

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
 Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування
 (Заочна форма навчання)

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан О.В. Москаленко
 (підпис) ініціали і прізвище
 « » 2023 р.

ДОПУЩЕНО до захисту

Завідувачка кафедри менеджменту,
 бізнесу і адміністрування
О.В. Смігунова
 підпис ініціали і прізвище
 « » 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
 за спеціальністю 073 «Менеджмент»
 ОПП «Менеджмент»

на тему: **«Напрями підвищення ефективності управління
 зовнішньоекономічною діяльністю на торговельному
 підприємстві»**

«Directly improving the efficiency of the management of business and economic
 activities in the trade business»

Виконала:

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО

(підпис)

Мачарська О.В.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник:

(підпис)

(наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

доцент Віннікова В.А.


Нормоконтроль:

(підпис)

к.е.н. доцент Чуйко Н.В.

Харків – 2023 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
 **Смігунова О.В.**

“15” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»*

Мачарської Олени Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на торговельному підприємстві».

керівник роботи доцент Віннікова В.А.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретичні основи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств

2. Аналіз процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю

4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Теоретико-методичний розділ</i>	03.04.2023	виконано
2.	<i>Аналітико-рекомендаційний розділ</i>	24.05.2023	виконано
3.	<i>Висновки та пропозиції, вступ</i>	30.05.2023	виконано

Завдання підготувала

науковий керівник



(підпис)

Віннікова В.А.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержала
здобувачка



(підпис)

Мачарська О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ**кваліфікаційної роботи****Мачарської Олени Віталіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на торговельному підприємствіНауковий керівник доцент Віннікова В.А.Кваліфікаційна робота: 67 с., 15 табл., 21 рис., 10 формул, 60 джерел інформації.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра буде вивчення теорії управління зовнішньоекономічної діяльністю і його аналізу на підприємстві та розробка комплексу заходів щодо його удосконалення.

З мети випливають і конкретні завдання, які необхідно розв'язати:

- визначити сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- описати види, принципи, та методи зовнішньоекономічної діяльності;
- вивчити організацію зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- визначити технологію укладення зовнішньоторговельного контракту;
- охарактеризувати механізм розрахунків у зовнішньоторговельних операціях;
- визначити ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю та способи їх страхування;
- здійснити загальний аналіз об'єкту дослідження та спеціальний аналіз зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- розрахувати ефект від запровадження заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Інтелс».

Ключові слова: торгівля, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, управління, діяльність.

Дата публікації: червень 2023 рік.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Мачарська О.В. Тема роботи: кваліфікаційна робота «Напрями підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на торговельному підприємстві» на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 «Менеджмент»; наук. керівник (В.А.Віннікова); Харків, 2023 рік. 65 стор.

ABSTRACT
qualification work
Macharskoy Oleni

on the topic «**Directly improving the efficiency of the management of business and economic activities in the trade business**»

Science kerivnik docent Vinnikova V.A.

Qualification of the work: 67 pages, 15 tables, 21 figures, 10 formulas, 60 files of information.

The method of qualification work of a bachelor will be the development of the theory of management of economic activity and yogic analysis at the enterprise and the development of a complex of entry into schodo yogoskonalennya.

From the point to sing out and specific tasks, it is necessary to untie:

- determine the day of management of the state economic activity;
- describe, see, in principle, that method of ovnishnyekonomichni i iyalnosti;
- organization of ovnishneekonomichnoï diyalnosti on pripriyemstvi;
- designate the technology of laying down the name of the trade contract;
- to characterize the mechanism of rozrahunkiv in ovnishnyotorgovelynyh operations;
- identify the risks associated with the modern economic activity and the methods of their insurance;
- carry out a general analysis of the research object and a special analysis of foreign economic activity at the enterprise;
- calculate the effect of the implementation of measures.

The object of research of the qualification work is the effectiveness of management of foreign economic activity at the private joint-stock company "Intels".

Keywords: trade, foreign economic activity, efficiency, management, activity.

Publication date: June 2023.

Publisher: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Macharska O.V. The topic of the work: qualifying work "Directions of improving the efficiency of management of foreign economic activity at a trading enterprise" for obtaining the degree of higher education "bachelor": 073 "Management"; of science manager (V.A. Vinnikova); Kharkiv, 2023. 65 pages

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Сутність управлінської діяльності її природа та критерії.....	8
1.2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю.....	15
1.3. Специфіка вибору організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПрАТ «ІНТЕЛС»	
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ІНТЕЛС».....	33
2.2. Економічні аспекти прогнозування ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Інтелс».....	42
2.3. Розробка пропозицій щодо використання новітніх технологій для удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю торговельного підприємства.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	65

ВСТУП

Світова економічна криза призвела до корінної зміни характеру, принципів та методів здійснення управлінської діяльності. Особливо це стосується управління зовнішньоекономічної діяльності. Але для того, щоб ефективно функціонувати на зовнішньому ринку в умовах жорсткої конкуренції керівникам підприємств та організацій потрібно знати закони та особливості міжнародної торгівлі та зовнішньоторговельних операцій.

При самостійному виході на зовнішній ринок підприємствам потрібно самостійно вирішувати широке коло проблем, пов'язаних з експортно-імпортною діяльністю:

- вивчення світового ринку в цілому;
- вибір стратегічного партнера;
- аналіз діяльності зарубіжних фірм і маркетинг;
- сучасні форми реалізації товару та після продажного обслуговування;
- організація зовнішньоекономічної служби на підприємстві.

Важливе місце серед питань організації і техніки проведення зовнішньоекономічних операцій займає укладення зовнішньоторговельного контракту. Від того, наскільки професійно складений контракт, залежить успіх комерційної угоди в цілому. Вирішення названого кола питань і визначає суть проблемної ситуації, що обумовлює її актуальність.

До того ж ця проблема не достатньо висвітлена у різних літературних джерелах та періодичних виданнях. В підручниках із зовнішньоекономічної діяльності, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, міжнародного менеджменту автори торкаються в основному здійснення зовнішньоекономічної діяльності в державному макроекономічному масштабі. В нашому ж випадку об'єктом дослідження виступає підприємство – суб'єкт мікроекономіки. Тому в цій роботі зроблено спробу усунути цей недолік.

Отже, метою кваліфікаційної роботи бакалавра буде вивчення теорії управління зовнішньоекономічної діяльністю і його аналізу на підприємстві та розробка комплексу заходів щодо його удосконалення.

З мети випливають і конкретні завдання, які необхідно розв'язати:

- визначити сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- описати види, принципи, та методи зовнішньоекономічної діяльності;
- вивчити організацію зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- визначити технологію укладення зовнішньоторговельного контракту;
- охарактеризувати механізм розрахунків у зовнішньоторговельних операціях;
- визначити ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю та способи їх страхування;
- здійснити загальний аналіз об'єкту дослідження та спеціальний аналіз зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- розрахувати ефект від запровадження заходів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю на приватному акціонерному товаристві «Інтелс».

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, статистично-економічні методи та інші.

Завдання дослідження кваліфікаційної роботи:

- дослідити сучасний стан стратегічного управління в Україні;
- визначити фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства;
- визначити форми та напрямки формування стратегічного розвитку підприємства
- проаналізувати тенденції та стійкості стратегічного розвитку ринкової кон'юнктури:
- аналіз ефективності управління

- економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегічного розвитку.

Методи дослідження, які були застосовані в роботі:

- проаналізовано основні показники стратегічного управління підприємства. Це дало змогу, визначити слабкі сторони на підприємстві та визначити шляхи їх подолання;
- запропонована методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства. Це дозволить збільшити показники експорту.

Результати, отримані у кваліфікаційній роботі. За результатами дослідження в кваліфікаційній роботі були запропоновані шляхи підвищення ефективності розвитку міжнародної торгівлі продовольчими товарами.

Наукова новизна отриманих даних полягає в нових напрямках розвитку діяльності підприємства в умовах кризи, що на відміну від існуючих напрямків діяльності підприємства дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на Міжнародній науково практичній конференції «Сталий розвиток економіки, суспільства» 27-28 квітня 2023 р. м. Івано-Франківськ.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність управлінської діяльності її природа та критерії

Дослідження існуючих наукових праць та публікацій, у яких розглядається поняття «управління» дозволяє виділити наступні елементи за якими можна дослідити сутність управління: форми здійснення, цілі та задачі, характеристика суб'єкта та об'єкта, проміжні умови та чинники.

За формою здійснення визначення управління можливо поділити на три групи.

Найбільш розповсюдженою групою визначень є така де управління пов'язується безпосередньо з процесом, цілеспрямованим впливом.

Так, Кноррінг В.І. визначає управління як безперервний цілеспрямований процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, держава) для досягнення оптимальних результатів при найменших затратах часу та ресурсів. В даному визначенні управління розглядається як головний важіль мінімізації витрат [12].

Говорячи про сутність управління, можна погодитись з твердженням Князева С.Н., згідно з яким «управління» в широкому розумінні – є процесом переведення системи з одного стану в інший за допомогою цілеспрямованого впливу на (будь-що) з метою зміни (збереження) його стану, поведінки чи дій, здійснюваних в рамках визначеної системи відносин, тобто системи управління. Далі автор відмічає, що управління по своїй суті зводиться до управляючого впливу суб'єкта на об'єкт, мета якого – упорядкування відповідної структури й забезпечення ефективного її функціонування в повній відповідності з закономірностями існування та розвитку даної системи. Такої ж думки додержується й Савельєва В.С. [12].

Ряд авторів (Козлова О.В., Кузнецов І.Н., Кішкель О.М.) вказують, що управління – це цілеспрямований вплив на колектив людей для організації та координації їх діяльності в процесі виробництва.

В даному визначенні об'єктом безпосереднього впливу розглядаються колективи, а саме, виробничі.

Нерідко, в літературі висловлюється точка зору, що управління передбачає оптимізацію певних процесів.

Так, на думку Большакова А.С., Михайлова В.І управління це – процес оптимального розподілу та руху ресурсів в господарській організації з заздалегідь розробленим планом й із безперервним контролем результатів роботи.

Мухін В.І. в свою чергу, визначає управління, як процес цілеспрямованого впливу на систему, який забезпечує підвищення її організованості, досягнення того чи іншого корисного ефекту.

Ми вважаємо, що навіть сучасні технології управління та висока продуктивність управлінської праці не можуть гарантувати прийняття завжди вірних рішень, тим більш - оптимальних, а також забезпечувати підвищення організованості системи, досягнення того чи іншого корисного ефекту. Тому оптимальність є ідеалом і метою управління, на досягнення якої спрямоване управління.

Головач А.В., Захожай В.Б., Головач Н.А., Архипова Н.І., Кульба В.В., Косяченко С.О., Чанхаєва Ф.Ю, пов'язують управління із систематичним та цілеспрямованим впливом на певний об'єкт для забезпечення життєдіяльності та досягнення кінцевої мети (результату).

Архипова Н.І. із співавторами також підкреслює необхідність врахування інформації про об'єкт управління та зовнішнє середовище, що є важливим аспектом, бо весь процес управління пронизаний інформацією, яка знаходиться в постійному русі, циркулює та діє на всіх етапах управлінського циклу[2].

Шегда О.В. розглядає управління у вузькому розумінні, тобто як управління виробництвом - це складний, цілеспрямований безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на

конкретний об'єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), здійснюваний за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом (керованою системою) заданих параметрів та стану.

Анфілатов В.С. під управлінням в загальному розумінні розглядає процес формування цілеспрямованої поведінки системи за допомогою інформаційних впливів, що здійснюється людиною (групою людей) чи пристроєм.

Буро в В.І. вважає, що в загальному визначенні управління є спрямованим впливом на систему в цілому чи на окремі процеси, які здійснюються в ній, що забезпечує її функціонування. По своїй суті, відмічає автор, управління виступає, як сукупність певних дій (операцій), чинених людиною, суб'єктом управління по відношенню до об'єкту з тим, щоб забезпечити його рух до заданої мети. Далі підкреслено, що управління – це одна з умов збереження цілісності системи та її нормального функціонування[2].

Характерним для визначень цієї групи є те, що сам процес, чи різні форми впливу, автори розглядають абстрактно, без визначення його видів. Лише Шегда А.В. підкреслює їх соціально-економічні й організаційно-технічні ознаки[5].

Друга група визначень розглядає управління як вид діяльності чи певні дії.

Так, Сердюк О.Д. під управлінням розуміє особливий вид діяльності, який перетворює групу різних людей на ефективний і цілеспрямований колектив підприємства, що забезпечує виробництво й реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Веснін В.Р. управління розуміє як діяльність з упорядкування процесів, які протікають в природі, техніці та суспільстві, усунення їх ентропії (дезорганізації), невизначеності та приведенню в необхідний стан з урахуванням тенденцій їх розвитку та зміни середовища (для різних її типів необхідні свої способи управління). Автор відзначає, що управління повинно забезпечити упорядкування відповідної системи, її цілісність, нормальне функціонування та розвиток.

Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. представляють управління як цілеспрямовану дію на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин.

Стеченко Д.М. управління розуміє як дію з боку якогось активного начала стосовно певних об'єктів або з боку суб'єктів управління, яка спрямована на досягнення певної мети, бажаного результату. Автор також вказує, що мета управління – це, наперед визначений результат (стан господарського об'єкта), на досягнення якого спрямовані засоби і методи регулювання соціально-економічного розвитку.

Особливо слід відмітити, що в цій групі визначень більшістю авторів про суб'єкт управління не згадується зовсім, за винятком Стеченко Д.М.

Це є невірним з погляду на те, якщо управління розглядати як вид певної діяльності або дій, то його сутність може бути зрозуміла лише в зв'язку та на основі суб'єктно-об'єктних відносин: кожному об'єкту управління відповідає суб'єкт управління, між якими встановлюється мережа прямих і зворотних зв'язків[10].

Необхідно відзначити, що важливий аспект суб'єкта та об'єкта управління полягає в тому, що кожний суб'єкт є одночасно і об'єктом управління, він управляє та управляється суб'єктом вищого рівня.

Третя група визначень пов'язує управління з виконанням сукупності функцій, які відображають зміст управління, крім того, управління само виступає в якості функції.

Так, «Філософський енциклопедичний словник» визначає поняття управління як елемент, функція організмів, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримки режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності.

Такої точки зору на визначення управління додержуються Машков В.Н., Вершигора Е.Е., Слонов Н.. Вони відмічають, що управління може розглядатись як функція упорядкування процесів усередині системи та її поведінки в зовнішньому середовищі, тобто як функція, що забезпечує існування та розвиток динамічної системи[10].

Це вузький підхід до розуміння управління, бо неможливо однозначно висловлюватись про управління як про функцію, оскільки по відношенню до суб'єкту функція перетворюється на самоуправління.

Деякі автори (Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Соломатіна Н.А.) схиляються до визначення управління як динамічно змінних в просторі та часі, пов'язаних між собою управлінських функцій, метою яких є рішення проблем та задач керівника.

Олигін-Нестеров В.І. під управлінням виробництвом розуміє – виконання складної сукупності специфічних видів робіт, які виступають в якості об'єктивно необхідних функцій виробництва на різних його організаціях.

Інші автори вважають, що управління має широке значення, сутність і зміст якого виявляється у виконанні функцій[15].

Необхідно відмітити, що правомірно пов'язувати управління з виконанням функцій, але ця позиція має дискусійний характер через відсутність чіткого визначення складу та структури функцій управління.

Ще одну точку зору можна знайти в роботі Гінберга А.С., Горбачова Н.Н., Бондаренко А.С., які вважають, що створення умов, які забезпечують необхідні умови перебігу процесу має назву управління, яке спрямоване на досягнення мети[3].

Проаналізувавши підходи до визначення управління та форми його здійснення, ми можемо відзначити наступне.

Правомірним є підхід до управління, як до процесу, бо воно являє собою послідовність етапів, які інтегруються і кінцевою метою яких є досягнення певного результату.

Також управління виступає як специфічний вид діяльності, бо управлінська сфера завжди представлена професійною діяльністю будь-яких суб'єктів.

Так само управління можна розглядати як сукупність виконуваних функцій, бо в них міститься головний зміст і сутність управління.

Таким чином, розгляд управління тільки з однієї позиції є недостатнім, бо управління є як процесом, так і видом діяльності, виконанням певних функцій.

В контексті даного дослідження управління доцільно розглядати з позиції виду діяльності певних осіб.

Характер розглянутих ознак управління дає можливість говорити про те, що вони здійснюють вплив на цілі та задачі управління як результату безпосереднього впливу, процесу, специфічного виду діяльності чи функції.

Так, цілями та задачами управління вважають:

- збереження цілісності, функціонування та розвиток системи;
- переведення системи з одного стану в інший та надання їй нових властивостей та якостей;
- досягнення того чи іншого корисного ефекту, забезпечення організованості системи;
- упорядкування відповідної структури й забезпечення ефективного її функціонування в повній відповідності з закономірностями існування й розвитку даної системи;
- досягнення об'єктом заданих параметрів і стану;
- забезпечення підтримки режиму й реалізації програми, цілі діяльності;
- координація й організація діяльності;
- вирішення проблем і задач керівника;
- досягнення певних й оптимальних результатів за найменших затрат часу та ресурсів.

Узагальнивши думки різних науковців, ми отримали змогу наведені вище цілі поєднати в такі групи:

- активні цілі управління до яких можна віднести такі цілі, які ініціюються безпосередньо суб'єктом управління (наприклад, розвиток системи, забезпечення, підтримку режиму й реалізації програми, цілі діяльності тощо);
- пасивні цілі управління – до яких можна віднести цілі, які об'єкт виконує відповідно до директив суб'єкту, а також, які мають опосередкований характер (наприклад, переведення системи з одного стану в інший ат надання нових властивостей і якостей, досягнення об'єктом заданих параметрів і стану тощо).

Проведений аналіз дефініції управління дозволяє виділити властиві йому характерні риси: цілеспрямованість; наявність причинно-наслідкового зв'язку – зв'язку взаємодії; відносність; безперервність; динамічність; стадійність; наявність суб'єкта та об'єкта (керуючої та керованої систем); наявність підсилювальної властивості суб'єкта управління (управляючого впливу); інформаційні основи, що є предметом і продуктом управління.

Питання сутності категорії «діяльність» є необхідною передумовою розкриття змісту управлінської діяльності.

Так, «Філософський енциклопедичний словник» визначає «діяльність» як «специфічну людську форму активності, змістом якої є доцільна зміна й перетворення оточуючого світу».

Таку точку зору щодо сутності діяльності поділяє Нікіфоров А.Л.

Інший погляд можна знайти у Кагана М.С., який діяльність представляє як «засіб існування людини, який охоплює матеріально-практичні, інтелектуальні, духовні операції; зовнішні й внутрішні процеси».

Крушельницька Я.В. діяльність представляє як форму активного ставлення людини до дійсності, спрямовану на досягнення свідомо поставлених цілей, які пов'язані зі створенням суспільно-значущих (матеріальних і духовних) цінностей та засвоєнням суспільного досвіду[6].

В свою чергу, Єсінова Н.І. визначає діяльність як внутрішню (психологічну) і зовнішню (фізичну) активність людини, регульовану усвідомленою ціллю.

Аналіз літературних джерел дав змогу виділити наступні характерні специфічні риси діяльності: предметно-перетворюючий, творчий, цілеспрямований характер; безкінечність її конкретних проявів; попередню продуманість (створення попередньої ідеальної схеми діяльності, яка визначається з одного боку, метою, з іншого – ситуацією, в якій знаходиться діяч, та умовами, в яких йому доводиться діяти); усвідомленість; наявність певної структури, тобто специфічного набору дій і послідовність їх здійснення; здатність бути раціональною чи ірраціональною; наявність суб'єкта, об'єкта, засобів, способів і результатів діяльності.

Всі ці наведені риси категорії «діяльність» притаманні та особливо виділяються в такому її виді як управлінська діяльність.

У спільній роботі Платонова С.В., Третяка В.І., Черкесова В.В. «Управлінська діяльність менеджера. Основи менеджменту» поняттю «управлінська діяльність» дано наступне визначення – «це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування виконуваних робіт (індивідуально або колективно) з досягнення тих або інших цілей, вирішенню відповідних задач, виконання функцій». Її особливістю є те, що управлінська діяльність – дуже широке поняття, основними елементами якої є управління, праця, людина і природа[4].

Говорячи про сутність управлінської діяльності, Бойчик І.М. наголошує на тому, що вона полягає у здійсненні впливу на процес шляхом прийняття рішень. Такої ж точки зору дотримується й Іванієнко В.В.

Необхідно відзначити, що таке трактування має «елементарні» характеристики управлінської діяльності, яка виступає як сукупність різного роду елементів. В даному визначенні цим головним та єдиним елементом виступає окремий етап процесу управлінської діяльності. Такий підхід у певному сенсі не є комплексним, через те, що будь-який елемент знаходиться у численних динамічних і функціональних зв'язках з іншими.

Мангутов Т.С., Уманський Л.І. під управлінською діяльністю розуміють здійснюване спеціальними особами в процесі спільної праці узгодження, координація дій всіх його учасників та спрямування спільних зусиль на здійснення поставленої мети й досягнення кінцевого результату виробництва[7].

На думку Кузьміна О.Є., Мельник О.Г., Савельєвої В.С. сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління відображають функції управління.

Ігнатієва А.В., Максимов М.М. вважають, що будь-який вид управлінської діяльності пов'язаний з управлінням людьми, їх різними об'єднаннями, тому управлінська діяльність – це, насамперед, управління соціальними колективами людей, які повинні розглядатись як соціально керовані системи[8].

Таким чином, можна дійти висновку, що управлінська діяльність в її конкретних проявах має організаційну, соціальну та економічну компоненти.

Спираючись на все вище викладене, на нашу думку, визначення поняття «управлінська діяльність» повинно розкривати усі основні елементи, які зумовлюють діяльність, а саме: суб'єкт, об'єкт діяльності, мету, предмет, засоби, дії, результат.

Таким чином, управлінська діяльність є специфічним видом діяльності, в якій суб'єкт (менеджер, управлінець, керівник тощо) реалізує (здійснює) усвідомлений цілеспрямований вплив на об'єкт (людину або їх об'єднання) за певною технологією й за допомогою системи методів і технічних засобів для раціоналізації власної діяльності, тобто забезпечення відповідності результату встановленої мети, з урахуванням інформації про об'єкт, управлінську ситуацію, умови діяльності та зовнішнє середовище.

1.2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю

Міжнародні ділові операції, як і внутрішні, виступають результатом певних управлінських дій: прогнозування і планування, організації, мотивації, керівництва, контролю тощо. Безумовно, усі виділені функції менеджменту в ЗЕД набувають суттєвих особливостей. Зокрема, у процесі планування слід враховувати міждержавні відносини, що впливають на вибір партнерів. Маркетинг ЗЕД базується на вивченні міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієнтів, просування товарів і послуг на зарубіжні ринки здійснюється з урахуванням місцевих традицій і обмежень. По-іншому виглядає й функція організації в ЗЕД. Наприклад, перед підприємством, яке виходить на зарубіжні ринки, одразу ж постає питання: створювати за кордоном свої підрозділи чи шукати зарубіжних посередників.

Подібні проблеми виникають і в інших аспектах управління ЗЕД. У підсумку це приводить до того, що із загальної системи управління (менеджменту) рано чи пізно при збільшенні обсягу міжнародних операцій виділяється відносно відособлена підсистема управління (менеджменту) ЗЕД. Менеджмент ЗЕД пов'язаний із застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту у всіх формах зовнішньоекономічної діяльності (експорті і імпорті товарів і послуг, лізингових операціях, прямому інвестуванні).

Сутність управління ЗЕД полягає у дослідженні і проектуванні міжнародного середовища, а також злагодженій взаємодії усіх підрозділів і посадових осіб в організації в інтересах продуктивного досягнення усіх обраних зовнішньоекономічних цілей.

Заслуговують на увагу три ключових моменти у наведеному визначенні. По-перше, управління ЗЕД являє собою певний процес, який насамперед охоплює вивчення і проектування елементів міжнародного середовища: зарубіжних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв тощо. Тут акцент робиться не лише на аналізі й оцінці майбутніх міжнародних операцій, але й на проектуванні взаємовідносин з урахуванням певних процедур[16].

По-друге, необхідно прагнути до ефективної взаємодії не лише між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів, але й між усіма службами підприємства, що й визначає успіх на міжнародних ринках. Тому управління ЗЕД охоплює й зусилля інших працівників щодо просування товарів фірми на зовнішні ринки. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, організовуючи систему перевірки експортного виробу з точки зору відповідності умовам зовнішньоторгового контракту, виступає важливою ланкою функції контролю в управлінні ЗЕД. У разі досягнення успіху на міжнародному ринку згаданий керівник служби контролю повинен отримати винагороду, як і працівники служби ЗЕД.

По-третє, визначення акцентує увагу на продуктивному досягненні всією організацією обраних зовнішньоекономічних цілей. Це означає, що критерієм якості управління ЗЕД є не лише успіх сам по собі (досягнення цілей), але й ціна цього успіху (затрати ресурсів, продуктивність).

Розглядаючи управління ЗЕД як складову загальної системи менеджменту підприємства, можна виділити ряд елементів, що визначають змістовне наповнення означеної категорії (рис. 1.1).

Для досягнення високої ефективності ЗЕД необхідно враховувати два підходи в управлінні міжнародним бізнесом. Перше питання розкриває суть міжнародних операцій. Це сфера міжнародного маркетингу, з якої керівники організацій одержують інформацію і приймають рішення про зовнішньоекономічні ділові операції. Такими операціями виступають експорт або імпорт конкретних товарів (послуг, робіт), лізинг обладнання, спільне виробництво продукції тощо. Крім того, кожен вид бізнесу має свою власну внутрішню технологію, яка також входить до предметного аспекту. У разі імпорту, наприклад, важливо знайти постачальника, укласти з ним контракт на поставку товару, перевезти товар до кордону, перетнути кордон і виконати митні процедури до остаточного продажу товару внутрішньому споживачеві і проведення розрахунків з продавцем. Все це становить предметний аспект

менеджменту, який повністю визначається ідеєю і технологією зовнішньоекономічних операцій.

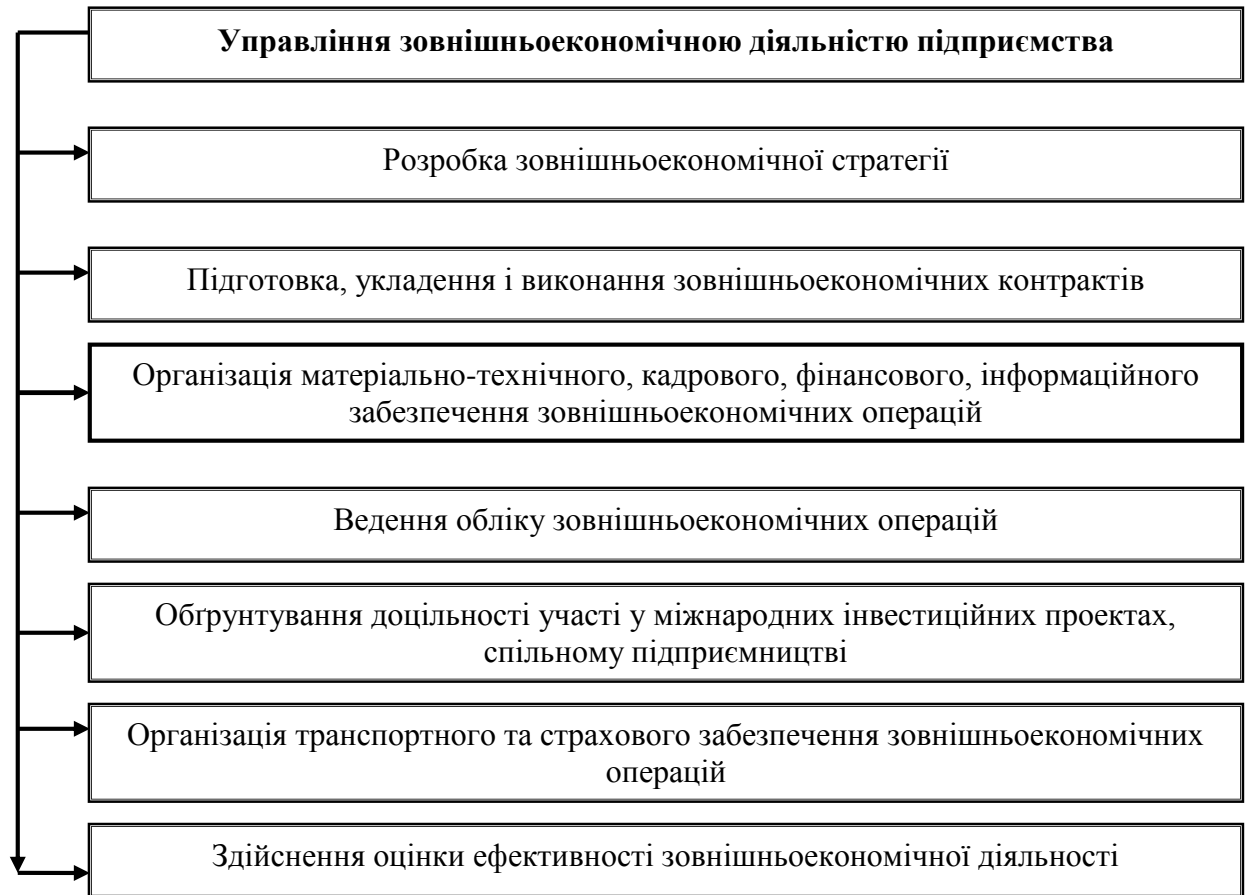


Рис.1.1. Основні елементи управління зовнішньоекономічною діяльністю

Для реалізації предметного аспекту менеджменту (ідеї) необхідний регулярний (функціональний) менеджмент. Мається на увазі насамперед планування реалізації ідеї, для якої потрібно заздалегідь виділяти необхідні ресурси, встановлювати терміни виконання завдань, підбирати виконавців, визначати методи виконання робіт. До того ж, плани робіт повинні враховувати зміни навколишнього середовища фірми: законодавство, ціни на зовнішніх ринках, валютні курси, стан справ у партнерів.

Менеджмент охоплює не лише функції планування, але й організацію (у тому числі координацію), комплектування штатів, керівництво, мотивацію,

контроль. Тому ідея тієї чи іншої зовнішньоекономічної операції може бути реалізована тільки у тому випадку, коли предметний аспект буде цілком відповідати функціональному підходу.

Процедура планування зовнішньоекономічної діяльності. Процес стратегічного планування являє собою незамкнену систему, функціонування якої пов'язане із систематичним аналізом зовнішнього середовища та гнучким реагуванням на зміну зовнішніх умов функціонування підприємства. В результаті аналізу визначаються та встановлюються причини і масштаби відхилень, що забезпечує своєчасне реагування на виявлені зміни та здійснення відповідних[19].

Весь процес планування ЗЕД підприємства охоплює сім основних блоків:

- вибір довгострокових цілей (зростання збуту, зниження ризику і затрат);
- оцінка власних можливостей (фінансових, виробничих ресурсних, збутових, науково-технічних);
- вивчення ринку (характер конкуренції, ємність, динаміка регулювання цін, реклама, оподаткування);
- вибір альтернатив (визначення методів досягнення цілей-розробка товарної, збутової, цінової, науково-технічної та інших субстратегій);
- розробка тактики (вибір засобів досягнення цілей на окремих етапах ЗЕД);
- формування попиту і стимулювання збуту (система введення на ринок нових товарів);
- аналіз і контроль (оцінка отриманих результатів, аналіз відхилень від цілей, коригування дій, план дій у непередбачених умовах).

Слід зазначити, що робота над кожним етапом може охоплювати чималу кількість повторів, а також ускладнюватись змістом, трудоємністю та великими обсягами робіт з інформаційно-аналітичного забезпечення. Необхідно враховувати й те, що в сучасних умовах організації не володіють повною інформацією про зовнішнє оточення і перспективи змін у ньому. В організаціях часто не вистачає компетентних менеджерів, здатних забезпечити розробку і

реалізацію стратегії підприємства в цілому і його зовнішньоекономічної діяльності зокрема.

При плануванні ЗЕД обов'язково слід враховувати ряд факторів, пов'язаних зі специфікою багатокультурного міжнародного бізнес-середовища.

Так, базовою відмінністю виступає зміст, роль і специфіка зовнішнього середовища бізнесу, оскільки йдеться про вихід за національні кордони. Здійснення операцій у декількох країнах (тим більше у всьому світі) змушує з особливою увагою ставитися до аналізу зовнішнього середовища, і в першу чергу всього того, що потенційно несе в собі конкурентні переваги: економіка, політика, право, культура, соціальні процеси тощо у контексті стратегічних і тактичних завдань, що розв'язуються фірмою на території даної країни або за допомогою фірм цієї країни в третіх державах. Слід зазначити, що управління ЗЕД потребує якісно іншої інформаційної бази, безумовного додання мовних бар'єрів та професіонального забезпечення управлінських рішень.

Щодо внутрішнього середовища фірми, то тут і труднощі, і відмінності визначаються знову ж таки мультинаціональним середовищем. Хоча на перший погляд такі категорії, як цілі, структура, поділ праці всередині фірми, координація, і тим більше технологічні складові, не несуть в собі значних відмінностей від національної моделі, але як тільки ми починаємо аналізувати головне – люди, їхні потреби, сприйняття, очікування і, головне, цінності та цілі поведінки, – цей погляд стає більш ніж спірним. і причина аналогічна – необхідність врахування національно-культурних факторів.

Порівняльна характеристика функцій менеджменту для національних і міжнародних компаній наведена в таблиці 1.1

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика функцій менеджменту для національних і міжнародних компаній

№ п/п	Функції менеджменту	Національні компанії	Міжнародні компанії
1	2	3	4
1.	Планування		
1.1.	Аналіз середовища за витратами, можливостями	Національний ринок	Світовий ринок
1.2.	Потенційні конфлікти корпоративних цілей з економічними й політичними інтересами країн	Однієї країни	Багатьох країн
2.	Організація		
2.1.	Характеристика організаційної структури	Орієнтація на внутрішні операції	Глобальна структура
2.2.	Погляди на владу	Подібні	Різні
3.	Комплектування штату		
3.1.	Джерела управлінських талантів	Національний ринок праці	Світовий ринок праці
3.2.	Орієнтація менеджерів	Переважно етноцентризм	Геоцентризм
4.	Керівництво		
4.1.	Лідерство і мотивація	Формуються однією культурою	Формуються різними культурами
4.2.	Комунікативні лінії	Порівняно короткі	Мережі з великою відстанню
5.	Контроль		
5.1.	Система звітності	Єдині вимоги однієї країни	Різні вимоги багатьох країн
5.2.	Система обліку	Єдині вимоги однієї країни	Різні вимоги багатьох країн

Природно, що управління міжнародними компаніями вимагає від менеджерів не тільки знання інших культур, починаючи з мов, але й інших рис характеру. Далеко не завжди успішний менеджер національної компанії є настільки ж успішним на міжнародному рівні. Проведені численні дослідження дозволили виявити характеристики найбільш і найменш здібних менеджерів до зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика здібностей менеджерів до управління ЗЕД

Характеристики	Найбільш здібні	Менш здібні
1	2	3
Особиста мета	Здатність адаптуватися до окремих людей	Здатність адаптуватися у суспільстві
Сприйняття вимог для посиленої взаємодії з іншими	Не потребуються спеціальні навички, успішна адаптація залежить від ситуації	Потребуються такі риси, як терпимість, співчуття, чесність, лібералізм, гнучкість
Ключове питання в процесі адаптації до нової культури	Що відбувається? Вивчення для опису, інтерпретації та розуміння	Чому це відбувається? Вивчення для з'ясування, обдумування і обговорення
Підстави для прийняття рішень	Почуття і враження є визначальними	Факти і інформація є визначальними
Процес аналізу взаємозв'язку культури та інформації	Прагнення кількісно описувати різні культури з метою їх вирізнення	Прагнення кількісно порівнювати і оцінювати різні культури
Внутрішній вплив на менеджера	Модифікація стереотипів, з'ясування вражень і пояснень	Збереження стереотипів і вражень
Вплив поведінки на менеджера	Соціальна гнучкість і відкритість	Соціальне упередження та віддаленість

Вимоги до більш здібних менеджерів у міжнародному бізнесі істотно відрізняються від звичних критеріїв успішного менеджера. Так, у процесі прийняття рішень звичним є використання фактів та інформації. Справа в тому, що факти добре використовувати в межах однієї культури. Сама аргументація фактами менш переконлива, ніж враження та інтуїція, оснований не тільки на документованій інформації (факти), але й на невловимих процесах, які важко довести фактами. Виявляючи причину, не слід нав'язувати свою культуру як стандарт поведінки, адже це є однією з основних помилок у управлінні зовнішньоекономічними операціями.

1.3. Специфіка вибору організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю

Незалежно від того, який підхід покладений в основу побудови оргструктур, необхідно дотримуватись низки базових принципів формування та оптимізації організаційної структури управління ЗЕД:

– гнучкість, мобільність та адаптивність системи організації – найчастіше досягаються за рахунок так званих тимчасових робочих груп або проектних груп, що створюються з числа співробітників різних підрозділів для розв'язання поточного актуального завдання розвитку ЗЕД і підлягають розформуванню після завершення проекту і виконання завдання;

– відносна простота структури – дозволяє чітко побудувати організаційну схему управління і не допускати дублювання функцій, порушення та ускладнення логічності горизонтальних і вертикальних зв'язків;

– відповідність специфіці асортименту товарів, зайнятих у ЗЕД: так, організаційна структура управління ЗЕД фірми, яка займається будівництвом за кордоном господарських об'єктів, відрізнятиметься від структури фірми, яка займається поставками за кордон лісу зарубіжних ринків велика, але вони можуть бути однорідними за групами країн, буде доцільним один тип побудови організаційної структури управління, а якщо кількість ринків невелика – інший.

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури ЗЕД, є:

– рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Якщо компанія займається певним бізнесом, то адекватна структура управління має ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів;

– рівень організаційно-правової та фінансово-економічної залежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках компанії. Структура управління повинна відображати особливості ведення бізнесу і враховувати обмеження й можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому;

– рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Наприклад, маючи виробничі потужності в певних країнах, міжнародна компанія може експортувати свою продукцію в інші країни, в яких компанія здійснює лише збут через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, таким чином, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку [20].

Чим важливіші для корпорації конкретні закордонні операції з точки зору загально корпоративних результатів її роботи, тим вищий рівень в організаційній структурі, на який надходять звіти операційних підрозділів. Тому організаційна структура і система звітності повинні змінюватися у часі по мірі розширення діяльності за кордоном.

Для ефективного управління ЗЕД на рівні підприємства необхідна адекватна умовам його роботи структура управління. Організаційна структура управління ЗЕД підприємства визначається насамперед тими цілями і завданнями, які вона покликана розв'язувати (рис. 1.2).

Найбільший досвід управління ЗЕД накопичений у спеціалізованих зовнішньоторгових організаціях (ЗТО). Провідною структурною одиницею ЗТО є фірма, робота якої спеціалізується на торгівлі певними товарами або з групою країн. Очолює фірму директор і залежно від обсягу роботи – кілька його заступників.

Функціональні відділи і служби, які сприяють роботі спеціалізованих фірм і ЗТО, можна умовно поділити на три групи:

- група відділів і служб, які здійснюють планування (планово-економічний відділ, валютно-фінансовий відділ, транспортний відділ, бухгалтерія)
- група відділів, що займаються безпосередньо маркетингом (відділ кон'юнктури і цін, відділ реклами і виставок, інженерно-технічний відділ, відділ спільних підприємств, відділ технічного обслуговування і запчастин);



Рис. 1.2. Основні підходи до формування організаційної структури зовнішньоекономічної діяльності.

– група відділів, які забезпечують прийняття і виконання управлінських рішень (відділ розвитку, відділ АСУ, відділ кадрів, відділ закордонних відряджень, канцелярія, адміністративно-господарський відділ, юридичний відділ, протокольний відділ).

На промислових підприємствах, які беруть активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоторговельний апарат існує в основному у двох формах

- як частина внутрішньовиробничої структури у вигляді зовнішньоекономічного відділу (відділу зовнішньоекономічної діяльності);
- як відносно самостійний підрозділ у вигляді зовнішньоторгової фірми.

На різних підприємствах залежно від специфіки і масштабів діяльності в організації зовнішньоекономічних зв'язків беруть участь різні відділи і служби,

але, як правило, основні функції у цій сфері акумулює відділ зовнішньоекономічних зв'язків.

До функцій відділу зовнішньоекономічних зв'язків належать:

1. Науково-технічне співробітництво і зовнішні зв'язки:

– це передбачає проведення необхідних заходів, пов'язаних з науково-технічним співробітництвом з іншими фірмами, вивчення і впровадження передового досвіду, розробку планів співробітництва, організацію переговорів, збір і накопичення інформації з міжнародного досвіду, підбір спеціалістів для відрядження за кордон, планування і контроль за експортним виробництвом, а також: статистичну звітність.

2. Протокол:

– організація протокольних заходів, пов'язаних з прийомом делегацій;
– проведення консультацій з іноземними спеціалістами;
– оформлення документів для спеціалістів, які прибувають на підприємство з питань розширення ринку збуту продукції та обміну досвідом;
– забезпечення перекладачами іноземних спеціалістів, делегацій, а також переговорів;
– переклад каталогів, проспектів, іншої технічної документації.

3. Аналітичні дослідження, складання прогнозу збуту і формування політики ціноутворення:

– аналіз характеристик продукції, що виготовляється, з точки зору вимог ринку;
– вчення і аналіз ринку збуту продукції;
– розробка, складання прогнозу збуту;
– визначення можливого асортименту товарів для продажу на ринку і розробка проекту запланованого обороту підприємства і нових форм обслуговування;
– створення банку даних для маркетингового ситуаційного аналізу;

– вивчення факторів, які впливають на швидкість впровадження товару на ринок, і вибір найбільш оптимального підходу до ціноутворення при реалізації продукції підприємства;

– аналіз стану цін на ринку.

4. Вивчення рекламної діяльності

– розробка заходів щодо стимулювання попиту на продукцію підприємства;

– проведення аналізу заходів з рекламування продукції.

5. Розробка планів і робота з укладання договорів на реалізацію продукції:

– укладання і пролонгація договорів, оформлення контрактів;

– робота з біржами, брокерами, дилерами та збутовими агентами;

– пошук споживачів на основі виданих прогнозів збуту;

– ведення картотеки з обліку споживачів;

– переговори з потенційними споживачами;

– ведення збуту за регіонами;

– робота з сервіс-центрами, забезпечення їх запасними частинами.

Організація ЗЕД підприємства класифікується за рядом ознак (рис. 1.3).

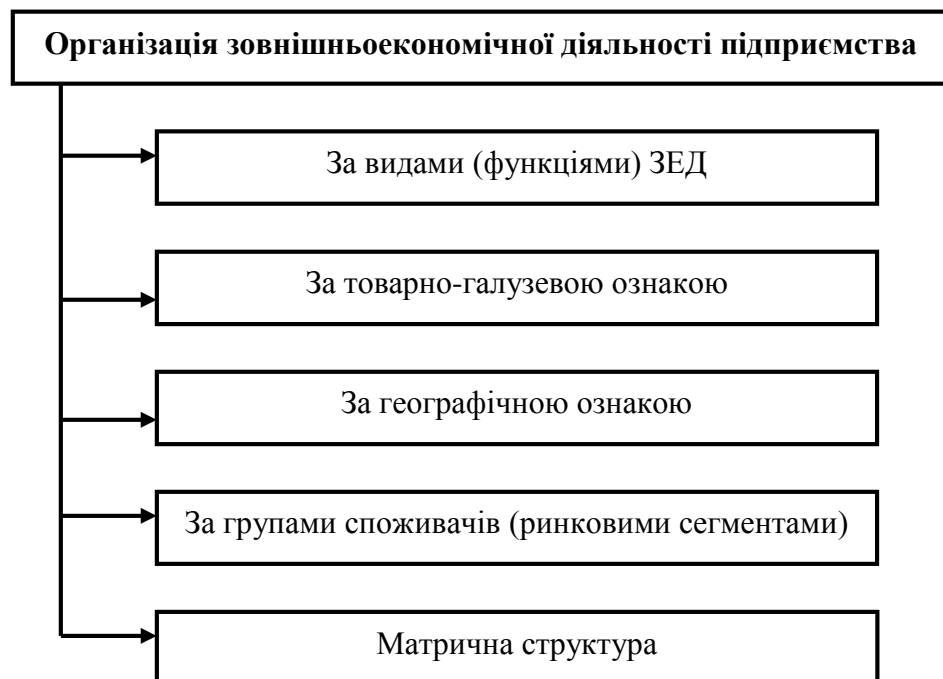


Рис. 1.3. Класифікація підходів до побудови організаційної структури управління ЗЕД підприємства

1. За видами (функціями) ЗЕД. Як правило, таку структуру мають невеликі за розмірами фірми, які працюють з вузьким товарним асортиментом на невеликій кількості зарубіжних ринків, що відрізняються певною однорідністю, стабільністю і незначною місткістю.

Такий тип структури має ряд недоліків

- відсутність спеціальних підрозділів за видами товарів ускладнює управління процесом розробки нового товару, сповільнює інновацію;
- відсутність спеціальних підрозділів по зарубіжних ринках призводить до сповільнення реакції на зміну попиту в інших країнах.

2. За товарно-галузевою ознакою. Таку структуру мають фірми, які випускають або експортують продукцію широкого асортименту з різною технологією виготовлення, коротким життєвим циклом, зі значним ступенем інновації і спеціалізуються на невеликій кількості зарубіжних ринків однорідного характеру, що динамічно розвиваються.

Недоліки такої структури:

- надмірна технологічна орієнтація при поставці товарів за кордон;
- труднощі пошуку і виходу на нові ринки збуту;
- складність проведення комплексної регіональної політики;
- ускладнення структури за рахунок багато чисельних товарних відділів;
- ускладнення загального стратегічного управління.

3. За географічною ознакою. Така структура є найбільш поширеною і дозволяє координувати і диференціювати ринкову стратегію фірми, досягати чіткого реагування на зміну середовища і характеру попиту на зарубіжних ринках та своєчасно адаптувати товари, що поставляються на ці ринки. Така структура прийнятна для фірм, які продають однорідні товари з однорідними вимогами з боку споживачів на різних зарубіжних ринках, що можуть взаємо замінювати та/або доповнювати один одного.

Недоліки такої структури полягають в тому, що вона привносить децентралізацію і дублювання ряду функцій в управлінні, знижує координацію

ЗЕД за товарами і функціями, неефективна для наукоємних товарів та для фірм з широким номенклатурним рядом товарів, що поставляються за кордон.

За групами споживачів, або за ринковими сегментами. Така структура розрахована на задоволення вимог індивідуалізованих груп кінцевих споживачів. Підвищуючи ступінь їх обслуговування, вона водночас забезпечує довготривалість зв'язків з партнерами [25].

Матрична структура пов'язана з побудовою центральних служб управління ЗЕД. Відрізняючись певною консервативністю, матрична структура в меншій мірі здатна забезпечити мобільну адаптацію до нових умов розвитку зарубіжних ринків.

При побудові організаційної структури управління ЗЕД на підприємстві, як правило, відбувається комбінування різних типів і формування унікальних, оригінальних структур управління, що відповідають умовам діяльності на зовнішніх ринках саме цієї фірми, саме на цьому ринку і саме з цією продукцією.

Поведінку управлінського персоналу в умовах зовнішньоекономічної експансії підприємства можна позначити у вигляді схеми ЕПРГ (етноцентризм, поліцентризм, регіоцентризм, геоцентризм) – чотирьох основних стратегічних профілів (пріоритетів) міжнародних компаній (табл. 1.3).

Етноцентризм. Етноцентричне підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинний щодо "внутрішньої експансії", а зовнішній ринок - як "пожирача" надлишків продукції. Підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і має тенденцію відтворювати на зовнішніх ринках політику та процедури, що використовуються спочатку на внутрішньому ринку.

Поліцентризм. Підприємство визнає важливість специфічних чинників, які впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на обіг капіталу та рентабельність. Для гарантії найкращого врахування названих факторів допускається високий ступінь автономії, навіть незалежності, щоб для кожної країни виробити свою політику. Таким чином, маркетинг здійснюється на

територіальній основі й акцент робиться не стільки на нинішній чи довгочасній подібності ринків скільки на відмінностях між ними.

Таблиця 1.3.
Стратегічні профілі (пріоритети) міжнародних компаній

№ п/п	Характеристика	Етноцентризм	Поліцентризм	Регіоцентризм	Геоцентризм
1	2	3	4	5	6
1.	Місія	Прибутковість, життєздатність	Громадське визнання	Прибутковість і громадське визнання	
2.	Стратегія	Глобальна інтеграція	Національна чутливість	Регіональна інтеграція національних почуттів	Глобальна інтеграція і національна чутливість
3.	Характер управління	Згори донизу		Переговори на місцевому рівні	Переговори на усіх рівнях
4.	Організаційні структури	Ієрархія продуктивних підрозділів	Ієрархія географічних підрозділів	Продуктово-географічна матриця	Мережа організацій
5.	Культура	Країни походження	Країни господаря	Регіональні	Глобальні
6.	Технологія	Масове виробництво	Серійне виробництво	Гнучке виробництво	
7.	Маркетинг	Продукція країни походження	Локальні продукти	Регіональні продукти	Універсальні продукти
8.	Фінанси	Репатріація прибутку	Утримання прибутку	Регіональний перерозподіл	Глобальний перерозподіл
9.	Персонал	Ключові посади - експатріанти	Ключові посади - місцеві працівники	Регіональна ротація	Глобальна ротація

Регіоцентризм і геоцентризм. Ці два поняття означають певний ступінь зрілості у сприйнятті підприємством своєї міжнародної діяльності. Регіоцентризм розглядає світ як сукупність ринків, які мають деякі спільні характеристики. Геоцентризм трактує світ як єдиний ринок.

Останні два підходи дозволяють здійснювати політику, що узгоджує загальні умови ринку з нюансами його конкретного освоєння. Деякі рішення приймаються для світового ринку загалом - єдина марка продукції, загальна тональність реклами, тоді як інші рішення стосуються регіонів (спеціальний асортимент, збутові мережі, політика цін). Саме на цих двох стадіях можна

виділити ефективну стандартизацію процедур і застосування розробленої ринкової стратегії та поведінки в окремих сегментах світового ринку[15].

Слід зазначити, що обрання певного стратегічного профілю позначається не лише на зовнішніх аспектах міжнародної експансії, але й на особливостях внутрішньої організації. Зокрема, важливим аспектом у менеджменті персоналу в іноземній дочірній фірмі є домінуючі положення щодо рішень у персональній політиці, тобто хто має обіймати вакантне місце: особа, делегована з материнської компанії (етноцентрична політика заміщення посади), особа з країни, де розміщені філії компанії (поліцентрична політика заміщення посади), чи незалежно від країни розташування (геоцентрична політика заміщення посади).

Керівництво головної фірми, створюючи підприємство за кордоном, повинно вирішити, буде це підприємство відділенням чи філіалом (рис. 1.4).

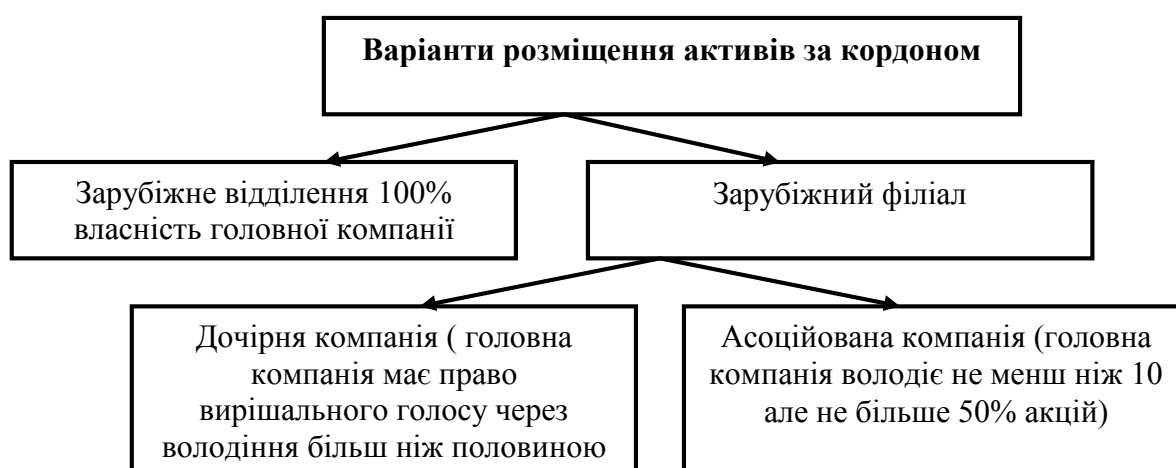


Рис. 1.4. Варіанти створення підприємства за кордоном

Зарубіжне відділення за законом не є самостійним відносно головної компанії, з цієї причини воно може функціонувати, тільки будучи 100%-ною власністю головної компанії. Відділення можуть мати форму представництва головної компанії за кордоном; партнерства, у тому числі з місцевими підприємцями.

Зарубіжний філіал являє собою індивідуальну компанію навіть тому випадку, коли головна фірма володіє усіма акціями з правом голосу.

Розрізняють філіали у формі дочірніх та асоційованих компаній.

Дочірня компанія – підприємство у приймаючій країні, в якому головна компанія має право вирішального голосу через володіння більш ніж половиною акцій і призначає керівників цього підприємства.

Асоційована компанія – підприємство у приймаючій країні, в якому головна компанія володіє не менш ніж 10, але не більше 50% акцій. Головна компанія не контролює, але бере участь у контролі над цим підприємством (прикладом асоційованої компанії виступає спільне підприємство).

У зв'язку з юридичною самостійністю філіалу прийнято вважати, що відповідальність за боргами обмежується вартістю його активів. Тому кредитори або сторони, які виграли у суді справу проти філіалу, не можуть претендувати на активи головної компанії. Ця концепція обмеженої відповідальності – основний аргумент на користь віддання переваги такій організаційно-правовій формі, як філіал, оскільки в іншому випадку позови проти фірми за її дії в одній країні можуть розглядатися у судах іншої країни.

Оскільки філіали є самостійними компаніями, часто постає питання про характер рішень, які можуть нав'язуватися їм з боку головної фірми. Звичайно жодних проблем тут не виникає. Але бувають випадки, коли суди формулюють висновок, що фірми змовляються з іншою компанією, щоб отримати конкурентні переваги. Ще один фактор, що стосується контролю, – це публічне розкриття інформації. Звичайно, чим вищий рівень контролю з боку власників фірми, тим вища секретність; на відділення жорсткі місцеві обмеження, як правило, не поширюються.

Вочевидь, при виборі юридичного статусу створюваного за кордоном підприємства слід враховувати суперечливі з точки зору вигоди можливості здійснення контролю з боку головної фірми. Крім того, різняться оподаткування і пільги, що надаються філіалам та відділенням. Нарешті, філіали і відділення мають неоднакові витрати на етапах створення та експлуатації, а також можливості мобілізації капіталу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПрАТ «ІНТЕЛС»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ІНТЕЛС»

З метою своєчасного прийняття рішень з зовнішньоекономічної діяльності підприємства, слід здійснювати постійний контроль за її ефективністю. Всі ділові рішення в остаточному підсумку зводяться до наступних трьох областей: інвестування ресурсів, основна господарська діяльність підприємств через використання цих ресурсів і забезпечення раціонального сполучення джерел фінансування з метою створення фондів під ці ресурси.

Зробити комплексну оцінку ефективності механізму функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, оцінити роль різних ресурсів у цьому процесі можна за допомогою показників ефективності.

Для оцінки ефективності господарської діяльності підприємств використовується множина показників, які використано для оцінки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ІНТЕЛС», оскільки вихідна інформація про результати цієї діяльності, яка наведена у фінансовій звітності, не відрізняється від загальноприйнятих.

I. Показники ефективності використання окремих видів ресурсів:

Ефективність використання робочої сили:

- об'єм реалізованих товарів в розрахунку на одного працівника

$$ПТ = Рп / Ч \quad (2.1)$$

- об'єм реалізованих товарів на 1 гривню заробітної плати

$$ПТ = Рп / Т \quad (2.2)$$

- трудомісткість

$$ТМ = Т / Рп \quad (2.3)$$

2. Ефективність використання оборотних коштів:

- число оборотів

$$\Phi = R_{\Pi} / \text{Про} \quad (2.4)$$

- оборотність

$$\text{Од} = \text{Про} / R_{\Pi} \div \text{Д} \quad (2.5)$$

- 3. Ефективність використання основних фондів:

- фондоддача

$$\Phi_{\text{В}} = R_{\Pi} / \text{Оф} \quad (2.6)$$

- фондоозброєність

$$\Phi_{\text{О}} = \text{Оф} / \text{Ч} \quad (2.7)$$

II. Показники ефективності понесених витрат:

- об'єм реалізованих товарів на 1 грн. витрат

$$E_{\text{В}} = R_{\Pi} / \text{В} \quad (2.8)$$

- частка витрат в об'ємі реалізованих товарів

$$D_{\text{В}} = \text{В} / R_{\Pi} * 100 \quad (2.9)$$

Умовні позначки:

R_{Π} - об'єм реалізованих товарів (послуг),

Ч - середньоспискова чисельність працівників,

Т - середньорічний фонд заробітної плати,

Про - середній розмір оборотних коштів,

Д - число днів у періоді,

Оф - середня вартість основних фондів,

В - витрати живої й уречевленої праці.

Додатково доцільно також розрахувати зазначені показники, використовуючи прибуток замість об'єму реалізації через їхнє велике значення для аналітичних досліджень.

Формули 2.1-2.9 послужили основою розрахунку узагальнюючого показника ефективності, що має наступний вид :

$$E_{\text{З}} = \text{П} / \text{В} * \text{В} / R_{\Pi} * R_{\Pi} / \text{Ч} / \text{К} / \text{Ч},$$

де $E_{\text{З}}$ – узагальнюючий показник ефективності,

П - прибуток,

В - сума витрат (виробництва і/або обертання),

К - капітал (середньорічна вартість основних і оборотних коштів).

На основі цієї формули можна розрахувати вплив зміни кожного складового показника на зміну загального показника ефективності в звітному періоді в порівнянні з минулим періодом, і виявити проблеми в забезпеченні високої ефективності роботи підприємства.

Розрахунок показників ефективності виконано в таблиці 2.1 з використанням даних про основні показники господарчої діяльності ПрАТ «ІНТЕЛС». Попередньо до розрахунків дані за 2021 рік були перераховані в порівняний вид з урахуванням інфляції: був застосований індекс 1,05 до сформованого обсягу реалізації, інші показники були приведені в порівняний вид відповідно до їхнього рівня у % до товарообігу.

Дані таблиці 2.1 показують, що у 2021р. у порівнянні з 2020р. виручка від реалізації у фактичних цінах у підприємстві зросла з 71000,9 тис.грн. до 74001,2 тис.грн., що склало 104,2%. За досліджуваний період витрати підприємства зросли на 104,0%, що вище темпів росту валового доходу – 101,5%. Це вплинуло на те, що прибуток від реалізації скоротився з 16,3 тис.грн. до 14,7 тис.грн. або на 0,8%. Таким чином, можна сказати, що результати господарської діяльності в 2021р. у порівнянні з 2020р. погіршилися. Також звертають увагу порівняно невеликі обсяги чистого прибутку що є основою фінансування розвитку підприємства за рахунок власних коштів.

Дані таблиці 2.1 показують, що в складі капіталу підприємства значних змін не відбувалося – сума капіталу складала біля 84,0 тис.грн. У складі майна найбільша питому вагу займає оборотний капітал – понад 60,0 %. Це вважається позитивною рисою, тому що збільшення суми і питомої ваги оборотних активів сприяє підвищенню ліквідності і платоспроможності підприємства. Ефективність використання оборотних активів дещо поліпшилася. Про це свідчить збільшення кількості оборотів з 4,9 на рік у 2020р. до 5,3 у 2021р., відповідно оборотність оборотних активів прискорилося на 5,8 днів – з 74,1 до 68,3. Однак, цей показник оборотності не є досить гарним, тому що відомо, що чим більше оборотність, тим вищої віддачі можна досягти при наявності однієї

й тієї величини оборотних активів. Крім того, підвищення оборотності дає можливість економити фінансові кошти.

Таблиця 2.1.

Показники економічної ефективності діяльності ПрАТ «Інтелс»

за 2020-2021 р.р.

Показники	Од. вим.	2020	2021	Відхилення	
				+,-	%
Ефективність використання робочої сили					
Продуктивність праці	тис.грн.	313,0	339,0	+26,0	108,3
Продуктивність праці одного працівника	- " -	62,6	67,7	+5,1	108,1
Продуктивність на 1 грн. заробіної плати	- " -	16,9	12,4	-4,5	73,3
Трудомісткість на одного працівника	- " -	0,06	0,08	+0,02	133,3
Ефективність використання оборотних коштів					
Число оборотів	обороти	4,9	5,3	+0,4	108,1
Оборотність	дні	74,1	68,3	-5,8	92,2
Ефективність використання основних фондів:					
Фондовіддача	тис.грн.	7,6	8,2	+0,6	107,9
Фондоозброєність	- " -	4,1	4,1	-	100,0
Ефективність використання поточних витрат					
Об'єм реалізованої продукції на 1 грн. витрат	- " -	39,0	40,3	+10,3	102,5
Частка витрат в об'ємі реалізованої продукції	%	25,8	24,9	-0,9	96,5
Узагальнюючий показник ефективності					
1. П / В	к-т	0,176	0,153	-0,023	86,9
2. В / Рп	к-т	0,258	0,249	-0,009	96,5
3. Рп / Ч	к-т	31,288	33,838	+2,55	108,2
4. К / Ч	к-т	10,513	10,538	+0,025	100,2
5. ЕВ	к-т	0,135	0,122	-0,013	90,4

Ефективність використання основних фондів підвищилася за рахунок підвищення виручки від реалізації.

Показники ефективності використання поточних витрат, розраховані у співставленні до виручки від реалізації теж покращилися. Обсяг реалізованої продукції на 1 грн. витрат зріс з 3,9 тис.грн. у 2020 р. до 4,0 тис.грн. у 2021р., відповідно рівень витрат обігу скоротився на 0,9%.

Чисельність працівників за досліджуваний період залишилася без змін - 8 чоловік. Ефективність використання робочої сили характеризується різними тенденціями. З одного боку підвищилася продуктивність праці з 31,3 тис.грн. до 33,9 тис.грн., тобто на 8,3%. Майже у таких розмірах збільшилася продуктивність праці персоналу. Однак, продуктивність на 1 грн. заробітної плати знизилася з 16,9 тис.грн. у 2020р. до 12,4 тис.грн. у 2021 році. Це свідчить про те, що ріст витрат на оплату праці випереджали ріст товарообігу, що не відповідає одному з принципів ефективного господарювання за яким темпи росту заробітної плати не повинні випереджувати ріст виручки.

Звертає на себе увагу погіршення комплексу показників ефективності, які визначаються за показником прибутку. Головний з них – рентабельність реалізації. Вона знизилася з 4,6% у 2020р. до 3,8% у 2021р. Це свідчить про недостатню загальну ефективність діяльності підприємства та необхідність пошуку шляхів її підвищення.

Комплексний показник ефективності, що представляє собою відношення прибутку до використаного капіталу, дозволяє в комплексі виявити внесок в ефективність роботи підприємства рентабельності витрат, витратоємкості, продуктивності праці і капіталоозброєності, у ПрАТ «Інтелс» він у 2020р. дорівнював 0,135, у 2021р. знизився до 0,122. З'ясуємо, за рахунок чого відбулося це зниження. Для цього за базу порівняння приймемо дані 2020 р. і методом ланцюгових підстановок виявимо, який вплив зробили зміни складових на зміну показника ефективності в 2021 р. у порівнянні з 2020 р.

$$E_{2012} = 0,176 * 0,258 * 31,288 / 10,513 = 0,135$$

$$E_1 = 0,153 * 0,258 * 31,288 / 10,513 = 0,117$$

$$E_2 = 0,153 * 0,249 * 31,288 / 10,513 = 0,113$$

$$E_3 = 0,153 * 0,249 * 33,838 / 10,513 = 0,123$$

$$E_{2014} = 0,153 * 0,249 * 33,838 / 10,538 = 0,122$$

Зміна ефективності за рахунок зміни:

- рентабельності витрат - $0,117 - 0,135 = - 0,018$ тис.грн.

- витратоємкості - $0,113 - 0,117 = -0,004$ тис.грн.

- продуктивності праці - $0,123 - 0,113 = + 0,01$ тис.грн.

- капіталоозброєності - $0,122 - 0,123 = -0,001$ тис.грн.

Разом: $-0,18 - 0,004 + 0,01 - 0,001 = - 0,013$ тис.грн.

Як видно з розрахунків, найбільший вплив на зниження ефективності використання виробничих ресурсів зробило зниження рентабельності витрат, тобто зниження прибутку на 1 грн. зроблених витрат.

У цілому на показник ефективності як відношення прибутку до використовуваного капіталу вплинули: підвищення витратоємкості – 0,004, зниження капіталоозброєності – 0,001 та лише підвищення продуктивності праці позитивно вплинуло на комплексний показник ефективності + 0,01.

Зроблений аналіз окремих показників ефективності і комплексного показника ефективності діяльності ПрАТ «Інтелс» показав, що в підприємстві є як позитивні, так і негативні зміни. До позитивних варто віднести збільшення об'ємів товарообігу та валового доходу, підвищення продуктивності праці, прискорення оборотності оборотного капіталу. До негативних відносяться зниження суми та рівня прибутку, зниження прибутку на 1 грн. витрат, зниження загального показника ефективності використовуваних ресурсів.

Вивчення чинників, що вплинули на комплексний показник ефективності, показало необхідність приділяти першочергову увагу збільшенню прибутку: підприємству необхідно направити зусилля на пошук і використання можливостей збільшення прибутку.

Зростанню прибутку може сприяти маніпулювання трьома основними складовими рентабельності: збільшення норми прибутку, зменшення маси витрат, прискорення товарооборотності. Це основні змінні, хоча відомо більш 30 чинників від яких залежить прибутковість роботи. У практиці роботи можна використовувати традиційні напрямки зростання прибутку – ріст об'ємів

виручки від реалізації, зниження витрат і т.ін., але потрібно освоювати і нові шляхи нарощування прибутку, відкриті в ході ринкових перетворень. Серед них основними є:

- диверсифікація напрямків діяльності і наданих послуг з урахуванням їхньої прибутковості;
- нова філософія взаємовідносин із контрагентами;
- використання можливостей ризикової діяльності;
- інноваційна політика;
- оптимальні масштаби підприємства;
- використання можливостей мінливості кон'юнктури ринку;
- вигідне розміщення грошових ресурсів і ін.

2.2. Економічні аспекти прогнозування ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Інтелс»

Головною умовою проведення зовнішньоекономічних операцій є їхня ефективність. Позитивне рішення на проведення конкретної зовнішньоекономічної операції може бути ухвалене за умови, якщо вона достатньою мірою, по-перше, ефективна, а по-друге, безпечна. Підприємства нерідко зазнають значні збитки через недостатнє техніко-економічне обґрунтування ефективності зовнішньоекономічних операцій, відсутність в ньому оцінок об'єктивно існуючих ризиків та не оптимальності схем проведення операцій.

Ефективність зовнішньоекономічних операцій багато в чому закладається на етапі їхнього планування і попередньої підготовки до проведення, а оцінюється шляхом їх фінансового аналізу. Останній проводиться у вигляді аналізу двох взаємозв'язаних процесів:

- вкладення фінансових коштів в операцію, тобто витрати;
- отримання доходів від операції.

Залежно від виду зовнішньоекономічних операцій та їхнього масштабу, ці процеси можуть відбуватися по-різному: одночасно або по черзі, безперервно або інтервалами, з різною швидкістю і інтенсивністю, формуючи тим самим складні потоки фінансових платежів.

Інтенсивність результуючого потоку платежів формується як різниця між інтенсивністю витрат та інтенсивністю доходів в кожний період часу. Витрати і доходи, які здійснюються у різні інтервали часу, необхідно приводити до певного базового моменту часу. Таким моментом може розглядатися дата підписання зовнішньоекономічного контракту і початку виконання операції.

Процедуру приведення платежів до базового моменту доцільно здійснювати на основі підходів дисконтування. Для розрахунку дисконтованого платежу визначається величина позикового відсотка (норма дисконтування, приведення), яка може також трактуватися як ступінь переваги доходів, одержаних зараз, доходам, які будуть одержані у майбутньому.

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій можуть застосовуватися наступні показники результативності проектів:

- чистий приведений прибуток;
- ефективність витрат;
- коефіцієнт витрати / вигоди (рентабельність);
- внутрішня ставка рентабельності;
- термін окупності.

З урахуванням структури зовнішньоекономічних операцій в даний час в Україні переважним є аналіз ефективності зовнішньоекономічних операцій по критерію ефективності витрат (витрат). Це пов'язано з тим, що проміжний результат зовнішньоекономічних операцій досягається після здійснення митного очищення товару. Цей результат може бути досягнутий при різних модифікаціях зовнішньоекономічних операцій, а отже, необхідно буде розглядати декілька альтернативних варіантів проведення зовнішньоекономічних операцій і ухвалювати рішення на проведення конкретного виду операції.

Узагальнено критерій ефективності витрат може розглядатися у вигляді:

$$\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \rightarrow \min, \quad \text{при} \quad \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} = \text{const},$$

V_t – загальні вигоди протягом періоду t ;

C_t – загальні витрати за період t ;

$t = 1, 2, 3, \dots, n$ – період розгляду;

i – норма дисконтування

Оскільки в даний час кожна зовнішньоекономічні операції в Україні унікальні, статистики для них набрати частіше неможливо, точні дані про зовнішньоекономічну діяльність підприємств відсутні або недостовірні, суб'єкти працюють в умовах значної недостатності числової інформації, замість якої використовують лінгвістичну (словесну), яку одержують від фахівців, експертів, радників. Особливо це торкається інформації про початкові дані, отримання їх з умов договору (комерційної пропозиції) по проведенню операції, обмежень і норм чинного законодавства, тимчасових, географічних і інших ринкових умов. Традиційний математичний апарат працює з такою інформацією погано. Тому використання відомих методики оцінки ефективності викликає утруднення.

На основі аналізу економічної літератури нами був зроблений висновок, що значний ефект під час оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій може дати сучасна методика, заснована на апараті нечіткої (fuzzy – англ. розмитий, нечіткий) математики.

Як показали дослідження, а також практичний досвід рішення ряду задач, fuzzy-технологія найбільш ефективна там, де:

- є тільки або переважно словесна (вербальна, експертна) інформація;
- присутня різномірною по складу і джерелам інформація (якісна і кількісна від різних джерел);
- бракує або спотворена статистична інформація, або ця інформація не викликає належної довіри;
- важко одержати необхідний об'єм необхідної інформації;

– необхідно враховувати нові важливі чинники, які можуть виникнути в майбутньому, виконувати повноцінне прогнозування.

Оскільки і аналіз, і оцінка ефективності зовнішньоекономічних операцій проводиться, як правило, не тільки і не стільки за станом на теперішній момент часу, а і за станом на майбутні періоди, то це також є не що інше як прогнозування ефективності майбутньої зовнішньоекономічної операції, яке виконується починаючи від етапу її планування і закінчуючи реалізацією.

У основі даної методики лежать логістичні системи зовнішньоекономічних операцій. Під логістикою тут розуміється мистецтво планування, контролю і управління, комбінування всіх видів діяльності підприємства і його підрозділів, пов'язаних з матеріальними ресурсами і відповідною інформацією. Тому логістика – це система, що включає області, де розв'язуються проблеми запасів, транспортування, складів.

Логістичні системи є життєво важливими компонентами підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій.

Концепція логістичної системи зовнішньоекономічних операцій пов'язана з проблемами забезпечення матеріальних ресурсів, поставок товарів, а основна логістична функція пов'язана з оптимізацією витрат і підвищенням ефективності зовнішньоекономічної операції. У свою чергу, це нерозривно пов'язано із задачами прогнозування, оцінки шансів і ризиків зовнішньоекономічних операцій на основі попиту, оптимізації поставок і запасів, з проблемами інформаційного забезпечення, збуту, а також ретельного опрацювання питань митного оформлення з урахуванням митних податків та відрахувань.

Матеріалопотік у зовнішньоекономічній операції може бути представлений у вигляді руху: товарів (імпорт, експорт); давальницької сировини (вивіз, ввезення); устаткування (інвестиції, лізинг, оренда).

Логістика зовнішньоекономічної операції розглядається в двох площинах: в управлінській і технологічній. Організація управління виконанням контрактних (договірних) умов зовнішньоекономічних операцій, просування фінансових потоків, товару і сировини, забезпечення з товару на митній території

України відносяться до організаційного управління, а технології митного оформлення, транспортних перевезень, складських послуг, інформаційного забезпечення й оптимізація витрат на забезпечення ефективного функціонування цих ділянок зовнішньоекономічної діяльності до техногенного напрямку.

Таблиця 2.2.

Логістичні системи зовнішньоекономічних операцій

Найменування системи	Основні параметри, що вивчаються і визначаються
Контрактна закупівельна логістика	Конкурентна ціна; якість товару, сировини; форма оплати, поставки; гарантії і інші взаємостосунки сторін
Транспортна логістика	Вибір транспортного засобу; мінімізація витрат і часу
Логістика фінансових потоків	Вибір фінансових інструментів; гарантії, вексель, кредит; інкасо, акредитив, банківський переказ; мінімізація витрат, часу
Логістика запасів	Визначення оптимальної партії, запасів для задоволення існуючої потреби
Виробнича логістика	Визначення оптимальних показників при зовнішньоекономічних операціях, інвестицій, лізингу, оренди
Цінова логістика	Визначення конкурентної ціни реалізації товару
Маркетингова логістика	Визначення споживчих властивостей товару
Розподільна логістика	Вибір оптимальної системи реалізації товару
Логістика інформації	Забезпечення необхідним інформаційним потоком для управління всіма логістичними системами зовнішньоекономічної операції

Логістична система зовнішньоекономічних операцій може бути представлена у вигляді сукупності окремих логістичних систем, перелік яких приведений у табл. 2.2.

Взаємодія логістичних систем зовнішньоекономічних операцій показана на рис.2.1. Створення логістичних систем дозволяє підприємствам вирішувати ефективно проблеми отримання і організації доступу до зовнішніх ресурсів, що вимагаються для реалізації своїх задач найкращим чином. Чинники і обставини, які повинні враховуватися при створенні логістичних систем, зводяться до наступних трьох положень:

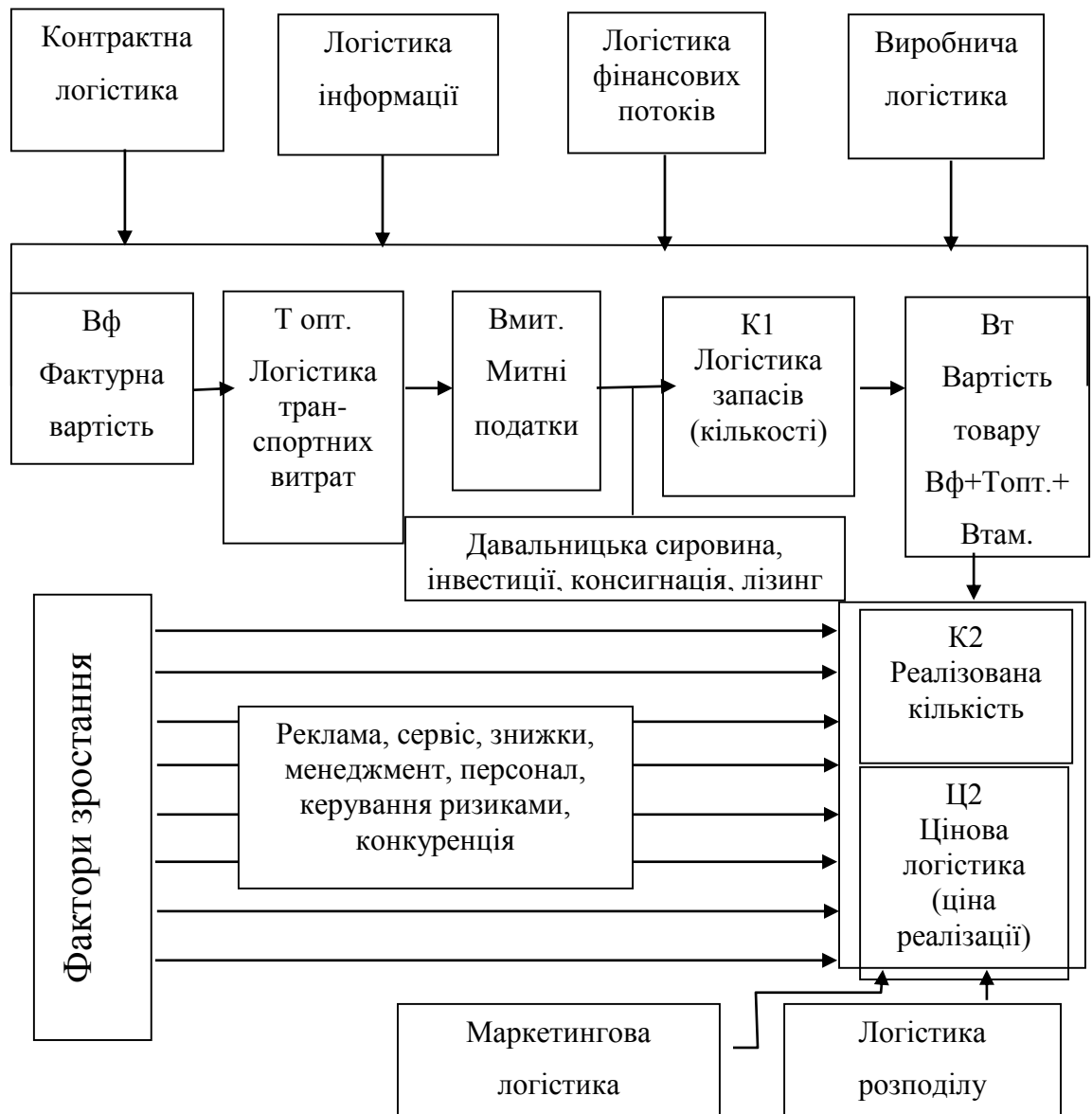


Рис. 2.1. Взаємодія логістичних систем зовнішньоекономічних операцій

1. Одним з найважливіших рішень, що приймаються підприємством, є вибір ключових ланок виробничо-збутового ланцюжка, яким слід надати основну увагу, і налагодити виконання даних операцій усередині компанії, а також ланок, що не є пріоритетними для даної компанії, які можна передавати у ведення інших членів логістичного ланцюга, що володіють великим досвідом роботи в даній області.

2. Мистецтво створення ефективних підприємницьких логістичних ланцюгів має на увазі здатність знаходити шляхи зниження витрат по висновку і реалізації операцій. Тому однією з важливих функцій керівництва підприємства,

і основним, що є в логістичному ланцюзі, буде пошук контактів і встановлення ефективних між фірмових зв'язків для сумісного здійснення всієї сукупності операцій по виробництву того або іншого товару.

3. До вступу до логістичного ланцюга підприємства спонукає не тільки прагнення понизити витрати за операцією, але й можливість сумісного створення нових інформаційних баз даних, а також отримання конкурентних переваг, які забезпечує довгострокова співпраця. Все це значно міняє цілі і пріоритети суб'єктів бізнесу, ще більше підвищує у взаєминах між ними роль таких понять, як довір'я, надійність, репутація.

Важливою часткою створення логістичних ланцюгів є свідоме використання механізмів перерозподілу ризику, оскільки тільки у разі оптимального розподілу між всіма членами логістичного ланцюга одержуваних вигоди і супутніх ризиків можна сподіватися на міцність логістичної угоди.

Іншими дуже важливими моментами логістики зовнішньоекономічних операцій, що роблять значний вплив на ефективність міжнародних операцій є:

- транспортні аспекти логістики зовнішньоекономічних операцій;
- управління запасами при проведенні експортно-імпоротної операції;
- політика цін в логістичній системі зовнішньоекономічних операцій;
- документообіг та інформаційні потоки.

При визначенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовується системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. На основі вихідних даних можна вирахувати проміжні та узагальнений показники, побудувати факторну модель, розробити формули впливу факторів на узагальнений показник, вирахувати можливі відхилення при здійсненні фінансово-господарської діяльності, обчислити резерви та обґрунтувати проблеми, які потребують негайного вирішення на управлінському рівні.

Економічне обґрунтування напрямків діяльності підприємств, які пов'язані із зовнішньоекономічною сферою господарювання може здійснюється на

підставі аналізу алгоритму проведення операцій купівлі-продажу, наведеного у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Приклад алгоритму проведення зовнішньоекономічної операції купівлі-продажу

№	Зміст етапу	Особливості виконання етапу
1	2	3
1	АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЇ Мета: Одержати підтвердження про доцільність імпорту (експорту)	
	Оцінка очікуваної вартості товару	1. Необхідно урахувати діючі ризики
	Позиціонування товару	
	Оцінка кон'юнктури ринку	
	Оцінка транспортних витрат	2. Доцільне залучення фахівців і аналітиків
	Оцінка накладних витрат і непередбачених витрат	
	Ухвалення рішення на імпорт (експорт)	
Розрахунок часу на проведення операції		
2	ВИЗНАЧЕННЯ ВИМОГ З СЕРТИФІКАЦІЇ І ЛІЦЕНЗУВАННЯ Мета: Переконаватися в наявності або відсутності обмежень по сертифікації і ліцензуванню, при необхідності організувати сертифікацію і ліцензування	
	Аналіз законодавства з сертифікації і ліцензування	1. Можливі непередбачені витрати на отримання документації, простої транспорту, відмова у видачі документів
	Отримання ліцензії	
	Отримання сертифікату якості	
	Організація фітоконтролю	2. Необхідне залучення консультаційних фірм для зниження витрат
Організація ветеринарного контролю		
Отримання сертифікату відповідності		
3.	ПОШУК ПАРТНЕРА Мета: Визначити державу і конкретного надійного партнера	
	Перевірити фінансове положення імідж, досвід роботи, положення на світовому (місцевому) ринку	1. Можливий істотний ризик по надійності партнера 2. Доцільно звернутися до консультаційних фірм
4.	УЗГОДЖЕННЯ ПРОТОКОЛУ ПРО НАМИРИ Мета: Встановити прийнятні з юридичної і економічної сторін умови операції	
5.	УЗГОДЖЕННЯ І УКЛАДЕННЯ КОНТРАКТУ Мета: Закріпити юридично всі аспекти проведення операції	
6.	АКРЕДИТАЦІЯ НА МИТНИЦІ Мета: Здійснити акредитацію компанії на конкретній митниці з метою проведення ЗЕО	

	<p>Підготовка документів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - свідоцтво про реєстрацію - статут - документи статуправління - довідка про банківські рахунки (національна і іноземна валюти) - ідентифікаційна карта - ксерокопії паспортів керівника підприємства і осіб, уповноважених для роботи з митницею
7.	ВИБІР ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ І ЗБІР ІНФОРМАЦІЇ ПРО НЬОГО
	<p>Мета: Вибрати транспортний засіб і зібрати про нього необхідну інформацію</p> <p>Для автотранспорту перевірити:</p> <ul style="list-style-type: none"> - державні номерні знаки автомобіля і причепа, документи автомобіля (технічний паспорт) для експортерів - документи водія (для експортера), зовнішній огляд - цілісність тенту, пристроїв пломбування і т.д. (для експортера) - свідоцтво про придатність автотранспортного засобу до міжнародних перевезень (Конвенція МДП) - свідоцтво про допущення автотранспортного засобу для перевезення особливих вантажів
	<p>Для залізничного вагону (контейнера) перевірити:</p> <ul style="list-style-type: none"> - номер - зовнішній огляд - цілісність пристроїв пломбування (для експортера) <p>Для плавзасобу перевірити:</p> <ul style="list-style-type: none"> - найменування, порт приписки - зовнішній огляд (для експортера) - придатність судна для перевезення даного вантажу по даній трасі (для експортера)
	<p>Необхідна оцінка ризиків, транспортних і експедиторських витрат</p>
8.	<u>ОФОРМЛЕННЯ МИТНИХ ДОКУМЕНТІВ</u>
	<p>Мета: Забезпечити правильне документальне оформлення ЗЕО</p> <p>Підготувати документи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ідентифікаційна карта - контракт-договір - рахунок-фактура (інвойс) - експертний висновок за кодом товару - товарно-транспортна накладна - довідка про декларування валютних коштів - експертний висновок про ціну товару - сертифікат походження - сертифікат УкрСепро - ветеринарний сертифікат (для товарів тваринного походження) - фітосертифікат (для товарів рослинного походження) - ліцензія - довідка про 100% попередню оплату (у разі необхідності) - довідка про транспортні витрати - платіжні доручення про оплату митних процедур, мит, акцизу
9.	ДЕКЛАРУВАННЯ ВАНТАЖУ
	Укладення договору про декларування товару
	Підготовка пакету документів (інформації), необхідних для заповнення декларації
	Визначення і заява митної вартості товару

	Заповнення вантажної митної декларації	
	ОПЛАТА НЕОБХІДНИХ ПЛАТЕЖІВ	
10.	Сплатити митні збори	
	Сплатити акциз (для імпортера)	
	Сплатити ПДВ (для імпортера)	
	ПРЕД'ЯВЛЕННЯ ДОКУМЕНТІВ І ВАНТАЖУ МИТНИЦІ	
	Узгодження з митницею місця і часу огляду вантажу	
	Пломбування вантажу (термінал)	
	ВІДПРАВКА ВАНТАЖУ	
11.	Перевірити відповідність вантажу	
	Перевірити відповідність транспортного засобу	
	Перевірити відповідність документів	
	Пломбування вантажу	
	Оформлення транспортних документів	
	Відмітка в документах про проходження митного контролю	
	Остаточна перевірка комплекту документів	
	ВІДСТЕЖУВАННЯ ВАНТАЖУ	
12.	Мета: одержати інформацію про рух вантажу	
	Сповідання одержувача про дату відправки вантажу і пересилка документів на вантаж	Ці дії не несуть характеру митних процедур, але залежать від умов контракту, умов "Інкотермс". Підстава для них - оформлені митні документи
	Передача своєму банку інформації про рух вантажу	
	Отримання від одержувача підтвердження про отримання документів на вантаж	
	УЗГОДЖЕННЯ РУХУ ГРОШЕЙ У БАНКУ	
13.	Мета: Контроль руху грошей	
	Отримання інформації про рух грошей	
	Заповнення облікової картки	
	АНАЛІЗ ПРИЧИН ВІДХИЛЕНЬ	
14.	Мета: Ухвалення рішення про списання збитків	
	ЗАКІНЧЕННЯ ОПЕРАЦІЇ, ПЕРЕВІРКА БУХОБЛІКУ	
15.	Мета: Правильне проведення операції по документах	
	- бухгалтерська перевірка	
	- здача документів у архів організації-експортера (імпортера)	
	ПРЕД'ЯВЛЕННЯ ВАНТАЖУ МИТНИЦІ	
16.	Узгодження з митницею місця і часу митного огляду	
	Перевірка з інспектором митниці цілісності пломб і зовнішньої упаковки вантажу	
	СКЛАДАННЯ АКТУ ПРО ПОРУШЕННЯ	
17.	Складання акту з представником митниці, вантажоодержувача, транспортної фірми	
	РОЗВАНТАЖЕННЯ ТРАНСПОРТНОГО ЗАСОБУ	
	Мета: Розвантажити транспортний засіб, перевірити вантаж	
	- зняття пломб	
	- розвантаження	
	- перевірка вантажу по кількості і якості на відповідність рахунку-фактурі	
	ОТРИМАННЯ ВАНТАЖУ	
18	Отримання вантажу одержувачем в його розпорядження	
	Повідомлення постачальнику і своєму банку про дату і результати митного контролю, про виконання інших зобов'язань за контрактом	

Розглянемо методику здійснення аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її практичне застосування з використанням логістичних міркувань та на прикладі підприємства, яке здійснює експортну та імпорتنу діяльність (табл. 2.4, 2.5).

Таблиця 2.4.

Похідні показники для аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за 2020-2021

№	Показники експортно-імпорتنної діяльності підприємства	Од. вим.	2020	2021
1	Контрактна вартість імпорту	тис. грн.	14000,0	12000,7
2	Акцизні збори	тис. грн.	30,3	30,3
3	Мито і митні збори	тис. грн.	65,1	70,2
4	Транспортні витрати	тис. грн.	950,8	1100,9
5	Вантажно-розвантажувальні витрати	тис. грн.	500,4	500,7
6	Складські витрати	тис. грн.	250,2	100,8
7	Експедиторські витрати	тис. грн.	240,0	160,9
8	Страхові витрати	тис. грн.	60	40
9	Інші витрати на ЗЕД	тис. грн.	50,3	100,9
10	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	45000,2	40000,9
11	Позавиробничі витрати	тис. грн.	5000,0	5000,8
12	Ціна імпорту за 1 шт.	грн.	10	10,5
13	Кількість імпорту,	шт.	2200	2000
14	Коефіцієнт кредитного впливу, частки од.		1,0222	1,0222
15	Експортна виручка за умов надання комерційного кредиту, тис. грн.	тис. грн.	51108,3	53152,5

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної підприємством, потрібно обрати критерій. В якості останнього доцільно використати співвідношення результатів від проведення різних зовнішньоекономічних операцій та витрат, пов'язаних з їх здійсненням, тобто:

$$\text{Езед} = \text{Пекс-імп} / \text{В екс-імп},$$

де Езед - критерій ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

Пекс-імп- прибуток від здійснення експортно-імпорتنних операцій;

Векс-імп - витрати на здійснення експортно-імпорتنних операцій.

Таблиця 2.5.

Похідні показники для аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за аналізований та базовий періоди

Показники	Умов. познач.	Од. вим.	2021	2020	Зміна	Темп зміни, %
1	2	3	4	5	6	7
Ефективність ЗЕД	Пек-ім / Век-ім	%	20,14	11,88	8,26	69,53
Прибуток від експортно-імпорتنних операцій (Пек-ім)	Пек +Пім	тис. грн.	11900	7855	4045	51,5
Експортно-імпорتنні витрати (Век-ім)	Век +Вім	тис. грн.	59100	66145	-7045	-10,65
Прибуток від експорту, Пек	ВРекГ - Век	тис. грн.	5000	2000	3000	150
Прибуток від імпорту, Пім	ВРімПГ - Вімп	тис. грн.	6900	5855	1045	17,85
Витрати на експорт, Век	Свир + Спв	тис. грн.	45000	50000	-5000	-11,1
Витрати на імпорт, Вім	Вк+Вн+ Ва+Вм	тис. грн.	14100	16145	-2045	-12,67
Виручка від експорту	ВРек	тис. грн.	50000,4	52000,6	-2000,2	-3,85
Виручка від імпорту ВРім	Цім*Кім	тис. грн.	21000,5	22000,6	-1000,1	-4,55
Коефіцієнт кредитного впливу	Ккв	част. од.	1,0222	1,0222	-	-
Виручка від експорту за умов надання комерційного кредиту	ВРек к	тис. грн.	51108,3	53152,5	-2044,2	-3,85
Собівартість реалізації	Свир	тис. грн.	40000,9	45000,2	-5000,7	-11,1
Позавиробничі витрати	Спв	тис. грн.	5000,8	5000,0	0,8	-
Середня ціна імпорту	Цім	тис. грн	10,5	10	0,5	5
Кількість імпорту	К	т	2000	2200	-200	-9,1
Контрактна вартість товару	Вк	тис. грн.	12000,7	14000,0	-2000,7	-14,29
Накладні витрати, Вн	Вт+Взр+Вскл+Векспед+Ватр+Він	тис. грн.	2000	2050	-50	-2,44
Акцизні збори	Ва	тис. грн.	30,3	30,3	-	100,0
Мито і митні збори	Вм	тис. грн.	70,2	65,	5,1	7,7
Транспортні витрати за базисом постачання	Вт	тис. грн.	1100,9	950,8	150,1	15,8

Продовження таблиці 2.5.						
Вантажно-розвантажувальні витрати	Взр	тис. грн.	500,7	500,4	0,3	-
Складські витрати	Вскл	тис. грн.	100,8	250,2	-150,6	-60
Експедиторські витрати	Векспед	тис. грн.	160,9	240,0	-79,1	-33,3
Страхові витрати	Встр	тис. грн.	40	60	-20	-33,3
Інші витрати	Він	тис. грн.	100,9	50,3	50,6	100

Вплив факторів на узагальнений критерій ефективності зовнішньоекономічної діяльності узагальнено у таблиці 2.6

Таблиця 2.6.

Вплив факторів на узагальнений критерій ефективності ЗЕД

Фактор	Умовні позначки	Відхилення	
		Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4
Зміна ефективності ЗЕД, у т.ч. за рахунок:	ΔЕзед	0,0826	69,53
1. Експортно-імпортних витрат	ΔЕзед Век-ім	0,0141134	11,
2. Прибутку від експортно-імпортних операцій	ΔЕзед Пек-ім	0,0684644	57,61
1.1. Витрат на експорт	ΔЕзед Взт ек	0,0096703	8,14
1.2. Імпортової собівартості товару	ΔЕзед Взт ім	0,0044431	3,74
1.1.1. Виробничої собівартості товару	ΔЕзед В вир в	0,0096703	8,14
1.1.2. Позавиробничих витрат	ΔЕзед Впв в	0	0
1.2.1. Контрактної вартості імпорту	ΔЕзед Вк	0,004348	3,66
1.2.2. Накладних витрат	ΔЕзед Вп	0,0001069	0,09
1.2.3. Акцизних зборів	ΔЕзед Ва	0	0
1.2.4. Мита і митних зборів	ΔЕзед Вм	-0,0000118	-0,01
1.2.2.1. Транспортних витрат	ΔЕзед Вт	-0,0003326	-0,28
1.2.2.2. Вантажно-розвантажувальних	ΔЕзед Взр	0	0
1.2.2.3. Складських витрат	ΔЕзед Вскл	0,0003326	0,28
1.2.2.4. Експедиторських витрат	ΔЕзед Векспед	0,0001663	0,14
1.2.2.5. Витрат на страхування	ΔЕзед Встр	0,0000475	0,04
1.2.2.6. Інших витрат	ΔЕзед Він	-0,0001069	-0,09
2.1. Прибутку від експорту	ΔЕзед Пек	0,0507632	42,73
2.2. Прибутку від імпорту	ΔЕзед Пім	0,0176744	14,88
2.1.1. Виручки від експорту	ΔЕзед ВРекГ	-0,0338342	-28,48
2.1.2. Витрат на експорт	ΔЕзед Взт ек, Пек	0,0845974	71,21
2.2.1. Виручки від імпорту	ΔЕзед ВР ім	-0,0169171	-14,24

Продовження таблиці 2.6.			
2.2.2. Імпортної собівартості	ΔЕзед Взт ім, Пім	0,0346064	29,13
2.1.1.1.Виручки від експорту та комерційного кредиту	ΔЕзед ВР ек к	-0,0338342	-28,48
2.1.1.2.Коефіцієнта кредитного впливу	ΔЕзед Ккв	0	0
2.1.2.1.Собівартості реалізації	ΔЕзед Ввир, Пек	0,0845974	71,21
2.1.2.2.Позавиробничих витрат	ΔЕзед Впв, Пек	0	0
2.2.1.1.Середньої ціни імпорту	ΔЕзед Цім	0,0186159	15,67
2.2.1.2. Кількості імпорту	ΔЕзед К ім	-0,035533	-29,91

Факторний аналіз динаміки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства показав, що в періоді, який аналізується, ефективність від проведення зовнішньоекономічних операцій зросла на 69,53% через підвищення прибутку на 51,5% і зниження експортно-імпортних витрат на 10,65%. Прибуток від експортування привніс вагомий внесок у зміну узагальненого показника, ніж прибуток від імпорту: 42,73% проти 14,88%, незважаючи на кількісну перевагу останнього. Слід зауважити, що протягом періоду, який аналізується, підприємство сповідає експортоорієнтовану стратегію. Тотожно змінюються і витрати: зовнішньоторговельна вартість експорту скорочується більшими темпами ніж вартість імпорту, що вносить відповідне корегування в узагальнений показник, тобто 8,14% проти 3,74%. Незважаючи на скорочення надходжень виручки від експорту на 3,85% та виручки від імпорту на 4,55%, витрати на експорт-імпорт скорочувались більшими темпами, що дозволило перекрити негативний вплив зменшення виручки від реалізації, тобто по експорту 71,21% проти – 28,48%, по імпорту 29,13% проти – 14,24%. Оскільки коефіцієнт кредитного впливу за умовами надання комерційного кредиту не змінився, то виручка від експорту внесла такі ж зміни в показник ефективності, як і виручка готівкою. Але на базі обчислень підприємство повинно підтримувати укладення контрактів з наданням комерційного кредиту, оскільки вони підвищують ефективність експортних угод. Зниження собівартості реалізації на 11,1% відіграло позитивну роль у підвищенні прибутку від експорту і, як підсумок, збільшило узагальнений

показник на 79,35%.

Позавиробничі витрати – невід'ємна частка маркетингових витрат, спрямованих на сприяння товароруху. Оскільки вони не змінилися у періоді, який аналізується, то на узагальнений показник це ніяк не вплинуло. Зниження кількості імпорту на 9,1% і підвищення цін на нього на 5% негативно вплинуло на критерій ефективності. Скорочення контрактної вартості імпорту на 14,29%, накладних витрат – на 2,44%, незмінність акцизів і підвищення митних тарифів на 7,7% у кінцевому підсумку сприяло позитивним зрушенням в ефективності імпортних угод. Багатономенклатурність накладних витрат у зовнішньоторговельній вартості товару майже не відіграла суттєвої ролі у впливі на критерій ефективності експортно-імпортних операцій: зростання транспортних витрат на 15,8% та інших відшкодувань на 100% компенсується зниженням складських витрат на 60%, експедиторських витрат на – 33,3%, витрат на страхування на – 33,3%, що в кінцевому підсумку збільшило узагальнений показник на 0,09%.

Виходячи з аналізу можна визначити заходи, які сприятимуть підвищенню ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства у перспективі.

До них відносяться такі заходи. По-перше, слід переглянути зміст імпортних операцій та відносини з приводу імпорту. Треба переглянути імпортні контракти в частині щодо умов базисного постачання (транспортні й експедиторські витрати), а також розглянути можливість часткового бартеру готовою продукцією в рахунок постачання імпортової сировини. Такий захід на перших етапах діяльності може призвести до зниження ефективності зовнішньоекономічних операцій на 2-3%, але значно скоротить складські витрати, позбавить від значної кількості залишків готової продукції, підвищить загальний рівень доходів, прискорить обертання продукції.

По-друге, в галузі експортно-імпортової діяльності треба надавати пріоритетного значення експортуванню, тобто підприємству рекомендується впроваджувати експортоорієнтовану політику. З цією метою потрібно поступово

зменшувати виробничу собівартість. Це дасть можливість підвищити позавиробничі витрати (маркетингові): витрати на додаткову рекламу, на упаковку, дизайн; одним словом – спрямувати витрати на досягнення максимальної мобільності в галузі товароруху.

Така політика в галузі зовнішньоекономічної діяльності підприємства сприятиме підвищенню ефективності його експортно-імпортних операцій, а також налагодженню інтеграційних зв'язків із закордонними партнерами, що врешті рещт забезпечить прибуткове функціонування підприємства.

Отже, розглянута методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної вітчизняними підприємствами свідчить про те, що вона може досить обґрунтовано використовуватися на практиці, бо є простою та прийнятною для оцінки ефективності будь-якої операції, що здійснює підприємство як у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

2.3. Розробка пропозицій щодо використання новітніх технологій для удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю торговельного підприємства

Управляти взаємостосунками – це означає залучати нових покупців, нейтральних покупців перетворювати на лояльних клієнтів, відданих клієнтів робити своїми бізнес-партнерами (агентами). Така схема діє на будь-якому ринку: починається із залучення нових клієнтів, потім будуються відносини з цими клієнтами, а потім вже вони самі створюють мережу агентів по залученню. Працювати за такою схемою дозволяє лише грамотне управління взаємостосунками з клієнтами.

Як і будь-який проект, CRM-проект повинен починатися з ідеї, стратегії і плану. Далі розробляються регламенти і правила, процеси по роботі з клієнтами, посадові інструкції співробітників. Автоматизація процесу взаємостосунків з клієнтами є важливим, але не першорядним кроком при побудові клієнт-орієнтованої компанії. Адже програмний продукт - це зручний інструмент, який стане підтримкою вже існуючим регламентам і процесам, і розвиватиметься разом з компанією. Будується фундамент, на якому цеглина за цеглинкою зростає зразковий клієнт-орієнтований бізнес.

CRM-модель – це референтне представлення кращих практик ведення клієнторієнтованого бізнесу в конкретній галузі. CRM-моделі створені для того, щоб клієнт одержав максимально ефективне рішення своїх бізнес-задач при мінімальних витратах.

Готова CRM-модель охоплює повний спектр ведення взаємостосунків з клієнтами на трьох рівнях управління компанією:

- стратегічному
- тактичному
- операційному

Тепер підприємство одержує не просто програмний продукт, що вимагає налаштувань під свій бізнес, але готове рішення по управлінню продажами, маркетингом і обслуговуванням [35].

Грунтуючись на стратегічних цілях компанії, цільових сегментах, портфелі продуктів, каналах збуту, визначається оптимальна CRM-модель для бізнесу клієнта.

Продукти компанії Terrasoft допомагають тисячам користувачів вистроювати якісні взаєностосунки з клієнтами і партнерами, управляти бізнес-процесами підприємства, організувати сервісне обслуговування, автоматизувати контакт-центри.

В основі всіх продуктів Terrasoft – могутня і гнучка платформа, що дозволяє повністю конфігурувати будь-яке рішення. Ядром продуктів Terrasoft є модуль управління бізнес-процесами, що містить повний інструментарій для автоматизації процесів будь-якої складності.

Програмний продукт Terrasoft CRM включає опис клієнт-орієнтованої моделі бізнесу, бізнес-процеси продажів, маркетингу і сервісу, ключові показники діяльності, набутований.

При цьому, гнучкі можливості Terrasoft CRM дозволяють набувати систему з урахуванням унікальних особливостей бізнесу замовника.

Розглянемо, які можливості для удосконалення управління зовнішньо-економічною діяльністю, ведення взаєностосунків з клієнтами і партнерами, управління бізнес-процесами підприємства ТОВ "Техніка" надають програмні продукти компанії Terrasoft.

Бізнес-задачі, в рішенні яких допомагає Terrasoft CRM:

1. Залучення клієнтів.
2. Виконання проекту, поставка обладнання.
3. Сервісне обслуговування.
4. Просування продукції.

Функції "Задачі Функції "Задачі залучення клієнтів" такі:

- ✓ Робота менеджерів відповідно до бізнес-процесів.

- ✓ Планування продажів, управління перспективними операціями.
- ✓ Наявність повної історії попередніх взаємостосунків з клієнтами.
- ✓ При формуванні пропозиції автоматичний вибір кращої ціни від постачальників.
- ✓ Автоматизація рутинної роботи з документами:
 - Формування прайс-листа;
 - Формування специфікацій і комерційних пропозицій.
- ✓ Швидке формування складних комплектів устаткування з обліком:
 - Рентабельності;
 - Податків, витрат на митницю;
 - Спеціальних цін, знижок.
- ✓ Аналіз продажів по різних параметрах; використання воронки продажів.

Бізнес-задача "Виконання проекту, поставка обладнання" орієнтована на:

1. Управління проектом:

- Формування команди проекту;
- Планування за допомогою мережного графіка;
- Організація роботи по бізнес-процесу;
- Розподіл задач між співробітниками;
- Повний контроль за ходом виконання проекту.

2. Управління документообігом за проектом:

- Формування стандартних документів (специфікації, акти);
- Формування бухгалтерських документів в CRM-системі; інтеграція з фінансовою системою;
- Візування документів;
- Підтримка версійності документів.

3. Розрахунок прибутку за проектом з урахуванням витрат на устаткування і трудовитрат на виконання робіт.

Задача "Сервісне обслуговування" передбачає:

1. Організація роботи сервісної служби відповідно до регламентів:

- Автоматичне визначення часу відповіді на запит клієнта відповідно до договірних зобов'язань;
 - Автоматичне визначення пріоритетності запиту відповідно до категорії клієнта.
2. Наявність повної історії змін по кожному запиту:
 - Відповідальні виконавці;
 - Терміни виконання.
 3. Наявність повної історії "життя" серійної одиниці устаткування.
 4. Виділення «проблемних» продуктів. Прозора звітність по запитах клієнтів і трудовитратах співробітників сервісної служби.

У задачу "Просування продукції" входить наступне:

1. Календарне планування всіх маркетингових заходів:
 - Бюджет;
 - Терміни;
 - Відповідальні;
 - Об'єкти дії.
2. Облік відгуку на маркетингові заходи:
 - Фіксація інтересу;
 - Здійснення продажу.
3. Сегментація клієнтів по вибраних параметрах.
4. Автоматизація рутинної роботи по підготовці листів, наклейок, електронній розсилці.
5. Аналіз активності конкурентів.

Для удосконалення ЗЕД підприємства ПрАТ «Інтелс» рекомендується використовувати модуль "Планування і контроль виконання планів" програми Terrasoft CRM, оскільки в цьому модулі є універсальне середовище управління показниками діяльності компанії (фінансовими або кількісними)

У розділі [Планування] надається можливість складання планів для різних відділів підприємства. Наприклад, відділ продажів може виконувати планування потенційних операцій, а відділ управління персоналом – планування середньої

кількості співробітників. По закінченню періоду можна зробити розрахунок фактичних значень показників і зіставити їх з плановими.

Використовуючи розділ [Планування], можна прорахувати і передбачити фінансове майбутнє підприємства (його прибуткової і витратної частин), як розвиватиметься підприємство в наступному місяці, кварталі, році, як і на що витрататимуться зароблені гроші.

2. Вибір періодів планування

3. Внесення планованих значень показників. Плановані значення відображаються в колонках [План] реєстру планування для кожного тимчасового періоду і показника відповідно.

Для отримання залишку за підсумками періоду рекомендуємо приходи указувати з позитивним знаком, а витрати – з негативним.

Для створення або редагування показника використовуються відповідно команди [Добавити елемент] або [Змінити] контекстного меню області управління.

При виборі даних команд активується картка показника, що дозволяє внести/змінити всю необхідну інформацію про елемент.

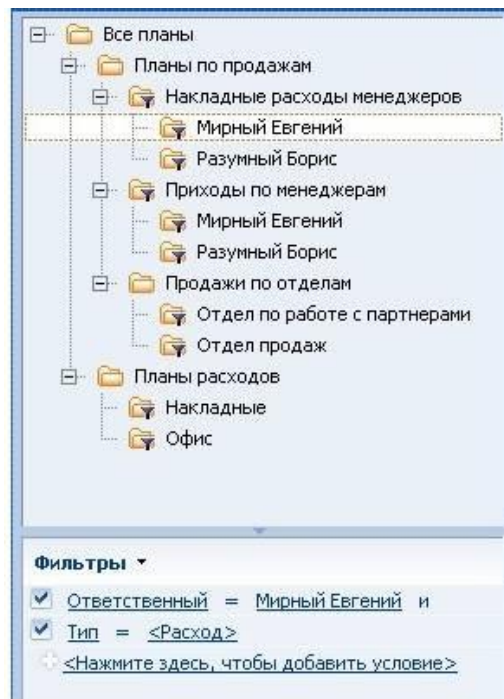


Рис. 2.4. Побудова показників в Terrasoft CRM



Рис. 2.5. Карточка показника

Карточка показника містить наступні поля для заповнення:

- [Назва] – назва показника;
- [Функція] – функція розрахунку фактичних значень, відповідна цьому показнику. Якщо необхідно, наприклад, скласти план продажів по продуктах, треба вибрати функцію Func_Offerings.
- [Особиста] – дана опція ідентифікує створений показник як особистий і приховує його для всієї решти користувачів Terrasoft CRM.

Показники можна об'єднувати в логічні групи. Для цього необхідно створити відповідну групу, використовуючи команду [Добавити групу] контекстного меню області управління, а потім додавати елементи саме до

створеної групи. За своєю суттю, група показників також є показником, а тому має такі ж функціональні особливості.

Оперативний контроль виконання задач можна здійснювати в реєстрі задач, одержавши наприклад, список прострочених задач по співробітнику. У реєстрі можна також побачити, які задачі виконані, а які знаходяться в роботі (поле [Стан]).

Ефективним інструментом оперативного контролю є звіти. З розділу [Задачі] можна одержати, наприклад, наступні звіти:

- задачі по відповідальних (список задач з угрупованням по відповідальних);
- прострочені задачі за проектами (перелік незавершених задач, плановий термін виконання яких пройшов, з угрупованням за проектами);
- список задач (загальний список задач з можливістю фільтрації по різних параметрах);
- інші звіти.

Розділ [Планування] дозволяє виконати планування і контроль продажів в різних зрізах:

- по менеджерах;
- по лінійці продуктів;
- по клієнтських сегментах[45].

У цьому розділі можна одержати співвідношення фактичних показників і запланованих. Всі підрахунки автоматизовані. Формування плану продажів здійснюється за наступним алгоритмом:

1. Створення періодів і функцій розрахунку показників у відповідних довідниках системи.
2. Створення показників і прив'язка їх до відповідних функцій розрахунку.
3. Вибір періодів планування.
4. Введення планованих значень показників по вибраних тимчасових періодах.
5. Розрахунок фактичних значень показників, зіставлення з їх плановими

значеннями.

Пропонований Terrasoft продукт відрізняє висока якість і очевидна ефективність. Terrasoft CRM – це більше, ніж просто CRM-система. Вона дозволяє автоматизувати найрізноманітніші задачі, аж до автоматизації діяльності всієї компанії. Система володіє величезним функціоналом і великою гнучкістю, і це ті ключові показники, які привели її до успіху на ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Метою даної кваліфікаційної роботи є – дослідження можливостей і обґрунтування напрямків стратегічного планування та удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю на торговельному підприємстві, як однієї з умов його конкурентноздатності на ринку інтелекту, праці і товарів. Виходячи з вищевикладеної цілі нами були вивчені такі теоретичні аспекти

- сутність управлінської діяльності, її природа, цілі та критерії;
- організація управління зовнішньоекономічною діяльністю сутність, функції, складові
- специфіка вибору організаційних структур управління зовнішньоекономічною діяльністю, стратегічні профілі міжнародних компаній

В другому розділі був проведений аналіз процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

А саме проведена оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Зроблений аналіз окремих показників ефективності і комплексного показника ефективності діяльності ПрАТ «ІНТЕЛС» показав, що в підприємстві є як позитивні, так і негативні зміни. До позитивних варто віднести збільшення об'ємів товарообігу та валового доходу, підвищення продуктивності праці, прискорення оборотності оборотного капіталу.

Вивчення чинників, що вплинули на комплексний показник ефективності, показало необхідність приділяти першочергову увагу збільшенню прибутку: підприємству необхідно направити зусилля на пошук і використання можливостей збільшення прибутку.

Зростанню прибутку може сприяти маніпулювання трьома основними складовими рентабельності: збільшення норми прибутку, зменшення маси витрат, прискорення товарооборотності. Це основні змінні, хоча відомо більш 30 чинників від яких залежить прибутковість роботи. У практиці роботи можна використовувати традиційні напрямки зростання прибутку - ріст об'ємів виручки від реалізації, зниження витрат і т.ін., але потрібно освоювати і нові шляхи нарощування прибутку, відкриті в ході ринкових перетворень. Серед них

основними є: диверсифікація напрямків діяльності і наданих послуг з урахуванням їхньої прибутковості; нова філософія взаємовідносин із контрагентами; використання можливостей ризикової діяльності; інноваційна політика; оптимальні масштаби підприємства; використання можливостей мінливості кон'юнктури ринку; вигідне розміщення грошових ресурсів.

А також, були розглянуті економічні аспекти прогнозування ефективності зовнішньоекономічної діяльності, які сприятимуть підвищенню ефективності здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства у перспективі.

До них відносяться такі заходи. По-перше, слід переглянути зміст імпорتنих операцій та відносини з приводу імпорту. Треба переглянути імпортні контракти в частині щодо умов базисного постачання (транспортні й експедиторські витрати), а також розглянути можливість часткового бартеру готовою продукцією в рахунок постачання імпортової сировини. Такий захід на перших етапах діяльності може призвести до зниження ефективності зовнішньоекономічних операцій на 2-3%, але значно скоротить складські витрати, позбавить від значної кількості залишків готової продукції, підвищить загальний рівень доходів, прискорить оборення продукції.

По-друге, в галузі експортно-імпортової діяльності треба надавати пріоритетного значення експортуванню, тобто підприємству рекомендується впроваджувати експортоорієнтовану політику. З цією метою потрібно поступово зменшувати виробничу собівартість. Це дасть можливість підвищити позавиробничі витрати (маркетингові): витрати на додаткову рекламу, на упаковку, дизайн; одним словом – спрямувати витрати на досягнення максимальної мобільності в галузі товароруху.

Така політика в галузі зовнішньоекономічної діяльності підприємства сприятиме підвищенню ефективності його експортно-імпортних операцій, а також налагодженню інтеграційних зв'язків із закордонними партнерами, що врешті рещт забезпечить прибуткове функціонування підприємства.

Отже, розглянута методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, здійснюваної вітчизняними підприємствами

свідчить про те, що вона може досить обґрунтовано використовуватися на практиці, бо є простою та прийнятною для оцінки ефективності будь-якої операції, що здійснює підприємство як у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Нами запропоновано зміст заходів, щодо покращення ефекту від зовнішньоекономічних операцій, а також запропоновано впровадження принципів і методів техніко-економічної оцінки зовнішньоекономічних операцій.

Дана кваліфікаційна робота має, на наш погляд, практичне значення і може бути основою для подальшого розвитку й удосконалення стратегічного планування і управління зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Інтелс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України ; Закон України "Про оплату праці" ; Закон України "Про відпустки" / Верховна Рада України. К.: Парламентське видавництво, 2017. 152с.
2. Абрамцова Т., Авер'янова Є., Богданов В., Василенко В., Діброва Н. Зовнішньоекономічна діяльність. Д.: ТОВ "Баланс-Клуб", 2016. 175 с.
3. Авер'янова Є., Беланова І., Василенко В., Діброва Н., Єременко І. Зовнішньоекономічна діяльність. Д.: Баланс-Клуб, 2014. 143 с.
4. Андреюк Н. В., Минчинська І. В. Планування діяльності підприємства. Ірпінь, 2015. 162 с.
5. Анцелевич Г. О., Голубєва В. О., Злуніцина Т. В., Ковалевська Л. І., Юлдашев О. Х. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. К.: МАУП, 205. 272 с.
6. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Д.: ДДФЕІ, 2012. 585с.
7. Батенко Л. П., Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В. Є., Оберемчук В. Ф. Планування діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2015. 384 с.
8. Батченко Л. В., Дроздова Г. М., Дятлова В. В., Ткаченко О. Г., Семенова Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика сучасного менеджменту. Донецьк: Норд-Прес, 2015. 244 с.
9. Білик М.Д. Розрахункові відносини у зовнішньоекономічній діяльності підприємств: сутність та оцінка доцільності застосування різних форм розрахунків // Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 3. С.54-60.
- 10.Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці. — К.: Кондор, 2005. — 329 с.
- 11.Бортник О.М. Міжнародний розподіл праці та експорт-імпорт продукції // Формування ринкових відносин в Україні.- 2004.- № 5.- С.76-83.
- 12.Георгіаді Н. Г., Князь С. В. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Л.: Львівська політехніка, 2014. 196 с.

13. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства. Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2015. 206 с.
14. Демьяненко А.Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия // Економіка. Фінанси. Право. 2005. № 2. С.22-28.
15. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Знання, 2016. 462 с.
16. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 332 с.
17. Дроздова Г. М., Зякун В. В. Термінологічний словник з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Донецьк: ДонДУУ, 2016. 114 с.
18. Ескін К.Е. Тенденції та чинники змін зовнішніх товаропотоків України в період економічного піднесення // Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 4. С.124-1128.
19. Жнякін Б. О., Краснова В. В. Економіка підприємства. Донецьк: Альфа-прес, 2005. 160 с.
20. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. К.: Кондор, 2017. 168с.
21. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність". К.: Видавничий дім "ІнЮре", 2014. 54с.
22. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності. К.: Держкомстат України, 2014. 146 с.
23. Кандиба А. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Аграрна наука, 2014. 506 с.
24. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Знання-Прес, 2012. 384с.
25. Козловський В. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Практикум. Вінниця: ВДГУ, 2021. 124 с.
26. Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2013. 208 с.

27.Кредісов А. І., Березовенко С. М., Волошин В. В., Биков Г. М., Мазуренко В. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. К.: ВІРА-Р, 2012. 544с.

28.Кузьмін О. Є., Загородній А. Г., Гладунський В. Н., Підгородецький Я. І., Фещур Р. В. Зовнішньоекономічна діяльність. Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2013. 123с.

29.Кушнір І. В. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності. Миколаїв: Миколаївська обласна друкарня, 2004. — 99 с.

30.Лазебник Л. Л., Данілов О. Д. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Ірпінь: Національна академія держ. податкової служби України, 2005. 158 с.

31.Мазаракі А. А., Юхименко В. В., Серова Л. П., Гребельник О. П., Ліпіхіна Т. Д. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. К.: КНИГА, 2013. 272с.

32.Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності. К., 2003. 160с.

33.Мельник В. В., Козюк В. В. Міжнародна інвестиційна діяльність. Т.: Карт-бланш, 2013. 249с.

34.Міжнародна економічна інтеграція на початку ХХІ століття. К.: Знання України, 2014. 299с.

35.Ніньовська З. Практичні поради суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України // Юридичний журнал. 2004№ 10. С.48-52.

36.Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України. К.: КНЕУ, 2013. 948 с.

37.Окремі види зовнішньоекономічних операцій // Дебет-Кредит. 2004. № 52. С.38-62.

38.Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій. К.: Либідь, 2005. 720 с.

39.Світова економіка та міжнародні економічні відносини. К.: НУХТ, 2003. 19с.

40. Сонюк В. А. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. К., 2003. 30с.
41. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. К.: Каравела, 2005. 311 с.
42. Теорія і практика сучасної економіки: Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 15-17 вересня 2004р. / З.В. Герасимчук. Черкаси: ЧДТУ, 2004. 312с.
43. Третя міжнародна науково-практична конференція молодих вчених "Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації": Ч. 1. Т.: Економічна думка, 2006. 452 с.
44. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці. Житомир: ЖДТУ, 2004. 378 с.
45. Чаюн І. О. Економіка підприємства. К.: КНТЕУ, 2005. 569 с.
46. Шевелюк Я.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації // Формування ринкових відносин в Україні. 2002. № 4. С.46-48.
47. Шегда А. В., Нахаба М. П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства К.: Знання, 2006. 615 с.
48. Яковлев О. І., Устич А. О. Планування діяльності підприємства. Х.: Консум, 2005. 88 с.