

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

**МАГІСТР**

(освітній ступінь)

на тему: «Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства»

Виконала: студента 2 року навчання,

групи 8.06.073.100.20.1,

спеціальності 073 «Менеджмент»,

ОП «Міжнародний менеджмент»

Вітер В. С.

Керівник: д.е.н., доц. Проскурніна Н.В

Рецензент:

Харків – 2021 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Загальна характеристика наявних підходів планування експортної діяльності підприємства	9
1.2. Особливості процесу планування експортної діяльності підприємства	19
1.3. Особливості розробки експортного плану на підприємстві	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОПТУЛ»	34
2.1. Аналіз організаційної структури та процесів управління ТОВ «ТОПТУЛ»	34
2.2. Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ТОПТУЛ»	42
2.3. Аналіз конкурентного середовища та оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ»	50
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТУ	64
3.1. Особливості управління плануванням експортних операцій на ТОВ «ТОПТУЛ»	64
3.2. Напрями підвищення ефективності системи планування експортних операцій ТОВ «ТОПТУЛ»	70
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення планування експортних операцій ТОВ «ТОПТУЛ»	87
ВИСНОВКИ	95
RESUME	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТКИ	107

## ВСТУП

Нинішня економічна ситуація, пов'язана з активним розвитком ринкових відносин зумовлює розвиток нового підходу до планування зовнішньоекономічної діяльності, в тому числі і експортних операцій, що набувають все більшої актуальності з кожним днем. Адже вірно спланована експортна діяльність сприяє отриманню додаткового прибутку за рахунок використання переваг міжнародної праці та міжнародної інтеграції, а також визначення перспектив і можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У сучасних умовах питання планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства набуває найбільшої актуальності у зв'язку з поточним кризовим становищем економічної системи. Тому сьогодні багато вчених та керівників в Україні займаються дослідженнями ефективності процесу планування зовнішньоекономічної діяльності загалом та експортних операцій зокрема.

Питання організації планування експортних операцій на підприємстві викликає зацікавленість багатьох іноземних та вітчизняних науковців та управлінців, таких як Алексеева М.М, Бабець Є.К, С.В. Бестужева, Котиш О. М, В.В. Іванова, Е. Ковтун, Т. Малашевська та інші.

Однак деякі аспекти управління плануванням експортної діяльності підприємства ще недостатньо розвинені у сучасній літературі, наприклад, управління експортними планами за допомогою спеціального програмного забезпечення. Підприємства тільки починають впроваджувати автоматизацію управлінських процесів. Це свідчить про актуальність теми дослідження, оскільки автоматизація не тільки виробничих, а й адміністративних процесів багаторазово підвищує ефективність діяльності підприємства.

Метою даної роботи є узагальнення практичних рекомендацій щодо управління планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, розроблення плану експортної діяльності підприємства відповідно до особливостей ринку збуту конкретної країни.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

вивчити актуальні методи планування експортної діяльності підприємства;

виявити та систематизувати процеси планування експортної діяльності підприємства;

охарактеризувати основні фінансові та економічні показники діяльності підприємства;

охарактеризувати особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ТОПТУЛ»;

розглянути стратегії планування експортної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ» відповідно до особливостей потенційних ринків збуту;

обґрунтувати необхідність активізації експортної діяльності підприємства ТОВ «ТОПТУЛ»;

виявити методи знаходження привабливих для підприємства ринків збуту та описати їх;

розробити експортний план та обґрунтувати його ефективність відповідно до існуючої експортної стратегії ТОВ «ТОПТУЛ»;

розробити рекомендації використання сучасних методів управління експортним планом підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес планування зовнішньоекономічної та експортної діяльності підприємства.

Предметом дослідження роботи є запровадження сучасних технологій управління експортним планом зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої в роботі мети були використані загальнонаукові методи дослідження. Для загального аналізу зовнішніх ринків використаний статистичний метод дослідження числових даних. Для характеристики зовнішньоекономічної діяльності підприємства був застосований метод порівняння та узагальнення показників експортної діяльності. Для дослідження стану галузі професійних ручних інструментів використаний метод статистичного аналізу. При дослідженні фінансового

становища підприємства був застосований метод структури та динаміки показників. Метод експертної оцінки для знаходження перспективного ринку збуту. Метод дедукції був використаний для формування стратегії планування експорту підприємства ТОВ «ТОПТУЛ».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є визначення сучасних технологій управління експортними планами та наукові праці українських та зарубіжних вчених, що характеризують особливості створення, управління та проведення моніторингу експортного плану; законодавчі та нормативні документи.

Під час написання дипломної роботи були використані монографії, посібники, статті в наукових періодичних виданнях, правові документи, доповіді міжнародних організацій, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо застосування сучасних методів створення, управління та проведення моніторингу експортного плану у діяльності міжнародних підприємств.

Дипломну роботу викладено на 103 сторінках. Вона складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 70 найменувань. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 26 таблицями та 14 рисунками.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Загальна характеристика наявних підходів планування експортної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність має основне значення у зміцненні державної економіки та покращенні рівня життя населення. Експортні операції як складова частина зовнішньоекономічної діяльності є найважливішим джерелом одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки за умови ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність – це економічні відносини в сфері зовнішньої діяльності господарюючих суб'єктів, пов'язані з виходом підприємства на зовнішній ринок, а також міжнародним виробництвом і науково-технічним співробітництвом. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності – це використання різних форм присутності на зовнішньому ринку і зміна структури експорту та імпорту [13, с. 157].

Основний законодавчий акт, що встановлює правові основи для реалізації зовнішньоекономічна діяльність суб'єктами господарювання, є Закон України від 16 квітня 1991 р. «Про зовнішньоекономічну діяльність» [103]. Цей Закон описує основні права та організаційні принципи зовнішньої торгівлі в Україні та має на меті вдосконалення правового регулювання всіх видів зовнішньоекономічної діяльності, у тому числі наукової, економічної, технічної

зовнішньоекономічної діяльності та надання послуг відповідно до загальноприйнятих принципів та правила міжнародної торгівлі та зобов'язань взятих Україною в рамках міжнародних договорів.

Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання регулюється багатьма нормативними актами, такими як:

Закон України від 23.12.1998 року № 351-XIV «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності» [2].

Законом України від 16.04.1991 року № 959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність», зі змінами і доповненнями [4];

Основною метою виходу підприємства на зовнішній ринок є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення ефективного виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

Також, як відзначає Панова К. І., для більшості українських підприємств зовнішньоекономічна діяльність означає ще й збільшення ступеня економічної незалежності. Така незалежність дає можливість [28, с. 119]:

- вільно маневрувати виробничими ресурсами;
- обирати напрями і форми реалізації виробництва продукції з максимальною прибутковістю;
- шукати більш сприятливі зарубіжні ринки збуту;
- обирати шляхи і можливості підвищення технічного рівня виробництва продукції, зміцнення експортного потенціалу як закономірного результату участі в міжнародній виробничій кооперації;
- стати учасником міжнародного відтворювального процесу.

Сьогодні розвиток підприємств у всьому світі і в Україні зокрема, відбувається під впливом процесів глобалізації, які інтегрують та уніфікують економічну діяльність окремих суб'єктів господарювання. В результаті відбувається політична трансформація і інтеграція на регіональному і світовому

рівнях, створення нових транспортних коридорів, здійснюється зближення різних країн, проникнення інформаційних технологій, поділ праці між цими суб'єктами господарювання, переміщення матеріальних, фінансових, трудових ресурсів з країни в країну [20, с. 55].

Перелік видів зовнішньоекономічної діяльності, якими можуть користуватися суб'єкти даної діяльності в Україні описує ст. 4 Закону «Про зовнішньоекономічну діяльність»:

експорт та імпорт товарів, капіталу та робочої сили;

надання суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності України послуг іноземним суб'єктам управління, надання послуг іноземними суб'єктами господарювання суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України;

наукова, виробнича, навчальна та інше кооперація з іноземними суб'єктами господарювання;

міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами;

кредитні та розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарювання;

спільна господарська діяльність між суб'єктами ЗЕД та іноземними суб'єктами господарювання;

надання послуг фізичними особами України іноземним суб'єктам господарювання на контрактній основі на території України або за її межами;

лізинг, лізингові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;

навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;

бартерні операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності;

Організація та здійснення діяльності у сфері проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій за участю суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Розвиток процесів глобалізації спростив переміщення діяльності за межі країни походження компанії. Однак це не означає, що світовий ринок став єдиним або що підприємство може здійснювати діяльність у світовому



масштабі, лише встановивши кілька зовнішньоторговельних зв'язків. Найчастіше початок зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний з конкретними пропозиціями, на які безпосередньо реагує підприємство.

Початковий етап будь-якого комерційного проекту – постановка мети діяльності підприємства на даному напрямку. Відповідно до зовнішньоекономічної діяльності приймається рішення про доцільність перенесення частини діяльності компанії закордон, а також вирішуються питання вибору конкретного партнера, країни, пристосування діяльності до умов співпраці з іноземними контрагентами.

Перш за все, враховуються ємність цільового ринку і можлива динаміка його зміни по конкретному сегменту діяльності підприємства. Саме цей показник вказує на привабливість довгострокової роботи в даній країні. Однак привабливі в комерційному відношенні країни повинні бути також оцінені за ступенем простоти ведення справи й сумісності зі звичними для підприємства операціями. До таких складових слід віднести близькість обраних країн за географічним розташуванням, мови і характеру ринку з країною походження компанії або країнами, в яких є досвід успішної роботи. Також простота ведення справи багато в чому визначається складністю і прозорістю державного регулювання. Не останню роль серед них відіграє і ступінь бюрократизації, поширеності корупції, що можливо виміряти, лише отримавши консультацію у підприємців даної країни [30].

Вибрані варіанти країн повинні відповідати можливостям і політиці компанії, тобто при побудові корпоративних зв'язків з компаніями в нових країнах не має передбачатися кардинальна зміна характеру операцій на такі, які не знайомі персоналу компанії. В іншому випадку істотно підвищується ризик, так як до комерційних складнощів додається необхідність ведення діяльності в незнайомому середовищі. Крім цього, при реалізації проекту не слід ігнорувати базові цінності компанії, а здійснення діяльності повинно будуватися в рамках сформульованої місії підприємства.

Слідом за вибором стратегічно важливих країн необхідно прийняти рішення щодо форми присутності на даних ринках. Можливе виділення наступних форм присутності [9, с. 12]:

«чистий» експорт (встановлення контактів з території своєї країни);

франчайзинг (передача, копіювання структури діяльності без несення комерційних ризиків);

підрозділи з продажу та маркетингу (перенесення виробничої діяльності на територію іншої країни);

виробнича структура закордоном (у формі створення підприємства, яке здійснює частину технологічних операцій);

ведення супутньої основної діяльності (гарантійне обслуговування, установка, налаштування програмного забезпечення тощо).

Вибір форми присутності залежить від ступеня унікальності товару і конкуренції на цільовому ринку. Важливо враховувати й географічну відстань до цільового ринку, тому що чим вона менша, тим легше контролювати ринок і здійснювати на ньому операції, не створюючи значних форм присутності.

Вибір форми присутності визначається також в залежності від конкретного товару з урахуванням таких факторів:

розвиненості маркетингової інфраструктури в країні, що впливає на необхідність створення власних каналів просування;

вартості виробництва (так як капіталомістке виробництво складніше переносити закордон);

від потреби товару в додаткових послугах, які повинні забезпечуватися.

Таким чином, стратегічні аспекти прийняття рішення – це визначення необхідності та мети ведення ЗЕД, вибір країн і форми присутності на зовнішньому ринку. Після цього необхідно провести детальне дослідження ринку і розробити варіант адаптації продукції, способів її просування для кожного ринку окремо.

У даний час, у період інтенсивного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, підприємство – основний елемент зовнішньоекономічної системи.

Об'єктами зовнішньоторговельної діяльності можуть бути товари, роботи, послуги, інформація та результати інтелектуальної діяльності, а здійснюється вона в двох основних формах – у вигляді експорту та імпорту.

Підприємства діють в умовах конкуренції, мінливого зовнішнього середовища і відсутності повної інформації про неї. Тому існує необхідність у повноцінному інформаційному моніторингу зовнішнього середовища, в першу чергу ринків продукції та послуг. Важливо і ефективно використання цієї інформації, що пов'язано з детальним аналізом та обґрунтуванням прийнятих рішень, прогнозуванням і плануванням діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність супроводжується значним числом операцій пов'язаних із здійсненням переміщення товару до кінцевого покупця, своєчасним і повним наданням різного роду зовнішньоторговельних послуг (транспортних, експедиторських, страхових та ін.), сплатою ціни контракту, по проходженню митних процедур, а також вивченню комерційної інформації про кон'юнктуру зовнішніх товарних і валютно-фінансових ринків.

Найбільш значними моментами в цьому процесі є формування вимог до експортного товару, вибір параметрів товару, розрахунок одиничних і групових показників ціни пропозиції, техніко-економічних нормативів і вимог. Проведення такого аналізу і розрахунків дозволяє виробити рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності товару та провести оцінку витрат. Базою для аналізу служить робота зі збору інформації про зарубіжні товарні ринки, потенційних покупців і конкурентів.

Першу групу основних функцій зовнішньоекономічної діяльності підприємств можна назвати виробничо-господарськими функціями, тобто безпосередньо виробництво експортної продукції. Подальше просування експортної продукції на зовнішні ринки забезпечується в рамках здійснення зовнішньоекономічної діяльності як самим підприємством-експортером, так і посередником.

Друга група зовнішньоекономічних функцій підприємства-експортера – організаційно-економічні – націлена на пошук, вибір форм і методів роботи на

зовнішньому ринку, вивчення процедур в складі технологічного процесу виходу на зовнішній ринок і обставин присутності на ринку в країні свого зарубіжного партнера, на планування зовнішньоекономічних операцій і організацію реклами.

Вибір форм і методів роботи на зовнішніх ринках здійснюється в рамках обраної експортної стратегії підприємства, існуючих можливих видів зовнішньоекономічної діяльності, організаційних форм міжнародної торгівлі в залежності від специфічного характеру товарів і актуальних традицій у світовій практиці.

Технологічний процес виходу на зовнішній ринок, що входить до складу організаційно-економічних функцій, - це вся сукупність дій, що здійснюються учасниками зовнішньоекономічної діяльності за власною ініціативою з метою реалізації експортної продукції іноземному партнеру, але в рамках встановленої державою регламентації. Він включає певну послідовність проходження процедур всередині країни до моменту безпосередньої реалізації зовнішньоекономічної угоди [5]:

- ознайомлення з механізмом державного регулювання ЗЕД через нормативно-технічну документацію та законодавчі акти;

- вивчення системи державних органів, що займаються розглядом і оформленням документів, необхідних для проходження процедур нетарифних обмежень вивезення і ввезення продукції;

- маркетингову оцінку кон'юнктури зовнішнього ринку;

- розрахунок експортної ціни;

- пошук іноземного партнера і проведення переговорів;

- підготовку проекту контракту і узгодження його комерційних і валютно-фінансових умов.

Планування зовнішньоекономічної операції також базується на результатах маркетингових оцінок зовнішніх ринків, вивчення цін, сторін діяльності свого майбутнього партнера, оцінці його фінансової платоспроможності та репутації на ринку. Крім того, даний процес вимагає

знання всіх етапів підготовки і здійснення типової міжнародної комерційної угоди, що супроводжується підготовкою та оформленням стандартних проформ і документів: товарних, транспортних, страхових, фінансових.

Третя група функцій у складі зовнішньоекономічної діяльності – це оперативно-комерційні функції підприємства: підготовка, а потім виконання зовнішньоекономічної операції і всіх супутніх їй процесів.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою функціональною підсистемою підприємства. Її розвиток визначається багатьма факторами і умовами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Зовнішні умови – це стан макроекономіки, політична стабільність, НТР та інновації, державне регулювання ЗЕД з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників та захисту їх інтересів, участь у міжнародних організаціях, міжнародне регулювання. А внутрішні – кадри, внутрішньо фірмова організація, стратегічне планування розвитку ЗЕД, конкурентоспроможність підприємства і продукції, адаптація внутрішнього механізму, правове забезпечення, інформаційне забезпечення.

Ефективне управління розвитком зовнішньоекономічної діяльністю підприємства створює умови для успішного, прибуткового господарювання [5]. Важлива роль зовнішньоекономічної діяльності та в системі планування виробничої сфери підприємства, так як змінюються вимоги, що пред'являються до виробництва, ускладнюються умови господарювання (в мікро- і макросередовищі). За допомогою професійного управління зовнішньоекономічною діяльністю виробники здатні правильно організувати збут своєї продукції, будувати стратегію закупівель нової сировини і матеріалів.

Удосконалення управління розвитку зовнішньоекономічною діяльністю в умовах розвинених ринкових відносин вимагає перегляду багатьох економічних категорій, наповнення їх новим і практичним змістом, обумовленим реалізацією функцій маркетингу, без впровадження яких

неможливо досягти ефективного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Маркетинговий підхід – це системний підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства з чітко поставленою метою і досконально пропрацьований планом його реалізації. Результати від маркетингу в повній мірі неможливо відчуті без наявності та ефективного функціонування відповідної служби на підприємствах-товаровиробників. При цьому служба маркетингу повинна мати статус координуючого, контролюючого органу, а її діяльність – задовольняти наступним основним вимогам: компетентність, ініціатива, мобільність, контактність, адаптивність, відносна простота, відповідність масштабам реалізації та асортименту, кількості та характеру ринків збуту [23, с. 59].

Ефективність ведення зовнішньоекономічної діяльності багато в чому залежить і від позиціонування цієї служби в організаційній структурі, що визначається цілями і завданнями, які ставить перед нею керівництво підприємства.

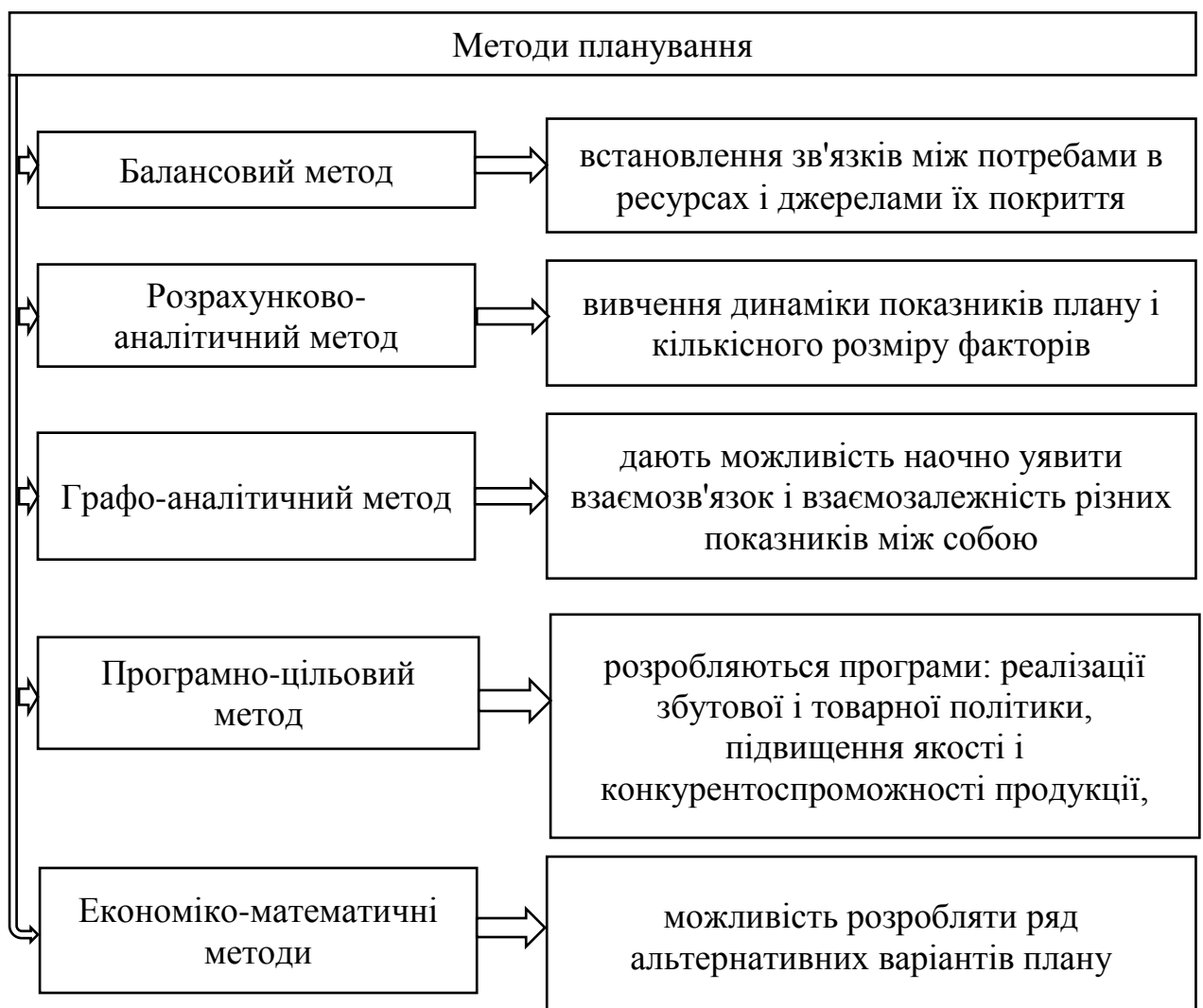
Стан економічного середовища багато в чому визначає можливості підприємств утримувати та нарощувати конкурентні переваги. Тому формування такого середовища, яке сприяло б підтримці конкурентоспроможності на високому рівні, - одна з найважливіших завдань держави в ринковій економіці.

У промислово розвинених країнах за останні два десятиліття участь держави в підвищенні конкурентоспроможності вітчизняних виробників різко зросла. Розробляються і реалізуються спеціальні програми забезпечення конкурентоспроможності, уряди беруть на себе безпосередню турботу про розвиток і здешевлення необхідної для цього інфраструктури – науки, засобів зв'язку, збору інформації, перебудовують податкові системи з метою заохочення конкурентоспроможних галузей [35, с. 354].

Організація процесу планування ЗЕД має свої особливості на різних за масштабами діяльності підприємствах. Великі фірми мають в своєму складі

спеціальні планові підрозділи, мають у своєму розпорядженні достатні фінансові можливості для залучення зовнішніх консультантів, особливо при визначенні стратегічних завдань. Середні і дрібні підприємства зустрічаються з труднощами при плануванні, адже зовнішнє середовище таких підприємств більш невизначене і непередбачуване. З іншого боку, внутрішнє середовище невеликих підприємств більш просте, кероване, а тому більш гнучке у пристосуванні до зовнішніх змін [11, с. 35].

Використовуються такі методи планування як: балансовий, розрахунково-аналітичний, графо-аналітичний, програмно-цільовий, економіко-математичний. Схематично методи відображені на рисунку 1.1



### Рис. 1.1. Методи планування та їх характеристики

Балансовий метод забезпечує встановлення зв'язків між потребами в ресурсах і джерелами їх покриття, а також між розділами плану. В процесі формування плану фірми складають баланси: виробничих потужностей, матеріальний, енергетичний, трудовий, фінансовий, бухгалтерський.

Розрахунково-аналітичний метод використовується при плануванні показників плану, вивчення їх динаміки і кількісного розміру факторів, на них впливають. Так, наприклад, плануються за такими чинниками такі узагальнюючі показники плану, як продуктивність праці, собівартість продукції, прибуток, рентабельність. Графо-аналітичний метод дозволяє графічними способами змодельовати інноваційні, виробничі та організаційні процеси на підприємстві. Графіки і діаграми дають можливість наочно уявити взаємозв'язок і взаємозалежність різних показників між собою. Програмно-цільовий метод використовується при розробці програм, а також лежить в основі розробки стратегічного плану підприємства. Головна риса програми – націленість на досягнення кінцевих результатів. На підприємствах розробляються програми: реалізації збутової і товарної політики, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається, завоювання нових ринків збуту, реконструкції підприємства та ін. Економіко-математичні методи лежать в основі економічних моделей планових показників на основі виявлення їх кількісної залежності від основних факторів. З їх допомогою на основі використання обчислювальної техніки є можливість розробляти ряд альтернативних варіантів плану і вибрати з декількох варіантів оптимальний.

Таким чином, слід зазначити, що система управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності є найважливішою підсистемою організації бізнесу підприємства і від ефективності її функціонування безпосередньо залежить ефективність всього підприємства.



## 1.2. Особливості процесу планування експортної діяльності підприємства

Кожне підприємство має індивідуальний підхід до процесу планування своєї експортної діяльності, однак існує узагальнена послідовність процесів планування ЗЕД. Саме тому доцільно розглянути дослідження науковців щодо планування експортної діяльності підприємства.

Г.М. Дроздова [12, с. 172] описує процес планування ЗЕД у такій послідовності: визначення місії; аналіз і оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовищ; стратегічний аналіз; порівняння і визначення однієї з альтернативних стратегій, її вдосконалення; підготовка фінального стратегічного плану діяльності підприємства в галузі ЗЕД; середньострокове планування; розроблення середньострокових планів і програм; на основі стратегічного і середньострокового планування розробляються річні оперативні плани і проекти; контроль за виконанням плану.

У цілому така послідовність є досить вдалою, однак комплексно не включає втілення планування ЗЕД. Рекомендована Г.М. Дроздовою послідовність завершується контролюванням. На цьому етапі недоліки, які виникли до цього, розпізнаються та повинні бути ліквідовані на завершальному етапі – регулювання, якого в представленій послідовності не спостерігається.

В науковій праці Е. Ковтуна та Т. Малашевської [21] процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства розглядається як декілька взаємопов'язаних елементів: відбір довгострокових цілей, оцінка власних перспектив, вивчення ринку, вибір альтернатив, розробка політики, формування попиту та стимулювання збуту, аналіз та контроль. Варто відмітити, що ці елементи є типовими та суперечливими, так як послідовність відсутня. Разом з тим елементи повторюються (оцінка власних перспектив, вивчення ринку, аналіз).

В роботах В.В. Іванової [15, с. 75] процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства розрізняється на три етапи:

стратегічне планування; середньострокове планування; короткострокове планування.

Звісно така послідовність є фундаментом для планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, але вона є занадто узагальненою, але це дає можливість управлінцям самостійно модернізувати послідовність на кожний окремий випадок.

Більш точну послідовність планування діяльності підприємства розробила М.М. Алексєєва [8, с. 248]. Така послідовність розділяється на три етапи (стратегічне, середньострокове та короткострокове планування), але виокремлюється послідовність із дев'яти етапів планування: аналіз і оцінка внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства; встановлення стратегічних цілей; стратегічний аналіз та формулювання стратегічних альтернатив; відбір стратегії; розробка фінального стратегічного плану; середньострокове планування; короткострокове планування; реалізація планів; контроль результатів. Таку послідовність доречно доповнити ще одним фінальним етапом - ліквідація виявлених недоліків.

Попри те, що існує безліч різнобічних універсальних досліджень інших авторів, процес планування експортною діяльністю підприємства за умови активізації зовнішньоекономічної діяльності залишається недостатньо розкритим, а тому має потенціал для досліджень і представляє інтерес для авторів.

Аналізуючи роботи науковців можна виділити спільні риси, такі як вступний етап планування ЗЕД підприємства – формування цілей. Цілі планування експортних операцій розрізняють залежно від загальних цілей підприємства. Цілі експорту: розширення виробництва; збільшення прибутку в наслідок освоєння нових ринків; зниження витрат за рахунок масштабу виробництва; розвиток техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції; збільшення валютних ресурсів підприємства; диверсифікація виробництва.

У цілому від чітких та зрозумілих цілей ЗЕД залежить майбутнє функціонування підприємства на міжнародному ринку. Більш детальне групування цілей ЗЕД відображене у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Комплекс цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства

№	Групи цілей ЗЕД	Перелік цілей ЗЕД
1	2	3
1	За видами ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цілі експортної діяльності;</li> <li>– цілі імпортової діяльності;</li> <li>– цілі руху капіталу;</li> <li>– цілі руху робочої сили;</li> <li>– цілі міжнародних фінансових (валютних) та розрахункових операцій;</li> <li>– цілі товарообмінних операцій;</li> <li>– цілі наукової, науково-технічної, науково-виробничої та навчальної діяльності</li> </ul>
2	За видами суб'єктів ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цілі інвесторів;</li> <li>– цілі власників (підприємств);</li> <li>– цілі кредиторів;</li> <li>– цілі державних органів влади</li> </ul>
3	За змістом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фінансові;</li> <li>– технологічні;</li> <li>– кадрові;</li> <li>– виробничі;</li> <li>– маркетингові;</li> <li>– правові</li> </ul>
4	За видами планування ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічні цілі;</li> <li>– тактичні цілі;</li> <li>– поточні цілі;</li> <li>– оперативні цілі</li> </ul>

Суть планування можна визначити як уміння передбачати цілі підприємства, результати його діяльності й ресурси, необхідні для досягнення цих цілей.

Цілі за видами суб'єктів ЗЕД класифікуються у відповідності до пріоритетів суб'єктів ЗЕД: інвесторів, підприємців, кредиторів, державних органів влади.

За змістом цілі ЗЕД доцільно класифікувати в наступним чином: фінансові – максимізація прибутку; зниження витрат за рахунок масштабу виробництва; технологічні – покращення технічного стану; розвиток технологій виробництва; кадрові – залучення дешевої робочої сили; висококваліфікованих фахівців; підвищення рівня кваліфікації спеціалістів; виробничі – нарощення виробничих потужностей; розширення виробництва; маркетингові – вихід на нові ринки збуту; підвищення рівня конкурентоспроможності; переваги у рекламі; правові – дослідженні можливості сприятливих правових умов ведення бізнесу.

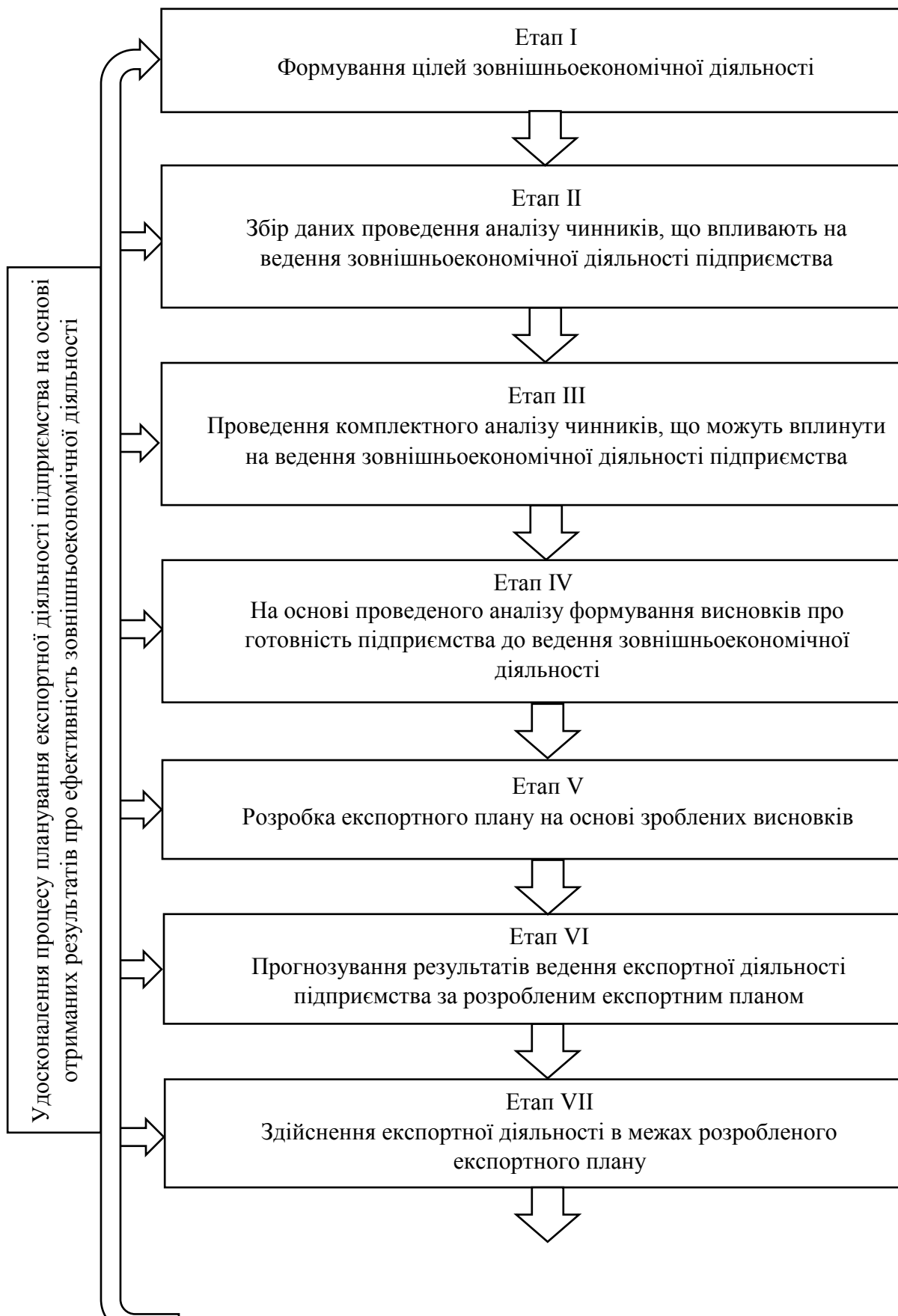
За видами цілі ЗЕД класифікуються наступним чином: цілі руху капіталу – технологічне перевага; захист від інфляції; цілі руху робочої сили – набуття працівниками досвіду роботи; цілі міжнародних фінансових (валютних) та розрахункових операцій – захист від інфляції; цілі товарообмінних операцій – збільшення прибутку; цілі наукової, науково-технічної, науково-виробничої та навчальної діяльності – скорочення витрат виробництва, збільшення продуктивності праці; створення нових технологічних досягнень.

За видами планування ЗЕД поділяють на: стратегічні – мають довгостроковий характер; тактичні – встановлюються, аби сприяти формуванню механізмів реалізації обраної стратегії ЗЕД; поточні цілі – це цілі, які встановлюють суб'єкти ЗЕД щодо реалізації поточних операцій у сфері ЗЕД; оперативні цілі – встановлюються для координування діяльності конкретного працівника підприємства.

Аналіз наукових робіт дозволив візуалізувати процес планування ЗЕД підприємства на рисунку 1.2.

Поетапна схема планування була доповнена впровадженням зворотного зв'язку аби забезпечити ліквідацію помилок допущених на попередніх етапах планування, що дозволить значно зменшити ризики створення неактуального

експортного плану, який у свою чергу може привести підприємство до збитків. Відповідно до схеми, що зображена на рисунку 1 доцільно розробляти план зовнішньоекономічної діяльності.



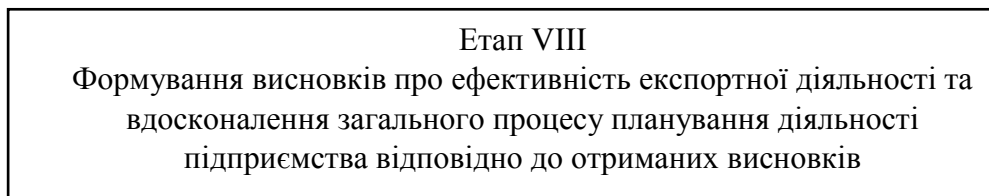


Рис. 1.2. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Першочергове завдання при плануванні експортної діяльності підприємства – формування цілей ЗЕД. В цілому, планування ЗЕД можна охарактеризувати як вид управлінської діяльності та послідовний процес ЗЕД. Науковці цей процес описують як послідовність певних завершених етапів.

У процесі планування ЗЕД вирішуються окремі задачі [11, с. 11]:

- збільшення обсягу продажів за рахунок відкриття нових ринків збуту;
- зменшення витрат виробництва;
- покращення процесу організації збуту;
- поліпшення якості продукції.

Планування ЗЕД здійснюється поряд з плануванням підприємницької діяльності в рамках ринку і передбачає складання окремого розділу зведеного внутрішньофірмового плану – плану зовнішньоторговельної або зовнішньоекономічної діяльності.

### 1.3. Особливості розробки експортного плану на підприємстві

Плани ЗЕД нерідко розробляються разом з бізнес-планами проектів, що дають можливість вдосконалити діяльність підприємства на іноземних ринках.

Експортний бізнес-план – це вагомий інструмент для цілеспрямованого й планомірного ведення бізнесу, який також дає доступ до отримання кредитів і формування початкового капіталу. Експортний план слід розглядати як інструмент управління, який може змінюватися залежно від отриманого досвіду, досягнутих результатів, вибору стратегії і досягнення поставлених цілей. Завдяки експортному бізнес-плану плану з чітко визначеними цілями та

механізмом реалізації інвестори вирішують питання підтримати експортні ініціативи.

Орієнтовний експортний план повинен містити і коротко висвітлювати елементи представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Структура типового експортного бізнес-плану

№	Структура	Опис
1	2	3
1	Вступ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Історія бізнесу</li> <li>– Цілі і завдання бізнесу</li> <li>– Мета експортного плану</li> <li>– Досвід в експортній сфері</li> <li>– Місцезнаходження та наявні потужності</li> </ul>
2	Товари та послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опис і основні характеристики продукції, товарів і послуг</li> <li>– Необхідні для експорту адаптація та зміна дизайну продукції</li> <li>– Процеси виробництва та надання послуг і їх переваги</li> <li>– Потенційні продукти і послуги</li> </ul>
3	Оцінки ринків збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дослідження потенційного ринку</li> <li>– Політичне середовище в країні збуту</li> <li>економічне середовище</li> <li>– Розмір або обсяг ринку</li> <li>– Опис основних конкурентів в галузі</li> <li>– Частка імпорту конкурентних товарів і послуг на ринку</li> <li>– Тарифні та інші бар'єри для торгівлі</li> <li>– Тенденції ринку та інші фактори, що визначають поведінку – ринку</li> <li>– Прогноз розвитку ринку</li> </ul>
4	Стратегія впровадження на ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позиціонування продукту, товару або послуги</li> </ul>

		– Стратегія ціноутворення
		– Умови продажу
		– Стратегія дистрибуції і просування на ринок
		– Опис посередників, дистриб'юторів і партнерів

## Продовження таблиці 1.2

1	2	3
5	Законодавчі аспекти в логістиці	– Транспортування і страхування
		– Торговельна документація
		– Використання місцевої інфраструктури
6	Аналіз ризиків	– Ринкові ризики
		– Кредитний і валютний ризики
		– Політичні та інші ризики
7	План реалізації	– Основні етапи і послідовність
		– Оцінка і адаптація роботи
8	Фінансовий план	– Доходи і джерела фінансування
		– Вартість продажу
		– Вартість маркетингу і просування товарів і послуг
		– Операційний бюджет
		– Інші витрати

Отже, експортний план необхідно розробляти до конкретного ринку збуту в певній країні, а загальний бізнес-план у сфері ЗЕД підприємства розробляється відповідно до всієї системи функціонування підприємства у сфері ЗЕД. Отже, ці два документи хоч і мають схожу структуру, проте мають різне направлення і можуть розроблятися на підприємстві одночасно.



Тим паче, невід'ємною частиною експортного бізнес-плану та плану зовнішньоторговельної діяльності підприємства є процес прогнозування.

Методи прогнозування підрозділяють на інтуїтивні (експертні) та формалізовані. Інтуїтивні методи прогнозування полягають у побудові процедури інтуїтивно-логічного мислення з використанням кількісних методів оцінки. Кінцевим результатом прогнозування інтуїтивним методом є узагальнена думка експертів. Формалізовані методи полягають у використанні математичних формул та економіко-математичних моделей, які дають змогу отримати кількісні параметри прогнозованих процесів.

Слід зазначити, що сьогодні ці види прогнозу взаємодоповнюють один одного. Спочатку розробляють пошуковий прогноз, виходячи з того, коли можна досягти мети без зміни умов існування об'єкту прогнозування; за виявлення перешкод та проблем на шляху до досягнення цілей розробляється нормативний прогноз з оптимальним рішенням цих проблем.

План принципово відрізняється від прогнозу тим, що план є проектом рішення, прогноз же – це можливі шляхи розвитку об'єкта дослідження, які не коригуються кимось або чимось. Таким проектом рішення можуть стати етапи отримання доступу на закордонні ринки:

Перший етап пробного експорту характеризується односторонніми спробами підприємства продати закордонному покупцю стандартну вітчизняну продукцію. Успішні продажі на окремому зарубіжному ринку підприємство намагається повторити і на інших ринках. Як наслідок – багатообіцяючі окремі продажі без повторних замовлень, невеликі доходи за досить значних витрат.

Другий етап екстенсивного експорту. На цьому етапі відбувається охоплення незначної кількості ринків без їх сегментації. Експортний асортимент представлений традиційними для цього підприємства набором товарів.

Третій етап інтенсивного експорту – відбувається обмеження асортименту найбільш вигідною продукцією по кожному ринку з використанням всіх методів активного маркетингу. Закордонна торговельна

мережа експортера отримує значний розвиток, зовнішньоекономічні зв'язки стали більш глибокими й ефективними, але все ще залишаються додатком внутрішньо економічних відносин.

Четвертий етап експортного маркетингу – продукція все більше пристосовується до вимог зовнішнього ринку. Підприємство розвиває двосторонні відносини із зовнішніми ринками, збираючи й обробляючи відповідну інформацію. Маркетингові комунікації набувають міжнародних ознак.

П'ятий етап міжнародного маркетингу – закордонні ринки починають відігравати домінуючу роль у формуванні маркетингової концепції підприємства.

Шостий етап глобального маркетингу – підприємство більш не орієнтується на внутрішній ринок, а переймається задоволенням потреб, характерних для споживачів усього світу.

Під час виконання кожного етапу експортної діяльності підприємство може використовувати ті чи інші методи планування. До того ж залежно від країни етапи експортної діяльності підприємства можуть відрізнятися.

Характер і зміст планової діяльності визначаються основними принципами планування, дотримання яких створює умови для ефективної роботи підприємства, зменшує ймовірність отримання негативних результатів. До числа основних принципів відносяться єдність (системність), безперервність, точність, участь.

Принцип єдності (системності) означає, що планування на підприємстві має носити системний характер. Даний принцип реалізується по вертикалі шляхом інтеграції, по горизонталі – шляхом координації планів функціональних підрозділів підприємства. Координація виражається в тому, що планування одних частин організації має бути пов'язане з плановою діяльністю інших її частин. Інтеграція означає, що плани окремих частин організації повинні виходити із загальної стратегії фірми. Плани, створені в організації, - це не набір документів і рішень, а взаємопов'язана система.

Принцип безперервності знаходить відображення в безперервності процесу планування, його сталості. Невизначеність внутрішнього і зовнішнього середовища, зміна умов існування роблять необхідним постійне коригування планів.

Принцип гнучкості пов'язаний з принципом безперервності. Поняття гнучкості означає надання процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин, тому в планах, як правило, повинні передбачатися оптимальні резерви, які називають «фінансовими подушками».

Принцип точності означає необхідність конкретизації і деталізації планів з таким ступенем точності, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності суб'єкта господарювання, особливо це важливо при розробці планів на короткі проміжки часу, в яких конкретність і опрацювання деталей планів повинні бути обов'язковими.

Принцип участі означає, що кожен член організації в тій чи іншій мірі стає учасником планової діяльності незалежно від його функції. Процес планування зачіпає всіх [18].

Планування експортної діяльності підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності та розширення ринків збуту має відбуватися у взаємозв'язку з етапами експортної діяльності. Така система планування надає можливість з тією чи іншою періодичністю контролювати стан виходу підприємства на певний ринок. Період контролю показників залежить від самого ринку та його здатності змінюватися. Така гнучкість дасть змогу результативно відповідати викликам, що постають перед підприємством, і отримати якомога більший прибуток.

Розробка власне експортного плану – це фінальний і найважливіший етап планування експортної діяльності підприємства, до створення якого залучаються менеджери ЗЕД, бухгалтери, юристи, керівники підприємства, аналітики, маркетингологи.

Сучасні методи створення та управління плануванням процесів на підприємстві дають змогу контролювати проект у реальному часі шляхом використання спеціалізованого програмного забезпечення. Такий експортний план дозволить керівникам та менеджерам відслідковувати прогрес та результати проведеної роботи на даний момент; керувати фінансовими та трудовими ресурсами, що залучені до виконання завдань плану, під час реалізації плану; швидко редагувати експортний план для адаптування його до нових умов діяльності підприємства.

Існує безліч різноманітних програм управління проектами, які дозволяють ефективно проводити управління проектами. Вони мають лише незначні відмінності, тому не має значення, від якого виробника програмне забезпечення буде використовуватися на підприємстві.

До переваг управління експортним планом за допомогою спеціального програмного забезпечення проекту можна віднести:

- спільна розробка проекту;

- гнучкість управління ресурсами;

- дистанційне управління проектами;

- упорядкована звітність, яка формується автоматично;

- гнучке управління часом;

- автоматичне створення графіків, діаграм та інших візуальних даних.

Наведені переваги використовувати підприємство набагато ефективніше для планування експортної діяльності.

Кілька менеджерів можуть працювати разом, щоб розробити план. Можливе підключення до розвитку юристів, бухгалтерів, керівників бізнесу.

У будь-якому місці та в будь-який час менеджери мають можливість вносити зміни, контролювати процеси та створювати звіти. Це дозволяє менеджерам швидко реагувати на нові зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Гнучкість управління часом дозволяє будувати плани максимально ефективно. Керівники можуть легко змінювати терміни виконання завдань і

прискорювати виконання завдань шляхом узгодженого розподілу обов'язків по виконанню серед працівників підприємства.

Гнучке управління ресурсами дозволяє збільшити або зменшити фінансовий бюджет на виконання завдань у разі необхідності. Це дозволяє максимально збалансовано будувати фінансову частину експортного плану.

Автоматичне формування звітів дозволяє менеджерам миттєво отримувати інформацію про процес розробки та впровадження експортного плану, що зменшує навантаження на менеджерів і звільняє їх у разі необхідності розробки звітів.

Автоматична генерація діаграми, графіків відстежують помилки, які були допущені при створенні експортного плану. Наприклад, діаграма Ганта автоматично генерується після кожної внесеної зміни та показує план зв'язку завдань. У разі якщо зв'язок порушений діаграми Ганта проілюструє протиріччя у термінах.

Після аналізу ринків і пошуку найбільш перспективних, доцільно розробити експортний план для ринку конкретної країни.

Варто розділити експортний план на дві частини: проведення аналітичного та дослідницького аналізу ринку обраної країни та регіону; розробка та реалізація детального експортного плану країни.

На основі попереднього аналізу розробляється перша частина експортного плану – проведення аналітичного та дослідницького аналізу ринку обраної країни.

Розбиття експортного плану на дві частини та його розробка відповідно до попередніх результатів дозволяє одночасно створювати експортні плани для декількох країн, якщо у підприємства є досить ресурсів як фінансових, так і трудових.

Перший сегмент плану визначає такі завдання: галузевий аналіз, аналіз найбільш привабливих регіонів країни, розрахунок економічної ефективності, аналіз місцевих дистриб'юторів. Ця частина плану не займає багато часу. Для

його реалізації необхідно залучити наступних співробітників: менеджера ЗЕД, юриста, фінансового директора

Другий етап експортного плану включає в себе власне саму розробку конкретного плану дії, що сприяють виведення продукції на ринок країни. Дана фаза включає в себе:

встановлення відносин з місцевими дистриб'юторами. Етап може тривати більше 2 тижнів і включає пошук партнерів в регіонах, підготовку контракту та його укладання;

підготовка документів. На цьому етапі юристи готують необхідні документи. Підготовка та перевірка може зайняти більше 2 тижнів;

онлайн реєстрація як виробника та експортера. Законодавство деяких країн вимагає реєстрації виробників-імпортерів. Реєстрація онлайн займає не більше одного дня, а для підтвердження та отримання підтвердження успішної реєстрації може знадобитися до 7 робочих днів;

переклад етикетки та адаптація дизайну. Бажано виконувати це завдання за допомогою компаній, які професійно займаються комерційними перекладами. Повний переклад інструкцій і етикеток може підвищити рівень довіри до бренду серед кінцевих користувачів і підвищити їх лояльність;

реєстрація як іноземний торговий оператор. Після отримання підтвердження успішної реєстрації виробника та імпортера доцільно зареєструватися як зовнішньоторговельний оператор. Це дозволить самостійно укладати угоди з торговими точками і підприємствами республіки, що зменшить загрозу впливу партнерів і підвищить незалежність підприємства;

доставка продукції на ринок збуту. На даному етапі необхідно відправити продукцію до країни експорту. Після доставки продукції необхідно сплатити митні збори та отримати всі необхідні митні дозволи. Заключним етапом є доставка товару до точок реалізації або складу дистриб'ютора;

для аналізу експортних операцій. На останньому етапі менеджер ЗЕД проводить аналіз і представляє його керівникам. На основі цього аналізу

рішення приймає рішення про доцільність експорту продукції до нового ринку збуту.

Остаточний висновок можна зробити після отримання даних про продажі від дистриб'юторів або представників. Це може зайняти значну кількість часу.

Загалом виконання експортного плану може зайняти від двох з половиною місяців. До його розробки можуть бути залучені менеджери ЗЕД, юристи, керівники компаній, фінансовий директор та бухгалтери.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО ТА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОПТУЛ»

#### 2.1. Аналіз організаційної структури та процесів управління ТОВ «ТОПТУЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОПТУЛ» представляє собою найбільшого в Україні постачальника та виробника обладнання і професійного інструменту від торгової марки «ТОРТУЛ».

Основний вид діяльності компанії згідно КВЕД – 45.31 «Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів».

Підприємство було засновано в 2004 році і на даний момент є найбільшим імпортером професійного обладнання в Україну і партнером всесвітньо відомих торгових марок, таких як: ТОРТУЛ, LAUNCH tech, BRIGHT, HUNTER, TORIN, TRISCO, G.I.KRAFT, FIAC, ROBINAIR, AIRKRAFT, RAVAGLIOLI, AUARITA, COTON, AUTOTAI, AOMAI, СКАНМАТИК, СТАНДАРТ, NITROMAC, PEAK, POWERLIFT та інших. [8]

ТОРТУЛ – лідер із виготовлення професійного інструменту у світі. Бренд ТОРТУЛ належить до відомої світової компанії Rotar Machinery Industrial Co., Ltd. ТОВ «ТОПТУЛ» пропонує широкий вибір продукції, що виробляється

тільки з міцних матеріалів та відповідає всім світовим стандартам якості. Досить довгий час на ринку в Україні виробник TOPTUL займає лідируючу позицію серед багатьох виробників ручного інструменту.

Підприємство ТОВ «ТОПТУЛ» швидко розвивається та росте, сформувавши велику дилерську мережу по всій території України та збільшуючи кількість нових клієнтів, від малих приватних до великих брендових станцій технічного обслуговування автомобілів, як в Україні, так і за її межами. Весь асортимент продукції, який виробляє компанія, знаходиться на високотехнологічному заводі, розташованому в Тайвані. Цей завод у свою чергу входить до складу Rotar Machinery Industrial Co.Ltd (ROTAR GROUP), що був заснований президентом Чіао Веєм у 1981 році.

Розташована в промисловому парку Та Лі на північно-західному передмісті міста Тайчжун, Rotar Machinery Industrial Co., Ltd. (ROTAR GROUP) займає загальну площу 31 500 м<sup>2</sup>, а пакувальні лінії та склади займають загальну площу 22 000 м<sup>2</sup> [9]. В даний час компанія володіє трьома виробничими підприємствами, що складаються з більш ніж десяти різних спеціалізованих відділів. Детальний опис цих трьох виробничих підприємств представлений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Опис виробничих підприємств, що входять до складу ROTAR GROUP

Назва виробничих підприємств ROTAR GROUP	Характеристика підприємства
Завод з виробництва вібраційної поверхні	Найбільший переробний завод у Південно-Східній Азії, оснащеним понад 200 верстатами для роботи з продуктивністю понад 150 тонн на день. Заготівлі включають широкий спектр компонентів ручного інструменту, апаратних компонентів, компонентів машин, кованих і литих деталей,



	сплавів і т.д.
Машинобудівний завод	Компанія доклала зусиль для розробки різних верстатів для абразивної обробки поверхонь, відмовившись від традиційної технології вібраційної обробки.
Завод із виробництва інструментів	Лінія продукції включає різні типи гайкових ключів, головок і всіх видів різні професійні інструменти. На сьогоднішній день виробнича лінія здатна забезпечити виробничу потужність понад 15 млн штук.

ROTAR GROUP – одна з відомих значущих організацій, яка успішно перетворюється з традиційного професійного виробника до міжнародної корпорації серед галузі.

Педантична система обслуговування клієнтів вирішує різноманітні проблеми професійної вібраційної обробки та ручного інструменту, а також надає клієнтам повну гарантію якості. Три основні рівні обслуговування клієнтів відображені у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

## Три основні рівні обслуговування клієнтів

Рівні обслуговування клієнтів	Характеристика
Відділ обслуговування клієнтів	1. Консультація щодо застосування 2. Q&A сесія з кваліфікованим співробітником
Повне технічне обслуговування	1. Дослідження та розробка продуктів 2. Тестування та виправлення недоліків 3. Планування заводського обладнання
Післяпродажне обслуговування	1. Опитування клієнтів 2. Договір на технічне обслуговування 3. Технічна підтримка 4. Гарантія на обладнання

Встановивши повну систему управління якістю, ROTAR GROUP акредитована за сертифікатом ISO 9001 від Служби Акредитації Великобританії (UKAS). ROTAR GROUP встановлює міжнародний стандарт ISO та різні стандарти промислової продукції як стандарти управління якістю, а також докладає великих зусиль для внутрішнього управління якістю та витрат на якість. Будучи орієнтованим на клієнтів, ROTAR GROUP постійно надає велике значення інформації від клієнтів, а вирішення скарг клієнтів розглядає як важливий крок для покращення якості.

Вже більше десяти років виробнича лінія TOPTUL присвятила себе зростанню інструментальної промисловості. Наполеглива віра в «Виготовлення найкращих інструментів» надихнула виробничу команду TOPTUL на розвиток своєї здатності створювати інноваційний продукт. Унікальний виробничий досвід TOPTUL і передові виробничі процеси та технології привели не тільки до ефективного виробництва професійного інструменту, але, що ще важливіше, до інструментів найвищої якості, яким ви зможете довіряти сьогодні.

Бренд має важливе значення для його позиціонування. Назва бренду TOPTUL створена від аббревіатури «TOP TOOL». Для того, щоб цінності продукту трансформувалися в цінності бренду, позиція продукту TOPTUL орієнтована на преміальну якість та послуги.

TOPTUL став брендом інструментів, який пропонує повний спектр професійних інструментів високої якості на світовому ринку. Сьогодні TOPTUL продовжує покращувати зручність і практичність інструментів для кінцевих користувачів. Як компанія, що орієнтується на якість інструментів, TOPTUL з нетерпінням чекає на постійне вдосконалення інструментів не лише за допомогою досліджень та розробок, а й керуючись тим, що є в серцях і душах кінцевих користувачів у всьому світі.

За останні 10 років з моменту заснування ROTAR GROUP компанія успішно розвивалася та вийшла на міжнародний ринок. Проте, організація повинна постійно переглядатися та вдосконалюватися шляхом зміцнення її

можливостей підприємства з точки зору внутрішнього управління та продуктивності. Правління компанії повністю розуміє, що для досягнення довгострокової мети сталого розвитку організація повинна продовжувати інтегрувати інноваційні продукти та технології разом із вдосконаленням людських ресурсів та експертними знаннями. Зважаючи на це, ROTAR GROUP впровадила три основні принципи, щоб керувати майбутнім компанії [15]. Основні принципи описані у таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

### Основні принципи управління компанією ROTAR GROUP

Принцип управління	Характеристика принципу управління
Вертикальна стратегія розвитку	Зіткнувшись із великою конкуренцією на глобальному ринку, компанія повинна створити міцний фундамент, перш ніж досягти успіху. ROTAR GROUP дотримується вертикальної стратегії розвитку для підвищення продуктивності, зниження собівартості продукції, підвищення цінової конкурентоспроможності та частки ринку шляхом розробки нових виробничих ліній та виробничого обладнання та технологій.
Неперервні і постійні інновації	Популяризація Інтернету відкрили широкий спектр можливостей для бізнесу. ROTAR GROUP продовжує інвестувати в інноваційні виробничі процедури та технології, а також у дослідження та розробку нових продуктів. Керівництво розуміє, що ці нові технології та розробка продуктів будуть лідирувати на ринках у найближчому майбутньому.
Комплексна стратегія взаємодії зі співробітниками для досягнення цілей щодо якості обслуговування	Успіх ROTAR GROUP є результатом великих зусиль співробітників організації та величезної підтримки міжнародних клієнтів. Компанія сподівається й надалі винагороджувати професіоналізм співробітників, надаючи програми заохочення, підтримуючи пенсійні фонди,

клієнтів	надаючи можливість міжнародних подорожей та купівлю акцій у майбутньому.
----------	--

На досліджуваному підприємстві ТОВ «ТОПТУЛ» існує лінійно – функціональна структура управління, в складі якої є відділи, які представлені на рис. 2.1.

Взаємодія структурних підрозділів ТОВ «ТОПТУЛ» будується відповідно до функціональних обов'язків відділів, що обумовлені їх положеннями. Організаційна структура ТОВ «ТОПТУЛ» є ефективною, відповідає цілям і завданням підприємства, забезпечуючи взаємодію всіх структурних підрозділів.

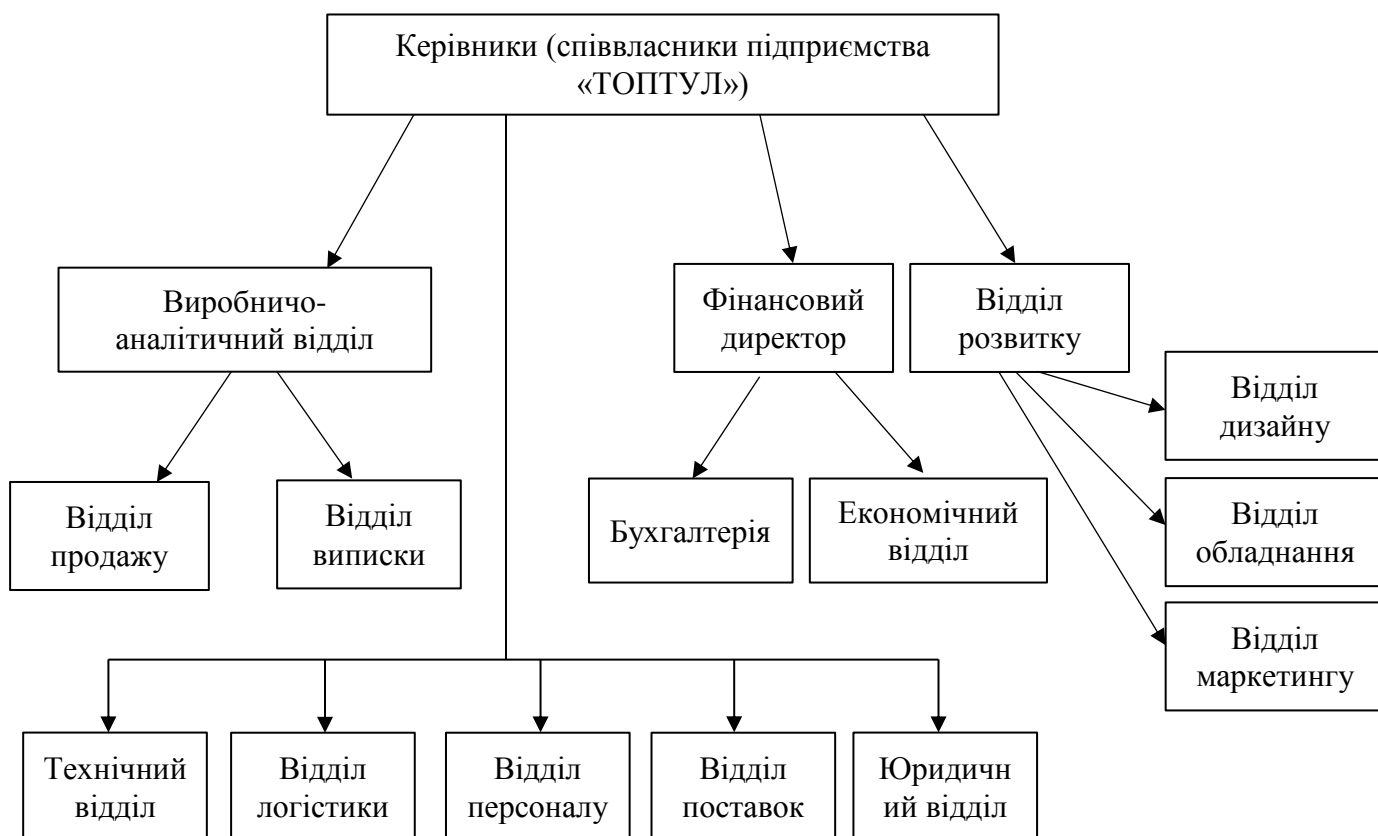


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ТОПТУЛ»

Організаційна структура ТОВ «ТОПТУЛ» характеризується як лінійно-функціональна структура управління, особливостями якої є чіткий розподіл

праці, ієрархічність управління (вертикальна підпорядкованість), наявність формальних правил і норм управління.

При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. У даному випадку функціональні структури підрозділів перебувають у підпорядкуванні керівників відділу. Свої рішення вони реалізують через головного керівника або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб-виконавців.

До організаційної структури ТОВ «ТОПТУЛ» входять такі підрозділи як: виробничо-аналітичний відділ, відділ розвитку, фінансовий відділ, юридичний відділ, технічний відділ, відділ поставок, відділ логістики.

Фінансовий відділ формує плани виробництва для висновків договорів з покупцями й постачальниками ресурсів; затверджує ціни на вироблену продукцію, розміри знижок, націнок, умов продаж; становить проекти цін на нові види продукції; затверджує кошторис витрат на рекламу й стимулювання продажів; становить положення по оплаті й стимулювання праці; становить штатний розклад; становить колективний договір. Фінансовим відділом керує фінансовий директор, який у свою чергу підпорядковується керівникам-співвласникам підприємства.

Важливою частиною фінансового відділу є бухгалтерська діяльність, яку виконує головний бухгалтер. Головний бухгалтер підводить підсумки інвентаризації готової продукції й ресурсів; надає іншим відділам підприємства заробітну плату; надає відомості про покупців, що допустили прострочення оплати рахунків за продукцію й багато чого іншого.

Також головний бухгалтер організовує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; вимагає від всіх підрозділів, служб і працівників забезпечення неухильного змісту порядку оформлення й надані до обліку первинних документів.

Виробничо-аналітичний відділ займається оцінкою результатів збутової діяльності; контролем за виконанням планів збуту; оперативним регулювання збутової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх

несприятливих факторів; оцінкою і стимулюванням діяльності збутового апарату.

До відділу виробничо-аналітичного відноситься відділ продажу, який займається організацією складського і тарного господарства для готової продукції; організацією продажів і доставкою продукції споживачам; організацією після продажного обслуговування споживачів; організацією каналів руху товарів і розподільних мереж; організацією проведення рекламних кампаній і заходів щодо стимулювання збуту; організацією підготовки торгового персоналу та управління діяльністю торгових представництв; організацією взаємодії всіх підрозділів підприємства для досягнення цілей збуту.

Також виробничий відділ займається розробкою виробничих програм і календарних графіків випуску продукції, коригуванням графіків випуску протягом планового періоду, розробкою та впровадженням нормативів для оперативно-виробничого планування; забезпеченням оперативного контролю за ходом виробництва; забезпеченням контролю за здійсненням підготовки виробництва нових видів виробів. Щоденним оперативним обліком процесу виробництва, виконанням добових завдань випуску готової продукції за кількістю та номенклатурою виробів, контролем за станом і комплектністю незавершеного виробництва, додержанням установлених норм заділів на складах та робочих місцях, за раціональністю використання транспортних засобів і своєчасністю виконання вантажно-розвантажувальних робіт.

Головні задачі відділу розвитку: управління потенціалом підприємства і створення конкурентоздатної продукції; забезпечення виконання зобов'язань перед партнерами; освоєння нових форм виробничої, науково-технічної і інвестиційної співпраці; підготовка контрактного товару до процедури митного оформлення.

Основними видами робіт, виконуваних відділом, є наступні: організація експортно-імпортних операцій; валютно-фінансові операції; декларування і митне оформлення вантажів; встановлення партнерських зв'язків з фірмами

інших країн; науково-інформаційна робота; пошук способів виходу підприємства на зовнішній ринок; вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Також відділ вживає заходів щодо забезпечення ритмічності виконання календарних планів виробництва, запобігання та усунення порушень ходу виробничого процесу; роботою виробничих складів, забезпечує участь відділу в проведенні інвентаризації незавершеного виробництва.

Відділ розвитку також організовує комплексне вивчення і аналіз українського та зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою отримання інформації відносно співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень, розвитку виробництва підприємств-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нової продукції. Здійснює розробку маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей продукції підприємства і прогнозування споживчого попиту та ринкової кон'юнктури.

Основним завданням юридичного відділу є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства, а також представлення інтересів в судах.

За останні 5 років ТОВ «ТОПТУЛ» мало справу щонайменше з 8 судовими процесами, серед яких 2 кримінальних, 3 адміністративні та 3 господарські [13]. Юридичний відділ представляв ТОВ «ТОПТУЛ» в засіданнях суду; вивчав рішення, визначення, постанови і готував скарги у випадку, якщо є підстави вважати їх необґрунтованими; узгоджував з керівництвом підприємства складу фахівців, представництво яких необхідно в суді; формував по кожному позовному документу справи, у які підшиваються копії позовних заяв і додатків до них, відгуки на позовні заяви, повістки про виклик на засідання арбітражу (суду) та інші документи.

## 2.2. Аналіз та оцінка фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «ТОПТУЛ»

Аналіз фінансового стану дозволяє визначати існуючі проблеми, обирати шляхи розвитку організації, використовувати правильні управлінські рішення та коригувати план розвитку господарської діяльності.

Проаналізувавши структуру елементів операційних витрат можна зробити висновок, що найбільшу частку в витратах займає позиція «Інші операційні витрати» - 65%. Дані про економічні показники були взяті з балансової звітності з додатків А.1. та А.2.

У 2020 році частка матеріальних затрат значно скоротилася, а частка витрат на оплату праці та соціальні заходи – підвищилася. Це свідчить про те, що компанія слідує своєму принципу управління та винагороджує професіоналізм співробітників.

Частка інших операційних витрат значно не змінилася.

Таблиця 2.4

### Аналіз структури елементів операційних витрат ТОВ «ТОПТУЛ»

Показник	За 2019 р.		За 2020 р.	
	тис. Грн	%	тис. Грн	%
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	93	10,52	83	6,52
Витрати на оплату праці	124	14,03	233	18,30
Відрахування на соціальні заходи	27	3,05	53	4,16
Амортизація	57	6,45	79	6,21
Інші операційні витрати	583	65,95	825	64,81
Разом	884	100,00	1273	100,00



Для оцінки фінансової стійкості фірми необхідно визначити, чи має вона необхідні кошти для погашення зобов'язань; як швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються в реальні гроші; наскільки ефективно використовуються майно, активи, власний і позиковий капітал тощо. Отже, основною метою аналізу фінансового стану підприємства є вивчення та оцінка забезпеченості суб'єктів господарювання економічними ресурсами, виявлення і мобілізація резервів їх оптимізації та підвищення ефективності використання.

Для проведення аналізу ліквідності підприємства статті активів групуються залежно від швидкості їх перетворення у грошові кошти, від найбільш ліквідних до найменш ліквідних. Зобов'язання по пасиву групуються за термінами їх погашення, по зростанню, за відповідний період. Аналіз ліквідності балансу наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз ліквідності балансу ТОВ «ТОПТУЛ», тис. грн.

Актив	2019	2020	Пасив	2019	2020	Платіжний надлишок/дефіцит	
						2019	2020
A1	105	167	П1	879	986	-774	-819
A2	345	252	П2	165	241	180	11
A3	745	1145	П3	114	140	631	1005
A4	412	517	П4	420	637	-8	-120
Баланс	1607	2004	Баланс	1089	1244	518	760

Спершу необхідно порівняти результати по кожній групі активів і пасивів.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови відображені у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

## Умови абсолютно ліквідного балансу

Актив	Порівняння	Пазив
A1	$\geq$	П1
A2	$\geq$	П2
A3	$\geq$	П3
A4	$\leq$	П4

Якщо перші три нерівності виконуються, то четверта нерівність забезпечується автоматично як наслідок.

Таблиця 2.7

## Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ТОПТУЛ»

№	Показник	Формула	2019	2020	Нормативний показник
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{A1}{П1 + П2}$	0,101	0,136	0,1-0,35
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	0,431	0,341	0,7-1
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$	1,145	1,275	1-3
4	Загальний коефіцієнт ліквідності	$\frac{1 * A1 + 0,5 * A2 + 3 * A3}{1 * П1 + 0,5 * П2 + 3 * П3}$	1,927	2,442	>1

Аналізуючи коефіцієнти ліквідності ТОВ «ТОПТУЛ», що відображені у таблиці 2.7, можна зробити висновок, що за 2019-2020 рр. коефіцієнти абсолютної ліквідності та поточної ліквідності знаходяться у межах норми.

А коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться поза нормативного значення. Це свідчить про те, що підприємство не має досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Підприємство активно кредитує своїх покупців за допомогою товарних кредитів через це оборотність дебіторської заборгованості знижується, але залишається в межах норми. Бажаним є більш високе значення показника швидкої ліквідності (вище одиниці)[12].

У 2020 році коефіцієнт швидкої ліквідності знизився на 0,1. Це може негативно вплинути на фінансове становище підприємства.

Значення коефіцієнта загальної ліквідності майже вдвічі перевищує 1, тому можна зробити висновок про те, що підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам.

З позиції кредиторів підприємства такої варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами. У той же час підприємство, можливо, не повністю використовує свої можливості з одержання кредитів.

Щоб проаналізувати фінансову стійкість підприємства слід визначити наступні показники: наявність власних оборотних коштів, наявність власних та довгострокових джерел фінансування та загальний розмір основних джерел фінансування. Розрахунки та результати представлені в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Показники для проведення аналізу фінансової стійкості, тис. грн

№	Показник	Скорочення	Формула	2019	2020
---	----------	------------	---------	------	------

1	Власний капітал	ВК		620	861
2	Необоротні активи	НА		517	603
3	Власні оборотні кошти	ВОК	ВК-НА	103	258
4	Довгостроковий позиковий капітал	ДК		140	182
5	Довгострокові джерела фінансування	РК	ДК+ВОК	243	440
6	Короткостроковий позиковий капітал	КК		1244	1470
7	Основні джерела формування	ОДФ	РК+КК	1487	1910
8	Запаси	З		959	1293

Наявність власних обігових коштів, тобто позитивне значення ВОК – мінімальна умова фінансової стійкості.

Аналіз показників із таблиці 2.8 внесений до таблиці 2.9, в якій проведено аналіз типу фінансової стійкості шляхом порівняння показників.

Таблиця 2.9

## Аналіз типу фінансової стійкості

Тип фінансової стійкості	Нерівність умови типу фінансової стійкості			Результат порівняння
Абсолютна стійкість	З	<	ВОК	Не виконується
Нормальна стійкість	З	<	РК	Не виконується
Нестійкий фінансовий стан	З	<	ОДФ	Виконується
Кризовий фінансовий стан	З	>	ОДФ	Не виконується

Відповідно до результатів аналізу, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство у 2019-2020 рр. має нестійку фінансову стійкість, що означає, що основні джерела формування перевищують виробничі запаси підприємства.

Це означає, що для забезпечення запасів, крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик, залучаються короткострокові кредити та позики (КК); платоспроможність дещо порушена, але є можливість її відновити.

Показником, який характеризує економічну ефективність роботи підприємства є рентабельність. Це економічний показник, який показує, наскільки ефективно використовуються ресурси: сировина, кадри, гроші та інші матеріальні і нематеріальні активи. Розрахунки показників рентабельності занесені до таблиці 2.10.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує ефективність використання власного капіталу підприємством, а саме – скільки гривень чистого прибутку доводиться на 1 гривню власного капіталу. Даний показник за звітній період також знизився через зменшення чистого прибутку та збільшення власного капіталу порівняно з минулими роками.

Таблиця 2.10

## Показники рентабельності ТОВ «ТОПТУЛ»

Показник	2019	2020	Δ
Коефіцієнт рентабельності активів	1,2	1,1	-0,1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,8	1,5	-0,3
Коефіцієнт рентабельності виробництва	0	1,44	1,44
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,1	0,2	0,1

Рентабельність продажів показує, скільки гривень чистого прибутку підприємство отримує з кожної гривні чистого прибутку виручки від реалізації. За звітній період чистий прибуток підприємства та його виручка знизилась відповідно.

Ще одним показником раціональності використання активів вважається показник періоду обороту в днях, який розраховується як відношення тривалості періоду, що розглядається, до оборотності активів.

Коефіцієнт оборотності активів вважається узагальнюючим показником, що характеризує ефективність та інтенсивність використання активів на підприємстві та використовується для оцінки фінансової діяльності компанії.

Доцільно проаналізувати показники ділової активності. Проведення такої оцінки доповнюється аналізом динаміки відносних показників: обертанням дебіторської та кредиторської заборгованості [12]. Результати розрахунків відображені у таблиці 2.11.

Коефіцієнт ділової активності визначає обсяг продукції, для виробництва якого використовується майно підприємства. Підвищення показника у 2020 р. вказує на збільшення попиту на продукцію.

Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції не змінився і залишається на рівні 0,24, тобто на кожну отриману від реалізації продукції гривню прибуток складає 24 копійки.

Таблиця 2.11

## Результати аналізу показників ділової активності ТОВ «ТОПТУЛ»

Показник	Формула	2019	2020	Δ
1	2	3	4	5
1. Прибуток на 1 грн. реалізованої продукції	Прибуток від реалізації/Обсяг реалізації	0,241	0,242	0,002
2. Коефіцієнт ділової активності	Обсяг реалізації/Валюта балансу	2,417	2,626	0,209
3. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	Чистий прибуток/Валюта балансу	0,107	0,098	-0,009
4. Коефіцієнт використання власних коштів	Чистий прибуток/Власні кошти	0,347	0,287	-0,060
5. Оборотність коштів у розрахунках, оборотів	Обсяг реалізації/Дебіторську заборгованість	22,849	23,656	0,807
6. Оборотність коштів у розрахунках, дні	360/Показник 5	15,756	15,218	-0,537

7. Оборотність виробничих запасів, оборотів	Витрати на виробництво/Виробничі запаси	3,836	3,869	0,032
8. Оборотність виробничих запасів, дні	360/Показник 7	93,841	93,059	-0,782
9. Тривалість операційного циклу, дні	Показник 6 + Показник 8	109,596	108,277	-1,319
10. Оборотність кредиторської заборгованості, оборотів	Обсяг реалізації/Кредиторська заборгованість	3,894	4,490	0,596
11. Оборотність кредиторської заборгованості, днів	360/Показник 10	92,453	80,182	-12,271
12. Тривалість фінансового циклу, дні	Показник 11 – Показник 9	17,144	28,095	10,951

Коефіцієнт ефективності використання майна має низький рівень, що вказує на низький рівень його використання. Одержаного прибутку не достатньо, щоб компенсувати вартість майна.

Значення коефіцієнта використання власних коштів вказує на неефективність і не відповідає рекомендованому значенню (більше 0,5).

Оборотність коштів у розрахунках у 2020 р. зросла, що негативно характеризує ділову активність підприємства. Такий стан був обумовлений збільшенням дебіторської заборгованості.

Оборотність виробничих запасів перевищує 93 дні, що вказує на недоліки в управлінні запасами.

Оборотність кредиторської заборгованості скоротилася на 12 днів, що є негативним показником. Це сприяє збільшенню тривалості фінансового циклу на 11 днів у 2020 році у порівнянні з попереднім роком.

Отже, аналізуючи сукупність показників, можна зробити висновок, що ТОВ «ТОПТУЛ» знаходиться у стані нормальної фінансової стійкості. Підприємство не має довгострокових зобов'язань, однак має короткострокові, що потребує постійного контролю ситуації з виплатою позик.

До основних напрямків покращення фінансового стану ТОВ «ТОПТУЛ» можна віднести зниження собівартості продукції, що дозволить залишатися конкурентоздатними на ринку.

Таке зниження можливе за рахунок впровадження нових технологій, раціонального використання ресурсів та зменшення питомої ваги постійних витрат.

### 2.3. Аналіз конкурентного середовища та оцінка зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ»

Кожна галузь формує своє конкурентне середовище. Саме тому підприємство повинно правильно оцінити своїх конкурентів та їхні інтереси, галузь (або галузі), в яких вона працює, розробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоспроможність та конкурентоспроможність.

Галузевий аналіз – це перш за все аналіз пропозиції. Він заснований на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Варто підкреслити роль конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища мають більш значний вплив на пропозицію, якість продукції, ціни, собівартість продукції тощо.

Підприємство «ТОПТУЛ» є лідером на ринку ручних інструментів не лише в Україні, а й у всьому світі. Компанія змогла досягти всесвітнього визнання та бездоганної репутації завдяки широкому асортименту продукції та відмінній якості.

На ринку професійних інструментів дуже велика конкуренція. У таблиці 2.12 охарактеризовані головні конкуренти ТОВ «ТОПТУЛ» [10]:

Таблиця 2.12

Основні конкуренти ТОВ «ТОПТУЛ»



Назва компанії	Кількість позицій «Набори інструментів» в продажі, шт	Характеристика компанії
Alloid	420	Широку популярність серед користувачів інструменту завоювали універсальні набори інструменту. Їх із задоволенням використовують в автосервісах, на виробництві, в домашньому господарстві.
Bosch	24	Німецька група компаній, провідний світовий постачальник технологій та послуг у галузі автомобільних та промислових технологій, споживчих товарів, будівельних та пакувальних технологій. На даний момент має незначний асортимент в позиціях ручного професійного інструменту.
Hans Tools	159	На сьогоднішній день асортимент торгової марки широкий і різноманітний: викрутки, біти, торцеві головки, коміри, тріскачки, подовжувачі, ключі, набори ключів, пневмо-інструмент та набори інструментів.
Intertool	2714	На даний момент асортимент INTERTOOL налічує понад 4000 найменувань. Компанія може запропонувати найрізноманітніші моделі електричного, пневматичного та бензинового інструменту. Великий вибір ручних інструментів та витратного матеріалу з легкістю задовольнить запити майстрів будь-якого рівня та напрямки діяльності.
Stanley	705	Компанія забезпечує більш ніж 25% світового споживання, поставляючи інструмент на всі континенти.

Найпростіше можна дати оцінку загрозі появи продуктів-замінників. На ринку такі продукти існують і займають високу долю ринку. Відповідно до

аналізу даної конкурентної сили їй присвоюється 3 бали, що свідчить про високий рівень загрози.

Оцінка параметрів загрози появи нових гравців відображена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Оцінка параметрів загрози внутрішньогалузевої конкуренції

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
1	2	3	4
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	3		
Темпи росту ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
			1
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими ознаками	Продукти дуже відрізняються між собою
		2	
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Можливість до підвищення цін для покриття зростання витрат	Існує можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
	3		
Підсумковий бал	9		
4 бали		Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції	
5-8 балів		Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції	
9-12 балів		Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції	

Відповідно до проведеного аналізу загрози появи нових гравців, можна зробити висновок, що ринок є високо конкурентним та перспективним. Присутня жорстка цінова конкуренція.

У таблиці 2.14 відображено оцінювання загрози появи нових гравців.

Таблиця 2.14

## Оцінка параметрів загрози появи нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару чи послуги	Відсутня	існує лише у кількох гравців ринку	значуща
			1
Сильні марки з високим рівнем знання та лояльності	відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають понад 80% ринку
			1
Диференціація продукту	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
			1
Рівень інвестицій та витрат для входу в галузь	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (окупається більш як за 1 рік роботи)
			1
Доступ до каналів розподілу	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
	3		
Політика уряду	немає обмежувальних актів з боку держави	державна втручається у діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь та встановлює обмеження
	3		
Готовність існуючих гравців до зниження цін	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	за будь-якої спроби введення дешевшої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			1
Темп зростання галузі	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація чи падіння
	3		
Підсумковий бал	12		
4 бали		Низький рівень загрози появи нових гравців	
5-8 балів		Середній рівень загрози появи нових	

	гравців
9-12 балів	Високий рівень загрози появи нових гравців

Отже, галузь має високий ризик загрози появи нових гравців. Високий рівень інвестицій створює умови, за яких лише великі компанії можуть зайти на ринок професійних інструментів. Але компанії заходять на ринок, так як темп зростання галузі високий.

Таблиця 2.15

## Аналіз ринкової влади постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметру	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна кількість постачальників чи монополія	Широкий вибір постачальників
		1
Обмеженість ресурсів постачальників	обмеженість у обсягах	необмеженість обсягами
		1
Недоліки переходу	високі витрати на переключення на інших постачальників	низькі витрати на переключення на інших постачальників
		1
Пріоритетність напрямку для постачальника	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
		1
Підсумковий бал	4	
4 бали	низький рівень впливу постачальників	
5-8 балів	середній рівень впливу постачальників	
9-12 балів	високий рівень впливу постачальників	

Отже, за результатами аналізу у таблиці 2.15, можна зробити висновок, що у ТОВ «ТОПТУЛ» низький рівень впливу постачальників, що дає змогу мінімізувати трати на сировину, адже вибір постачальників дуже широкий.

Таблиця 2.16

## Аналіз ринкової влади споживачів

Параметр оцінки	Оцінка параметру		
	3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	більше 80% продажів припадає на кількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілено між усіма клієнтами
			1
Схильність до переключення на товари субститути	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
	3		
Чутливість до ціни	покупець завжди переключатиметься на товар з нижчою ціною	покупець буде перемикатися тільки за значної різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
	3		
Споживачі не задоволені якістю існуючого ринку	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
			1
Підсумковий бал	8		
4 бали	Низький рівень загрози появи нових гравців		
5-8 балів	Середній рівень загрози появи нових гравців		
9-12 балів	Високий рівень загрози появи нових гравців		

Відповідно до аналізу з таблиці 2.16 рівень загрози втрати клієнтів – середній. Це зумовлено тим, що товар компанії є лише частково унікальним та має певні відмінні характеристики, важливі для клієнтів, та фактором, що покупець може перейти на іншу марку інструментів лише при значній різниці в ціні.

Узагальнені дані, щодо аналізу Партнера занесені до таблиці 2.17. Таким чином, для досягнення конкурентних переваг у галузі підприємству необхідно звернути увагу на наступні фактори:

використання сучасного обладнання, новітніх елементів техніки, перехід від механізованих до автоматизованих технологічних процесів;

покращення якості, розширення та вдосконалення асортименту, зниження собівартості продукції за рахунок більш раціонального використання виробничих потужностей, раціональне використання матеріальних ресурсів, заміна сировини, удосконалення організації перевезень та зберігання продукції, зменшення браку;

Таблиця 2.17

#### Результати аналізу впливу загроз за методом 5 сил Портера

Параметр	Рівень загрози	Характеристика
1	2	3
загроза появи продуктів-замінників	Високий	Товари стандартизовані. Існує безліч товарів-замінників
загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок висококонкурентний. Присутня жорстка цінова конкуренція. Товари стандартизовані, але відрізняється за додатковими ознаками.
Загроза появи нових гравців	Висока	Великий ризик входу нових гравців. На ринок заходять підприємства, що мають значний капітал, через високий рівень входу та високий темп розвитку галузі
загроза впливу постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників.

Загроза втрати споживачів	Середній	Існує загроза втрати споживачів, адже унікальність продукції низька і покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків
---------------------------	----------	--

створення власної збутової мережі, вдосконалення післяпродажного сервісу, удосконалення внутрішньогалузевої та міжгалузевої співпраці, розвиток оптової торгівлі;

впровадження автоматизованої інформаційної системи, системи управління якістю, розробка та використання вдосконалених систем мотивації, створення ефективної управлінської команди;

вдосконалення та підвищення кваліфікації персоналу та керівництва.

ТОВ «ТОПТУЛ» має розвинену мережу контрагентів в країнах східної та західної Європи. В регіонах СНД та Азії працює інший підрозділ компанії Rotar Machinery Industrial. Підприємство експортує продукцію та імпортоване обладнання майже в усі країни Європи.

ТОВ «ТОПТУЛ» обрало стратегію розширення ринків збуту, що підтверджується тими факторами, що кількість контрагентів, які співпрацюють з компанією, збільшується щорічно. Стратегія розширення ринків збуту є однією з атакуючих стратегій, котру застосовують компанії, що мають позитивні показники розвитку та вважаються лідерами на своїх ринках.

Продукція ТОВ «ТОПТУЛ», окрім України, поставляється на ринки 110 країн світу.

Відділ продажів співпрацює з глобальними агентами Rotar, дистриб'юторами та торговими представниками фірми. Для клієнтів і торгових партнерів компанія пропонує багато бонусів, таких як комісія з продажу, стратегії захисту території продажів та сприяння в участі в профільних виставках та ін.

ТОВ «ТОПТУЛ» обрало стратегію розширення ринків збуту, що підтверджується тими фактами, що з року в рік зростає кількість контрагентів. Загальні обсяги експорту у вартісному виразі зросли у 2020 році на 4%.

Структура експорту ТОВ «ТОПТУЛ» по країнам Європи за 2019-2020 рр. представлена в таблиці 2.19.

Таблиця 2.18

Структура експорту ТОВ «ТОПТУЛ» до країн Європи у 2019-2020 рр.

№	Країна	Обсяг експорту 2020 р, тис грн
1	Фінляндія, Швеція, Норвегія, Данія	158,4
2	Велика Британія	105,6
3	Німеччина	475,2
4	Австрія	158,4
5	Нідерланди	52,8
6	Бельгія	211,2
7	Франція	422,4
8	Іспанія	369,6
9	Португалія	158,4
10	Італія	422,4
11	Польща	580,8
12	Чехія	422,4
13	Болгарія	211,2
14	Сербія	158,4
15	Словаччина	105,6
16	Хорватія	52,8
17	Словенія	158,4
18	Румунія	422,4
19	Угорщина	475,2
20	Литва, Латвія, Естонія	158,4
	Разом:	5280

Основний обсяг експорту компанії припадає на східну Європу – близько 52 %, другим по споживанню ринком є західна Європа, (48 %). Основними ринками, що споживають продукцію компанії є Польща (11%), Німеччина та Угорщина (по 9%), Франція, Італія, Румунія та Чехія (по 8%). На рисунку 2.2 відображені основні країни-споживачі на європейському ринку для ТОВ «ТОПТУЛ».



Отже, проведений аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ» дозволив визначити його чітку експортну спрямованість, збільшення обсягів та неухильну як товарну, так і географічну диверсифікацію експорту. Завдяки цьому і створюються додаткові можливості для нарощування обсягів зовнішньоекономічних операцій, ефективність яких значною мірою залежить від правильної організації контрактно-договірної роботи в компанії. Для того, щоб проаналізувати на скільки підприємству вигідно займатися експортом, доцільно розрахувати показники ефекту та ефективності, при цьому враховуючи витрати, які підприємство несе при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

В якості основного показника ефективності застосовується показник співвідношення виручки до витрат.

В якості основного показника ефективності застосовується показник співвідношення виручки до витрат.

Це зумовлено або зручністю транспортного сполучення, або розвиненістю автомобільної промисловості (основного споживача інструментарію) в цих країнах.

В табл. 2.19 наведено розрахунок показників ефекту та ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 2.19

## Оцінка ефективності експортної діяльності ТОВ «ТОПТУЛ»

Показники	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення
Чистий експортний дохід підприємства, тис. грн.	3875,0	5280,0	+1405,0
Собівартість виробництва експортної продукції, тис. грн.	3125,0	4565,0	+1440,0
Економічний ефект експорту	+750,0	+715,0	-35,0

Ефективність виробництва експортної продукції	19,35%	13,5%	-5,85%
Питома вага експорту в загальному обсязі реалізації	78,0	84,0	+6,0
Коефіцієнт диверсифікації експорту	0,75	0,79	+0,04

На основі наведених в таблиці результатів аналізу можна зробити висновки щодо зниження обсягів чистого доходу від експорту на 1405 тис. грн. у звітному році порівняно з 2019 роком. Відповідно економічний ефект від експорту у 2020 році був позитивним і склав 715,0 тис. грн., а у 2019 році він склав 750,0 тис. грн., що на 35,0 тис. грн. менше попереднього року.

Ефективність виробництва експортної продукції за останні два роки суттєво знизилась і склала 13,5 %, що на 5,85 % нижче значення 2020 року.

Коефіцієнт диверсифікації експорту є достатньо високим і складає у 2020 році 0,84, у 2019 р. – 0,79.

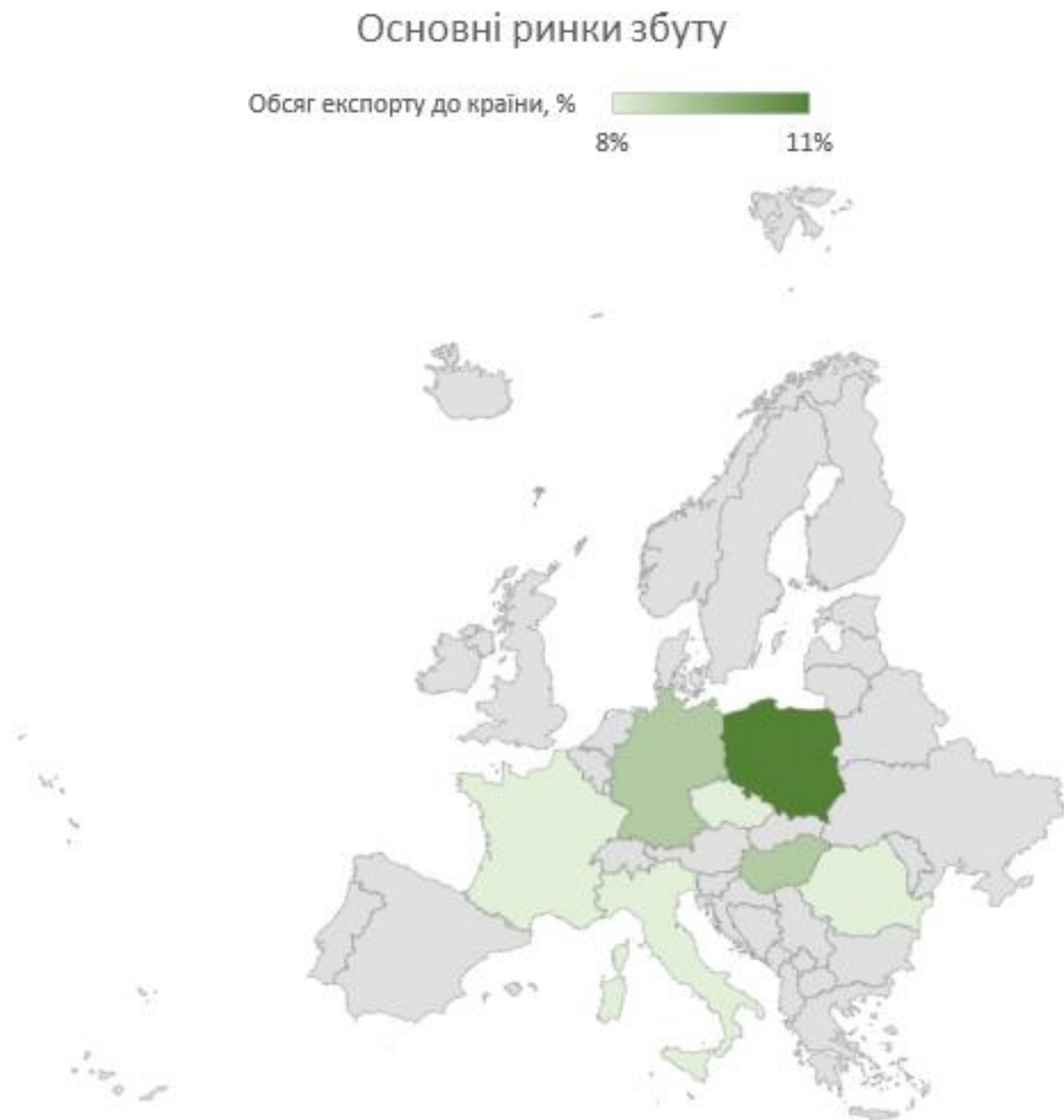


Рис. 2.2 Основні ринки збуту ТОВ «ТОПТУЛ» на ринку Європи

У таблиці 2.20 представлені обсяги експорту підприємства у 2019-2020 рр по товарним групам у вартісному та відсотковому вираженні.

Товарна група «інструментарій» займає в загальному обсязі експорту підприємства 58 %, тобто забезпечує більше половини усіх надходжень від зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Невелику долю в експорті займають запасні частини, але ця продукція завдяки сучасному обладнанню, на якому вона виробляється, є одним з найбільш маржинальних продуктів

компанії.

Таблиця 2.20

Обсяги експорту ТОВ «ТОПТУЛ» по основним товарним групам в 2019-2020 рр.

Товарна група	Обсяг експорту 2019 р, тис. грн.	Обсяг експорту 2020 р, тис. грн.
Обладнання	465	633,6
Інструментарій	2247,5	3062,4
Запасні частини	852,5	1161,6
Сервісні матеріали	310	422,4
Разом	3875	5280

Так, за період 2019-2020 років експорт обладнання зріс в абсолютному еквіваленті на 168,6 тис. грн., експорт інструментів – на 814,9 тис. грн., експорт запасних частин і сервісних метріалів на 309,1 тис. грн. та 112,2 тис. грн. відповідно.

Саме за рахунок цих товарів наразі підприємство більш активно виходить на експортні ринки.

Розвиток світового автомобільного та авторемонтного ринку в умовах глобалізації світової економіки представляє значний науковий і практичний інтерес, враховуючи зростаюче значення автомобілебудівного сектора для економіки країн світу і посилення конкуренції на світовому автомобільному та авторемонтному ринку. На сьогодні ринок автомобілів в Україні перебуває на стадії уповільнення темпів розвитку. Це насамперед відобразилося на кількості продажів автомобілів та професійного інструментарію для задоволення сервісу з обслуговування. Однак, авторемонтний ринок не є монопольним, а конкурентним, а це надає споживачам в нашій країні вибір. На рисунку 2.3 відображена товарна структура експорту за 2020 рік. Вона залишилася без значних змін.

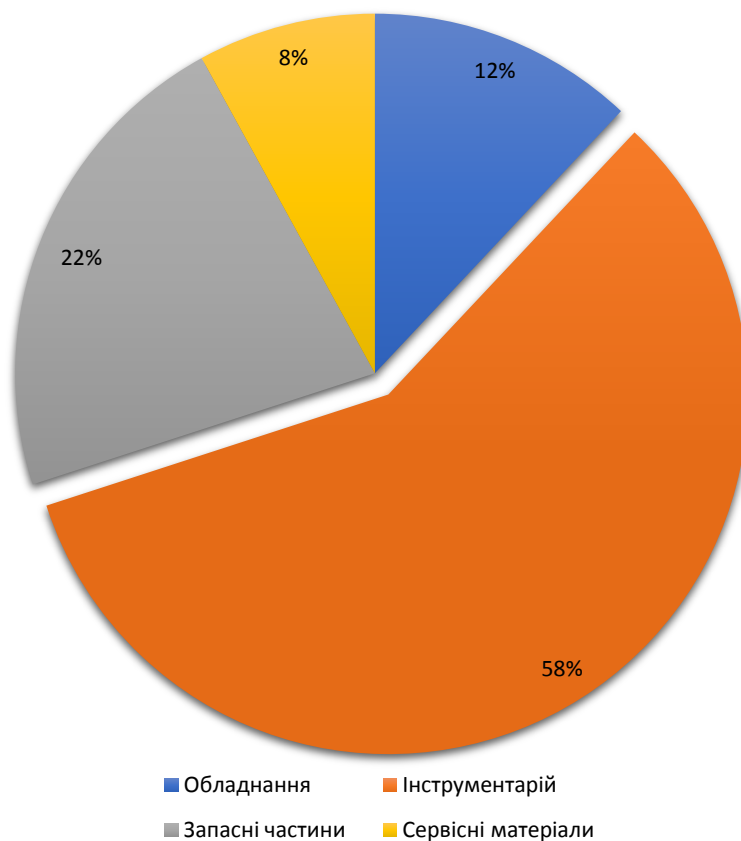


Рис. 2.3. Структура обсягів експорту ТОВ «ТОПТУЛ» за товарними групами у 2020 р.

Отже, у 2020 році основною експортною продукцією були інструменти (58% питомої ваги від загального об'єму експорту). Далі йдуть запчастини з часткою 22%, обладнання – 12%, та сервісні матеріали – 8%. Це свідчить про те, що підприємство має дуже велику частку однотипної продукції у структурі експорту. Необхідно диверсифікувати товарну структуру для того, щоб мати більш стабільний стан.

Проведена аналітична робота визначила необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення процесу управління експортної діяльності підприємства з урахуванням особливостей його роботи на зовнішніх ринках та специфіки діяльності.

### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНИМ ПЛАНОМ

### 3.1. Особливості управління плануванням експортних операції на ТОВ «ТОПТУЛ»

ТОВ «ТОПТУЛ» експортує продукцію та імпортує обладнання практично в усі країни Східної та Західної Європи. Ще один підрозділ Rotar Machinery Industrial працює в країнах СНД та Азії.

ТОВ «ТОПТУЛ» обрала стратегію розширення своїх ринків, що підтверджує той факт, що з кожним роком збільшується кількість підрядників, які співпрацюють з компанією. Стратегія розширення ринків збуту є однією з атакуючих стратегій, які використовують компанії, які мають позитивні показники розвитку і вважаються лідерами на своїх ринках.

Продукція ТОВ «ТОПТУЛ», окрім України, поставляється на ринки 110 країн світу. Підприємство поставляє продукцію до північноамериканських та південноамериканських країн; південних та північних регіонів Африки; Австралії та країн Океанії; кожної країни Європи та до більшості країн азіатського регіону.

Відділ продажів працює з глобальними агентами, дистриб'юторами та торговими представниками Rotar. Для клієнтів і торгових партнерів компанія пропонує безліч бонусів, таких як комісія з продажу, стратегії захисту території продажу та допомога в участі в спеціалізованих виставках тощо.

ТОВ «ТОПТУЛ» активно розвиває стратегію розширення ринків, що підтверджується збільшенням кількості контрагентів. Загальні обсяги експорту у вартісному виразі виростили у 2020 році на 4%.

Можна виділити кілька важливих практичних моментів, які є причиною активного розвитку стратегії розширення ринків:

частка ринку, яку має фірма висока. Це гарантує високу рентабельність фірми;

підприємство має достатню кількість коштів від результатів своєї діяльності;

діяльність високорентабельна та дає великі прибутки;

підприємство уже має міцну лідерську позицію на ринку і прагне завойовувати нові ринки.

Загалом можна виділити декілька основних характеристик, які відслідковуються в міжнародній діяльності підприємства. Дані характеристики занесені до таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості діяльності підприємства під час активізації стратегії розширення ринків

Особливість діяльності підприємства	Характеристика
1	2
Надзвичайна рішучість досягти лідерства на ринку	Постійні дослідження та впровадження іноваційних технологій. Наприклад, компанія доклала зусиль для розробки різних верстатів для абразивної обробки поверхонь, відмовившись від традиційної технології вібраційної обробки. Це свідчить про те, що підприємство постійно намагається досягти лідируючих позицій в рамках своєї діяльності
Наполегливе прагнення до лідерства в рамках певних сегментів	Підприємство є лідером у сегменті професійних ручних інструментів і активно завойовує в цьому сегменті нових клієнтів

## Продовження таблиці 3.2.

1	2
Довгострокова орієнтація, фокусування більшою мірою на збільшенні частки ринку, ніж на збільшенні прибутку або короточасному збільшенні доходів	Підприємство протягом багатьох років інвестує в розвиток власних технологій та залишається сучасним, що дозволяє виготовлювати конкурентоспроможну продукцію. Це дозволяє отримати більше прибутку у майбутньому та завоювати лояльність клієнтів
Акцент на збільшення частки ринку	Експортування продукції до 110 країн світу свідчить, що однією з головних цілей підприємства – є представлення своєї продукції у кожній країні світу. Одночасно завойовуючи частку ринку у цих країнах
Пошук постійного поліпшення способів діяльності, щоб знизити витрати, підвищити ступінь задоволеності покупців чи збільшити швидкість доставки товарів покупцю.	Правління компанії повністю розуміє, що для досягнення довгострокової мети сталого розвитку організація повинна продовжувати інтегрувати інноваційні продукти та технології разом із вдосконаленням людських ресурсів та експертними знаннями.

Крім характеристик, які розкривають умови ефективності використання стратегії, слід зазначити і принципи, які знижують ефективність:

зосередженість на бюрократичному плануванні, а чи не творчому дослідженні можливостей ринку;

великий штат спеціалістів, які займаються централізованим плануванням, та надмірне використання послуг консультантів;

конкуренція між підрозділами за ресурси, що призводить до неефективної поведінки, нестачу співробітництва та культури всередині підрозділу;



Підприємство повинно постійно займатися моніторингом зовнішніх ринків для того, що першими зайти на новий ринок та зайняти лідерські позиції.

Відповідний відділ підприємства займається плануванням експортної діяльності. У зв'язку з активізацією стратегії розширення ринків менеджери ЗЕД проводять аналітику потенційних незайнятих ринків збуту.

Поточні методи управління плануванням на підприємстві відповідають традиційним нормам планування експортних операцій.

Спочатку проводиться наліз зовнішнього середовища функціонування підприємства та його виробничо-технічні можливості. З цією метою менеджери ЗЕД проводять наступні дослідження:

1. Дослідження зовнішнього ринку діяльності підприємства та визначення тенденції його розвитку.

2. Оцінка виробничо-технічних можливостей підприємства та його конкурентоспроможності, аналіз можливості використання внутрішніх резервів та ресурсів підприємства з метою збільшити ефективність його функціонування.

3. Аналіз зовнішньоекономічного середовища.

В результаті даного дослідження менеджери підприємства отримують інформацію, що дозволяє оцінити поточну ситуацію, в якій проводить діяльність підприємство, оцінити його конкурентоспроможність і спрогнозувати напрямки його подальшого розвитку.

У разі виявлення можливостей для проведення експортних операцій менеджери розробляють експортний план та передають його керівникам, які у свою чергу приймають рішення про необхідність реалізації плану.

Аналіз навколишнього середовища – це процес, за допомогою якого доцільно контролювати зовнішні фактори визначити можливості та загрози виходу на зовнішні ринки. Аналіз зовнішнього середовища допомагає отримати важливі результати. Він дає час організації передбачити можливості, час організувати план на випадок можливі загрози та час для розробки стратегій

виходу на зовнішні ринки, які може перетворити колишні загрози на будь-які вигідні можливості.

Керівники встановлюють ефективні цілі зовнішньоекономічної діяльності, що посилюють стимули, встановлюють чіткі стандарти та довгострокові орієнтири.

Весь процес планування експортних операцій на підприємстві можна розділити на два етапи:

1. Розробка стратегії експортних операцій.
2. Визначення тактики реалізації розробленої стратегії.

Стратегія виробничого підприємства — це сукупність головної мети та основних шляхів досягнення поставленої мети. Іншими словами, розробка стратегії підприємства означає визначення загальних напрямів її розвитку. Розробка зовнішньоторговельної стратегії означає визначення основних напрямів діяльності фірм у міжнародній сфері на світовому ринку. Важливо зауважити, що стратегічні плани розвитку експортних операцій мають бути інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства.

Стратегічне планування зазвичай розраховують на тривалий період, хоча на багатьох підприємствах стратегія базується на середньостроковому плануванні. У сфері зовнішньоекономічної діяльності стратегічне планування може охоплювати період від 4 до 7 років.

Тактичне планування зазвичай охоплює короткострокові та середньострокові періоди від року до двох років. Оскільки для досягнення стратегічної мети необхідно розрахувати ресурси підприємства, то при тактичному плануванні розраховується розподіл ресурсів.

Процес планування експортних операцій на підприємстві можна представити наступними етапами:

1. Визначення місії та комплексу завдань.
2. Аналіз та оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Стратегічний аналіз. Підприємство узгоджує завдання і результати дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, визначає розрив між ними, формує різноманітні стратегії.

4. Порівняння та визначення альтернативної стратегії, її розробка.

5. Розробляється остаточний стратегічний план діяльності підприємства щодо експортних операцій.

6. Середньострокове планування. Розробка середньострокових планів і програм

7. Річні оперативні плани та проекти розробляються на основі стратегічного та середньострокового планування.

8. Контроль за виконанням рішень, реалізованих у планах. Цей етап не відноситься до планування процесу, але він має важливе значення для планування та реалізації стратегії експортних операцій підприємства, оскільки показує висновки про результати експортної діяльності та ефективність її провадження.

Наявність багатьох умов здійснення, інтересів суб'єктів міжнародної торгівлі зумовлює використання широкого спектру форм міжнародної торгівлі, які можна згрупувати за критеріями: об'єкта торгівельних операцій, формами переміщення, характеру взаємодії партнерів, ступеня втручання держави, рівнем і характером опосередкування торгівельних операцій.

Під час виконання кожного етапу експортно-імпоротної діяльності підприємство може використовувати ті чи інші методи планування. До того ж залежно від країни етапи експортної діяльності підприємства можуть відрізнятися.

Загалом процес планування є своєрідним замкнутим циклом з прямим і зворотним зв'язком, а планування експортної діяльності підприємства в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності та розширення ринків збуту має відбуватися у взаємозв'язку з етапами експортної діяльності. Така система планування дозволить з тією чи іншою періодичністю контролювати стан виходу підприємства на певний ринок.

### 3.2. Напрями підвищення ефективності системи планування експортних операцій ТОВ «ТОПТУЛ»

Експортний план слід розглядати як інструмент управління, який може змінюватися залежно від отриманого досвіду, досягнутих результатів, вибору стратегії і досягнення поставлених цілей. Завдяки експортному бізнес-плану плану з чітко визначеними цілями та механізмом реалізації інвестори вирішують питання підтримати експортні ініціативи.

Отже, експортний бізнес-план необхідно розробляти до конкретного ринку збуту в певній країні, а загальний бізнес-план у сфері ЗЕД підприємства розробляється відповідно до всієї системи функціонування підприємства у сфері ЗЕД. Отже, ці два документи хоч і мають схожу структуру, проте мають різне направлення і можуть розроблятися на підприємстві одночасно.

Тим паче, невід'ємною частиною експортного бізнес-плану та плану зовнішньоторговельної діяльності підприємства є процес прогнозування.

Методи прогнозування підрозділяють на інтуїтивні (експертні) та формалізовані. Інтуїтивні методи прогнозування полягають у побудові процедури інтуїтивно-логічного мислення з використанням кількісних методів оцінки. Кінцевим результатом прогнозування інтуїтивним методом є узагальнена думка експертів. Формалізовані методи полягають у використанні математичних формул та економіко-математичних моделей, які дають змогу отримати кількісні параметри прогнозованих процесів.

Слід зазначити, що сьогодні ці види прогнозу взаємодоповнюють один одного. Спочатку розробляють пошуковий прогноз, виходячи з того, коли можна досягти мети без зміни умов існування об'єкту прогнозування; за

виявлення перешкод та проблем на шляху до досягнення цілей розробляється нормативний прогноз з оптимальним рішенням цих проблем.

План принципово відрізняється від прогнозу тим, що план є проектом рішення, прогноз же – це можливі шляхи розвитку об'єкта дослідження, які не коригуються кимось або чимось.

На сьогоднішній день відділ маркетингу TOPTUL поділяє світовий ринок на 6 основних територій збуту, включаючи понад 115 країн, і активно шукає торгових представників TOPTUL по всьому світу. Відділ продажу співпрацює з глобальними дилерами/агентами/дистриб'юторами/торговими представниками TOPTUL з моменту створення бренду.

Накопичений досвід роботи з глобальними партнерами та комплексна програма продажів ефективно допомогли нам створити безліч потенційних нових можливостей продажу TOPTUL в різних галузях промисловості. На рисунку 3.1 зображена карта ринків для підприємства «ТОПТУЛ»



Рис. 3.1. Країни, ринки яких освоєні компанією ТОВ «ТОПТУЛ»

Етап обрання конкретного регіону для експорту на початковому етапі відіграє визначну роль в процесі розвитку бізнесу підприємства. В разі помилкового відбору, в найкращому випадку підприємство марно витратить час та фінансові ресурси, в найгіршому — негативно зарекомендує себе та втратить шанс забезпечити ринкову присутність на роки. Це означає, що обирати ринок потрібно так само ретельно, як і проводити аналіз готовності підприємства до експорту.

Продукція підприємства представлена майже у всіх країнах світу. Однак на світовій мапі існує безліч недосліджених потенційних ринків збуту, які підприємство може легко освоїти та генерувати додатковий дохід від зовнішньоекономічної діяльності.

Ринки країн, які були повністю зайняті підприємством представлені у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

## Регіони світу та країни, ринки яких повністю освоєні підприємством

Регіони світу		Країни, що знаходяться у аналізованому регіоні
1		2
Європа	Західна	країни Північної, Середньої, Південної Європи
	Центральна	Польща, Чехія, Румунія та ін.
		країни Балтії (Естонія, Литва, Латвія)
Східна	Білорусь, Молдова, Україна; Росія	
Азія	Південно-Західна Азія	Афганістан, Ізраїль, Саудівська Аравія, Кувейт, Катар, Об'єднані Арабські Емірати, Оман, Ємен, Кіпр та інші
	Південна	Індія, Бангладеш, Непал, Бутан, Пакистан, Шрі-Ланка
	Південно-Східна	11 країн Індокитаю та Малайського архіпелагу
	Східна	Китай (КНР), Японія, Південна Корея, Тайвань
Америка	Північна Америка	США, Канада
	Центральна Америка	Близько 30 країн та країни Карибського басейну
	Південна Америка	південно- та центральноамериканські латиномовні країни

Африка	Північна	Алжир, Єгипет, Лівія, Марокко, Туніс, Судан
	Південна	Південно-Африканська Республіка
Африка	Західна	Кот-д'Івуар
	Східна	Руанда, Мозамбік, Замбія, Кенія
	Центральна	Ангола
Австралія та Океанія	Австралія	Австралія
	Меланезія	Фіджі, Папуа Нова Гвінея
	Полінезія	Нова Зеландія

Відповідно до зібраних даних з таблиці 3.3 можна розробити таблицю та занести до неї неосвоєні підприємством ринки країн та регіони, до яких вони відносяться. Така таблиця представлена на рисунку 3.4.

Таблиця 3.4

## Регіони світу та країни, ринки яких не освоєні підприємством

Регіони світу		Країни, що знаходяться у аналізованому регіоні
Америка	Центральна	Беліз, Домініканська Республіка, Куба, Домініка, Кюрасао та інші
Африка	Південна	Лесото, Есватіні, Намібія
	Західна	Ліберія, Нігер, Гвінея, Нігерія та інші
	Східна	Ефіопія, Сомалі, Мадагаскар та інші
	Центральна	Габон, Чад, Центральноафриканська Республіка, Республіка Конго та інші
Азія	Східна	Монголія
	Центральна	Таджикистан, Узбекистан, Киргизстан

Таким чином, за приведеними даними можна провести первинний аналіз ринків. Враховуючи те, що ключова продукція підприємства – це професійні інструменти, які використовуються на станціях технічного обслуговування і ремонту автомобільного транспорту, можна зробити висновок, що рівень автомобілізації буде займати важливе значення у вивченні нових ринків збуту.

Рівень автомобілізації визначається як співвідношення як кількість автотранспорту в місті на 1000 мешканців. Якщо рівень автомобілізації у країні низький, то серед населення цієї країни автомобілі не користуються великим попитом, тому і кількість станцій технічного обслуговування повинна бути досить низькою. Карти автомобілізації у повному розмірі відображені у додатках Б.1 та Б.2.

Для аналізу привабливості ринків доцільно розглянути карту світу, на якій зображений рівень автомобілізації в країнах світу. На рисунку 3.2 зображена карта світу, що показує кількість моторного транспорту на 1000 чоловік населення країни.

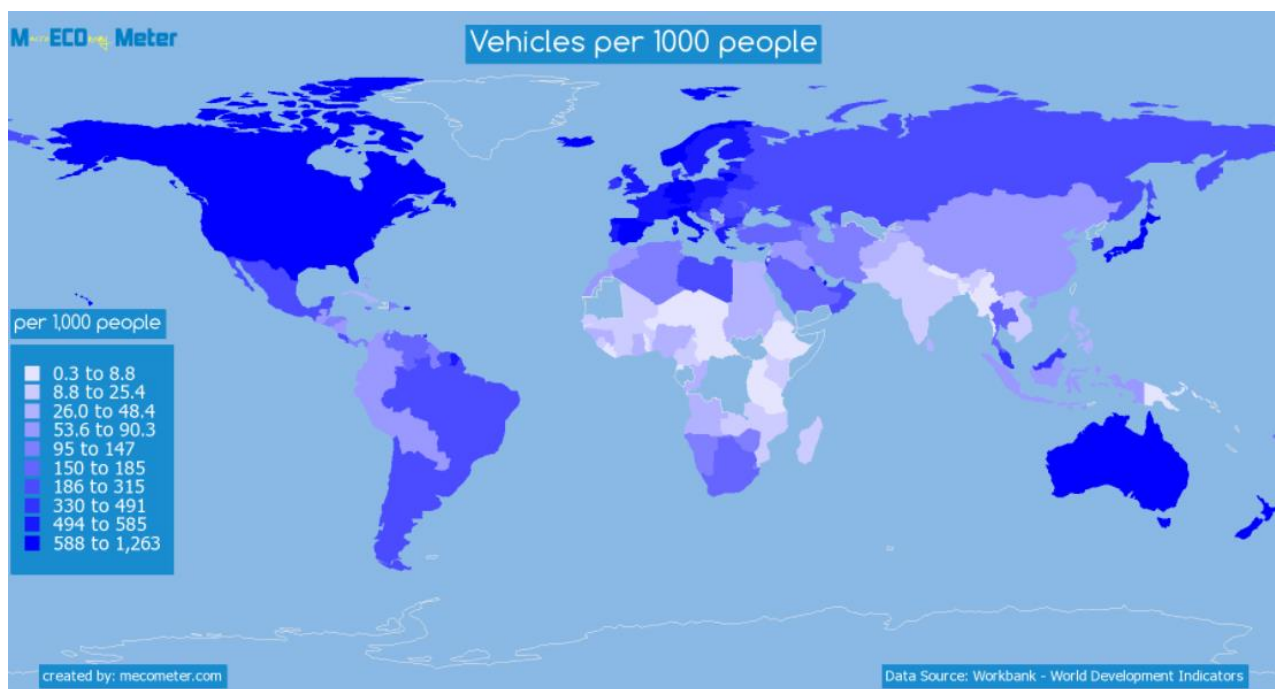


Рис. 3.2. Карта автомобілізації населення світу [35]



Відповідно до даних приведених на карті автомобілізації можна зробити висновок, що країни Африки, ринки яких не освоєні підприємством, мають дуже низький рівень автомобілізації – до 90 моторних транспортних засобів на 1000 чоловік. Відповідно професійні інструменти не будуть мати високого попиту у цих країнах. Тож, підприємству не слід звертати увагу на дослідження та аналіз цих ринків на даний момент.

Після детального розгляду рівня автомобілізації країн Східної та Центральної Азії (рис. 3.3), на ринки яких підприємство ще не вийшло, можна зробити висновок, що у Східному регіоні, а саме у Монголії рівень автомобілізації низький, а у Центральній Азії рівень автомобілізації нижче середнього, тобто від 100 моторних транспортних засобів на 1000 чоловік.

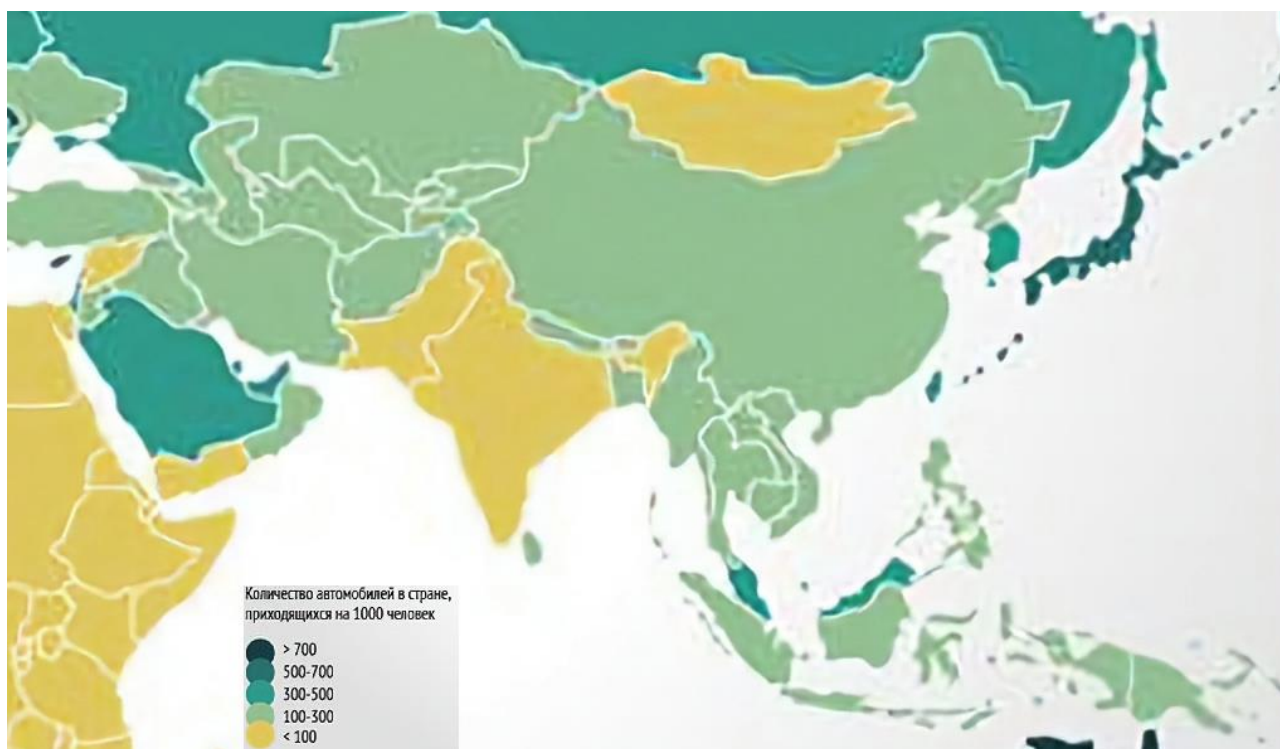


Рис. 3.3. Карта автомобілізації населення в Азіатському регіоні [34]

Щодо центрально-американського регіону можна відзначити Домініканську Республіку, рівень автомобілізації якої нижче середнього і складає 150-185 автомобілів на 1000 чоловік. Судячи з показників, які

відображені на рисунку 3.4 інші країни у даному регіоні з рівнем автомобілізації вище даного показника вже є ринками збуту підприємства.

Таким чином, для того, щоб знайти нові потенційні ринки збуту продукції слід розглянути країни із центрально-американського та центрально-азіатського регіонів.

До основних факторів, які будуть проаналізовані для дослідження потенціалу експортної діяльності підприємства, можна віднести:

рівень автомобілізації;

ВВП на душу населення;

чисельність населення країни;

середня заробітна плата.

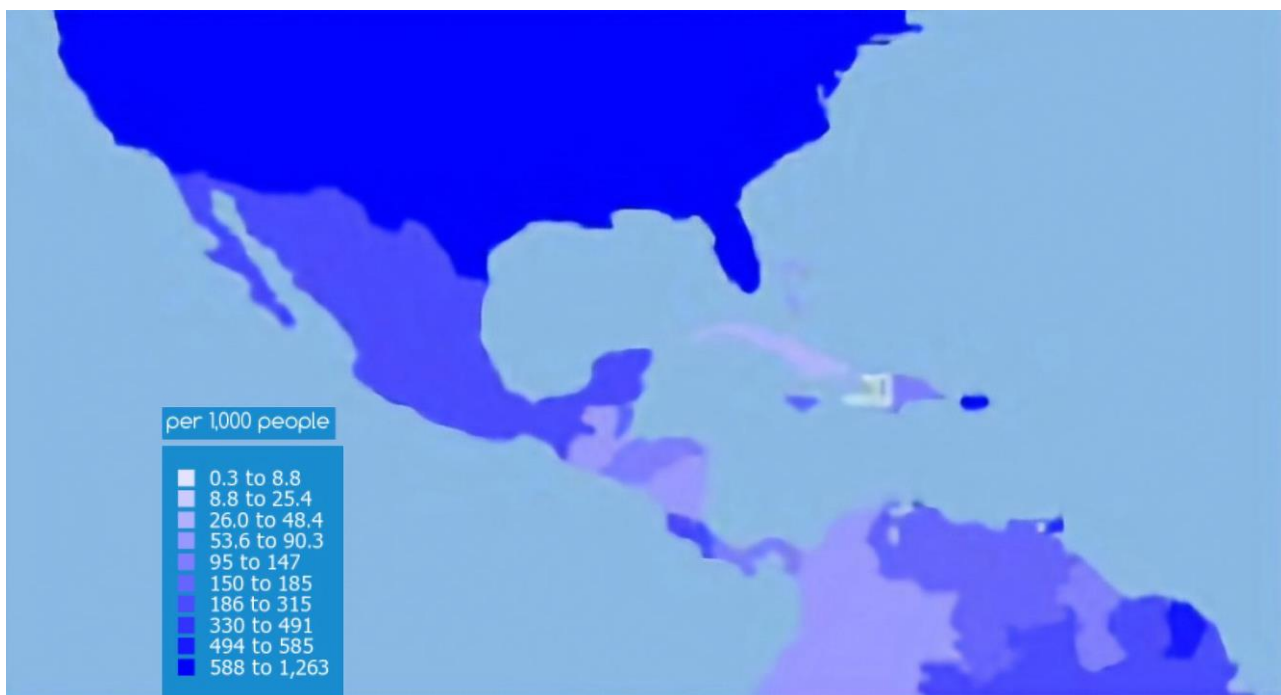


Рис. 3.4. Карта автомобілізації населення країни Карибського басейну

Рівень автомобілізації показує кількість частку моторних транспортних засобів серед населення. Цей показник дозволяє підприємству розраховувати на відповідний попит на ключову продукцію – професійні інструменти. Показники

чисельності автомобільних транспортів у країні та показники автомобілізації по іншим країнам відображені у додатку В.1 та В.2.

Маркус Пол та Джеймс Уорен у своєму дослідженні [102] описали зв'язок між рівнем ВВП на душу населення та рівнем автомобілізації. Показники автомобілізації як функція доходу відображені на рисунку 3.5.

Цей зв'язок є прямо пропорційним: чим більший ВВП на душу населення, тим більша кількість моторних транспортних засобів на 1000 чол. У даній роботі також описана причини незначної кореляції між цими факторами для деяких країн. Наприклад, при збільшенні ВВП на душу населення у Сінгапурі, рівень автомобілізації має незначний приріст. Це пояснюється місцевим податковим законодавством, що зобов'язує автовласника сплачувати великий об'єм податків при купівлі та під час використання автівкою.

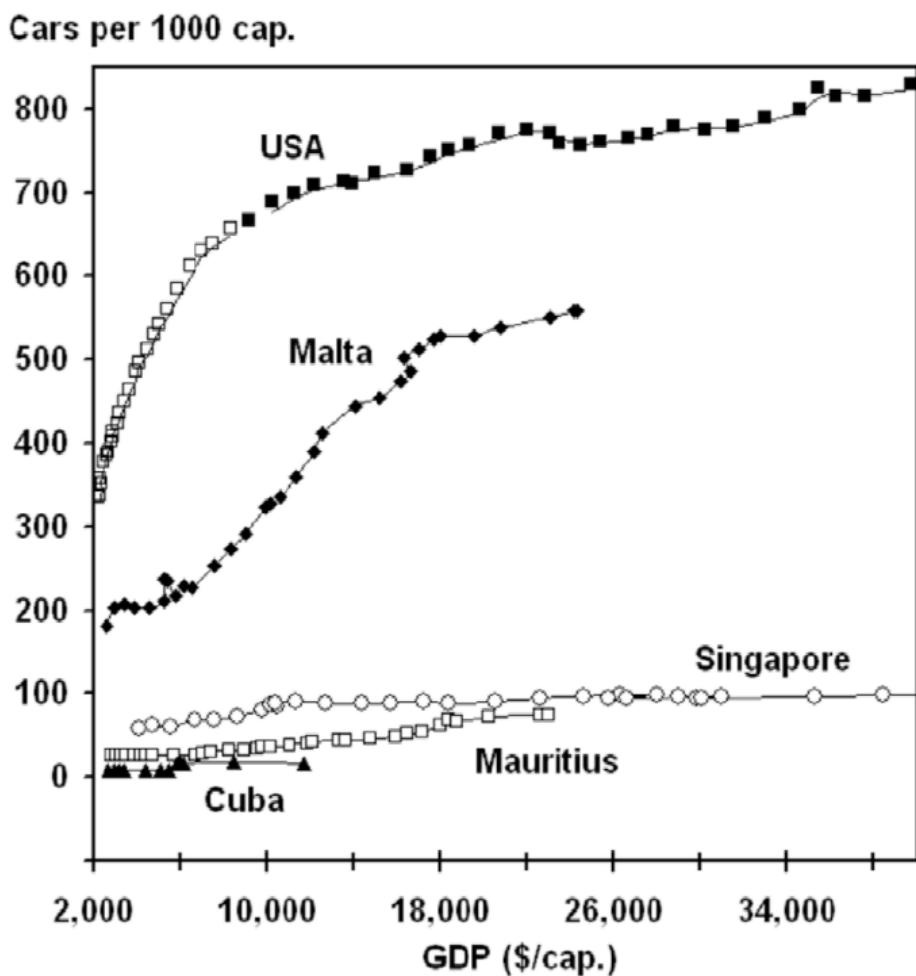


Рис. 3.5. Показники автомобілізації як функція доходу

Чисельність населення країни відіграє не менш важливу роль у аналізі ринку збуту. Адже чим більше потенційних покупців, тим більші потенційні прибутки.

Також доцільно включити в аналіз показник середньої заробітної плати, тому що ВВП на душу населення може не відображати реальні доходи населення. Вартість набору професійних інструментів Topul коливається в межах 60-180 дол США в залежності від їхньої специфікації. Необхідно звернути на це увагу, адже у разі низьких доходів покупці виявляться неплатоспроможними при тому, що ВВП на душу населення може бути високим.

Потенційні ринки збуту та відповідні фактори для аналізу занесені до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

## Фактори аналізу потенційних незайнятих ринків збуту

Регіон	Країна	Рівень автомобілізації, моторних транспортних засобів на 1000 чоловік населення	ВВП на душу населення у 2020р., дол США	Чисельність населення країни у 2020р., млн чол	Середня заробітна плата у 2020р., дол США
Центральна Азія	Таджикистан	48	859	9,53	135
	Узбекистан	65	1685	34,23	280
	Туркменистан	106	7612	6,031	275
Центральна Америка	Куба	42	9099	11,33	35
	Беліз	117	4435	0,397	1215
	Домініканська Республіка	128	7268	10,85	310

Доцільно проаналізувати фактори, що показані у таблиці 3.3., методом експертних оцінок. Для кожного фактору присвоюється коефіцієнт вагомості (від 0 до 1), що показує важливість впливу конкретного фактору на ведення діяльності у досліджуваній країні.

Для кожного показника присвоюється бал від 0 до 5, де 0 – значення показника може дуже негативно вплинути на ведення експортної діяльності у країні, а 5 – значення показника може дуже позитивно впливати на ведення діяльності.

Присвоєні бали до кожного показника досліджуваного фактору занесені до таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

## Присвоєння балів кожному значенню досліджуваного фактора

Регіон	Країна	Рівень автомобілізації, моторних транспортних засобів на 1000 чоловік населення	ВВП на душу населення у 2020р., дол США	Чисельність населення країни у 2020р., млн чол	Середня заробітна плата у 2020р., дол США
Центральна Азія	Таджикистан	1	1	4	1
	Узбекистан	2	2	5	3
	Туркменистан	4	5	3	3
Центральна Америка	Куба	1	5	4	0
	Беліз	4	4	0	5
	Домініканська Республіка	5	5	4	3

Для проведення дослідження ринку конкретної країни доцільно присвоїти кожному фактору коефіцієнти вагомості, які будуть показувати наскільки важливий вплив фактора на діяльність підприємства. Максимальне

значення показника коефіцієнта вагомості – 1, мінімальне – 0. Чим вагоміший фактор, тим більше його значення.

Найбільш вагомий фактор – рівень автомобілізації. Якщо рівень автомобілізації перевищує 100 моторних транспортних засобів на 1000 чоловік населення – це гарний показник. У разі якщо рівень автомобілізації становить до 20 моторних транспортних засобів – діяльність компанії по експорту спеціалізованих інструментів недоцільна, так як попит на продукцію не зможе задовольнити підприємство. Таким чином, варто присвоїти даному фактору найвищий коефіцієнт вагомості.

Другим не менш важливим фактором є середня заробітна плата, адже населення досліджуваних країн отримує низький дохід. Необхідно звернути увагу на вартість продукції, яку пропонує компанія та платоспроможність населення. Тож, варто присвоїти даному показнику високе значення коефіцієнту вагомості.

Наступним фактором, який є надзвичайно важливим при плануванні експортної діяльності до країни – чисельність населення країни. Якщо чисельність невелика, при цьому рівень автомобілізації нижче середнього, то кількість потенційних покупців буде мінімальною, що негативно вплине на попит на продукцію підприємства.

Найменш важливим серед всіх приведених факторів – є ВВП на душу населення. Хоча деякі дослідники знаходять зв'язок між ВВП на душу населення та рівнем автомобілізації, реальний дохід населення та його купівельна спроможність може бути слабко пов'язана з даним показником. Прикладом цьому є показник середньої заробітної плати на Кубі, що складає 35 дол. США при 9099 дол. США ВВП на душу населення. Тому вплив цього фактора на вибір потенційного ринку збуту продукції підприємства мінімальний.

Відповідно до проведених розрахунків у таблиці 3.7 можна зробити висновок, що найкращим ринком збуту продукції підприємства серед усіх досліджуваних країн може слугувати – Домініканська Республіка, зважений бал

показників за досліджуваними факторами склав 4,15 бали з 5 максимальних балів. Дана країна має відносно високий рівень автомобілізації, високу чисельність населення та відносно невеликий показник середньої заробітної плати, але достатній для існування на ринку попиту на імпортовану продукцію.

Туркменістан та Узбекистан за результатами розрахунків отримали 3,55 та 3,05 бали відповідно. Це досить низький бал. Підприємству слід продовжити пошук інших ринків збуту.

Найгірші оцінки отримали Таджикистан та Куба. Серед причин низьких балів: низький рівень автомобілізації (42-48) та дуже низька середня заробітна плата. На Кубі вона складає 35 дол. США при тому, що вартість професійного ручного інструменту може досягати 200 дол. США, - це свідчить про неможливість проводити експортну діяльність на території країни.

Таблиця 3.7.

Розрахунок зваженого балу по досліджуваними країнами

Регіон	Країна	Рівень автомобілізації, моторних транспортних засобів на 1000 чоловік населення	ВВП на душу населення у 2020р., дол США	Чисельність населення країни у 2020р., млн чол	Середня заробітна плата у 2020р., дол США	Зважений бал
	Коефіцієнт вагомості					
Центральна Азія	Таджикистан	0,35	0,1	1	0,3	1,75
	Узбекистан	0,7	0,2	1,25	0,9	3,05
	Туркменистан	1,4	0,5	0,75	0,9	3,55
Центральна Америка	Куба	0,35	0,5	1	0	1,85
	Беліз	1,4	0,4	0	1,5	3,3
	Домініканська Республіка	1,75	0,5	1	0,9	4,15

Проаналізувавши інформацію про ринки збуту TORTEL можна зробити висновок, що компанія майже повністю зайняла ринок південно-американських країн. Існує декілька невеликих країн в північноамериканському регіоні, на ринок яких компанія ще не вийшла, серед яких Домініканська Республіка. Ця країна має значно краще економічне становище, ніж її сусід – Гаїті, на ринок якого вже вийшла компанія TORTEL.

Також в Домініканській Республіці присутня сприятлива бізнес атмосфера. Це дає можливість компанії з легкістю вибирати партнерів, створювати бізнес-зв'язки за короткий відрізок часу. Також, Домініканська Республіка має другу за величиною економіку в Карибському морі

Ще одним важливим фактором є те, що в регіоні розвинена логістика. В країні знаходяться основні стратегічні порти.

Тож, можна зробити висновок, що вихід підприємства на ринок Домініканської Республіки лише справа часу.

Тому доречно розробити експортний план саме для цієї країни.

Для управління проектом розробки експортного плану доцільно додати розроблені задачі до програми управління проектами. Існує велика кількість програмного забезпечення, що дозволяє ефективно проводити управління проектами. Між собою вони мають лише незначні відмінності, тому не має значення від якого виробника буде використовуватися програмне забезпечення на підприємстві.

До переваг управління експортним планом за допомогою спеціального програмного забезпечення управління проектами можна віднести: спільна розробка проекту; гнучкість управління ресурсами; віддалене управління проектом; упорядкована звітність, що генерується автоматично; гнучке управління термінами; автоматична генерація графіків, діаграм та інших візуальних даних.

Приведені переваги дозволяють підприємству значно ефективніше планувати свою експортну діяльність.



Декілька менеджерів можуть одночасно вести розробку плану. Є можливість підключення до розробки юристів, бухгалтерів, керівника підприємства.

Будь-де та будь-коли менеджери мають змоги вносити правки, моніторити процеси та створювати звітність. Це дозволяє керівникам оперативно реагувати на нові зміни у зовнішньому або внутрішньому середовищі.

Гнучке управління термінами дозволяє будувати плани максимально ефективно. Менеджери можуть легко змінювати крайні терміни виконання завдання та пришвидшувати виконання завдань шляхом злагодженого розподілення обов'язків по виконанню серед працівників підприємства.

Гнучке управління ресурсами дозволяє збільшувати або зменшувати фінансовий бюджет на виконання завдання у разі настання необхідності. Це дозволяє максимально збалансовано будувати фінансову частину експортного плану.

Автоматична генерація звітності дозволяє керівникам миттєво отримувати інформацію про процес розробки та реалізації експортного плану, що зменшує навантаження на менеджерів та звільняє їх від необхідності розробки звітності.

Автоматична генерація діаграм, графіків допомагає відстежувати помилки, що були допущені при створенні експортного плану. Наприклад, діаграма Ганта автоматично генерується після кожної внесеної зміни та показує зв'язок завдань плану. У разі якщо зв'язок порушений діаграма Ганта проілюструє протиріччя у термінах.

Після проведення аналізу ринків збуту та знаходження найбільш перспективних доречно розробити експортний план для конкретного дослідженого раніше ринку збуту конкретної країни.

Варто розділити експортний план на дві частини: проведення аналітично-дослідницького аналізу ринку обраної країни та регіону; розробка і реалізація детального плану імпорту до країни.

На основі попереднього аналізу розробляється перша частина експортного плану – проведення аналітично-дослідницького аналізу ринку обраної країни.

Розділення експортного плану на дві частини та його розробка відповідно до попередніх результатів дозволяє одночасно створювати експортні плани для декількох країн, якщо у підприємства є досить ресурсів як фінансових, так і трудових.

Тож, на рис. 3.6 зображений загальний вигляд двох основних частин експортного плану занесеного до програмного забезпечення для управління проектами.

Номер у структурі	Ім'я	Тривалість	Початок	Завершення
1	1 > Проведення аналітично-дослідницького аналізу ринку регіону	7 дн.	13.12.2021	21.12.2021
6	2 Презентація результатів проведеного дослідження та створення висновків	0 дн.	21.12.2021	21.12.2021
7	3 > Розробка і реалізація детального плану імпорту до країни	66 дн.	22.12.2021	23.3.2022
35	4 Аналіз проведених експортних операцій	2 дн.	24.3.2022	25.3.2022

Рис. 3.6. Основні частини експортного плану

А на рисунку 3.7 відображений більш детальний план експорту продукції до Домініканської Республіки.

У першій частині експортного плану виділено такі завдання: аналіз галузі, аналіз найпривабливіших регіонів країни, розрахунок економічної доцільності, аналіз місцевих дистриб'юторів. Ця частина плану не займає багато часу – 6-7 днів. Для її реалізації необхідно задіяти таких працівників: менеджер ЗЕД, юрист, фінансовий директор.

Другий етап експортного плану включає в себе власне саму розробку конкретного плану дії, які допоможуть вивести продукції на ринок країни. Дана фаза включає в себе:

1) Налагодження відносин з місцевими дистриб'юторами. Етап може зайняти більш ніж 18 днів та охоплює пошук партнерів в регіоні, підготовка зовнішньоекономічного договору та його укладення.

2) Підготовка документів. На даній стадії юристами готуються необхідні документи. Підготовка та перевірка може зайняти більше ніж 2 тижня.

3) Онлайн реєстрація як виробник та експортер. Законодавство Домініканської Республіки потребує реєстрації виробників-імпортерів. Проведення реєстрації онлайн займає не більше однієї доби, а перевірка та отримання підтвердження про успішну реєстрацію може зайняти до 7 робочих днів.

	Номер у структурі	Ім'я	Тривалість	Початок	Завершення
1	1	Проведення аналітично-дослідницького аналізу ринку регіону	7 дн.	13.12.2021	21.12.2021
2	1.1	Аналіз галузі професійних інструментів в Домініканській Республіці	1 день	13.12.2021	13.12.2021
3	1.2	Аналіз та відбір регіонів країни для подальшого планування експортної діяльності підприємства	3 дн.	14.12.2021	16.12.2021
4	1.3	Розрахунок економічної доцільності експорту продукції до обраної країни	1 день	17.12.2021	17.12.2021
5	1.4	Аналіз партнерів-дистриб'юторів в регіоні	2 дн.	20.12.2021	21.12.2021
6	2	Презентація результатів проведеного дослідження та створення висновків	0 дн.	21.12.2021	21.12.2021
7	3	Розробка і реалізація детального плану імпорту до країни	66 дн.	22.12.2021	23.3.2022
8	3.1	Налагодження відносин з місцевими дистриб'юторами	18 дн.	22.12.2021	14.1.2022
9	3.1.1	Пошук та аналіз можливих партнерів- дистриб'юторів у країні	1 день	22.12.2021	22.12.2021
10	3.1.2	Відправлення бізнес пропозиції місцевим дистриб'юторам	1 день	23.12.2021	23.12.2021
11	3.1.3	Підготовка контракту на поставку продукції	3 дн.	24.12.2021	28.12.2021
12	3.1.4	Укладання контракту з дистриб'ютором	4 дн.	24.12.2021	29.12.2021
13	3.1.5	Підготовка документів для експорту продукції	5 дн.	30.12.2021	5.1.2022
14	3.1.5.1	Підготовка документації екологічного характеру	1 день	30.12.2021	30.12.2021
15	3.1.5.2	Підготовка документу - авіанакладна	1 день	31.12.2021	31.12.2021
16	3.1.5.3	Підготовка документу - рахунок-фактура	1 день	3.1.2022	3.1.2022
17	3.1.5.4	Підготовка документу - товарна накладна	2 дн.	4.1.2022	5.1.2022
18	3.1.6	Підготовка документу - Сертифікат походження	7 дн.	6.1.2022	14.1.2022
19	3.1.6.1	Запит сертифікату походження у торговельної палати	7 дн.	6.1.2022	14.1.2022
20	3.2	Перевірка підготовленої документації	2 дн.	17.1.2022	18.1.2022
21	3.3	Онлайн реєстрація як виробник та експортер	8 дн.	17.1.2022	26.1.2022
22	3.3.1	Провести Інтернет-реєстрацію як виробник та експортер	1 день	17.1.2022	17.1.2022
23	3.3.2	Отримання підтвердження про успішну реєстрацію (присвоєння номера заповнення та запи...	7 дн.	18.1.2022	26.1.2022
24	3.4	Переклад етикетки та адаптація дизайну	9 дн.	27.1.2022	8.2.2022
25	3.4.1	Пошук консультаційних компаній для перекладу етикетки	1 день	27.1.2022	27.1.2022
26	3.4.2	Створення замовлення перекладу етикетки та адаптації дизайну	1 день	28.1.2022	28.1.2022
27	3.4.3	Подання етикетки на перевірку спеціальному органу у країні	7 дн.	31.1.2022	8.2.2022
28	3.5	Реєстрація як іноземний торговельний оператор у Міністерстві торгівлі Домініканської Республіки	11 дн.	9.2.2022	23.2.2022
29	3.6	Відправка продукції до Домініканської Республіки	20 дн.	24.2.2022	23.3.2022
30	3.6.1	Відправка продукції	14 дн.	24.2.2022	15.3.2022
31	3.6.2	Отримання митної документації від митниці партнерами або представниками компанії	1 день	16.3.2022	16.3.2022
32	3.6.3	Сплата митних зборів протягом 15 днів	2 дн.	17.3.2022	18.3.2022
33	3.6.4	Отримання всіх необхідних схвалень від митниці	1 день	21.3.2022	21.3.2022
34	3.6.5	Доставка продукції партнерам для подальшої реалізації	2 дн.	22.3.2022	23.3.2022
35	4	Аналіз проведених експортних операцій	2 дн.	24.3.2022	25.3.2022

Рис. 3.7. План експорту продукції до Домініканської Республіки підприємством

4) Переклад етикетки та адаптація дизайну. Доцільно знайти консультаційну компанію та надати запит на переклад етикетки.

Повноцінний переклад інструкції та етикетки дозволить підняти рівень довіри до бренду у кінцевих користувачів та завоювати їхню лояльність.

5) Реєстрація як іноземний торговий оператор у Міністерстві торгівлі Домініканської Республіки. Після отримання підтвердження про успішну реєстрацію як виробник та імпортер доцільно пройти реєстрацію як іноземний торговий оператор у Міністерстві торгівлі Домініканської Республіки. Це дозволить самостійно вкладати договори з торговими точками та підприємствами республіки, що дозволить зменшити загрозу впливу партнерів та збільшити самостійність підприємства.

6) Відправка продукції до Домініканської Республіки. На даному етапі необхідно здійснити відправку товару. Після доставлення продукції до Домініканської Республіки необхідно сплатити митні збори та отримати всі необхідні схвалення від митниці. Заключним етапом є доставка товару до точок реалізації або складу дистриб'ютора.

7) Провести аналіз проведених експортних операцій. На останньому етапі менеджер ЗЕД проводить аналіз та презентує його керівникам. На основі даного аналізу підприємство приймає рішення про доцільність експорту продукції до країни.

На рисунку 3.8 зображена діаграма Ганта, що ілюструє етапи експортного плану та їхні зв'язки. У разі виявлення неузгодженостей між термінами можна швидко усунути недоліки.

Фінальний висновок можна зробити після отримання даних про реалізацію продукції від дистриб'юторів або представників. Це може зайняти значний проміжок часу.

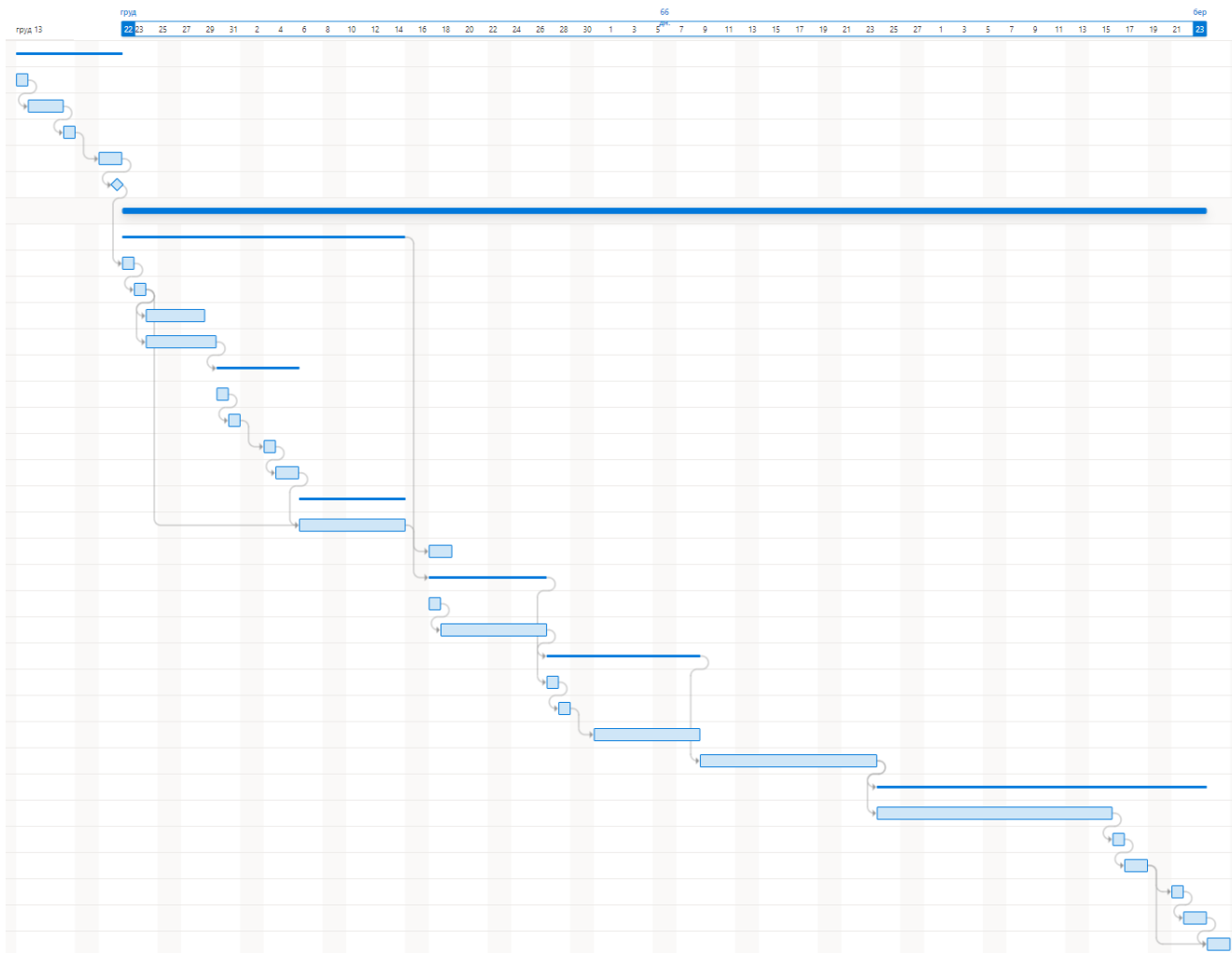


Рис. 3.8. Діаграма Ганта, що ілюструє етапи експортного плану

Загалом реалізація експортного плану може зайняти від двох з половиною місяців (75-85 днів). До його розробки залучаються менеджери ЗЕД, юристи, керівники підприємства, фінансовий директор та бухгалтери.

### 3.3. Пропозиції щодо вдосконалення планування експортних операцій ТОВ «ТОПТУЛ»

Вивчення методів управління плануванням експортних операцій досліджуваного підприємства дозволяє зробити наступні висновки та рекомендації щодо удосконалення маркетингу.

В першу чергу, ТОВ «ТОПТУЛ» необхідно звернути увагу на дослідження нових ринків збуту. Провівши детальний аналіз ринків збуту, які ще не зайняті компанією, було запропоновано наступні рекомендації щодо вдосконалення існуючих методів планування експортних операцій. Цей метод допоможе проводити ефективне планування експортної діяльності та значно швидше проводити дослідження нових ринків.

Перш за все, доцільно провести комплексний аналіз всіх ринків збуту, що до сих пір не були зайняті підприємством. Необхідно впровадити комплекс показників, які можуть слугувати індикатором якості ринку збуту. Наприклад, враховуючи те, що підприємство спеціалізується на виготовленні ручних інструментів для технічного обслуговування автомобільних транспортів, можна зробити висновок, що для аналізу ринку досить важливим є значення рівня автомобілізації.

Якщо рівень автомобілізації в країні низький, то серед населення цієї країни автомобілі не користуються хорошим попитом, тому обсяг технічного обслуговування повинен бути досить низьким. Відповідно, якщо рівень автомобілізації високий, то і обсяг технічного обслуговування також повинен бути високим.

Також, для аналізу привабливості ринку збуту доцільно впровадити метод оцінки ринків за комплексом факторів, які зображені на рисунку 3.9.

Дані фактори взаємопов'язані між собою: у разі якщо рівень автомобілізації високий, а чисельність населення низька, то робити негативний висновок про привабливість такого ринку збуту для підприємства не варто, адже загальна кількість чоловік, що мають у власності моторний транспортний засіб, може бути достатньою для задоволення попиту на продукцію підприємства.

Рівень автомобілів показує кількість автотранспорту серед населення. Цей показник дозволяє компаніям розраховувати на відповідний попит на ключову продукцію – професійні інструменти.

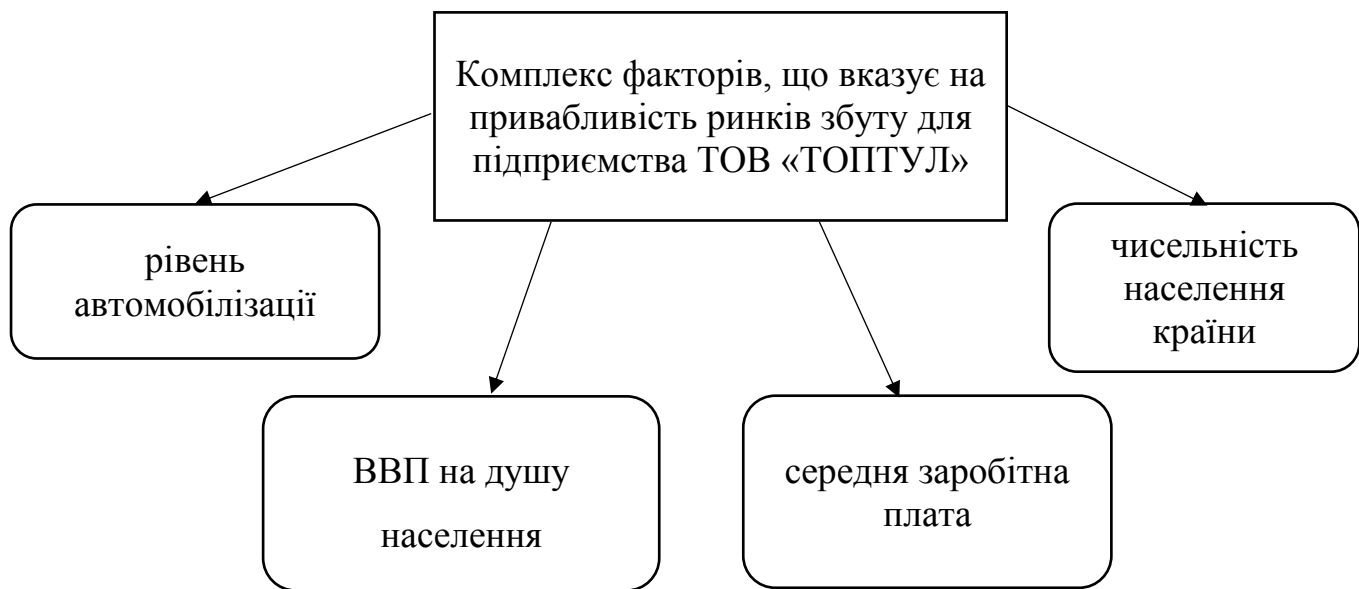


Рис. 3.9. Комплекс факторів, що вказує на привабливість ринків збуту для підприємства ТОВ «ТОПТУЛ»

Деякі вчені вбачають зв'язок між рівнем ВВП на душу населення та рівнем автомобілізації. Тому доцільно розглядати цей показник при виборі країни збуту.

Не менш важливу роль в аналізі ринку відіграє населення країни. Адже чим більше потенційних покупців, тим більші потенційні прибутки.

Також доцільно включити до аналізу середню заробітну плату, оскільки ВВП на душу населення може не відображати реальні доходи. Вартість набору професійних інструментів Topptul знаходиться в межах 150 доларів США. На це необхідно звернути увагу, адже у разі низьких доходів населення може бути неплатоспроможним, хоча ВВП на душу населення може бути високим.

Для первинного аналізу ринків за приведеними факторами можна розглядати метод експертних оцінок із коригуванням на коефіцієнт вагомості, що дозволить більш точно робити висновки про привабливість ринку збуту для підприємства.



Після знаходження привабливих для експорту продукції ринків збуту необхідно розпочати розробку експортного плану для кожної країни окремо через те, що країни можуть значно відрізнятися між собою та мати власні законодавчі особливості тощо.

Використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення підприємство отримує низку переваг над традиційними методами створення експортних планів.

Перш за все, це можливість сумісного розроблення експортного плану. Це означає, що декілька менеджерів можуть працювати на одним планом одночасно. Але якщо є можливість реалізовувати відразу декілька експортних планів, то доцільно надати можливість менеджерам розробляти експортні плани для різних ринків збуту одночасно. Це дозволить використовувати стратегію розширення ринків в повному обсязі. Беручи до уваги те, що підприємство має достатню кількість фінансових та трудових ресурсів доречно користуватися саме такою методикою розробки експортних планів.

Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє у будь-якому місці та в будь-який вносити зміни, контролювати процеси та створювати звіти в експортному плані. Це дозволяє менеджерам швидко реагувати на нові зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища, що у свою чергу позитивно впливає на фінансові витрати, які закладені у кожне завдання експортного плану.

Також, програма управління проектами дозволяє будувати плани максимально ефективно шляхом контролю дотримання термінів виконання у реальному часі. Менеджери можуть легко змінювати крайні терміни виконання завдань та пришвидшувати виконання завдань по злагоженого розподілу обов'язків по виконанню серед працівників підприємства.

Гнучке управління ресурсами у програмному забезпеченні дозволяє збільшувати або зменшувати фінансовий бюджет на виконання завдання у разі настання необхідності. Це дозволяє максимально збалансовано будувати фінансову частину експортного плану, що позитивно впливає на збереження матеріальних ресурсів та допомагає уникнути марнотратства.

Автоматичне формування звітів дозволяє менеджерам миттєво отримувати інформацію про процес розробки та впровадження експортного плану, що зменшує навантаження на керівників і звільняє їх у разі необхідності розробки звітів. Це також дозволяє менеджерам зайнятися більш творчою роботою, такою як пошук нових методів управління плануванням експортної діяльності, моніторингом ситуації на світовій арені, щоб у разі чого миттєво прийняти рішення про вихід на новий ринок та завоювати лідируючі позиції на нових ринках.

Автоматична генерація діаграм та графіків відстежує помилки, які були допущені при створенні плану експорту. Наприклад, діаграма Ганта автоматично створюється після кожної зміни та показує план зв'язку завдання. Якщо зв'язок розривається, діаграма Ганта ілюструє протиріччя в термінах.

Перелічені переваги допоможуть, по перше, значно пришвидшити процес розробки експортного плану, а, по друге, підвищити якість контролю та управління експортним планом. А розробка експортних планів для різних країн у мультипотоківому режимі декількома менеджерами дозволить підприємству значно вдосконалити ефективність від експортної діяльності та буде слугувати відмінним доповненням до стратегії розширення ринків, які підприємство активно використовує.

Для того аби мати можливість одночасно розробляти експортний план менеджери повинні включити до свого плану аналітично-дослідницьку частину, у якій буде проведено дослідження регіонів країни, аналіз галузі, розрахунок економічної доцільності, аналіз місцевих дистриб'юторів.

Враховуючи те, що перша частина експортного плану не займає багато часу, але потребує достатньої кількості матеріальних та трудових ресурсів, можна зробити висновок, що у разі перевантаження робітників, що займаються розробкою плану, доцільно враховувати можливість передати аналітично-дослідницьку частину на розробку в аутсорсинг.

Другий етап експортного плану включає фактичну розробку конкретного плану дій, який допоможе вивести продукцію на ринок. Він включає в себе

покроковий детальний експортний план: від укладення договорів з партнерами до відправки товару до країни експорту.

Схема планування експортних операцій зображена на рисунку 3.10.

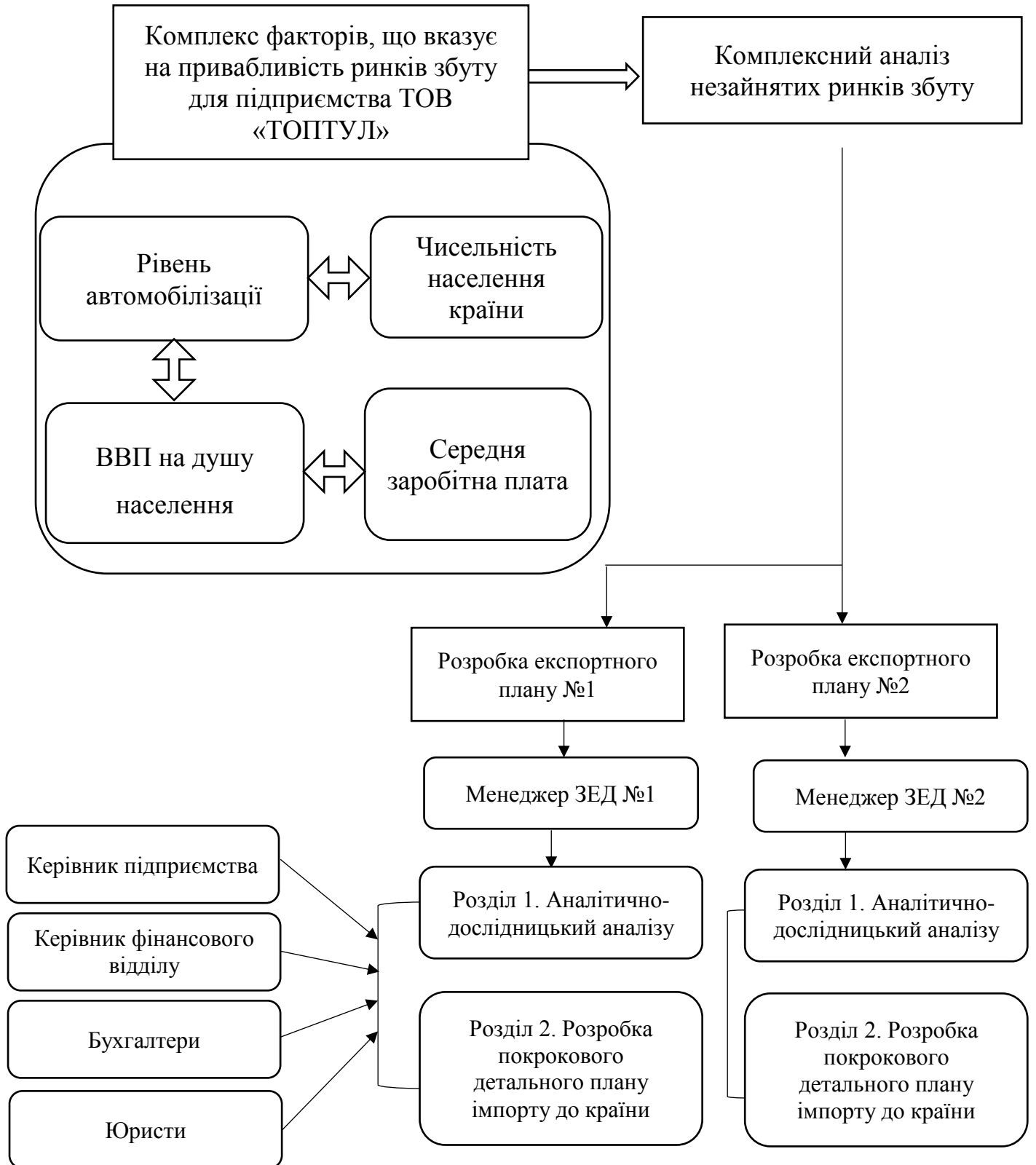


Рис 3.10. Схема планування експортних операцій ТОВ «ТОПТУЛ» із використанням програмного забезпечення для управління проектами

На зображеній схемі можна спостерігати, що після виявлення привабливих ринків збуту розпочалася розробка експортних планів для різних ринків збуту. Такий вибір можна обґрунтувати тим, що на реалізацію експортного плану може бути витрачено до 3 місяців. Тому мультипоточкова розробка експортних планів допоможе дещо скоротити час на вихід на нові ринки збуту.

Отже, для підвищення ефективності проведення зовнішньоекономічних операції необхідно впровадити в поточну систему планування експортних операції підприємства спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє управління проектом декільком учасникам та проведення моніторингу в реальному часі.

Спеціалізоване програмне забезпечення рекомендується розробити відповідно до потреб підприємства або придбати вже існуючий варіант, що представлений на ринку спеціалізованого ПО.

Переваги розробки індивідуального програмного забезпечення:

максимальна адаптація функцій програмного забезпечення під потреби підприємства;

можливість оновлювати та розширювати можливості програмного забезпечення у майбутньому в залежності від потреб. Це дозволить витратити менше часу на рутинну роботу;

відсутність зайвих функцій та обов'язкових оновлень, які можуть спричинити збій у системі планування;

можливість модифікації автоматизованої звітності відповідно до потреби керівника;

можливість налаштування персональної статистичної звітності по проекту;

можливість модифікації функції контролю за ходом виконання завдань та налаштування персональних сповіщень;

можливість передачі права управління експортним планом до іншого відділу або навіть представництва у країні, що є ринком збуту продукції підприємства;

можливість підключення великої кількості працівників підприємства та партнерів, що, наприклад, займаються адаптацією дизайну та перекладом етикетки товарної продукції;

надання особливих прав на управління проектом для партнерів, наприклад, якщо перша частина експортного плану була передана на аутсорсинг, компанія, яка виконує цю роботу може самостійно звітувати про результати шляхом використання даного програмного забезпечення.

Серед недоліків можна виділити тривалий час розробки та тестування програмного забезпечення для управління експортними операціями та висока вартість розробки.

Тим не менш, для великих компаній приведенні переваги допоможуть значно підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Для підприємств невеликого та середнього розміру доцільно придбати все існуюче програмне забезпечення для планування експортної діяльності, перш за все, через високу вартість розробки та неможливість використовувати повноцінно всі наведенні переваги.

## ВИСНОВКИ

Під час виконання дипломної роботи було досліджено сучасні методи управління експортним планом та їх інтегрування у систему підприємства. Це надасть підприємству низку переваг над традиційними методами створення, управління та проведення моніторингу експортних планів. Було доведено, що сучасні методи управління плануванням експортних планів дозволяють значно скоротити витрати на розробку та реалізацію експортного плану, дозволяють менеджерам миттєво реагувати на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, у результаті чого з'являється можливість запобігати фінансовим втратам.

У першому розділі дано характеристику зовнішньоекономічній діяльності підприємства, видам зовнішньоекономічних зав'язків, їх класифікація та функції. Охарактеризоване законодавче регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

Охарактеризовані наявні підходи планування експортної діяльності підприємства. Були досліджені основні методи планування експортних операцій та їх характеристики.

Розглянуті особливості розробки експортного плану на підприємстві. Відзначено значущі переваги використання спеціалізованого програмного забезпечення для планування, розробки та проведення моніторингу експортного плану. Були наведені можливості використання програмного забезпечення для управління планами.

У другому розділі під час фінансово-економічного аналізу підприємства було досліджено поточний фінансовий стан підприємства, розраховано аналіз ліквідності балансу, показники рентабельності тощо.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Топтул» має нестійку фінансову стійкість, що означає, що основні джерела формування перевищують виробничі запаси підприємства. Це свідчить, що для забезпечення запасів, крім власних обігових коштів та довгострокових кредитів і позик, залучаються короткострокові кредити та позики платоспроможність дещо порушена, але є можливість її відновити.

Проведено аналіз прямих конкурентів на ринку професійних ручних інструментів. Визначено, що ТОВ «Топтул» є лідером на ринку ручних інструментів.

Було проведено галузевий аналіз за теорією п'яти сил конкуренції Портера, за результатом якого виявлено високу загрозу появи нових гравців на ринку.

Надано загальну характеристику зовнішньоекономічній діяльності. Проаналізовано структуру, об'єм експорту, загальний обсяг продажів. За результатами аналізу сформовано загальну характеристику зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

У третьому розділі розглянуті напрями підвищення ефективності системи планування експортних операцій шляхом інтегрування у систему управління підприємства спеціального програмного забезпечення для ефективної розробки експортних планів.

Виявлені фактори, дослідивши які, підприємство може робити висновок про привабливість нового ринку для експортної діяльності.

Були дослідженні ринки, на яких продукція підприємства ще не представлена. За допомогою програмного забезпечення для управління проектами був розроблений експортний план до країни, ринок якої є привабливим для підприємства.

Рекомендовано розробити власне програмне забезпечення для управління експортними операціями та використовувати його для створення, планування та проведення моніторингу експортних планів, що дозволить використовувати стратегію розширення ринків значно ефективніше.

## RESUME

The current economic situation, associated with the active development of market relations, leads to the development of a new approach to the planning of foreign economic activity, including export operations, which are becoming increasingly important every day. After all, well-planned export activities contribute to additional profits through the use of the benefits of international labor and international integration, as well as identifying prospects and possible options for the development of foreign economic activity of the enterprise.

In modern conditions, the issue of planning the foreign economic activity of the enterprise becomes most relevant in connection with the current crisis in the economic system. Therefore, today many scientists and leaders in Ukraine are studying the effectiveness of the process of planning foreign economic activity in general and export operations in particular.

The issue of organization of planning of export operations at the enterprise is of interest to many foreign and domestic scientists and managers, such as Alekseeva M.M., Babets E.K., S.V. Bestuzheva, Kotish O.M. Ivanova V.V., Kovtun E., T. Malashevskaya and others.

However, some aspects of the management of export planning of the enterprise are still underdeveloped in modern literature, such as the management of export plans using special software. Businesses are just beginning to implement automation of



management processes. This indicates the relevance of the research topic, as the automation of not only production but also administrative processes increases the efficiency of the enterprise.

The purpose of this work is to summarize the practical recommendations for the management of export activities of the enterprise, the development of the plan of export activities of the enterprise in accordance with the characteristics of the market of a particular country.

To achieve this goal, the following tasks were set:

to study modern methods of planning the export activities of the enterprise;  
identify and systematize the processes of planning the export activities of the enterprise;

to form the general characteristic of the enterprise;

describe the main financial and economic indicators of the enterprise;

to characterize the peculiarities of foreign economic activity of the enterprise LLC "Toptul";

to consider strategies of planning of export activity of Toptul LLC according to features of potential markets of sale;

to substantiate the need to intensify the export activities of the company LLC "Toptul";

identify methods of finding attractive markets for the company and describe them;

develop an export plan and justify its effectiveness in accordance with the existing export strategy of Toptul LLC;

develop recommendations for the use of modern methods of managing the export plan of the enterprise.

The object of study of this work is the process of planning the export activities of the enterprise in terms of intensification of its export activities.

The subject of the study is the introduction of modern technologies for managing the export plan of foreign economic activity of the enterprise.

To achieve this goal, general scientific research methods were used. For the general analysis of foreign markets the statistical method of research of numerical data is used. To characterize the foreign economic activity of the enterprise, the method of comparison and generalization of indicators of export activity was used. The method of statistical analysis was used to study the state of the professional hand tools industry. The method of structure and dynamics of indicators was used in the study of the financial position of the enterprise. The method of expert evaluation was used to find a promising market. The deduction method was used to form the export planning strategy of Toptul LLC.

The theoretical and methodological basis of the study is the definition of modern technologies for export plan management and scientific works of Ukrainian and foreign scientists, which characterize the features of creating, managing and monitoring the export plan; legislative and regulatory documents.

Monographs, manuals, articles in scientific periodicals, legal documents, reports of international organizations, Internet resources were used during the writing of the thesis.

The scientific novelty of the obtained results is the development of recommendations for the application of modern methods of creating, managing and monitoring the export plan in the activities of international enterprises.

Thesis is presented on 103 pages. It consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of used sources of 96 items. Thesis material is illustrated by 26 tables and 14 figures.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.
2. Алексеева Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ЗЕД підприємства // Вісник НТУ «ХПІ», 2013. – № 7 (981). – С. 3-9.
3. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства / Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2015. – №1 – С. 213-220.
4. Бабець Є.К. Управління зовнішньоекономічною діяльністю з позицій функцій менеджменту / Є.К. Бабець, В.І. Шалацький // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 26.
5. Бабій І. В. Визначення рівня ефективності експортно-імпортної діяльності підприємств / І.В. Бабій // Економіка, фінанси та менеджмент: сучасний стан, тенденції, перспективи розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 29 січня 2018 р.): у 2 ч. – Полтава: ЦФЕНД, 2018. – Ч. 1. – С. 36-37.
6. Бабій І. В. Напрями удосконалення управлінських підходів у ЗЕД вітчизняних суб'єктів господарювання / І.В. Бабій // Сучасні міжнародні економічні відносини: становлення та шляхи перспективного розвитку: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції

(м. Одеса, 9-10 лютого 2018 р.) / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – О.: ЦЕДР, 2018. – С. 38-40.

7. Багрова І.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.

8. Берегова Г. М. Стратегічне планування у виробничому менеджменті на підприємстві / Г. М. Берегова, Ю. Ю. Мілова, К.В. Федотов // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5 (167). – С. 169-175.

9. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України: навчальний посібник / С. В. Бестужева – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 268 с.

10. Бестужева С. В. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства у сфері міжнародного бізнесу: Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 20 с.

11. Бізнес-планування: Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. – 224 с.

12. Вакульчик О.М. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.М. Вакульчик, Д.П. Дубицький // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. – 2012. – № 2. – С. 75-82.

13. Васюк Т.В. Сучасні стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств / Т. В. Васюк // Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 41. – С. 324-330 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2014\\_41\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2014_41_40).

14. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: Підручник. - К.: КНЕУ, 2000. - 322 с.

15. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. – Л.: Афіна, 2014.

16. Гетьман О.О., Шаповал В.М. «Економіка підприємства»: Навч. посіб. Для студентів вищих закладів. Київ, Центр навчальної літератури, 2006.- 488с.

17. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств: Навч.посіб.- 2-ге вид. перероб. і доп.- К.: Знання-Прес, 2004.- 424с.- (Вища освіта ХХІ ст.).
18. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник / Г.М. Дроздова. – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с.
19. Економіка підприємств / За ред. В. Хруща В.П., Харіна П.С.- Тернопіль, 1995.
20. Експортувати просто. Експорт Step by Step 10 кроків від виробництва до експорту: Практичний посібник/Автори: В.Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А.Полянський, И. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маевський, А. Голиздра. – «Саміт-книга», 2016. – С. 18-20.
21. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник /. [Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін.]; за ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.А. Зайця.. – 4-те вид., перероб. та доп. – К.: Освіта України, 2012. – 272 с.
22. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : Навчальний посібник / Л.О. Чернишова, О.І. Печенка, В.О. Козуб, К.Ю. Величко. – Харків : «Видавництво «Форт», 2015. – 291 с.
23. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства / В.В. Іванова – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
24. Карпенко М. О., Захарченко О. В. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei).
25. Карпенко М.О. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю [Електронний ресурс] / М.О. Карпенко, Ю.С. Карпик. – Режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/457/445>
26. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. 2-е вид. перероб. і доп. / О. А.Кириченко. – К.: Знання, 2008. – 518 с.
27. Ковальчук Т.Г. Вплив інтеграційних процесів на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств України / Ковальчук Т.Г.. // «Young Scientist». – 2016. – С. 55–59.

28. Ковтун Е. Планування ЗЕД на підприємствах малого та середнього бізнесу / Е. Ковтун, Т. Малашевська // Тернопільський інститут АПВ НААН ІНТЕРНЕТКОНФЕРЕНЦІЇ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://conftiapv.at.ua/publ/konf\\_6\\_7\\_traven\\_2010/14\\_planuvannja\\_zed\\_na\\_pidpriemstvakh\\_malogo\\_ta\\_serednogo\\_biznesu/1-1-0-18](http://conftiapv.at.ua/publ/konf_6_7_traven_2010/14_planuvannja_zed_na_pidpriemstvakh_malogo_ta_serednogo_biznesu/1-1-0-18).

29. Козловський В.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Практикум. Навчальний посібник. - Вінниця: ВДТУ, 2000. - 122с.

30. Котиш О. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: організація та управління / О. М. Котиш, І. В. Мілько. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 196 с.

31. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. / Ф. Котлер. – Київ: КМ-Букс, 2018. – 208 с.

32. Кузьмін О.Є. Організація експортної діяльності підприємства / О.Є. Кузьмін, А. В. Демчук // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції/ Національний університет «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 173-174.

33. Кузьмін О.Є. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді // Економічні та гуманітарні проблеми розвитку у III тисячолітті : зб. наук. пр. / Рівнен. екон.-гуманіт. ін-т. – Рівне : Тетіс. – 2000. – С. 76-78.

34. Майданюк Т.Г. Рівні планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Т.Г. Майданюк, В.В. Соколовська // [електронний ресурс режим доступу]: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/2\\_87307.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/2_87307.doc.htm).

35. Мельник О.Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства / О.Г.Мельник, М.Я. Нагірна // Інноваційна економіка. – 2013. – №5. – С. 63-66.

36. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Зовнішнє середовище фірми. Аналіз моделей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/40973-21-zovnshn-seredovische-frmi-analz-modeley.html>.
37. Наумова М. А. Дослідження ринку кондитерських виробів України / М. А. Наумова, А. І. Тичинська. // Донецький національний університет імені Василя Стуса.
38. Основи економічної теорії: Підручник / За ред. проф. С.В. Мочерного. – Тернопіль: Гарнекс. – 688 с.
39. Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс] / Закон України "Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування" від 20.12.2016 № 1792VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/179219>
40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
41. Офіційний сайт інструмента «Топтул» в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://toptul-ukraine.com.ua>
42. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі [Електронний ресурс] / Експортна стратегія України: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі 2017—2021. — Режим доступу: [http:// me.gov.ua](http://me.gov.ua)
43. Офіційний сайт міністерства економічного розвитку і торгівлі України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : : <http://www.me.gov.ua/>.
44. Панова К. І. Потенціал зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств України. / К. І. Панова // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – Випуск № 2(12). – С. 267-273.
45. Питель Н. Я. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації / Н. Я. Питель // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. – 2015. – Вип. 87. – Ч.2. – С.120-129.

46. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://buklib.net/books/22528/>
47. Пономаренко В.С. Регіональна інноваційна система: теорія і практика: монографія / під наук. ред. д.е.н., проф. В.С. Пономаренко. Харків: ІНЖЕК, 2011. 688 с.
48. Постанова Національного банку "Про затвердження Інструкції про порядок відкриття і закриття рахунків клієнтів банків та кореспондентських рахунків банків - резидентів і нерезидентів" // - 2003. - № 1172/8493
49. Путеводитель для бизнеса Киев. // Торговое Представительство. – 2017. – С. 59.
50. Рейтинг стран по уровню автомобилизации. *NoNews*. URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/vehicles-capita> (дата звернення: 29.11.2021).
51. Серова Л.П. Особливості процесу планування у системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Освіта, менеджмент і бізнес: світовий вимір. Київ, 2009. С. 44–45.
52. Соркін С. Л. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності: поняття, вимір та оцінка: моногр. / С.Л. Соркін. - Гродно: 2011.
53. Спільник І. В. Аналіз забезпеченості підприємства власним капіталом // Тернопільський національний економічний університет. – С. с.256.
54. Сухарський В.С. Зовнішньоекономічна діяльність. Організація, технологія, практика, управління- Астон 2006. – 528 с.
55. Сухарський В.С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) – Тернопіль: Астон, 2004. – 528 с.
56. Сухарський В.С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Астон 2001.-284с.
57. Сухарський В.С., Сухарський В.В., Охота В.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Астон, 2005. – 464с.



58. Технологія розробки бізнес-плану [Електронний ресурс] // Buklib – Режим доступу до ресурсу: [buklib.net/books/29687/](http://buklib.net/books/29687/).
59. Фатхутдінов Ф. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, керування. / Ф. Фатхутдінов. - М.: Інфра-М., 2000.
60. Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства / А. В. Череп, О. Л. Ортинська // Національне господарство України: теорія та практика управління. – 2008. – С. 232-236.
61. Чухно А. А. Сучасні економічні теорії: Підручник / А. А. Чухно, П. І. Юхименко, П. М. Леоненко; за ред. А. А. Чухна. – К. : Знання, 2007. – 878 с.
62. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
63. Щука В.Г. Дослідження методів прогнозування та обґрунтування вибору кращого з них для прогнозування показників фінансово-господарської діяльності підприємства / В.Г. Щука, Д.І. Мандрик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. No 1. С. 102-104.
64. Щука В.Г. Дослідження методів прогнозування та обґрунтування вибору кращого з них для прогнозування показників фінансово-господарської діяльності підприємства / В.Г. Щука, Д.І. Мандрик // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 102-104.
65. Beise M. Lead markets and regulation: a framework for analysing the international diffusion of environmental innovations / M. Beise, K. Rennings // *Ecological Economics*. – 2005. – №52 (1). – P. 5-17.
66. Export Action Plan for Wales. Home | GOV.WALES. URL: <https://gov.wales/sites/default/files/publications/2020-12/export-action-plan.pdf> (date of access: 07.10.2021)
67. Hessels J. Entrepreneurship, Export Orientation, and Economic Growth / J.Hessels, A. van Stel // *Small Business Economics*. – 2011. – No37(2). – 255-268 p.
68. Services export planning. International trade centre unctad/WTO. URL: <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Sectors/Service>

e\_exports/Trade\_in\_services/services\_export\_planning.pdf (date of access: 07.10.2021).

69. Vehicles per 1000 people - by country. *MECOMeter - Macro Economy Meter*. URL: <http://mecometer.com/topic/vehicles-per-thousand-people/> (date of access: 29.11.2021).

70. Warren J. P., Marcus P. E. Island Transport, Car Ownership and Use: A Focus on Practices in Cuba, Malta, Mauritius and Singapore. *Researchgate*.

## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.Форма № 1 Код за  
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	17	14
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13	23
Основні засоби	1010	382	480
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>412</b>	<b>517</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	652	959
Виробничі запаси	1101	41	47
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	611	912
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315	212
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	15	26

за виданими авансами			
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30	55
Поточні фінансові інвестиції	1160	40	47
Гроші та їх еквіваленти	1165	65	120
Готівка	1166	6	9
Рахунки в банках	1167	17	4
Витрати майбутніх періодів	1170	2	2
Інші оборотні активи	1190	76	66
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1195</b>	<b>1487</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1607</b>	<b>2004</b>

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Капітал у дооцінках	1405	148	142
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	246	468
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>404</b>	<b>620</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	33	131
Інші довгострокові зобов'язання	1515	75	0
Довгострокові забезпечення	1520	6	9
Цільове фінансування	1525	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>114</b>	<b>140</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	139	139
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	26	102
товари, роботи, послуги	1615	844	916
розрахунками з бюджетом	1620	27	17
у тому числі з податку на прибуток	1621	25	14
розрахунками зі страхування	1625	1	1
розрахунками з оплати праці	1630	3	4
за одержаними авансами	1635	3	6
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	1	1
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	16	17
Інші поточні зобов'язання	1690	29	41
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1089</b>	<b>1244</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1607</b>	<b>2004</b>

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.**

Форма № 1 Код за  
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>		14	28
Нематеріальні активи	1000		28
Незавершені капітальні інвестиції	1005	23	8
Основні засоби	1010	480	567
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>517</b>	<b>603</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			1293
Запаси	1100	959	
Виробничі запаси	1101	47	76
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	912	1217
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212	279
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	26	39
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	55	56
Поточні фінансові інвестиції	1160	47	
Гроші та їх еквіваленти	1165	120	234
Готівка	1166	9	23
Рахунки в банках	1167	4	75
Витрати майбутніх періодів	1170	2	2
Інші оборотні активи	1190	66	7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1487</b>	<b>1910</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2004</b>	<b>2513</b>

## Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Капітал у дооцінках	1405	142	139
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	468	712
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>620</b>	<b>861</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	131	166
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	9	16
Цільове фінансування	1525	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>140</b>	<b>182</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	139	216
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	102	0
товари, роботи, послуги	1615	916	1084
розрахунками з бюджетом	1620	17	61
у тому числі з податку на прибуток	1621	14	19
розрахунками зі страхування	1625	1	3
розрахунками з оплати праці	1630	4	11
за одержаними авансами	1635	6	14
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	1	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	17	27
Інші поточні зобов'язання	1690	41	54
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1244</b>	<b>1470</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2004</b>	<b>2513</b>

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2020 р.

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За аналогічний період попереднього року	За звітний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4844	6600
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3679	5002
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	1165	1598
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	58	41
Адміністративні витрати	2130	78	110
Витрати на збут	2150	764	1123
Інші операційні витрати	2180	44	42
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	337	364
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	1	6
Фінансові витрати	2250	66	52
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	10	17
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	262	301
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	47	54
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	215	247
збиток	2355		





## Продовження додатку Г

ASIA/OCEANIA/MIDDLE EAST	216,799	227,920	245,238	257,272	275,198	296,552	323,843	351,645	378,796	409,362	436,222	100	105
KAZAKHSTAN	1,753	2,132	2,626	3,080	3,162	3,579	4,066	4,169	4,229	4,534	4,397	261	249
KUWAIT	930	1,191	1,266	1,325	1,384	1,446	1,520	1,606	1,706	1,792	1,878	477	482
KYRGYZSTAN	430	486	541	635	733	853	950	1,070	1,160	1,250	1,330	214	224
LEBANON	521	511	515	532	539	546	553	578	610	650	683	116	117
MALAYSIA	7,415	7,921	8,438	9,030	9,605	10,253	10,900	11,573	11,809	12,589	13,309	421	439
NEW CALEDONIA	82	82	93	94	99	102	106	110	111	112	113	431	429
NEW ZEALAND	2,596	2,667	2,717	2,742	2,781	2,777	2,813	2,884	3,442	3,580	3,708	796	819
OMAN	405	510	530	611	620	680	740	810	860	920	980	217	218
PAKISTAN	1,762	1,843	1,928	2,044	2,170	2,264	2,434	2,694	2,894	3,021	3,220	16	17
PALESTINE	236	204	138	169	216	221	264	307	340	385	405	85	87
PHILIPPINES	2,902	2,922	5,640	2,909	3,019	3,153	3,257	3,347	2,590	3,582	3,823	36	38
QATAR	371	377	480	624	870	730	800	870	907	960	1,020	442	456
SAUDI ARABIA	3,580	3,730	3,990	4,230	4,510	4,870	5,280	5,703	5,950	6,240	6,600	202	209
SINGAPORE	616	657	707	749	778	798	810	826	829	827	813	150	145
SOUTH KOREA	15,397	15,895	16,428	16,794	17,325	17,942	18,437	18,870	19,401	20,118	20,990	402	417
SRI LANKA	900	905	920	927	943	991	1,101	1,185	1,245	1,314	1,470	61	68
SYRIA	3,580	3,730	3,990	4,230	4,510	4,870	5,280	5,703	5,950	6,420	6,900	342	373
TAIWAN	6,852	6,698	6,716	6,675	6,719	6,826	7,003	7,146	7,307	7,493	7,677	320	327
THAILAND	9,539	8,805	9,194	9,646	10,085	10,600	11,532	12,749	14,005	14,824	15,491	219	228
UNITED ARAB EMIRATES	865	878	1,080	1,408	1,429	1,440	1,583	1,681	1,827	1,960	2,140	216	234
VIETNAM	623	631	900	1,309	1,410	1,536	1,690	1,840	1,950	2,060	2,170	22	23
YEMEN	608	629	674	702	731	759	800	850	906	950	1,000	36	37
AFRICA	25,726	28,576	30,370	32,416	33,954	35,346	36,869	38,617	40,389	42,366	44,803	41	42
ALGERIA	2,924	3,108	3,312	3,545	3,847	3,981	4,130	4,533	4,835	5,133	5,570	132	140
ANGOLA	332	335	490	690	700	720	740	770	803	840	880	35	35
BENIN	156	159	166	191	199	207	211	220	231	241	252	23	23
BOTSWANA	164	176	187	206	227	266	285	328	345	364	392	164	173
BURKINA FASO	122	129	149	155	161	167	200	211	232	271	297	15	16
BURUNDI	36	37	46	50	50	52	54	60	61	62	63	6	6
CAMEROON	234	240	247	260	270	281	293	310	322	334	347	15	15
CONGO KINSHASA	1,583	1,603	1,615	1,622	1,626	1,631	1,669	1,723	1,760	1,830	1,900	24	25
EGYPT	2,920	3,085	3,251	3,456	3,743	4,213	4,524	4,669	4,854	5,126	5,734	57	63
ETHIOPIA	128	127	128	131	130	132	137	142	151	153	155	2	2
GHANA	159	411	570	780	710	693	730	770	820	850	890	32	32
IVORY COAST	612	642	671	713	742	785	816	840	870	900	940	41	41
KENYA	640	688	745	803	895	966	1,018	1,089	1,175	1,283	1,381	29	30
LIBERIA	50	55	56	51	52	54	56	57	61	62	63	14	14
LIBYA	1,479	1,747	1,800	1,830	1,850	2,122	2,229	2,350	2,476	2,610	2,740	417	438
MADAGASCAR	141	144	270	511	511	519	537	554	582	630	660	27	27
MALAWI	69	71	94	123	124	126	129	128	132	136	139	8	8
MALI	109	121	128	133	139	150	161	170	181	192	203	11	12
MAURITANIA	30	31	32	33	34	35	36	36	40	40	41	10	10
MAURITIUS	125	132	141	152	161	171	180	192	207	221	237	175	186
MOROCCO	1,979	2,122	2,259	2,409	2,596	2,760	2,920	3,088	3,248	3,397	3,570	100	104
MOZAMBIQUE	171	193	213	213	276	315	324	340	364	377	400	14	14
NIGERIA	1,747	2,829	2,860	2,920	2,967	3,090	3,210	3,330	3,440	3,590	3,750	20	21
SENEGAL	380	391	401	448	463	479	537	582	605	630	660	43	44
SOUTH AFRICA	6,872	7,372	7,803	8,017	8,221	8,157	8,404	8,700	9,013	9,319	9,600	173	176
SUDAN	86	88	90	90	93	94	96	99	107	109	111	3	3
TANZANIA	82	90	160	312	317	321	330	340	345	370	380	7	7
TOGO	148	148	153	154	155	158	162	168	174	186	198	26	27
TUNISIA	974	1,000	1,050	1,177	1,220	1,259	1,269	1,279	1,330	1,390	1,450	125	129
UGANDA	228	235	303	313	356	366	380	400	430	460	490	12	13
ZAMBIA	367	377	280	218	298	310	320	330	343	360	370	23	23
ZIMBABWE	679	690	760	710	721	747	780	810	853	900	940	59	66
ALL COUNTRIES	892,028	926,642	960,228	992,375	1,019,856	1,055,700	1,097,019	1,141,636	1,184,928	1,234,887	1,282,270	178	182