

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц.

Віктор РОЖКО

Здобувач, гр. ЕВ – 61

Максим МАРКОВ

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ **О. В. Болотна** _____
підпис ініціали, прізвище
“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Маркова Максима Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Дослідження та удосконалення управління торгівельною діяльністю підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності

2. керівник роботи Рожко Віктор Іванович, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024 року №2101-5/3593

3. Строк подання студентом роботи 12.12.2024р.

4. Перелік питань, які потрібно розробити)

1. Сутність та особливості здійснення зед на підприємствах; 2. Аналіз діяльності ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»; 3. Удосконалення управління торгівельною діяльністю ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності

5. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	23.10
2	2. Аналітико-дослідний розділ	11.11
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	25.11
4	Оформлення вступу та висновків	28.11
5	Оформлення переліку використаних джерел	30.11
6	Підготовка презентації і доповіді	2.12
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	3.12
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	4.12

6. Дата видачі завдання 08.10.2024р.

Студент

_____ Підпис

Марков М. В

ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ Підпис

Рожко В. І.

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 84 с., 3 рис., 1 додаток, 16 табл., 61 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: зовнішньоекономічна діяльність, збутова діяльність, просування продукції, канали збуту, торгівля, зовнішні ринки.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення управління торгівельною діяльністю підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Мета роботи – дослідження та удосконалення управління торгівельною діяльністю підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Роботу виконано з використанням методів структурного, економічного і статистичного аналізу зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» на основі нормативно-правових актів України, інформаційних прикладних програм Microsoft Excel, Power Point а також інформаційних джерел мережі Internet.

У кваліфікаційній роботі в роботі вирішені наступні завдання проаналізовано теоретичні аспекти стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства, проаналізовано державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні, визначено основні напрямки господарської діяльності підприємства, проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність виробничого підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», проведено маркетингові дослідження ринків збуту, запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Впровадження нової комплексної послуги «Дизайн інтер'єрів» дозволить підприємству ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» надавати послуги з проектування та монтажу продукції, як власного, так і імпортного виробництва. Це також дозволить створити умови для розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема завдяки інтеграції новітніх технологій у сферу послуг і розвитку нових каналів збуту.

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗЕД НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	6
1.1 Сутність і принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності.....	6
1.2 Аналіз і прогноз зовнішніх факторів при виборі стратегії виходу на зовнішній ринок.....	13
1.3 Алгоритм розробки зовнішньоекономічної стратегії ЗЕД підприємства..	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».....	34
2.1 Характеристика підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».....	34
2.2 Аналіз господарської та маркетингової діяльності ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».....	42
2.3 Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства.....	48
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	55
3.1 Заходи щодо удосконалення управління торгівельною діяльністю підприємства.....	55
3.2 Обґрунтування впровадження запропонованих заходів.....	60
3.3 Оцінка ефективності впровадження інтерактивного проекту «Інтернет – Дизайн інтер’єрів».....	66
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТОК А.....	81

ВСТУП

Маркетинг зовнішньоекономічних зв'язків будь-якої сучасної держави є у визначеному змісті складовою частиною всесвітнього господарства і міжнародних економічних відносин. Це підтверджується фактом, що експорт української продукції дає можливість якщо не збільшити кількість робочих місць, то хоча б зберегти їх в умовах зниження обсягів реалізації продукції на внутрішньому ринку. Отже, маркетинг зовнішньоекономічної діяльності необхідно розглядати як істотний фактор підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах країни. Проведені економічні реформи, спрямовані на створення сприятливих умов для підприємств, що прагнуть займатися зовнішньоекономічною діяльністю. Таким чином зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною частиною економічних відношень сучасного підприємства.

Метою роботи є дослідження та удосконалення управління торгівельною діяльністю підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені наступні завдання:

проаналізовано теоретичні аспекти стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю промислового підприємства;

проаналізовано державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні;

визначено основні напрямки господарської діяльності підприємства;

проаналізовано зовнішньоекономічну діяльність виробничого підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»;

проведено маркетингові дослідження ринків збуту;

запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління торгівельною діяльністю підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Предмет дослідження – методи управління торгівельною діяльністю підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємство, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».

Основними джерелами, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є літературні джерела з теми кваліфікаційної роботи, автореферати дисертацій з теми дослідження, інтернет ресурси, вихідні дані про роботу організацій.

Роботу виконано з використанням методів структурного, економічного і статистичного аналізу зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» на основі нормативно-правових актів України, інформаційних прикладних програм Microsoft Excel, Power Point а також інформаційних джерел мережі Internet.

Наукова новизна одержаних результатів:

– запропоновано впровадження інтерактивного проекту «Інтернет-Дизайн інтер'єрів», який передбачає надання послуг діалогового сервісу від ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».

Практична значимість отриманих результатів полягає у впровадження нової комплексної послуги «Дизайн інтер'єрів» дозволить підприємству ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» надавати послуги з проектування та монтажу продукції, як власного, так і імпортного виробництва. Це дозволить створити умови для розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, завдяки інтеграції новітніх технологій у сферу послуг і розвитку нових каналів збуту.

Результати дослідження опубліковані збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформайї, моделі інноваційного розвитку», 20 листопадв 2024р., м. Харків.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ЗЕД НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність і принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою господарської системи в умовах ринкової економіки, яка охоплює широке коло підприємств, незалежно від їх форми власності. Це діяльність, що включає міжнародні економічні взаємодії між суб'єктами господарювання України та іноземними партнерами в контексті виробництва товарів, надання послуг, виконання робіт, а також ведення торгівлі як на території України, так і за її межами [2, с.32].

ЗЕД можна поділити на кілька основних видів, серед яких:

експорт та імпорт товарів — перетин товарів через кордон, як з метою продажу, так і для закупівель;

переміщення капіталу та робочої сили — інвестиційні потоки та трудова міграція;

надання послуг — виробничі, транспортно-експедиційні, страхові, консалтингові, маркетингові, посередницькі та інші послуги для учасників зовнішньоекономічних операцій;

іноземні послуги для суб'єктів ЗЕД України — надання послуг іноземними компаніями для українських учасників зовнішньоекономічної діяльності;

міжнародна науково-технічна кооперація — спільна діяльність у науковій та технічній сферах, яка передбачає участь іноземних партнерів;

підготовка фахівців — навчання за кордоном або організація навчальних програм для іноземців в Україні;

фінансові операції — здійснення міжнародних фінансових операцій, включаючи купівлю-продаж цінних паперів;

кредитні та розрахункові операції — угоди щодо кредитування та фінансових розрахунків між українськими та іноземними партнерами;

спільні підприємства та кооперація — створення спільних підприємств або спільна діяльність у межах певних проектів, що можуть охоплювати різні форми і типи співпраці;

інтелектуальна власність — ліцензування, патентування, передача ноу-хау та торгових марок між суб'єктами ЗЕД;

міжнародні виставки та заходи — організація і проведення міжнародних виставок, конференцій та інших подібних заходів для залучення комерційних учасників;

лізинг та оренда — операції з оренди та лізингу між українськими та іноземними компаніями;

валютні операції — купівля, продаж та обмін валюти через різні ринки та біржі;

інші види діяльності — будь-яка інша діяльність, що не суперечить законодавству України і має міжнародний характер.

Зовнішньоекономічна діяльність займає важливе місце у розвитку економіки країни, забезпечуючи інтеграцію її ринку в глобальні економічні процеси.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) здійснюється за певними основними принципами, які регулюють її ведення і забезпечують стабільність міжнародних економічних зв'язків. До таких принципів відносяться:

принцип суверенітету народу в ЗЕД — суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право добровільно вступати в міжнародні економічні відносини, здійснювати ЗЕД у будь-яких формах, що не суперечать законам, а також володіти результатами своєї діяльності на законних підставах;

принцип верховенства закону — усі зовнішньоекономічні операції мають здійснюватися відповідно до чинного законодавства України та міжнародних правових норм;

принцип захисту інтересів суб'єктів ЗЕД — це гарантування захисту економічних прав та інтересів усіх учасників зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від їх форми власності;

принцип еквівалентності обміну — забезпечення рівноправних умов для обміну товарами та послугами, недопущення дискримінації або демпінгу при імпорті та експорті.

Зовнішньоекономічне управління охоплює широкий спектр процесів на національному та глобальному рівнях. Воно включає такі аспекти економічного життя, як експорт і імпорт товарів, валютні ринки, механізми валютного регулювання, іноземні інвестиції, вільні економічні зони, а також міжнародні фінансові організації [3, с.12].

Керування зовнішньоекономічною діяльністю підприємства включає такі важливі етапи:

розробка ринкових стратегій для підприємств різних форм власності;

проведення маркетингових досліджень для визначення потреб зовнішніх ринків;

оформлення та виконання міжнародних контрактів у комерційній діяльності;

формування ціноутворення на зовнішньому ринку;

вибір методів і форм платежів у міжнародних розрахунках;

облік зовнішньоекономічних операцій;

організація транспортування вантажів у зовнішній торгівлі;

страхування учасників міжнародної діяльності.

Становлення ринкових відносин на сучасному етапі вимагає більш комплексного підходу до розуміння зовнішньоекономічної діяльності. З одного боку, вона розглядається як об'єкт цілеспрямованого організаційно-економічного впливу, метою якого є стимулювання підприємницької активності та забезпечення стійких ринкових зв'язків. З іншого боку, ЗЕД є важливим чинником для прискорення прогресивних змін у структурі

економіки, джерелом новітніх технологічних і організаційних ідей, що сприяють розвитку суспільно-виробничих систем.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є ключовим елементом не лише для розвитку підприємств, але й для забезпечення стабільності національної економіки. Вона стає важливим чинником у процесі реформування економіки та інтеграції України в глобальні економічні структури.

В Україні на сьогоднішній день спостерігається недостатнє усвідомлення важливості прямих іноземних інвестицій для економічного розвитку країни. Як на рівні уряду, так і на рівні суспільства, немає достатнього розуміння ролі інвестицій у стимулюванні економічного зростання, а також відсутня узгоджена політика щодо їх залучення. Стратегія економічних реформ поки що не враховує повною мірою цей процес, що створює додаткові перешкоди для економічного розвитку [4, с 53]. У цьому контексті необхідно вирішити два основні завдання:

сприяти кращому розумінню ролі іноземних інвестицій як для реалізації нових інвестиційних проектів, так і для приватизації існуючих активів;

створити інфраструктуру для ефективної допомоги інвесторам, зокрема, розробити центр, який надаватиме необхідну інформацію, а також сприятиме вдосконаленню процедур і правил на рівні органів державного управління.

Також важливими є проблеми у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю та соціально-економічними процесами в Україні. До цього часу не вироблено комплексної системи управління, яка б враховувала потреби ринкової економіки, а також не створено науково обґрунтованої концепції управління в умовах перехідного періоду. Зокрема, досі не визначені чіткі й довгострокові державні заходи щодо регулювання зовнішньоекономічної діяльності, на основі яких учасники цієї діяльності могли б планувати та прогнозувати свої дії.

У концепції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України визначено кілька важливих принципів [5, с.42]:

збільшення експорту до 45-50% від валового національного продукту. досягнення такого рівня експорту дозволить збалансувати зовнішню торгівлю та зміцнити економічну стабільність країни;

гарантії свобод зовнішньоекономічної діяльності та забезпечення юридичної рівноправності всіх учасників зовнішньоекономічних відносин, а також забезпечення верховенства закону в цій сфері.

Для реалізації першого принципу необхідно створити умови для конкуренції українських товарів на зовнішньому ринку. Однак це практично неможливо без вступу України до Світової організації торгівлі (СОТ). Лише після вступу до СОТ Україна отримає можливість повною мірою інтегруватися в світову торгівлю, що дозволить уникнути штрафних санкцій та демпінгових обмежень. Однак навіть при бажанні отримати статус асоційованого члена Європейського Союзу, Україна не зможе досягти цієї мети менш ніж за шість років. Паралельно з цим, Україні доводиться нести значні фінансові втрати через відсутність членства в СОТ. Зокрема, збитки від демпінгових штрафів, спричинених цим, сягнули 2 мільярдів доларів США.

Ці проблеми підкреслюють необхідність реформ у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також важливість створення умов для залучення прямих іноземних інвестицій, які можуть стати основним двигуном для відновлення та розвитку економіки України [6, с.24].

У стратегії економічного росту України важливе місце відводиться підвищенню ефективності зовнішньоекономічної політики. Ця політика повинна бути спрямована на зміцнення позицій країни в світовій торгівлі, забезпечення виходу на нові ринки та формування конкурентоспроможності на глобальному рівні. Один зі способів досягнення цієї мети — диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності, яка може стати потужним механізмом для стимулювання структурних змін в економіці та підвищення ефективності зовнішніх економічних зв'язків.

Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності

Диверсифікація експорту включає:

розширення асортименту товарів та послуг, що експортуються;
поступове збільшення частки високотехнологічної продукції та товарів з високим ступенем обробки;

освоєння нових ринків для українських товарів, технологій, капіталів та послуг.

Диверсифікація імпорту зосереджена на:

заміщенні імпорту енергоносіїв та стратегічних видів сировини шляхом розвитку імпорто-замінних виробництв;

різноманітності джерел постачання стратегічно важливих товарів, що дозволить знизити залежність України від монопольних постачальників.

Завдяки диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності можна значно зменшити надмірну залежність від імпорту товарів, які мають критичне значення для економіки, а також знизити ризики для окремих підприємств, які через обмеженість постачальників опиняються в ситуаціях безальтернативних виборів. Це також сприятиме розвитку зовнішньоторговельної інфраструктури, створенню різноманітних джерел фінансування та посиленню конкуренції на міжнародних ринках.

Залучення іноземних інвестицій

Один із ключових аспектів ефективної зовнішньоекономічної політики — це залучення іноземних інвестицій. Для України критично важливими є інвестиції в такі сектори, як:

енергозберігаючі технології;

паливно-енергетичний комплекс;

хіміко-фармацевтичний сектор;

агропромисловий комплекс;

металургія;

літакобудування;

транспорт і зв'язок.

Україна має потенціал для залучення іноземних інвестицій завдяки своєму стратегічному розташуванню, природним ресурсам та потенціалу

розвитку різних галузей. Проте стриманість іноземних інвесторів часто пояснюється макроекономічною нестабільністю, а також недостатньою правовою захищеністю інвестицій. У цьому контексті необхідно створити належні умови для інвесторів, зокрема на законодавчому рівні, для покращення захисту їхніх інтересів та гарантій інвестиційної стабільності.

Виклики та проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю

Україна як незалежна держава є молодим самостійним суб'єктом зовнішньоекономічних відносин. Проте існує кілька серйозних перешкод для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, зокрема:

незадовільний стан державного фонду — це одна з причин, чому національна валюта України не є конвертованою в міжнародних валютних курсах;

невизначеність правового регулювання — відсутність чіткої і стабільної політики у сфері зовнішньої торгівлі та інвестицій.

Серед факторів, що можуть сприяти активізації зовнішньоекономічної діяльності, важливими є:

правове регулювання, яке має бути стабільним, зрозумілим та підтримувати інвестиційну привабливість;

валютний та зовнішньоторговельний режими, які повинні бути прозорими та конкурентоспроможними на світовому ринку;

податкові та приватизаційні реформи, що забезпечать ефективне використання інвестиційних ресурсів.

Наразі в Україні існують серйозні недоліки в механізмі застосування законів, зокрема, постанови окремих міністерств часто використовуються для заміни або скасування положень законодавства, що спричиняє правову невизначеність та знижує ефективність регулювання зовнішньоекономічної діяльності [7, с.12].

Зовнішньоекономічна діяльність України потребує комплексного підходу до розвитку та стабільного правового і економічного середовища. Залучення іноземних інвестицій, диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків, а також

створення сприятливих умов для розвитку національної економіки на основі міжнародного співробітництва є важливими кроками для подолання існуючих перешкод і створення основ для сталого економічного зростання.

1.2 Аналіз і прогноз зовнішніх факторів при виборі стратегії виходу на зовнішній ринок

При формуванні стратегії для підприємства необхідно комплексно оцінювати не лише внутрішні аспекти організації, а й зовнішні фактори, що можуть мати суттєвий вплив на її діяльність. Такий підхід дозволяє забезпечити більш точну та адаптивну стратегію, здатну реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваними обставинами.

Одним із найважливіших інструментів стратегічного аналізу є методика аналізу STEEP-факторів, яка дозволяє системно оцінити вплив соціальних, технологічних, економічних і політичних факторів на підприємство. Ця методика не тільки допомагає організації зосередитись на найбільш актуальних ризиках, а й сприяє розробці гнучких і довгострокових стратегій, які зможуть адаптуватися до різних сценаріїв.

Соціальні чинники мають величезне значення для успіху бізнесу, оскільки вони безпосередньо впливають на споживчі уподобання, попит і трудову активність. Людський фактор є основою цих змін, оскільки він визначає поведінку споживачів і персоналу. Рівень доходів, соціальні норми, культурні та демографічні тренди можуть суттєво змінити ринковий ландшафт.

Особливу увагу слід приділяти таким соціальним тенденціям, як зміни в цінностях суспільства, ставлення до родини, а також трансформація субкультур. Ці фактори можуть впливати на попит на продукцію чи послуги, а також на стиль управління та організаційну культуру підприємства.

Технічний прогрес, безперечно, є важливим двигуном змін у бізнес-середовищі. Технологічні інновації можуть значно покращити ефективність

виробництва, знизити витрати та покращити якість продукції. Водночас вони можуть стати загрозою для підприємства, якщо компанія не встигає за новими технологічними тенденціями або не здатна інвестувати в модернізацію виробничих процесів.

Для цього критично важливо відстежувати провідні напрямки науково-технічного прогресу, зокрема швидкість інновацій, обсяги інвестицій в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДКР), а також нові вимоги до якості товарів, встановлені державними органами.

Економічне середовище є, безперечно, одним із найбільш змінних і важливих факторів, що впливають на діяльність підприємства. Рівень інфляції, коливання обмінного курсу, економічні цикли та макроекономічні показники, такі як рівень безробіття або доходів населення, здатні суттєво змінити поведінку споживачів і бізнес-процеси.

Для підприємств, що активно працюють на міжнародних ринках, особливо важливим є моніторинг валютних курсів та відслідковування змін у кредитних ставках, оскільки це безпосередньо впливає на вартість фінансування та доступність капіталу. Окрім того, аналіз економічного циклу (підйом, спад) допомагає підприємствам визначити оптимальний час для розширення або скорочення виробництва.

Політична стабільність та правова система, що регулює підприємницьку діяльність, можуть як сприяти, так і перешкоджати розвитку бізнесу. Зміни в урядовій політиці, податковій системі, державному регулюванні та міжнародних відносинах безпосередньо впливають на витрати та доходи підприємства. Стратегічне планування має враховувати ймовірність політичних змін та їх потенційний вплив на операційну діяльність.

Успішне стратегічне управління потребує не лише правильної ідентифікації цих факторів, а й розробки відповідних стратегій для їх моніторингу та адаптації до змін. Інтеграція аналізу STEP в процес стратегічного планування дозволяє компанії бути готовою до будь-яких

зовнішніх змін, створюючи тим самим конкурентні переваги у середовищі постійних трансформацій.

Отже, впровадження систематичного аналізу зовнішніх факторів у стратегію організації є важливою складовою для забезпечення її стійкості й успіху в умовах глобалізованого і динамічного економічного середовища.

Маркетингові рішення значною мірою визначаються політичним середовищем, яке охоплює правові структури, державні органи та групи громадськості, що здатні впливати на різні організації й індивідумів. Політичне середовище обмежує свободу дій, встановлюючи певні рамки для підприємницької діяльності в межах соціуму.

До макросередовища фірми відносяться також демографічні, правові та природні чинники. Відзначимо, що з 60-х років ХХ століття став активно проявлятися суспільний занепокоєний ставлення до впливу промислової діяльності на навколишнє середовище, що призвело до створення екологічних рухів та ініціатив з боку законодавців, спрямованих на захист природи. Це спричинило важливі зміни в ринкових умовах, зокрема, щодо товарів, що пропонуються споживачам, зокрема через такі екологічні фактори, як:

- обмеженість деяких видів сировини;
- зростання цін на енергоресурси;
- збільшення рівня забруднення навколишнього середовища;
- активне втручання держави в процеси ефективного використання природних ресурсів.

Зазначені зміни безпосередньо впливають на маркетингові стратегії підприємств, оскільки підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових умов.

Зростаючий вплив правового середовища особливо проявляється в таких аспектах, як:

- законодавчі акти, що регулюють підприємницьку діяльність;
- зростаючі вимоги з боку державних органів, що контролюють дотримання законів;

збільшення активності громадських організацій, що захищають інтереси споживачів і суспільства в цілому.

Правові обмеження значно впливають на тактику маркетингу, адже підприємства повинні дотримуватися численних норм і вимог, що можуть стати суттєвими бар'єрами для розвитку.

Зважаючи на постійні зміни зовнішнього середовища, важливим аспектом є не лише його аналіз, а й прогнозування. Прогнозування зовнішніх змін стало важливим елементом стратегічного планування підприємств, починаючи з 80-х років, коли компанії почали використовувати більш складні методи прогнозування, включаючи аналіз причинно-наслідкових зв'язків. Одним із найважливіших напрямів прогнозування стало визначення технологічних змін, особливо з появою нових технологій, як-от мікроелектроніка, що істотно змінила виробничі процеси.

До основних методів прогнозування належать:

дослідження думок експертів;

підрахунок ймовірностей;

екстраполяція статистичних даних;

виявлення кореляцій між різними економічними та соціальними змінними.

Зовнішнє середовище підприємства можна поділити на дві основні категорії: зовнішнє середовище та конкурентне середовище. Вони взаємодіють між собою, що може суттєво впливати на діяльність підприємства. Важливо мати чітке уявлення про структуру конкурентного середовища та систематизувати фактори, які на нього впливають, щоб уникнути хаосу в процесі аналізу та прогностики.

До складових конкурентного середовища належать:

структура конкуренції;

характеристика ринку;

соціальні фактори;

технологічні чинники;

договірні зобов'язання між підприємствами;
цінова політика;
політичні умови;
економічні умови.

Згідно з теорією М. Портера, важливими чинниками, що визначають прибутковість підприємства в конкурентному середовищі, є п'ять основних сил:

залежність від постачальників — наскільки компанія залежить від постачальників сировини, матеріалів або послуг;

залежність від покупців — ступінь впливу клієнтів на ціноутворення та умови;

замінники — наявність товарів або послуг, що можуть замінити продукцію компанії;

потенційні конкуренти — ймовірність появи нових конкурентів, які можуть заважати поточному бізнесу;

конкуренти на ринку — загальна інтенсивність конкуренції серед наявних гравців.

Ці сили визначають стратегічні можливості підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на його здатність отримувати прибуток.

Інтенсивність конкуренції на ринку залежить від кількох факторів:

наявність кількох або добре збалансованих конкурентів;

відсутність значного зростання ринку, що змушує компанії розділяти обмежений попит між собою;

схожість товарів, що дозволяє споживачам безперешкодно змінювати постачальника або марку;

високі постійні витрати на виробництво, що змушує підприємства зберігати великі обсяги виробництва для зниження витрат;

бар'єри входу — економічні, стратегічні чи емоційні перешкоди для нових гравців.

Ці фактори допомагають компаніям краще зрозуміти, як їм позиціонувати себе на ринку, а також у яких напрямках варто шукати можливості для росту чи зниження конкуренції.

Таким чином, аналіз політичних, правових, економічних та соціальних чинників, а також прогнозування змін зовнішнього середовища, допомагає підприємствам розробляти більш обґрунтовані та ефективні маркетингові стратегії.

1.3 Алгоритм розробки зовнішньоекономічної стратегії ЗЕД підприємства

У сучасних умовах глобалізації світової економіки підприємства все частіше змушені виходити на міжнародну арену для того, щоб забезпечити собі стійке місце на ринку та використати нові можливості для збуту своєї продукції. Вихід на зовнішні ринки відкриває нові перспективи, але й водночас ставить перед підприємствами низку складних завдань. Розробка ефективної політики міжнародного маркетингу та організація системи збуту з урахуванням нових потреб стає ключовим аспектом у досягненні успіху на зовнішніх ринках.

Підприємства, які раніше працювали лише на внутрішньому ринку, часто стикаються з серйозними труднощами при виході на зовнішні ринки, оскільки міжнародні угоди та поставки часто займають більше часу, вимагають використання нових видів транспорту, а також підпадають під вплив як місцевих, так і іноземних законодавчих актів. Це вимагає додаткових ресурсів і часу на налаштування нових процесів та адаптацію до специфіки міжнародних ринків.

Незважаючи на ці труднощі, розробка міжнародної стратегії збуту є необхідною умовою для досягнення успіху підприємства в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

Перший крок при розробці міжнародної стратегії збуту — це детальний аналіз зовнішнього оточення. Він включає оцінку макроекономічних та мікроекономічних факторів. До макроекономічних факторів відносяться

економічні, соціокультурні, політичні та технологічні умови. Мікроекономічні фактори — це стан ринку та конкурентне середовище. Ефективний аналіз зовнішнього середовища повинен також враховувати нові глобальні тенденції, які можуть змінювати структуру ринку, нових конкурентів, а також можливості для виходу на нові ринки. Цей підхід дозволяє підприємству приймати стратегічно обґрунтовані рішення.

Не менш важливим є аналіз внутрішніх факторів підприємства — його сильних і слабких сторін. Це допомагає виявити можливості для розвитку, а також загрози, які можуть виникнути в процесі міжнародної діяльності. Підприємство повинно чітко визначити свою конкурентну перевагу та оцінити технологічні й ресурсні можливості, потенційні обсяги продажів і прибутковість. Це дозволить зрозуміти, наскільки реальною є перспектива успішного виходу на зовнішні ринки.

Важливим етапом є визначення інтересів та очікувань різних зацікавлених осіб (акціонери, менеджери, працівники, споживачі). Різні групи можуть мати різні очікування щодо стратегій підприємства, його прибутковості чи масштабу. Зрозуміти, які інтереси необхідно врахувати, і налаштувати стратегію на їх узгодження, — це важлива частина ефективного планування. Тому, розробляючи міжнародну стратегію збуту, менеджери повинні забезпечити, щоб мета стратегії відповідала як зовнішнім умовам, так і внутрішнім можливостям підприємства.

Визначення бажаної частки експорту стосовно всього обсягу продажів. Це дозволить підприємству визначити, наскільки важливим є експортний напрямок для загальної стратегії розвитку. Чітке визначення цього параметра допоможе налаштувати ефективний маркетинг на зовнішніх ринках.

Далі необхідно ухвалити рішення щодо кількості ринків, на які підприємство буде виходити, а також оцінити, чи варто зосереджуватися на кількох конкретних зовнішніх ринках або ж на глобальному ринку. Перші етапи розвитку часто потребують концентрації зусиль на кількох ключових

ринках, що дозволяє знизити ризики і краще зрозуміти особливості міжнародних торгових умов.

Третім етапом є вибір країн для експортної діяльності. Рішення ґрунтується на таких факторах, як політична стабільність, рівень розвитку інфраструктури, рівень доходів населення та географічні умови. Зазвичай підприємства розглядають країни з високим потенціалом для збуту продукції і низькими бар'єрами для входу на ринок.

Вихід на зовнішні ринки є важливим етапом для підприємств, які прагнуть забезпечити собі стійке становище в умовах глобалізації. Розробка міжнародної стратегії збуту є складним, але необхідним кроком для досягнення успіху в міжнародній торгівлі. Важливими етапами цієї стратегії є аналіз зовнішнього середовища, оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також чітке визначення цілей і завдань щодо експорту. Кожен з цих етапів вимагає детального підходу, щоб підприємство могло успішно конкурувати на зовнішніх ринках і ефективно реагувати на зміни в глобальному середовищі. [23, с. 201].

Перед тим як вибрати іноземні ринки для виходу, підприємство повинно оцінити та проранжувати різні ринки за кількома критеріями. Основними параметрами для оцінки ринків є [24, с. 32]:

Привабливість ринку оцінюється через низку факторів, серед яких:

мова та культурні відмінності: різниця в мовних та культурних особливостях може впливати на ефективність маркетингових кампаній та взаємодію з клієнтами;

закони та нормативні акти: оцінка законодавчої ситуації в країні, зокрема щодо імпорту, митних процедур, патентного права та іншого;

географічне положення: близькість до основних торгових шляхів, наявність інфраструктури для транспортування та доставки товарів;

стабільність: політична та економічна стабільність є важливими факторами для запобігання ризикам, пов'язаним з інвестиціями та операціями на нових ринках;

схожість культурних традицій: схожість або відмінності в культурних звичаях та потребах споживачів, що може впливати на маркетингові стратегії.

Конкурентна перевага оцінюється за такими характеристиками:

ринкова стратегія підприємства: чи має підприємство унікальну пропозицію для нових ринків, що дозволить йому виділитися серед конкурентів;

наявність конкурентів: оцінка того, скільки конкурентів працюють на ринку і наскільки вони сильні;

етап життєвого циклу товару: продукти на різних етапах життєвого циклу можуть потребувати різних стратегій. товари на зрілому етапі можуть вимагати зниження ціни, тоді як нові товари можуть бути спрямовані на більш високий сегмент ринку.

Ризики, з якими може зіткнутися підприємство, можна поділити на два основні види:

інвестиційний ризик: оцінка можливості націоналізації підприємства, введення обмежень на виведення капіталу або зміни в податковій політиці;

операційний ризик: це ризики, пов'язані з економічними труднощами в країні, наприклад, девальвація валюти, економічний спад, страйки, природні катастрофи та інші фактори, які можуть вплинути на ефективність операцій.

Процес побудови каналу збуту на новому зовнішньому ринку можна розбити на шість основних кроків:

аналіз каналів збуту конкурентів — це детальне вивчення каналів збуту конкурентів. Це дозволить зрозуміти, як вони досягають успіху на ринку, які стратегії використовують, і які можливості для вдосконалення існують. Оцінка конкурентів проводиться в три етапи:

I етап: Складання бази даних про конкурентів. Це включає вивчення їхніх стратегій, цілей, слабких та сильних сторін, маркетингових позицій, відношення до інновацій та етики ведення бізнесу;

II етап: Оцінка сильних та слабких сторін конкурентів. Наприклад, конкурент може мати монополію на певну технологію, високий рівень сервісу,

швидкість поставок або кваліфікованих співробітників. Це дозволяє виявити, де підприємство може бути сильнішим за конкурентів;

III етап: Оцінка можливих дій конкурентів. Прогнозування їхніх майбутніх стратегій та тактик дозволить підприємству заздалегідь адаптувати свою стратегію для боротьби з конкуренцією.

Аналіз вимог клієнтів кінцевих споживачів. Це включає вивчення потреб клієнтів на зовнішньому ринку, а також вимог до товару чи послуги. Важливо зрозуміти, які саме характеристики товару будуть найбільш привабливими для кінцевих споживачів, і як ці потреби можуть змінюватися з часом.

Визначення обов'язків партнерів по каналу збуту. Оскільки канали збуту включають різні партнери, важливо визначити, які обов'язки та відповідальність покладаються на кожного партнера: від виробників та постачальників до дистриб'юторів та кінцевих продавців.

Вивчення всіх можливих каналів збуту. Підприємство повинно вивчити різні канали збуту на зовнішньому ринку — прямий експорт, дистриб'ютори, агенти, франчайзинг, ліцензування тощо. Вибір каналу збуту залежить від багатьох факторів, зокрема від типу товару, потенціалу ринку, рівня конкуренції.

Ухвалення рішення щодо партнерів по каналу збуту. Після аналізу всіх можливих варіантів, підприємство повинно прийняти рішення про вибір партнерів для збуту товару на зовнішньому ринку. Це можуть бути дистриб'ютори, агенти або інші партнери, з якими фірма має укласти контракти.

Переговори й підписання контрактів з обраними партнерами. Завершальний етап — це переговори з партнерами та підписання угод. Важливо, щоб умови контрактів були чітко прописані, включаючи всі аспекти поставок, оплат, обов'язків сторін і стратегічних цілей співпраці.

Стратегія збуту є головним довгостроковим планом дій підприємства стосовно партнерів і конкурентів на зовнішньому ринку [25, с. 305]. Вона включає:

деталізацію цілей збуту: це можуть бути цілі щодо частки ринку, рівня продажів, прибутковості;

вибір сегментів ринку: стратегії для різних сегментів можуть бути різними, зокрема для споживачів, які купують продукцію вищого класу, і для більш чутливих до ціни сегментів;

рішення щодо організації збуту: це включає вибір форм організації продажів (прямий експорт, через агента, франчайзинг) і угоди з іншими учасниками каналу збуту (дистриб'юторами, роздрібними мережами тощо).

Підприємство повинно також визначити систему каналів збуту, що дозволить ефективно доставляти продукцію кінцевим споживачам. Це включає вибір способів доставки, складування та поширення продукції, зокрема у відповідності до потреб і специфіки цільових ринків.

Успішний вихід на зовнішні ринки вимагає комплексного підходу до вибору ринків і побудови каналів збуту. Аналіз привабливості ринків, конкурентної переваги та ризиків допомагає підприємству зробити обґрунтований вибір. Побудова ефективної системи збуту на міжнародних ринках — це результат не лише аналізу конкурентів та клієнтів, але й правильно обраної стратегії взаємодії з партнерами та потенційними покупцями [26, с. 150].

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є складним процесом, що вимагає всебічного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на успіх підприємства на міжнародних ринках. Одним з основних етапів при розробці стратегії є аналіз маркетингового середовища, яке включає як мікросередовище, так і макросередовище. Обидва ці компоненти мають безпосередній вплив на формування комплексу маркетингу і реалізацію маркетингових заходів.

Маркетингове середовище складається з сукупності факторів, які діють за межами підприємства, але істотно впливають на його діяльність. Розрізняють два основних типи середовища: мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище складається з тих елементів, які безпосередньо взаємодіють з підприємством і можуть бути безпосередньо впливати на його стратегію. До основних компонентів мікросередовища відносять:

клієнти (споживачі) це основні покупці продукції та послуг підприємства. Клієнти можуть бути розподілені на п'ять основних типів ринків, на яких підприємство може діяти:

споживчий ринок — окремі особи та домогосподарства, що купують товари для особистого споживання.

ринок виробників — підприємства, що купують продукцію для використання в процесі виробництва.

ринок проміжних продавців — підприємства, які купують товари для перепродажу.

ринок державних установ — державні організації, що купують продукцію для комунальних потреб або для передачі соціально незахищеним верствам населення.

міжнародний ринок — закордонні споживачі, підприємства, постачальники та державні організації.

Конкуренти - аналіз конкурентів є важливою складовою мікросередовища, оскільки підприємство повинно бути в змозі протистояти існуючим і потенційним конкурентам. Важливо зрозуміти, яка частка ринку належить кожному конкуренту, а також оцінити переваги конкурентів у таких сферах, як:

функціональна якість продукції;

обслуговування клієнтів;

строки поставок;

ціна товару. оцінка цих факторів допоможе визначити, чи має підприємство достатні конкурентні переваги, щоб здобути попит на зовнішньому ринку.

Постачальники є важливим елементом мікросередовища, оскільки саме від їхньої надійності та ефективності постачання залежить безперервність виробничого процесу. Підприємства повинні будувати надійні стосунки з

постачальниками, які забезпечують своєчасне постачання матеріалів, компонентів, технологій та інших ресурсів.

Маркетингові посередники - це різні організації, які допомагають підприємству в просуванні, збуті та поширенні продукції серед кінцевих споживачів. Серед маркетингових посередників можуть бути оптовики, роздрібні продавці, дистриб'ютори, рекламні агенції та інші організації, що підтримують збут продукції.

Макросередовище характеризує фактори, що діють на глобальному чи національному рівні і мають вплив на підприємства в будь-якому секторі. До основних компонентів макросередовища належать:

Включають зміну населення, його склад за віком, статтю, соціально-економічним статусом. Вивчення демографії допомагає зрозуміти, які групи споживачів можуть бути найбільш зацікавленими в продуктах підприємства, а також передбачити зміни в попиті на продукцію через демографічні трансформації.

Економічна ситуація в країні та на світовому рівні впливає на платоспроможність населення, зміни в обсягах і структурах споживчого попиту. Фактори економічної політики, рівень інфляції, безробіття та інші аспекти впливають на можливості підприємства продавати свою продукцію.

Це природні ресурси та екологічні умови, які можуть впливати на виробничі процеси підприємства, постачання сировини, енергетичні ресурси, а також на стратегії щодо сталого розвитку.

Зміни у технологіях та інновації мають значний вплив на продуктивність і конкурентоспроможність підприємств. Це включає нові технології виробництва, вдосконалення транспортних та комунікаційних систем, а також наявність нових можливостей для розробки нових продуктів.

Соціокультурні фактори включають в себе зміни в суспільних тенденціях, культурних нормах, стилях життя, а також різноманітні вподобання та звички споживачів. Успішна компанія повинна орієнтувати свою стратегію на потреби та очікування своїх цільових клієнтів.

Включають політичну стабільність, законодавчі акти, торговельні обмеження, митну політику, регулювання бізнесу та інші державні регуляції. Законодавчі зміни можуть впливати на можливість ведення бізнесу, умови імпорту та експорту, а також на загальний клімат для інвесторів.

Враховують глобальні тенденції, такі як глобалізація ринків, міжнародна конкуренція, економічні союзи, торговельні угоди та інші міжнародні чинники, що визначають правила гри на зовнішніх ринках.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища є важливою частиною стратегії ЗЕД, оскільки він дозволяє підприємству чітко зрозуміти свої можливості та виклики на зовнішніх ринках. Після цього фірма має розробити стратегію, що охоплює такі аспекти:

визначення цілей стратегії: наприклад, збільшення частки ринку, освоєння нових ринків, підвищення конкурентоспроможності продукції;

аналіз ресурсних можливостей підприємства: оцінка наявних ресурсів (фінансових, людських, технологічних) для реалізації стратегії;

вибір цільових ринків: рішення про вихід на нові міжнародні ринки, вибір найбільш привабливих країн для експорту;

розробка маркетингових заходів: створення маркетингової стратегії для просування продукції на зовнішніх ринках, враховуючи вимоги та звички місцевих споживачів.

Врахування факторів мікросередовища та макросередовища допомагає підприємству адаптувати свою стратегію до змін на міжнародному ринку і підвищити шанси на успіх.

Маркетингові посередники відіграють важливу роль у просуванні товарів і послуг підприємства на ринок. Вони забезпечують необхідні зв'язки між виробником і кінцевим споживачем, допомагаючи здійснювати збут, покращувати доступність товарів, знижувати витрати та ризики. Основні види маркетингових посередників, що можуть бути залучені до зовнішньоекономічної діяльності підприємства, включають:

Ці посередники допомагають підприємству знаходити клієнтів і/або безпосередньо продавати товар. Вони забезпечують зручність у місці, часі та процедурі покупки для кінцевих споживачів, знижуючи витрати і полегшуючи процес продажу.

Агентські фірми виступають від імені та за рахунок підприємства, що виробляє товар. Вони можуть включати маркетингові дослідження, рекламні агентства, фірми, що надають консультації з питань маркетингу, а також інші організації, які здійснюють просування товарів.

Це посередники, які займаються пошуком контрагентів, в тому числі покупців та продавців, забезпечуючи угоди між ними.

Дистриб'ютори купують товари в великих обсягах у виробників і займаються їх подальшим збутом. Вони працюють на основі оптових закупівель і представляють інтереси виробників на ринку.

Дилери є агентами великих корпорацій, які закупають товари оптом і займаються їх продажем в роздріб.

Комісійні фірми виконують разові доручення, виступаючи за рахунок підприємства, що надає товари чи послуги, і здійснюють їх просування від свого імені.

До цього типу посередників належать банки, страхові компанії, кредитні установи, які допомагають підприємствам фінансувати угоди та страхувати підприємницькі ризики.

Маркетингові посередники не лише здійснюють просування товарів, але й допомагають налагоджувати ефективні комунікації між виробниками і споживачами, що є важливим для успіху на зовнішніх ринках. Тому вибір відповідних посередників є одним з ключових елементів стратегії збуту на міжнародному ринку.

Контактні аудиторії — це групи або організації, що мають інтерес до підприємства чи можуть впливати на його здатність досягати поставлених цілей. Контактними аудиторіями можуть бути:

спонсори;

негативно налаштовані організації (наприклад, організації захисту прав споживачів);

фінансові кола (інвестори, банки);

робітники підприємства.

Ці аудиторії можуть допомогти чи створити бар'єри для підприємства, тому важливо вести з ними активну комунікацію, щоб забезпечити підтримку чи мінімізувати негативний вплив.

Макросередовище — це сукупність зовнішніх факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства, але які підприємство не може контролювати. Вони визначають зовнішні умови, в яких підприємство функціонує. Ключові фактори макросередовища:

Рівень науково-технічного прогресу впливає на можливості підприємства щодо впровадження нових технологій і стандартів. Технологічні нововведення можуть зміцнити конкурентний статус підприємства, змінюючи ринок і створюючи нові можливості для розвитку.

Політико-правове середовище сюди належать усі правові норми, що регулюють бізнесову діяльність, зокрема:

Антимонопольне законодавство — необхідне для забезпечення здорової конкуренції.

Податкове законодавство — ставки податків і види податків, що можуть впливати на прибутковість підприємства.

Вимоги до стандартизації — норми якості продукції, екологічні та здоров'я-захисні стандарти.

Митна політика — правила і вимоги для імпорту та експорту товарів.

Кожна країна має свою унікальну культуру, традиції, звичаї та сприйняття продукції. Вивчення цих аспектів є важливим для того, щоб продукція правильно сприймалась кінцевим споживачем і була відповідною до місцевих культурних норм.

Вивчення вікових категорій, рівня освіти, структури сімей та інших демографічних аспектів допомагає підприємству краще адаптувати свої стратегії до потреб певних груп населення.

Включають кліматичні умови, наявність природних ресурсів, екологічну ситуацію в країні. Це важливо для розуміння, як географічні та природні умови можуть впливати на виробництво і логістику товарів.

Сюди входять глобальні події, такі як війни, міжнародні санкції, конфлікти, рішення міжнародних організацій, що можуть змінювати бізнес-середовище на міжнародних ринках.

Після аналізу зовнішнього середовища підприємство переходить до аналізу свого внутрішнього середовища. Основні аспекти внутрішнього середовища, що вимагають оцінки:

Розуміння минулого розвитку компанії допомагає передбачити її здатність адаптуватися до нових умов.

Включає структуру компанії, її управлінські процеси, культурні та соціальні аспекти всередині підприємства.

Оцінка ефективності виробничих процесів, ресурсів і потужностей підприємства.

Визначення фінансової стійкості підприємства, його можливостей для залучення інвестицій і реалізації стратегій.

Оцінка поточної ситуації на ринку збуту, вивчення конкурентних переваг підприємства, позицій на ринку.

Ці елементи допомагають підприємству оцінити свої сильні та слабкі сторони, визначити можливості для зростання та загрози, які можуть виникнути на зовнішньому ринку. Виявлення таких аспектів дозволяє сформулювати реалістичні цілі і стратегії для розвитку на міжнародному рівні.

Внутрішній і зовнішній аналіз — це основа для розробки успішної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Розуміння факторів мікросередовища, макросередовища і внутрішнього стану підприємства

дозволяє ефективно адаптувати маркетингові стратегії до змін на ринку та забезпечити конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Наступним етапом є проведення SWOT-аналізу, результати якого представляються у вигляді матриці SWOT (рис 1.1) [32].

Матриця SWOT є потужним інструментом для стратегічного планування, SWOT-аналіз є основою для розробки стратегії ЗЕД, оскільки дозволяє компанії оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на її діяльність на міжнародних ринках. Правильне використання матриці SWOT допомагає сформулювати чіткі цілі, завдання і стратегії для виходу на нові ринки, покращення конкурентоспроможності і досягнення довгострокового успіху на зовнішніх ринках.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Сильні сторони і можливості	Слабкості й можливості
Загрози	Сильні сторони і погрози	Слабкості й погрози

Рисунок 1.1 - Матриця SWOT-аналізу

Джерело: Сформовано автором на основі [32]

Алгоритм розробки стратегії представлений у таблиці 1.1 [47, с. 79].

Удосконалення стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є важливим етапом для підприємства, яке прагне підтримувати свою конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Однак цей процес вимагає ретельного аналізу існуючих підходів та виявлення можливих недоліків, що можуть обмежувати ефективність діяльності компанії.

Таким чином, вдосконалення стратегії ЗЕД передбачає глибокий аналіз існуючих недоліків і обґрунтовану зміну стратегії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб підприємства.

Таблиця 1.1 - Алгоритм розробки зовнішньоекономічної стратегії підприємства

Назва етапу	Сутність етапу	Результат
1	2	3
Аналіз зовнішнього середовища	<p>Додавання переліку факторів зовнішнього середовища.</p> <p>Збір і узагальнення інформації про складність факторів зовнішнього середовища.</p> <p>Оцінка характеру впливу й значення фактору для підприємства.</p>	Додавання переліку можливостей і погроз у зовнішнім середовищі.
Аналіз внутрішнього середовища	<p>Аналіз потенціалу підприємства в розрізі функціональної сфери.</p> <p>Оцінка факторів внутрішнього середовища.</p> <p>Порівняльний аналіз діяльності підприємства й основних конкурентів для виявлення переваг.</p>	Установлення профілю діяльності підприємства. Додавання переліку сильних і слабких характеристик роботи підприємства.
Розробка матриці SWOT – аналізу	Визначення парних комбінацій сильних, слабких сторін з можливостями погрозами в кожному полі матриці	Аналіз переліку стратегічних проблем підприємства. Одержання стратегічних альтернатив розвитку підприємства залежно від ринкових умов.

Джерело: Сформовано автором на основі [47]

Економічне середовище є однією з ключових складових макросередовища, адже саме від нього залежить купівельна спроможність населення та рівень попиту на товари і послуги. Зрозуміло, що при виході на зовнішні ринки підприємство повинно здійснити ретельний аналіз економічної ситуації в кожній конкретній країні, що його цікавить. Цей аналіз дозволяє краще зрозуміти, які економічні фактори можуть вплинути на ефективність діяльності компанії.

Якщо підприємство вже працює на зовнішньому ринку, необхідно постійно відслідковувати зміни в економічному середовищі цих країн, оскільки навіть незначні економічні коливання можуть значно вплинути на попит,

витрати та прибутковість. Вивчення економічної ситуації на певному ринку включає низку важливих аспектів.

Структура народного господарства. Знання структури економіки країни, тобто того, які сектори (промисловість, сільське господарство, послуги) домінують у її економіці, допомагає зрозуміти, які продукти або послуги можуть бути затребувані. Наприклад, у країнах з розвинутою промисловістю зростає попит на технічні та інженерні рішення, в той час як у сільськогосподарських країнах можуть бути затребувані агротехнології та обладнання для сільського господарства.

Стан фінансової системи. Рівень розвитку фінансової інфраструктури, наявність стабільних банківських установ, системи кредитування і доступність фінансування можуть суттєво впливати на здатність підприємства здійснювати операції в країні, а також на фінансові ризики, пов'язані з інвестиціями.

Рівень інфляції. Високий рівень інфляції може призвести до зростання вартості сировини, матеріалів та робочої сили, що може збільшити витрати виробництва. Крім того, інфляція негативно впливає на купівельну спроможність населення, що знижує попит на деякі види товарів і послуг.

Конвертованість національної валюти. Проблеми з конвертованістю валюти можуть призвести до труднощів у здійсненні міжнародних розрахунків, збільшення валютних ризиків та підвищення витрат на здійснення фінансових операцій.

Рівні доходів і зайнятості населення. Ці показники безпосередньо визначають попит на споживчі товари та послуги. Високий рівень доходів створює сприятливі умови для продажу товарів середнього та високого цінового сегменту, в той час як низький рівень доходів обмежує попит на преміум-продукцію і орієнтує на бюджетні варіанти.

Розвиток ринку капіталу. Сприятлива економічна ситуація на ринку капіталу може забезпечити доступ до фінансування для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках, і дозволити залучати інвестиції для розширення діяльності.

Очікувані зміни в кон'юктурі ринку. Прогнозування змін у попиті, в цінах або наявності ресурсів дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії до майбутніх економічних змін. Це може включати як сезонні коливання попиту, так і довгострокові тренди.

Для успішної роботи на зовнішніх ринках необхідно не лише здійснити початкове дослідження економічного середовища, але й регулярно моніторити зміни, що відбуваються в цих країнах. Наприклад, зміни в економічній політиці (фіскальні, монетарні заходи), нові податкові закони або інші державні ініціативи можуть мати значний вплив на бізнес, тому важливо бути готовими до швидкої адаптації стратегій та оперативних рішень.

Таким чином, для підприємства, яке прагне виходити на зовнішні ринки, особливо важливо чітко розуміти всі економічні чинники, що можуть вплинути на його діяльність, і забезпечити постійний моніторинг економічної ситуації в країнах, де воно працює. Тільки так можна мінімізувати ризики та оптимізувати стратегії розвитку на зовнішньому ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

2.1 Характеристика підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», засноване в 1995 році, спеціалізується на виробництві облицювальних і утеплюючих матеріалах нового покоління для обробки фасадів і внутрішнього оздоблення приміщень, а також на виробництві продукції для будівництва та продажу побутової хімії, фарби, лаки, авто-хімія тощо [2].

Завдяки постійному процесу інвестування в оновлення виробничої бази, розширенню асортименту і контролю якості продукції, підвищенню рівня кваліфікації спеціалістів зростає рівень обслуговування споживачів.

Замовниками є багато відомих будівельно-монтажних організацій, промислові підприємства і торгові компанії України та інших країн.

Продукція ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» використовується підприємствами Києва, Харкова, Одеси, Дніпропетровська, Черкас та інших міст України. Підприємство пропонує побутову хімію, фарби, лаки, авто-хімія, цеглу, декоративні дошки, гнучку панель, мозаїку, системи утеплення, термопанелі, тощо. Широкий спектр і різноманітність форм і фактур доповнює велика кольорова гама – більше 300 варіантів кольорових рішень.

Протягом останніх чотирьох років ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» продає продукцію. в країни арабського світу, такі як Саудівська Аравія, Об'єднані Арабські Емірати, Кувейт, Ліван, Іран, Катар; у країни Африки, такі як Лівія, Уганда, Нігерія, а також у Францію, Ірландію, Грузію, Казахстан, Киргизстан, Литву, Молдову та Румунію. Керівництво підприємства постійно приймає участь у міжнародних виставках, на яких самостійно виставляє кращі зразки продукції або веде пошук нових партнерів.

Вся вироблена продукція конкурентоспроможна на світовому ринку та відповідає державному стандарту України, що підтверджують отримані

сертифікати відповідності ДСТУ, а також міжнародному стандарту якості згідно сертифікату ISO 9001-2020.

ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» зарекомендувала себе на внутрішньому й зовнішньому ринках як виробник і постачальник побутової хімії, фарб, лаків, авто-хімії, високоякісних облицювальних й утеплюючих матеріалів. У цей час має широку мережу постачальників і покупців по всій території України. Однак представники компанії на цьому не зупиняються й продовжують швидко розширювати свою мережу в інших країнах.

Продукція ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» орієнтована на професійних покупців і представників роздрібної торгівлі. У порівнянні з іншими фірмами ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» надає покупцям ряд переваг, до яких належить вигідне сполучення ціни і якості, різноманітні асортименти представлених товарів, а також покупка товару як великими, так і маленькими партіями.

Вище керівництво ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» складається з генерального директора й начальників відділів, до таких відносяться заступник директора по виробництву, головний інженер, фінансовий директор, начальник служби маркетингу.

Однією з характерних рис компанії є залучення молодих фахівців, що яскраво показує таблиця 2.1. Велике значення також надається підготовці спеціалістів потрібних спеціальностей, та підвищенню кваліфікації існуючого персоналу.

ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» є виробником та продажу побутової хімії, фарби, лаків, авто-хімія, високоякісних облицювальних й утеплюючих матеріалів та продукції для будівництва тощо. Асортимент матеріалів широкий, вони вже успішно застосовуються для облицювання офісів, адміністративних приміщень, торговельних залів, вітрин і фойє, а також виробничих приміщень із нормальними кліматичними умовами, комп'ютерних залів, лікарень, приміщень для відпочинку, кафе, ресторанів.

Крім облицювальних й утеплюючих матеріалів підприємство випускає побутову хімію, фарби, лаки, авто-хімію, системи утеплення та продукцію для будівництва тощо. Новим кроком у номенклатурі продукції став випуск термопанелей для будівельних організацій.

Таблиця 2.1 - Структура працівників ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

Найменування	У відсотках до загальної чисельності працівників
До 30 років	87
від 30 до 40 років	5
від 40 до 50 років	5
від 50 років і більше	3
По стажу роботи за спеціальністю:	
До 5 років	78
З 5 до 10 років	12
З 10 до 15 років	5
З 15 до 20 років	2,1
Понад 20 років	2,9
За освітою:	
Вище	32
Середнє й середнє спеціальне	68

Джерело: сформовано автором

Дані таблиці 2.1 свідчать, що основний склад працівників підприємства становлять люди до 30 років. Відсоток молодих працівників явно дуже великий. Основну частину працівників становлять люди зі стажем роботи до 5 років, які мають вищу, або незакінчену вищу освіту.

Вся продукція сертифікована й відповідає українським і міжнародним стандартам по зовнішньому вигляду, техніці безпеки й екології.

Високо конкурентна стратегія просування товарів є вирішальним чинником при формуванні асортименту, і значення цього фактору підсилиться ще більше в найближчому майбутньому. Багато покупців цінують можливість придбання товарів високої якості по більше доступній ціні, чим товари інших виробників.

Збільшення продажів можна досягти за допомогою концентрації товарів під власним брендом на міжнародному ринку, а також пропозиція існуючим клієнтам альтернативи у вигляді вигідного сполучення ціни і якості на товари [5].

Покупців ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» досить багато, наведемо найбільших.

У місті Харкові: ТОВ «Веда», ТОВ «ТЕХНОЛ», Едісон трейд, Інтерсвіт, НП «Дарунка»; у Києві: Спс-Буд, ООО «Укрсвітлопроект», Будленд-Україна; в Одесі: Стройресурси й ТОВ «Баско»; у Дніпропетровську: Ганза-Україна, 21 століття, Контраст-Дніпро; Чернівці: ТОВ «Грико»; Львів: ТОВ «Совакс» ; Полтава: ТОВ ЭСТ.

Конкурентами підприємства є торговельні марки «ULTRALIGHT system», «ELECTRUM», «ОВАЛ» «САМСА» «VEGA» Польща.

На ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» відпрацьована реклама пропонованого товару, а також проводяться виставки продукції, інтернет-анонси по видах виробів, використанню й номенклатурі.

У ринковій економіці маркетингу належить провідна роль, що являє собою систему керування виробничо-збутовою діяльністю будь-якого підприємства.

На ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» розроблений комплекс заходів щодо регулювання контролю варіантності цін для оптових покупців, згідно з укладеними договорами, яким надається знижка. За рахунок цього підприємство здобуває покупця-оптовика. Існує аналіз асортименту купівельного попиту, тому всі вироби реалізуються.

Фінансовий директор, як координатор економічної й бухгалтерської служби використовує всі можливості для повного аналізу збуту продукції.

Розробка маркетинг плану базується на комплексному вивченні ринкових цін на товари й послуги, служба фінансового відділу й відділу маркетингу проробляють основні показники, що характеризують стан кон'юнктури ринку, що, мабуть, є найбільш важливим стратегічним показником або критерієм, що

акумулює. Рух цін впливає на зміну обсягу продажів і пропозиції продукції на ринок, попит на неї й рівень споживання.

Фінансовий аналіз передбачає оцінку інвестицій з точки зору конкретної компанії, яка планує отримати визначені фінансові результати від вкладення своїх коштів. Окрім визначення прибутковості інвестиційного проекту, основними завданнями фінансового аналізу є розробка фінансових планів, що враховують потреби в капіталі, пошук джерел його покриття, аналіз грошових потоків, а також оцінка проекту через призму ліквідності, ефективності та фінансових ризиків [12, с. 77].

Фінансова стійкість підприємства на ринку значною мірою залежить від його ділової активності, яка в свою чергу визначається розміром і охопленням ринків збуту, діловою репутацією компанії, виконанням планів щодо основних економічних показників, а також ефективністю використання ресурсів і стабільністю економічного розвитку.

Аналіз ділової активності включає вивчення динаміки та рівнів різних коефіцієнтів оборотності, серед яких важливими є коефіцієнти оборотності активів, основних засобів, оборотних коштів, сировини та матеріалів, готової продукції і дебіторської заборгованості.

Такий переписаний текст містить зміни у формулюваннях і структурі, що підвищує його унікальність [2, с. 85]. Проведемо аналіз ділової активності на ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» (табл. 2.2).

Аналіз коефіцієнтів оборотності активів на підприємстві показав, що в 2023 році повний цикл виробництва та обігу відбувається 0,97 раз.

В 2022 році – 0,78 раз, а в 2023 році ще на 0,06 раз менше. При цьому оборотність активів у днях збільшується, в 2021 році вкладені активи знову приймають грошову форму за 371,1 день, в 2022 році – за 461,5 день, в 2023 році – за 500 днів. Аналіз коефіцієнтів оборотності основних засобів показав, що підприємство в 2021 році отримувало 5,33 грн виручки з кожної 1 грн, вкладеної в основні засоби. В 2022 році цей показник став 4,94 грн, а в 2023 році – 4,42 грн.

Таблиця 2.2 - Аналіз ділової активності підприємства

Показники	2021р	2022р	2023р	Абсолютні зміни		Відносні зміни	
				2022/ 2021рр	2023/ 2022рр	2022/ 2021рр	2023/ 2022рр
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,97	0,78	0,72	-0,19	-0,06	-19,6	-7,3
2. Оборотність активів (у днях)	371,1	461,1	500	90	38,9	24,3	8,3
3. Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,33	4,94	4,42	-0,39	-0,52	-7,3	-10,6
4. Оборотність основних засобів (у днях)	67,5	72,9	81,4	5,3	8,6	7,8	11,8
5. Коефіцієнт оборотності обігового капіталу	1,22	0,97	0,89	-0,3	-0,1	-20,5	-8,2
6. Оборотність обігового капіталу (в днях)	295,1	371,1	404,5	76,1	33,4	25,8	8,9
7. Коефіцієнт оборотності сировини і матеріалів	2,43	1,74	1,48	-0,7	-0,3	-28,4	-14,9
8. Оборотність сировини і матеріалів (у днях)	148,15	206,90	243,24	58,7	36,3	39,7	17,6
9. Коефіцієнт оборотності готової продукції	168,7	102,67	89,66	-66,0	-13,0	-39,1	-12,7
10. Оборотність готової продукції (у днях)	2,13	3,51	4,02	1,4	0,5	64,3	14,5
11. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,79	1,47	1,46	-0,3	-0,1	-17,9	-0,7
12. Оборотність дебіторської заборгованості (в днях)	201,12	244,90	246,58	43,8	0,9	21,8	0,7
13. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,73	1,73	1,75	0,0	0,02	0	1,15

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
14. Оборотність власного капіталу (в днях)	208,09	208,09	205,71	0,0	2,9	0	-1,14
15. Тривалість операційного циклу (в днях)	351,40	455,30	493,83	103,9	38,53	29,56	8,46
16. Тривалість фінансового циклу (в днях)	201,12	244,90	246,58	43,78	1,68	21,77	0,69

Джерело: сформовано автором

Зниження рівня фондівдачі свідчить про недостатній обсяг продажів або про занадто високий рівень капітальних вкладень. Коефіцієнти оборотності оборотного капіталу також знизилась. За 2022 рік коефіцієнт знизився на 20,5%, а в 2023 році – ще на 8,2%. При цьому, оборотність оборотного капіталу в днях в 2022 році збільшилась на 25,8%. Коефіцієнти оборотності сировини і матеріалів та готової продукції значно знизилась в 2022 році (на 28,4% та 39,1% відповідно), в 2023 році цей показник знизився ще на 14,9% та 12,7% відповідно.

Кількість днів, необхідних для прийняття готовою продукцією грошової форми в 2023 році збільшилась на 64,3%, тобто 3,51 день, коли в минулому році цей показник був 2,13 днів. В 2023 році цей показник збільшився ще на 0,5 днів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також знижується (на 0,3 та 0,1 в 2022 та 2023 роках відповідно). Оборотність дебіторської заборгованості у днях зростає і в 2022 році досягла 246,58 днів, що на 45,46 днів менше, ніж в 2020 році. Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2021 році 2022 році не змінився, а в 2023 році збільшився на 1,15%. Оборотності власного капіталу в днях в 2023 році скоротилась на 1,14%.

Операційний цикл – період часу між придбанням запасів для здійснення діяльності та отриманням коштів від реалізації виробленої з них продукції. Таким чином, в середньому на виробництво, продажу та оплату роботи в 2020

році необхідно було 351,4 дня, в 2022 році – 455,3 днів, в 2023 році – 493,83 дні. Тривалість фінансового циклу показує час, протягом якого грошові кошти відвернені з обороту.

На рис. 2.1 зображена тривалість операційного та фінансового циклів на ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».

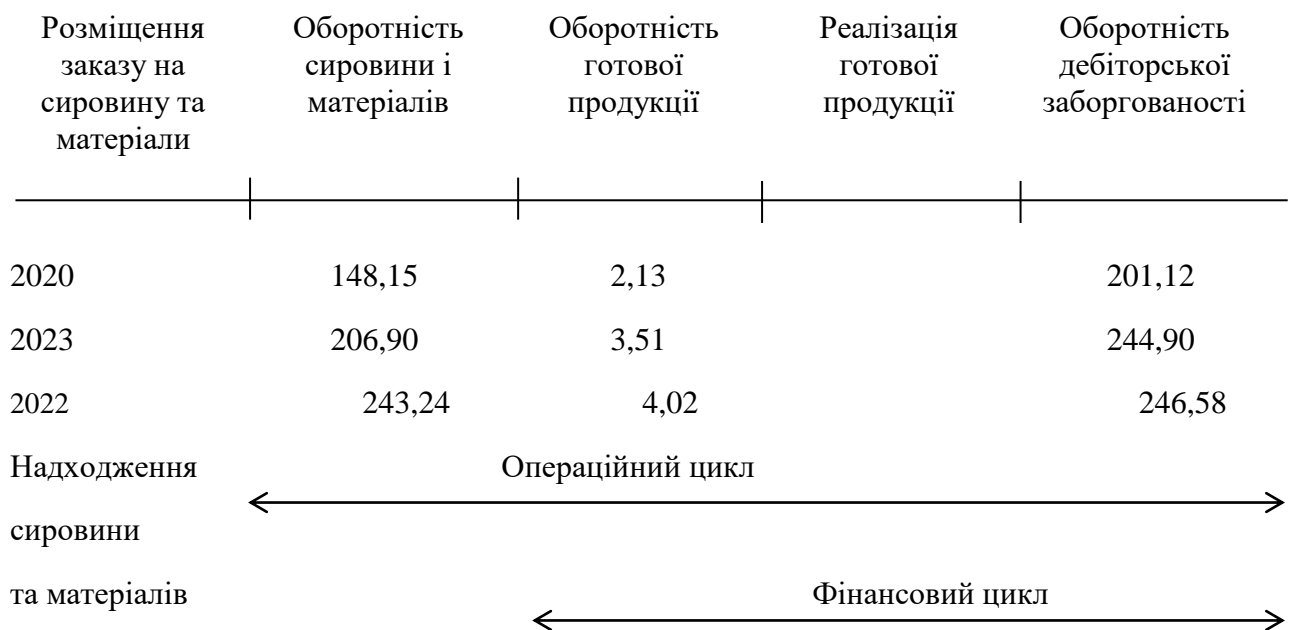


Рисунок 2.1 - Тривалість операційного та фінансового циклів

Джерело: сформовано автором

Оскільки фінансовий цикл триває менше операційного, то можна зробити висновок, що існує кредиторська заборгованість, тобто підприємство спочатку отримує аванс від покупців.

В динаміці операційний цикл в 2022 році збільшився на 29,56% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшився ще на 8,46%. Фінансовий цикл в динаміці зріс на 21,76% порівняно з 2021 роком, а в 2023 році збільшився менше ніж на 1%. Подовження фінансового та операційного циклів в динаміці розглядаються як негативні показники в роботі підприємства. Операційний цикл може бути знижений за рахунок прискорення виробничого циклу,

прискорення реалізації готової продукції і прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

Ділова активність виступає найважливішим чинником, що визначає фінансову стабільність підприємства. На даний фактор впливають: стійкість економічного зростання, дотримання заданих темпів розвитку підприємства, ступінь виконання прийнятих планів виробництва, рівня ефективності використання наявних ресурсів виробництва, широта ринків збуту продукції підприємства, включаючи наявність поставок продукції на експорт, наявність конкретних перспектив розвитку підприємства [11, с. 55].

В цілому, можна сказати про негативну динаміку розвитку підприємства. Про це свідчать коефіцієнти оборотності всіх показників, крім власного капіталу, які поступово знижуються, особливо в 2022 році в порівнянні з 2023 роком.

2.2 Аналіз господарської та маркетингової діяльності ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

Базою для оцінки фінансового стану ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» є баланс і звіт про фінансовий результат.

Даний розділ містить у собі аналіз абсолютних і відносних показників прибутковості підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».

Абсолютним показником служить сума прибутку. По відповідним звітам за попередній і аналізований роки проводиться зіставлення валового прибутку (збитку), прибутку (збитку) від операційної звичайної і надзвичайної діяльності, чистого прибутку (збитку). Вихідні дані і розрахунки розміщуємо в таблиці 2.3.

У звітному році на підприємстві валовий прибуток зменшився на 292,2 тис. грн, що свідчить про негативні процеси на підприємстві ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», також зменшився прибуток від операційної діяльності на 238,6 тис. грн., що свідчить про погіршення діяльності підприємства, не

зв'язаної з інвестиційною і фінансовою діяльністю, а також на 187,3 тис. грн зменшився прибуток від звичайної діяльності, що свідчить про стабільність діяльності підприємства. В наслідок цих факторів зменшився чистий прибуток на 185,8 тис. грн, або по темпу приросту на -93,89%.

Такі різкі негативні зміни можна пояснити фактором сезонності товарів. Тобто аналізуючи період можна охарактеризувати як не сприятливий період для будівних і ремонтних робіт.

Таблиця 2.3 - Аналіз чистого прибутку (збитку)

Найменування показника	За попередній рік	За звітний рік	Відхилення від попереднього року	
			тис. грн.	%
1. Валовий прибуток (збиток)	420,7	128,5	-292,2	-69,46
2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	315,2	76,6	-238,6	-75,70
3. Прибуток (збиток) від участі в капіталі	0	0	0	-
4. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	219,9	32,6	-187,3	-85,18
5. Податок на прибуток	-22	-20,5	1,5	-6,82
6. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності після оподаткування	197,9	12,1	-185,8	-93,89
7. Надзвичайний прибуток (збиток) після оподаткування	0	0	0	-
8. Чистий прибуток (збиток) (6+7)	197,9	12,1	-185,8	-93,89

Джерело: сформовано автором

Відносним показником прибутковості є рентабельність. Аналіз рентабельності варто проводити за показниками, що наведені далі. Розрахунки представлені у таблиці 2.4.

1. Загальна рентабельність підприємства:

$$P_3 = (P_{зв} \div \Sigma M_{ср}) \times 100 \quad (2.1)$$

де Пзв – прибуток від звичайної і надзвичайної діяльності до оподаткування;

$\Sigma \bar{M}$ – середня вартість майна підприємства (валюта балансу).

2. Чиста рентабельність підприємства (Рч):

$$Рч = (Пч \div \Sigma M_{ср}) \times 100 \quad (2.2)$$

де Пч – чистий прибуток підприємства.

3. Чиста рентабельність власного капіталу (Рч.в.к.):

$$Рч.в.к. = (Пч \div KB_{ср}) \times 100 \quad (2.3)$$

де \bar{KB} – середня вартість власного капіталу (підсумок розділу I пасиву).

4. Загальна рентабельність виробничих фондів (Рв.ф.):

$$Рв.ф. = (Пзв \div Vф) \times 100 \quad (2.4)$$

де Vф – середня вартість виробничих фондів. Розраховується як середньоарифметична величина залишкової вартості основних засобів (розділ I активу) і середньорічних залишків матеріальних оборотних коштів (стор. 100-140) на початок і кінець року.

Таблиця 2.4 - Оцінка рентабельності підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

№	Найменування показника	1 кв. 2023 р.	2 кв. 2023 р.	3 кв. 2023р.	4 кв. 2023 р.
1	Загальна рентабельність підприємства, %.	4,25	21,82	42,59	4,57
2	Чиста рентабельність підприємства, %.	4,25	19,63	38,33	1,69
3	Чиста рентабельність власного капіталу, %.	5,39	15,95	42,96	1,85
4	Загальна рентабельність виробничих фондів, %.	29,78	111,31	96,51	12,77

Джерело: сформовано автором

Загальна рентабельність підприємства склала 4,57% за звітний та 30,8% за попередній періоди. Зменшення рентабельності підприємства свідчить про зниження прибутковості підприємства.

Порівняємо загальну рентабельність з чистою. За 2023 року загальна рентабельність на 2,88% вище чистої, це свідчить про те, підприємство має достатньо широкую структуру використання прибутку.

Порівняємо економічну рентабельність всього капіталу і фінансову рентабельність власного капіталу. Рентабельність власного капіталу на початок 2023 року більше рентабельності всього капіталу на 0,37%, а на кінець 2023 року на 2,72% менше, що свідчить про недостатню кількість власних коштів на підприємстві для погашення обов'язків.

Для більш наглядного аналізу представимо отриманні результати рентабельності у вигляді графіка.

Із графіка видно, що всі показники рентабельності за 2023 року значно знизились, а такі показники, як чиста рентабельність підприємства і чиста рентабельність власного капіталу навіть зменшилися нижче тих значень, які були на початку діяльності підприємства. Таким чином, 2023 року можна назвати над неприбутковим.

Характеристика прибутковості доповнюється аналізом ефективності управління підприємством. Для цього за звітний і попередній роки розраховуються наступні показники (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності управління

№	Найменування показника	1 кв. 2023 р.	2 кв. 2023 р.	3 кв. 2023 р.	4 кв. 2023 р.
1	Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції (обороту),%.	2,41	4,2	2,41	1,15
2	Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції, %.	7,72	8,28	9,56	7,26
3	Прибуток від звичайної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції, %.	2,41	4,67	6,67	3,09

Джерело: сформовано автором

1. Чистий прибуток на 1 грн. реалізованої продукції (обороту) (E1):

$$E1 = (\text{Пч} \div \text{РП}) \times 100 \quad (2.5)$$

де РП – чистий дохід від реалізації продукції.

2. Прибуток від здійснення операційної діяльності на 1 грн. реалізованої продукції (обороту) (E2):

$$E2 = (\text{Поп} \div \text{РП}) \times 100 \quad (2.6)$$

де Поп – операційний прибуток.

3. Загальний прибуток на 1 грн. реалізованої продукції (E3):

$$E3 = (\text{Пзв} \div \text{РП}) \times 100 \quad (2.7)$$

Таким чином, підприємство по відношенню до попереднього періоду знизило свої показники ефективності - відсоткові співвідношення на 1 грн. реалізованої продукції по чистому, операційному і загальному прибутку.

За рік роботи підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», порівнюючи початок 2023 року і кінець 2023 року, вартість майна і оборотних коштів зросла більш ніж у 2 рази, вартість матеріальних оборотних активів (запасів) зросла майже у 5 разів і на кінець року становить 492,8 тис. грн, у 3 рази зросла вартість власного капіталу. Показники рентабельності і прибутку на 1 грн. реалізованої продукції на початок 2023 і кінець 2023 року приблизно однакові, які протягом року були високими. Показники оцінки фінансової стійкості і ліквідності активів перевищують нормативні значення протягом усього аналізуючого року. Підприємство має невисоку кредиторську заборгованість і не має зобов'язань по кредитах, що робить його більш фінансово стійким і незалежним від зовнішніх фінансових джерел.

Все це говорить про досить успішну діяльність підприємства по оптовому продажу будматеріалів.

Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» дозволив отримати наступні результати.

Комплекс маркетингу – сукупність маркетингових інструментів та методів, які використовується підприємством задля досягнення його ринкових цілей. У комплекс маркетингу входить все, що фірма може здійснити з метою впливу на попит свого товару.

ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» має перевагу у великому досвіді на ринку будівельних матеріалів України та досить стабільно функціонує на ринку й досі, фірма постійно розвиває та удосконалює свої технології вироблення продукції, має компетентних фахівців, досліджує та вносить інновації.

Тим не менш, фірма все ж таки зіткається з низкою недоліків, таких як слабо упакований портфоліо бренду, недостатнє використання маркетингових інструментів, слабка обізнаність бренду, дуже мало інформації щодо підприємства, відсутність офіційної сторінки, щоб потенційні клієнти могли ознайомитись. Тим паче, на українському ринку промисловості функціонують досить багато науково-виробничих фірм, які являються конкурентами ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» та мають переваги над фірмою, тому важливо для підприємства розглянути ці фактори та прийняти міри.

Аналізуючи комплекс маркетингу ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» можна зрозуміти, що у фірми є недоліки у методах просування, над якими слід попрацювати. Вони неактивні при використанні маркетингових інструментів для просування та підвищення конкурентоспроможності свого підприємства. ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» до того ж не проводить активну комунікаційну політику, спрямовану на підтримку іміджу і залучення нових клієнтів.

На підприємстві ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» економічне прогнозування здійснюється застарілими методами, які не враховують вплив сучасних факторів на споживчий попит. Також планування асортименту здійснюється на основі отриманої первинної інформації від посередників, а також від постачальників сировини. Тому для підприємств необхідно

розробити метод прогнозування структурних зрушень у споживанні в залежності від зміни витрат населення, що дозволяє формувати асортимент, відповідний споживчому попиту.

Таким чином, ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» слід покращити свою маркетингову діяльність, інструменти просування й тощо, бо як бачимо, фірма зовсім неактивна у цьому питанні і мало чого можна побачити у підприємства стосовно маркетингову комплексу.

2.3 Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства

Обґрунтування перспектив стратегії ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», визначення можливих ризиків нового напрямку у номенклатурі продукції – випуск та імпорт продукції та напрямів проведення інвестиційної політики можна здійснити за результатами проведення аналізу. На першому етапі вирішення завдань з оцінювання поточного стану підприємства та перспектив його розвитку проведений аналіз внутрішньої ситуації підприємства і зовнішній аналіз, результати наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

Запитання	Відповідь
1	2
Чи сумісна можливість, що відкривається на ринку, з місією та цілями фірми.	Так, в повному ступені
Чи має фірма необхідні фінансові ресурси.	Ні не має.
Чи належне матеріально-технічне оснащення фірми.	Не в повному ступені. Необхідно закінчити реконструкцію складів та системи автоматизованого управління складами. Необхідно закупити програмне забезпечення АРМ „Дизайну приміщень” та провести навчання нового підрозділу роботи з ним.
Чи має фірма необхідні маркетингові «ноу-хау», які дозволяють досягти конкурентних переваг.	Так, фірма має власну технологію імпортування продукції та прогнозування необхідного виробництва у нерезидентів - виробників.
Чи можливо організувати діяльність з помірними витратами, що дасть можливість одержати бажаний прибуток.	Так, хоча фірма і отримує досить прийнятний прибуток, його розмір може бути збільшено за рахунок зменшення витрат при оптимізації схеми витрат на зовнішньоекономічні розрахунки.

Продовження таблиці 2.6

1	2
Чи дозволяє кадровий потенціал здійснити поставлені задачі.	Не зовсім, питома вага дизайнерів у штаті фірми від загальної кількості співробітників – всього 6,9%
Який імідж і стаж роботи на ринку має фірма.	Підприємство має високий позитивний імідж. Стаж роботи – 17 років

Джерело: сформовано автором

Друга частина аналізу [5] являє собою дослідження зовнішнього середовища.

Основне призначення зовнішнього аналізу – виявити та усвідомити можливості й загрози, що можуть впливати на діяльність підприємства сьогодні або в майбутньому.

В кваліфікаційній роботі проведено SWOT-аналізу (табл. 2.7). Для проведення SWOT-аналізу було залучено експертів з глибоким розумінням поточного стану і тенденцій розвитку ринку, які мали великий досвід роботи по збору та аналізу первинної інформації для досягнення цього розуміння.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

Потенціальні внутрішні сильні сторони (S): Високий рівень компетентності працівників; Добре розуміння споживачів; Перевірений апарат управління; Надійна мережа розподілення.	Потенціальні внутрішні слабкості (W): Недоступність фінансів для сильної конкурентної стратегії; Відсутність аналізу інформації про споживачів; Слабкий учасник ринку; Відсутність чіткої конкурентної стратегії; Застарілі технології та обладнання; Слабка мережа розподілення.
Потенціальні зовнішні можливості (O): Можність обслуговування додаткових груп споживачів; Розширення діапазону можливих товарів	Потенціальні зовнішні загрози (T): Жорстокість конкуренції; Несприятливий зрушення в курсах валют; Посилення вимог постачальників; Законодавче регулювання ціни; Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу.

Джерело: сформовано автором

Щоб розглянути місце нового стратегічного напрямку діяльності ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» на ринку побутової хімії, фарби, лаків, авто-хімія

облицювальних і утеплюючих матеріалах, побудуємо матрицю БКГ [12, с. 41], використавши при цьому дані підприємства про обсяги продажів у 2022 році та матеріали аналітичних оглядів журналу «Журнал Ідей». На цьому ринку основним конкурентом за обсягами продажу є приватна дизайнерська фірма «Anna Glorius».

Проаналізуємо новий стратегічний напрямок діяльності ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»: комплексний дизайн та будівництво інтер'єра приміщень. В табл. 2.8 зроблено розрахунок показників для побудови матриці БКГ.

Таблиця 2.8 - Розрахунок показників для побудови матриці БКГ

	Частка ринку ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»	Частка ринку головного конкурента (фірма “AnnaGlorius”)	Відносна частка на ринку	Темп росту ринку
Імпорт лаків, авто-хімії	0,3	0,24	1,27	1,1
Комплексний дизайн та будівництво інтер'єра приміщень	0,1	0,12	0,80	1,25
високоякісні фарби	0,2	0,15	1,32	1,0
побутова хімія	0,02	0,03	0,74	0,7

Джерело: сформовано автором

Отже, матриця БКГ для ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» має вигляд, зображений на рис. 2.2.

З цього рисунка видно, які місця в матриці зайняли різні напрямки діяльності підприємства. Згідно цих місць підприємству необхідно застосувати такі стратегії [13, с. 51]:

стратегію підсилювання комплексного дизайну та будівництва інтер'єру приміщень (квадрант «Зірки»);

стратегію втримування для високоякісних фарб (квадрант «Зірки» – активізація реклами, зниження цін, модифікування);

стратегію підтримування для імпорту лаків, авто-хімії (квадрант «Зірки» – стимулювання збуту, реклама-нагадування);

стратегію скорочування побутової хімії (квадрант «Мертвий вантаж»).



Рисунок 2.2 - Матриця БКГ для ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

де А - побутової хімії;

Б – високоякісні фарби;

В – імпорт лаків, авто-хімії;

Г - комплексний дизайн та будівництво інтер'єра приміщень.

Джерело: сформовано автором

Основною стратегічною концепцією розвитку підприємства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» стане реалізація маркетингової стратегії «нішерів», яка є однією з ключових в сучасному маркетингу та відповідно до класифікації М. Портера охарактеризована як стратегія фокусування. Ця стратегія застосовує інструменти, що орієнтуються на «ринкову нішу», «цінове лідерство в межах ніші» та «диференціацію послуг у ніші» [14, с. 90].

Для ефективної реалізації цієї стратегії ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» необхідно виконати ряд заходів:

створити підрозділ, що складається з професійних архітекторів, художників і дизайнерів;

здійснити закупівлю комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення для роботи цього підрозділу;

впровадити послугу, що передбачає створення реалістичних тривимірних кольорових моделей інтер'єрів, які будуть погоджені з клієнтом перед придбанням матеріалів для втілення обраного дизайну.

Представлена пропозиція є найбільш актуальною, оскільки проведений маркетинговий аналіз ринку підприємств у галузі «Інтернет-дизайн інтер'єрів» показав, що ця сфера має значний потенціал для розвитку.

У зв'язку з цим, в рамках кваліфікаційної роботи було розроблено та обґрунтовано доцільність створення нового підрозділу з дизайну інтер'єрів на базі ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», який працюватиме за двома напрямками:

1. Професійний підрозділ надаватиме послуги дизайну інтер'єрів, використовуючи внутрішнє програмне забезпечення, що забезпечує повну комп'ютерну деталізацію фірмових фасадних матеріалів, архітектурних форм, оздоблювальних матеріалів та елементів інтер'єру за каталогом, а також підбір кольорів при зверненні клієнтів до офісу компанії.

2. Для реклами та залучення клієнтів на етапі попереднього погодження ідеї за допомогою «Інтернет-дизайну інтер'єрів» потенційним клієнтам надається доступ до веб-сайту ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», на якому вони:

ознайомляться з компанією та зразками виконаних робіт по дизайну інтер'єрів;

зможуть самостійно створити первинну ідею «Інтернет-дизайну інтер'єру» через діалоговий режим з програмою «VISICON 1.1» (стилізована деталізація);

ознайомляться з фото-каталогами архітектурних форм, оздоблювальних матеріалів та елементів інтер'єру, а також з кольоровими гаммами, що представлені в каталогах італійських виробників. Програма «Візікон» (розробник GRANDSOFT) призначена для простого і швидкого дизайну та проектування приміщень і орієнтована на користувачів без спеціальних технічних знань. Завдяки цьому в програму були включені лише

найнеобхідніші функції, що дозволяє значно спростити процес її освоєння, роблячи використання інтуїтивно зрозумілим і доступним.

Програма «Візікон» є ефективним інструментом для вирішення низки завдань, зокрема:

початкове проектування та перепланування квартир, що дозволяє швидко розробити ідею майбутнього приміщення без детальної розробки проекту;

вибір оптимальних варіантів організації простору в реальному часі за допомогою готових бібліотек тривимірних об'єктів;

підбір відповідних кольорових рішень та матеріалів для інтер'єру.

Завдяки інтуїтивно зрозумілому меню, підказкам і доступу до основних функцій через панелі, а також ергономічному дизайну головного екрана, програма дозволяє легко освоїти її у реальному часі. Функція «Майстер проектів» дає можливість створити план приміщення по заданих розмірах за лічені секунди.

Базова версія програми передбачає вирішення наступних основних завдань:

розробка проекту приміщення (одна або кілька кімнат);

розміщення меблів та елементів інтер'єру в заданому просторі, включаючи проектування кухні, ванної кімнати, кабінету та інших функціональних приміщень на основі спеціалізованих бібліотек елементів, які максимально наближені до реальних;

перегляд результатів у кольоровому об'ємному зображенні та внесення змін у проект;

одержання статистичних даних з проекту, таких як найменування елементів, їх кількість, розміри та площі приміщення;

друк роздруківок проекту та збереження тривимірних зображень у різних ракурсах у графічних форматах.

Таким чином, програма «Візікон» дозволяє швидко створювати проекти дизайну для власної квартири або окремих приміщень.

Стратегічне планування є важливою частиною управлінської діяльності підприємства. Це процес прийняття рішень щодо стратегічного прогнозування, формування стратегій, розподілу ресурсів і адаптації компанії до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов.

Управління розвитком підприємства та змінами в проектах можна розглядати як циклічний процес, що включає п'ять основних етапів:

діагностичний аналіз, на якому вивчається поточний стан підприємства та прогнозуються можливі події під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;

підготовка, прийняття та реалізація ділових настанов і цілей;

стратегічне планування, в рамках якого створюється ієрархія стратегій відповідно до поставлених цілей;

тактичне планування, що передбачає розробку та реалізацію конкретних оперативних дій;

управлінський контроль, що включає збір і оцінку даних щодо діяльності підприємства, ревізію та подальший діагностичний аналіз.

Вивчення діяльності ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», яке є постачальником фарб, лаків, автохімії, облицювальних і утеплювальних матеріалів, дозволяє запропонувати перспективний напрямок розвитку через впровадження послуги «Інтернет-дизайну інтер'єрів».

Застосування запропонованих управлінських рішень у поєднанні з новою комплексною послугою «Дизайн інтер'єрів» дозволить підприємству надавати послуги з проектування та монтажу продукції власного та імпортного виробництва не лише на території України, але й розширити зовнішньоекономічну діяльність компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Заходи щодо удосконалення управління торгівельною діяльністю підприємства

Для покращення управління торговою діяльністю підприємства запропоновано впровадження інтерактивного проекту «Інтернет-Дизайн інтер'єрів», який передбачає надання послуг діалогового сервісу від ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС». Суть цього проекту полягає в наступному:

1. Основними цілями інтерактивного проекту «Інтернет-Дизайн інтер'єрів» є розробка прикладного програмного забезпечення, створення телекомунікаційних і прикладних Інтернет-серверів, шлюзів та внутрішніх Інтранет-серверів в підрозділі дизайну інтер'єрів ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС». Це дасть такі можливості:

Використання потенціалу Інтернет-мережі для створення нової технології надання послуг віддаленим клієнтам. Це дозволить завдяки інтеракції з комп'ютерними програмами готувати, перевіряти та подавати замовлення на дизайн у реальному часі з взаємодією із серверами компанії;

клієнти матимуть змогу отримувати актуальну інформацію про хід робіт над їхніми дизайн-проектами та стан розрахунків з офісом підприємства;

в автоматичному режимі користувачі отримуватимуть найновіші версії програм та форми для створення та дизайну інтер'єрів. Для цього на сервері рекламного агентства ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» будуть оновлюватися всі необхідні програмні продукти, а клієнт зможе користуватися лише стандартною програмою – редактором Інтернет;

створення високоприбуткового посередницького бізнесу, заснованого на наданні консультаційної підтримки зареєстрованим клієнтам в області

Інтернет-дизайну інтер'єрів, а також можливість оперативного замовлення та створення макетів для зовнішнього дизайну інтер'єрів. Крім того, клієнти зможуть переглядати на сайті ЦТТР ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» результати виконаних проєктів.

2. Основною економічною концепцією стратегії інтерактивного проєкту є наступне:

створення програмно-телекомунікаційного центру фінансується шляхом залучення інвестицій на зворотній основі;

повернення інвестованих коштів та фінансування функціонування центру забезпечується через невелику щомісячну абонентну плату, що сплачується кожним учасником телекомунікаційної системи «Інтернет-дизайн інтер'єрів». Завдяки інноваційним телекомунікаційним технологіям, колектив з 10-12 осіб зможе обслуговувати до 15 000 клієнтів одночасно по всій Україні.

3. Завершальна подія проєкту, кінцевий результат:

впровадження центру транзитного прийому Інтернет/Інтранет замовлень через діалоговий сервер (front-server) на базі ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».

впровадження центру обробки замовлень через аналітичний сервер (back-up server) в ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».

4. Прогнозований термін виконання проєкту — 9 місяців.

5. Прогнозний бюджет проєкту — 14 868 000 грн.

6. Характеристика учасників проєкту:

замовник: створюваний Центр Телекомунікаційних та Технологічних Рішень (ЦТТР) ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»;

виконавець: приватне підприємство «Інформаційні та технологічні системи».

Передінвестиційна фаза проєкту – бізнес-план та оцінка інвестиційної привабливості. Якщо підприємство стикається з недостатністю власних фінансових ресурсів для реалізації певного проєкту, це зазвичай вимагає звернення до інвесторів або кредитних установ. Якість, обґрунтованість та

переконливість розрахунків у бізнес-плані є ключовими для прийняття рішення щодо джерел фінансування.

Головним інструментом для розробки бізнес-плану є кошторисне планування. Кошторис — це плановий розрахунок, що передбачає детальне визначення дій підприємства на майбутній період, включаючи розрахунок витрат і потреби в ресурсах, що здійснюється шляхом множення норм витрат на планований обсяг економічного показника (наприклад, обсяги продажів, виробництва продукції або наданих послуг).

Матеріали кошторисних розрахунків для бізнес-плану ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» по створенню комп'ютерного центру ЦТТР, який забезпечує прийом та передачу замовлень і діалогове макетування дизайн-проектів через мережу Інтернет, включають в себе розрахунки витрат і доходів, а також прогнозу ціну за послуги центра. Вартість послуг розрахована як функція від кількості клієнтів, які братимуть участь у проекті.

Опис вхідних умов інноваційного проекту. Даний пункт може включати деталі про ринкову ситуацію, специфікації необхідних технологій та ресурсів, очікувані фінансові потоки, а також оцінку ризиків, пов'язаних з реалізацією проекту.

1. Інвестиції в інноваційний проект та умови їх оплати:

1.1 Отриманий довгостроковий кредит у комерційному банку на 5 років на суму 3 306 161 грн. під плаваючий відсоток. Це пов'язано з девальвацією національної валюти. Так у 1-му році - 22,8%; 2-му році – 24%; 3-му році – 25,2%; 4-му році – 26,5%; 5-му році – 27,8% річних з можливістю дострокового погашення. Повернення кредиту рівними долями з кінця 3-го року, сплата процентів – щорічно;

1.2 Випущені та куплені облігації на суму 1 000 000 грн. (25% від статутного фонду) з купонним доходом по 25% щорічних, починаючи з кінця другого року, та викупом облігацій наприкінці 5 року;

1.3 Власник має отримати дивіденди з прибутку інноваційного проекту у таких розмірах: за 4 рік впровадження — 1 000 000 грн., за 5 рік впровадження

— 2 000 000 грн., як компенсацію за авансові витрати, здійснені у 2016-2017 роках на розробку дослідної системи, що складають 1 200 000 грн.

1.4 Річний рівень девальвації національної валюти прогнозується на рівні 5%.

2. Норма доходу на інвестований капітал визначена на рівні 25% річних (з яких 20% — це річний процент за кредит, а 5% — це девальвація національної валюти).

3. Додаткові умови:

3.1 Життєвий цикл інноваційного проекту складає 5 років.

3.2 Амортизація нараховується рівномірно протягом всього терміну експлуатації.

4. Плановий обсяг реалізації (кількість клієнтів, які братимуть участь в експлуатації системи та оплачуватимуть абонентські послуги):

Таблиця 3.1 - Показники планових обсягів реалізації послуг проекту

Рік експлуатації	Середня кількість клієнтів	Сума в грн. / місяць
1 рік	1 000	81,49
2 рік	5 000	68,45
3 рік	8 000	71,87
4 рік	10 000	75,47
5 рік	15 000	79,24

Джерело: сформовано автором

5. Витрати (згідно з кошторисом інтерактивного проекту) (табл. 3.2):

Для зовнішньої організації виконання проекту «Інтернет/Інтранет технологія дизайну інтер'єра» створюється комітет тор-менеджерів по керівництву координацією робіт в проекті, який включає вищих керівників ПП «ІТС» та замовника – створюваний ЦТТР ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС». Комітет тор-менеджерів за поданням менеджерів проекту виконує функції лінійного функціонального управління своїми підрозділами для злагодженої роботи тимчасових матричних структур проекту.

Внутрішня організація виконання проекту в ПП «ІТС» складається з двох матричних структур, які виконують функції:

Таблиця 3.2 - Планові витрати проекту ЦТТР ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

Капітальні витрати на початку інноваційного проекту(0 рік)		
№	Назва витрат	Сума
1.	Купівля офісу та ремонт	0
2.	Кондиціонери	0
3.	Офісні меблі	0
4.	Комп'ютерне обладнання	1480907
5.	Телекомунікаційне обладнання	334579
6.	Монтаж комп'ютерної мережі	12600
7.	Ліцензійне ПО(НМА)	828626
8.	Прикладне ПО	649449
	Разом капітальних витрат	3306161

Джерело: сформовано автором

розробка програмного забезпечення на WWW – серверах front-site та back-site;

побудова приймально-транзитного центру надання провайдерських послуг Інтернет для клієнтів ЦТТР по виділених та комутованих каналах зв'язку та через транзитні лінії інших провайдерів глобальної мережі Інтернет;

Внутрішня організація виконання робіт в ЦТТР ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» складається з створення двох матричних підрозділів , які виконують функції:

методологічної розробки технічних завдань для програмістів ПП «ІТС», оцінки роботи створених алгоритмів та видачі доповнень до технічного завдання;

побудови та експлуатації аналітичного центру ;

побудова мережі операторних місць по роботі з back-сервером заказів;

Внутрішня організація робіт в групі менеджерів по реалізації ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» складається з створення двох функціональних підрозділів:

заклучення договорів з клієнтами та видачі криптопаролів входу до системи;

оперативної групи консультацій з клієнтами з питань методології функціонування системи та порядків заповнення заказів.

3.2 Обґрунтування впровадження запропонованих заходів

Економічне обґрунтування удосконалення управління торгівельною діяльністю підприємства щодо впровадження інтерактивного проекту – це план розвитку нового підрозділу ЦТТР ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», необхідного для освоєння нових сфер діяльності фірми. Основними цілями інтернет-стратегії є :

- 1) визначення ступеня життєздатності і майбутньої стійкості нового центру, зниження ризику підприємницької діяльності;
- 2) конкретизація перспектив бізнесу;
- 3) залучення уваги й інтересу потенційних інвесторів фірми, а також споживачів і постачальників;

Робоча структура проекту формується на основі наступної логіки та послідовності виконання робіт :

1. На передінвестиційній фазі проекту ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» виконує розробку бізнес-плану та оцінку інвестиційної привабливості проекту як для інвесторів так і для ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС».

2. На основі пропозицій бізнес – плану ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» мобілізує кошти для проектування та розробки документації, а також для побудови центру провайдерських послуг, придбання комп'ютерного обладнання та розробки прикладного програмного забезпечення.

В таблиці 3.3 наведений перелік основних робіт, СТР –словник робіт та матриця відповідальності сторін в проекті.

Таблиця 3.3 - Матриця відповідальності проекту ЦТТР ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

Назва роботи	СТР – словник (індекс роботи)	ПП "ТТС"	ЦТТР	Група менеджерів по реалізації
1	2	3	4	5
Розробка бізнес плану на передінвестиційній фазі та організація інвестиційного фінансування	1-2		+	
Розробка ТЗ на обладнання центру	2-3	+	+	
Розробка ТЗ на структуру серверів WWW	2-4	+	+	
Розробка ТЗ на форми реклами	2-5	+	+	
Розробка документації на обладнання центру	3-6	+		
Розробка документації на будівництво центру	4-7	+		
Розробка документації на бази дизайну інтер'єру	5-8		+	
Проведення тендеру на поставку обладнання центру та монтаж	6-9	+		
Проведення тендеру на будівельні роботи по центру	7-10	+		
Проведення тендеру на лінії телекомунікації (провайдер ліній виділеного та комутованого зв'язку)	6-11	+		
Проведення тендеру на поставку ліцензійного системного забезпечення операційних систем, баз даних та активного обладнання	6-12	+		
Формування (прийом на роботу) професійних програмістів (матрична група) та їх підготовка	8-13	+		
Виконання будівельних робіт	10-13	+		
Поставку обладнання центру та монтаж	9-13	+		
Монтаж ліній виділеного та комутованого зв'язку	11-13	+		
Інсталяція системного ПО, початок дослідної роботи центру	12-13	+		
Програмування системи та її наладка	13-14	+		

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Встановлення системи в ЦТТР, проведення контрольних випробувань	14-15	+	+	
Прийняття рішення про впровадження	15-16	+	+	+
Проведення рекламної компанії та семінарів по системі Інтернет-дизайну інтер'єрів	16-17		+	+
Заклучення договорів з клієнтами на участь в системі	17-18		+	+
Розгортання в ЦТТР відділу обслуговування клієнтів (обслуговування серверних груп)	16-19		+	+
Розгортання в ЦТТР робочих місць "Менеджер по дизайну інтер'єрів"	19-18		+	+
Кінець проекту – початок експлуатаційної фази	18		+	+

Джерело: сформовано автором

3. ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» спільно з ПП «ІТС» розробляють технічні завдання на:

структуру, розташування та состав обладнання і телекомунікацій проекту;
перелік форм реклами, методологію та алгоритми її заповнення та перехресної перевірки;

алгоритми програмної реалізації та типи застосовуваних баз даних;

режими роботи системи, захисту та конфіденційності інформації клієнтів в системі.

У загальному випадку, проектний ризик в інноваційній діяльності можна охарактеризувати як ймовірність виникнення втрат, що можуть виникнути при інвестуванні організацією коштів у розробку нових товарів, послуг, технологій або техніки, які можуть не здобути очікуваного попиту на ринку. Також ризик включає вкладення у створення управлінських інновацій, які не забезпечать бажаного результату [15, с.79].

Загалом, ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, охоплюють кілька ключових категорій:

1. Ризики неправильного вибору інноваційного проекту. Основною причиною цього ризику є необґрунтоване визначення пріоритетів економічних і ринкових стратегій організації, а також вибір неправильної стратегії для різних типів інновацій, які повинні сприяти досягненню організаційних цілей.

2. Ризики недостатнього фінансування інноваційного проекту, що включають:

а) ризик недостатнього залучення коштів — коли організація не здатна залучити інвесторів, бо не може переконати їх у доцільності проекту;

б) ризик самофінансування — коли проект може не мати достатнього фінансування через невиконання фінансового плану щодо прибутків та інших джерел доходу, а також через зменшення відрахувань у бюджет проекту;

в) ризик при зовнішньому фінансуванні — коли бюджет проекту виявляється дефіцитним через фінансові труднощі кредиторів, ліквідацію чи банкрутство, або закриття кредитної лінії;

г) ризик комбінованого фінансування — коли організація використовує декілька джерел фінансування одночасно, але може не вистачити коштів на певних етапах проекту через складність управління цими джерелами.

3. Маркетингові ризики, пов'язані з постачанням необхідних ресурсів для реалізації проекту і збутом його результатів. Вони включають:

а) ризик недостатньої сегментації ринку — коли нові продукти або послуги не відповідають вимогам цільової аудиторії через невірні оцінені попит;

б) ризик помилкового вибору цільового сегмента ринку — якщо попит на інновацію в обраному сегменті нестабільний або слабо сформований;

в) ризик неправильного вибору стратегії продажу — пов'язаний з погано організованою мережею збуту або неефективною рекламою;

г) ризик неефективної рекламної кампанії — коли реклама не допомагає досягти бажаних результатів.

4. Ризики невиконання контрактних зобов'язань, що включають:

а) ризик відмови від укладення договору після переговорів — при зміні умов або несумлінності партнера;

б) ризик укладення договору на неприйнятних умовах — через дефіцит постачальників або брак досвіду в укладенні складних контрактів;

в) ризик укладення договорів з неплатоспроможними партнерами;

г) ризик невиконання зобов'язань за термінами — коли партнери не виконують свої обов'язки вчасно, що призводить до збитків для організації.

5. Ризик шкоди третім особам, включаючи забруднення навколишнього середовища або заподіяння моральної та матеріальної шкоди громадянам в процесі виконання проекту.

6. Непередбачувані витрати і зниження доходів, що можуть виникнути в результаті змін на ринку або внутрішніх проблем організації.

7. Ризики посилення конкуренції, які можуть бути обумовлені новими гравцями на ринку, змінами в законодавстві чи іншими зовнішніми факторами.

Ризики, пов'язані з витоком конфіденційної інформації, можуть виникнути через дії співробітників організації або внаслідок промислового шпигунства, здійсненого конкурентами.

Маркетингові ризики, що виникають через недосконалість маркетингової стратегії, включають неправильний вибір ринків збуту або відсутність достовірної інформації про конкурентів.

Ризик уповільненого впровадження інновацій, коли організація не може оперативно ввести нововведення через нестачу ресурсів для проведення науково-дослідних робіт, впровадження нових технологій або освоєння виробництва високоякісних товарів.

Несумлінна конкуренція, коли конкуренти використовують неетичні методи для досягнення своїх цілей.

Поява нових виробників на ринку, які пропонують схожі або взаємозамінні товари, що можуть задовольнити потреби споживачів.

Заміщення товарів новими функціонально подібними продуктами, а також поява нових конкурентів на місцевому ринку.

Експансія закордонних виробників, які можуть вийти на місцевий ринок зі своїми товарами або аналогами.

Кадрові ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією або чисельністю персоналу для ефективної реалізації проекту.

Не можна повністю уникнути ризиків в інноваційній діяльності, оскільки інновації і ризики є невід'ємними складовими цього процесу. У таблиці 3.4 наводяться основні ризики інноваційного проекту та заходи щодо їх мінімізації.

Таблиця 3.4 - Основні ризики проекту ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» та заходи по їх зменшенню

Найменування ризику	Заходи зменшення ризику
1	2
1. Кредитний ризик – відсутність достатньої кількості клієнтів для формування доходів по погашенню кредитів	1. Поступове нарощення придбаної техніки в центрі (модульна структура) по фактичному прогнозу кількості платників 2. Прийняття організаційних заходів з боку замовника про перехід клієнтів до роботи з
	3. системою (впровадження довідок, інформаційних баз в розширений сервіс) Можливість подання заявок та макетування дизайну інтер'єрів цілодобово та сервіси автоперевірок
2. Ризик конфіденційності – недовіра клієнтів про недоступність до їх інформації	1. Впровадження “електронного” підпису в системі 2. Впровадження криптозахисту трафіка
3. Технічний ризик – сбой в каналах доступу клієнтів до сервера побудови та макетування заказів та відказ від роботи з системою	1. Нарощення центру до власного провайдерства в мережі Інтернет, підключення до волоконнооптичних ліній (10 Мбіт/сек.) при зростанні кількості клієнтів

Джерело: сформовано автором

Ризики, пов'язані з правами власності на інноваційний проект, можуть виникати через кілька причин:

невиконання умов патентування для технічних, дизайнерських і маркетингових рішень, що може бути спричинено недостатнім патентним захистом нових розробок;

ризик оскарження патентів, які захищають ключові технічні рішення. це може призвести до втрат, якщо патенти будуть визнані недійсними, на підставі яких організація здійснює проект і очікує на монопольний прибуток;

ризик імітації інновацій як легальними, так і нелегальними конкурентами.

Прийоми ризик-менеджменту являють собою прийоми керування ризиком. Вони складаються з засобів дозволу ризиків і прийомів зниження ступеня ризику. Засобами дозволу ризиків є запобігання їх, утримання, передача, зниження ризику. Запобігання ризику означає просте відхилення від заходу, зв'язаного з ризиком. Однак запобігання ризику для інвестора часто означає відмовлення від прибутку. Утримання ризику – це залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальності. Передача ризику – означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страхової компанії., тобто шляхом страхування ризику. Зниження ступеня ризику – це скорочення імовірності й обсягу втрат.

Для зниження ступеня ризику застосовують різні прийоми : диверсифікованість; придбання додаткової інформації про виборки та результати; лімітування; самострахування; страхування.

3.3 Оцінка ефективності впровадження інтерактивного проекту «Інтернет – Дизайн інтер'єрів»

Ефективність проекту визначається через низку показників, які відображають співвідношення витрат і результатів з урахуванням інтересів усіх учасників.

Основні показники оцінки ефективності інвестиційного проекту включають:

комерційна (фінансова) ефективність — враховує фінансові результати реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

бюджетна ефективність — оцінює вплив проекту на державний, регіональний або місцевий бюджет, зокрема відображає фінансові наслідки для цих рівнів влади;

економічна ефективність — аналізує витрати і результати, пов'язані з реалізацією проекту, виходячи за межі прямих фінансових інтересів учасників і включаючи вартісний вимір таких ефектів.

У таблицях 3.5 і 3.6 представлені результати розрахунку фінансових показників проекту для заданих умов бізнес-плану.

Таблиця 3.5 - Показники ефективності інноваційного проекту ЦТТР ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» (прямий розрахунок за вхідними даними)

	Показники	Значення показників на t - кроку діяльності					Сума
		1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	5 років
1.	Ефект від інвестиційної діяльності(капітальні витрати) (табл. 3.3)	-4604 000	0	1 390 694	1 460 228	2 533 240	780 161
2.	Ефект від операційної діяльності (табл. 3.5)	-1444035	280614,9	3326198,7	5224250,8	9642568,6	18029597
3.	Потік реальних грошей (табл. 3.6)	-146 196	1280614,9	3326198,7	2764022,8	5109328,6	12333969
4.	Чистий прибуток (табл. 3.5)	-2572603,5	152046,4	2976523,7	4874575,8	9292893,6	14723436
5.	Значення комплексу $(1+d)t = D$ при коефіцієнті дисконтування $d=25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	
6.	Дисконтований потік реальних грошей (п.3*D)	-146 196	819593,5	1696361,3	1133249,3	1 686078,4	5189086,5
7.	Дисконтований потік чистого прибутку (п.4*D)	-2572603,5	97309,6	1518027,1	1998576,1	3066654,8	4107964,1
8.	Дисконтовані капітальні витрати (п.1*D)	-4604 000	0	709253,9	598693	835969,2	-2 460 083,9
9.	Дисконтований доход від операційної діяльності (п.2*D)	-1444 035	179593,5	1696391,3	2141942,8	3182047,6	5755940,2

Джерело: сформовано автором

Порівняння різноманітних інвестиційних проектів (або варіантів того самого проекту) і вибір кращого з них проводять з урахуванням таких показників:

- чистий дисконтований дохід (ЧДД) та інтегральний ефект;
- індекс доходності (ІД);
- внутрішня норма доходності (ВНД);
- строк окупності (СО).

Таблиця 3.6 - Фінансових показників проекту

Результати розрахунків коефіцієнтів ефективності за даними табл. 2.7		Значення	Розмірність
	1	2	3
1	ЧДД =(сума пункт 9) – (сума пунктів 8)	Чистий дисконтований дохід	3295856,3
2	КЕІ = (сума п.4)/(суму п.1) *100	Коефіцієнт ефективності інвестицій	188,72
3	ДКЕІ = (сума п.7)/(суму п.8) *100	Дисконтований коеф-т ефективності інвестицій	166,98
4	СО = (сума п.1)/(сума п.2/5)	Строк окупності інвестицій	0,22
5	ДСО = (сума п.8)/(сума п.9/5)	Дисконтований строк окупності інвестицій	2,13
6	ІД = (сума пункт 2)/(суму п.1)	Індекс доходності	23,11
7	ІДД = (сума пункт 9)/(суму п.8)	Індекс дисконтованої доходності	2,33
8	NPV = (сума пункт 6)	Сумарний дисконтований потік грошей за 5 років	5189086,5
	ВНД =(приближення № 0)	Норма дисконту в розрахунках	25

Джерело: сформовано автором

В табл. 3.7 наведені розрахунки послідовними приближеннями значення ВНД – внутрішньої норми доходності, тобто такого значення % виплати дивідендів акціонерам від чистого прибутку, яка дозволяє вирівняти дисконтовані інвестиції та чистий дисконтований дохід підприємства, тобто ВНД – досягнута фактична рентабельність капіталу.

Таблиця 3.7 - Показники ефективності проекту ЦТТР ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС»

(розрахунки значення ВНД за результатами варіаційних розрахунків)

Результати варіаційних розрахунків коефіцієнтів для оптимуму ВНД				
ЧДД	-27 701,21	355 311,99	3295856,3	грн.
ВНД = r (і- наближення)	55,00	50,00	25,00	%

Джерело: сформовано автором

Далі застосовують формулу розрахунку точного значення ВНД за найближчими наближеннями (мінімум абсолютного значення ЧДД) :

$$ВНД = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)}(r_2 - r_1),$$

де r_1 - значення табульованого коефіцієнта дисконтування, при якому $f(r_1) > 0$ ($f(r_1) < 0$); r_2 - значення табульованого коефіцієнта дисконтування, при якому $f(r_2) < 0$ ($f(r_2) > 0$).

$$ВНД(\text{при } ЧДД = 0) = 50 + \frac{355311,99}{355311,99 - (-27701,21)} \cdot (55 - 50) = 54,638\%$$

З аналізу результатів розрахунків (за банківською нормою доходу на інвестований капітал – 25%) для алгоритмів прийняття проектних рішень [6], [8], [10], [36] можна зробити наступні висновки:

чистий дисконтований дохід (ЧДД), що враховує мінус дисконтовану суму інвестицій, становить 3 295 856,3 грн (позитивне значення > 0);

коефіцієнт ефективності інвестицій (КЕІ) досягає 188,72%, що перевищує банківську процентну норму в 25%;

дисконтований коефіцієнт ефективності інвестицій (КЕІ) становить 166,98%, що також більше ніж банківська норма в 25%;

індекс доходності (ІД) складає 23,11, що більше 1;

індекс дисконтованої доходності (ІДД) дорівнює 2,33, що також більше 1;

строк окупності затрат (СО) складає 0,22 року, що менше за життєвий цикл інноваційного проекту (5 років);

дисконтований строк окупності затрат (СО) становить 2,13 року, що також менше за життєвий цикл проекту;

внутрішня норма доходності (ВНД) дорівнює 54,638%, що значно перевищує норму дисконту (банківський відсоток 25%) з урахуванням 5% девальвації національної валюти;

загальний NPV-потік (чистий дисконтований потік грошових коштів від проекту) становить 5 189 086,5 грн.

Отже, інноваційний проект ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» за вхідними умовами бізнес-плану є фінансово ефективним, а також альтернативно ефективним у порівнянні з інвестиціями під банківську процентну ставку, тому проект повинен бути схвалений.

Стратегічне планування є ключовою функцією стратегічного управління підприємством. Це процес прийняття рішень, що стосуються стратегічних прогнозів (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до змін зовнішнього середовища і внутрішньої організації.

Для удосконалення управління торговою діяльністю підприємства необхідно впроваджувати зміни, що передбачають виконання п'яти основних етапів:

діагностичний аналіз, що включає вивчення поточного стану підприємства і прогнозування його розвитку під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів;

підготовка, прийняття та реалізація ділових настанов і цілей, які визначають напрямок діяльності;

стратегічне планування, яке передбачає формування ієрархії стратегій відповідно до визначених цілей (ділові, функціональні стратегії);

тактичне планування, яке включає розробку та реалізацію оперативних дій для досягнення стратегічних цілей;

управлінський контроль, що включає збір і оцінку даних про діяльність підприємства, прийняття рішень щодо проведення ревізії та подальший діагностичний аналіз.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі здійснено дослідження діяльності ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС», що є виробником і постачальником фарб, лаків, автохімії, високоякісних облицювальних й утеплюючих матеріалів, дозволяє запропонувати перспективний напрямок розвитку за допомогою впровадження послуги «Інтернет – дизайну інтер'єру».

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» за 2021-2023 роки виявив кілька проблем, які потребують уваги, а також визначив основні напрямки для оптимізації діяльності підприємства.

1. Проблеми розвитку та напрямки для оптимізації:

підприємство швидко розвивається, збільшуючи обсяги операцій та доходів, що перевищує темпи зростання валюти балансу. це веде до створення фінансово нестійкої структури, де необхідно вжити заходів для реорганізації форм розрахунків і створення стійких джерел фінансування оборотних активів;

у структурі джерел фінансування активів балансу спостерігається велика залежність від двох складових: власного капіталу (14,9%) і кредиторської заборгованості (81,0%), що порушує нормативний коефіцієнт фінансової автономії (0,149 при нормативі не менше 0,5);

структура кредиторської заборгованості властива для підприємств, що спеціалізуються на імпорті продукції та її оптовій реалізації. у зовнішньоекономічних договорах із постійними іноземними партнерами зазвичай встановлюється строк оплати 60–80 днів, що призводить до необхідності включення процентів за комерційний кредит в ціну імпортованої продукції;

власного капіталу недостатньо для покриття запасів в активах, а інші форми довгострокового фінансування підприємство не використовує;

оскільки поточна дебіторська заборгованість не покриває зобов'язання підприємства по кредиторській заборгованості, необхідно впровадити чіткий

графік реалізації запасів продукції для покриття цієї заборгованості. це може бути досягнуто вимогою авансової передоплати продукції до моменту її поставки.

2. Типові умови управління розрахунками за зовнішньоекономічними контрактами:

підприємство укладає довгострокові контракти (на 2 роки) на поставку імпортової продукції з нерезидентами (італія, німеччина, латвія), при цьому нерезидент може бути посередником (латвія, словенія);

поставка продукції здійснюється частинами за умовами сір-київ (автомобільним транспортом);

сплата імпортного ввізного мита та митних зборів відбувається при розмитненні продукції, після чого видається податковий вексель на 30 днів;

реалізація продукції проводиться на умовах комерційного кредиту на 10–60 днів через дебіторську заборгованість;

погашення податкового векселя відбувається через 30 днів за рахунок коштів, отриманих від дебіторів;

оплата заборгованості нерезиденту здійснюється через 60 днів після отримання товару, за рахунок надходжень від дебіторів.

3. Ризики та недоліки існуючих схем управління розрахунками:

через надання комерційного кредиту з відстрочкою на 60–75 днів нерезидент включає в ціну товару додаткові проценти за ризик, що перевищують рівень банківського кредиту;

затримка реалізації продукції через несвоєчасні платежі дебіторів спричиняє труднощі з оплатою податкового векселя та зобов'язань перед нерезидентом;

несвоєчасна оплата за імпортовану продукцію (після 90 днів) може призвести до штрафних санкцій згідно з українським законодавством.

4. Пропозиції щодо удосконалення управлінських рішень.

Впровадження нової комплексної послуги «Дизайн інтер'єрів» дозволить підприємству ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» надавати послуги з

проектування та монтажу продукції, як власного, так і імпортного виробництва. Це також дозволить створити умови для розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема завдяки інтеграції новітніх технологій у сферу послуг і розвитку нових каналів збуту.

Це дозволить не тільки покращити фінансову стійкість підприємства, але й забезпечити стабільність його фінансових потоків, знижуючи залежність від зовнішніх факторів, таких як умови міжнародних контрактів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кадирус І. Г. Конкуреноспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104.
2. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкуреноспроможність»: дефініція та систематизація. Ефективна економіка. 2011. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_10_20.
3. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкуреноспроможності торговельного підприємства: [монографія]. Львів: Літературна агенція «Піраміда», 2022. 208 с.
4. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкуреноспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О. Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
5. Легкий В.І. Етапи оцінки конкуреноспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник. Економіка. 2015. №11. С. 267-273.
6. Цибульська Е. І. Конкуреноспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
7. Дейв Ульріх. HR у боротьбі за конкурентну перевагу. М: Pretext, 2016. 884 с.
8. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. Миколаїв: Вид. Інвестиції: практика та досвід Чорноморського державного університету ім. Петра Могили. 2021. №7. С. 41-42.
9. Мандро Н. С. Кудлай В. С. Конкурентні переваги: сутність особливостей використання в управлінні. Технології та дизайн. 2012. №4. С. 1-5.
10. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа

успішної стратегії розвитку організації. Соціально економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334-344.

11. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. 2022. №2. С. 145-153.

12. Гладкова О., Братішко Ю., Деренська Я. Конкурентні переваги аптечних закладів та управління ними. Економіка та суспільство. 2022. №35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-22>.

13. Костащук В. І., Смик О. С. Соціально-економічні передумови формування конкурентних переваг розвитку міжнародного туризму в регіоні (на прикладі Одеської області). Молодий вчений. 2022. № 12 (112). С. 92-98.

14. Пилипенко А. В., Артеменко Л. П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. IV Міжнародна науково-практична конференція «БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». 2023. С. 60-61.

15. Турянця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. №21(3(52)). С. 264-278.

16. Позняк С. Конкурентні переваги підприємства: особливості та етапи формування в контексті сучасних умов ведення бізнесу. Стратегія економічного розвитку України. 2010. №26. С. 124-130.

17. Николюк О. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика : дис. докт. ек. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 506 с.

18. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 94-100. Самодай В. П., Машина Ю. П., Руденко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та оптимізація його діяльності. Інтелект XXI. 2022. № 1. С. 20-26.

19. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
20. Клочко Т. А. Особливості конкурентних переваг і конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2021. Випуск №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1011/969>.
21. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2017. Вип. 15№Ч.1. С. 42-45.
22. Трач Р. В. Ресурсна стратегія підприємства: становлення, сучасний стан, перспективи розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 21(2). С. 117-120.
23. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства. Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 25-26 травня 2017 р.). Умань: Видавець „Сочінський”, 2017. 142-144.
24. Ареф'єв С. О. Управління динамічними здібностями структурних трансформацій підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2016. № 1. С. 124-132.
25. Сардак С. Е., Крупський О. П. Динамічні здібності підприємства: теоретико-прикладні основи, сфера застосування, вимір. European journal of management issues. 2017. Vol. 25, № 1. С. 36-42.
26. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
27. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 5. С. 141-147.

28. Труніна І. М. Особливості вивчення та формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Проблеми економіки. 2012. №3. С.147-150.
29. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкуреноспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
30. Великород А. О. Управління процесом забезпечення конкуреноспроможності підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент. Київ, 2018. 98 с.
31. Kaplan, R. S., and Norton, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. Accounting Horizons, (15:2). June, 2001. P. 147-160.
32. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку: Монографія / [ред.Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник]. Київ: КНЕУ, 2011. 703 с.
33. Жемба А. Й. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Матеріали конференцій. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації світової економіки. 2017. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/7112>.
34. Комплексне утеплення будинків від компанії Гранд-Фасад URL: <https://grandfasad.com>.
35. Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Безпарточна О. С. Ринкове середовище та конкурентні переваги аграрних підприємств України у контексті забезпечення продовольчої безпеки. Materiał 5. International scientific conference «Information and innovation technologies in the XXI century» University of Technology, Katowice 15-16 September 2022. Katowice: Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 2022. С. 5-7.
36. Вороніна В. Л., Бондаренко Д. В., Завгородній В. Р. Формування конкурентних переваг компанії шляхом розвитку інноваційних можливостей. Економічний простір. 2022. №178. С. 31-37.
37. Яременко Л., Макарчук І., Перчук О. Оцінка конкурентних переваг українських закладів вищої освіти на європейському ринку освітніх послуг. Економіка, управління та адміністрування. 2022. №1(99). С. 18-24.

38. Андрушків О. В. Економіка підприємства. Київ: Наука-центр, 2016. 334 с.
39. Ареф'єва О. В., Вовк О. М., Посипайко Є. А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неіндустріальної модернізації. Науковий журнал «ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДНІПРОВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ». 2020. №2. С. 123-131.
40. Економіка підприємства / за ред. Акад. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2013. 402 с.
41. Іманов Т. І. Логістична концепція управління матеріальними ресурсами Актуальні проблеми економіки. 2015. № 2. С. 25-30.
42. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія./ Донецьк: Дон ДУЕТ. 2006. 294 с.
43. Вяткіна Т. Г., Вяткін П. С. Особливості застосування тактичного управління ресурсами в умовах реалізації стратегії підприємства. Сталий розвиток економіки. 2013. № 2. С. 74-79.
44. Пащенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 8(4). С. 77-80.
45. Прокопович Л. Б., Стойкова І. М. Аналіз виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2017. №10. С. 1014-1017.
46. Пугачевська, К., Феєр, О. Конкурентоспроможність економіки регіону: підходи до оцінювання. Економіка та суспільство. 2023. №55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-89>.
47. Шаповал А. І., Шаповал А. О. Методичні підходи до формування ефективної системи управління ресурсозбереженням на підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2010. №2. С.185-192.
48. Шеленко Д. І. Організація матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1(2). С. 17-21.

49. Шкода М. С. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Суми : Укр. акад. банк. справи НБУ, 2011. С. 354-361.

50. PMBOK. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

51. ISO 21500:2012 Guidance on project management. URL: <http://www.iso.org/iso/cataloguedetail?csnumber=50003/>

52. Федорков Е. Ю., Гусейнов Д. Г. Особливості використання проектного підходу в управлінні підприємствами. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 25 жовтня 2019 року. Харків: ТОВ «Константа», 2019. С. 454-458.

53. Гарматій Н. М. Методичні вказівки по опорному конспекту лекцій з дисципліни «Моделювання інвестиційних процесів» для студентів спеціальності 6.030502 «Економічної кібернетики» денної та заочної форми навчання. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2017. 104 с/

54. Феदिшин І. Б. Управління проектами в підприємницькій діяльності (опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання). Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 161 с.

55. Матвій С. Стратегічне управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Львів, 2019. 247 с.

56. Єгорченкова Н. Ю. Методологія управління проектами в динамічному цифровому середовищі : дис. докт. техн. наук : 05.13.22. Київ, 2018. 400 с.

57. Сильчук Т. В. Міжнародні стандарти управління проектами у державному секторі. Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 1. С. 75-79.

58. Пуліна Т. В., Фоміних Т. О., Соріна О. О. Можливості та перспективи

управління проектами на основі методології ISO 21500. Економічний простір. 2017. № 122. С. 126-138.

59. Шерстюк О. Моделі та методи компетентнісно-рольового формування команди проекту : дис. канд. техн. наук : 05.13. 22. Одеса, 2017. 179 с.

60. Clarity Project: Система аналітики відкритих даних [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/40404385/finances?current_year=2022.

61. OpenDataBot: сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/>.

ДОДАТОК А

Наукова публікація за темою:

«Принципи здійснення зовнішньоекономічної діяльності»

Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку», 20 листопада 2024р., м. Харків., с. 209 - 211

УДК 339.54

*Рожко В.І.,
к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва,
ХНУ імені В.Н. Каразіна
Марков М.В.,
здобувач вищої освіти другого (магістерського рівня),
економічного факультету 2 курсу, спеціальності 073 Менеджмент
ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливим компонентом ринкової економіки та займає значну роль у господарській практиці підприємств, незалежно від їх форми власності. Вона охоплює взаємодію українських суб'єктів господарювання з міжнародними партнерами і включає в себе виробництво товарів, надання послуг, виконання робіт, а також торгівлю на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Основні види зовнішньоекономічної діяльності включають [1, с.12]:

- експорт та імпорт товарів;
- торгівля капіталом і залучення робочої сили;
- надання різноманітних послуг (виробничих, транспортних, страхових, маркетингових тощо) як українськими, так і іноземними підприємствами;
- науково-технічна та виробнича кооперація з іноземними партнерами;
- підготовка фахівців на комерційній основі;
- міжнародні фінансові операції та валютні транзакції;
- кредитні операції і спільні проекти з іноземними інвесторами;
- створення спільних підприємств та управління спільним майном;
- ліцензування, передача патентів, торгових марок;
- участь у міжнародних виставках, ярмарках і конференціях;
- орендні та лізингові операції;
- валютні операції на біржах та міжбанківських ринках;
- інші форми діяльності, що не заборонені законодавством України.

Принципи зовнішньоекономічної діяльності включають [2, с 53]:

- принцип суверенітету і свободи підприємництва – право підприємств самостійно встановлювати міжнародні зв'язки та вибирати форми співпраці;
- верховенство закону – дотримання національних і міжнародних правових норм;
- захист інтересів національних підприємств – підтримка державою українських учасників ЗЕД;
- принцип еквівалентності та недискримінації – боротьба з демпінгом і торговельною дискримінацією.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю включає [3, с. 310]:

розробку стратегії виходу на міжнародні ринки;
 проведення маркетингових досліджень і укладання міжнародних контрактів;

визначення цінової політики та контроль за міжнародними розрахунками;
 організацію транспортування вантажів і страхування учасників ЗЕД.

Незважаючи на позитивні тенденції, Україна стикається з кількома проблемами, що гальмують розвиток ЗЕД:

відсутність єдиної державної політики щодо прямих іноземних інвестицій;
 низьке залучення іноземного капіталу в ключові галузі економіки;
 нестабільність правового середовища, що створює перешкоди для іноземних інвесторів.

Для поліпшення ситуації необхідно спрямувати зусилля на:

залучення інвестицій для підтримки приватизації та реалізації нових проєктів;

створення інформаційних центрів для допомоги інвесторам та вдосконалення державних процедур;

сприяння вступу до Світової організації торгівлі (СОТ) для полегшення доступу українських товарів на міжнародні ринки;

інтеграцію з Європейським Союзом, що може стати важливим кроком для розвитку зовнішньої торгівлі.

Серед пріоритетних сфер, які потребують інвестицій, особливо важливими є [4, с. 103]:

енергозберігаючі технології та паливно-енергетичний комплекс;
 хімічна та фармацевтична промисловість, агропромисловий комплекс;
 металургія, авіаційна промисловість, транспорт і зв'язок.

Важливим фактором ефективного розвитку ЗЕД є створення стабільного правового середовища та забезпечення прозорих умов для іноземних інвесторів, що сприятиме інтеграції України в глобальну економічну систему.

Ключовою передумовою для успішної зовнішньоекономічної діяльності є створення стабільного правового середовища та забезпечення прозорих і передбачуваних умов для іноземних інвесторів. Це включає в себе удосконалення законодавства, усунення бюрократичних бар'єрів та гарантування захисту прав власності. Тільки за таких умов можлива інтеграція України в глобальні економічні процеси, що сприятиме не лише залученню інвестицій, а й розвитку торговельних зв'язків, технологічної кооперації та створенню нових робочих місць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dovgan L.E., Karakai Yu.V., & Artemenko L.P. (2011) Strategic management. Kyiv: Centr uchbovoi literatury.
2. Porter E., & Kramer R., (2011) The Big Idea: Creating Shared Value. Cambridge: Harvard Business Review.
3. Bondar-Pidhurska, O. and Glebova, A. (2020), "Information security as a digital technologies development factor of innovative socially oriented economy.

Atlantis Press. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 7 December. Vol. 156. P. 307–313.

4. Lozovsky, O. M. and Dronchak, I. V. (2016), “Formation of the enterprise image as an element of competitiveness”, *Young Scientist*, vol. 1(1), pp. 101–104.