

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

В.о. завідувача кафедри

 Омельченко В.Я.
(підпис) (ПБ завідувача кафедри)

«01» червня 2023р.

**«РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент зовнішньоекономічної
діяльності»

Горковенко Данила Олександровича
Науковий керівник:

Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Гапонюк Ольга Іванівна к.е.н., доцент

Начальник навчально-методичного

відділу Донецького державного

університету внутрішніх справ

(м. Кропивницький)

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 76 С

Секретар ЕК 

«13» червня 2023 р.

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ППІ завідувача кафедри)

« _____ » _____ 20__ р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Горковенко Данил Олександрович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу

керівник роботи Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: розробка інструментарію процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з використанням принципів маркетингу.

Об'єкт дослідження: Процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу

Предмет дослідження: Конкретний досвід зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах маркетингу

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фактори розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

1.2 Стратегія розвитку підприємства і її вплив на систему управління

1.3 Маркетингова складова розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства і практиці його системи управління

2.2 Оцінка результатів управління зовнішньоекономічною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо»







2.3 Особливості та проблеми у поточній системі управління

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1 Ризики та їх вирішення у зовнішньоекономічній діяльності

3.2 Вдосконалення стратегій зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві СП ТОВ «Модерн-Експо»

5. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Студент


(підпис)

Горковенко Д.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Ткаченко О.Г.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Фактори розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	8
1.2 Стратегія розвитку підприємства і її вплив на систему управління.....	11
1.3 Маркетингова складова розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1 Загальна характеристика підприємства і практиці його системи управління	28
2.2 Оцінка результатів управління зовнішньоекономічною діяльністю СП ТОВ "Модерн-Експо"	33
2.3 Особливості та проблеми у поточній системі управління	41
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ	47
3.1 Ризики та їх вирішення у зовнішньоекономічній діяльності	47
3.2 Вдосконалення стратегій зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві СП ТОВ «Модерн-Експо»	52
Висновки до розділу 3.....	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Тема залишається актуальною незалежно від конкретного часу, оскільки зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою бізнесу в сучасному глобальному світі. Процес глобалізації, швидкі технологічні зміни, відкритість ринків та зростаюча конкуренція ставлять підприємства перед викликами ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Маркетинговий підхід в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підприємствам ефективно впливати на зовнішні ринки, ідентифікувати та задовольняти потреби міжнародних споживачів, розробляти стратегії продажу та просування продукції за кордоном. Такий підхід передбачає вивчення ринку, аналіз конкурентного середовища, впровадження маркетингових інструментів для просування товарів та послуг на зовнішніх ринках.

Основні фактори, які підтримують актуальність даної теми, включають:- глобалізація економіки: підприємства знаходяться в умовах зростаючої конкуренції на міжнародних ринках і повинні розвивати ефективні стратегії маркетингу, щоб привернути увагу зарубіжних клієнтів;- збільшення міжнародної торгівлі: міжнародний обсяг торгівлі продовжує зростати, що створює нові можливості для підприємств розширення своєї діяльності на зовнішніх ринках. Маркетинговий підхід допомагає підприємствам адаптуватися до змін у міжнародному бізнес-середовищі та вивчати потреби та вимоги міжнародних споживачів;- розвиток інформаційних технологій: завдяки розвитку ІТ-сфери підприємства мають доступ до великої кількості інформації про зовнішні ринки, конкурентів та споживачів. Це дозволяє ефективно використовувати маркетингові інструменти для аналізу та просування продукції на зовнішніх ринках; - зростання конкуренції: за рахунок глобалізації економіки з'являються нові конкуренти на міжнародних ринках. Підприємства повинні розробляти ефективні стратегії маркетингу, щоб виділитися серед конкурентів і привернути увагу споживачів; - розвиток електронної комерції: за допомогою Інтернету підприємства можуть

безпосередньо взаємодіяти з міжнародними споживачами і пропонувати свою продукцію через електронні платформи. Маркетингові стратегії для електронної комерції дозволяють ефективно просувати товари та послуги на зовнішніх ринках.

Враховуючи ці фактори, продовження маркетингового підходу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю є необхідним для підприємств, які бажають бути конкурентоспроможними на міжнародних ринках. Цей підхід допомагає залучати нових клієнтів.

Основною метою дослідження є розробка інструментарію процесів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з використанням принципів маркетингу.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені такі головні завдання:

- 1) розглянути фактори, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- 2) дослідити зовнішньоекономічну стратегію підприємства;
- 3) визначити маркетинговий підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- 4) провести огляд поточних практик та методів управління зовнішньоекономічною діяльністю Модерн Експо;
- 5) зробити оцінку результатів управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- 6) виявити ризики та їх вирішення у зовнішньоекономічній діяльності;
- 7) винайти шляхи вдосконалення стратегій зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві СП ТОВ «Модерн Експо».

Об'єктом дослідження є процеси управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу.

Предметом дослідження є конкретний досвід зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах маркетингу.

В роботі при дослідженні застосовані такі методи, як порівняльний аналіз: даний метод дослідження передбачає порівняння різних підприємств,

які успішно використовують маркетингові підходи в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Порівняльний аналіз допоможе виявити найкращі практики та принципи, які можна застосувати для розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві; синтез із маркетинговим підходом: цей метод передбачає синтезування маркетингових концепцій та підходів для управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Це включає аналіз літератури та використання інших джерел для збору інформації про сучасні маркетингові тенденції та практики в сфері зовнішньоекономічної діяльності; емпіричні дослідження: цей метод дозволяє отримати первинну інформацію про поточний стан управління зовнішньоекономічною діяльністю та виявити проблеми та перспективи розвитку.

Робота може мати практичне значення для підприємств та бізнес-середовища, зокрема, в аспектах покращення конкурентоспроможності: розробка стратегій маркетингу для зовнішньоекономічної діяльності допоможе підприємству зайняти сильну позицію на ринку і привернути нових клієнтів. Дослідження ринку та визначення потреб цільової аудиторії допоможуть виробникам налаштувати свою зовнішньоекономічну діяльність таким чином, щоб задовольняти потреби споживачів ефективніше, ніж конкуренти; розширення ринків збуту: дослідження ринків зовнішнього споживання та аналіз тенденцій розвитку можуть виявити нові можливості для підприємства. Результати досліджень можуть підказати, які ринки варто розглядати для розширення експортної або імпоротної діяльності; ефективне управління ресурсами: робота може досліджувати питання ефективного управління ресурсами під час зовнішньоекономічної діяльності, таких як людські ресурси, фінансові кошти та матеріальні активи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Фактори розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Розвиток управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства пов'язано із багатьма факторами, що впливають на саму діяльність і формують вимоги до системи управління, її зміни і розвитку.

На сьогодні не існує загальноприйнятої класифікації факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД). Систематизація поглядів більшості авторів дозволяє зазначити, що більшість дослідників поділяють фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність на зовнішні та внутрішні [1], різниця полягає лише в кількості та видах факторів. Так, І.В. Бабій серед груп факторів внутрішнього середовища, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність промислових підприємств, виділяє: економічні; організаційні; соціально-психологічні. До факторів зовнішнього середовища він відносить:

- 1) фактори впливу з боку державних механізмів (економічні, політичні, соціальні, адміністративні, інституційні та правові);
- 2)) фактори впливу з боку ринкових механізмів (економічні, організаційні) [2, с.114].

Зі свого боку Л.Г. Ліпич та А.А. Фатенок-Ткачук вважають за доцільне поділ зовнішніх факторів на макрофактори (політико-правові, загальноекономічні, законодавчі, адміністративні, природно-кліматичні, соціально-психологічні, технологічні, історико-стандартизаційні та фактори взаємозамінності) та мікросередовища (політичні, законодавчі, правові). економічні, соціальні, часові та фактори неформального обмеження діяльності) [3, с.29]. З позиції управління на державному рівні такий підхід є більш виправданим.

З точки зору А. Якушева, зовнішні чинники доцільно розрізняти на фактори впливу країни-виробника та країни-партнера на двох рівнях – «державному» та «ринковому». При цьому до зовнішніх факторів мікросередовища автор відносить чинники, що впливають на рівні держави, де працює підприємство, але не впливають на окремих суб'єктів господарювання (наприклад, зміни державної політики). На макрорівні

вказуються фактори, що впливають на іноземних конкурентів і країну-партнера. За своїм змістом фактори, що виникають на рівні країни-виробника або країни-партнера, є тотожними факторами впливу на експортно-імпорتنу діяльність підприємства, тому з них доцільно вибрати лише одну класифікаційну ознаку. І.В. Бабій пропонує класифікувати фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність з позиції управління ними та виокремлює керовані та некеровані фактори. До керованих факторів автор відносить

ті фактори, на які підприємство може впливати в необхідному напрямку з точки зору зовнішнього середовища та їх відкритості до такого впливу, до некерованих чинників, які можуть бути змінені за рахунок внутрішнього середовища [4, с.53]. Позитивним аспектом запропонованого підходу є те, що,

керовані фактори не завжди можуть бути пов'язані з внутрішнім середовищем підприємства, а некеровані – із зовнішнім, оскільки підприємство, використовуючи певний внутрішній фактор, може впливають не тільки безпосередньо на свою діяльність, а й на ринок у цілому. Слід зазначити, що неможливо чітко розподілити всі фактори на керовані та некеровані, тому їх доцільно уточнити як керовані, частково керовані та некеровані. Ряд авторів наводять окремі класифікації факторів, що впливають на експортну та імпорتنу діяльність підприємства [5].

Серед загальних класифікаційних ознак виділяють однакові групи факторів впливу як для експортної, так і для імпорتنної діяльності. Це - ступінь стимулювання експортно-імпорتنної діяльності; ступінь керованості; затримка; рівень покриття; сфера впливу; ударний ефект; ступінь важливості; рівень складності [6, с.63].

З урахуванням сучасних розробок у табл. 1.1 наведено класифікацію найбільш суттєвих факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів господарювання і формування їх систем управління.

Таблиця 1.1

Критерії і види факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Критерій	Вид фактору
Джерело виникнення	- зовнішні (фактори макро- і мікросередовища); - внутрішні (пов'язані з діяльністю підприємства)
Можливість управління	- контрольовані; - частково-контрольовані; - неконтрольовані.
Вид ЗЕД	- фактори впливу на експортну діяльність; - фактори впливу на імпорتنу діяльність
Специфіка впливу	- загальні; - специфічні.
Характер впливу на ефективність ЗЕД	- позитивний; - негативний;

Також вважаємо доцільним поділити фактори за специфікою впливу на: загальні - впливають на зовнішньоекономічну діяльність усіх підприємств (інфляція, зміни валютного курсу, зміни в податковому законодавстві, зміни в правовому полі, військові конфлікти та інші внутрішні та зовнішні фактори);

специфічні - це фактори, пов'язані з конкретним видом діяльності підприємства або окремої компанії (наприклад, для металургійних компаній.

Важливою особливістю є визначення характеру впливу на управління зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки це відображається на результатах діяльності, що особливо важливо для підприємств, що є великими експортерами.

1.2 Стратегія розвитку підприємства і її вплив на систему управління

Формування стратегії розвитку підприємства – це реалізація концепції, яка поєднує в собі цільовий і цілісний підходи до діяльності підприємства, що дозволяє поставити цілі розвитку, порівняти їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та привести в лінії шляхом розробки та реалізації системи стратегії [7, с.107].

Якщо зовнішньоекономічна діяльність у загальних результатах займає незначне місце, то навряд чи доцільно витратити багато зусиль на розробку спеціальної міжнародної стратегії [8, с.164]. У реаліях сьогодення, зі збільшенням масштабів зовнішньоекономічної діяльності, а також з урахуванням зростання рівня конкуренції на міжнародних ринках, необхідно не тільки мати спеціальні стратегії, а й створювати міжнародний стратегічний менеджмент. система. Він включає не тільки розробку стратегії, але й реалізацію стратегії, а також стратегічний контроль. Для визначення поточної стратегії згідно з теорією А. А. Томпсона та Дж. Стрікланда існує п'ять зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб зрозуміти реалізовану стратегію [8, с.165].

До зовнішніх факторів належать: розмір підприємства та ступінь різноманітності продукції, диверсифікованість фірми; загальний характер і характер останніх досягнень фірми і продаж нею своєї частини власності; структуру та напрям діяльності підприємства за останній період; Можливості, на яких фірма нещодавно зосередилася; ставлення до зовнішніх загроз. До внутрішніх факторів належать: цілі фірми; критерії розподілу ресурсів, сформована структура капітальних вкладень на вироблену продукцію; ставлення до фінансового ризику, як з боку керівництва, так і фактичної практики та реалізації фінансової політики; рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НДДКР; стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, персонал, створення, гроші, дослідження та розробки). Реалізація основної

(генеральної) та альтернативної стратегії забезпечується ефективною реалізацією всіх бізнес-стратегій. Кожна з цих стратегій зазвичай охоплює:

1) цілі, умови та основні напрями діяльності в певній сфері, кінцеві результати функціональних стратегій і вплив на них після реалізації ресурсних стратегій;

2) порядок і послідовність (у просторі та часі) вирішення кількісних і якісних завдань, стратегічних планів;

3) заходи, адекватні призначенню стратегії, що забезпечує досягнення встановленої мети [9, с.302] .

Взаємозв'язок функціональних та бізнес-стратегій у системі стратегічного управління підприємством наведено на рис. 1.1.

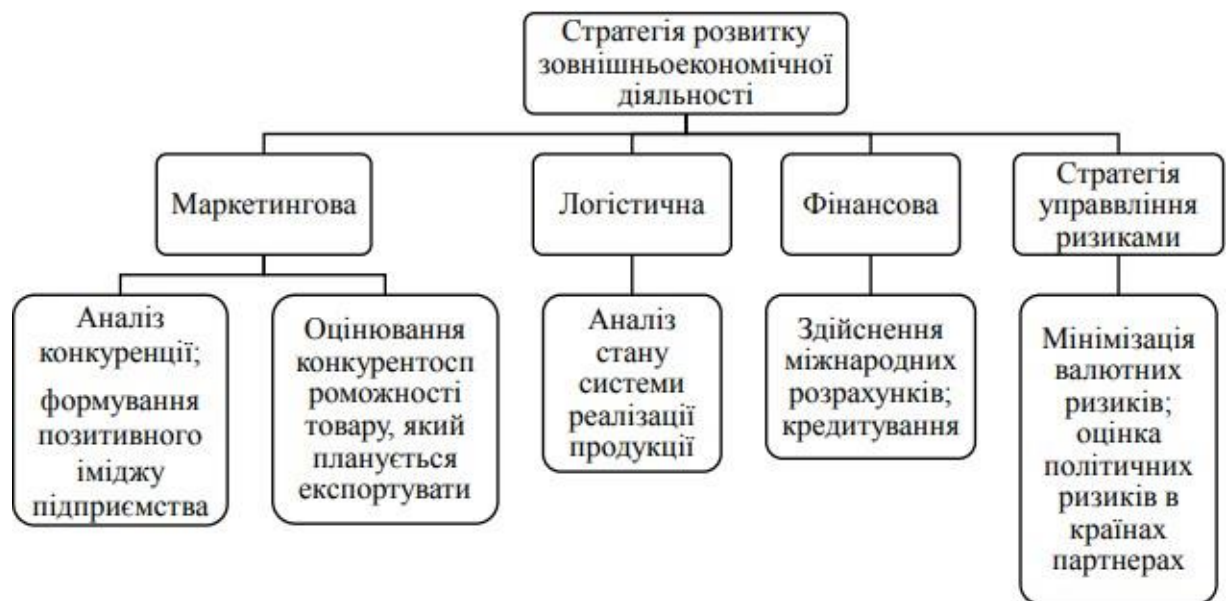


Рис. 1.1 Взаємозв'язок функціональних та бізнес-стратегій у системі стратегічного управління підприємства

Діагностика роботи підприємства на зовнішніх ринках передбачає розрахунок певних показників таких як: кількість і загальна сума укладених торговельних операцій; кількість і загальна сума укладених угод; кількість,

види та розмір прострочених договорів; причини неповного виконання операцій та порушення термінів поставки товарів.

Для більш повного уявлення про роботу компанії на зовнішньому ринку розраховуються: частка контрактних сум; коефіцієнти виконання зобов'язань за вартістю та фізичним обсягом. У ході аналізу виконання зобов'язань за господарськими правочинами з'ясовуються: кількість та загальна сума укладених господарських правочинів; кількість і обсяг укладених угод; кількість, види та розмір прострочених договорів; причини неповного виконання операцій та порушення термінів поставки товарів. У зовнішньоекономічних відносинах набула поширення практика продажу товарів підприємствам і організаціям з відстрочкою платежу, тобто на умовах комерційного кредиту, що є важливим моментом у реалізації фінансового напрямку ЗЕД. стратегія розвитку.

Для аналізу в даному випадку зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно встановити та порівняти з попереднім періодом обсяг комерційного кредиту та його частку в загальному обсязі експорту чи імпорту, а також визначити середні умови кредиту та проаналізувати оборотність коштів, що визначатиме оптимальний обсяг продукції, відстрочка платежу за якою не призведе до вимивання оборотних коштів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналітичні показники характеристики роботи підприємства на зовнішньому ринку

Показники	Формули для розрахунку
Питома вага сум контрактів	Відношення суми контрактів, протермінованих протягом року до сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді в процентному відношенні
Коефіцієнти виконання зобов'язань за вартістю	Відношення добутку фактичних цін і кількості товару до добутку планових цін та кількості товару

Коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом	Відношення вартості експорту товару у звітному періоді перерахована за плановими цінами до планової вартості експорту товару
---	--

У спрощеному вигляді формування стратегії передбачає прийняття рішень про те, чим має займатися підприємство, а реалізація – практичну реалізацію запланованих дій. на етапі формування стратегії визначаються цілі та розробляються стратегічні плани їх досягнення. Тому в процесі розробки стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства менеджери вирішують, на які ринки має проникнути підприємство (або з яких піти), а також як забезпечити конкурентоспроможність продукції та підприємства на кожному з цих ринків.

Можливості та загрози зовнішнього середовища також необхідно оцінювати в окремих сферах впливу навколишнього середовища (наприклад: економіка, політика, законодавство, науково-технічний прогрес, соціальна сфера, природне середовище тощо) у контексті індивідуального фактори. При цьому необхідно відібрати лише ті фактори, які мають безпосереднє відношення до підприємства та є істотними. До відбору факторів слід підходити досить уважно і враховувати специфіку підприємства, оскільки на цьому етапі можуть виникнути помилки в кваліфікації можливостей і загроз, так що для одних підприємств одні фактори можуть бути загрозою, а для інших – навпаки, можливість (інфляція для підприємств товаровиробників . - загроза, а для підприємств, що працюють у сфері фінансових послуг - можливість).

Для забезпечення репрезентативності оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства кожна з восьми груп показників повинна містити вагові коефіцієнти, які визначаються експертом методом попарних порівнянь за критерієм характеристики рівня ефективності

зовнішньоекономічної діяльності за допомогою шкали трансформації якісних оцінок переваги одного параметра над іншим у сумі оцінки (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Показники, які характеризують зовнішньоекономічну діяльність підприємства

№ групи	Групи показників оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності	№ показника	Показники
1	2	3	4
1	Показники ефективності виробництва	1	Витрати на одиницю продукції
		2	Рентабельність продукції
		3	Коефіцієнт спеціалізації підприємства
		4	Коефіцієнт тривалості виробничого циклу виробів
		5	Коефіцієнт стабільності номенклатури
		6	Коефіцієнт використання прогресивних методів контролю якості
		7	Коефіцієнт використання передових форм організації виробництва
		8	Коефіцієнт використання прогресивних методів організації праці
		9	Коефіцієнт якості управління*
2	Показники раціональності використання коштів у ЗЕД підприємства	1	Оцінка оборотності коштів у зовнішньоекономічних операціях
		2	Аналіз складу та структури накладних витрат
		3	Оцінка рівня ефективності зовнішньоекономічних операцій
3	Показники, що характеризують	1	Фондовіддача
		2	Продуктивність праці

	конкурентний стан підприємства	3	Енергомісткість
		4	Ефективність технології виробництва
		5	Ефективність інформаційних ресурсів
		6	Ефективність заходів підвищення творчої активності персоналу
		7	Коефіцієнт гнучкості
4	Показники, що характеризують ефективність збуту та просування товару	1	Рентабельність продажу
		2	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією
		3	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей
		4	Коефіцієнт ефективності реклами і способів стимулювання збуту
		5	Економічна ефективність експорту
5	Показники, що характеризують соціальну ефективність	1	Професійно-кваліфікаційна структура кадрів
		2	Рух і стабільність кадрів
		3	Поліпшення умов праці та охорона здоров'я
6	Показники для аналізу економічної ефективності експорту	1	Оцінка економічної ефективності експорту за видами товарів
		2	Валютна експортна ефективність
		3	Аналіз ефективності експортної продукції на внутрішньому ринку
7	Показники для аналізу експорту та імпорту в умовах комерційного кредиту	1	Визначаються зростання чи зменшення розміру та питомої ваги комерційного кредиту у порівнянні з попередніми роками, відношення комерційного кредиту за експортом та імпортом
8	Імідж підприємства	1	Імідж керівника
		2	Імідж персоналу
		3	Якість обслуговування
		4	Досконалість офісу

Трансформації якісних оцінок переваги одного показника перед іншим у кількісні оцінки надано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Трансформації якісних оцінок переваги одного показника перед іншим у кількісні оцінки

Якісна оцінка	Кількісна оцінка, балів
Обидва порівнювані показники збігаються	1
Перший показник дещо перевищує другий	2
Перший показник перевищує другий	3
Перший показник набагато перевищує другий	4

За балами визначається значущість кожної групи показників, що характеризують ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає реалізацію трьох послідовних етапів.

1) Розрахунок індивідуальних характеристик ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та їх перерахунок у відносні величини (бали). Для переведення показників у бали їх порівнюють з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) використовуються середньогалузеві показники, показники будь-якого підприємства-конкурента, лідера ринку, еталонного підприємства, показники досліджуваного підприємства за минулі періоди. Показники перераховуються в бали за відповідною бальною шкалою (має значення від нуля до одиниці). Мінімальний бал отримує показник менше базового; середня сума відповідає базовому рівню; максимум перевищує базу.

2) Розрахунок групових характеристик ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

3) Розрахунок інтегрального показника ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [10, с.303].

Розглянута методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає оцінку найважливіших аспектів його зовнішньоекономічної діяльності, дозволяє отримати об'єктивну картину позиції підприємства на ринку, проаналізувати причини низької конкурентоспроможності, а також є основою для прийняття стратегічних рішень при провадженні зовнішньоекономічної діяльності. Базові стратегії – це варіанти загальної стратегії організації, що базуються на сукупності функціональних стратегій, проектів і програм (однією з таких функціональних стратегій є стратегія поведінки підприємства на зовнішньому ринку), їх розробка, інтеграція та координація є важливим умова наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Типи базових стратегій [10, с.304]: стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії виживання; стратегії, засновані на комбінаціях вищевказаних стратегій. Відповідність стратегічних альтернатив основним стратегіям діяльності підприємства показано на рис. 1.2.

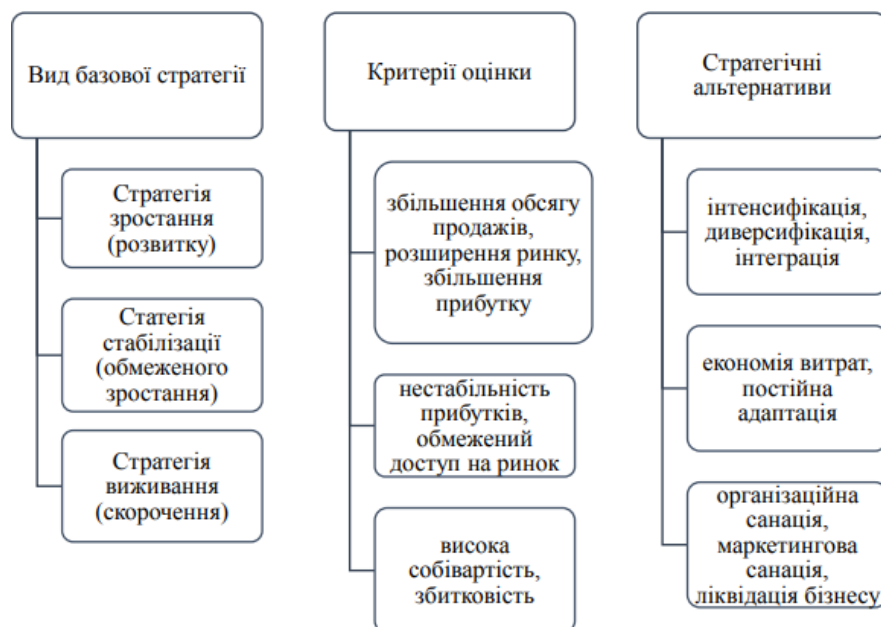


Рис. 1.2. Відповідність стратегічній альтернатив базовим стратегіям діяльності підприємства

У рамках базової стратегії підприємство може обрати один із кількох варіантів дій, які називаються стратегічними альтернативами, відповідно до яких формується майбутня стратегія. Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства або стратегічних бізнес-одиниць у рамках кожної з трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізація, скорочення.

Таким чином, стратегія зростання включає такі стратегічні альтернативи, як інтенсифікація, диверсифікація, інтеграція, техніко-технологічний розвиток. У свою чергу, стратегічними альтернативами стратегії стабілізації є економія коштів, збирання врожаю, постійна адаптація до зовнішнього середовища, збереження науково-технічних і людських ресурсів. Стратегія виживання має такі альтернативи: організаційна санація, економічна та фінансова санація, маркетингова санація, соціальна санація, ліквідація бізнесу [11, с.44].

Вибір стратегічних альтернатив повинен узгоджуватися з обраною базовою стратегією підприємства. Для стратегії виживання і стабілізації немає альтернативи економії ресурсів і скороченню витрат, яка нехтує вдосконаленням структури продукту (послуги), підвищенням ефективності маркетингової діяльності, збільшенням обсягів продажів і забезпечення відносної економії постійних витрат, а отже, і сукупних витрат підприємства [3].

1.3 Маркетингова складова розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю

Удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю, побудова раціональної організації маркетингового механізму підприємства вимагає вирішення двох основних завдань: визначення раціональної структури процесу та визначення раціональних методів управління ним.

Таким чином, побудувати ефективний маркетинговий механізм підприємства можна лише на основі однозначного виділення його структурних елементів, тобто встановити склад типових операцій процесу управління [12, с. 14].

З теорії менеджменту випливає, що менеджмент – це цілеспрямований вплив на здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до системного аналізу з метою досягнення цілей ефективного функціонування підприємства. У науковій літературі процес розв’язування задач недостатньо розроблений. Це свідчить про те, що менеджмент вимагає послідовного виконання окремих етапів маркетингового механізму. Практика роботи вітчизняних підприємств свідчить про наявність ряду недоліків, які знижують ефективність маркетингової діяльності підприємства. А це, насамперед, хаотичне використання окремих елементів маркетингу, побудова маркетингових функцій — це не тільки стимулювання збуту, орієнтація на короткий термін, недостатня гнучкість і незнання власних споживачів. Зазначені тенденції розвитку світової економіки також вимагають від підприємств постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, знижує ефективність традиційних заходів впливу на ринок, широко використовуваних підприємствами. Подібні зміни в умовах функціонування компаній спровокували як ніколи активну розробку величезної кількості концепцій маркетингового механізму компанії у світі. Розумне поєднання елементів таких маркетингових концепцій, використання сучасних комплексних підходів до проведення маркетингових досліджень, відведення маркетингу належної ролі в стратегічному плануванні та зовнішньоекономічній діяльності підприємства сприятиме підвищенню економічної активності в цілому [13, стор. 171].

Дослідження особливостей маркетингового механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства є досить актуальною проблемою, оскільки в період загострення конкуренції на зовнішньому ринку необхідно переорієнтувати систему управління підприємством на сучасні маркетингові системи, що дозволить для ефективної зовнішньоекономічної

діяльності. Для успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство має зміцнювати та нарощувати свій експортний потенціал, ефективно використовуючи механізм маркетингу [14, с. 69].

Механізм управління експортними операціями компанії допомагає своєчасно реалізовувати висновки аналізу ринкової ситуації, тенденції її зміни. Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства передбачає реалізацію та використання всіх розроблених заходів з управління діяльністю, зокрема:

- забезпечення реалізації загальної стратегії та поступового досягнення стратегічних цілей підприємства;
- забезпечення відповідності маркетингового механізму підприємства його загальній діяльності та зовнішній торгівлі зокрема;
- висвітлення всіх ключових аспектів, пов'язаних із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності підприємства [15, с. 182].

Управління діяльністю підприємства на зовнішньому ринку передбачає розробку програм і планів діяльності підприємства, їх виконання, аналіз та оцінку ефективності управління. Питання підвищення ефективності впливу механізму маркетингу підприємства необхідно розглядати комплексно з визначенням основних стратегічних орієнтирів діяльності, оцінкою його можливостей у реалізації обраної експортної стратегії. Механізм управління підприємством у сучасних умовах діяльності, особливо на зовнішньому ринку, зумовлює необхідність комплексного дослідження проблем фінансування, зокрема процесів формування та використання фінансових ресурсів як основи фінансового забезпечення господарської діяльності підприємства. підприємство на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В таких умовах актуальним стає використання сучасних механізмів, принципів, ефективних методів та інструментів в управлінні діяльністю та забезпеченні зростання доходів. З теоретичної точки зору обставини сьогодення не мають єдиної точки зору щодо сучасного визначення сфер управління, їх складу, методів впливу на ефективність управління та кінцеві

результати діяльності підприємства. Саме тому на сучасному етапі діяльності підприємства маркетинговий механізм набуває все більшого значення (особливо при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності), оскільки саме він є основою функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Головною метою вдосконалення маркетингового механізму підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для забезпечення ефективної господарської діяльності. Прийняття своєчасних заходів щодо ефективного використання маркетингового механізму на підприємстві передбачає синхронність усіх функцій управління. І це, перш за все:

- підвищення швидкості реагування на негативний вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на підприємстві;
- систематичне проведення маркетингових досліджень, визначення стратегії діяльності на зовнішньому ринку [16, с. 294].

Неврахування або нехтування особливостями маркетингового механізму на підприємстві при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності призводить до наступного:

- підвищується ступінь невизначеності в діяльності підприємства;
- підвищується ступінь ризику, виникає додатковий ризик його діяльності;
- зростає потреба в інформаційному забезпеченні підприємства;
- підвищуються вимоги до узгодження відмінностей напрямів і сфер їх діяльності.

Усе це визначає вплив маркетингового механізму на господарську діяльність підприємства, особливо на зовнішніх ринках. Тому для зменшення невизначеності та ризику при прийнятті комерційних рішень на підприємстві особливу роль слід відводити маркетинговим дослідженням. Як правило, вони складаються з двох великих блоків: дослідження ринку, дослідження потенційних можливостей підприємства.

Перший блок - вивчення зовнішніх ринків - включає наступні аспекти:

- вивчення кон'юнктури зовнішнього ринку;
- аналіз попиту;
- аналіз пропозицій;
 - аналіз вимог споживачів до товару;
- аналіз перспектив розвитку зовнішнього ринку;
- вивчення форм і методів торгівлі на зовнішньому ринку;
- вивчення та оцінка діяльності підприємств-конкурентів;
- вивчення підприємств-покупців товарів, які їх цікавлять;
- вивчення комерційної практики, транспортних, торговельних і політичних умов;
 - вивчення умов товарообігу та ін.

Другий блок – дослідження потенціалу підприємства – передбачає:

- аналіз господарської діяльності підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства;
- аналіз його потенційних конкурентних можливостей [17, с. 243].

Метою розробки маркетингової політики є визначення оптимальних напрямків і засобів, необхідних для забезпечення максимальної ефективності в процесі реалізації товарів. У процесі розробки маркетингової політики підприємство повинно приймати та реалізовувати рішення щодо типів дистрибуції та каналів збуту, інтенсивності дистрибуції, маркетингових стратегій управління каналами дистрибуції та системи маркетингової логістики. Оптимальна маркетингова система повинна сприяти досягненню таких цілей:

- максимізувати тираж і збільшити ринкову частку підприємства;
 - мінімізувати маркетингові витрати підприємства;
- оптимізувати кількість збутових посередників, залучених до розподілу товарів;
 - забезпечити керованість рекламного плану;
- створювати та підтримувати високий престиж обраного каналу збуту;

- забезпечення комерційної готовності підприємства в різних формах;
- сприяти створенню довгострокових відносин у каналі дистрибуції та водночас зберігати гнучкість.

При реалізації маркетингової товарної політики в зовнішній діяльності особливо вигідний продукт ринкової новизни, тобто відкриває споживачеві можливість задовольнити абсолютно нову потребу або піднімає задоволеність споживача на якісно новий рівень або дозволяє розширити асортимент. покупців для задоволення вимог до товару. Це дозволить підприємству встановлювати монопольні ціни та отримувати вищі прибутки. Вищевказане вимагає відповідної маркетингової стратегії та комплексу маркетингових заходів. На підприємстві виправдовує своє існування лише той продукт, який протягом свого життєвого циклу забезпечить значний розмір прибутку порівняно з вкладеними коштами.

Типові завдання, вирішення яких залежить від цінової політики підприємства:

- вихід на новий зовнішній ринок: на початковому етапі формування нижчих цін, ніж у конкурентів або цін на власні товари, що реалізуються на розвинених зовнішніх ринках; у міру завоювання ринку – поступове підвищення рівня цін конкурентів;
- виведення на ринок нового продукту: політика зняття вершків - встановлення максимально високих цін внаслідок монопольного становища на ринку;
- захист позицій підприємства на зовнішньому ринку: різке зниження цін, підтримання рівня цін при підвищенні споживчих властивостей товарів;
 - послідовне проходження сегментами ринку;
 - початково високі ціни на товари для покупців-новаторів, перехід до поставок на сегменти ринку, що характеризуються еластичністю попиту від зниження ціни;
 - швидке відшкодування витрат: політика доступних цін з метою збільшення продажів товарів на зовнішньому ринку;

- стимулювання комплексних продажів: встановлення відносно низьких цін на комплексні закупівлі [18, с. 35].

Залежно від техніки проведення досліджень, характеру інформації, способів її отримання та використання маркетингові дослідження у зовнішньоекономічній сфері поділяються на такі види:

1. Кабінетне дослідження - використовується вторинна інформація (державні звіти, досє зовнішньоторговельних підприємств, комп'ютерні банки даних тощо). Такі дослідження досить недорогі і дають можливість отримати відповідь на ряд питань, що цікавлять підприємство, але не на всі.

2. Польове дослідження - вивчення зовнішнього ринку на місці. Він найскладніший і найдорожчий. Водночас це найефективніший метод вивчення зовнішнього ринку. Це дозволяє отримати первинну інформацію, оцінити реальний споживчий попит та фактори, що його формують, врахувати результати досліджень для розробки правлінських рішень підприємства щодо ефективної тактики поведінки на зовнішньому ринку [13, с. 168].

Для успішної реалізації поставлених завдань щодо здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство розробляє різні маркетингові стратегії. Їх зміст багато в чому залежить від загальної стратегії компанії. Особливості механізму міжнародного маркетингу озброюють підприємство - суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності чіткою програмою дій, дозволяють враховувати вимоги конкретних зовнішніх ринків, конкретних споживачів, тенденції та перспективи їх розвитку.

Водночас це дозволяє вам впливати на ці зовнішні ринки у вигідному для вас напрямку. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства в ринкових умовах на зовнішньому ринку визначається дією факторів дії зовнішніх і внутрішніх. Тому при розробці маркетингової стратегії здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство повинно враховувати розмір діяльності – малу та найбільшу межу. Отже, для всіх типів ринкових ситуацій загальною умовою є максимізація прибутку підприємства,

а отже, визначення обсягу господарської діяльності, який забезпечує рівність між граничним доходом і граничними витратами підприємства.

Висновки до розділу 1.

Критичний аналіз підходів до визначення факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємств дозволив систематизувати їх види на основі п'яти основних ознак. Завдяки систематизації факторів, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, контролюючі органи як на рівні країни, так і на рівні компанії можуть уникнути загроз та підвищити ефективність функціонування як суб'єкта господарювання, так і країни в цілому.

Розглянута методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає оцінку найважливіших аспектів його зовнішньоекономічної діяльності, дозволяє отримати об'єктивну картину позиції підприємства на ринку, проаналізувати причини низької конкурентоспроможності, а також є основою для прийняття стратегічних рішень при провадженні зовнішньоекономічної діяльності. Результатом комплексного аналізу стану та ефективності зовнішньоекономічної діяльності є виконання фактичних планових показників, виявлення резервів зростання економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності, формування нових напрямів її розвитку та формування стратегії.

Сучасні умови ринкового реформування економіки України в цілому і кожного підприємства зокрема зумовили реформування нового маркетингового підходу до вирішення проблем управління виробництвом і реалізацією продукції. Враховуючи, що концепція маркетингу – це економічний процес, який, відповідно, потребує не лише дослідження, пов'язаного з реалізацією та реалізацією продукції, а й визначення виробничих можливостей підприємства. Тому основним завданням стратегічного маркетингу є забезпечення максимально гнучкого та ефективного використання всіх видів ресурсів і можливостей, інструментів маркетингу для

досягнення ефективної господарської діяльності підприємства. При розробці концепцій управлінського маркетингу залежно від стратегічних цілей підприємства особливу увагу необхідно приділяти збуту продукції на зовнішніх ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства виступає як сукупність взаємопов'язаних зовнішньоекономічних операцій у сфері господарської діяльності, що здійснюються підприємством відповідно до цілей і завдань його соціально-економічного функціонування та розвитку. Отже, успішність виходу на зовнішній ринок та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства багато в чому залежить від його здатності проводити дослідження ринку та використовувати результати таких досліджень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика підприємства і практиці його системи управління

СП ТОВ «Модерн- Експо» є одним з найбільших виробників та постачальників торговельного обладнання для ритейлу та складу в Центральній та Східній Європі. Спільне українсько-польське підприємство в формі товариства з обмеженою відповідальністю «Модерн Експо» зареєстровано 13.02.1997 р. Найменування юридичної особи, у тому числі скорочене найменування - СП ТОВ "Модерн-Експо", ідентифікаційний код юридичної особи - 21751578, місцезнаходження юридичної особи: центральний офіс - Волинська обл., Луцький р-н, с. Струмівка, 45603, Україна вул. Рівненська, 4.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі. Крім того, компанія займається: будівництвом житлових і нежитлових будівель; вантажним автомобільним транспортом; оптовою торгівлею хімічними продуктами; діяльністю приватних охоронних служб; оптовою торгівлею офісними меблями. Засновник юридичної особи - Коустрок Холдінгс Лімітед (Кіпр). Розмір внеску до статутного фонду: 13 565 721,35 грн., частка (%): 100%. Підприємство має самостійний баланс, валютний та інші рахунки в установах банків, статут, печатки та штампи зі своїм найменуванням, може від свого імені укладати договори, набувати майнові та пов'язані з ними немайнові права, здавати в оренду, відчужувати майно, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Виробництво в СП ТОВ "Модерн-Експо" здійснюється на сучасному високотехнологічному обладнанні, вся продукція сертифікована за міжнародними стандартами безпеки та якості, про що свідчать відповідні сертифікати (CE і GS) видані авторитетною компанією TÜV Rheinland Group.

Серед клієнтів «Модерн-Експо» всесвітньо відомі міжнародні та національні ритейлери та виробники товарів FMCG.

Співробітники підприємства - це команда досвідчених професіоналів. Для зміцнення партнерських відносин з клієнтами компанія прагне надавати продукцію та послуги найвищої якості. Гнучкість виробничих технологій та індивідуальний підхід до клієнта дозволяють максимально точно втілювати побажання замовників. Broaden Your Horizons - принцип діяльності «Модерн-Експо» - ми постійно розвивається, шукаємо нові ідеї, пропонуємо нові рішення, «розширюємо горизонти». Офіційні партнери СП ТОВ "Модерн-Експо":

1. NESTLE (Швейцарія) - найбільший у світі виробник харчових продуктів.

2. GROUPE AUCHAN (Франція) - мережа супермаркетів та гіпермаркетів, яка представлена в багатьох країнах світу.

3. PEPSICO (США) - транснаціональна компанія у галузі харчової промисловості, продукція якої реалізується у 200 країнах світу.

4. METRO AG (Німеччина) - міжнародна торговельна гуртова компанія, що спеціалізується на обслуговуванні готелів, ресторанів та служб кейтерингу (HoReCa), приватних підприємців — власників закладів роздрібною торгівлі. З 2014 року компанія входить до світового індексу сталого розвитку Dow Jones Sustainability Index.

5. BRITISH AMERICAN TOBACCO (Велика Британія) - другий за величиною у світі виробник тютюнової продукції.

6. CARREFOUR (Франція) - Найбільший у Європі та другий у світі (після Walmart) ритейлер за розміром. Компанія має магазини у 34 країнах в Європі, Латинській Америці та Азії. Входить до складу круглого столу Європейського ритейлу.

7. MARS (США) - виробник продуктів харчування тривалого зберігання, найбільш відомий завдяки шоколадним батончикам. Також виробляє корми для домашніх тварин, жувальну гумку, напої, напівфабрикати,

консервовані соуси. Володіє торговими марками Mars, Snickers, Milky Way, Twix, M&M's, Pedigree, Uncle Ben's, також корпорації належить серія торгових марок поглиненої компанії Wrigley.

8. MONDELEZ (США) - найбільша в Північній Америці та друга найбільша у світі компанія-виробник харчових продуктів з чистим доходом \$27 млрд. у 2020 році. Після придбання Cadbury в компанії працює понад 140 000 людей. Продукція компанії розповсюджується у 170 країнах світу.

9. REWE COMBINE (Німеччина) - диверсифікована кооперативна група з роздрібною торгівлю та туризму, розташована в Кельні, Група REWE є другою за величиною мережею супермаркетів у Німеччині після EDEKA.

10. HENKEL (Німеччина) - хімічна компанія, що працює в трьох напрямках: чистячі і миючі засоби, косметика, засоби особистої гігієни, технологія склеювання. Компанія займає 486 місце в Fortune Global 500.

11. SPAR (Нідерланди) - міжнародна мережа крамниць-супермаркетів. «SPAR International» об'єднує під своєю вивіскою понад 15 000 магазинів в 48 країнах світу (в основному країни Європи, але також і ПАР, Австралія, Аргентина). Даний перелік не є вичерпним, оскільки СП ТОВ "Модерн-Експо" має велику кількість партнерів.

Торгова діяльність СП ТОВ "Модерн-Експо" діє у наступній послідовності і схематично відображено на рис. 2.1:

1. Вхід на платформу. Для роботи з WEB сервісом можна використовувати будь-який браузер (рекомендованим є Google Chrome останньої версії). Для входу до сервісу платформи необхідно авторизуватись, тобто перейти за посиланням <https://edo-v2.edin.ua/auth>, ввести логін і пароль користувача, і натиснути на «Вхід».

2. Формування «Підтвердження замовлення» (ORDRSP) на підставі вхідного «Попереднього замовлення» (ORDER). Мережа «Modern-Expo» є ініціатором документообігу - надсилає «Попереднє замовлення» (ORDER). Після ознайомлення зі змістом вхідного документа для створення документа у відповідь на формі-підказці потрібно натиснути «Підтвердження замовлення».

Після чого на підставі «Попереднього замовлення» (ORDER) автоматично створюється «Підтвердження замовлення» (ORDRSP).

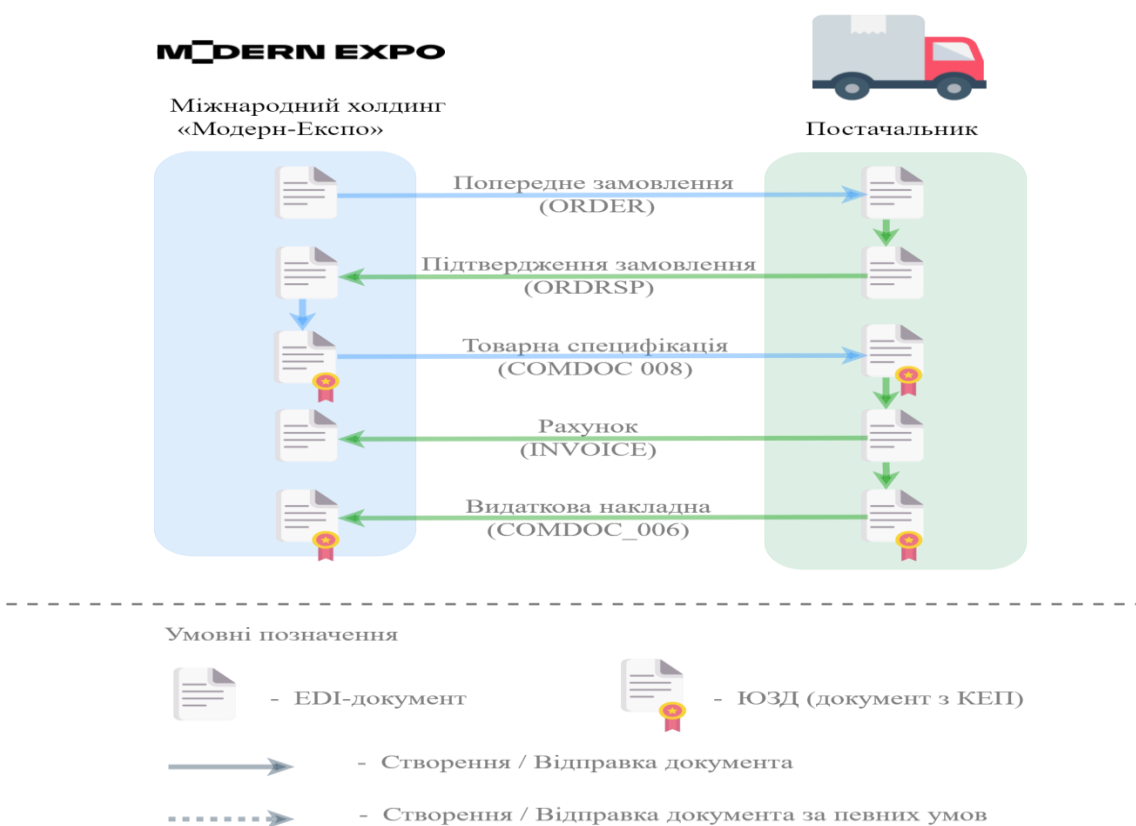


Рис. 2.1. Схема зовнішньої торгової діяльності підприємства

3. Отримання «Товарної специфікації» (COMDOC_008). Мережа «Modern-Expo» у відповідь на «Підтвердження замовлення» (ORDRSP) формує і відправляє підписану «Товарну специфікацію» (COMDOC_008). Цей документ Потребує підписання отримувачем. Для його підписання потрібно перейти в документ і у відкритому документі натиснути на кнопку «Підписати і відправити».

4. Підписання та відправка «Товарної специфікації» (COMDOC_008).

5. Літаком, або автотранспортом продукція їде з Німеччини (або іншої країни) до України. Після підписання «Товарна специфікація» (COMDOC_008) відправляється автматично, а інформацію щодо підписантів можливо перевірити.

6. Формування «Рахунку» (INVOICE) на підставі вхідної «Товарної специфікації» (COMDOC_008).

7. Формування «Видаткової накладної» (COMDOC_006) на підставі надісланого «Рахунку» (INVOICE). Останнім логічним документом, що закриває ланцюжок документів є «Видаткова накладна» (COMDOC_006).

Виконавчим органом Генерального представництва в Україні, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Генеральний директор. Він обирається загальними зборами і може бути звільнений з посади в будь-який час. Підприємство має наступну організаційну структуру (рис. 2.2.)

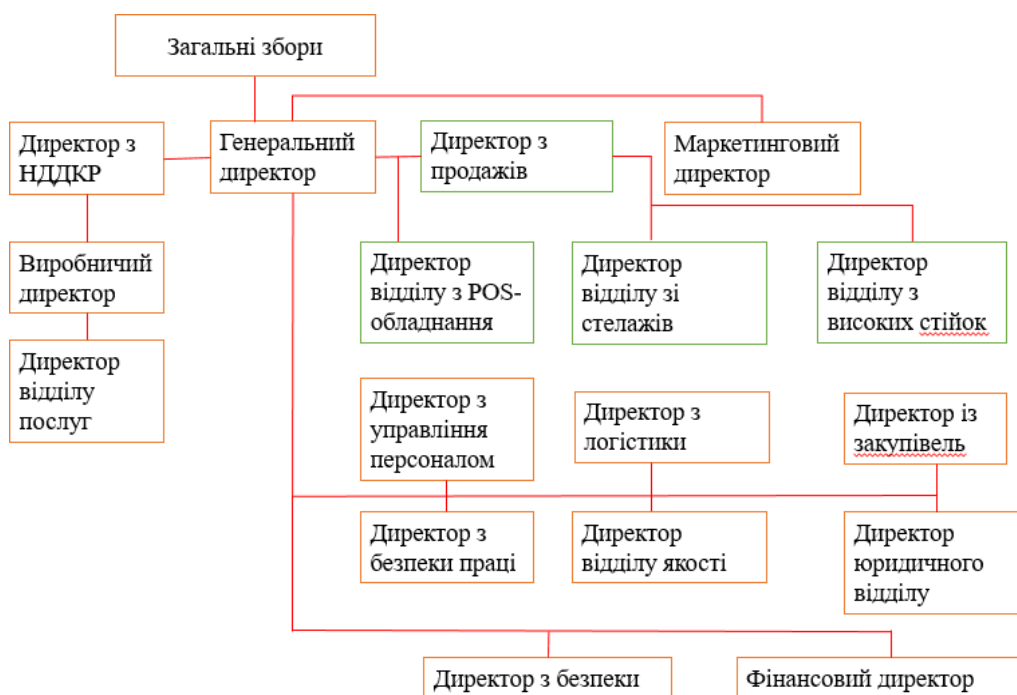


Рис. 2.2. Організаційна структура СП ТОВ "Модерн-Експо"

Організаційна структура, яка є ключовим параметром внутрішнього середовища підприємства, має лінійно-функціональний характер. Керівником підприємства є генеральний директор, до функцій якого входить керівництво виробничо-господарською діяльністю підприємства. Зокрема, він несе повну відповідальність за всі прийняті рішення, за результати діяльності компанії та

збереження свого майна. Важливі функції також виконують і Директори різних відділів.

На основі рис. 2.2. можна сказати, що основні функції управління централізовані. Основними перевагами централізованої структури управління є:

- високий рівень координації та контролю, тобто неможливість реалізації починань, що суперечать цілям організації (у їх розумінні центральним керівництвом);

- можливість концентрації фінансових ресурсів для організації великомасштабної господарської діяльності [22, с. 91];

- використання досвіду та знань, якими володіють працівники центральних органів влади, їх поширення по всій організації.

Тому децентралізація не є доцільною, оскільки вона не обов'язково матиме позитивний ефект. Крім того, процес регулювання ступеня централізації, в даному випадку, може бути дорогим і призвести до зниження рівня контролю за діяльністю підприємства, а це, в свою чергу, до зниження ефективності. Тому можна вважати, що існуюча організаційна структура є досить ефективною.

2.2 Оцінка результатів управління зовнішньоекономічною діяльністю СП ТОВ "Модерн-Експо"

При оцінці зовнішньоекономічної діяльності керівництво часто використовує такі терміни, як «показник», «ефект», «результат», «ефективність» і «ефективність». Часто їх визначають за характером, але не завжди. Під індикатором часто розуміють певний засіб, що дозволяє охарактеризувати об'єкт [21, с.209]. Точніше, на нашу думку, це числова характеристика стану певного об'єкта, яка є основою для аналізу та прийняття певних рішень. В економічній літературі є чимало трактатів таких понять, як «ефект» і «результат». Зокрема, за словами І.В. Суліма, поняття «ефект»

можна розглядати як результат в абсолютному вимірі, що відображає лише успішність певних дій [22, с.195].

Що стосується тлумачення поняття «результат», то, згідно з тлумачним словником, це загальний результат досягнення поставлених цілей, який може бути як позитивним, так і негативним [23, с.182]. Тому можна вважати, що ці терміни відрізняються за змістом.

Якщо говорити про поняття «ефективність» і «результативність», то одні автори повністю ототожнюють їх, а інші, навпаки, доводять їх абсолютну відмінність. А.В. Рябкова вважає наведені поняття тотожними, оскільки вони характеризують раціональність та економічність певної дії [24, с.43]. На думку А.І. Момот, ці терміни слід розрізняти, оскільки ефективність є логічною відповіддю на питання «як робити правильно?», а результативність — це відповідь на питання «як робити правильно?» [25]. Навіть А. С. Авдющенко, який ототожнює поняття «ефект» і «результат», як і раніше вважає, що продуктивність є певною мірою ефективності [26, с. 10], тобто за змістом не еквівалентний терміну, з яким ми погоджуємося.

Вважаємо цікавою думку М.П. Сахацького щодо розуміння результативності, який стверджує, що її слід розглядати як процес досягнення результатів, що характеризується певною вигодою для суб'єктів, які ставлять за мету їх отримання [27, с.135]. Уточнити сутність продуктивності дозволяє трактування «перформанс-менеджменту», яке запропонував американський вчений Гері Кокінс. Цей учений розумів це як процес втілення стратегій і планів у конкретні результати. Автор переконує, що управління продуктивністю та система характеристик ефективності є взаємодоповнюючими інструментами [28].

Щодо розуміння терміну «показник результативності зовнішньоекономічної діяльності», то, на думку А. М. Котиша, його можна розглядати як комплексний показник, що характеризує прибутковість підприємства [29]. На нашу думку, поняття ефективності та результативності є взаємодоповнюючими, але їх слід розрізняти, оскільки поняття

«ефективність» вживається досить широко і не дає можливості сконцентруватися на окремих результатах. Тому при оцінці зовнішньоекономічної діяльності ми пропонуємо орієнтуватися на результативність як комплексний вимірюваний показник або систему показників, що відображають економічність, адаптивність та ефективність досліджуваного об'єкта, представлену конкретними результатами. Детальну та всебічну оцінку зовнішньоекономічної діяльності як ефективності управління цим процесом можна здійснити за допомогою основних груп показників, наведених у табл. 2.1 [30].

Таблиця 2.1

**Основні показники для оцінки результативності управління
зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Група показників	Показники
Абсолютні	обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на виконання ЗТК; кількість та сума отриманих реклаमाцій у ЗТК; кількість задоволених рекламацій
Відносні	індекси динаміки експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною, за кількістю та за структурою; коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту за вартістю, за фізичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортно-імпортних операцій; коефіцієнт віддачі коштів експортно-імпортних операцій
Структури	товарна структура ЗЕД; географічна структура ЗЕД; структура накладних витрат ЗЕД
Ефективності	валютна ефективність експорту/імпорту; абсолютна ефективність експорту/імпорту; економічний ефект від експорту/імпорту; ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку; ефективність придбання та використання імпортного обладнання; ефективність придбання та продажу ліцензій

Крім наведених вище показників, оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю може здійснюватися за показниками рентабельності, зокрема: рентабельність виробництва, рентабельність продажів, рівень рентабельності діяльності [31].

Для ефективного функціонування підприємства у своєму розпорядженні воно повинно мати майно та реалізовувати його в активи. Активи

підприємства поділяють на основні й оборотні. Основні – це засоби праці, які багаторазово беруть участь у процесі виробництва, тривалий час зберігають повністю або частково свою натуральну форму, а їх вартість переноситься на вироблений продукт частинами у процесі їх морального або фізичного зносу. Перенесення вартості здійснюється шляхом амортизації й утворення амортизаційного фонду. Оборотні активи функціонують коротший проміжок часу, а саме періоду, який не перевищує одного операційного циклу чи року. Ці активи повністю переносяться у виробничу собівартість продукції [28].

Таблиця 2.2

Джерела формування майна СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2019- 2020 рр.

Показники	2019	2020	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Власний капітал, тис. грн	1196971	1487986	291015	24,31
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	280421	259573	-20848	-7,44
Поточні зобов'язання, тис. грн	724829	764925	40046	5,53

Аналізуючи табл. 2.2. можна зробити висновок, що підприємство формує майно у більшій частці за рахунок короткострокових зобов'язань. Крім того, також простежується позитивна динаміка збільшення вартості власного капіталу в період 2019-2020 років на 291015 тис. грн. Тоді як довгострокові зобов'язання зменшилися за звітний період на 20 848 тис. грн, що, звичайно, також є позитивною тенденцією. Статутний капітал - це організаційно-правова форма капіталу, розмір якого визначається у розмірах, визначених установчими документами відповідно до чинного законодавства. Це сукупність у грошовому виразі внесків (часток, часток за номінальною вартістю) засновників (учасників) у майно при створенні підприємства для забезпечення його статутної діяльності. Статутний капітал підприємства

становить 13 565 721,35 грн., частка в ньому сформована за рахунок майнового внеску, який становить 13 565 721,35 грн.

Активи — це ресурси, контрольовані суб'єктом господарювання в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому. Іншими словами, це все, що є у власності підприємства (грошові кошти, дебіторська заборгованість, обладнання та майно підприємства). Динаміка вартості активів за останні три роки у наведена на рис. 2.3.

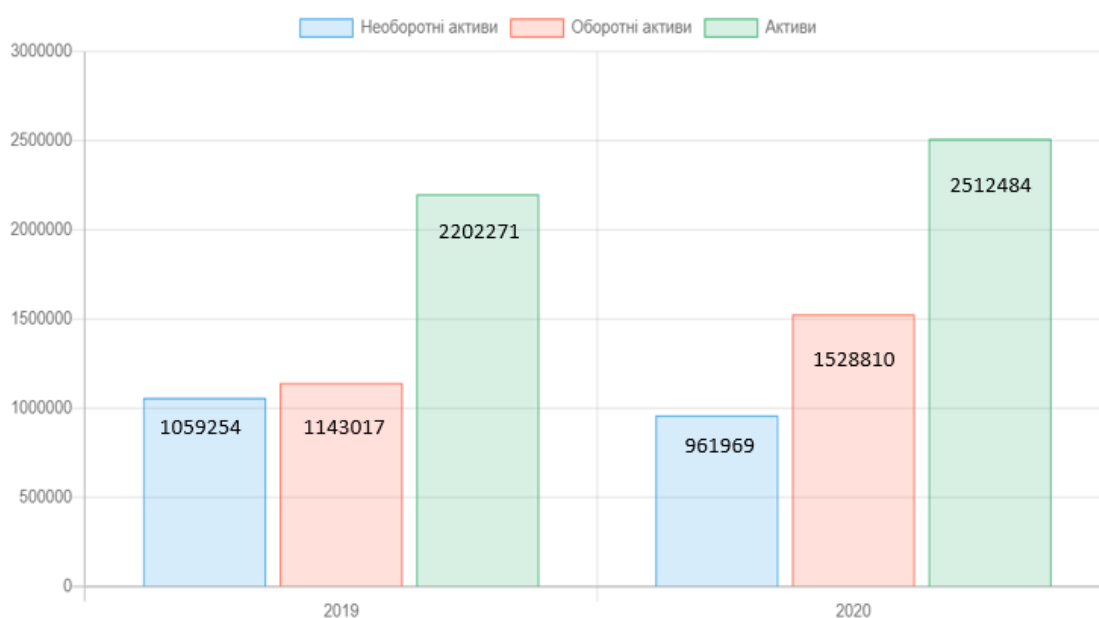


Рис. 2.3. Динаміка вартості оборотних та позаоборотних активів підприємства за 2019-2020 рр.

З огляду на результати діаграми, можна сказати, що на підприємстві переважають оборотні активи протягом досліджуваного періоду, вартість оборотних активів у 2020 році значно зросла, а необоротних – знизилась. Це зростання свідчить про позитивну динамікою в цілому. Розглянемо структуру оборотних та позаоборотних активів СП ТОВ «Модерн-Експо» на кінець 2020р. (рис. 2.4., 2.5.)

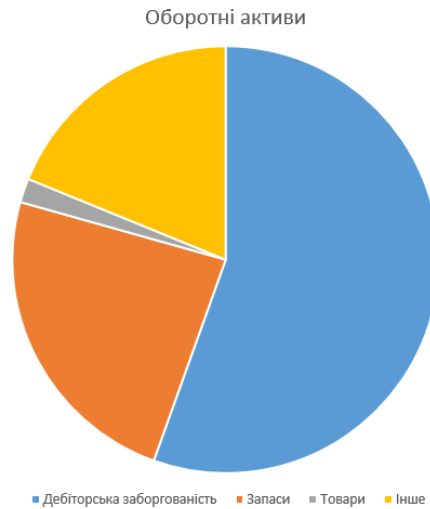


Рис. 2.4. Структура оборотних активів підприємства.

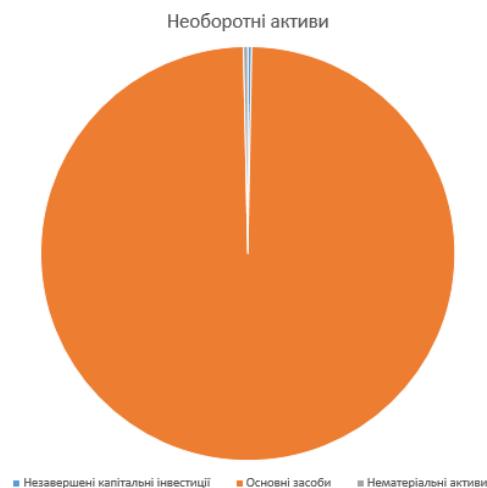


Рис. 2.5. Структура необоротних активів підприємства.

В структурі оборотних активів СП ТОВ «Модерн-Експо» найбільшу частку займає стаття дебіторська заборгованість, яка складає понад 50 % від загальної кількості оборотних активів. Далі йдуть запаси, інше та товари. Як видно на рис. 2.5., у структурі необоротних активів майже всю частину займає стаття основних засобів, яка становить 99%, лише 0,2% - незавершені капітальні інвестиції та менше 0,8% - нематеріальні активи.

На основі фінансової звітності підприємства за 2019-2020 рр. проаналізуємо динаміку виконання показників використання основних засобів (табл.2.3) .

Таблиця 2.3

Динаміка показників ефективності використання основних засобів СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2019- 2020 рр.

Показник	2019	2020	2020 до 2019, +/-
Фондовіддача	5,81	5, 83	0,02
Фондомісткість	0,22	0,23	-0,01
Коефіцієнт зносу	0,46	0,49	0,03
Коефіцієнт придатності	0,62	0,54	0,01
Коефіцієнт оновлення	0,13	0,26	0,13
Коефіцієнт вибуття	0,04	0,12	0,08

Проаналізувавши результати розрахунків у табл. 2.4 можна сказати, що індекс фондівдачі має стабільну динаміку зростання, що є позитивною тенденцією, оскільки 1 грн. вартість основних засобів принесла більше чистого доходу. Фондомісткість у 2020 році зросла до 0,23 з 0,22 у 2019 році, цю тенденцію також оцінюють позитивно, оскільки отримувати 1 грн. Чистий прибуток враховується за вирахуванням основних засобів. Проаналізувавши значення коефіцієнта амортизації за досліджуваний період, можна стверджувати, що основні фонди на підприємстві не є застарілими. Незначне зниження коефіцієнта обґрунтованості свідчить про придатність основних фондів у їх сукупності та задовільний загальний технічний стан. Коефіцієнт оновлення у 2020 році порівняно з 2019 роком зріс удвічі, що свідчить про збільшення частки нових основних засобів.

Тому слід зазначити, що більшість основних фондів СП ТОВ «Модерн-Експо» не є морально застарілими і їх технічний стан відповідає сучасним вимогам.

Коефіцієнт оборотності активів - відображає швидкість обороту всього капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів протягом аналізованого періоду відбувається повний цикл товарообігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів. Динаміка показників наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників використання оборотних коштів на СП ТОВ «Модерн-Експо» за 2020-2019 рр.

Показник	2019	2020	2020 до 2019, +/-
Коефіцієнт оборотності	10,18	10,85	0,62
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,720	0,871	0,151
Показник віддачі (рентабельності) оборотних коштів	4, 8	5, 2	0,4

Проаналізувавши дані табл. 2.5. можна сказати, що ефективність використання оборотних активів на підприємстві досить позитивна, оскільки з кожним роком значення коефіцієнта зростає. Коефіцієнт використання активів в обігу показує, яка вартість активів припадає на 1 грн. собівартості продукції і є оберненим до коефіцієнта оборотності активів. За цим показником спостерігається позитивна динаміка.

Показник рентабельності оборотних коштів з кожним роком зростає і знаходиться в межах нормативного значення.

Одним із основних ресурсів кожного підприємства, від якого в основному залежать результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства, є його персонал. Середньооблікова чисельність персоналу за досліджуваний період збільшилась на 367 осіб. Продуктивність праці на підприємстві зросла на 0, 562 тис. грн/особ. Це хороший показник ефективності використання персоналу та загальної діяльності компанії. Для того, щоб продуктивність праці персоналу підприємства продовжувала зростати, на підприємстві необхідно запровадити відповідну кадрову політику, яка б дозволяла більш ефективно використовувати потенціал його працівників, для цього необхідно забезпечити необхідну рівень кадрового планування, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, мотивація та стимулювання трудової діяльності.

2.3 Особливості та проблеми у поточній системі управління

Основні проблеми та особливості системи управління СП ТОВ «Модерн-Експо» можуть включати наступне:

- Так, «Модерн-Експо» є одним із лідерів із забезпечення кваліфікованим персоналом, технікою, інтелектуальною власністю. Проте все ще проблемою залишається необхідність наявності новітнього технічного забезпечення для провадження інноваційної діяльності.

- Слід зазначити, що коефіцієнт освоєння інноваційної продукції є невисоким. Це пов'язано з тим, що деяка продукція не бралась до уваги при розрахунку, оскільки перебувала в обігу більше ніж 3 роки, тому навіть якщо така продукція колись була інноваційною, то зараз вона такою вже не є.

- Якщо звернути увагу на показники ділової активності, то спостерігаємо надто велике збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості. Такі дані свідчать або про порушення дебіторами своїх

зобов'язань, або про надання їм послуг компанією на занадто вигідних умовах. Тому можемо зробити висновок, що цього робити не варто.

- Важливими є ретельні дослідження ринку потреб споживачів. Слід більше уваги приділяти маркетингу та його складовим. У такому випадку, можливою буде оперативна реакція на попит певних товарів, що дозволить залучити більше клієнтів та збільшити прибутки.

формування маркетингового механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності – це застосування спрямовувального впливу держави, міської влади на виробників експортної продукції з метою максимальної її пропозиції на зовнішніх ринках. Механізм регулювання включає послідовне подолання товаровиробниками низових рівнів пропозиції товарів з недостатніми якісними характеристиками з метою досягнення пропозиції на високих ієрархічних рівнях шляхом підвищення якості товарів на все більш представницьких виставках і ярмарках.

Е. Діхтль і Х. Хершген під маркетингом розуміють «вираз ринково орієнтованого управлінського стилю мислення, який характеризується творчими, систематичними, а часто й агресивними підходами». У прикладному розумінні маркетинг – це процес прийняття управлінських рішень на основі аналізу факторів зовнішнього ринкового середовища, для чого використовуються маркетингові дослідження. Слід зазначити, що провідне місце в системі міжнародного маркетингу посідає дослідження закордонних ринків, під яким, як правило, розуміють процес пошуку, збору, обробки та аналізу даних про проблеми, пов'язані з маркетингом товари та послуги. За таких умов основною метою маркетингових досліджень є зниження невизначеності та ризику під час прийняття комерційних рішень.

Маркетингові дослідження, що проводяться на зовнішніх ринках, як правило, включають два основних блоки: дослідження ринку; дослідження потенційних можливостей підприємства. Існують відмінності між маркетинговими дослідженнями зовнішнього та внутрішнього ринків, і в першу чергу це:

- складність отримання первинної інформації; – відсутність (або відсутність) вторинної інформації;
- значні витрати на польові дослідження;
- необхідність координації досліджень на ринках різних країн.

Маркетингові дослідження можуть проводитися підприємством самостійно, або на його замовлення спеціалізованими маркетинговими фірмами. Ефективність такого дослідження залежить від системності та кількості джерел інформації [35, с.50].

Дослідження проблеми необхідності формування системи логічної та обґрунтованої маркетингової поведінки в процесі прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок, використання сучасних технологій менеджменту в інтернаціоналізованому маркетинговому середовищі та експрес-оцінка ефективності результатів зовнішньоекономічної діяльності потребує визначення етапів маркетингової діяльності підприємства в процесі міжнародної діяльності (табл. 2.5), а також виділення найважливіших особливостей інтернаціоналізації за окремими алгоритмами.

Таблиця 2.5

Етапи маркетингового управління зовнішньоекономічною діяльністю СП ТОВ «Модерн-Експо»

Назва етапу	Опис
Інформаційний	- аналіз стану компанії і її можливостей; - моніторинг світового товарного ринку; - маркетингові дослідження ринку і тд.
Аналітичний	- висування ,оцінка і субординація цілей; - обґрунтування вибору та привабливості ринків; - фінансове обґрунтування.
Стратегічного планування	- обґрунтування стратегії виходу на зовнішній ринок; - визначення основних пріоритетів виробничокомерційної поведінки фірми; - вибір стратегічного охоплення ринку.
Оперативний	- розробка оперативного плану; - узгодження та реалізація заходів з маркетингу - вирішення проблем логістики та сегментації.

Маркетинговий контроль	- формальний контроль; - неформальний контроль
------------------------	---

На процес стратегічного маркетингового планування впливає певна група факторів, що визначає політику фірми на тому чи іншому ринку. Дані фактори не лише визначають доцільність виходу на ринок з точки зору присутності на ньому вільних ніш, структури попиту на товар чи послугу та ступеня впливу на бізнес різноманітних інститутів, але й дозволяють зробити висновки про адаптаційні можливості фірми в умовах ринкової волатильності

Певну складність становить оцінка ефективності міжнародних маркетингових заходів, що вивчаються через систему показників управлінської діяльності в інтернаціоналізованому ринковому середовищі.

Контрольні функції можна розглядати з точки зору відповідності організаційної структури завданням міжнародної діяльності; результати діяльності та взаємодії функціональних підрозділів компанії; фінансові показники; кваліфікація персоналу; іміджеві наслідки тощо. Формалізований контроль сприяє оптимізації функцій управління міжнародним маркетингом і підсумовує результати успішності міжнародної маркетингової поведінки компанії. Підприємства, що виходять на світовий ринок, опиняються в умовах жорсткої конкуренції. Щоб вистояти в цій боротьбі та досягти успіху, потрібно використовувати силу маркетингу. Саме на основі маркетингової діяльності здійснюється більшість комерційних операцій на світовому ринку. Дослідження показують, що більше 75% комерційних невдач пов'язані з помилками в маркетинговій діяльності.

Дослідження особливостей маркетингового управління ЗЕД СП ТОВ «Модерн-Експо» показало, що при виході на зовнішній ринок виникає принципово нова ситуація, зовнішнє середовище стає різноманітнішим, збільшується кількість факторів, що впливають на прийняття рішень. Це призводить до:

- підвищується ступінь невизначеності в діяльності підприємства;

- підвищується ступінь ризику, виникає додатковий ризик його діяльності;

- зростає потреба в інформаційному забезпеченні підприємства;

- підвищуються вимоги до координації різних сфер і сфер їх діяльності.

Усе це характеризує специфіку міжнародного маркетингу, зумовлює необхідність його впровадження в менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Це частина функцій, які виконує підприємство в рамках зовнішньоекономічної діяльності. Він також є самостійною сферою діяльності компанії при виході на зовнішні ринки.

Висновки до розділу 2.

Основним видом діяльності СП ТОВ "Модерн-Експо" є виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі, підприємство має самостійний баланс, валютний та інші рахунки. Виробництво здійснюється на сучасному високотехнологічному обладнанні, продукція підприємства сертифікована за міжнародними стандартами безпеки та якості. Система управління є централізованою. Керівництво поточною виробничо-господарською діяльністю здійснює Генеральний директор, функції інших директорів пов'язані із виконанням відповідних видів робіт – виробничо-технологічної, фінансової, маркетингової, логістичної, управління персоналом і ін.

Підприємство формує майно переважно за рахунок короткострокових зобов'язань. Позитивною є динаміка збільшення вартості власного капіталу. Оборотні активи за розміром перевищують необоротні, в їх структурі понад 50 % припадає на дебіторську заборгованність. Більшість фінансових показників має позитивну дінвміку. За період, що досліджувався прибутки підприємства зростали.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності і його маркетингової складової показав, що у підприємство дещо спрощений підхід до стратегічного маркетингового планування. При виході на зовнішні ринки не враховується

ряд факторів, які свідчать про присутність вільних ніш, структуру попиту на товар чи послугу та ін.

Використання системи маркетингу в неповному обсязі в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має негативні наслідки для його розвитку та процвітання. Очевидно, що більш активна позиція українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності щодо запровадження системи маркетингового менеджменту значно підвищила б рівень якості роботи, зміцнила імідж та конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СП ТОВ «МОДЕРН-ЕКСПО» НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

3.1 Ризики та їх вирішення у зовнішньоекономічній діяльності

Ринкове середовище вимагає від підприємств розробки програми дій, яка висвітлює як основні основи діяльності, так і її стратегічні пріоритети. Важливість реалізації програми зростає, коли підприємство виходить на зовнішній ринок, який може істотно відрізнятись, насамперед, власними інституційними та комерційними вимогами до господарської діяльності. Важливо вибирати результати програми систематично і в контексті згрупованих дій і операцій. Відповідно, пропонується застосовувати маркетингову політику як засіб забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

В умовах зростання вимог до ресурсів та невизначеності середовища зовнішньоекономічної діяльності підприємства слід розглядати сутність та значення маркетингової політики з боку впровадження технологій управління, пов'язаних з:

- вихід на нові сегменти зовнішнього ринку;
- визначення нової перспективи розвитку зовнішньоекономічних зв'язків;
- нівелювання перешкод для розширення ринкових інтересів за кордоном;
- розроблення та реалізація антикризових пріоритетів розвитку експортно-імпоротної діяльності;
- оптимізація ризиків стратегічного планування за проектами зовнішньоекономічної спрямованості;

- відхід від стратегії «очікування» та надії на сприяння бізнесу з боку держави та активізація розвитку підприємницької ініціативи за межами внутрішнього ринку.

Стратегічні пріоритети підприємницької діяльності в контексті стану та тенденцій розвитку внутрішнього ринку та розширення можливостей розвитку експортно-імпортних операцій мають стати основними для підприємства. Важливим є створення імпортозамінного виробництва та зміцнення виробничо-логістичних зв'язків із закордонними партнерами в його підготовці та розвитку. Визначальне місце в цих процесах слід відвести маркетинговій політиці, яка для підприємства має включати таку стратегічну роботу:

- покращення структури товарної пропозиції від виробництва, оптового сектору та роздрібного споживання;

- посилення інноваційної складової конкурентоспроможності товарів (послуг) підприємства, тим більш, що до його функцій входить і такий вид діяльності, як науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (є відповідний цьому напрямку директор);

- розвиток міжфункціонального та міжгалузевого співробітництва з метою зниження собівартості і підвищення якості продукції;

- зниження трансакційних витрат виробників і посередників, що спеціалізуються на просуванні товарів (послуг);

- розвиток збалансованої просторово-видової мережі для торгівлі своєю продукцією і постугами;

- посилення маркетингового просування бренду компанії.

Дедалі посилюється залежність економічних результатів діяльності підприємства від групи маркетингових факторів, які враховують інтереси конкурентів, споживачів, постачальників та інших учасників ринкових відносин. Інструменти маркетингу дозволяють об'єктивно підійти до вибору стратегічних заходів для досягнення необхідного рівня ефективності та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Враховуючи часто складність зовнішньоекономічної діяльності, роль маркетингової політики

значно зростає і, відповідно, виникає необхідність визначення їх функціональних взаємозв'язків. У табл. 3.1 наведено складові стратегічної маркетингової політики задля розвитку управління його зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема через виділення окремих груп маркетингових факторів та передмови до розробки та реалізації відповідної політики.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо посилення стратегічної ролі маркетингу щодо розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства

Групи чинників маркетингу	Маркетингові чинники	Передумови розроблення та реалізації маркетингової політики	Стратегічні пріоритети маркетингової політики	
			забезпечення загального розвитку підприємства	забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства
Споживачі	Споживчий попит на послуг	Кон'юнктурні зміни споживчого ринку та посилення вимог до якості продукції	Збільшення (зменшення) обсягів виробництва та реалізації продукції	Полегшення виходу на зовнішній ринок та підвищення якості формування власних маркетингових пропозицій
	Комерційні результати	Трансформація умов придбання продукції	Збільшення (зменшення) обсягів доходів та прибутку	Покращення процедур коригування цінової політики у відповідності до міжнародних вимог, збільшення обсягів продажу нових видів продукції закордоном
	Лояльність до торгової марки	Збільшення прихильності до певної торгової марки чи окремого виду послуг	Посилення лояльності споживачів та зростання їх інтересу до асортименту нових видів продукції	Зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку та формування стабільної групи іноземних споживачів

Постачальники	Цінова політика постачальників	Зміна підходів до формування собівартості продукції	Оптимізація структури собівартості продукції, що забезпечує її зменшення	Застосування прогресивних логістичних технологій, що піддаються ціновому впливу іноземних постачальників
	Терміни логістичних поставок	Покращення ритмічності логістичних операцій	Покращення логістичних потоків та збільшення їх економічної ефективності	Формування позитивного іміджу підприємства перед зовнішньоторговельними партнерами
	Умови договірних зобов'язань	Необхідність налагодження нових каналів постачання продукції	Формування необхідних резервів, що забезпечать надійному роботу не дивлячись на зміни на ринку	Зростання необхідності формування альтернативних постачальників
Конкуренти	Сфери конкурентної боротьби	Посилення (погіршення) конкуренції	Розширення конкурентних переваги, забезпечення їх стабільності та дієвості	Нарощування зовнішньоекономічного конкурентного потенціалу
	Ціна та якість продукції	Пошук нових способів впливу на споживачів	Підвищення якості та безпеки продукції, що не вимагатиме суттєвого зростання ціни на неї	Реалізація цінової політики, що враховує споживчі цінності іноземних покупців
	Частка ринку	Необхідність покращення економічних результатів	Збільшення частки ринку та забезпечення їх стабільності	Налагодження експортних поставок вітчизняних товарів високої доданої вартості
Посередники	Вартість посередницьких послуг	Зміна вартості продукції	Якісне коригування величин собівартості та ціни продукції	Посилення комунікаційних зв'язків із іноземними посередниками
	Диференціація каналів збуту	Необхідність збільшення	Формування широкої	Впровадження прогресивних каналів

		обсягів реалізації продукції	мережі збуту дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції	збуту продукції, що активно використовуються на міжнародному ринку
Контактні учасники ринку	Масштаби співробітництва	Розширення можливостей інформаційних зв'язків із учасниками ринку та посилення комерційних взаємовідносин	Застосування прогресивного інструментарію для поширення інформації про продукцію, що призводить до збільшення комерційних партнерів	Застосування нових організаційних форм та підходів до комерційної діяльності, розвиток міжсекторального співробітництва із іноземними партнерами, розвиток коопераційних зв'язків у нарощуванні та створенні замкнутих циклів виробництва високоякісної продукції, що успішно може експортуватися

Ризики ЗЕД – особлива категорія ризиків, які виникають лише при здійсненні підприємством зовнішньоекономічної діяльності. Ризики зовнішньоекономічної діяльності є специфічними, тому у світовій практиці деякі види таких ризиків страхуються. З точки зору міжнародної торгівлі, ризик - це небезпека втрати з вини іншої сторони або внаслідок зміни політичної, економічної чи іншої ситуації в країні партнера. Тому для ефективного управління міжнародними розрахунками та зовнішньоекономічною діяльністю в цілому дуже важливо знати всі види ризиків, що виникають у процесі міжнародного товарообміну, а також заходи, які дозволяють мінімізувати або взагалі усунути ці ризики. [31].

Звісно, як і кожне підприємство, СП ТОВ «Модерн-Експо» стикається з різноманітними ризиками. Проте, слід зазначити, що найбільші ризики виникають у зв'язку з впровадженням інноваційної діяльності. Інновації завжди ризиковані, а тому їх краще засновувати на стратегічних силах компанії, а не на тих необхідних ресурсах, якими володіє кожна компанія.

Самострахування — метод управління ризиками, який передбачає створення підприємством власних резервів для відшкодування збитків у непередбачених ситуаціях. Внутрішній резервний фонд називається фондом ризику. Тому економічна вигода від використання фонду ризику порівняно з іншими методами управління ризиками очевидна. Така ситуація може бути реалізована, коли в результаті аналізу страхового ринку виявиться, що сума премії, яку необхідно сплатити за ризикове страхування, є занадто високою [40, с.34].

Забезпечити необхідне зниження або покриття ризику підприємства в рамках інших методів управління ризиками неможливо. Така ситуація може виникнути, якщо ризики підприємства дуже великі і їх неможливо повністю покрити в рамках окремої страхової компанії. Слід зазначити, що більшість страхових покриттів є неповними, а фінансова компенсація рідко відповідає збитку.

3.2 Вдосконалення стратегій зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві СП ТОВ «Модерн-Експо»

Стратегія розвитку вимагає активізації діяльності та розширення ринків збуту, диверсифікації та стимулювання пріоритетних напрямків туристичної діяльності. Ця стратегія виступає як сукупність окремих груп, етапів і різновидів стратегій загального циклу зростання [44, с.125].

У рамках базової стратегії підприємство може обрати один із кількох варіантів дій, які називаються стратегічними альтернативами, відповідно до яких формується майбутня стратегія. Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства або стратегічних бізнес-одиниць у рамках кожної з трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізація, скорочення. Для стратегії виживання і стабілізації немає альтернативи економії ресурсів і скороченню витрат, яка нехтує вдосконаленням структури

продукту (послуги), підвищенням ефективності маркетингової діяльності, збільшенням обсягів продажів і забезпечення відносної економії постійних витрат, а отже, і сукупних витрат підприємства. Стратегія розвитку вимагає активізації діяльності та розширення ринків збуту, диверсифікації та стимулювання пріоритетних напрямків туристичної діяльності. Ця стратегія виступає як сукупність окремих груп, етапів і різновидів стратегій загального циклу зростання.

Маркетингова стратегія у зовнішньоекономічній діяльності – це система планування, реалізації, контролю та аналізу заходів, спрямованих на багатонаціональне ринкове середовище та адаптацію до його умов підприємства, що працює більш ніж в одній країні. У контексті використання міжнародного маркетингу експортер поглиблено вивчає ринок, використовуючи для цього широкий спектр маркетингових інструментів [45, с. 184].

Фактори, що впливають на управління зовнішньоекономічною діяльністю, поділяються на дві основні групи факторів зовнішні та внутрішні. Внутрішні фактори мають місце всередині підприємства і зумовлені його діяльністю. Зовнішні фактори мікросередовища – це ті чинники, які виникають внаслідок державної політики, діяльності конкурентів, середовища, в якому функціонує підприємство, тобто впливають на рівні держави, де функціонує підприємство [95-98]. Для підприємства виникає необхідність виявлення та врахування всіх факторів, що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності. Це мінімізує ризики, пов'язані з цією діяльністю.

Завдання підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства не можна розглядати ізольовано, у відриві від управління господарською діяльністю в цілому. Слід також зазначити, що підприємство має враховувати внутрішні фактори, що впливають на ефективність господарської діяльності, а завданнями держави як зовнішнього фактора має бути забезпечення досконалої законодавчої бази. Підприємство

не в змозі передбачити всі фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Навіть досить потужне підприємство не в змозі повністю усунути невизначеність, яка виникає в процесі прийняття управлінських рішень. В сучасних умовах політичний чинник є ключовим фактором впливу на процес зовнішньоекономічної діяльності підприємства СП ТОВ «Модерн-Експо» [42, с.227].

Війна Росії проти України завдала величезної шкоди як українській економіці в цілому, так і українським підприємствам. У новому звіті Світового банку загальна сума становить 349 мільярдів доларів. Сервісний центр, склад і відділ продажу знаходяться в місті Буча, яке зазнало масових руйнувань під час російської окупації. У приміщенні підприємства окупанти розташували військовий штаб та при відступі з міста пограбували значну частину майна, школи приміщень та майно, яке не змогли викрасти, розкрали флот, чим завдали значних фінансових збитків. шкоди підприємству. В сучасних умовах на процес зовнішньоекономічної діяльності підприємства СП ТОВ «Модерн-Експо» впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До факторів внутрішнього середовища, що позитивно впливають на розвиток такої діяльності СП ТОВ «Модерн-Експо», належать [46]:

- наявність ефективного власника підприємства;
- відсутність боргових зобов'язань підприємства;
 - товари, що користуються попитом;
- висококваліфікований персонал.

Військова агресія Росії призвела до великої кількості тимчасових змін у законодавстві, що регулює зовнішньоекономічну діяльність. Зокрема, запроваджено нові правові норми валютного, податкового та митного регулювання.

На жаль, це законодавство не є стабільним і потребує майже щоденного моніторингу нових змін. Процедура регулювання в умовах воєнного стану має певну специфіку, джерелом якої є обмежені можливості держави, як фінансові, так і фізичні. Визначено, що складність військової обстановки в Україні

зумовлює необхідність пошуку нових механізмів впливу на зовнішньоекономічну діяльність, а також шляхів раціонального поєднання інструментів стимулювання та стримування міжнародної торговельної діяльності держави.

Сьогодні складність регулювання зовнішньоекономічної діяльності пов'язана з необхідністю підтримання конкурентоспроможності держави на світовому ринку, а також максимізації надходжень до бюджету при обмежених можливостях розвитку бізнесу та функціонування національної економіки. Необхідно вжити комплекс заходів щодо включення вітчизняної економічної системи в структуру світового ринку та глобальної економіки при збереженні високої цінності державних інтересів та економічної безпеки. Проте війна як фактор, що зумовлює застосування комплексу обмежень для функціонування економіки, змінює як практику організації зовнішньоекономічної діяльності, так і основи управління зовнішньоекономічними зв'язками.

Відповідно, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану має бути спрямоване на оптимізацію торговельних відносин, зосереджуючись на:

- з одного боку, підтримка імпорту пріоритетних для держави товарів, які мають високу цінність як для економіки, так і для громадян;
- з іншого боку, активізація експорту якісної продукції як методу збагачення державного бюджету фінансовими ресурсами.

Отже, СП ТОВ «Модерн-Експо» шукає зміни в законодавчій базі регулювання зовнішньоекономічної діяльності, шукає ефективні методи відновлення та управління зовнішньоекономічною діяльністю, нові ринки збуту товарів та шукає партнерів для імпорту товарів для задоволення існуючих потреб споживачів.

Вихід на новий ринок може призвести до значного зростання продажів, міцності бренду та довгострокового прибутку. Але стратегія виходу на ринок — це більше, ніж чудові продукти чи послуги. Розуміння місцевого ринку -

його каналів збуту, культури, економічних і соціальних тенденцій - через процес належної обачності на основі дослідження ринку є критично важливим. І іноді найціннішим розумінням є прихована причина, чому ви не повинні продовжувати [46].

За останні 40 років глобалізація переосмислила, що означає бути міжнародним брендом. Десятиліттями кілька домінуючих гравців на таких ринках, як продукти харчування та напої (керовані маркетинговою майстерністю) або автомобільна промисловість (залежно від ефекту масштабу), змогли вийти на нові ринки так, як більшість компаній просто не могли собі уявити. Швидке зростання глобальних торговельних можливостей і особливо повсюдне поширення Інтернету порівняли ігрове поле. Сьогодні бізнес має багато варіантів продажу, підприємство, що залишилося на єдиному ринку, нарешті досягне точки, коли додаткове виробництво стане нерентабельним. Однак додавання нових локацій на нових ринках може підвищити прибутковість, дозволяючи отримати вигоду від доступу до інших видів економіки.

Було запропоновано три основні причини, чому підприємство може розглянути можливість виходу на новий ринок, включаючи збільшення клієнтської бази, відсутність можливостей для зростання на ринку, на якому вони зараз знаходяться, і диверсифікацію ризиків.

1. Збільшення клієнтської бази. Завдяки ретельному та детальному плану для нового ринку, на який бізнес хоче розширитися, може побачити зростання своєї клієнтської бази, особливо якщо вони розвиватимуться на ринку з правильним продуктом і відповідністю ринку. Це може допомогти їм побачити зростання своїх доходів.

2. На ринку, на якому вони зараз знаходяться, немає місця для зростання. Через деякий час СП ТОВ «Модерн-Експо» може виявитися складно розвиватися на ринку, на якому вони зараз знаходяться; отже, було б вигідніше шукати та розширюватися на новому ринку, де вони могли б побачити нові можливості, що дозволяють їм рости.

3. Диверсифікуйте ризик. Якщо бізнес зосереджується лише на галузі та не розширює свій портфель, ризик занадто високий. Бувають випадки, коли певні галузі працюють краще або гірше, ніж інші. Пропонування продуктів або послуг лише в одному секторі призведе до зосередженого ризику. Але процес вибору, на які ринки виходити, як і чому, залишається для СП ТОВ «Модерн-Експо» небезпечним, особливо зараз у воєнний час. Винагорода від відкриття нового ринку потенційно велика. З іншого боку, вартість може бути значною, а список потужних світових брендів, яким не вдалося успішно пробитися на нові ринки, довгий. Фактори, які слід враховувати, різноманітні: це економічні та соціальні аспекти, конкуренція з боку місцевих компаній, особливості регіональних каналів збуту, культурні невідповідності та багато іншого. Це означає, що перед виходом на новий ринок обов'язковий проект належної перевірки на основі дослідження ринку. Експансія СП ТОВ «Модерн-Експо» на нові ринки дозволяє охопити потенційно величезну кількість нових клієнтів і значно збільшити доходи.

Однак процес може бути складним і сповненим ускладнень. Стратегія виходу на ринок – це спосіб максимізувати шанси СП ТОВ «Модерн-Експо» на успіх при виході на новий ринок. Це дозволить:

1. СП ТОВ «Модерн-Експо» отримає більше клієнтів і заробить більше грошей. Причина номер один для розгляду нових ринків — це, звичайно, розвиток бізнесу «Модерн-Експо» і збільшення доходу за рахунок продажу більшої кількості продукції більшій кількості клієнтів, оскільки на нашому внутрішньому ринку більше не буде місця для зростання. Якщо припустити, що досягла максимуму прибутку, на який здатний місцевий ринок, вихід на нові ринки може бути єдиним способом зростання.

2. СП ТОВ «Модерн-Експо» зменшить ризик шляхом диверсифікації бізнесу. Якщо один ринок з будь-якої причини страждає, підприємство матиме інші, які підтримуватимуть основний. При плануванні виходу на новий внутрішній ринок або експортуванні своєї продукції за кордон для продажу в

іншій країні, слід враховувати, що підхід до кожної такої ситуації має бути дуже різним.

Просувати продукцію на внутрішній ринок, як правило, буде набагато легше, ніж вийти на зовнішній ринок. Культура буде та сама, все буде ближче географічно, і все буде дуже схоже на існуючі українські ринки. Якщо ж все-таки мова йде про міжнародні ринки, то тут все ускладнюється. СП ТОВ «Модерн-Експо» доведеться взяти до уваги низку відмінностей порівняно з тим, як вони зараз ведуть свій бізнес. До них належать:

1. Культурні відмінності;
2. Адміністративні відмінності;
3. Економічні відмінності; 4
4. Логістичні проблеми, пов'язані з транспортуванням вантажів за кордон.

Тому перед тим, як виходити на будь-який новий ринок, СП ТОВ «Модерн-Експо» дуже важливо приділити час, щоб переконатися, чи може це підприємство собі дозволити цей крок, тобто чи прогнозуються експортні витрати, робота з посередниками, податки та всі інші витрати? І яку ринкову частку реально розраховувати обслуговувати? Для «Модерн-Експо» також важливо враховувати, чи буде продукт або послуга працювати на обраному зовнішньому ринку.

Дослідження ринку (як онлайн, так і офлайн) відіграє важливу роль на підприємстві - необхідно переконатися, що попит на продукцію «Модерн-Експо» виправдовує експортні витрати. Зрозуміло, що вихід на новий ринок також пов'язаний з численними ризиками для підприємства, зокрема:

1. Ризики країни, такі як можливість політичних заворушень, раптових змін або фінансових проблем, які можуть вплинути на бізнес підприємства в цілому.
2. Іноземна валюта, наприклад, можливість різкої зміни курсу, що може серйозно вплинути на прибуток СП ТОВ «Модерн-Експо».

3. Культурний ризик, який по суті означає ймовірність того, що «Модерн-Експо» як нове підприємство зіткнеться з проблемами через значні відмінності в культурі та звичаях.

4. Непередбачуваність погодних умов. Якщо припустити, що «Модерн-Експо» переходить на ринок, де стихійні лиха та погодні умови можуть завдати шкоди вашим об'єктам і коштувати грошей. Це може бути Китай і країни Сходу. Після того, як підприємство ретельно вивчить свій новий ринок і зважить потенційні ризики, підприємство може вирішити, що йому слід увійти на цей ринок.

СП ТОВ «Модерн-Експо» може застосувати декілька різних стратегій, кожна зі своїми перевагами та недоліками. Пропонуємо підприємству засередити увагу на наступних.

1. Прямий експорт. СП ТОВ «Модерн-Експо» напряму експортує свою продукцію на новий ринок. Бізнесу доведеться самотійно керувати всіма аспектами процесу, від транспортування до платежів і транзакцій на новому ринку. Цей спосіб вимагає більше ресурсів і часу в порівнянні з роботою з посередником. Серед багатьох інших завдань потрібно буде створити експортну інфраструктуру, навчити працівників, здійснювати й отримувати міжнародні платежі. Крім того, такий підхід максимізує прибуток компанії, оскільки немає необхідності платити третім особам. Також СП ТОВ «Модерн-Експо» матиме повний контроль над процесами продажів і маркетингу.

2. Непрямий експорт передбачає роботу з посередником. Він має низку переваг, таких як: 1) Значно менший ризик. Досвідчена третя сторона подбає про процес експорту, мінімізуючи ризик невдачі; 2) СП ТОВ «Модерн-Експо» може зосередитися на власному бізнесі та внутрішніх ринках, не займаючись новими; 3) Від СП ТОВ «Модерн-Експо» вимагається менше ресурсів. Але є і недоліки. Це: 1. Менші прибутки, оскільки СП ТОВ «Модерн-Експо» має платити посереднику; 2. СП ТОВ «Модерн-Експо» буде відключено від клієнтської бази і компанія пропустить важливу інформацію; 3. СП ТОВ «Модерн-Експо» втратить повний контроль над продажами та маркетингом

за кордоном. Так, ми пропонуємо розглянути кілька різних варіантів непрямого експорту. Ось деякі з найпоширеніших.

1. Непрямий експорт із закупівельними агентами. Агенти із закупівель – це представники іноземних компаній, які бажають придбати продукцію компанії, в нашому випадку СП ТОВ «Модерн-Експо», тобто СП ТОВ «Модерн-Експо» буде працювати через них, реалізуючи свою продукцію на новому ринку. Зазвичай вони отримують комісію та намагаються домовитися про найнижчу ціну. Іноді агентами із закупівель є державні установи.

2. Непрямий експорт через дистриб'юторів. GP Automotors може продавати свою продукцію безпосередньо дистриб'юторам або оптовикам, які потім піклуються про розповсюдження продукції роздрібним торговцям.

3. Непрямий експорт через керуючі та торгові компанії. Компанії з управління експортом (ЕМС) існують, щоб піклуватися про всі процеси експорту та продажів на новому ринку. СП ТОВ «Модерн-Експо» має дослідити та знайти потрібну ЕМС, оскільки більшість спеціалізується на певному ринку та регіоні. Вони допоможуть вам визначити ринки, знайти клієнтів, організувати доставку та логістику тощо.

4. Непрямий експорт через контрейлерні операції. Спільне використання – це те, що СП ТОВ «Модерн-Експо» дозволяє іншій неконкуренто спроможній компанії продавати свій товар. Це може працювати дуже добре, якщо вони вже мають клієнтську базу та інфраструктуру розподілу на цільовому ринку нашого підприємства. СП ТОВ «Модерн-Експо» отримає миттєвий доступ до свого нового ринку, але за окрему плату.

5. Створення продукції для цільового ринку. Інший варіант – створювати продукти для цільового ринку. Це позбавляє СП ТОВ «Модерн-Експо» транспортні витрати та численні логістичні проблеми, пов'язані з експортом продукції підприємства за кордон. СП ТОВ «Модерн-Експо» також має враховувати численні проблеми, пов'язані з виробництвом товару за кордоном, будь-які юридичні проблеми, витрати, можливі ризики тощо. Залежно від ситуації СП ТОВ «Модерн-Експо» це може бути хорошим

варіантом. Тому вихід на новий ринок може бути надзвичайно вигідним і дозволить бізнесу СП ТОВ «Модерн-Експо» вийти на наступний рівень і досягти нового зростання. Важливо приділити час дослідженню всіх можливих варіантів і переконатися, що експортна стратегія, яку планує використовувати СП ТОВ «Модерн-Експо», є найбезпечнішою та найефективнішою.

Висновки до розділу 3.

Формування маркетингової політики в умовах зростання вимог до ресурсів та невизначеності середовища виступає засобом розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства впровадження новітніх технологій управління. Означений підхід дозволить підприємству освоювати нові сегменти зовнішнього ринку, визначення нові перспективи розвитку, долати перешкод для розширення ринкових інтересів за кордоном, розробити та реалізовувати пріоритети розвитку експортно-імпортової діяльності, невеликувати ризиків за проектами зовнішньоекономічної спрямованості.

Для розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю на засадах маркетингу було визначено три основні причини, чому підприємство може розглянути можливість виходу на новий ринок. Це доцільність збільшення клієнтської бази, відсутність можливостей для зростання на внутрішньому ринку і диверсифікацію ризиків.

Використовуючи ретельний і детальний план для нового ринку, на який бізнес хоче розширитися, можна значно збільшити власну клієнтську базу із врахуванням наявності правильного продукту, що відповідає вимогам ринку.

На ринку, на якому вони зараз знаходяться підприємств майже використані можливості зростання, тому вигідніше шукати розширення на новому ринку, де є нові можливості, що дозволять підприємству розвиватися далі.

Доцільним є розширення діяльності за межі певної галузі, зосередження лише на одному напрямку є занадто ризикованим. Тому задля уникнення, зниження ризику, доцільно його диверсифікувати маючи інтереси і діяльність за межами однієї галузі.

Вихід СП ТОВ «Модерн-Експо» на нові ринки дозволить охопити потенційно більшу кількість нових клієнтів, але слід враховувати, що винагорода від відкриття нового ринку має свою ціну. Тому формуючи маркетингову політику слід враховувати фактори, які є доволі різноманітними. Тому перед виходом на новий ринок обов'язково необхідно проводити належну перевірку на основі дослідження ринку.

ВИСНОВКИ

Основні фактори, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, включають: 1) економічна політика та законодавство: норми і правила, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність, можуть впливати на можливості підприємства експортувати або імпортувати товари і послуги. Тарифи, мита, обмеження та інші регуляторні заходи можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку; 2) валютні курси: зміни валютних курсів можуть впливати на конкурентоспроможність товарів і послуг підприємства на зовнішньому ринку. Зниження вартості національної валюти може зробити товари підприємства більш привабливими для зовнішніх покупців і збільшити експорт; 3) конкуренція: рівень конкуренції на зовнішньому ринку може впливати на успішність підприємства. Наявність сильних конкурентів може ускладнити проникнення на нові ринки або збільшення частки ринку; тощо.

Зовнішньоекономічна стратегія підприємства – це комплексний підхід до взаємодії підприємства з міжнародними ринками та зовнішнім економічним середовищем з метою досягнення конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку. Успішна зовнішньоекономічна стратегія передбачає аналіз зовнішнього середовища, включаючи глобальні тенденції, політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори. Також враховуються конкурентні переваги підприємства, його експортний потенціал, імідж і репутація на міжнародному ринку.

Маркетинговий підхід до управління зовнішньою торгівлею включає застосування маркетингових принципів і методів для досягнення успіху на міжнародних ринках. Цей підхід орієнтований на задоволення потреб і очікувань зовнішніх клієнтів, а також на ефективне використання ресурсів підприємства для отримання конкурентної переваги.

Основні принципи маркетингового підходу до управління зовнішньою торгівлею включають аналіз міжнародних ринків і конкурентів, сегментацію

ринку та визначення цільових сегментів, розробку товарних стратегій, ціноутворення, просування та дистрибуції, побудову комплексу маркетингу.

Сучасна практика і методи управління зовнішньоекономічною діяльністю змінюються і вдосконалюються відповідно до розвитку світової економіки і технологій. Основними напрямками в цій сфері є: цифрові технології: використання інформаційно-комунікаційних технологій, таких як електронна комерція, електронні платежі, онлайн-маркетинг і соціальні медіа, дозволяють підприємствам більш ефективно здійснювати глобальні торговельні операції та знижувати витрати; міжнародна логістика: логістичний менеджмент стає фундаментальним аспектом зовнішньоекономічної діяльності.

Система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на основі маркетингу є важливим аспектом сучасного бізнесу. Вона передбачає використання маркетингових стратегій та інструментів для ефективного проведення зовнішньоекономічних операцій та підвищення ефективності діяльності підприємства на міжнародному ринку.

Встановлено, що СП ТОВ «Модерн-Експо» є перспективним та фінансово привабливим підприємством, яке може бути конкурентоспроможним та утримувати свої позиції на автомобільному ринку України. Аналіз динаміки фінансових результатів за 2019-2021 роки показав, що спостерігається зростання прибутку від імпортової діяльності. Фінансове зростання підприємства пов'язане з ефективним управлінням. Рентабельність підприємства має тенденцію до зростання. Більшість основних фондів СП ТОВ «Модерн-Експо» не є морально застарілими і їх технічний стан відповідає сучасним вимогам. Розрахувавши показники ефективності імпортової діяльності, можна зробити висновок, що підприємство СП ТОВ «Модерн-Експо» є ефективним. Товар затребуваний і конкурентоспроможний. Компанії потрібні зміни для отримання більш позитивної тенденції в її імпортній діяльності.

Встановлено, що СП ТОВ «Модерн-Експо» має враховувати численні проблеми, пов'язані з виробництвом товару за кордоном, будь-які юридичні проблеми, витрати, можливі ризики тощо. Доведено, що вихід на новий ринок може бути дуже корисним і може дозволити бізнесу СП ТОВ «Модерн-Експо» вийти на наступний рівень і досягти нового зростання. Важливо приділити час дослідженню всіх можливих варіантів і переконатися, що експортна стратегія, яку планує використовувати СП ТОВ «Модерн-Експо», є найбезпечнішою та найефективнішою.

Війна як фактор, що зумовлює застосування комплексу обмежень для функціонування економіки, змінює як практику організації зовнішньоекономічної діяльності, так і основи управління зовнішньоекономічними відносинами. Відповідно, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану має бути спрямоване на оптимізацію торговельних відносин, зосереджуючись на: з одного боку, підтримці імпорту пріоритетних для держави товарів, які мають високу цінність як для економіки, так і для громадян; крім того, активізація експорту якісної продукції, як шлях збагачення державного бюджету фінансовими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Якушев О.О. Зовнішні та внутрішні загрози зовнішньоекономічної діяльності України. URL: [http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46504/25- Yakushev.pdf?sequence=1](http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46504/25-Yakushev.pdf?sequence=1).
2. Бабій І.В. Вплив факторів на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 114–118.
3. Ліпич Л.Г., Фатенок-Ткачук А.О. Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Економіка та держава. 2008. № 5. С. 29–32.
4. Бабій І.В. Забезпечення активізації ЗЕД промислових підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 53-59.
5. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Імпортна діяльність підприємств як об'єкт етіологічної діагностики. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34015/1/26-173-179.pdf>.
6. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 5(43). С. 63-66.
7. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління. Управління розвитком. 2012. №12. С. 107-109.
8. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: [навч. посіб]., К.: Знання, 2006. 462 с.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 3-ге вид., перероб. і доп.К.: КНЕУ, 2012. 699 с.
10. Sahaidak, M., Terliuk, M., Zhurylo, V., Rudenko, N., & Samko, O. (2021). Integrative Viewpoint for Implementing Sustainable Management Agricultural Business Excellence. TEM Journal. Volume 10, Issue 1, Pages 303-309.

11. Пустовойт О.В. Нематеріальні ресурси економічного зростання. Економіка України. 2019. № 9-10. С. 44-67.
12. Алексєєва Т. І. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на принципах маркетингу. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2019. №4. С. 12–15.
13. Колесніков В. П. Маркетингові дослідження як інструментарій прийняття ефективних управлінських рішень при виході на українські та міжнародні ринки. Прометей. 2018. № 1. С. 168-171.
14. Толпежнікова Т. Г. Відмінності маркетингу зовнішньоекономічної діяльності та шляхи його вдосконалення. Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць. 2017. Вип. 30. С. 68–72.
15. Науменко С. М. Маркетингові дослідження у зовнішньоекономічній діяльності: організаційно-економічний механізм. Молодий вчений. 2018. №6. С. 181–184.
16. Курдиш Р. Ф. Напрямки підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2019. № 4. С. 293-297.
17. Замлинська О. В. Маркетингові дослідження як інструмент вибору стратегічного напрямку розвитку промислових підприємств. Економічний форум. 2020. № 4. С. 241-251.
18. Коваль З. О. Соціоекологічний підхід до формування та оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємств з вартісно-орієнтованим управлінням. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. № 776. С. 33-38.
19. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». URL: www.zakon.rada.gov.ua.
20. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник для студ. вузів. Київ: Центр навч. літ., 2004. 247 с.

21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник. І.В. Багорова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. Київ: Центр навч. літ., 2004. 580 с.
22. Ячменьова В. М., Височина М. В., Сулима О. Й. (2010). Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія. Сімферополь: ВД АРІАЛ. 472 с.
23. Ковальчик О. А. (2011). Визначення сутності дефініції “провайдинг ефективності”. Форум молодих економістів-кібернетиків “Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід”. С. 182–184.
24. Рябкова О. В. (2013). Сутність результативності та ефективності діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, Т. 3, С. 43–46.
25. Момот О. І., Демченко О. А. (2013). Про сутність понять “результативність” та “ефективність” в економіці. Економічний вісник Донбасу, №3 (33).
26. Авдющенко А. С. (2010). Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. Держава та регіони. № 2. С. 10–17.
27. Сахацький М. П., Казанджі А. В. (2017). Теоретико-методичні засади оцінки результативності управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики, Вип. 1, С. 135–141.
28. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. (2012). Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. Економічний вісник Донбасу, № 1 (27).
29. Кривов’язюк І. В., Тележинська Н. В. (2017). Теоретико-методичне обґрунтування та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ефективна економіка, № 9.
30. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. (2017). Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Збірник наукових праць молодих учених, Вип. 11.

31. Галас Л. І. (2021). Аналіз ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств України. Світ економічної науки, Вип. 30.
32. Матвеева Н. М., Базецька Г. І. (2021). Впровадження моделі оцінки управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії як метод підвищення ефективності її функціонування. Національна академія статистики обліку і аудиту, С. 202–205.
33. Мельник О. Г., Логвиненко Ю. Л. (2007). Індикатори оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”, № 599, С. 124–130.
34. Бірбіренко С. С., Жаданова Ю. О. (2021). Сучасна практика оцінювання економічної стійкості підприємства: переваги та недоліки. Економіка та суспільство, Вип. 25.
35. Вачевський М.В. Маркетинг для менеджера / Вачевський М.В., Долішний М.І., Скотний В.Г. Стрий: Просвіта, 2008. 140 с.
36. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2012. 928 с.
37. Ковальчук С.В. Проблеми маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання / С.В. Ковальчук, А.С. Бура. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Хмельницький, 2014. № 4. Т. 3. С. 290-294.
38. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and tools of the stateregional policy of import substitution in the market of consumer goods of Ukraine. Стратегічні пріоритети. 2017. № 3 (44). С. 105-112.
39. Березівський Я. П. Ідентифікація умов та чинників формування технологічної конкурентоспроможності національної економіки. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 15–21.

40. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. 2015. № 2. С. 24–30.

41. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 3. С. 162–169.

42. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

43. Карпенко Н. В. Управління маркетинговою політикою підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2011. № 5 (50). С. 231–234.

44. Ковальчук С. В., Цурська Б. Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 125–129.

45. Матюх С.А. Експортний маркетинг як інструмент розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2010. № 6. Т. 3. С. 139–142.

46. Кривешко О. В., Замроз М. В., Кундицька Г. С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf.

47. Куницька-Іляш М. В. Оптові ринки сільськогосподарської продукції в системі аграрного ринку. Вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького: економічні науки. 2011. №2 (48). Т. 13. Ч. 3. С. 93–99.