

Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи
Національного банку України»
Кафедра менеджменту

КОНКУРСНА НАУКОВА РОБОТА

Тема роботи: "Удосконалення організації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві (на прикладі «КЗТ–Суми» «ПАТ Київзовніштранс»)).

Виконавці: ст. гр. ММЕ-01, 5 –й курс
Лапіна Юлія Григорівна
Лисенко Варвара Сергіївна

Науковий керівник: к.е.н., доц. Гончарова М.Л.

Суми - 2010

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Аналіз організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми «КЗТ–СУМИ» ПАТ «КІЇВЗОВНІШТРАНС».....	5
1.1. Організаційна характеристика підприємства «КЗТ–СУМИ» ПАТ «КІЇВЗОВНІШТРАНС».....	5
1.2. Стан економічного розвитку підприємства.....	6
1.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми «КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс».....	8
1.4. Аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства... ..	11
2. Шляхи вдосконалення організації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на фірмі «КЗТ–Суми» ПАТ «Київзовніштранс».....	16
2.1. Удосконалення організаційного механізму «КЗТ–Суми» ПАТ «Київзовніштранс» шляхом застосування адаптивної бізнес-моделі.....	16
2.2. Оцінка вартості досліджуваного підприємства при впровадженні адаптивної бізнес-моделі.....	26
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	30

ВСТУП

На сьогодні організація управління на підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, являє собою сукупність організаційно-економічних механізмів, спрямованих на збалансування інтересів акціонерів та інших осіб, зацікавлених у діяльності акціонерного товариства, у процесі управління розвитком та зростанням рівня ринкової капіталізації акціонерного товариства.

Однією умовою забезпечення зазначеного процесу має стати організація управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві з використанням нових, перспективних, дієвих методів та інструментів, які зумовляють високу ефективність роботи на зовнішніх ринках і позитивно відіб'ються на макроекономічних показниках країни. Одним з таких інструментів слід визнати організацію менеджменту зовнішньоекономічної діяльності кожного підприємства, що виходить на зовнішні ринки в пошуках перспективної сфери діяльності.

Таким чином, у сучасних динамічних умовах функціонування підприємство, здійснюючи будь – яку діяльність, зможе досягти успіху, якщо матиме конкурентні переваги, які сприятимуть досягненню цілей, порівняно з підприємствами, що мають ідентичну мету. Для досягнення реальних конкурентних переваг керівникам суб'єктів господарювання необхідно забезпечити такий процес управління, який можна було б коригувати, видозмінювати відповідно до вимог ринку. Отже, зовнішньоекономічна діяльність повинна бути ефективною та гнучкою.

Теоретичні і прикладні аспекти дослідження процесу організації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності знайшли відображення в наукових працях – Г.Л. Азоева, Р. Каплана, Д. Нортон, Х. Дона, П. Друкера, Г. Менкью, І.Т. Балабанова, Ю.В. Макогона та аб.[1,2,3,7]. Проте нині виникають проблеми щодо застосування ефективних механізмів, які б забезпечували дотримання інтересів акціонерів та інших зацікавлених осіб в тих умовах, коли більша частина інформації, необхідної для прийняття поточних та стратегічних рішень, розподілена

асиметрично на користь менеджерів, які переслідують власні інтереси. Вище зазначене потребує застосування оригінальних сучасних методів, розробки спеціальних механізмів, що сприятимуть покращенню менеджменту ЗЕД, розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження виступає транспортне підприємство, що займається зовнішньоекономічною діяльністю і потребує підвищення її ефективності за допомогою вдосконалення організаційної складової менеджменту зовнішньоекономічної діяльності .

Предметом є процес формування ефективного менеджменту ЗЕД з урахуванням його організаційної складової та визначення можливостей запровадження адаптивної бізнес-моделі підприємства.

Методологічну основу студентської наукової роботи складають фундаментальні положення з теорії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та фінансів, сучасні концепції розвитку стратегічного менеджменту. У процесі дослідження використано ряд загальнонаукових методів, зокрема: синтезу, аналізу; використовувалися методи статистичного та порівняльного аналізу; логічного узагальнення; економіко-математичні.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, річні звіти «КЗТ–Суми» «ПАТ Київзовніштранс», наукові праці вчених-економістів, а також результати власних досліджень.

1. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІРМИ «КЗТ–СУМИ» ПАТ «КІЇВЗОВНІШТРАНС»

1.1. Організаційна характеристика підприємства «КЗТ–СУМИ» ПАТ «КІЇВЗОВНІШТРАНС»

Підприємство «Київзовніштранс» було створено у 1984 році, як регіональний підрозділ ЗВО «Союзвнештранс», яке згодом, після проголошення незалежності України, одержало сучасну назву «Київзовніштранс» з підпорядкуванням Міністерству зовнішніх економічних зв'язків України. Згідно з рішенням Фонду державного майна України від 28.02.97 року N10-АТ, про перетворення державного підприємства «Київзовніштранс» у відкрите акціонерне товариство «Київзовніштранс» відповідно до Указу Президента України N699/94 від 26.11.94 року. До складу ПАТ входять сім підприємств, одним з яких є фірма «КЗТ – Суми», що знаходиться за адресою: м. Суми, вул. Газети «Правда», 9. Окрім «КЗТ – Суми» до складу також входять:

- фірма КЗТ-АВТО, м. Київ, вул.Гвардійська, 87;
- фірма КЗТ-Запоріжжя, м. Запоріжжя, вул. Леонова, 8;
- фірма КЗТ-Полтава, м. Полтава, вул. Миру, 12;
- фірма КЗТ-Харків, м. Харків, вул. Космічна, 21, кв. 601;
- фірма КЗТ-Кременчук, м. Кременчук, вул. Київська, 49/2;
- фірма КЗТ-Житомир, м. Житомир, вул. Маяковського, 16.

Структурні підрозділи мають розрахункові рахунки, печатку зі своєю назвою та назвою ПАТ «Київзовніштранс».

«КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс» діє на умовах внутрішнього повного господарського розрахунку і самоокупності, у відповідності з діючим законодавством. Предметом діяльності «КЗТ – Суми» є: транспортно-експедиційне обслуговування зовнішніх, транзитних та інших вантажів і їх перевезення; організація кур'єрських послуг; посередницькі послуги при укладенні контракту між власником вантажу

та перевізником, складськими компаніями, портами, страховими фірмами і взагалі з будь-якою компанією, яка приймає участь в процесі постачання товару; оптово-роздрібна торгівля товарами; декларування вантажів, що перетинають митний кордон України.

1.2. Стан економічного розвитку підприємства

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності підприємства є аналіз його фінансового стану, оскільки навіть прибуткове підприємство постійно постає перед необхідністю аналізу доходів і витрат.

Так, показники, що характеризують ліквідність та платоспроможність підприємства наведені в таблиці 1.1.

Коефіцієнт покриття в 2009 році порівняно з 2005 роком знаходиться на одному рівні, проте аналіз динаміки показав, що він змінювався протягом п'яти років. На даний момент цей коефіцієнт показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань і знаходиться в нормі допустимих значень.

Таблиця 1.1 – Аналіз ліквідності та платоспроможності «КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс»

Показники	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Коефіцієнт покриття	1,89	0,78	0,89	0,67	1,90
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,75	0,53,	0,45	0,42	0,77
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,16	0,10	0	0,14
Чистий оборотний капітал	250,6	203,2	90,6	-130,5	326,9
Коефіцієнт платоспроможності	0,86	0,61	0,70	0,76	0,83
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,56	0,45	0,20	-0,33	0,90

Показники ділової активності характеризують результати й ефективність поточної основної виробничої діяльності. Для аналізу ділової активності застосовуються показники оборотності (активів, основних засобів та власного капіталу) (табл. 1.2).

Показники характеризують швидкість обороту активів, основних засобів, власного капіталу відповідно. Як свідчать розраховані показники швидкість обороту активів, основних засобів, власного капіталу підприємства досить, що свідчить про значну ефективність використання капіталу підприємством, хоча всі показники дещо зменшилися.

Таблиця 1.2 – Аналіз ділової активності «КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс»

Показники	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Коефіцієнт оборотності активів	0,96	0,56	0,48	0,28	1,19
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,23	0,96	0,56	0,25	1,19
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,10	0,85	0,66	0,36	1,49

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Показники рентабельності – це важлива характеристика факторного середовища формування прибутку і доходу підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Аналіз показників рентабельності «КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс»

Показник	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Коефіцієнт рентабельності активів	0,15	0,12	0,10	0,05	0,28
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,45	0,24	0,15	0,06	0,35
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,32	0,25	0,24	0,18	0,23
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,41	0,56	0,49	0,44	1,14

У цілому, аналізуючи результати діяльності «КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс» за період 2005 – 2009 рр., можна зробити висновок, що незважаючи на низьку ліквідність та рентабельність, дане підприємство є прибутковим та фінансово стійким, всі показники на 2009 рік знаходяться в нормі допустимих значень. 2008 рік для

підприємства став менш ефективним і найменш прибутковим. Можливими причинами такого погіршення стану є вплив світової фінансової кризи, тиск з боку конкурентних фірм, вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

1.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності фірми «КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс».

Зовнішньоекономічна діяльність в даній фірмі здійснюється на основі самоокупності та самофінансування. Відповідно до умов зовнішньоекономічної політики «КЗТ – Суми» має право:

- 1) встановлювати зв'язки з закордонними фірмами і організаціями;
- 2) входити в міжнародні спілки;
- 3) виступати представником закордонних фірм;
- 4) направляти у відрядження за кордон своїх спеціалістів
- 5) здійснювати міжнародні автомобільні перевезення.

Останнім часом найбільшим попитом в даній фірмі почали користуватися такі послуги, як транспортно-експедиційне обслуговування перевезень, послуга митного оформлення та митного контролю вантажів, що перетинають кордон України, послуги зі зберігання вантажу на СТЗ відкритого типу, що оформлюються відповідним договором.

Графічно динаміка надання транспортно-експедиційних послуг виглядає так (рис. 1.1):

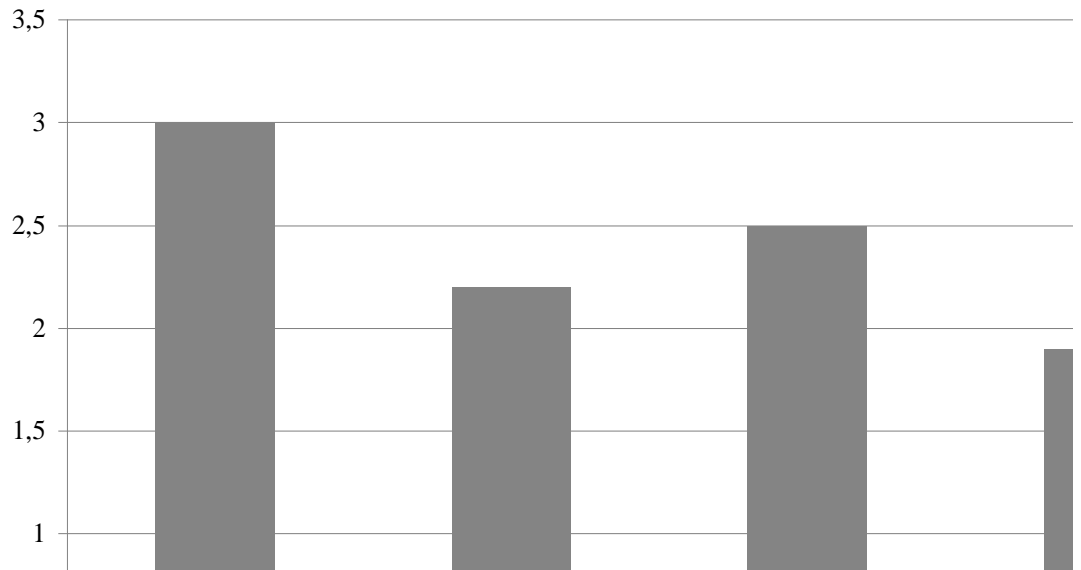


Рисунок 1.1 – Динаміка надання транспортно-експедиційних послуг «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс», тис.т.

Зобразимо таким чином і динаміку надання послуг по автоперевезенням (рис. 1.2).

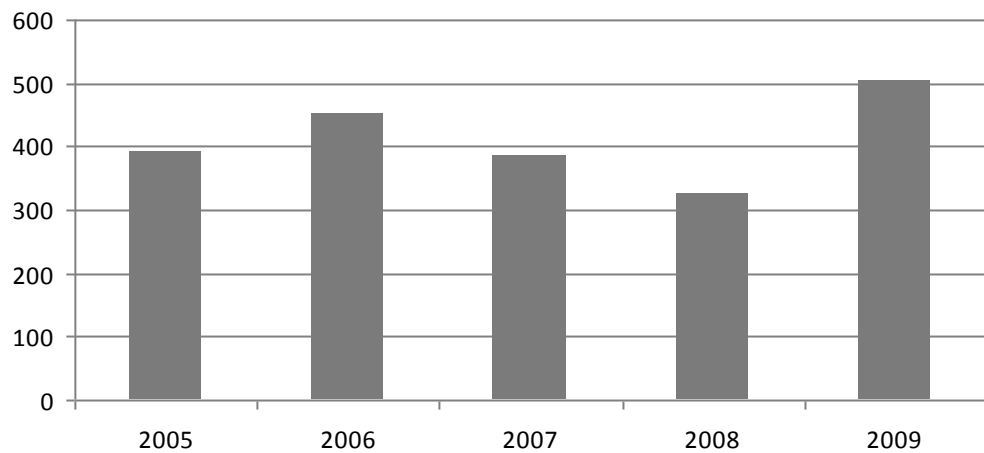


Рисунок 1.2 – Динаміка надання послуг по автоперевезенням «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс», тис. км.

Щодо динаміки надання митно-брокерських послуг фірмою, то їх можна зображено на рис. 1.3.

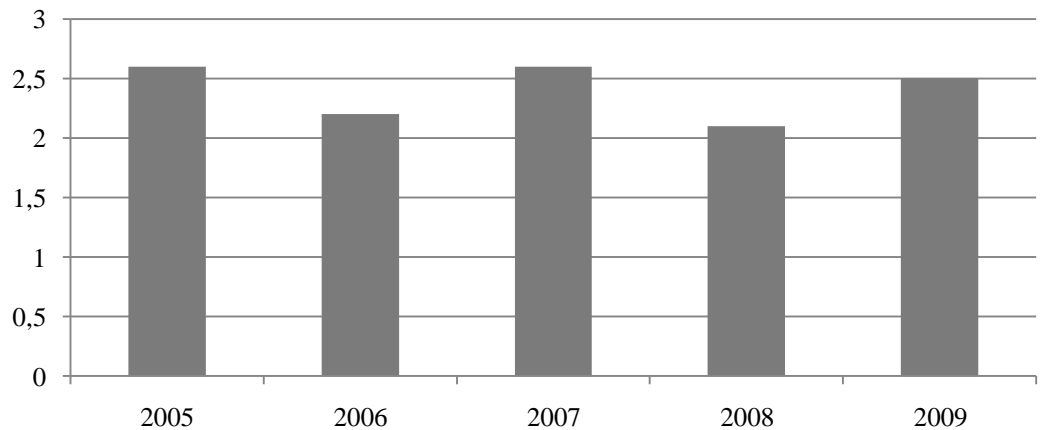


Рисунок 1.3 – Динаміка надання митно-брокерських послуг «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс», тис. замовлень.

Основними клієнтами «КЗТ – Суми» за видами послуг є : країни Європи рис. 1.4; підприємства України та Сумської області, що здійснюють експортно-імпорتنі операції

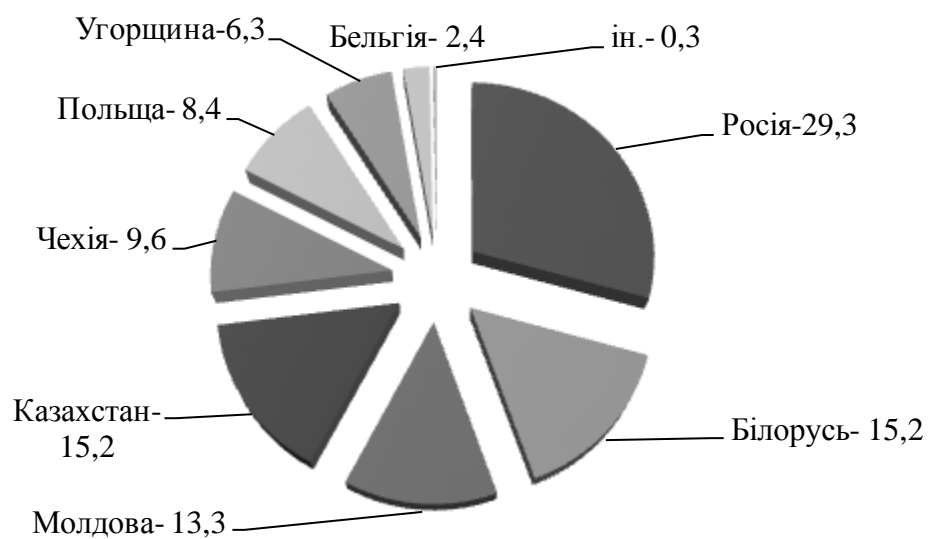


Рисунок 1.4 – Структуру надання транспортно-експедиційних послуг за 2009 р. в розрізі країн «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс», %.

Дана фірма є повноправним членом Асоціації Міжнародних Автомобільних Перевізників (АСМАП). Дана асоціація є договірним об'єднанням завданням якого є постійна координація господарської діяльності підприємств, що об'єдналися для роботи, в тому числі в

системі МДП (міжнародних дорожніх перевезень). Асоціація сприяє розвитку перевезення вантажів та пасажирів автомобільним транспортом, в тому числі у міжнародному сполученні, представляє інтереси своїх учасників в органах державної влади, міжнародних організаціях, захищає права учасників, забезпечує зв'язки з громадськістю.

При здійсненні міжнародних автомобільних перевезень вантажів, фірма також дотримується положень Конвенції про договір міжнародного дорожнього перевезення вантажів, яка була укладена в 1956 році. Відповідно до положень даної конвенції фірма, при здійсненні міжнародних перевезень, відповідає як за свої дії та помилки, так і за дії і помилки своїх агентів та всіх інших осіб, чиї послуги вона використовує для здійснення перевезень.

Отже, «КЗТ – Суми» має чітку схему здійснення зовнішньоторгових операцій, яка значно покращує ефективність перевезення вантажів за кордон. Однак, як і в будь-якій ситуації, існують певні недоліки. Так наприклад, не всі країни прийняли положення конвенцій, що регулюють міжнародні дорожні перевезення, тому виникають певні труднощі з процедурою митного оформлення, а також з вибором не найбільш ефективного маршруту транспортування вантажів.

1.4. Аналіз конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

В сучасній ринковій реальності відбувається стирання економічних кордонів між країнами, тобто йде процес створення єдиного міжнародного організму, який підпорядковується загальним ринковим законам.

Для визначення ефективних напрямів діяльності підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності потрібен ретельний аналіз її стану.

Для «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс» визначимо конкурентоспроможність методом, заснованим на теорії ефективної

конкуренції. Згідно з теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл.1.6).

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Таблиця 1.4 – Критерії та показники конкурентоспроможності «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс».

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки				
			2005	2006	2007	2008	2009
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)							
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$	15	10	10	5	15
1.2. Відносний показник фондовіддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску абл. ції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$	10	15	10	5	10
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$RT = \text{Прибуток від реалізації} * 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$	15	10	10	5	15
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$PP = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$	10	15	10	5	10
2. Фінансове положення підприємства (ФП)							
Продовження абл. 1.6							
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$	10	5	10	5	10
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$	10	10	5	5	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KL = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$	15	10	10	5	15
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів	$KO = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$	15	10	10	5	10

Продовження табл. 1.6

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника	Роки				
			2005	2006	2007	2008	2009
3. Ефективність організації збуту та просування товарів (EZ)							
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	РП=Прибуток від реалізації*100%/Обсяг продаж	15	10	5	5	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (KZ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	KZ=Обсяг нереалізованої продукції/Обсяг продаж	10	10	5	5	15
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (KM)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	KM=Обсяг випуску продукції/Виробнича потужність	15	15	10	10	15
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (KP)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	KP=Витрати на рекламу та стимулювання збуту/Приріст прибутку від реалізації	10	10	5	5	5
4. Конкурентоспроможність товару (KT)							
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призначенням	Комплексний метод оцінки	15	15	15	15	15

Тоді конкурентоспроможність «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс» може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$KKO = 0,15EO + 0,29FO + 0,23EZ + 0,33KT \quad (2.1),$$

де KKO – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

FO – значення критерію фінансового положення організації;

EZ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$EO = 0,31B + 0,19F + 0,4PT + 0,1ПП \quad (2.2),$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

F – відносний показник фондівіддачі;

PT – відносний показник рентабельності товару;

ГП – відносний показник прибутковості праці.

$$\Phi O = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO \quad (2.3),$$

де KA – відносний показник автономії організації;

KП – відносний показник платоспроможності організації;

KL – відносний показник ліквідності організації;

KO – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$EZ = 0,37RP + 0,29KZ + 0,21KM + 0,14KP \quad (2.4),$$

де RP – відносний показник рентабельності продаж;

KZ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

KM – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

KP – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи. Перший етап – це розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (див. табл. 1.6) та переведення показників у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників оберемо показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу, тобто порівняно з 2005, 2006, 2007 та 2008 роками.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення “5 балів” надається показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показника більше за базовий.

На другому етапі проведемо розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами (2.1) – (2.4):

$$EO_{2005} = 0,31 * 15 + 0,19 * 10 + 0,4 * 15 + 0,1 * 10 = 13,55$$

$$EO_{2006} = 0,31 * 10 + 0,19 * 15 + 0,4 * 10 + 0,1 * 10 = 10,95$$

$$EO_{2007} = 0,31 * 10 + 0,19 * 10 + 0,4 * 10 + 0,1 * 10 = 10$$

$$EO_{2008} = 0,31 * 5 + 0,19 * 5 + 0,4 * 5 + 0,1 * 5 = 5$$

$$EO_{2009} = 0,31 * 15 + 0,19 * 10 + 0,4 * 15 + 0,1 * 10 = 13,55$$

$$\Phi O_{2005} = 0,29 * 10 + 0,2 * 10 + 0,36 * 15 + 0,15 * 15 = 12,55$$

$$\Phi O_{2006} = 0,29 * 5 + 0,2 * 10 + 0,36 * 10 + 0,15 * 10 = 8,55$$

$$\Phi O_{2007} = 0,29 * 10 + 0,2 * 5 + 0,36 * 10 + 0,15 * 10 = 9$$

$$\Phi O_{2008} = 0,29 * 5 + 0,2 * 5 + 0,36 * 5 + 0,15 * 5 = 5$$

$$\Phi O_{2009} = 0,29 * 10 + 0,2 * 10 + 0,36 * 15 + 0,15 * 10 = 11,8$$

$$EZ_{2005} = 0,37 * 15 + 0,29 * 10 + 0,21 * 15 + 0,14 * 10 = 13$$

$$EZ_{2006} = 0,37 * 10 + 0,29 * 10 + 0,21 * 15 + 0,14 * 10 = 11,15$$

$$EZ_{2007} = 0,37 * 5 + 0,29 * 5 + 0,21 * 10 + 0,14 * 5 = 6,1$$

$$EZ_{2008} = 0,37 * 5 + 0,29 * 5 + 0,21 * 10 + 0,14 * 5 = 6,1$$

$$EZ_{2009} = 0,37 * 10 + 0,29 * 15 + 0,21 * 15 + 0,14 * 5 = 11,9$$

На третьому етапі розраховуємо коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс»:

$$KKO_{2005} = 0,15 * 13,55 + 0,29 * 12,55 + 0,23 * 13 + 0,33 * 15 = 13,61$$

$$KKO_{2006} = 0,15 * 10,95 + 0,29 * 8,55 + 0,23 * 11,15 + 0,33 * 15 = 11,64$$

$$KKO_{2007} = 0,15 * 10 + 0,29 * 9 + 0,23 * 6,1 + 0,33 * 15 = 7,15$$

$$KKO_{2008} = 0,15 * 5 + 0,29 * 5 + 0,23 * 6,1 + 0,33 * 15 = 8,56$$

$$KKO_{2009} = 0,15 * 13,55 + 0,29 * 11,8 + 0,23 * 11,9 + 0,33 * 15 = 13,14$$

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому рівні.

Отже, оцінки конкурентоспроможності «КЗТ – Суми» ВАТ «Київзовніштранс» свідчать про не досить стабільне положення підприємства на ринку.

Як бачимо у всіх сферах діяльності «КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс» основною характерною рисою є високий рівень конкуренції. В цих умовах для успіху бізнесу необхідне сучасне технічне оснащення, гнучка цінова політика та ефективний маркетинг. Для ефективної роботи фірми необхідно залучати якомога більше

клієнтів, а для цього в першу чергу необхідно створити сприятливий клімат в країні, що на даний момент неможливо без вдосконалення законодавчої бази нашої держави.

В цілому зовнішньоекономічна діяльність «КЗТ – Суми» «ПАТ Київзовніштранс» є цілеспрямованою, розвиненою та досить ефективною, але на цьому зупинятися не можна, потрібно розвивати та удосконалювати даний вид діяльності шляхом впровадження адаптивної бізнес-моделі, адже в подальшому вона може забезпечити більш стабільний фінансово-економічний стан підприємства.

2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ФІРМІ «КЗТ–СУМИ» ПАТ «КИЇВЗОВНІШТРАНС»

2.1. Удосконалення організаційного механізму «КЗТ–Суми» ПАТ «Київзовніштранс» шляхом застосування адаптивної бізнес-моделі

Організаційний механізм – це сукупність таких способів, форм і методів впливу суб'єктів управління (керівники функціональних підрозділів) на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей. Такий механізм має діяти для ефективного використання специфічного інструментарію з метою раціонального використання можливостей на основі покладених на нього принципів.

У результаті взаємодії внутрішніх елементів організаційний механізм набуває певних властивостей (рис. 2.1).

Властивості організаційного механізму				
цілісність	точність	динамізм	відкритість	ефективність

Рисунок 2.1 – Властивості організаційного механізму

Властивість цілісність характеризує як єдину цілу систему елементів, відносин, ресурсів, інструментів тощо. Тому зміни в одній

частині механізму, обов'язково впливатимуть на інші, що вимагає ретельного планування і врахування взаємного впливу складових. Така властивість забезпечує адаптивність механізму.

Під точністю вбачають своєчасне виконання поставлених завдань у відповідних напрямках. Така властивість з'являється при ефективно координованій роботі структурних елементів, правильному та своєчасному використанні відповідного інструментарію, адекватній та швидкісній реакції на події, що відбуваються.

Відкритість механізму означає, що він не тільки залежить від впливу зовнішнього середовища і містить в собі відповідні програми й інструментарій як реакцію на вплив, але й може впливати на зовнішнє середовище за допомогою власних проектів і програм.

Властивість динамізм передбачає беззупинний розвиток не тільки внутрішніх систем механізму у контексті розвитку, але і їх взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Властивості організаційного механізму набуваються через взаємодію його елементів за допомогою інструментарію і використання внутрішніх можливостей. Організаційний механізм повинен розвиватися з розвитком системи управління підприємства в цілому, інакше він перестане їй відповідати. Цей організаційний механізм має відповідати певним принципам (рис. 2.2).

Принцип правового регулювання має забезпечувати нормативну частину діяльності, регулювати господарську діяльність та економічні відносини з іншими суб'єктами господарювання і державними структурами на підставі відповідного чинного законодавства. До завдань цього принципу відносяться регулювання відносин підприємства із зовнішнім середовищем і нормативне регулювання внутрішньої діяльності підприємства.



Рисунок 2.2 – Принципи організаційного механізму

Принцип аналітичності механізму має забезпечувати обґрунтування і підтримку прийняття управлінських рішень у межах формування всієї системи управління в цілому. Від якості аналітичних рішень залежить забезпечення подальшого розвитку підприємства і формування стратегічних напрямів розвитку. У рамках функціонування цього принципу проводиться аналіз стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, організаційної структури і функціональних підрозділів підприємства. На основі аналізу внутрішнього середовища підприємства проводиться коригування виробничих і організаційних заходів, аналізується вплив діяльності підприємства і його продукції на контактні аудиторії на всіх етапах життєвого циклу послуг. Отже, актуальним є використання комплексного інтегрованого аналізу організації зовнішньої діяльності на підприємстві, що складається із системного, ситуаційного, функціонального і процесійного підходу. Застосовуючи ці підходи до аналізу діяльності підприємства можливо досягти ефекту синергії – адекватного планування, раціонального обміну знаннями й інформацією, а також поточної координації роботи.

Принцип мотивації покликаний формувати зацікавленість співробітників до якісної і плідної праці для підвищення

результативності діяльності підприємства. Він полягає в тому, що кожен працівник має робити внесок в організацію діяльності.

Принцип інформаційного забезпечення організаційного механізму має вплив на ефективний обмін інформацією й координацію діяльності підрозділів на підприємстві. Збір, обробка й аналіз інформації дозволяють приймати ефективні, дієві управлінські рішення у діяльності підприємства.

Принцип інноваційності несе в собі досить важливу роль, оскільки, використовуючи в повному обсязі потенціал підприємства, можна досягти поставленої мети, а використання інновацій може сприяти досягненню значно більших результатів, ніж заплановано. Впроваджуючи інновації, підприємство може пропонувати такі послуги, які сьогодні обере клієнт і не зможе запропонувати конкурент.

Принцип системності потрібно використовувати для постійної оперативної роботи і контролю за дотриманням певних вимог до діяльності у всіх функціональних підрозділах для забезпечення цілісності роботи підприємства.

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, фінансова, зовнішньоекономічна, соціальна), регламентуються внутрішні зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління. Отже, від структури управління значною мірою залежить дієвість усього господарського механізму.

Впровадженні нової бізнес-моделі передбачає визначення того, хто стане відповідальним за її успішну реалізацію. Якщо підприємство має нераціональну організаційну структуру, то тільки зміна такої структури усуне протиріччя в діяльності фірми.

Можливий варіант також впровадження нової організаційної структури на основі створення проектною командою рис. 2.3 [8].

Проте в даному випадку необхідно впровадити таку бізнес-модель, яка має функціонувати завжди, дотримуватися зазначених принципів діяльності, діяти на основі характерних їй властивостей. Для досягнення ефекту синергії не обов'язково витратити кошти на утримання проектної команди. Отже, потрібно реалізувати бізнес-модель на основі добре злагодженої організаційної структури.



Рисунок 2.3 – Проектна організаційна структура фірми

Досягнення цілей даної бізнес-моделі має включати відповіді на питання (рис. 2.4.):

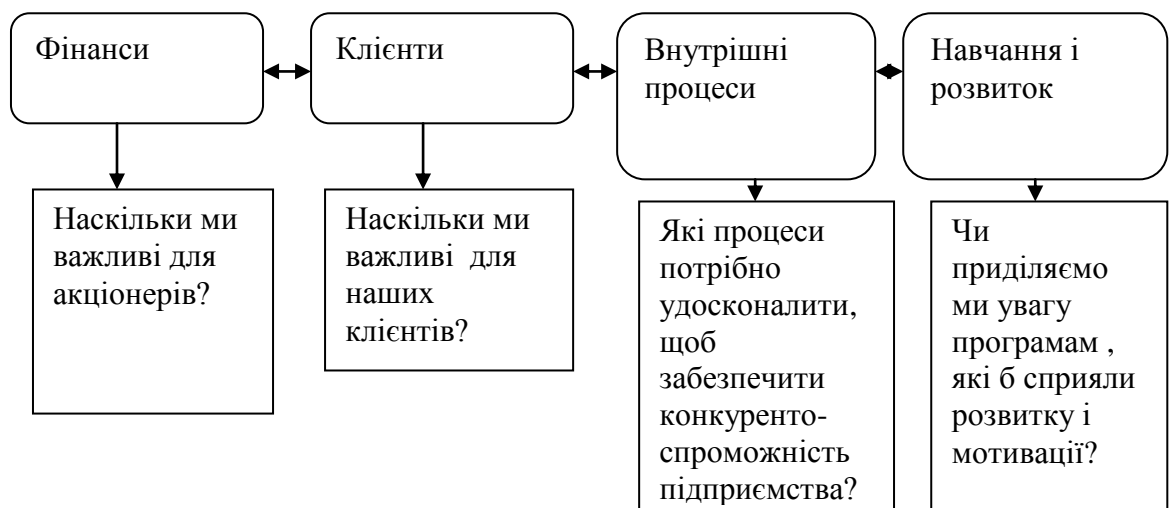


Рисунок 2.4 – Питання адаптивної бізнес-моделі

Мета розгалуження на складові полягає в тому, щоб дати всім підрозділам фірми продемонструвати, яким чином їх дії впливають на загальний успіх.

Отже, зобразимо схематично адаптивну бізнес-модель (рис. 2.5).

Традиційне вимірювання ефективності діяльності підприємства, що складається лише з фінансових показників, отриманих із системи бухгалтерського обліку, швидко застаріло і не дає повної картини стану підприємства, не дозволяє прогнозувати його розвиток. З'явилася необхідність в більш удосконалених моделях, ефективних способах оцінки діяльності всього підприємства. Ця удосконалена модель спонукає звертати увагу на такі складові, як персонал, бізнес-процеси, інновації, відносини з клієнтами. Для підтримки моделі в належному стані необхідно розраховувати певні показники, що обере для фірми керівник бізнес-моделі, які б свідчили про стан складової на початку та по завершенню певного періоду. Отже, якщо ми говоримо про фінансову складову, то потрібно зазначити, що саме фінансові показники будуть ключовими критеріями оцінки поточної діяльності підприємства. Типовими цілями можуть бути такі – збільшення рентабельності послуг або рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого прибутку. Цілі фінансової складової є більш важливими, адже більшість підприємств за мету ставлять прибуток, проте є тісний взаємозв'язок фінансів з цілями інших складових.

Клієнтську складову можна назвати також і маркетинговою. У рамках цієї складової керівники намагаються зосередити зусилля на просування і реалізацію своїх послуг. Потім потрібно звернути увагу на показники, що будуть оцінювати задоволеність клієнтів, здобуття нових клієнтів, долю ринку в цільовому сегменті, а також на показники, що визначають цінність пропонованих пропозицій. Треба зазначити, що виділення цінності пропозиції – це непроста задача, яка потребує досконалого аналізу. Так, наприклад, цінністю для клієнта в цій складовій адаптивної моделі, може бути швидкість надання послуги,

отже показник, що потрібно буде проаналізувати і при необхідності намагатися удосконалити, – це час, за який надано послуги.

Таким чином, клієнтська складова дає можливість менеджерам посилити стратегію у сфері надання послуг, що має призвести до росту фінансових показників в майбутньому. Нагадаємо, що модель спирається на потреби клієнтів.

Складова поточних внутрішніх бізнес-процесів відбиває, показує основні процеси, що повинні бути вдосконалені і мають розвиватися, з метою посилення конкурентних переваг. Значення цієї складової фокусуються на процесах, що здійснюють основний внесок на шляху досягнення поставлених фінансових результатів і задоволення клієнтів.

Звісно всі чотири складові системи і показники, що оцінюють їх діяльність мають причинно-наслідковий зв'язок. Так, наприклад, якщо за основну мету взяти збільшення чистого прибутку від надання послуг, то в можливими наслідками можуть бути такі, як підвищення лояльності зі сторони вже існуючих клієнтів і збільшення кількості нових залучених клієнтів. У свою чергу, такі наслідки, як підвищення лояльності зі сторони вже існуючих клієнтів і збільшення кількості нових залучених клієнтів, мають причину підвищення якості надання послуг, зменшення невиконаних контрактів протягом періоду, збільшення швидкості надання послуг, підвищення якості обслуговування, що є результатом підвищення кваліфікації персоналу.

Щодо четвертої складової навчання та розвитку потрібно зазначити, що для забезпечення тривалого перебування, просування на ринку, бізнес має інвестувати кошти в підвищення кваліфікації працівників, інформаційне забезпечення, що надто важливе в умовах змін. Фірма має цінувати власних співробітників, адже саме вони дозволяють їй досягти бажаного результату.

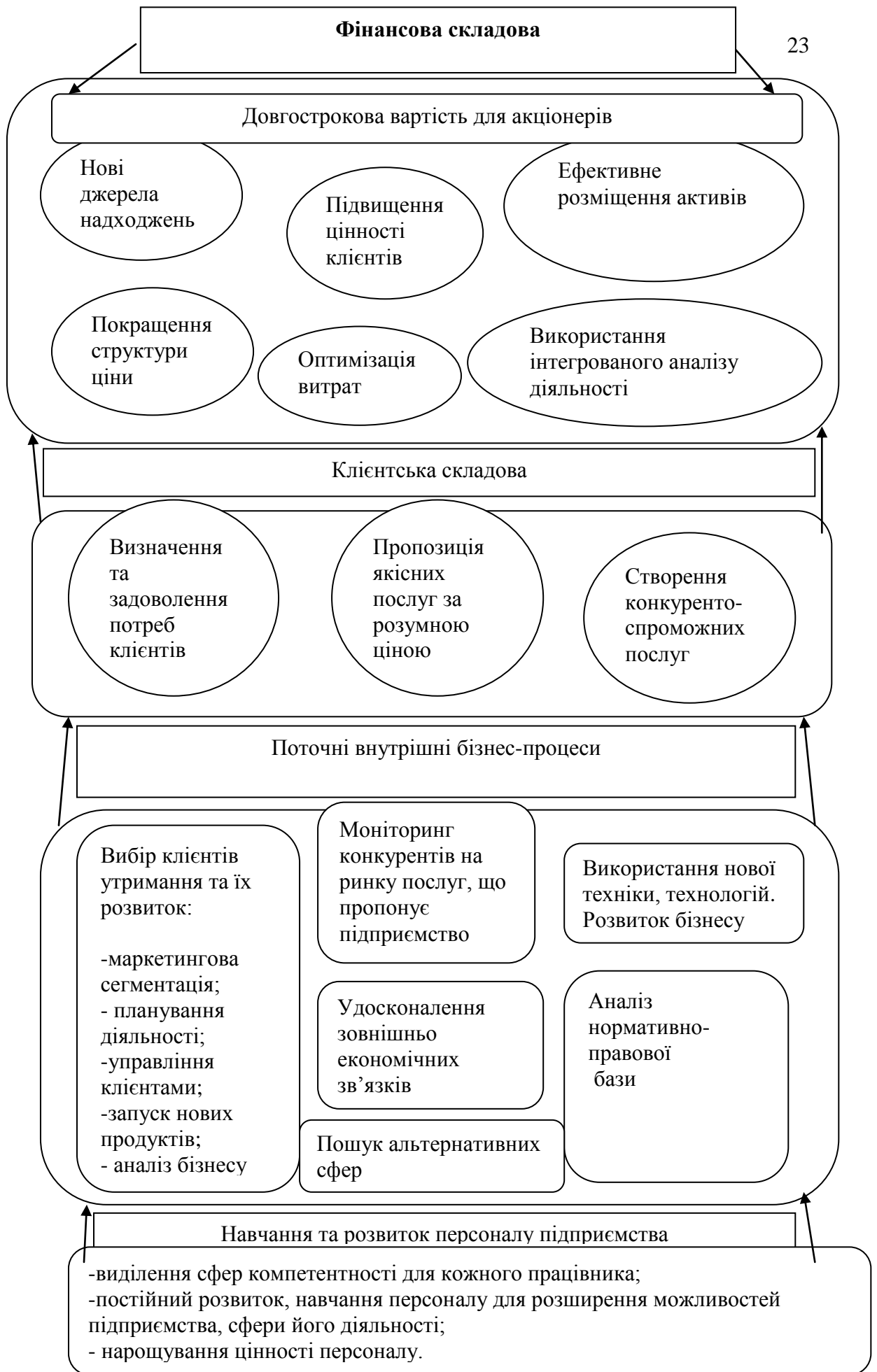


Рисунок 2.5 – Адаптивна до умов середовища бізнес-модель діяльності

Основні переваги адаптивної моделі в тому, що вона пронизує всю структуру підприємства й ініціює узгоджені оперативні дії персоналу, що спрямовані на реалізацію стратегії. Вся інформація, пов'язана зі стратегічними цілями, є доступною працівникам всіх рівнів. Опрацьована і проаналізована інформація, узгоджена з тактичними і стратегічними аспектами діяльності, стає певним знанням. Наявність такого корпоративного знання – головна цінність підприємства, важливий елемент прийняття узгоджених ефективних рішень.

Для ефективного функціонування моделі потрібно відзначити наступне: узгодженість і наявність стратегії фірми; реалізація стратегії підприємства в конкретних тактичних діях у поєднанні з контролем показників; доведення стратегії фірми до кожного працівника; універсальність застосування і швидка адаптація до змін; апеляція, звернення до системи мотивації персоналу в залежності від досягнутих результатів; підтримка з боку керівництва. На сьогодні майже всі підприємства одержали право самостійного виходу на зовнішній ринок. Успіх роботи на ньому багато в чому залежить від умінь комерційних структур діяти комплексно, враховуючи фактори ризику та використовувати сприятливу ситуацію для досягнення ефективної діяльності підприємства в тій чи іншій галузі. Проте управлінцям потрібно не уникати ризику, а вміти прогнозувати події, оцінювати їх і приділяти особливу увагу наступним проблемам: правовим, що пов'язані з достатньою мінливістю законодавства в сфері зовнішньоекономічної діяльності, особливо митного яке є однією з найбільш складних і нестабільних галузей українського права; інфраструктурним, які є одними з основних на теренах України. Вони включають в себе низький рівень забезпеченості транспортної інфраструктури, що унеможливорює забезпечення у повній мірі потреб в експортно-імпортних перевезеннях; інформаційного характеру, які полягають у неналежному інформування суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності особливо в регіонах, про ринки

товарів і послуг зарубіжних країн, про ціноутворення на світових ринках і перспективи їх розвитку; кадрового характеру, які базуються на недостатній підготовці фахівців в галузі зовнішньоекономічної діяльності на ринку праці України, що в першу чергу є результатом браку практичних навичок таких спеціалістів, що мають бути сформовані під час навчання; економічного характеру. Вирішення зазначених проблем значно спростяться при наявності ефективного механізму оцінки, контролю і регулювання показників ефективності зовнішньоекономічної діяльності, постійного моніторингу процесів щодо виходу підприємств на зовнішній ринок, їх удосконалення на основі розробки заходів, які спрямовані на усунення відхилень, виявлених у процесі оцінки і контролю. Нами запропоновано наступний алгоритм реалізації адаптивної до умов середовища бізнес-моделі діяльності підприємства рис. 2.6.

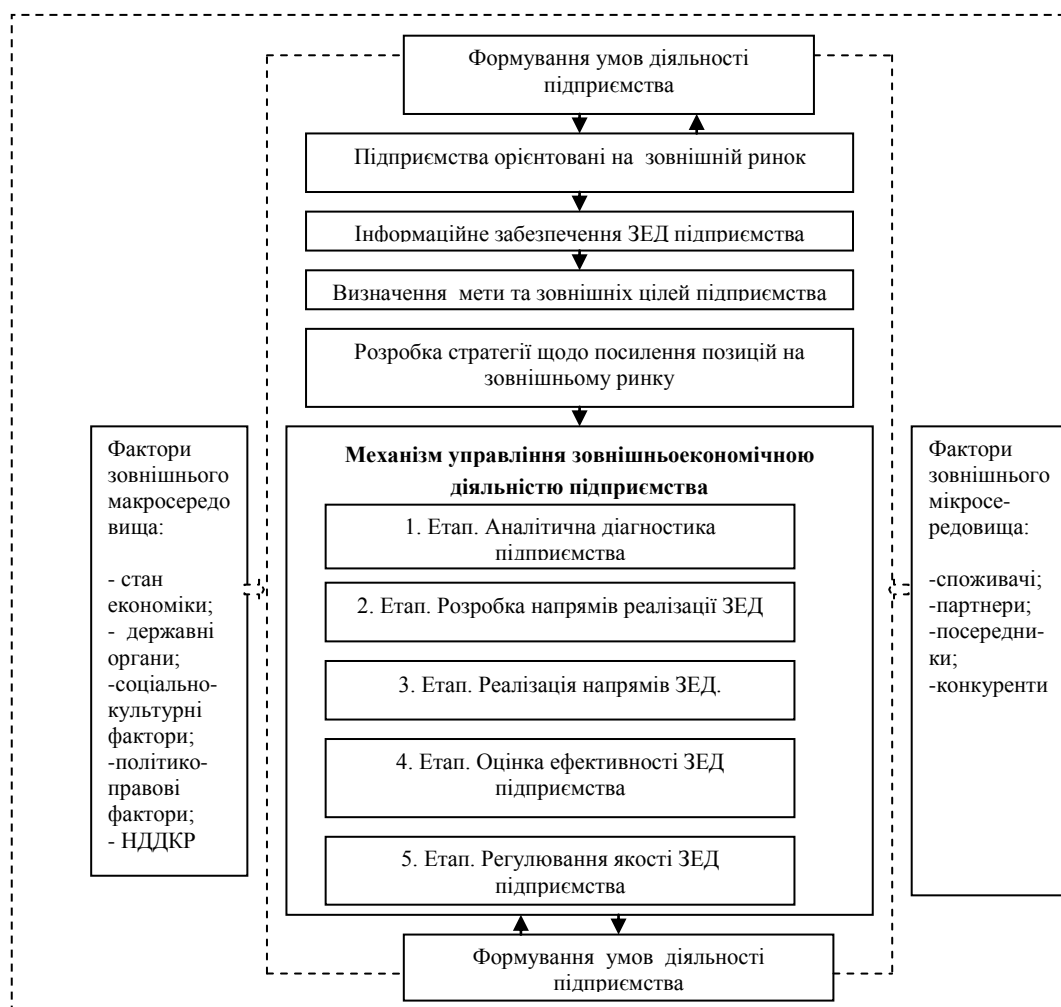


Рисунок 2.6 – Алгоритм реалізації адаптивної до умов середовища бізнес-моделі діяльності підприємства

2.2. Оцінка вартості досліджуваного підприємства при впровадженні адаптивної бізнес – моделі

Для того, щоб виявити значення адаптивної бізнес-моделі, варто визначитися з показниками її оцінки. Визначення показника несе в собі навіть стратегічний характер і допомагає конкретизувати ту чи іншу діяльність з фінансового блоку. На сьогоднішній день більшість фірм вважає ефективною ту діяльність, яка надає прибуток.

Для зазначеної адаптивної бізнес-моделі було обрано показник економічної доданої вартості, який виступатиме спеціальним фінансовим інструментом щодо вдалої реалізації запропонованої бізнес-моделі. Показник економічної доданої вартості (EVA) оцінює додавання вартості до інвестицій акціонерів. Отже, застосування адаптивної бізнес-моделі, що має на меті створення додаткової цінності для акціонерів і застосування показника EVA, є досить актуальними в умовах високої конкуренції на ринку.

Наочно продемонструємо дію моделі на прикладі підприємства «КЗТ–Суми» ПАТ «Київзовніштранс».

Якщо ми створюємо нову бізнес-модель для даного підприємства, то перш за все визначаємося з тим, хто стане відповідальним за її успішну реалізацію. Тому запропоновано використати існуючу організаційну структуру (рис. 2.7).

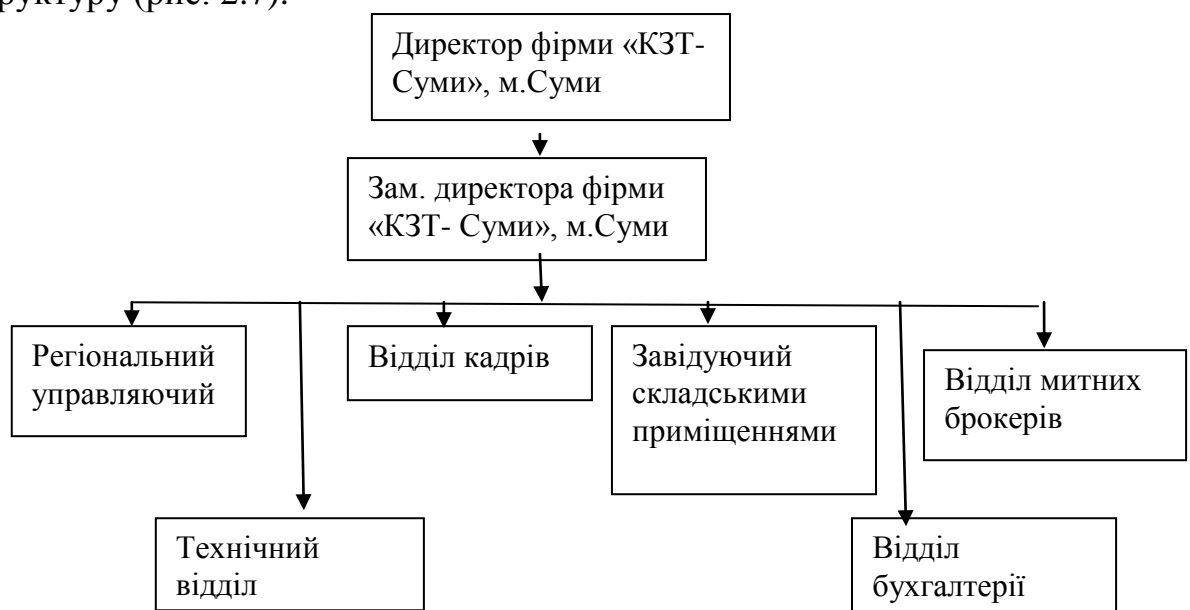


Рисунок 2.7 – Організаційна структура фірми

На досліджуваному підприємстві за впроваджену адаптивну бізнес-модель має відповідати керівництво «КЗТ – Суми» ПАТ «Київзовніштранс».

Визначимо значення показника EVA для досліджуваного підприємства. Згідно з прогнозованими оцінками, отриманими експертним методом, протягом двох років (2010 і 2011 рр.) доходи підприємства будуть зростати на 15%. При цьому собівартість, адміністративні витрати й інші операційні витрати будуть в середньому зростати на 5%. Оцінимо вартість підприємства, якщо структура капіталу стабільна і після другого (2011 р.) року прогноз також буде стабільний. За формулою 1.1 розрахуємо значення показника:

$$EVA = NOPAT - CE * WACC \quad (1.1),$$

де EVA – економічна додана вартість;

NOPAT – чистий операційний прибуток після вирахування податку на прибуток і відсотків по кредитах;

CE*WACC – інвестований капітал * середньозважену вартість капіталу.

Таблиця 2.1 – Розрахунок доданої економічної вартості для «КЗТ–Суми» ПАТ «Київзовніштранс»

Показники, тис. грн.	2009	2010	2011
Дохід	2737,1	3147,67	3619,82
Витрати	1585,43	1664,7	1747,94
Прибуток до сплати відсотків і податків (ЕВІТ = Дохід - Витрати)	1151,67	1482,4	1871,88
Відсотки по кредиту (І)	–	–	–
Прибуток до оподаткування (ЕВТ = ЕВІТ - І)	1151,67	1482,4	1871,88
Чистий прибуток (Е= ЕВТ – (ЕВТ * 0,25))	863,75	1111,8	1403,91
Чистий операційний прибуток після вирахування податку на прибуток і відсотків за кредитами (NOPAT)	863,75	1111,8	1403,91
Інвестований капітал (СЕ) * Середньозважена вартість капіталу (WACC = 25%)	9,63	9,63	9,63
Додана економічна вартість (EVA)	854,14	1102,17	1394,28

Показник доданої економічної вартості показує економічний прибуток, що отриманий підприємством після вирахування всіх витрат на капітал. Доцільність використання ґрунтується на тому, що інвестори

(кредитори та власники) повинні отримати компенсацію за взятий на себе ризик за вкладений капітал.

Можна зробити висновок, що підприємство оцінюється ринком досить позитивно.

Більшість відомих економістів пропонують заходи для підвищення показника EVA [9]. Визначені шляхи реалізуються в конкретних заходах, що здійснюються підприємством:

1. Збільшення прибутку при використанні попереднього обсягу капіталу можна досягти шляхом: 1) освоєння нових видів робіт, послуг; освоєння нових ринків (нових сегментів ринку); освоєння більш рентабельних, суміжних ланок технологічного ланцюга; 2) збільшення обороту, маржі, підвищення оборотності активів і зниження витрат.

2. Зменшення обсягу наявного капіталу за збереження прибутку на попередньому рівні досягається шляхом: 1) ліквідації (продажу) збиткових або недостатньо прибуткових сфер діяльності; 2) оптимізація необхідного капіталу, для чого треба співпрацювати з найнадійнішими контрагентами, управляти дебіторською заборгованістю і перерозподіляти капітал між лініями бізнесу. Необхідно стримувати зростання бізнесу, який потребує більших вкладень капіталу, і інвестувати в напрямки, які потребують менших коштів.

3. Зменшення витрат на залучення капіталу:

- зміна структури капіталу;

- управління вартістю капіталу компанії зводиться до роботи з кредиторами із залучення дешевших кредитів і регулювання структури капіталу. Для цього необхідно зберігати рівновагу між вартістю власних і залучених коштів. Так, залучити кредит часто виявляється

Для правильної побудови діяльності керівництва, застосовуючи показник доданої економічної вартості, потрібно чітко дати зрозуміти, що в роботі підприємства використовується акціонерний капітал, який варто нарощувати. Потрібно також дати зрозуміти кожному працівнику, що розрахунок EVA проходить послідовні етапи і відображає оцінку

внеску кожного працівника. Після розрахунку і аналізу цього показника потрібно затвердити план заходів щодо його підвищення, а найбільш наполегливих працівників мотивувати і заохочувати, згідно з концепцією адаптивної бізнес-моделі. На основі даного показника можливо також розрахувати вартість підприємства для «КЗТ – Суми» «ВАТ Київзовніштранс», що є не менш важливим.

$$V = CI + \sum_{i=1}^n PV(EVA) \quad (1.2),$$

де CI – вкладення власників підприємства (власний капітал + додана економічна вартість);

PV – поточна вартість майбутньої доданої економічної вартості. Для «КЗТ–Суми» «ВАТ Київзовніштранс» вартість підприємства складе:

$$V = (38,5 + 854,14) + \frac{1102,17}{(1+0,25)} + \frac{1394,28}{(1+0,25)^2} + \frac{1394,28}{0,25*(1+0,25)^3} = 5512,17 \text{ .тис.}$$

грн.

Вартість бізнесу як оціночний критерій дозволяє уникнути помилок при аналізі його діяльності. З ростом вартості фірми збільшується капітал, вкладений у неї акціонерами, що дозволяє одержати дохід від перепродажу н акцій, які їм належать. Тільки зростання вартості підприємства є загальною метою та критерієм ефективності для всіх учасників діяльності бізнесу і збігається з їх різноманітними інтересами.

При комплексному підході до управління вартістю фірми «КЗТ–Суми» ВАТ «Київзовніштранс» виконуються наступні взаємопов'язані види робіт: побудова бізнес-моделі підприємства; виявлення чинників, що впливають на вартість суб'єкта підприємництва; вибір алгоритму розрахунку і оцінки вартості підприємства; розробка системи показників оцінки діяльності підрозділів і працівників фірми; моніторинг і актуалізація, конкретизація бізнес-моделі підприємства.

ВИСНОВОК. Отже, запропонована адаптивна бізнес-модель, направлена на якісне прийняття всіх стратегічних та оперативних рішень на різних рівнях управління за рахунок концентрації зусиль усіх

учасників бізнес-процесів на ключових факторах створення вартості бізнесу та управління ними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с. – ISBN 0-415-30417-2.
2. Каплан Р., Нортон Д. Как управлять клиентами [Электронный ресурс]: – http://www.intalev.ru/agregator/marketing/id_3058/.
3. Каплан, Р. Організація, орієнтована на стратегію [Текст] / Р. Каплан Р., Нортон Д. – ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 414с.
4. Виноградський, М. Д. Менеджмент в організації: навч. посіб. [Текст] / М. Д. Виноградський, М. Д., Виноградська, А. М.Шкопова. М. – Київ. економ. ін-т менеджменту «ЕКОМЕН». – К.: Кондор, 2004. – 596 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [Текст] / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка. – Київ : Центр навчальної літератури , 2006. – 792 с.
6. Коупленд Т. «Стоимость компаний оценка и управление» [Текст] / Т. Коупленд, Т. Котллер, Дж. Муррин [3 –е изд. перераб. и доп.] \ Пер. с англ. – М. ЗАО « Олимп-Бизнес» , 2005. – 576 с.: ил. ISBN 5 – 901028- 98 – 8 (рус.).
7. Макогон Ю.В. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование [Текст] : Учеб. для студ. экон. спец. вузов / Ю.В. Макогон. – [2-е изд., перераб. и доп]. – Донецк: Альфа-пресс, 2004. – 343 с.: рис., табл. – Библиогр.: с. 274-277. – ISBN 966-8510-03-8. – рус.
8. Тарасюк Г.М. Управління проектами [Текст] : Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид. – К.: Каравела, 2006. – 320с.
9. Хабаров, М. Управление компанией с помощью EVA [Текст] / М. Хабаров. Финансовый директор, 2004. – С. 12.