резерви підвищення ефективності управління формуванням доходів і прибутку підприємства. *Економіка і організація управління*. №3-4. 2014. С. 281-287. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eiou_2014_3-4_43.pdf

50. 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.

51. Солоненко Ю. В. Управління сімейним бізнесом в умовах ринкової економіки. *Економіка і організація управління*: збірник наукових праць. Донецький національний університет. Вінниця: ДонНУ, 2016. Вип. 3 (23). С. 417–423.

URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2915>

52. Туницька Ю. М. Проблеми експорту вітчизняних товарів до ЄС. *Економічний простір*, 2016, № 108, С. 47-60.

53. Олійник Л.В., Скідченко А.О. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ «НОВА ПОШТА». *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 68–80.

URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9381/9317>

54. 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.

55. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130/

56. Круш П.В., Хоменко Т.Ю. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. №11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102593>

57. Біркентале В.В., Зима А.О. Інноваційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств та регіонів. *Вісник ДонНУ: Серія В: Економіка і право*. Донецьк: ДонНУ. 2009. №1. С. 53-60.

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		
		2018	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФР. МЕЙЕРС ЗОН"	за ЄДРПОУ	41143807		
Територія Печерський р-н, м. Київ	за КОАТУУ	8038200000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Транспортне оброблення вантажів	за КВЕД	52.24		
Середня кількість працівників, осіб 5				
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	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
		На початок звітної року	На кінець звітної періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
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	-	-	
Усього за розділом I	1095	-	2 365,5	
II. Оборотні активи				
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	-	-	
Усього за розділом II	1195	-	6 343,8	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	-	8 709,3	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(4 643,6)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-	(4 543,6)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	9 893,4
III. Поточні зобов'язання			
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
Усього за розділом III	1695	-	3 359,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	-	8 709,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2017

Стаття	Код рядка	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	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19 118,9	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(16 180,4)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(6 858,7)	(-)
Інші витрати	2270	(723,4)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(23 762,5)	(-)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4 643,6)	-
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(4 643,6)	-

Керівник

(підпис)

ПАВЛИШИН СЕРГІЙ АНТОНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



Додаток Б

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

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	
I. Необоротні активи				
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	-	-	
Усього за розділом I	1095	2 365,5	1 763,4	
II. Оборотні активи				
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	
Усього за розділом II	1195	6 260,2	4 418,3	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	8 625,7	6 181,7	

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
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	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(4 623,5)	(10 949,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	9 893,4	9 424,8
III. Поточні зобов'язання			
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
Усього за розділом III	1695	3 355,8	7 706,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 625,7	6 181,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	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	-	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43 131,0	19 039,0	
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)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(49 456,9)	(23 762,5)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(6 325,9)	(4 723,5)	
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(6 325,9)	(4 723,5)	

Керівник

(підпис)

ПАВЛИШИН СЕРПІЙ АНТОНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



Додаток В

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Код		
		2020	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Ф.Р. МЕЙЕРС ЗОН"	за ЄДРПОУ	41143807		
Територія м. Київ Печерський район	за КОАТУУ	8038200000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Транспортне оброблення вантажів	за КВЕД	63.11		
Середня кількість працівників, осіб 4				
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	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
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	-	-
Усього за розділом I	1095	1 763,4	1 212,8
II. Оборотні активи			
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
Виграти майбутніх періодів	1170	-	8,4
Інші оборотні активи	1190	1,1	21,9
Усього за розділом II	1195	4 418,3	7 067,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 181,7	8 280,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
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	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(10 949,4)	(15 642,5)
II. Довгострокові зобов'язання, пільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
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
Усього за розділом III	1695	7 706,3	16 119,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 181,7	8 280,7

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	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)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(38 150,0)	(23 762,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4 576,6)	(4 723,5)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(4 576,6)	(4 723,5)

Керівник

(підпис)

ПАВЛИШИН СЕРГІЙ АНТОНОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



Фінансова звітність малого підприємства за 2020 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	223.80
первісна вартість	1001	0.00	614.20
накопичена амортизація	1002	0.00	390.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	1 212.80	505.80
первісна вартість	1011	2 808.40	2 194.20
знос	1012	1 595.60	1 688.40
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	1 212.80	729.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2.90	7.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 772.90	2 274.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	325.70	269.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	148.40	223.80

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 787.70	1 570.70
Витрати майбутніх періодів	1170	8.40	2.10
Інші оборотні активи	1190	21.90	54.10
Усього за розділом II	1195	7 067.90	4 401.30
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	8 280.70	5 130.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-15 742.50	-13 368.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	-15 642.50	-13 268.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	7 803.40	188.80
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	14 656.00	17 542.20

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	16.80	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 447.00	667.90
Усього за розділом III	1695	16 119.80	18 210.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	8 280.70	5 130.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 656.40	29 935.30
Інші операційні доходи	2120	11 007.90	3 491.10
Інші доходи	2240	113.60	147.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	32 777.90	33 573.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	20 635.80	32 040.70
Інші операційні витрати	2180	9 462.70	5 806.80
Інші витрати	2270	208.80	302.50

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	30 307.30	38 150.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 470.60	-4 576.60
Податок на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 470.60	-4 576.60