

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Експортна стратегія виробничого підприємства»
(за матеріалами підприємства ТОВ «Київ-Профіль», м. Васильків)**

Студентки 2 курсу, 9мз групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Зайченко Марії
Сергіївни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Крикуненко Катерина
Валеріївна

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Студінська Галина
Яківна

Київ 2018

АНОТАЦІЯ

Зайченко М.С. «ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА» (за матеріалами ТОВ «КИЇВ-ПРОФІЛЬ», м. Васильків). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізацією «Міжнародний бізнес» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню експортної стратегії виробничого підприємства та обґрунтуванню напрямків удосконалення процесу розробки стратегії виходу виробничого підприємства на зовнішній ринок.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні основи управління експортними стратегіями на виробничому підприємстві, проведено дослідження методів оцінки ефективності економічної стратегії виробничого підприємства, здійснено аналіз результатів фінансової - господарської діяльності та запропоновано напрями удосконалення експортної стратегії на підприємстві ТОВ «КИЇВ-ПРОФІЛЬ».

Ключові слова: експорт, експортна стратегія, виробниче підприємство, конкуренція, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Zaichenko M.S. «EXPORT STRATEGY OF MANUFACTURING ENTERPRISES» (based on materials of LLC «KYIV-PROFILE», Vasilkov). – The manuscript.

Final qualification work on speciality 292 "The international economic relations" with specialization "International business" – Kyiv National University of Trade and Economics – Kiev, 2018

Final qualifying work is devoted to studying of export strategy of an industrial enterprise and to determining ways of improving the formulation of an exit strategy of industrial enterprises on foreign markets.

In the final qualifying work investigated the theoretical and methodological framework for the management of export strategies at a manufacturing plant, a study of methods for evaluating the effectiveness of the economic strategy of the production company, carried out analysis of results of financial and economic activity and suggested ways of improving export strategy in the LLC «KYIV-PROFILE».

Keywords: export, export strategy, production enterprise, competition, competitiveness.

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ
ВИПУСКНОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на тему:
«Експортна стратегія виробничого підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Київ-Профіль», м. Васильків)

Студентки 2 курсу, 9мз групи,
Факультету міжнародної торгівлі і
права,
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Зайченко Марії
Сергіївни

Науковий керівник
канд. екон. наук, доц.

Крикуненко
Катерина
Валеріївна

Київ 2018

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Структура та обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (121 найменувань) та 3 додатків. Повний обсяг роботи становить 103 сторінки, а також список використаних джерел – 11 сторінок, додатки – 3 сторінки. Матеріали випускної кваліфікаційної роботи містять 43 таблиці, 19 рисунків.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано 1 статтю: Поняття та види експортної стратегії виробничого підприємства. // Зб. наук. ст. студ. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.

Обсяг статті становить 9 д.а.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми наукового дослідження, визначено мету та завдання, наведено дані про об'єкт та предмет дослідження.

У першому розділі **«Теоретико-методичні аспекти експортної стратегії виробничого підприємства»** уточнено поняття та види експортної стратегії виробничого підприємства. Досліджено методи оцінки ефективності економічної стратегії виробничого підприємства та вивчено організаційний механізм реалізації експортної стратегії виробничого підприємства.

У другому розділі **«Аналіз процесів формування експортної стратегії виробничого підприємства ТОВ "Київ-Профіль"»** здійснено аналіз результатів фінансової-господарської діяльності підприємства. Проведено оцінку економічної ефективності експортної стратегії ТОВ «Київ-Профіль». Здійснено дослідження досвіду провідних міжнародних компаній щодо формування експортної стратегії.

У третьому розділі **«Шляхи вдосконалення експортної стратегії виробничого підприємства ТОВ "Київ-Профіль"»** розроблено напрями вдосконалення експортної стратегії на ТОВ «Київ-Профіль». Обґрунтовано впровадження досвіду зарубіжних компаній на виробничому підприємстві ТОВ «Київ-Профіль» та проведено оцінку їх ефективності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити ряд висновків, основні з яких зводяться до наступного:

1. Основними способами виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Найбільш простим способом виведення підприємства на міжнародний ринок є розвиток та стимулювання експорту.

2. Компанія «Київ-Профіль» була заснована в 2003 році. Виробництво профілів для монтажу гіпсокартонних систем було запущено з моменту заснування підприємства. Висока якість виробленої продукції досягається завдяки висококласному сучасному обладнанню, а також, висококваліфікованим кадрам. Досліджуване підприємство є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності та здійснює експорт продукції в країни зарубіжжя.

3. Обґрунтування заходів для удосконалення збутової політики ТОВ «Київ-Профіль» засвідчило, що використання розроблених методів прогнозування дозволить зменшити обсяги понаднормових складських запасів, покращити розподіл ресурсів на виробництво, виконати аналіз отриманих результатів, виявити позитивні й негативні тенденції та врахувати їх в поточній діяльності. Зростання ефективності зовнішньоторговельних операцій відбудеться завдяки зниженню витрат та укладенню більш вигідних умов експорту, за якими імпортер візьме на себе частину витрат по здійсненню операцій.

4. Розглянувши поняття та сутність, методику та механізм експортних стратегій виробничого підприємства ТОВ «Київ-Профіль» можна сформулювати рекомендації щодо напрямів вдосконалення:

- підприємству потрібно активізувати господарську діяльність у напрямку покращення всіх показників діяльності для отримання кращих фінансових результатів;
- для того, щоб вдосконалити експортну діяльність досліджуваного підприємства, слід, перш за все, обрати умови поставки;
- зростання ефективності зовнішньоторговельних операцій відбудеться завдяки зниженню витрат та укладенню більш вигідних умов експорту, за якими імпортер візьме на себе частину витрат по здійсненню операцій;
- необхідно оцінити перспективи формування фінансових ресурсів в наступному році.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1.Поняття та види експортної стратегії виробничого підприємства.....	7
1.2.Методи оцінки ефективності економічної стратегії виробничого підприємства.....	14
1.3.Організаційний механізм реалізації експортної стратегії підприємства....	19
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВ-ПРОФІЛЬ».....	26
2.1.Аналіз результатів фінансової-господарської діяльності ТОВ «Київ-Профіль».....	26
2.2.Оцінка економічної ефективності експортної стратегії ТОВ «Київ-Профіль».....	45
2.3.Дослідження досвіду провідних міжнародних компаній щодо формування експортної стратегії.....	58
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВ-ПРОФІЛЬ».....	72
3.1.Напрями вдосконалення експортної стратегії на ТОВ «Київ-Профіль»...72	
3.2.Впровадження досвіду зарубіжних компаній на виробничому підприємстві ТОВ «Київ-Профіль».....	79
3.3.Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	89
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	102
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Актуальність теми. Вихід підприємства на зовнішній ринок, де панує жорстка міжнародна конкуренція, можливий лише за умови використання сучасних методів управління. Для того, щоб досягнути успіху в боротьбі за місце на міжнародному ринку, необхідно використовувати можливості маркетингу. Забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок, який вже перенасичений різноманітними товарами та послугами, є надзвичайно важким та тривалим процесом для будь-якого підприємства. У цьому зв'язку для підприємства стає необхідним звернення до методів міжнародного маркетингу, набуття досвіду в міжнародній сфері та практичне застосування в діяльності фірми. Формування та здійснення цілей і завдань які є необхідними для такої діяльності є єдиним виграшним варіантом для підприємства-виробника.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в даний час на тлі інституційних перетворень, в зв'язку з інтеграцією України в європейський простір, для багатьох вітчизняних виробничих підприємств економічна сфера перетворилася в досить перспективний інструмент подальшого розвитку і підвищення своєї конкурентоспроможності. Разом з тим, українським підприємствам не можна розглядати зовнішній ринок як ще один канал збуту в силу значних якісних відмінностей внутрішнього і зовнішнього його сегмента, що характерно для країн, що розвиваються, і розвинених країн.

Підвищення ефективності експортних операцій та загальної конкурентоспроможності підприємства – запорука підвищення конкурентоспроможності країни. У поняття конкурентоспроможності організації вкладається її здатність випускати конкурентоспроможну на конкретному ринку продукцію, її перевагу по відношенню до інших фірм певної галузі всередині країни або за її межами. Таким чином, досить актуальним стає питання підвищення ефективності експортної стратегії виробничих підприємств.

Різні аспекти формування експортної стратегії підприємства стали предметом досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких варто відзначити роботи Бестужевої С.В.[4], Лебідь І.Г. [36], Рокочої В.В. [70] та інших. Проте в сучасних складних економічних умовах господарювання подальших досліджень потребують питання формування ефективної експортної стратегії вітчизняних виробничих підприємств.

В той час, коли внутрішній ринок вітчизняних виробничих підприємств значно відстає за своїм розвитком і інфраструктурою від зовнішнього, ефективна зовнішньоекономічна діяльність буде надавати найбільший вплив на зростання і розвиток підприємства. Зараз переважна більшість виробничих підприємств використовують функціональний підхід до управління підприємством в цілому і здійсненням зовнішньоекономічної діяльності зокрема. Цей підхід полягає в тому, що всі функції підприємства представляються окремо, незалежно один від одного, приводячи до розриву єдиного ланцюжка системи управління. Об'єктивним результатом такого підходу до управління підприємством, а зокрема зовнішньоекономічної діяльності, є зростання чисельності апарату управління, створення функціональних бар'єрів, ускладнення взаємодії між підрозділами і виникнення перешкод на шляху впровадження нових технологій, зниження конкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку і т. д.

Метою дослідження є обґрунтування напрямків удосконалення процесу розробки експортної стратегії виходу виробничого підприємства на зовнішній ринок.

Для досягнення цілей відповідно до мети було поставлено такі **завдання**:

- уточнити поняття та види експортної стратегії виробничого підприємства;
- дослідити методи оцінки ефективності економічної стратегії виробничого підприємства;

- вивчити організаційний механізм реалізації експортної стратегії підприємства;
- здійснити аналіз результатів фінансової-господарської діяльності ТОВ «Київ-Профіль»;
- провести оцінку економічної ефективності експортної стратегії ТОВ «Київ-Профіль»;
- здійснити дослідження досвіду провідних міжнародних компаній щодо формування експортної стратегії;
- розробити напрями вдосконалення експортної стратегії на ТОВ «Київ-Профіль»;
- обґрунтувати впровадження досвіду зарубіжних компаній на виробничому підприємстві ТОВ «Київ-Профіль»;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом є процес формування експортної стратегії виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичний інструментарій розробки експортної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

Методичну і теоретичну основу роботи склав синтез результатів прикладних досліджень в економіці зовнішньоекономічної діяльності, наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких висвітлено фундаментальні теорії формування експортної стратегії виробничого підприємства.

В роботі використані наступні методи: історичного узагальнення (під час дослідження поняття та видів експортної стратегії виробничого підприємства); діалектичного пізнання (для розгляду питання про методи оцінки ефективності економічної стратегії виробничого підприємства, а також про організаційний механізм реалізації експортної стратегії підприємства) та порівняльного аналізу (з метою дослідження досвіду провідних міжнародних компаній щодо формування експортної стратегії); також у роботі використовуються метод економічного аналізу (для оцінки результатів фінансової-господарської

діяльності підприємства та аналізу економічної ефективності експортної стратегії підприємства), розрахунково-конструктивний метод (з метою удосконалення організаційно-економічного механізму реалізації експортної стратегії підприємства); експериментальний (для розробки впровадження досвіду зарубіжних компаній на виробничому підприємстві); порівняльно-структурний аналіз (для зіставлення інформації щодо розвитку окремих показників зовнішньоекономічної діяльності за різні періоди та оцінки ефективності запропонованих заходів).

Інформаційною базою дослідження є нормативно–правова база України, наукова, спеціальна література, періодичні видання, первинна документація, звітність ТОВ «Київ-Профіль».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та види експортної стратегії виробничого підприємства

В даний час запорукою успішного функціонування підприємств в нестабільному та непередбаченому середовищі є розробка і реалізація маркетингової стратегії.

Слово «стратегія» в перекладі з грецького означає «мистецтво розгортання військ у бою», тобто мистецтво орієнтації в умовах бою. Єдність підходів до розгляду стратегії підприємства, маркетингової стратегії та військової стратегії полягає у використанні військових термінів, таких, як наступальний маркетинг, флангова стратегія, місія, стратегія наступу тощо.

Багато вчених як вітчизняних, так і зарубіжних по різному трактують поняття «стратегія» (табл. 1.1).

Якщо узагальнити, то стратегія являє собою сукупність дій, що необхідні для досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів.

Таблиця 1.1

Аналіз визначення поняття «стратегія»

Автор, № джерела	Визначення
1	2
I. Ансофф [2]	Набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів
М. Портер [63]	Спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони
М.Д. Крук [34]	Правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації

В.С. Пономаренко, Ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей

О. І. Пушкар, О. М. Тридід [62]

Продовження табл. 1.1

1	2
Ю.Б. Іванов, О.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова [30]	Система, яка складається з підсистем - елементних стратегій, що діють одночасно, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і взаємовпливають одне на одне як елементи єдиної цілісної системи

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу літературних джерел

В таблиці 1.2 наведемо наукові підходи до визначення сутності експортної стратегії підприємства.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення сутності експортної стратегії підприємства

Автор	Визначення
Рокоча В.В.	довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку не лише комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [70, с. 37]
Б. Олін	основоположна програма дій, у якій визначаються пріоритетні напрями діяльності підприємства на зовнішньому ринку з врахуванням наявних у нього ресурсів та вимог зарубіжного ринку [48]
Д. Денієлс та Х. Радеб	сукупність дій з оцінки експортного потенціалу підприємства шляхом зіставлення її можливостей та ресурсів, отримання консультацій експертів, вибору ринку та визначення цілей експорту задля доступу продукції фірми на зовнішні ринки. Дані дослідники, очевидно, є прихильниками процесного підходу до стратегічного управління, адже запропоноване визначення базується на перерахунку етапів процесу розробки та реалізації експортної стратегії [14, с. 541]

Підсумовуючи вищевикладені наукові підходи до сутності понять «експорт» та експортна діяльність», зазначимо наступне:

- поняття «експорт» та експортна діяльність» виробничого підприємства - це споріднені поняття, адже вони характеризують відносини виробничого підприємства з іноземними споживачами;
- і навпаки, поняття «експорт» та експортна діяльність» виробничого підприємства є відмінними поняттями, адже поняття «експорт» дослідники характеризують лише як операцію з продажу і транспортування товарів іноземним споживачам, а поняття «експортна діяльність» - як комплекс дій, господарську діяльність, яка організована у вигляді послідовності послідовних етапів та функцій з виходу виробничого підприємства на зарубіжні ринки збуту.

Отже, розглянуті вище наукові підходи до визначення сутності понять «експорт» та «експортна діяльність» виробничого підприємства та різні підходи дослідників до ключових характеристик цих понять свідчить про необхідність подальшого дослідження даних економічних категорій.

Проблема розробки експортних стратегій є відносно новою як для вітчизняного бізнесу, так і для економічної науки. На українських підприємствах досі не сформовано традиції стратегічного планування експортної діяльності, що пояснюється необхідністю глибинної трансформації культури господарювання протягом тривалого часу.

Так, на думку Рокочої В.В. експортна стратегія — довгостроковий курс експортної діяльності, що містить комплекс завдань з розвитку власне комерційної, а також інвестиційної, науково-технічної, виробничої та сервісної діяльності з зарубіжними партнерами та систему заходів, направлених на вирішення поставлених завдань [70, с.37].

Дане тлумачення більшою мірою підходить для визначення стратегічного планування, проте наголошує на доцільності безперервності даного процесу, що є його безперечною перевагою. Визначення експортної стратегії як управлінського процесу зі створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у сфері експорту та його потенційними можливостями знаходимо також у роботі Кредісова А. та Дерев'яненко О. [33, с. 55].

Можливість країни зайняти належне місце в глобальній економіці залежить від можливостей її фірм утримати гідне положення на світових ринках. Тому в сучасному світі досягнення й підтримання конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках є необхідною умовою підвищення національної конкурентоспроможності. При цьому необхідно враховувати тенденції світового розвитку й відповідно з ними проводити політику, спрямовану не тільки на зниження витрат на виробництво й реалізацію продукції, але також потрібно комплексно підвищувати ефективність і внутрішніх, і зовнішніх чинників, що забезпечують конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність виробничого підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість і ефективність адаптації підприємства до умов ринкового конкурентного середовища, а також забезпечує ефективність зовнішньоторговельних операцій на зарубіжних ринках.

Сучасні економічні, політичні, технологічні реалії життя суспільства та держави вимагають її участі в інтеграційних, глобалізаційних процесах, світовій економічній співпраці. Важливим напрямком такої участі є ведення експортної діяльності.

Прогресивний розвиток експортної діяльності суб'єктів господарювання відіграє значну роль не тільки в економічних, але й політичних відносинах держави тому, що експортний потенціал держави визначає як її позицію в міжнародному поділі праці, так і авторитет, і ступінь впливу в міжнародному середовищі.

Основою зміцнення й розвитку експортного потенціалу держави є побудова та збереження цілісного ефективного устрою експортної діяльності, спрямованого на захист і гармонізацію інтересів держави, регіонів, товаровиробників і всіх інших суб'єктів-учасників цього процесу [48].

Безумовно, кардинальні суспільно-політичні та економічні зміни, які відбулися в житті України протягом останнього часу, знайшли своє відображення як на результатах експортної діяльності, так і на системі взаємовідносин між зазначеними суб'єктами. Відтак, пошук шляхів виходу з кризи може бути розпочато з перегляду мотивів, інтересів, наслідків експортної діяльності для всіх суб'єктів на всіх її рівнях відповідно до викликів та перспектив сьогодення.

На рис. 1.1 наведено схематичне відображення суб'єктно-ієрархічного підходу до експортної діяльності суб'єктів господарювання.



Рис. 1.1 Схематичне відображення суб'єктно-ієрархічного підходу до експортної діяльності суб'єктів господарювання

Джерело: [1]

Згідно вищенаведеної схеми, суб'єктно-ієрархічний підхід до експортної діяльності виробничого підприємства суб'єктів господарювання володіють наступними особливостями та відмінностями, а саме:

1. Експортна діяльність має суб'єктний склад. Дослідники пропонують виокремлювати її як найвищий ієрархічний рівень суспільного устрою життєдіяльності й господарства — глобальне (світове) суспільство, а до його складу включати національні економіки окремих країн світу, які розвиваються під впливом глобальної економічної інтеграції.

2. На противагу попередньому твердженню, окремі науковці стверджують, що світове співтовариство, держава та регіон не є суб'єктами експортної діяльності, адже не здійснюють безпосередню експортну діяльність та не виконують експортні операції.

Далі наведемо основні види експортних стратегій виробничих підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види та характеристика експортних стратегій виробничого підприємства

Види стратегій 1	Характеристика 2
Стратегія інтенсивного росту	Має кілька субстратегій, кожна з яких може бути обрана за наявності зовнішніх та внутрішніх можливостей у підприємства. Так, стратегія глибокого проникнення може бути використана при недостатньому насиченні ринку певним продуктом та за умови наявності на підприємстві ресурсів для розширення виробництва. Фактично використання даної маркетингової стратегії передбачає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках.
Стратегія глибокого проникнення на ринок	Характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування споживачів та розвиток збутової мережі. На нашу думку, подібна маркетингова стратегія може використовуватися при експорті споживчих товарів за наявності у виробника коштів для проведення масштабних рекламних заходів. У протилежному випадку вибір стратегії глибокого проникнення можна вважати невиправданим, оскільки недофінансування маркетингових не дасть очікуваних результатів.

Продовження табл. 1.3

1	2
Стратегія розвитку ринку	Означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту. Дана стратегія передбачає модифікацію товару до потреб та уподобань споживачів. Вона характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів.
Стратегія диференціації	Передбачає зміну структури бізнесу підприємства, що вимагає значного часу та фінансових ресурсів. На застосування даної маркетингової стратегії наважуються зазвичай підприємства, експортний потенціал яких у традиційній сфері вичерпується і альтернативою застосування стратегії диференціації є скорочення та вихід з ринку.

Джерело: сформовано автором за даними [19]

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види маркетингових стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Маркетингові експортні стратегії інтегрованого росту виробничих підприємств

Джерело: сформовано автором за даними [19]

Основними способами виходу на зовнішні ринки є: виробництво та управління за контрактом, експорт (прямий та непрямий), спільне підприємство (спільного володіння), пряма підприємницька діяльність (ліцензування, інвестування (рис. 1.3) [10, с. 170].

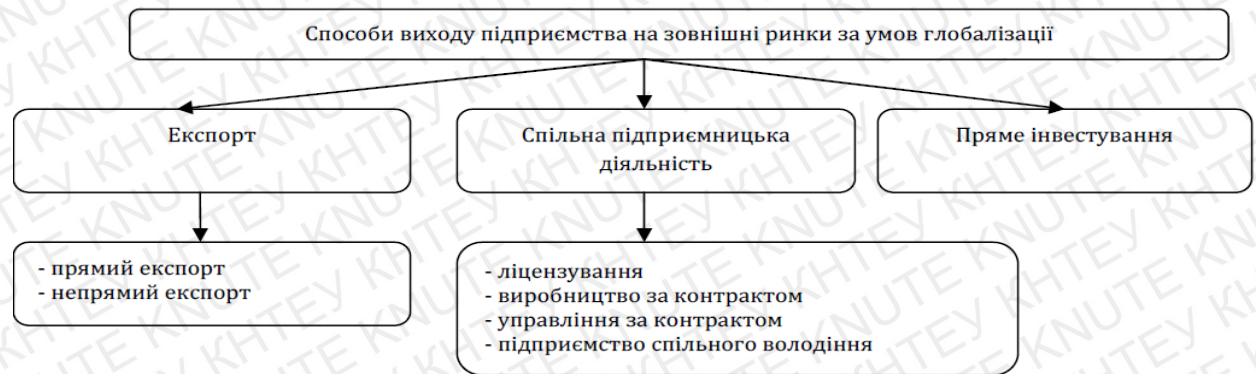


Рис. 1.3. Способи виходу підприємства на зовнішній ринок за умов глобалізації
Джерело: [10]

Виходячи з проведених досліджень, можемо стверджувати, що основними способами виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Кожен з наведених шляхів має перелік своїх переваг, ризиків та недоліків. Найбільш простим способом виведення підприємства на міжнародний ринок є розвиток та стимулювання експорту, в той час, як пряме інвестування є водночас найбільш складним, ризикованим, але прибутковим та впевненим способом виходу на зовнішній ринок.

1.2. Методи оцінки ефективності економічної стратегії виробничого підприємства

Серед існуючих методологічних підходів до визначення ефективності експортної діяльності підприємства цікавим є підхід Т. Бондаревої та А. Осадчук [6]. Дослідники наголошують, що ефективність господарської діяльності є однією з економічних категорій, яка виступає підґрунтям для відбору та реалізації альтернативних варіантів економічного розвитку

підприємства, обумовлює доцільність реалізації інноваційно-інвестиційних проектів, створення нових видів продукції і послуг, розробки і впровадження нової техніки, впровадження заходів з удосконалення організації та управління виробництвом, поліпшення якості трудового життя персоналу та ін. Автори пропонують використовувати узагальнюючий показник, що може бути розрахований як таксонометричний коефіцієнт розвитку багатовимірних об'єктів.

За результатами комплексного дослідження ринку формуються експортна товарна, цінова, збутова, комунікаційна політика підприємства.

Найвідомішими методами розробки стратегій підприємства є SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Матриця SWOT-аналізу — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок [24, с. 93].

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 1.4).

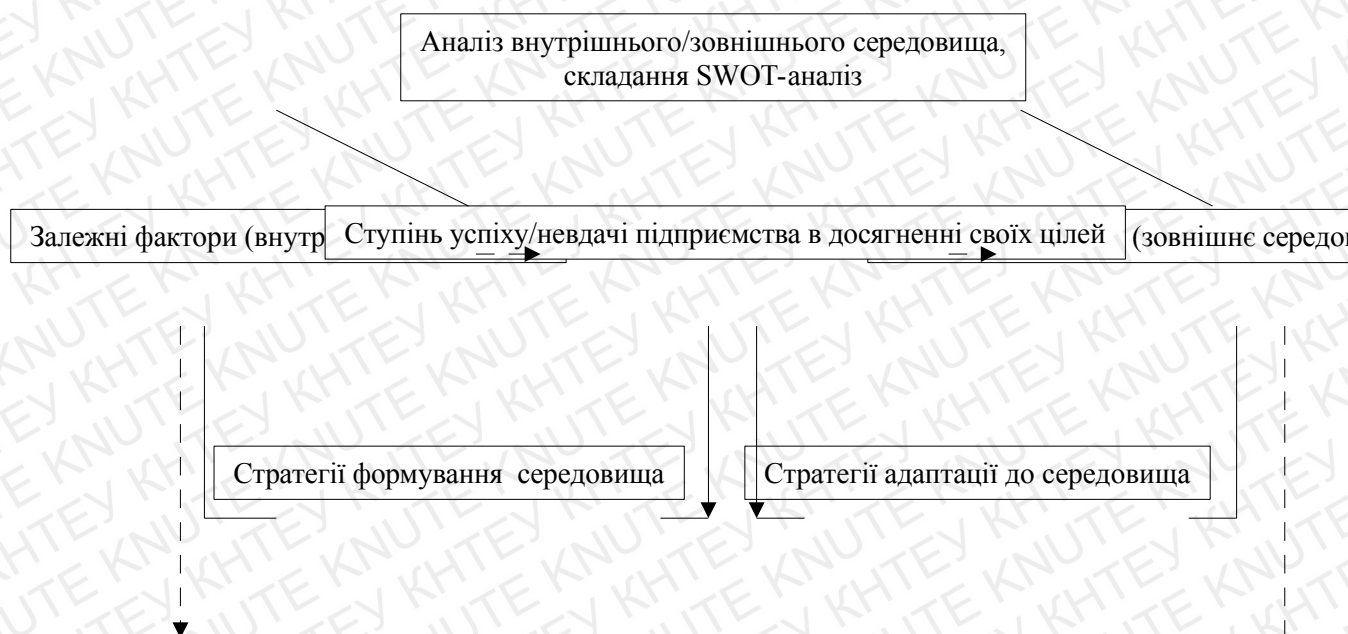


Рис. 1.4. Фактори впливу на формування експортної стратегії підприємства

[24, с. 67]

SWOT-аналіз витримає перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії. Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний із факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж існує: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища.

Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні етапи застосування SWOT-аналізу [24, с. 78]

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	7. Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення)
	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та

кластер-аналіз. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі. Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який здобув назву PEST-аналізу [21]; виходячи з аббревіатури англійських слів: p — policy; e — economy; s — society; t — technology — тобто групи основних факторів — політичних, економічних, соціальних та технологічних, які впливають на організацію. Зауважимо, що цей підхід не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування.

Таблиця 1.5

Матриця PEST-аналізу

Р	Політика	Е	Економіка
1. Вплив виборів Президента, Верховної Ради тощо.		1. Загальні тенденції в економіці: підйом? спад?	
2. Зміни в законодавстві (які саме)		2. Рівень інфляції.	
3. Державне регулювання в галузі... (назва напрямку).		3. Співвідношення грн/\$ (або до іншої валюти, наприклад євро)	
4.		4. Витрати на енергоносії	
n.		n.	
n+1 Сценарій № 1 — «Політика»		n+1 Сценарій № 1 — «Економіка»	
n+2 Сценарій № 2 — «Політика»		n+2 Сценарій № 2 — «Економіка»	
S	Соціум	T	Технологія
1. Зміни в базових цінностях.		1. Державна технологічна політика.	
2. Зміни у стилі життя.		2. Тенденції в НДПКР.	
3. Демографічні зміни.		3. Нові патенти.	
4. Зміни у структурі доходів.		4. Швидкість змін у технології (певної галузі).	
5. Ставлення до освіти (бізнесу)		5. Нові продукти	
n		n	
n+1 Сценарій № 1 — «Соціум»		n+1 Сценарій № 1 — «Технологія»	
n+2 Сценарій № 2 — «Соціум»		n+2 Сценарій № 2 — «Технологія»	

Джерело: [24, с.92]

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами [24]:

1. Економічні — фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.

2. Політичні — фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.

3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

4. Технологічні — фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також «ноу-хау».

5. Конкуренція — фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в сегментах ринків, концентрації конкурентів.

6. Географічні — фактори, пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами (зокрема, корисними копалинами) [24, с. 92].

Таку класифікацію можна використовувати для забезпечення орієнтації в питанні, що розглядається.

Отже, сучасне наукове розуміння складного поняття «стратегія» має відповідати вимогам нестабільного зовнішнього середовища і автором пропонується виділяти чотири базисні характеристики:

1. Стратегія, як абстрактно-цільова і ціннісно-орієнтована філософська концепція довгострокового розвитку бізнесу, визначає загальні перспективи і встановлює концептуальні просторові орієнтири щодо майбутнього розвитку підприємства. У цьому напрямку стратегія формується вищим керівництвом як, до певної міри, абстрактне і нечітке бачення того цільового стану, до якого слід прямувати. Тут же закладаються базові ціннісні установки (місія, організаційні цінності), які пізніше стають базисом для формування організаційної культури.

2. Стратегія, як когнітивна індикативна модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому ринковому середовищі відображає цілком визначену лінію поведінки (траєкторію руху) підприємства щодо забезпечення виживання і стабільного розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Формування стратегії відбувається на основі порівняння результатів стратегічної діагностики зовнішнього середовища і

оцінки стратегічного потенціалу самого підприємства, як вибір найоптимальнішої стратегії з визначених альтернатив.

3. Стратегія, як плановий процес управління організаційними змінами знаходить відображення в тому, які тактичні засоби, рішення та дії приймає і реалізує організація для того, щоб перейти з поточного стану до зміненого стану, який сприятиме досягненню переваги над конкурентами.

4. Стратегія, як рушійна сила гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища, забезпечує раціональний розподіл обмежених ресурсів (нарощування ключових компетенцій) для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей щодо встановлення динамічного балансу з ринковим середовищем.

Підприємство повинно мати добре обгрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.3. Організаційний механізм реалізації експортної стратегії підприємства

Основна відмінність стратегії від звичайного довгострокового плану полягає в тому, що стратегія повинна передбачити умови, за яких підприємство уникне проблем на ринку. Маркетинг володіє необхідним комплексом практичних інструментів для організації такої діяльності.

Формування стратегії є центральним етапом у процесі стратегічного управління фірмою. Серед існуючих різновидів стратегії фірми маркетингова стратегія відіграє особливу роль. Багато вчених відносять маркетингову стратегію до функціональних, але насправді вона охоплює усі рівні стратегічного планування на підприємстві.

На кожному рівні міжнародної стратегії є так звані базові елементи (субстратегії), розроблення яких проводять як на внутрішньому ринку, так і на зовнішньому. Тобто стратегічні рішення щодо базових субстратегій приймає будь-яке підприємство, незалежно від того, чи займається воно міжнародною діяльністю. Разом з тим, вихід на зовнішні ринки зумовлює необхідність розроблення додаткових субстратегій, які не потрібні компанії, що працює тільки на внутрішньому ринку.

Базові та додаткові елементи стратегії, кожен з яких передбачає певні стратегічні альтернативи та інструменти, формують комплекс елементів міжнародної міжнародної стратегії (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Комплекс елементів міжнародної стратегії підприємства

Рівень розроблення стратегії	Базові елементи міжнародної стратегії	Додаткові елементи міжнародної стратегії на зарубіжних ринках
Корпоративний	- Стратегія зростання - Портфельна стратегія - Конкурентна стратегія бізнесу	- Стратегія виходу (проникнення) на зарубіжний ринок - Стратегія географічної детермінованості - Стратегія розширення міжнародного ринку
Функціональний	- Стратегія охоплення ринку - Стратегія позиціонування - Стратегія конкурентної поведінки	- Стратегія охоплення міжнародного ринку на рівні країн - Стратегія міжнародного позиціонування
Інструментальний	- Товарна стратегія - Цінова стратегія - Збутова стратегія - Стратегія просування	- Стратегія стандартизації або адаптації комплексу маркетингу

Джерело: [24, с. 92]

Попередній відбір можливих ринків відбувається за допомогою макрофільтрів. Метою цього етапу є скорочення кількості потенційно привабливих країн для подальшого аналізу. Відбувається первинний відбір ринків/країн відповідно до зовнішніх критеріїв відбору (макроорієнтованих критеріїв): політичні ризики (політична стабільність, загроза націоналізації, військових дій тощо), ризики бізнес-середовища (конвертованість валюти, інфляція, ставлення до іноземних інвесторів, обмеження експорту товарів з однієї країни до іншої тощо), а також географічна віддаленість країни. На цьому етапі велику роль відіграє створення системи моніторингу міжнародних індексів та рейтингів країн, таких як рейтинг економічної свободи (американський дослідницький центр “Heritage Foundation” та газета “Wall Street Journal”), рейтинг корумпованості країн (міжнародне агентство “Transparency International”), рейтинг якості ділового середовища (компанія “КОФАС”), індекс політичного ризику BERI Political Risk Index (PRI), індекс ризиків ділового середовища Business Environment Risk Index (BERI) тощо.

Не кожне підприємство може собі дозволити одночасно охопити велику кількість країн. Рішення про концентрацію ресурсів на обмеженій кількості схожих ринків чи диверсифікацію ресурсів на великій кількості різних ринків треба приймати з урахуванням великої кількості факторів, наведених у табл. 1.7 [5, с.108-117].

Таблиця 1.7

Фактори, що визначають географічну диверсифікацію підприємства

Групи факторів	Фактори, що сприяють концентрації по країнах	Фактори, що сприяють диверсифікації по країнах
Фактори, що стосуються підприємства	Усвідомлення низького ступеня ризику управління. Уміння відбирати “кращі ринки”	Усвідомлення високого ступеню ризику управління. Недостатні знання про ринки
Фактори, що стосуються товару	Продукт, що має необмежену сферу застосування. Продукт, який купують повторно. Середина ЖЦТ. Продукт, що потребує адаптації до різних ринків	Продукт має обмежену сферу застосування. Продукт, який повторно не купують. Ранній або пізній етап ЖЦТ. Стандартний продукт, що не потребує адаптації до різних ринків

Продовження табл 1.7

Фактори, що стосуються ринку	Великі ринки, не перенасичені конкуренцією. Зрілі ринки. Ключові ринки поділено між багатьма конкурентами. Високі темпи зростання кожного ринку. Висока лояльність споживачів. Довгий термін відтворення продукту конкурентами	Великі ринки, насичені конкуренцією. Нові ринки або ринки на етапі спаду ЖЦТ. Ключові ринки поділено між декількома сильними конкурентами. Низькі темпи зростання кожного ринку. Низька лояльність споживачів. Короткий термін відтворення продукту конкурентами
Маркетингові фактори	Високі комунікаційні витрати для додаткових ринків. Високі витрати на оброблення замовлень для додаткових ринків. Високі витрати на фізичний розподіл для додаткових ринків. Засоби комунікації потребують адаптації для різних ринків	Низькі комунікаційні витрати для додаткових ринків. Низькі витрати на оброблення замовлень для додаткових ринків. Низькі витрати на фізичний розподіл для додаткових ринків. Стандартизовані засоби комунікації на багатьох ринках

Джерело: [5, с.108-117]

Після визначення найбільш привабливих країн доцільно за допомогою стандартних методів провести сегментацію споживачів у кожній відібраній країні за критеріями, які визначають галузеву належність, платоспроможність споживачів, структуру їх закупівельного центру тощо [24, с.58].

Сутність глобальної маркетингової стратегії підприємств на міжнародних товарних ринках визначається типологією стратегічних рішень на всіх етапах її формування.

Питанню розробки маркетингових стратегій присвячена значна кількість наукових праць. Так, провідними закордонними фахівцями є Ф. Котлер маркетингова стратегія є логічною схемою маркетингових заходів, за допомогою якої підприємство сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівня витрат на маркетингові заходи.» [76], Дж. Р. Россістерта «маркетингова стратегія передбачає проведення порівняльного аналізу ресурсів підприємства (фінансових, технічних та управлінських) з аналогічними ресурсами головних конкурентів, аналіз усіх підконтрольних аспектів виходу підприємства на ринок, визначення

цільових ринків, при зверненні до яких вигода для покупця повинна набути певної форми.», Тоффлер Б.Е. та Дж. Імбер «Маркетингова стратегія - план маркетингу, що деталізує маркетингову діяльність підприємства.

План маркетингу може розповсюджуватися на окремий вид продукції або на всю продукцію підприємства. У будь-якому випадку план встановлює цілі та завдання маркетингу, які повинні бути досягнуті та вирішені протягом певного періоду часу, а також пропонує стратегії, яких необхідно дотримуватись для досягнення бажаного результату.» [4, с. 250].

Серед українських авторів значний внесок у вивчення проблем маркетингових стратегій зробили Старостіна А.О. та Длігач А.О. На їх думку «маркетингова стратегія формується в межах горизонту планування - на підприємстві мають бути встановлені короткострокові (поточні) цілі, цілі на найближчий рік та довгострокові. Планування всіх цих цілей повинно враховувати можливі зміни зовнішнього середовища».

Висновки до розділу 1

Складність теоретичного узагальнення сутності експортної стратегії полягає у відсутності універсальних вимог щодо її змісту, оскільки останній значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує. Проте мінливість зовнішнього середовища, відчутна міжнародна конкуренція та орієнтація на зовнішні ринки посилюють актуальність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах усіх сфер діяльності.

Значення експортної стратегії виробничого підприємства важко переоцінити: розвиток євроінтеграційних процесів в Україні дав поштовх до виходу вітчизняних підприємств на європейські ринки. Проте неефективна експортна стратегія не здатна принести підприємству прибуток від експортної діяльності, тому кожне виробниче підприємство, плануючи вихід на зарубіжні ринки збуту, повинне формувати власну експортну стратегію відповідно до

цілей, які воно прагне досягти в результаті здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Виходячи з проведених досліджень, можемо стверджувати, що основними способами виходу підприємства на зовнішні ринки є експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме інвестування. Кожен з наведених шляхів має перелік своїх переваг, ризиків та недоліків. Найбільш простим способом виведення підприємства на міжнародний ринок є розвиток та стимулювання експорту, в той час, як пряме інвестування є водночас найбільш складним, ризикованим, але прибутковим та впевненим способом виходу на зовнішній ринок.

Кожному підприємству притаманні різні та специфічні причини, які спонукають спрямовувати господарську діяльність на міжнародний ринок. Такий процес може бути за своїм характером повільним та затяжним, вимагаючи при цьому прикладання багатьох зусиль та витрачання ресурсів.

Перш за все, для вітчизняних підприємств потрібно правильно дослідити міжнародний ринок, для того, щоб конкретно сформулювати свої стратегічні цілі, здійснити структурні зрушення всередині організації, правильно оцінити свої можливості, потенціал та ресурси.

Ефективними напрямками виходу вітчизняних компаній на зовнішній ринок є використання в управлінні стадійних, умовних і мережних моделей. Головним у стадійних моделях для успішного вступу й розвитку фірми на зовнішніх ринках вважається досвід міжнародної діяльності й близькість ринку, на який виходить компанія.

В умовних моделях успіх виходу підприємств на зовнішні ринки базується на перевагах володіння унікальними технологічними можливостями й інноваціями, особливостях інституціональних і виробничих чинників, які представляють певне географічне середовище підприємства, здатності підприємства управляти й координувати внутрішньофірмову діяльність з метою збільшення прибутку. В основі успіху виходу підприємств на зовнішні ринки у рамках мережних моделей лежать такі чинники, як досвід міжнародної

діяльності, роль компанії-лідера, ступінь інтернаціоналізації компанії й ступінь інтернаціоналізації галузі, до якої належить компанія.

Вихід на глобальні ринки наукомісткої продукції дозволить більше завантажити виробничі потужності українських наукомістких підприємств, створить умови для прискореного відновлення основних фондів, збільшення масштабів виробництва за рахунок більшого ефективного попиту на продукцію, яка виготовляється та реалізується.

Отже, стратегії розвитку фірми є збіркою певних постійних принципів функціонування компанії, що спрямовують його до реалізації основних цілей, які містить у собі місія організації. Ці принципи також визначають границі ринкової активності компанії з огляду на сферу можливих рішень. У контексті прогресування глобалізації економіки особливого значення набуває стратегія інтернаціоналізації, яка, будучи часткою загальної стратегії підприємства, стосується закордонної експансії.

Таким чином, сутність процесу формування глобальної маркетингової стратегії підприємств на міжнародних товарних ринках, в першу чергу, полягає в прийнятті обґрунтованих рішень щодо міжнародних ринків на яких буде працювати підприємство, способу виходу на ці ринки, міру адаптації базової ринкової стратегії до специфічних умов локальних ринків.

При цьому, незважаючи на безліч змін, що відбуваються на міжнародному ринку в умовах глобалізації (поява та зникнення кордонів, нестабільне державне управління, коливання курсів валют, корупція, тощо), більшість підприємств мають амбіції інтернаціоналізації виробництва та виходу на міжнародні ринки з метою отримання переваг у сфері наукових досліджень, виробництва, логістики, маркетингу, фінансів, які є недоступними її конкурентам, що здійснюють свою діяльність лише на внутрішньому ринку. Умови глобалізації значно актуалізують потребу підприємства в зваженій та ефективній глобальній стратегії, що складається з послідовних етапів стратегічних рішень та ґрунтується на прогнозуванні зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВ-ПРОФІЛЬ»

2.1. Аналіз результатів фінансової-господарської діяльності ТОВ «Київ-Профіль»

Компанія «Київ-Профіль» була заснована в 2003 році. Виробництво профілів для монтажу гіпсокартонних систем було запущено з моменту заснування підприємства. Висока якість виробленої продукції досягається завдяки висококласному сучасному обладнанню, а також, висококваліфікованим кадрам. За час існування підприємства доведено, що досвід, знання, кваліфікація та майстерність вітчизняних фахівців нічим не поступається закордонним. ТОВ «Київ-Профіль» постійно працює над модернізацією виробничого обладнання, що дає можливість розширювати асортимент продукції власного виробництва. Підприємство може запропонувати повний комплекс металоконструкцій для «сухого» будівництва.

Підприємство самостійно визначає свою виробничу структуру (рис. 2.1), встановлює чисельність працівників і штатний розклад. Воно має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення про них, затвердженого підприємством.



Рис. 2.1. Виробнича структура підприємства

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Основним підрозділом є виробництво, обслуговуючими підрозділами — відділ технічного контролю та відділ сировинного забезпечення, допоміжні підрозділи — бухгалтерія та відділ постачання.

Організаційна схема базового підприємства наведена на рис 2.2.

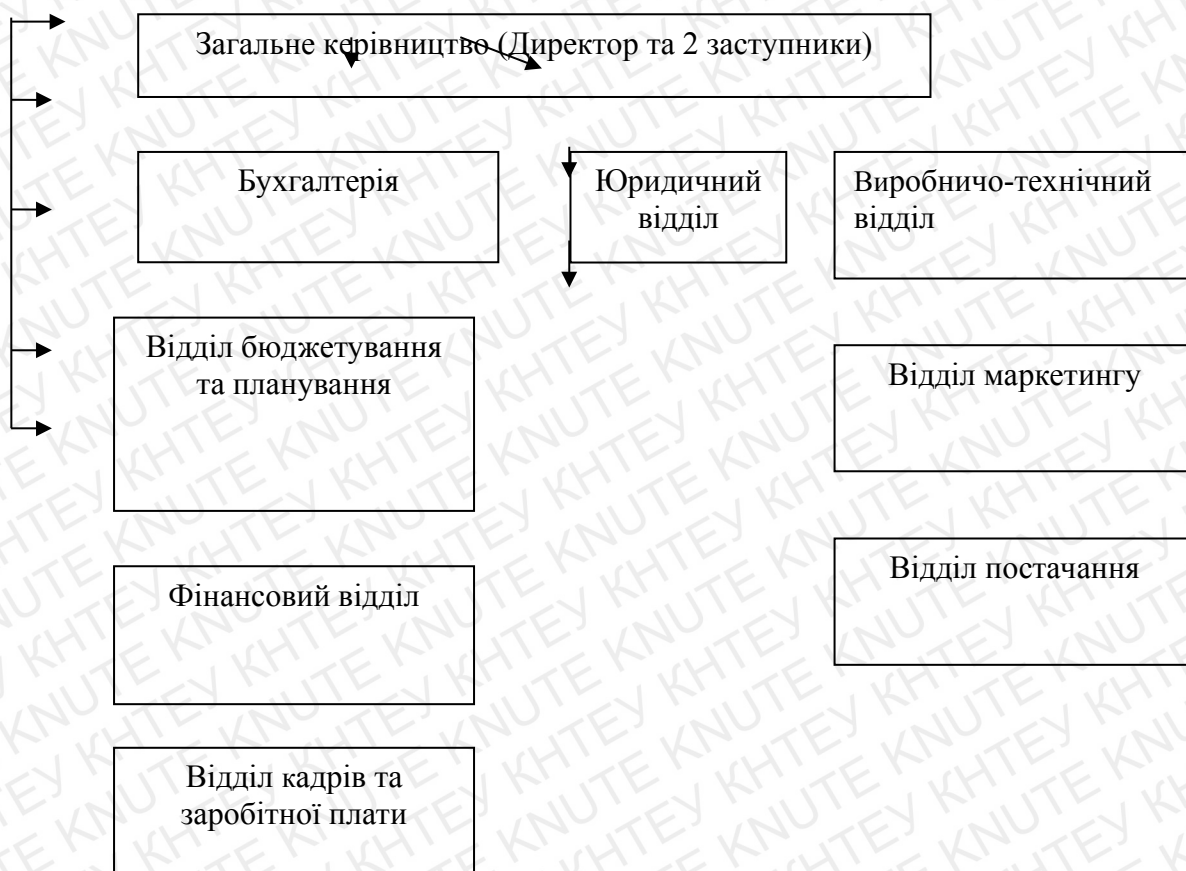


Рис. 2.2. Організаційна схема управління підприємством

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Отже, на досліджуваному підприємстві маємо лінійно-функціональний тип організаційної структури.

Узагальнимо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Київ-Профіль», табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Київ-Профіль»

Назва	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	Наявність сучасного обладнання та механізмів. Повний комплекс послуг. Динамічність розвитку в сфері використання сучасних будівельних матеріалів.	Неефективний процес організації взаємодії всіх працівників, що працюють над виконанням одного проекту Неосвіченість та недовіра великої частини населення щодо використанні сучасних будівельних матеріалів.
Фінанси	Тенденції до зростання доходу та чистого прибутку	Низька частка власного капіталу та висока концентрація позикових коштів
Персонал	Кваліфікований персонал з великим досвідом роботи у сфері будівельних матеріалів	Вихід ряду кваліфікованих співробітників на пенсію. Незадовільна система стимулювання праці
Продажі	Висока якість продукції. Прийнятні ціни.	Низька купівельна спроможність населення. Нестабільні доходи
Маркетинг	Наявність системи знижок. Налагодження стійких взаємовідносин з клієнтами та партнерами	Недосконала система пошуку нових клієнтів

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Необхідно відмітити, що основним ресурсом ТОВ «Київ-Профіль» є злагоджена команда висококласних спеціалістів. Чітка організаційна структура, ініціативність і командний дух сприяють успішному розвитку компанії та особистості кожного. Підприємство функціонує, дотримуючись зовнішніх умов господарювання, про що свідчить безперервне збільшення обсягів наданих послуг та збуту продукції, освоєння нових технологій, що відповідають сучасним вимогам будівництва. Рішенню опановувати нові напрями діяльності, вдосконалювати продукти, що виготовляються, і послуги, що надаються, передуює довгий шлях аналізу ринку.

Проведемо тепер PEST-аналіз для ТОВ «Київ-Профіль», розглянемо складові, що впливають на фактори середовища.

1) Політична криза в Україні. Політична криза в Україні є дуже впливовою загрозою, яка відбивається в усіх галузях господарювання бізнесу та сферах життєдіяльності населення України. Нестабільність політичної системи

є каталізатором проявів усіх інших видів нестабільності, включаючи економічну та соціальну сфери.

2) Недосконалість чинного законодавства. Недосконалість чинного законодавства також негативно відбивається на діяльності ТОВ «Київ-Профіль». Зокрема, це стосується питань оподаткування підприємства.

3) Зовнішні відносини. ТОВ «Київ-Профіль», як і багато інших українських підприємств відчули на собі наслідок непередбаченої політики у відносинах з найближчими сусідами і країнами далекого зарубіжжя. Зміцнення двосторонніх відносин і «потеплення» міжнародного клімату відразу відчувається на положенні окремих організацій.

Темпи інфляції і дефляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність валюти за кордоном є економічними факторами.

Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства розглянемо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фактори зовнішнього середовища та рушійні сили конкуренції в галузі
будівельних матеріалів

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1	2	3	4
Економічні	Загальна характеристика економічної ситуації (на сьогодні спостерігається глибока криза вітчизняної економіки)	Зниження ВВП України на 5% за прогнозами ЄБРР у 2018 році	Активна маркетингова діяльність, виробництво якісної продукції, застосування антикризових програм на підприємстві
	Рівень безробіття	Зростає	Підвищення рівня продуктивності праці
	Ціни на енергоресурси	Зростають більше ніж у 2 рази в сучасних умовах	Можливе зростання вартості продукції
Правові	Кредитна політика банків	Криза в банківській системі, зменшення надання кредитивів банками	Підприємству варто розраховувати на власні джерела фінансування
	Податкова політика	Зменшення розміру податку на прибуток	З'явилась можливість збільшити суму реінвестованого прибутку

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Технологічні	Державна технічна політика	Стимулювання інноваційної діяльності	Збільшувати кількість науково-технічних розробок
Соціально-культурні	Зниження доходів населення	Зменшення попиту на продукцію підприємства	Зниження продажів, потрібно активізувати маркетингову діяльність та врегулювати цінову політику

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Аналіз макросередовища галузі будівельних матеріалів України проводиться за допомогою PEST-аналізу в таблиці. Для дослідження чинників макросередовища, які суттєво впливають на діяльність підприємств при дослідженні кон'юнктури і тенденцій розвитку ринку використовується PEST-аналіз [3, с. 45].

PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів P - Political-legal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural - соціокультурні, T - Technological forces - технологічні чинники.

Метою PEST-аналізу є відстежування (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, невідконтрольних підприємству, але тих, які впливають на результати ухвалених стратегічних рішень.

Метод (PEST-аналіз) передбачає вписування окремих факторів середовища у таблицю. Кожному фактору експертним шляхом дається оцінка:

- вага (сумарна оцінка 1);
- бал (від 1 до 5);
- оцінка (перемножена на бал вага).

За допомогою оцінки з'ясовується, які з факторів середовища мають більш важливе значення для підприємства і тому заслуговують на особливу увагу (таблиця 2.3).

Програма експертного опитування наведена в додатку А.

Таблиця 2.3

**Аналіз макросередовища галузі будівельних матеріалів України з
використанням PEST-аналізу**

№ п/п	Політика (Р)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Економіка (Е)	Вага	Бал	Оцінка
1	Ступінь впливу держави на галузь	0,12	3	0,36	1	Попит і пропозиція	0,26	5	1,30
2	Вступ держави до недержавних структур	0,11	1	0,11	2	Рівень безробіття	0,17	2	0,34
3	Поправки до законодавчої бази	0,18	2	0,36	3	Рівень інфляції	0,19	3	0,57
4	Рівень інвестування	0,27	5	1,35	4	Рівень цін і заробітних плат їх співвідношення	0,22	3	0,66
5	Посилення податкового натиску на виробників будівельних матеріалів	0,32	4	1,28	5	Конкуренція на ринку і в галузі	0,14	2	0,28
Усього		1	-	3,46	Усього		1	-	3,15
№ п/п	Соціум (С)	Вага	Бал	Оцінка	№ п/п	Технологія (Т)	Вага	Бал	Оцінка
1	Демографічна ситуація	0,21	4	0,84	1	Політика держави в сфері НТП	0,27	4	1,08
2	Якість життя	0,40	5	2,00	2	Вплив технологічних нововведень	0,41	2	0,82
3	Суспільні традиції	0,11	1	0,11	3	Вдосконалення технологічного виробництва	0,17	3	0,51
4	Ставлення до трудової діяльності	0,08	2	0,16	4	Науково-технологічне регулювання	0,26	1	0,26
5	Соціальна мобільність	0,20	3	0,60	5	Розвиток технологій	0,12	2	0,36
Усього		1	-	3,71	Усього		1	-	3,03

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Таким чином, аналіз чинників показав, що найістотніший позитивний вплив на діяльність галузі будівельних матеріалів має орієнтація на соціальне регулювання:

- демографічна ситуація;
- якість життя населення;
- соціальна мобільність та ін.

На основі отриманих даних побудуємо матрицю SWOT, заповнивши чотири поля стратегічних дій, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Матриця стратегічних дій ТОВ «Київ-Профіль» (SWOT-аналіз)

Зовнішнє середовище			
1	2	3	4
Внутрішнє середовище		Можливості Зростання на ринку праці кількості молодих спеціалістів з фаховою будівельною освітою. Зростання потреби у використанні нових сучасних будівельних матеріалів, та архітектурних рішень.	Загрози Низька платоспроможність більшої частини населення. Нестабільність економічної ситуації в країні. Зростання конкуренції в галузі в результаті створення нових інноваційних методів будівництва та матеріалів. Недобросовісна конкуренція за рахунок зв'язків із місцевими органами влади. Часті зміни у законодавстві, особливо у податковому. Зростання вимог до екологічної складової використання матеріалів. Випередження динаміки розвитку технологій, порівняно з тими, що використовуються в ТОВ «Київ-Профіль». Згідно стану на кредитному банківському ринку можуть встановлюватися ставки вище попередніх. Зменшення терміну кредитування.
	Сильні сторони Наявність сучасного будівельного обладнання та механізмів. Висока якість продукції Тенденції до зростання доходу та чистого прибутку. Кваліфікований персонал з великим досвідом роботи у сфері будівництва. Прийнятні ціни.	Сім - співробітництво з будівельними організаціями в умовах взаємного співробітництва з приводу представлення фахівців з (електрики, водопостачання, водовідведення, малярно-штукатурних робіт). - укладення договорів з будівельними організаціями. - виконання робіт, надання послуг за нижчою ціною; - розширення асортименту продукції; - розробка власного системного продажу цільовим споживачам із залученням ЗМІ (з демонстрацією ефективності інноваційних технологій);	Сіз - впровадження системи управління, обліку і зниження витрат за стандартами; - здійснення постійного контролю за діяльністю інших учасників ринку; - вибір нових партнерів після ретельного вивчення їх фінансового та виробничого потенціалу.

Продовження табл. 2.4

Слабкі сторони	СЛМ	СЛЗ
Неефективний процес організації взаємодії всіх працівників, що працюють над виконанням одного проекту. Низька частка власного капіталу та висока концентрація позикових коштів. Вихід ряду кваліфікованих співробітників на пенсію. Незадовільна система стимулювання праці. Низька купівельна спроможність населення. Не стабільні доходи. Неосвіченість та недовіра великої частини населення щодо використання сучасних будівельних матеріалів. Недосконала система пошуку нових клієнтів.	- збільшення ринкової присутності підприємства за рахунок виходу на нові сегменти; - розробка стратегії постійної мотивації ІТР підприємства; - активізація маркетингової діяльності, прийняття досвіду реалізації успішних маркетингових стратегій підприємств лідерів у галузі сучасних будівельних матеріалів.	- плідна та системна робота з фінансовими установами та потенційними стратегічними інвесторами; - поступове налагодження зворотного зв'язку між підприємством та його контрагентами (в тому числі з державними установами); - залучення новітнього обладнання і встановлення партнерських відносин з його виробниками.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Матриця стратегічних дій ТОВ «Київ-Профіль» дає змогу серед запропонованих варіантів дій обрати найбільш оптимальні, оцінивши при цьому важливість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Розглянемо динаміку продажу компанії на внутрішньому і зовнішньому ринку (таблиця 2.5 та 2.6).

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів продажу продукції компанії ТОВ «Київ-Профіль» на внутрішньому і зовнішньому ринку у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Назва показника	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від продажу на внутрішньому ринку	65669	79193	102156	114550	147535
Чистий дохід від продажу на зовнішньому ринку	37781	38426	38797	39431	43795
Коефіцієнт відношення продажів на внутрішньому і зовнішньому ринку	1,74	2,06	2,63	2,91	3,37

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Таким чином, можна побачити, що сума продаж на внутрішньому ринку досліджуваного підприємства збільшилась з 65669 тис. грн. у 2013 році до

147535 тис. грн. у 2017 році. Таблиця складена на основі фінансового звіту ТОВ «Київ-Профіль», порівнюються обсяги продажів внутрішнього та зовнішнього ринків.

Таблиця 2.6

Абсолютне відхилення та темп приросту обсягів продажу продукції компанії ТОВ «Київ-Профіль» на внутрішньому і зовнішньому ринку у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Назва показника	Абсолютне відхилення 2014/2013, +/-	Абсолютне відхилення 2015/2014, +/-	Абсолютне відхилення 2016/2015, +/-	Абсолютне відхилення 2017/2016, +/-	Темп приросту 2013, %	Темп приросту 2015/2014, %	Темп приросту 2015, %	Темп приросту 2016, %	Абсолютне відхилення 2017/2013, +/-	Темп приросту 2017/2013, %
Чистий дохід від продажу на внутрішньому у ринку	13524	22963	12394	32985	20,59	29,00	12,13	28,80	81866	124,66
Чистий дохід від продажу на зовнішньому ринку	645	371	634	4364	1,71	0,97	1,63	11,07	6014	15,92
Коефіцієнт відношення продажів на внутрішньому у і зовнішньому ринку	0,32	0,57	0,27	0,46	18,57	27,76	10,33	15,96	1,63	93,81

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Складена за даними фінансового звіту підприємства ТОВ «Київ-Профіль» таблиця 2.6 показує, що сума продаж на внутрішньому ринку зросла у 2016

році на 12394 тис. грн., або на 12,13%, у 2017 році зменшення склало 32985 тис. грн., або 28,80 %.

Продажі на зовнішньому ринку мають позитивну динаміку. У 2017 році обсяг продаж на зовнішньому ринку зріс на 11,07% (рис. 2.3).

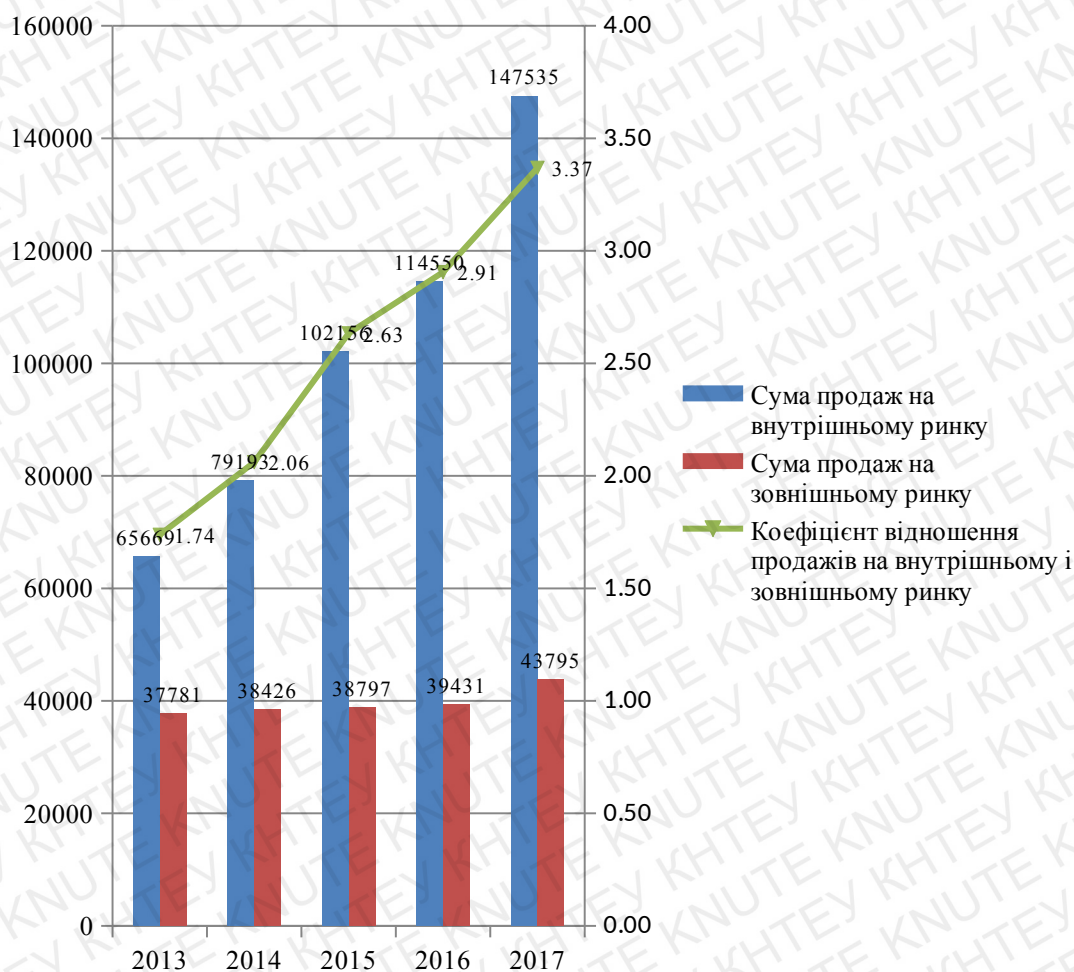


Рис. 2.3. Динаміка обсягів продажу продукції компанії ТОВ «Київ-Профіль» на внутрішньому і зовнішньому ринку у 2013 – 2017 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Наступним кроком слід визначити основні фінансові показники підприємства, що наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні фінансові показники ТОВ «Київ-Профіль» у 2013 – 2017 роках, тис. грн.

Назва показника	Значення показника					Абсолютне відхилення 2014/2013, +/-	Абсолютне відхилення 2015/2014, +/-	Абсолютне відхилення 2016/2015, +/-	Абсолютне відхилення 2017/2016, +/-	Темп приросту 2014/2013, %	Темп приросту 2015/2014, %	Темп приросту 2016/2015, %	Темп приросту 2017/2016, %
	2013	2014	2015	2016	2017								
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	103450	117619	140953	153981	191330	14169	23334	13028	37349	13,70	19,84	9,24	24,26
Собівартість реалізованої продукції	96464	114742	124181	152469	187502	18278	9439	28288	35033	18,95	8,23	22,78	22,98
Валовий прибуток	6986	2877	16772	1512	3828	-4109	13895	-15260	2316	-58,82	482,97	-90,98	153,17
Інші операційні доходи	115	6936	12255	15888	6383	6821	5319	3633	-9505	5931,30	76,69	29,65	-59,83
Адміністративні витрати	841	876	1546	1602	1937	35	670	56	335	4,16	76,48	3,62	20,91
Витрати на збут	3747	882	208	223	2216	-2865	-674	15	1993	-76,46	-76,42	7,21	893,72
Інші операційні витрати	2164	13493	27800	18400	8586	11329	14307	-9400	-9814	523,52	106,03	-33,81	-53,34
Фінансовий результат від операційної діяльності	349	-5440	-527	-2833	-2528	-5789	4913	-2306	305	-1658,74	-90,31	437,57	-10,77
Інші фінансові доходи	86	7	223	131	185	-79	216	-92	54	-91,86	3085,71	-41,26	41,22
Інші доходи		114			484	114	-114	0	484	-	-100,00	-	-
Фінансові витрати	345	330	570	4		-15	240	-566	-4	-4,35	72,73	-99,30	-100,00

Інші витрати				598	291	0	0	598	-307	-	-	-	-51,34
Фінансовий результат до оподаткування	90	-5649	-874	-3304	-2150	-5739	4775	-2430	1154	-6376,67	-84,53	278,03	-34,93
Витрати (дохід) з податку на прибуток	13	49	108	112	114	36	59	4	2	276,92	120,41	3,70	1,79
Чистий фінансовий результат	77	-5698	-982	-3417	-2265	-5775	4716	-2435	1152	-7500,00	-82,77	247,96	-33,71

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Отже, аналіз показує, що підприємство динамічно розвивається, виручка від реалізації продукції зростає, але більш високими темпами зростає собівартість продукції, протягом аналізованого періоду. Крім того, стрімкими темпами зростають інші операційні, фінансові, адміністративні витрати, що в свою чергу так негативно впливає на обсяг чистого прибутку, тобто зменшується обсяг потенційного джерела самофінансування підприємства. На прибуток підприємства впливають доходи та видатки ТОВ «Київ-Профіль». Через збільшення собівартості продукції, прибуток підприємства зменшився. Протягом 2014 – 2017 років досліджуване підприємство було збитковим.

Проаналізуємо зміни у активі балансу загалом (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Показники структури активів ТОВ «Київ-Профіль»
у 2013-2017 роках, тис. грн.

Актив балансу	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	3, % Питома вага	4, % Питома вага	5, % Питома вага	6, % Питома вага	7, % Питома вага
I. Необоротні активи	5899	6459	6690	6542	6256	10,02	6,11	8,33	7,35	6,21
II. Оборотні активи	52955	99337	73634	82408	94492	89,98	93,89	91,67	92,65	93,79
Всього активів	58854	105796	80324	88950	100748	100	100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Структура балансу є досить нерівномірною. Так, на необоротні активи припадає 10,02% загального підсумку балансу у 2013 році, 6,11% – в 2014 році, 8,33% – у 2015 році, 7,35% – у 2016 році та 6,21 % - у 2017 році, на оборотні активи – відповідно – 89,98%, 93,89%, 91,67%, 92,65% та 93,79%.

Можна побачити, що частка необоротних активів в загальній сумі балансу зменшується, а оборотних активів – збільшується, це свідчить про зменшення капіталовкладення у необоротні активи підприємства.

Проілюструємо відсоткові відношення у структурі балансу за допомогою діаграми (рис. 2.4).

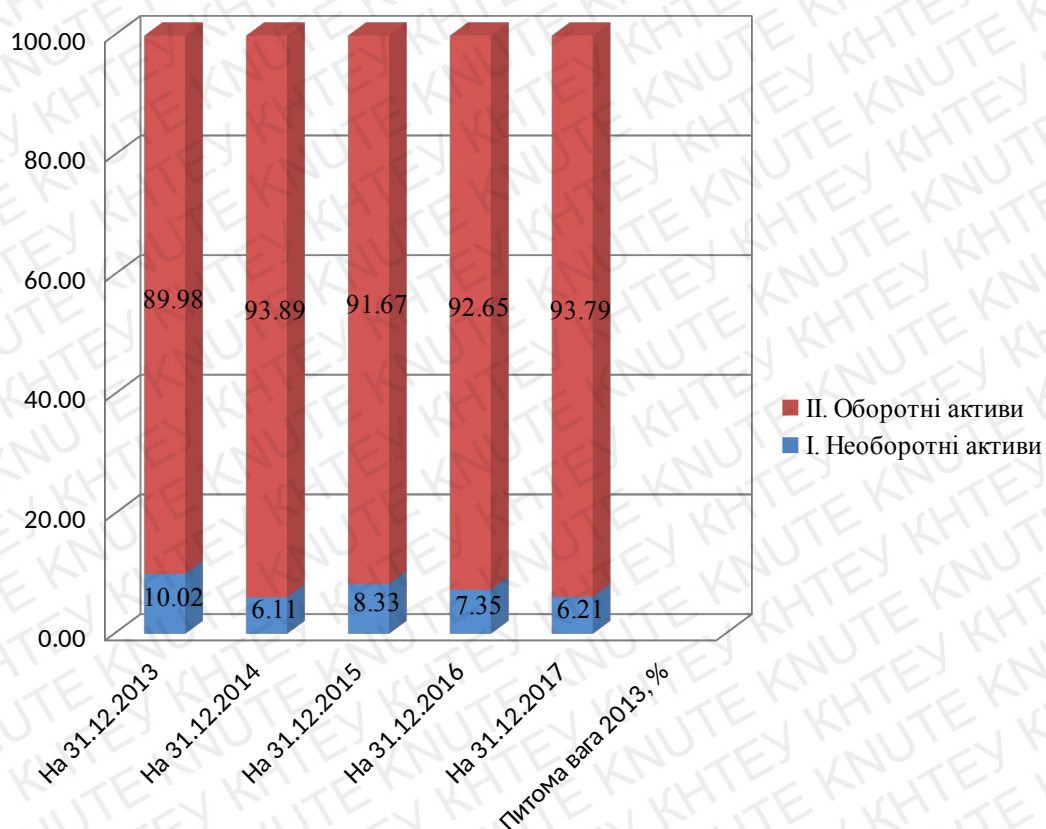


Рис. 2.4. Структура активів балансу ТОВ «Київ-Профіль» у 2013-2017 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Порівняння темпів зростання оборотних і необоротних активів між собою, дозволяє зауважити, що мобільна складова майна зростає більш швидкими темпами ніж іммобільна. Наскільки така ситуація буде виправданою, буде досліджено в подальшому. Динаміка активів досліджуваного підприємства подана на рис. 2.5.

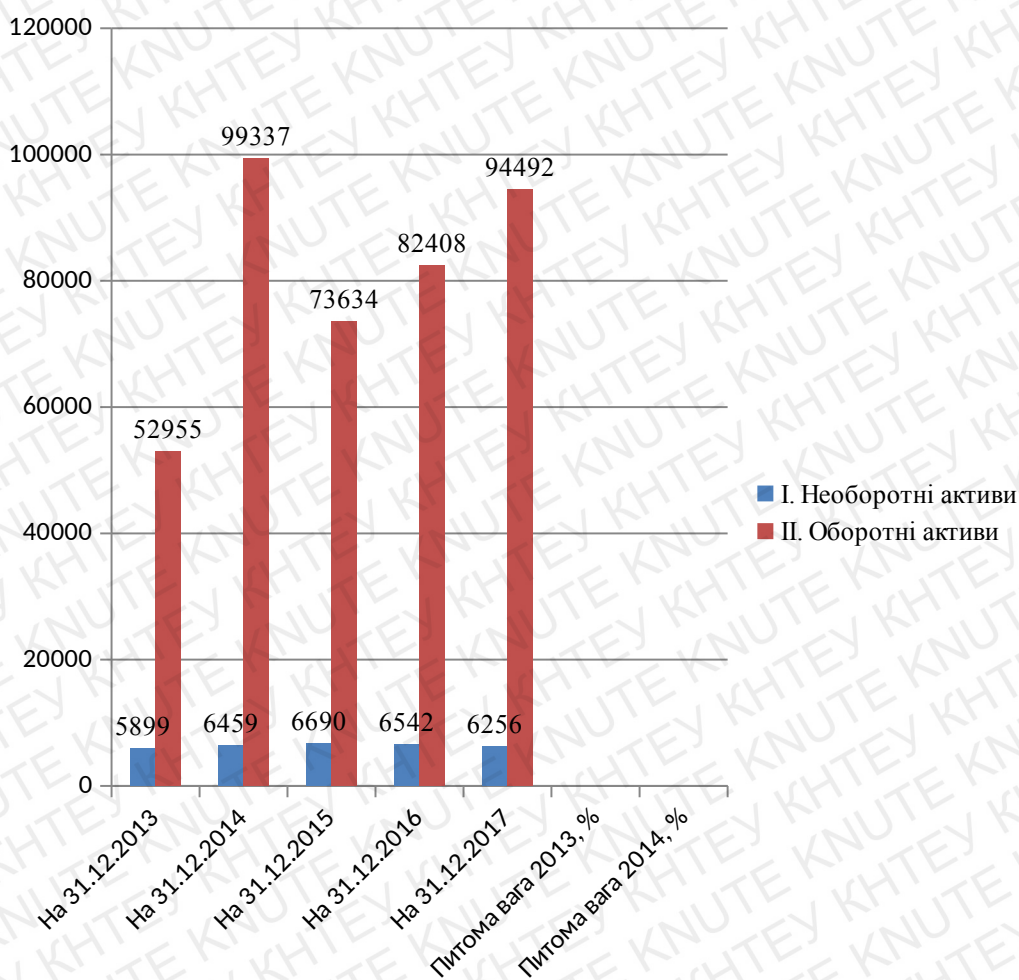


Рис. 2.5. Показники динаміки активів підприємства ТОВ «Київ-Профіль» у 2013-2017 роках, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Необоротні активи протягом аналізованого періоду збільшились з 5899 тис. грн. у 2013 році до 6256 тис. грн. у 2017 році.

Оборотні активи зросли з 52955 тис. грн. у 2013 році до 94492 тис. грн. у 2017 році.

Аналіз джерел формування капіталу починається з оцінки динаміки їх складу та структури, у зв'язку з чим складається і досліджується наступна аналітична таблиця 2.9.

Таблиця 2.9

Показники динаміки статей пасиву балансу ТОВ «Київ-Профіль» у 2013-2017 роках, тис. грн.

Пасив балансу	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Абсолютне відхилення 2014/2013, +/-	Абсолютне відхилення 2015/2014, +/-	+/-Абсолютне відхилення 2016/2015, Абсолютне відхилення 2017/2016, +/-	Темп приросту 2014/2013, %	Темп приросту 2015/2014, %	Темп приросту 2016/2015, %	Темп приросту 2017/2016, %	Абсолютне відхилення 2017/2013, +/-	Темп приросту 2017/2013, %	
Власний капітал	25368	22592	22789	22443	22476	-2776	197	-346	33	-10,94	0,87	-1,52	0,15	-2892	-11,40
Зареєстрований капітал	50	50	50	50	50	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0,00
Непокритий збиток	25318	22542	22739	22393	22426	-2776	197	-346	33	-10,96	0,87	-1,52	0,15	-2892	-11,42
Поточні зобов'язання і забезпечення	33486	83203	57536	66507	78272	49717	-25667	8971	11765	148,47	-30,85	15,59	17,69	44786	133,75
Всього пасиву	58854	105796	80324	88950	100748	46942	-25472	8626	11798	79,76	-24,08	10,74	13,26	41894	71,18

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Дані таблиці 2.9 свідчать, що фінансові ресурси підприємства за 2013-2017 роки збільшились на 41894 тис. грн. або на 71,18 %. Величина власного капіталу в абсолютному вираженні зменшилась на 2892 тис. грн., або на 11,40 % (рис. 2.6).

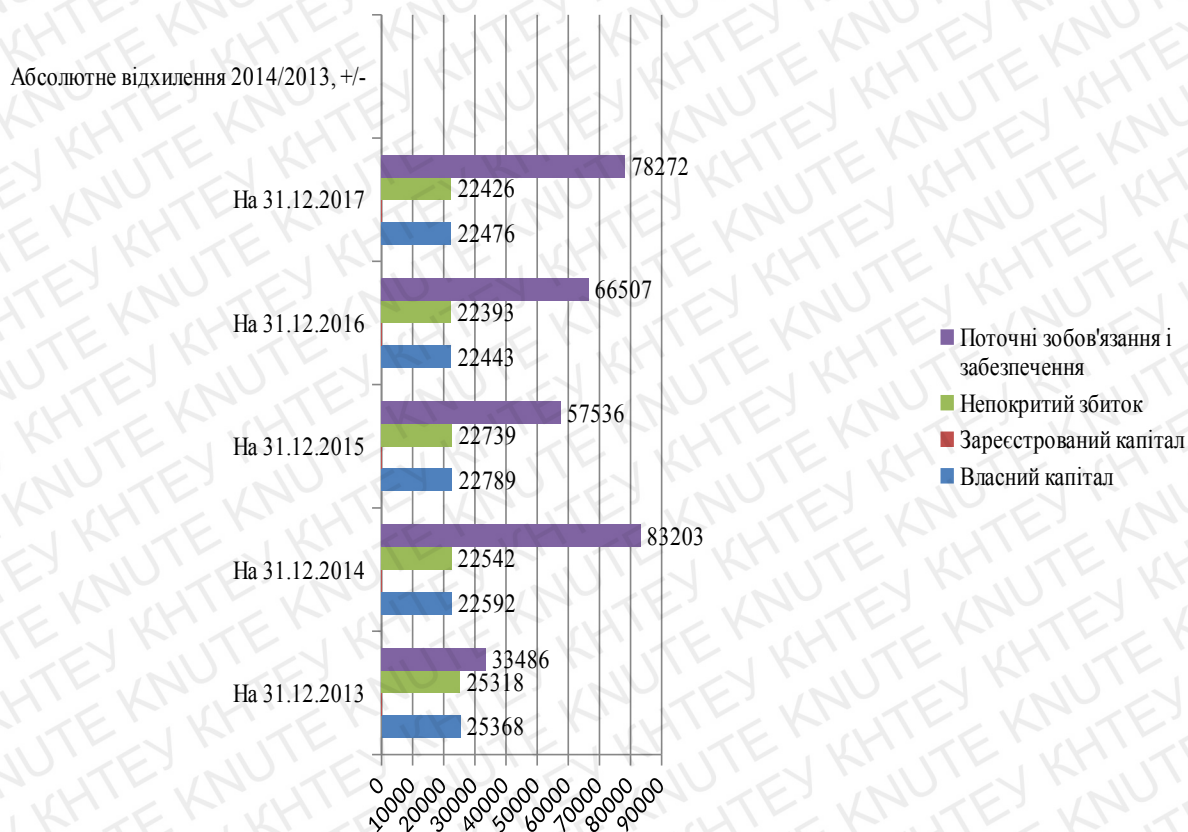


Рис. 2.6. Показники динаміки пасиву балансу ТОВ «Київ-Профіль» у 2013-2017 роках, тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Питома вага позикового капіталу за звітний період зростає і на кінець періоду у 2017 році складає 77,69 %, що свідчить про значний ступень фінансової залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, також дана залежність зростає протягом аналізованого періоду (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Показники структури статей пасиву балансу ТОВ «Київ-Профіль»
у 2013-2017 роках, тис. грн.

Пасив балансу	Питома вага 2013, %	Питома вага 2014, %	Питома вага 2015, %	Питома вага 2016, %	Питома вага 2017, %
Власний капітал	43,10	21,35	28,37	25,23	22,31
Зареєстрований капітал	0,08	0,05	0,06	0,06	0,05
Непокритий збиток	43,02	21,31	28,31	25,17	22,26
Поточні зобов'язання і забезпечення	56,90	78,64	71,63	74,77	77,69
Всього пасиву	100	100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

В абсолютному вираженні розмір залученого капіталу зріс на 44786 тис. грн. і на кінець досліджуваного періоду склав 78272 тис. грн. Це зростання було обумовлено зростанням суми поточних зобов'язань, довгострокові зобов'язання на підприємстві відсутні.

Аналіз фінансового стану почнемо з дослідження показників фінансової стійкості. В загальному вигляді оцінку зазначених вище показників та підприємства подано в (таблиці 2.11).

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості ТОВ «Київ-Профіль» в 2013 — 2017 роках

Показники	Нормативне значення	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	Відхилення			
							2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$\geq 0,5$	0,43	0,21	0,28	0,25	0,22	-0,22	0,07	-0,03	-0,03
Коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів	< 1	1,32	3,68	2,52	2,96	3,48	2,36	-1,16	0,44	0,52
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0 збільшення	0,77	0,71	0,71	0,71	0,72	-0,05	-0,01	0,00	0,01

Продовження табл. 2.11

Коефіцієнт фінансової залежності (коефіцієнт концентрації залученого капіталу)	≤0,5	0,57	0,79	0,72	0,75	0,78	0,22	-0,07	0,03	0,03
--	------	------	------	------	------	------	------	-------	------	------

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Коефіцієнт платоспроможності у 2013 – 2017 році знаходиться за межами норми і складає відповідно 0,43, 0,21, 0,28, 0,25, 0,32. В цілому платоспроможність підприємства нестабільна, коефіцієнт співвідношення позичкових та власних коштів не відповідає нормативному значенню.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також не відповідає норми і складає у 2013 – 2017 роках, проте спостерігаємо позитивну динаміку даного показника.

Коефіцієнт фінансової залежності обернено пропорційний до показника автономії, він в межах поза межами норми і свідчить про те, що підприємство в основному фінансується за рахунок позикових джерел.

Показники ліквідності наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Показники ліквідності ТОВ «Київ-Профіль» в 2013 — 2017 роках

Показники	Нормативне значення	На 31.12. 2013	На 31.12. 2014	На 31.12. 2015	На 31.12. 2016	На 31.12. 2017	Відхилення			
							2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016	2016- 2017
Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	> 1	1,58	1,19	1,28	1,24	1,21	-0,39	0,09	-0,04	-0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,78	0,54	0,62	0,73	1,08	-0,24	0,08	0,11	0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,0029	0,03	0,13	0,14	0,23	0,03	0,09	0,01	0,09
Чистий оборотний капітал	> 0 збільшення	19469	16134	16098	15901	16220	-3335	-36	-197	319

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Аналіз ліквідності стає необхідним в умовах ринкових відносин через посилення конкурентної боротьби та необхідність визначення платоспроможності підприємства. В цілому ліквідність підприємства задовільна і воно має можливість відповідати за своїми зобов'язаннями.

Що стосується показників рентабельності, то з їх допомогою можна оцінити ефективність діяльності підприємства, тобто скільки активи, власний капітал, в цілому діяльність підприємства приносить чистого прибутку. Дані показники повинні мати позитивне значення і зростати.

Проаналізуємо рентабельність на підприємстві ТОВ «Київ-Профіль» 2013-2017 років (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Показники рентабельності ТОВ «Київ-Профіль» у 2013 – 2017 рр., %

Показники	2013	2014	2015	2016	2017	Відхилення 2014/2013	Відхилення 2015/2014	Відхилення 2016/2015	Відхилення 2017/2016
Рентабельність діяльності	0,07	-4,84	-0,70	-2,22	-1,18	-4,92	4,15	-1,52	1,04
Рентабельність реалізації продукції	0,08	-4,97	-0,79	-2,24	-1,21	-5,05	4,18	-1,45	1,03
Рентабельність власного капіталу	0,30	25,2 2	-4,31	15,2 3	-10,08	-25,52	20,91	-10,92	5,15
Рентабельність активів	0,13	-5,39	-1,22	-3,84	-2,25	-5,52	4,16	-2,62	1,59

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Складена за даними підприємства таблиця показує, що підприємство було прибутковим у 2013 році, проте у 2014 – 2017 роках підприємство щороку отримувало збиток, тому показники рентабельності мають від'ємне значення.

Отже, фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства задовільний, проте має деякі порушення. Базове підприємство є прибутковим протягом 2013-2017 років, за винятком 2014 року. Показники рентабельності мають тенденцію щодо зменшення, з чого свідчить що підприємство зменшило обсяги реалізації та прибутку у звітному періоді, а саме підприємство було

збитковим, що підприємству потрібно активізувати господарську діяльність у напрямку покращення всіх показників діяльності для отримання кращих фінансових результатів, тому що деякі важливі показники, мають значення нижчі за нормативні.

2.2. Оцінка економічної ефективності експортної стратегії ТОВ «Київ-Профіль»

Досліджуване підприємство є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності та здійснює експорт продукції в країни зарубіжжя. Міжнародні розрахунки ТОВ «Київ-Профіль» проводяться, перш за все, у зовнішній торгівлі за надані послуги і продані товари та некомерційні операції при кредитуванні й русі капіталів між країнами.

Механізм експортних операцій досліджуваного підприємства наведено на рис. 2.7.

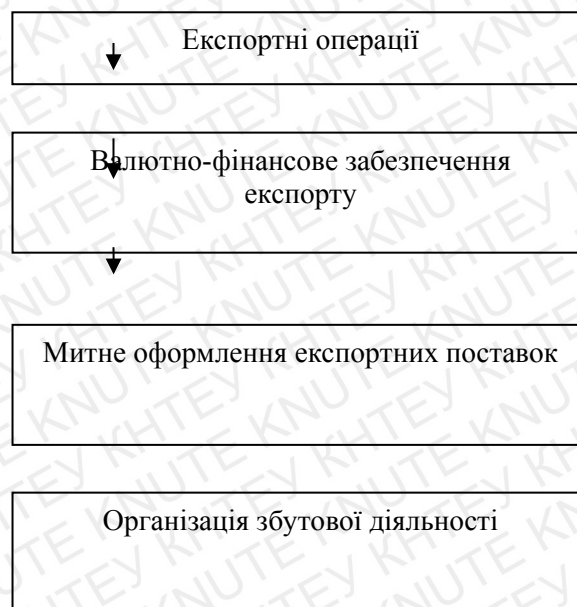


Рис. 2.7. Механізм організації експортних операцій ТОВ «Київ-Профіль»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Компанія здійснює свою зовнішньоекономічну діяльність у відповідності з Інкотермс 2010. Правила Інкотермс тільки вказують, яка зі сторін договору купівлі-продажу повинна здійснити необхідні для перевезення і страхування дії, коли продавець передає товар покупцю, і які витрати несе кожна із сторін. Правила Інкотермс не вказують на ціну, що підлягає сплаті або спосіб оплати. Вони також не регламентують перехід права власності на товар або наслідки порушення договору. Ці питання зазвичай визначаються в ясно виражених умовах у договорі купівлі-продажу або у праві, застосованому у такому договорі.

Всі договори купівлі-продажу ТОВ «Київ-Профіль» супроводжуються страхуванням. У залежності від умов контракту цей обов'язок лежить або на продавцеві, або на покупцеві. Якщо ж формою угоди цей обов'язок не обговорений, тоді сторона, на якій лежить ризик випадкової загибелі товару в період транспортування, сама зацікавлена в його страхуванні. В зовнішньоторговельних операціях ТОВ «Київ-Профіль» страхування передбачається головним чином при транспортуванні товару. Обов'язки сторін у відношенні страхування визначаються базисними умовами контракту. Для здійснення страхування між страховою компанією і ТОВ «Київ-Профіль» укладається генеральна декларація (генеральний поліс), що відбиває загальні умови страхування. При правильному управлінні експортними операціями можна досягти бажаних результатів. Організація експортних операцій, як зауважувалось, передбачає, в першу чергу, створення організаційно-управлінських структур, які і безпосередньо здійснюють процес організації експорту. При визначенні ефективності організації та управління експортом ТОВ «Київ-Профіль» застосовується системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Проте вичленити в чистому вигляді ефективність організації операцій з експорту із загального функціонування підприємства доволі складно, оскільки плани експорту органічно пов'язані з планами випуску продукції на

внутрішньому ринку. Тому, для оцінки ефективності організації операцій з експорту на підприємстві аналізується його загальний фінансово-економічний стан, відносний обсяг зовнішньоекономічних операцій та оцінка ефекту підвищення (зниження) їх структурної частки в діяльності підприємства.

Стратегічне планування як складова організації операцій з експорту на ТОВ «Київ-Профіль» — це процес визначення цілей організації і їхніх змін, ресурсів для їхнього досягнення і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів. Стратегічне планування особливо важливе під час розробки експортної стратегії підприємства та його виході на зовнішній ринок. Стратегічне планування ТОВ «Київ-Профіль» спрямоване на те, щоб забезпечити успіх підприємства, закріпити завойовані ним позиції на ринку збуту, визначити перспективи для подальшого зростання. Основні моделі стратегічного планування представлені на рис. 2.8.

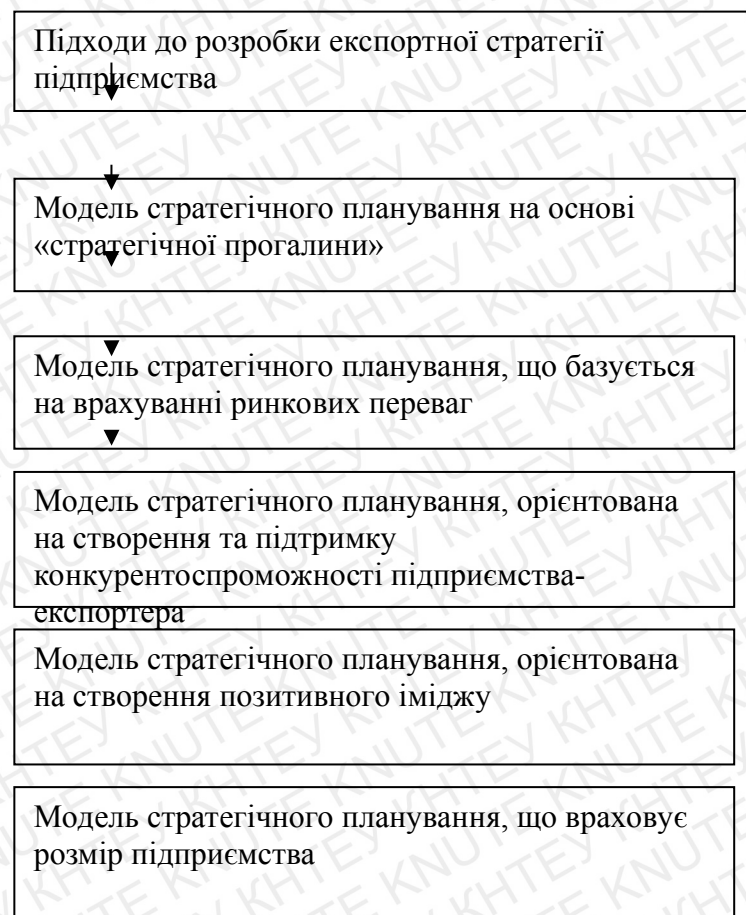


Рис. 2.8. Моделі стратегічного планування експорту ТОВ «Київ-Профіль» з огляду окремих статей експортної продукції

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Великі підприємства, в тому числі і ТОВ «Київ-Профіль» витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Стратегічне планування ТОВ «Київ-Профіль» займає центральне місце в системі організації операцій з експорту.

З огляду на те, що в даний час не існує єдиної загальноприйнятої методики оцінки роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності, на підприємствах розробляються власні критерії оцінки її ефективності. У більшості випадків головним критерієм вважається фактичне надходження грошових коштів на рахунок підприємства у конкретний період. Така оцінка не повною мірою відображає мету і задачі, що поставлені перед експортним відділом.

Пропонована нижче розроблена методика оцінки ефективності роботи відділу зовнішньоекономічної діяльності підприємства може розглядатися як один із підходів до вирішення цього завдання.

Зовнішні ринки пред'являють вищі вимоги до пропонованих на них товарів, їх упаковки, сервісу, рекламі і так далі це пояснюється гострій конкуренції між фірмами — виробниками товару і переважанням "ринку покупця", тобто помітним перевищенням пропозиції над попитом. Вивчення зовнішніх ринків, їх можливостей більш трудомістко і складно, оскільки вимагає вивчення великої кількості інформації з різних джерел. Діяльність підприємства на зовнішньому ринку ґрунтується на використанні таких форм міжнародного маркетингу: імпортерський, експортерський, зовнішньоекономічний, транснаціональний, мультирегіональний та глобальний.

Наявність таких форм дає можливість зробити висновок, що науковці концентрують свою увагу не тільки на перевагах, недоліках та особливостях

форм, а й на загальних закономірностях, алгоритмах та технологіях міжнародної маркетингової діяльності в усіх її проявах. Це дає можливість констатувати той факт, що предметом дослідження є не вид міжнародної активності та ступінь інтернаціоналізації діяльності фірм, яка визначає форму міжнародного маркетингу, а сучасні технології міжнародної маркетингової діяльності в цілому. Показники структури та динаміки експорту продукції ТОВ «Київ-Профіль» у 2013 – 2017 роках наведено в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Показники структури експорту продукції ТОВ «Київ-Профіль»
у 2013 – 2017 роках за товарними групами

Назва товару	2013	2014	2015	2016	2017	Питома вага 2013, %	Питома вага 2014, %	Питома вага 2015, %	Питома вага 2016, %	Питома вага 2017, %
Профілі	3743 1	4593 2	57718	69876	87046	57,00	58,00	56,50	61,00	59,00
Кріплення	2232 7	2732 2	36368	42040	54588	34,00	34,50	35,60	36,70	37,00
Інші види продукції та послуг	5910	5939	8070	2635	5901	9,00	7,50	7,90	2,30	4,00
Загальна сума експорту, тис. грн.	6566 9	7919 3	10215 6	11455 0	14753 5	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0	100,0 0

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Складена за даними підприємства таблиця показує, що підприємство протягом 2013 – 2017 років має рівномірну структуру експорту за товарним асортиментом. Найбільшу питому вагу у структурі експорту протягом аналізованого періоду займають профілі, їх питома вага коливається від 57,00 % у 2013 році, до 59% у 2017 році. Значну питому вагу у експорті продукції

займають інші види продуктів та послуг, а також кріплення – від 34% у 2013 році до 37% у 2017 році.

Товарну структуру експорту досліджуваного підприємства можна подати у вигляді рис. 2.9.

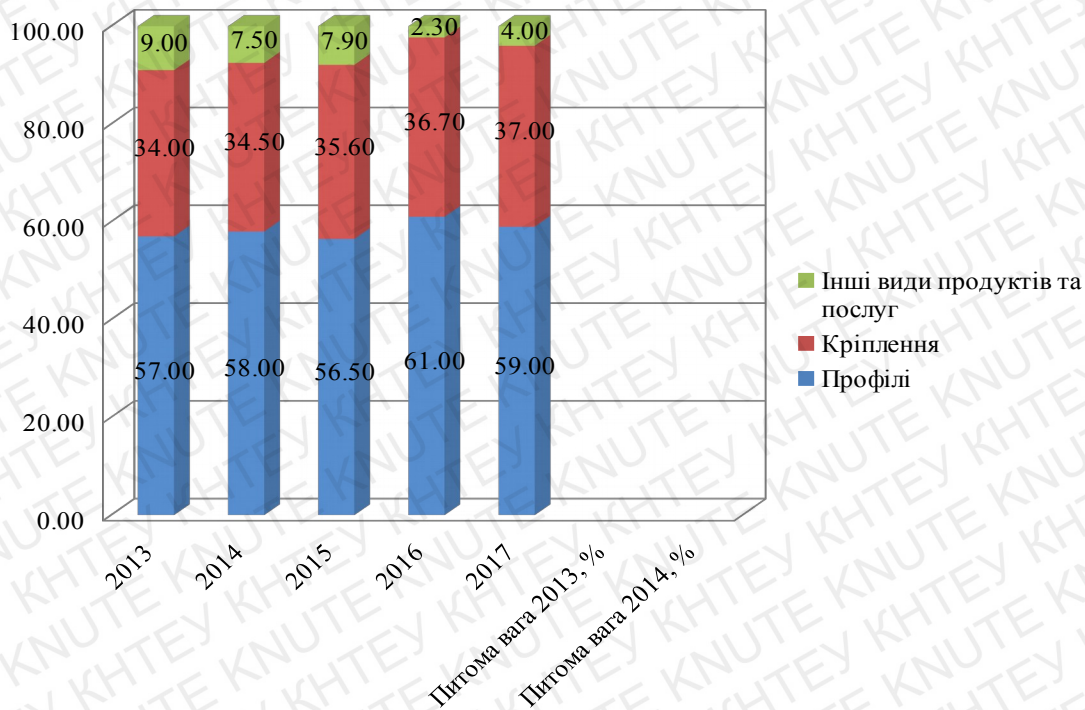


Рис. 2.9. Товарна структура експорту ТОВ «Київ-Профіль»
у 2013 – 2017 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Експорт продукції досліджуваного підприємства є рівномірним, що створює передумови для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності та диверсифікує ризики. Географічна структура сукупного експорту продукції ТОВ «Київ-Профіль» подана в таблиці 2.15.

Таблица 2.15

Географічна структура сукупного експорту продукції ТОВ «Київ-Профіль» у 2013 – 2017 роках

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	3, %Питома вага	4, %Питома вага	5, %Питома вага	6, %Питома вага	7, %Питома вага
--------	------	------	------	------	------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Білорусія	2401 5	28026	3876 8	37905	2782 5	36,57	35,39	37,95	33,09	18,86
Казахстан	3940	4752	6129	5728	8852	6	6	6	5	6
Польща	5910	7127	9194	8019	1180 3	9	9	9	7	8
Латвія	1379 0	16631	2145 3	22910	2950 7	21	21	21	20	20

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Литва	854	1030	1328	1146	1623	1,3	1,3	1,3	1	1,1
Болгарія	460	554	715	1146	4279	0,7	0,7	0,7	1	2,9
Грузія	604	863	1011	1249	1992	0,92	1,09	0,99	1,09	1,35
Хорватія	8077	9923	11145	16656	28179	12,3	12,53	10,9 1	14,54	19,1
Угорщина	8018	10279	12402	19783	33476	12,21	12,98	12,1 4	17,27	22,69
Всього	6566 9	79193	10215 6	11455 0	14753 5	100	100	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Складена за даними підприємства таблиця показує, що найбільше підприємство експортує продукцію до Білорусії протягом 2013 – 2017 років: 36,57% у 2013 році, 35,39% – у 2014 році, 37,95% – у 2015 році, 33,09% - у 2016 році та 18,86% у 2017 році. Також значна частина експорту припадає на Латвію протягом 2013 – 2017 років. У 2013 році – 21%, у 2014 році – 21,2%, у 2015 році – 20%, у 2016 та 2017 роках – 20%. Візуально географічну структуру експорту продукції ТОВ «Київ-Профіль» у 2013 – 2017 роках подано на рис. 2.10.

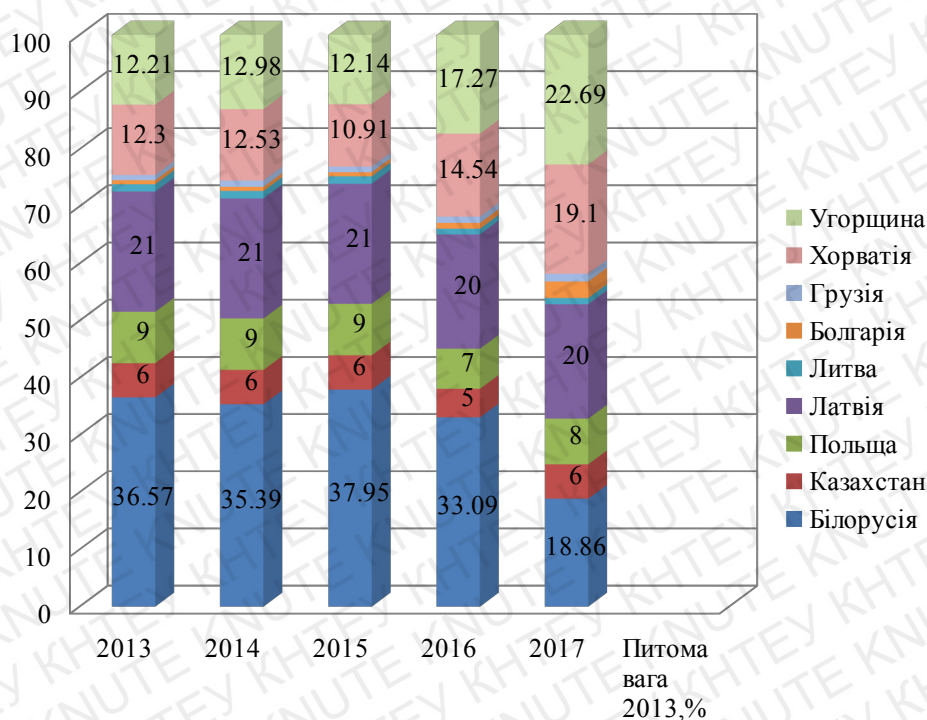


Рис. 2.10. Географічна структура експорту продукції ТОВ «Київ-Профіль» у 2013 – 2017 роках

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Отже, найбільше підприємство експортує продукції до Білорусії, що пов'язане з тим, що ця країна – найбільший партнер України по зовнішньоекономічній діяльності, також значна частина експортується до Латвії, Грузії, Литви, що пов'язане зі значним попитом на продукцію підприємства у цих країнах.

Таким чином, з проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що досліджуване підприємства активно займається зовнішньоекономічною діяльністю, досить динамічно її здійснює, проте з метою збільшення прибутків по зовнішньоекономічним операціям, як експорту, так і імпорту, підприємству слід планування обсяг реалізації продукції на зовнішньому ринку, що є дуже важливим у сучасних кризових умовах.

Таблиця 2.16

Основні показники для аналізу ефективності експортної діяльності

ТОВ «Київ-Профіль» протягом 2013-2017 рр., тис. грн.

Показники експортної діяльності підприємства	За аналізований період				
	2013	2014	2015	2016	2017

Чистий дохід від експорту, тис. грн.	65669	79193	102156	114550	147535
Сукупні витрати на виробництво та реалізацію товарів на зовнішніх ринках, у т.ч.	49718	61390	73225	81115	104095
Собівартість продукції для експорту, тис. грн.	43998	53851	65380	72167	93611
Інші витрати, тис. грн.	5720	7539	7846	8949	10484
Фінансовий результат від експорту, тис.грн.	15951	17803	28931	33435	43440

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Ефективність експортних операцій підприємства розраховується шляхом знаходження співвідношення результатів від проведення різних операцій та витрат, пов'язаних з їх здійсненням. Отже, обчислимо ефективність від експортної діяльності підприємства та результати занесемо до таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Похідні показники ефективності експортної діяльності
ТОВ «Київ-Профіль» протягом 2013-2017 рр., тис. грн.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації товарів на зовнішніх ринках, тис. грн.	65669	79193	102156	114550	147535
Сукупні витрати на виробництво та реалізацію товарів на зовнішніх ринках	49718	61390	73225	81115	104095
Ефективність експорту	1,32	1,29	1,40	1,41	1,42
Рентабельність експорту, %	32,08	29,00	39,51	41,22	41,73

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Складена таблиця показує, що ефективним експорт був у 2013 році – 32,08%, у 2014 році – 29,00%, у 2015 році – 39,51%, у 2016 році даний показник склав 41,22%, у 2017 рентабельність експортної діяльності склала 41,73% (рис. 2.11).

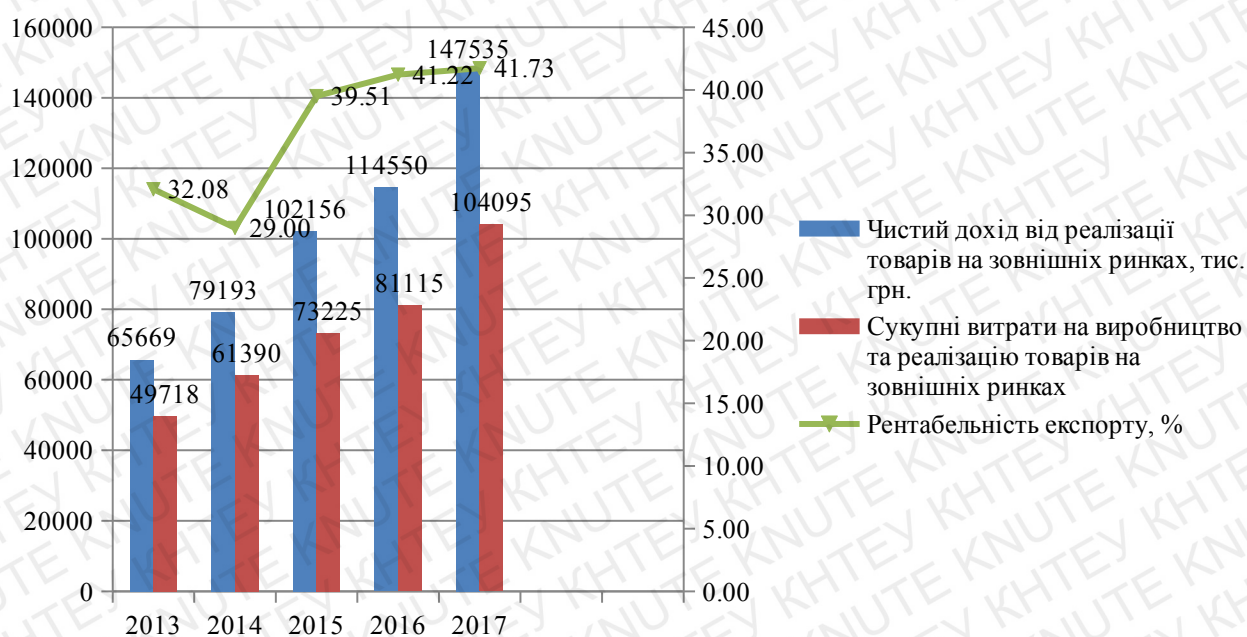


Рис. 2.11. Співвідношення загальних витрат і фінансових результатів від зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Київ-Профіль» протягом 2013-2017 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Отже, в цілому зовнішньоекономічна діяльність ефективна, бо сума експорту у абсолютному вираженні збільшується у 2017 році, проте зростають і витрати за експортними операціями, що викликає деяке зниження ефективності експорту, проте даний показник все ж залишається на високому рівні за результатами 2017 року.

Для характеристики роботи відділу ЗЕД підприємства використаємо показник якості прогнозів і планів, що складаються (табл. 2.18):

Таблиця 2.18

Перелік показників для оцінки ефективності, які використовуються відділом ЗЕД ТОВ «Київ-Профіль»

Класифікаційна ознака	Група показників	Зміст показників
Джерело формування	- маркетинговий відділ	Якість проведення аналітичної роботи і рекламної діяльності
	- відділ збуту	Якість ведення договірної роботи

- відділ з транспортного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності	Рівень витрат на транспортування, страхування і митне оформлення поставок; тривалість оформлення поставок
- відділ з митного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності	
- валютно-фінансовий відділ	Якість валютно-фінансового супроводу зовнішньоекономічної діяльності поставок
- відділ з вирішення торгових суперечок	Рівень ведення антидемпінгових процесів і вирішення торгових суперечок

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Ефективність організації відділу ЗЕД ТОВ «Київ-Профіль» розрахуємо через інтегральний показник, в який включені відповідні показники (табл.2.19).

Таблиця 2.19

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника ефективності організації зовнішньоекономічних операцій

ТОВ «Київ-Профіль»

Назва показника	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Абсолютне ІЗ, +/- відхилення	Абсолютне І4, +/- відхилення	Абсолютне І5, +/- відхилення	Абсолютне І6, +/- відхилення	%Темп приросту	%Темп приросту	%Темп приросту	%Темп приросту	Абсолютне ІЗ, +/- відхилення	Темп приросту 2017/2013, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Фактичні продажі, тис. грн.	65669	79193	102156	114550	147535	1352 4	22963	1239 4	32985	20,59	29,0 0	12,13	28,80	-90,83	69,79
Планові продажі, тис. грн.	70612	88981	90404	90197	93377	1836 9	1423	-207	3180	26,01	1,60	-0,23	3,53	-80,33	-92,26
Коефіцієнт виконання продаж	0,93	0,89	1,13	1,27	1,58	-0,04	0,24	0,14	0,31	-4,30	26,9 7	12,39	24,41	-102,53	-700,00
Кількість високоприбуткових контрактів, шт	1643	1827	2074	2017	2052	184	247	-57	35	11,20	13,5 2	-2,75	1,74	-91,03	34,24
Загальна кількість контрактів ЗЕД, шт.	2520	2800	3182	2957	2885	280	382	-225	-72	11,11	13,6 4	-7,07	-2,43	-90,29	36,43
Питома вага високоприбуткових контрактів, %	65,2	65,25	65,18	68,14	71,13	0,05	-0,07	2,96	2,99	0,08	-0,11	4,54	4,39	-99,93	-240,00
Кількість укладених контрактів по факту	2489	2765	3142	2920	2920	276	377	-222	0	11,09	13,6 3	-7,07	0,00	-90,55	36,59
Планова кількість контрактів, шт.	2298	2553	2902	2756	2544	255	349	-146	-212	11,10	13,6 7	-5,03	-7,69	-89,98	36,86
Коефіцієнт виконання за контрактами ЗЕД	1,1	1,1	1,1	1,07	1,13	0,00	0,00	-0,03	0,06	0,00	0,00	-2,73	5,61	-100,00	-
Поставка продукції за фактом, тис. грн.	65669	79193	102156	114550	147535	1352 4	22963	1239 4	32985	20,59	29,0 0	12,13	28,80	-90,83	69,79
Поставка продукції за фактом за планом, тис. грн.	53389	64385	83054	76879	92789	1099 5	18669	-6174	15910	20,59	29,0 0	-7,43	20,69	-88,15	69,79

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Коефіцієнт виконання за поставкою продукції	1,2 3	1,23	1,2 3	1,49	1,5 9	0,00	0,00	0,26	0,1 0	0,00	0,00	21,1 4	6,71	- 100,00	-
Кількість торговельних суперечок, шт	24	26	30	32	33	2,00	4,00	2,00	1,0 0	8,33	15,3 8	6,67	3,13	-93,94	100,00
Кількість виграних торговельних суперечок, шт.	23	25	29	30	32	2,00	4,00	1,00	2,0 0	8,70	16,0 0	3,45	6,67	-93,75	100,00
Коефіцієнт виграних торгових суперечок	0,9 6	0,96	0,9 7	0,94	0,9 7	0,00	0,01	- 0,03	0,0 3	0,00	1,04	-3,09	3,19	- 100,00	-

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Тому, оцінці ефективності організаційних структур, зокрема тих, що відповідають за зовнішньоекономічну діяльність, приділено недостатньо уваги. Використовуючи для аналізу ефективності організації зовнішньоекономічної діяльності наведені показники, можна оцінити якість роботи працівників відділу, що може стати підґрунтям для прийняття доцільних управлінських рішень у сфері кадрової політики відділу та організації управління зовнішньоекономічної діяльності взагалі.

Планові показники поставки продукції виконано, проте їх кількість у динаміці зменшується, також збільшується кількість торговельних суперечок, проте майже всі з них вирішуються на користь ТОВ «Київ-Профіль».

Таблиця 2.20

Показники ефективності організації зовнішньоекономічних операцій
підприємства ТОВ «Київ-Профіль»

Назва показника	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
K1 - коефіцієнт якості складання прогнозів (планів) за обсягами продажу продукції	0,86	0,95	1,08	1,09	1,20
K2 - коефіцієнт якості складання прогнозів (планів) за цінами на продукцію	0,87	0,97	1,10	1,11	1,15
K3 - коефіцієнт виконання плану щодо укладання контрактів	0,86	0,96	1,09	1,07	1,12
K4 - частка «дорогих контрактів» у загальній їх кількості	0,52	0,58	0,66	0,69	0,72
K5 - частка не поновлених контрактів у загальній їх кількості;	0,08	0,09	0,10	0,12	0,09
K6 - рівень виконання зобов'язань щодо поставок продукції - частка не поставленої у строк продукції у загальній кількості продукції або за одним контрактом	0,95	1,06	1,20	1,34	1,38
K7 - коефіцієнт виконання штрафних санкцій	0,79	0,88	1,00	1,00	1,00
K8 - коефіцієнт резервування квот	0,79	0,88	1,00	1,00	1,00
K9 - частка виграних торгових суперечок.	0,78	0,86	0,98	0,97	0,99
Інтегральний показник ефективності роботи відділу ЗЕД підприємства	0,08	0,09	0,10	0,14	0,14

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Таким чином, інтегральний показник ефективності роботи відділу ЗЕД підприємства становить у 2013 році 0,08, у 2014 році – 0,09, у 2015 році 0,101, у 2016 році – 0,139, у 2017 році – 0,137.

Розглянуту вище методику оцінки ефективності роботи власної зовнішньоторговельної служби підприємства доцільно застосовувати здебільшого у разі незначної ролі посередників у реалізації продукції або самостійним виходом підприємства на зовнішні ринки.

2.3. Дослідження досвіду провідних міжнародних компаній щодо формування експортної стратегії

Стратегія експортної діяльності може бути реалізована лише за умови врахування вимог зовнішнього середовища та наявності внутрішнього потенціалу для забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом та вимогами зовнішнього ринку.

Реалізація експортної діяльності пов'язана з необхідністю врахування системи державного регулювання країни експорту та країни імпорту в частині відповідності продукції, що експортується, вимогам безпеки та якості продукції, відповідності промисловому та споживчому попиту країни імпорту, відповідності міждержавним домовленостям та обмеженням країни експорту тощо.

Ефективність реалізації експортної стратегії досягається завдяки здатності продукції, що експортується, відповідати вимогам зовнішнього ринку, що забезпечується високим рівнем конкурентоздатності та відповідності основних функціональних здатностей продукції вимогам споживачів. Тому, в процесі оцінювання впливу зовнішнього середовища оцінка конкуренції та оцінювання наявних та прихованих потреб споживача є запорукою її реалізації.

Виходячи з підходів маркетингу, існує два типи ринків: B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для споживача). Українські підприємства протягом тривалого періоду здійснювали експорт на ринках B2B (сільськогосподарські, металургійні, добувні, хімічні, лісозаготівельні, текстильні, машинобудівні підприємства). Підприємства харчової, легкої, деревообробної промисловості у вигляді готових харчових продуктів, текстильних матеріалів та текстильних виробів, взуття, головних уборів, меблів орієнтовані на реалізацію стратегій експорту на ринках B2C.

Кожна із загальних стратегій реалізується через систему функціональних стратегій, які логічно та структурно повинні бути підпорядковані та реалізувати мету загальної стратегії (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Співвідношення загальних та експортних стратегій підприємства

Загальна стратегія	Експортна стратегія	
	B2B	B2C
Зростання	Експансія на нові ринки Поглинання конкурентів Придбання зарубіжних підприємств	Товарна диверсифікація експорту
Стабілізації	Стратегія кооперації Стратегія диференціації	Формування дистрибуції на кожному з ринків
Вживання	Стратегія сегментації ринків	Товарна оптимізація

Джерело: [31]

Окрім того, кожна експортна стратегія, незалежно від типу ринку, підтримується системою напрямів та інструментів реалізації інноваційної, маркетингової та логістичної стратегій.

Додатково стратегія експортної діяльності повинна бути гнучкою, пристосовуватися до зовнішніх змін та реагувати на ринкові потреби і зміни.

Щоб сформувати та реалізувати експортну стратегію, необхідно врахувати і чинники внутрішнього потенціалу (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Чинники для формування та реалізації експортної стратегії

Чинник	Характеристика
Виробничий потенціал	Забезпечує виготовлення продукції з визначенням технічних параметрів та дотриманням певного обсягу випуску продукції в певні терміни
Людські ресурси	Наявність кваліфікованих фахівців, здатних здійснювати виробництво продукції, що йде на експорт, яка відрізняється від моделі виробленої продукції
Інформаційна база	Своєчасний збір інформації про всі можливості та загрози, які очікують підприємство під час виходу на зовнішній ринок. Основну увагу слід приділити економічним, конкурентним, технологічним, соціальним, а також політичним факторам
Фінансові можливості	Затверджений перелік процедур розподілу ресурсів, охарактеризований в кількісній формі, а також представлений у вартісному вираженні. Тобто для реалізації експортної стратегії необхідно визначити обсяги фінансових ресурсів, які окремо є спрямовані на зовнішній ринок

Джерело: [31]

Отже, під час розроблення експортної стратегії необхідною умовою її реалізації є дотримання принципу системності, взаємоузгодженості та збалансованості між загальними та функціональними рівнями управління.

Стратегію експортної діяльності слід обирати й узгоджувати з усіма відділами та відображати основні цілі підприємства. Сформувавши ефективну стратегію, підприємство обирає напрям руху та раціонально використовує всі основні ресурси. Результати аналізу розвитку внутрішніх складових експортного потенціалу підприємства впродовж в 2013 – 2017 рр. узагальнено в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Розвиток внутрішніх складових експортного потенціалу підприємства

Складові експортного потенціалу	Характеристики
Маркетинг	Збільшення обсягів виробництва, яке пов'язане з розбудовою систем закупівлі молока і реалізації готової продукції. Значні витрати на іміджеву рекламу та просування продукції. Гнучка

Продовження табл. 2.23

Капітал	Злиття та утворення об'єднань підприємств на основі єдиної власності Вертикальна диверсифікація - інвестиції в створення власної сировинної бази
Основні засоби	Визначальний фактор - поповнення основних фондів за рахунок приєднання активів інших підприємств; супровідний фактор - інвестиції в нове обладнання.
Персонал	Збільшення кількості структурних підрозділів, які презентують географічно і/або організаційно виокремлені напрямки діяльності, підкріплене інвестиціями в основні фонди.
Прибуток (ефективність)	Вартість основних фондів зростає швидше, ніж виробництво. Темпи росту прибутків відстають від зростання витрат.

Джерело: [31]

Доцільно також зауважити, що підприємство одне із декількох в Україні у минулому році отримало дозвіл експортувати свою продукцію до країн ЄС та Китаю, що створює значні додаткові можливості для подальшого розвитку експортного потенціалу.

Для покращення фінансово-економічного становища підприємства необхідно розробити ефективну стратегію управління експортним потенціалом підприємства.

За результатами дослідження, Л.А. Петренко, запропоновано алгоритм обґрунтування стратегії розвитку експортного потенціалу підприємства, заснований на принципі визначення цілей і засобів розвитку, вписаних в просторово — часовий континуум.

Алгоритм включає наступні етапи:

Етап 1. Визначення цілей розвитку експортного потенціалу підприємства: встановлення актуальності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оцінка власної компетентності щодо обґрунтування стратегії, визначення стратегічної мети розвитку експортного потенціалу й географічне пререкціювання (декомпозиція) цілей розвитку.

Етап 2. Обґрунтування засобів розвитку експортного потенціалу: впровадження змін до виробничої політики, зумовлене цілями розвитку експортного потенціалу, нововведення в системі управління персоналом, зміни в системі фінансового менеджменту та обґрунтування нових принципів управління реалізацією.

Етап 3. Прийняття рішення щодо просторово - часових параметрів реалізації стратегії: визначення допустимого часового лагу між формулюванням стратегії і моментом її безпосередньої реалізації, синхронізація внутрішніх функцій підприємства і корекція часової перспективи, уточнення діапазону допустимої модифікації стратегії з огляду на місце її реалізації, ринкова синхронізація етапів реалізації стратегії і врахування часу на підготовку менеджменту [54, с.112].

Розроблення стратегії розширення міжнародного ринку передбачає вибір однієї з таких стратегічних альтернатив: наростаюче проникнення і одночасне проникнення. Стратегія наростаючого проникнення означає вихід на один з найпривабливіших зарубіжних ринків, отримання досвіду міжнародної діяльності й поступове застосування цього досвіду в процесі виходу на інші ринки. Одночасне проникнення передбачає завоювання багатьох ринків відразу для швидшого нарощування знань, умінь та навичок міжнародної діяльності. Стратегія одночасного проникнення є актуальною для тих підприємств, продукція яких містить значний елемент новизни. У цьому випадку бажано почати одночасне освоєння всіх потенційно привабливих ринків, поки конкуренти не розробили аналогічного продукту.

У сучасних умовах інтернаціоналізації ринків запропонований нами комплекс складових міжнародної маркетингової стратегії має бути основою стратегічної діяльності українських підприємств. В результаті логічного його використання українські підприємства можуть підвищити рівень формалізації міжнародної маркетингової діяльності та забезпечити систематизованість та комплексний підхід до планування, реалізації та контролю міжнародної маркетингової стратегії в процесі виходу на міжнародний ринок, що сприятиме посиленню їх конкурентних позицій на

світовому ринку. Адже саме стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби.

Якщо компанія вже досягла певних успіхів в міжнародному бізнесі, керуючись стратегічною логікою прийняття рішень, і інтернаціоналізація її діяльності виявилася успішною, їй слід і далі розвивати процес стратегічного управління своїми операціями. Розробка міжнародної стратегії компанії здійснюється її топ-менеджментом в штаб-квартирі корпорації, а також старшими менеджерами зарубіжних підрозділів (дочірніх компаній і філій). Великі ТНК мають у своїй структурі спеціальні підрозділи, відповідальні за розробку стратегії для всієї групи компаній.

Звичайно, міжнародний бізнес для ТНК непростий з точки зору проблем координації діяльності та впровадження стратегій: слід враховувати і елементарну різницю в часових поясах, і різний культурний контекст в різних країнах діяльності, і, звичайно, різні політичні та економічні умови ведення бізнесу.

В даному контексті трьома джерелами отримання конкурентних переваг для міжнародних компаній є:

1) підвищення ефективності за рахунок глобалізації діяльності (мінімізація витрат як за рахунок розміщення структурних підрозділів компанії в найбільш сприятливих для цього країнах, так і за рахунок ефекту масштабу при нарощуванні обсягів випуску) [62, с. 56];

2) багатонаціональна гнучкість (швидка адаптація до умов приймаючих країн, перенесення кращих результатів на всю транснаціональну структуру);

3) накопичення і передача досвіду в глобальних масштабах (глобальне навчання і використання розрізняються методів ведення бізнесу в різних країнах).

Слід зазначити, що всі три вищезгаданих фактора неможливо задіяти одночасно: при високому ступені централізації управлінської структури, що підвищує ефективність всієї організації, втрачається її багатонаціональна

гнучкість, в той час як занадто велика децентралізація хоча і гарантує гнучкість, але ускладнює передачу інформації і досвіду про методи ведення бізнесу на даному національному ринку іншим підрозділам, які перебувають за кордоном. Таким чином, для міжнародних компаній важливим моментом є правильний вибір стратегічних альтернатив ведення бізнесу, пов'язаний з оптимальністю управлінської структури.

Виділяється чотири можливих варіанти реалізації стратегії ведення міжнародного бізнесу в рамках компанії, що оперує на зовнішніх ринках:

- 1) стратегія дублювання моделі ведення бізнесу (інтернаціональна стратегія);
- 2) мультилокальна (багатонаціональна) стратегія;
- 3) глобальна стратегія;
- 4) транснаціональна стратегія.

Стратегія дублювання моделі ведення бізнесу (інтернаціональна стратегія) передбачає застосування компанією на зарубіжних ринках тієї стратегії, яку вона зазвичай використовує в своїй власній країні. Причиною такого вибору може бути як успішність результатів діяльності на внутрішньому ринку, так само як і початковий етап ведення міжнародного бізнесу, коли у компанії відсутній достатній досвід, що дозволяє брати за основу інші стратегії. Прикладом подібного роду може служити діяльність компанії *Daimler-Benz*, спочатку орієнтувалася на високоприбутковий сегмент споживачів в Німеччині і відмінну репутацію на своєму внутрішньому ринку.

Мультилокальна (багатонаціональна) стратегія має на увазі наявність сукупності відносно незалежних дочірніх підрозділів, кожне з яких обслуговує будь-який національний ринок. В даному випадку у компанії є непогані можливості для адаптації своєї продукції, а також маркетингової кампанії і методів виробництва товарів (послуг) для максимального задоволення потреб споживачів, що розрізняються за своїми уподобаннями. Характерним прикладом такої компанії є швейцарська *Nestle*, що має децентралізовану структуру і широко диверсифіковану продуктову лінійку,

адаптовану під конкретні потреба споживачів у різних країнах світу (припустимо, в Швейцарії і країнах Західної Європи основний акцент у виробництві робиться на молочний шоколад, бажаний більшістю споживачів, а на українському ринку компанія з успіхом просуває також темний гіркий шоколад).

Глобальна стратегія характерна для компаній, що сприймають весь багатолікий світ як єдиний ринок. В такому випадку акцент робиться на виробництво і продаж стандартизованих товарів (послуг), які відповідають вимогам більшості споживачів у всьому світі. Для глобальних компаній характерні централізація управління і контролю, а також використання переваг ефекту масштабу (тут відбувається розширення виробництва і збуту продукції, діють високоефективні структурні підрозділи, об'єднані спільною маркетинговою і рекламної кампанією, а також єдністю виробничих процесів). Непоганою ілюстрацією глобальних компаній є *Boeing* (одна модель літака, скажімо, наймасовіший *Boeing-737*, для авіакомпаній, що представляють різні країни і континенти) або ж виробники мобільних пристроїв, такі як *Apple*, *Samsung*, *Nokia* (одна базова модель телефону і програмного забезпечення до нього для різних національних ринків) [62, с. 86].

І нарешті, транснаціональна стратегія поєднує переваги підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як в глобальних компаніях) і переваги делегування повноважень керівництву локальних дочірніх компаній (в мультилокальних компаніях). Дане завдання вирішується шляхом неформального підходу до централізації чи децентралізації повноважень і розподілу відповідальності між найбільш ефективними і гнучкими підрозділами. Прикладом компанії, що використовує транснаціональну стратегію, є *Microsoft*, хоча розробка нових програмних продуктів ведеться в США, відповідальність за їх збут передається на місця, до відповідних зарубіжних підрозділів які краще знайомі з національними особливостями різних ринків [62, с. 45].

Очевидно, що в кожному конкретному випадку буде доречна та чи інша стратегія з чотирьох основних. Якщо автомобіль "*Mercedes*" виявиться

до душі вимогливому німецькому покупцеві з високим рівнем доходів, то його можна з успіхом продавати і в сегменті люксових автомобілів в США чи КНР. У той же час компанія *Boeing*, випускаючи свої літаки, думає в першу чергу про глобальних замовників, принципово не виділяючи серед своїх клієнтів американські авіакомпанії. Компанія *Nestle* в свою чергу доповнює сухі молочні суміші в африканських країнах виробленої на місці під своїм брендом очищеної бутильованою водою, щоб гарантувати безпеку кінцевого розведеного водою продукту африканським немовлятам. У той же час більш високі стандарти очищення водопровідної води і санітарна грамотність населення в країнах Європи або Північної Америки роблять подібний комбінований продукт *Nestle* зайвим: тут його компоненти споживаються окремо. Але зовсім інакше діє *Microsoft*, об'єднуючи розробників своїх програмних продуктів в американському базовому підрозділі, даючи при цьому самостійність дилерам на національних ринках.

Говорячи про стратегічні альтернативи в сфері корпоративного бізнесу, слід зазначити ще один важливий напрямок: можливості покупки готового бізнесу, а також різні спільні форми ведення бізнесу декількома незалежними один від одного юридичними особами. Це також необхідно прийняти до відома. Дійсно, в ряді випадків, коли конкурента неможливо побороти в результаті відкритого суперництва на ринках, його можна просто купити, особливо якщо у конкурента є фінансові проблеми.

Існує велика кількість варіантів та можливостей для компанії вести свою діяльність на зарубіжних ринках. Вибір найбільш ефективної стратегії має ґрунтуватися на специфіці діяльності компанії, її забезпеченості ресурсами та цілях просування на міжнародний ринок.

Відповідно до того, яку загальну стратегію обрала компанія для входу на міжнародний ринок, вона має вирішити, яка експортна стратегія найкраще сприятиме її реалізації. Експортна товарна стратегія визначає, яким має бути товар, аби максимально задовольнити потреби споживачів. Переважно компанія вирішує, чи це буде один і той самий товар для всіх ринків чи модифікований, наскільки диверсифікованою або

спеціалізованою буде її продукція, а також масштаб міжнародної діяльності компанії.

Як відомо з економічної теорії та теорії міжнародної економіки, кожен товар або кожна послуга має власний життєвий цикл. Здебільшого він включає 5 стадій (табл. 2.24 [85, с. 280]), на кожній з яких ціна продукту, попит на нього та кількість конкурентів різняться. Саме тому врахування життєвих циклів товарів або послуг, із якими компанія хоче вийти на міжнародний ринок, є важливим під час планування міжнародної стратегії.

Таблиця 2.24

Стадії життєвого циклу нового продукту на прикладі його запровадження у США та їх характеристика

Стадія	Імпорт/ Експорт	Цільовий ринок	Конкуренти	Виробничі витрати
(0) Новий продукт на національному ринку	Відсутній	США	Кілька (місцеві підприємства)	Від самого початку високі
(1) Новий товар на іноземному ринку (розвиток)	Зростає експорт	США та інші розвинені країни	Кілька (місцеві підприємства)	Знижуються за рахунок ефекту масштабу
(2) Зрілість	Стабільний експорт	Розвинені країни та країни, що розвиваються	Розвинені країни	Незмінні
(3) Копіювання за кордоном	Експорт зменшується	Країни, що розвиваються	Розвинені країни	Зростають за рахунок меншого ефекту масштабу
(4) Занепад та зміна	Зростає імпорт	США	Розвинені країни, та країни, що розвиваються	Зростають через порівняльні переваги

Джерело: [85, с. 280]

Як видно з табл. 2.24, виробництво нового продукту є вигідним для компанії та країни, у якій він був розроблений, лише до третьої стадії, коли компанії з менш розвинених країн починають створювати подібні продукти, але вже дешевші за рахунок нижчих цін на ресурси. В результаті країна походження цього продукту починає імпортувати його більш дешеві аналоги.

Однак велика кількість міжнародних компаній спеціально переміщують виробництво власної продукції у країни, що розвиваються. Прикладом є компанія "Apple". Розроблення та дизайн її нових товарів здійснюється в Америці, а їх виробництвом займається китайська компанія «Фокскон» [89]. За рахунок того, що в Китаї вартість ресурсів, особливо трудових, значно нижча, "Apple" отримує на 250 дол. США за кожен iPhone більше, ніж якби виробництво було розташоване в Америці [81].

Знаходження продукту на різних стадіях цього циклу вимагає різних витрат та дій з боку компанії. Наприклад, "Gillette" витратила 200 млн. дол. США для реклами та просування бритви "Gillette Fusion" на стадії розвитку. В результаті більше 60% чоловіків, які використовують бритву для гоління, дізналися про новий продукт протягом шести місяців та продовжили користуватися нею в подальшому, а 26% спробували її. [84, с. 244-245]. Невід'ємною складовою багатьох товарів та послуг є бренд. Його вплив також слід враховувати під час розроблення міжнародної стратегії. Однак не завжди міжнародним компаніям слід витрачати багато зусиль та коштів на популяризацію власного бренду.

Якщо компанія обирає стратегію диференціації та прагне своєю перевагою зробити унікальність або високу якість товару, то важливість бренду беззаперечна. Основною перевагою створення бренду є можливість встановлювати значно вищі ціни, ніж ті, які б дали змогу лише відшкодувати витрати та отримати невеликий прибуток. Компаніями, які використовують цю перевагу, є "Apple", "Louis Vuitton", "Coca-Cola", "Nike", "Disney", "Adidas" та інші відомі компанії, які, за версією журналу "Forbes", є одними з найдорожчих світових брендів [90].

Існує кілька стратегій створення бренду [6, с.258-260].

Мультитоварна стратегія передбачає поширення одного бренду на всі види продуктів, які виробляє компанія. Прикладом є компанія "Samsung", яка виробляє різні види техніки а також мобільні додатки під одним брендом "Samsung" [67].

За мультибрендингової стратегії кожен продукт отримує власну назву. Вона ефективна тоді, коли товари розраховані на різні сегменти ринку та часто використовуються транснаціональними корпораціями. Прикладом є "Procter & Gamble". Компанія має кілька брендів шампуню, серед яких "Head & Shoulders" розрахований на споживачів, які прагнуть позбутися лупи [86]. Однак така стратегія вимагає значних витрат на просування кожного бренду.

Ще однією стратегією є використання бренду дистриб'ютора або кінцевого продавця, у цьому випадку просування бренду виробника не є необхідним. Зазвичай цю стратегію використовують компанії, які виробляють сировинні матеріали, які безпосередньо не пов'язані із кінцевими споживачами, а також сільськогосподарську продукцію та деякі продукти харчування, які не потребують унікальності та характеристики яких не змінюються залежно від виробника. До цієї групи також належать діаманти [4, с.313]. Наприклад, канадська компанія "CottCorp.", яка займається розливом напоїв у пляшки, продає більше мільярда таких напоїв "Wal-Mart Stores Inc." під брендом "Sam's American Choice", також розливає "Sainsbury Classic Cola" для найбільшого роздрібного продавця харчових продуктів у Великій Британії.[85, с. 317].

Останньою є змішана стратегія, яка передбачає випуск продукції як під власним брендом, так і під брендом дистриб'юторів. Прикладом є компанія "Mitsubishi", яка виробляє певні види продукції для автомобілебудівної компанії "Chrysler" та водночас почала просувати і автомобілі власного бренду [85, с. 317].

Таким чином, на основі проведеного дослідження було встановлено, що стратегія являє собою набір рішень, що в перспективі забезпечать вихід підприємства на нові ринки збуту та дадуть змогу визначити можливі шляхи негативного впливу та вжити заходів щодо їх запобігання. Для того, щоб сформувати та реалізувати експортну стратегію, підприємству необхідно врахувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища і чинники, що впливають на стратегію. Ефективна експортна стратегія дасть підприємству

змогу адаптуватися до зовнішнього середовища та забезпечити конкурентні переваги у сферах, де є найбільші шанси на успіх.

Висновки до розділу 2

Фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства задовільний, проте має деякі порушення. Базове підприємство є прибутковим протягом 2013-2017 років, за винятком 2014 року.

Показники рентабельності мають тенденцію щодо зменшення, з чого свідчить що підприємство зменшило обсяги реалізації та прибутку у звітному періоді, а саме підприємство було збитковим, що підприємству потрібно активізувати господарську діяльність у напрямку покращення всіх показників діяльності для отримання кращих фінансових результатів, тому що деякі важливі показники, мають значення нижчі за нормативні.

Досліджуване підприємство є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності та здійснює експорт продукції в країни зарубіжжя. Міжнародні розрахунки ТОВ «Київ-Профіль» проводяться, перш за все, у зовнішній торгівлі за надані послуги і продані товари та некомерційні операції при кредитуванні й русі капіталів між країнами.

Серед міжнародних розрахунків досліджуваного підприємства переважають платежі з зовнішньої торгівлі, кредитів та інвестицій. Міжнародні розрахунки в основному провадяться через банки за допомогою кореспондентських відносин, що обумовлюють ведення кредитними установами кореспондентських рахунків. Ці рахунки проводяться переважно у безготівковому порядку.

Підприємство протягом 2013 – 2017 років має рівномірну структуру експорту за товарним асортиментом. Найбільшу питому вагу у структурі експорту протягом аналізованого періоду займають профілі, їх питома вага коливається від 57,00 % у 2013 році, до 59% у 2017 році. Значну питому вагу у експорті продукції займають інші види продуктів та послуг, а також

кріплення – від 34% у 2013 році до 37% у 2017 році. Найбільше підприємство експортує продукцію до Білорусії протягом 2013 – 2017 років: 36,57% у 2013 році, 35,39% – у 2014 році, 37,95% – у 2015 році, 33,09% – у 2016 році та 18,86% у 2017 році. Також значна частина експорту припадає на Латвію протягом 2013 – 2017 років. У 2013 році – 21%, у 2014 році – 21,2%, у 2015 році – 20%, у 2016 та 2017 роках – 20%. Інтегральний показник ефективності роботи відділу ЗЕД підприємства становить у 2013 році 0,08, у 2014 році – 0,09, у 2015 році 0,101, у 2016 році – 0,139, у 2017 році – 0,137.

У цілому зовнішньоекономічна діяльність ефективна, бо сума експорту у абсолютному вираженні збільшується у 2017 році, проте зростають і витрати за експортними операціями, що викликає деяке зниження ефективності експорту, проте даний показник все ж залишається на високому рівні за результатами 2017 року.

Стратегія експортної діяльності може бути реалізована лише за умови врахування вимог зовнішнього середовища та наявності внутрішнього потенціалу для забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом та вимогами зовнішнього ринку. Ефективна стратегія управління експортним потенціалом підприємства є запорукою втілення в життя глобальних маркетингових стратегій. Подальші дослідження необхідно спрямовувати на розробку стратегічних засад управління експортною діяльністю підприємства залежно від специфікації діяльності.

Існує велика кількість варіацій експортних товарних стратегій відповідно до того, якою є основна стратегія діяльності компанії на міжнародному ринку.

Велике значення при цьому має стадія життєвого циклу, на якій знаходиться товар, що постачається на іноземний ринок. Значна увага також приділяється відмінностям у властивостях товарів або послуг, управлінню їхнім життєвим циклом та створенню бренду.

Досвід міжнародних компаній показує, що вдало адаптована товарна стратегія разом зі сприятливим зовнішнім середовищем здатна забезпечити успіх компанії на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КИЇВ-ПРОФІЛЬ»

3.1. Напрями вдосконалення експортної стратегії на ТОВ «Київ-Профіль»

Напрями вдосконалення експортної стратегії на ТОВ «Київ-Профіль» необхідно починати з:

- 1) правильного підбору менеджера з продажів, адже від його кваліфікації залежить правильна організація експортних операцій.
- 2) правильного вибору маркетингової політики.
- 3) правильного підбору агентів з пошуку ринків збуту.
- 4) дослідження цін на продукцію.
- 5) пошуку шляхів мінімізації витрат на організацію експортних операцій та їх здійснення.

Вихідними положенням стратегії експортної діяльності провідних компаній світу є необхідність:

- оптимально завантажити виробничі потужності;
- закріпити позиції підприємства на існуючих ринках і проникнути на нові;
- зберегти високий імідж підприємства серед учасників ринкового середовища;
- цілком задовольнити запити споживачів.

Удосконалення механізму експортної діяльності підприємств має проводитись на належному рівні за допомогою відповідних законодавчих актів та засобів контролю. Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо та довгострокову перспективу.

Під час дослідження діяльності підприємства було виявлено ряд проблем та недоліків у роботі організації, вирішення яких дозволить ТОВ «Київ-Профіль» покращити свою експортну діяльність та стан підприємства в цілому. Представимо їх у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми здійснення експортної діяльності ТОВ «Київ-Профіль»

Проблема	Сутність
Низький рівень розвитку виробничо-технічної бази	недолік сучасного технологічного устаткування по переробці продукції; слабкий рівень механізації і автоматизації складських робіт
Нераціональний розвиток систем розподілу товарів і послуг	відсутність продуманої стратегії розвитку системи розподілу товарів, недолік в організації та контролі реалізації та просування продукції
Слабкий розвиток комунікаційних мереж та маркетингу продукції	низька інформаційна взаємодія між виробником і покупцями стають наступною проблемою у створенні добре налагоджених логістичних та маркетингових інформаційних систем
Достатньо низький рівень ЕОМ та програмного забезпечення для оптимізації експортної діяльності підприємства	низький рівень ЕОМ та ПЗ, які б збирали, зберігали і перетворювали інформацію, а також полегшували сам процес керування. Адже саме за рахунок зростаючої швидкості й ефективності реакції на керуючі дані вигідніше зміст комп'ютеризованої системи зв'язку в економічних і виробничих структурах

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Інформаційне забезпечення логістичного управління є однією з найбільш важливих і актуальних проблем. Інформація стає логістичним виробничим фактором. Завдяки їй може скоротитися складування (краще керування запасами, погодженість дій постачальника і споживача, заміна складування готової продукції складуванням сировини); завдяки інформації вдається також прискорити транспортування (погодженість усіх ланок транспортного ланцюжка). Недолік своєчасної інформації викликає нагромадження матеріалів, оскільки непевність споживача, як і непевність постачальника, звичайно викликає бажання підстрахуватися. Провівши аналіз проблем, доцільно буде запропонувати заходи для їх вирішення.

Представимо шляхи покращення розвитку ТОВ «Київ-Профіль» у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи забезпечення покращення експортної діяльності підприємства

ТОВ «Київ-Профіль»

Захід	Сутність	Ефект
Впровадження програмного забезпечення	Встановлення новітнього програмного забезпечення логістичного управління	Максимальна оптимізація роботи. Рационалізація та оптимізація логістичного процесу.
Використання концепції JIT (Just In Time)	Організація руху матеріальних потоків	Всі матеріали, компоненти і напівфабрикати будуть надходити в необхідній кількості, в потрібне місце і точно до призначеного терміну для виробництва, складання або реалізації готової продукції
Рационалізація складського процесу	Використання методів класифікації ресурсів підприємства за ступенем їх важливості та прибутковості.	Групування об'єктів за ступенем впливу на загальний результат, внаслідок чого відбувається покращення роботи складу.
Стимулювання працівників	Заохочення продуктивної праці. Проведення конкурсів на найкращого працівника.	Більш продуктивна праця персоналу, відданість справі та обов'язкам.
Міжнародна науково - технічна співпраця	Обмін науково - технічною інформацією і даними.	Підвищення використання наукових розробок та зростання конкурентоспроможності.
Проведення інформативних семінарів	Якомога часте донесення до персоналу та керівництва інформації, щодо новітніх досягнень в області логістичного управління та діяльності.	Систематичне поповнення знань персоналом, щодо профільної діяльності. Вдосконалення роботи працівників.
Створення центрів зв'язку	Створення центрів обміну інформацією між споживачем та представником компанії.	Компанія отримує та аналізує дані, щодо заходів покращення діяльності та виробляємої продукції.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Отже, враховуючи специфіку вітчизняного законодавства та особливості оформлення відповідних документів, процес започаткування експортної діяльності підприємства може бути досить тривалим та трудомістким.

Спрямованість обмежувальних методів регулювання ЗТ (зовнішньої торгівлі) подано в додатку Б.

Оскільки ТОВ «Київ-Профіль» займається експортом, то наведену таблицю розглянемо з позицій експортних операцій.

Відходячи від усіх бюрократичних перепон та формальностей, основні етапи на шляху до започаткування експортної діяльності, можна викласти в наступній послідовності.

- Реєстрація суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, яка здійснюється за фактичним місцем проживання чи місцем реєстрації суб'єкта. Загалом процес реєстрації є досить трудомістким і передбачає, насамперед, підготовку усіх відповідних документів, зокрема, статуту, якщо він потрібен за вимогами чинного законодавства і організаційно-правової форми суб'єкта, заповнення реєстраційної картки, здійснення відповідного платежу встановленого державними органами за державну реєстрацію, оплату внеску до статутного фонду суб'єкта, якщо це передбачено законом та організаційно-правовою формою самого підприємства. Даний пакет документів подається на розгляд до Державної адміністрації за місцем реєстрації.

- Отримання свідоцтва про державну реєстрацію. Дане свідоцтво, як правило, видається у трьох примірниках. При цьому обов'язковою вимогою є позначки державної служби реєстрації, які затверджують легітимність даного процесу.

- Реєстрація у відповідних органах. Зокрема йдеться про Державну податкову адміністрацію, митні органи України, органи внутрішніх справ, куди, за винятком митних органів, подається дублікат свідоцтва про державну реєстрацію.

- Заповнення та отримання облікової картки, яке здійснюється відповідно до вказаних стандартів та вимог визначених чинним законодавством України.

- Відкриття банківського рахунку. Передбачає подачу свідоцтва про державну реєстрацію, а також копія одного з документів, який підтверджує прийняття суб'єкта на облік в органах державної податкової служби.

- Заключний етап реєстрації. Залежить від специфіки та виду діяльності підприємства, зазвичай може передбачати подання до відповідних митних органів сертифікатів походження та відповідності на продукцію, а також за потребою різноманітні сертифікати, зокрема, екологічні, фіто, радіологія тощо. Пройшовши усі вищеперераховані етапи, підприємство може започаткувати та вести зовнішньоекономічну діяльність. Наступні процеси повної мірою визначаються цілями та метою самого підприємства. З огляду на різнобічність діяльності підприємств, їхні організаційні структури, масштаби їхньої діяльності, розміри самого підприємства тощо, існують різні мотиви для ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Основними мотивами, які впливають на прийняття рішення керівництвом підприємства щодо започаткування та ведення експортної діяльності, є наступні:

1. Створення позитивного іміджу підприємства на вітчизняного ринку (стереотип «європейських стандартів»). Втрачаючи певні позиції на вітчизняному ринку підприємства намагаються привернути увагу до свого товару. Одним із найпопулярніших способів є продаж товарів на експорт, оскільки, передумовою збуту товарів на європейські ринки є отримання сертифікатів походження, сертифікатів відповідності на продукцію, а також сертифікатів якості товарів тощо.

2. Розширення ринків збуту з метою збільшення очікуваної норми доходу. Даний фактор дозволяє оптимізувати власну структуру доходів і витрат. Працівники відділу планування та контролінгу з допомогою відповідних розрахунків встановлюють доцільність ведення експортної діяльності і відповідно розраховують очікуваний рівень ефективності запровадження зовнішньоекономічної діяльності.

3. Перерозподіл ринку, який зумовлює підприємство здійснювати пошук нових партнерів за межами локального ринку. В умовах глобалізації ринку і трансформаторських процесів в економіці часто спостерігається перерозподіл ринку. Першочергово це зумовлено інтеграційними процесами в економіці і перерозподілом факторів виробництва. Таким чином підприємства зобов'язані виходити на нові ринки, шукаючи альтернативні канали збуту на зовнішніх ринках, зазвичай вирішення саме даного питання визначає подальший стан підприємства на ринку.

4. Місткість ринку, яка не дозволяє реалізовувати усі вироблені активи. Підприємства в процесі ведення виробничої діяльності на певному етапі власної продуктивної потужності зіштовхуються із проблемою неліквідності власної продукції у зв'язку з перенасиченням ринку і перевагою ринкової пропозиції над ринковим попитом. Таким чином у керівництва таких підприємств постає гостра потреба у збуті виробленої продукції, оскільки досягнута продуктивність виробництва дозволяє максимально здійснити оптимізацію умовно-постійних витрат і тому зменшення обсягу є нерациональним і необґрунтованим рішенням. В свою чергу постійне і безперервне виробництво передбачає постійні складські витрати та витрати на зберігання, тому вихід на нові ринки збуту дозволяє максимально оптимізувати діяльність підприємства і застрахуватись від значних фінансових втрат.

5. Ефективність ведення зовнішньоекономічної діяльності, а саме переорієнтація виключно на експортну діяльність у зв'язку з більшою прибутковістю. Досить багато вітчизняних підприємств займаються виробництвом чи реалізацією специфічної чи ексклюзивної групи товарів. Опираючись, насамперед, на економічну ефективність від ведення експортної діяльності підприємства повної мірою роблять акцент на зовнішні ринки, зазвичай такі підприємства повністю покидають локальний ринок.

6. Реструктуризація підприємства. Передбачає структурні зміни в організаційній системі підприємства, яка веде за собою створення нових

відділів, перерозподіл наявних активів підприємства, зміна вектора діяльності підприємства, переорієнтація на інші стандарти ведення підприємницької діяльності. Саме тому запровадження експортної діяльності, в таких випадках, дозволяє оптимізувати усі наявні ресурси підприємства та реалізовувати їх з максимальною віддачею.

Аналіз ефективності експортної діяльності ТОВ «Київ-Профіль» дозволив визначити, що для зміцнення їх експортного потенціалу варто використовувати елементи ситуаційного підходу, оскільки в сучасних динамічних умовах саме він найкраще підходить для здійснення експортної діяльності й оперативного її коригування відповідно до економічних, правових, інституційних змін оточуючого середовища.

Аналіз організації менеджменту на досліджуваному підприємстві дозволив визначити, що процеси управлінського обліку підпадають під вплив двох груп чинників: організаційної структури підприємства та зовнішнього середовища, які, у свою чергу, впливають на процес прийняття рішень щодо зовнішньоекономічних операцій підприємств.

Проведений аналіз дозволив класифікувати ситуаційні чинники для цілей удосконалення управлінського обліку на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні.

Внутрішні фактори включають організаційні характеристики, технологію та стратегію. Зовнішні охоплюють окремі аспекти зовнішнього середовища, зокрема ділове оточення та системи обліку, які чинять подвійний вплив: на внутрішні фактори та на принципи управлінського обліку підприємства.

Аналіз впливу чинників на ефективність експортної діяльності досліджуваного підприємства дозволив зробити висновок, що зовнішні чинники впливають на ефективність опосередковано (зокрема, через систему управлінського обліку), тоді як внутрішні чинять безпосередній вплив.

3.2. Впровадження досвіду зарубіжних компаній на виробничому підприємстві ТОВ «Київ-Профіль»

Досліджуване підприємство належить до групи підприємств, що мають проблеми у сфері задоволення споживчого попиту на експортних ринках. Для цієї групи компаній характерні низькі, порівняно з іншими показниками галузі, показники ефективності продажів експортної продукції.

В даному випадку необхідним є ретельне вивчення негативних ефектів з боку споживачів з метою збалансування ефективності експорту та його якості. Головним напрямом удосконалення ефективності експортної діяльності для таких компаній може бути визначення відповідних важелів впливу на споживчий попит, які, водночас, не мають негативного впливу на продуктивність компанії, або цей вплив є незначним.

Основні заходи для впровадження досвіду зарубіжних компаній на виробничому підприємстві ТОВ «Київ-Профіль» полягають у такому:

- детальний аналіз споживчого попиту та уподобань споживачів з метою визначення у подальшому відповідних ресурсів компанії, які можуть бути спрямовані на задоволення споживчого попиту. З урахуванням того, що зазвичай ресурси компаній такого типу є обмеженими для впровадження спеціальних механізмів управлінського обліку та контролю, важливим елементом є аналіз ресурсів та потенціалу для удосконалення експортної діяльності;
- визначення інвестиційного потенціалу для покращення експортної діяльності (потенційне зростання споживчого попиту / лояльності споживачів та фінансових результатів діяльності);
- спрямування інвестицій у ті механізми управлінського обліку та контролю, які чинять значний безпосередній вплив на задоволення споживчого попиту.

Особливе місце в системі організації експортної діяльності ТОВ «Київ-Профіль» займає логістика. Логістична діяльність є важливим

маркетинговим аспектом діяльності підприємства, який, за оцінками експертів, знаходиться на другому місці за своїм впливом на експортну діяльність підприємства. Одним з головних чинників ефективної організації логістичної діяльності є оптимізація транспортних витрат підприємства-експортера.

Впровадження й ефективна реалізація запропонованих рекомендацій неможлива без ретельного моніторингу всіх аспектів експортної діяльності компанії. Аналіз чинників впливу на експортну діяльність ТОВ «Київ-Профіль» дозволив виокремити основні процеси, на які варто спрямувати основні зусилля у сфері моніторингу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні напрями у сфері моніторингу експортної діяльності
ТОВ «Київ-Профіль»

Назва блоку	Характеристика
1. Управління експортною діяльністю на підприємстві.	Цей блок передбачає моніторинг процесу прийняття рішень стосовно експортної діяльності, включаючи планування, визначення методів ведення діяльності, встановлення відповідальності різних відділів та координації їх діяльності в рамках здійснення експортної діяльності підприємства.
2. Управління ресурсами, які пов'язані з основною виробничою та з експортною діяльністю підприємства.	Моніторинг управління ресурсами включає моніторинг за раціональним використанням наявних ресурсів: капітальних, технічних, технологічних, трудових, маркетингових, інформаційних, задіяних безпосередньо у експортній діяльності підприємства.
3. Оцінка експортної діяльності підприємства.	Включає системну оцінку та оцінку процесу експортної діяльності. Системна оцінка експортної діяльності включає моніторинг та оцінку ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю. Результати такого моніторингу можуть бути стимулом для прийняття підприємством певних заходів, спрямованих на удосконалення експортної діяльності.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Все вищезазначене разом з аналізом й оцінкою чинників впливу на експортну діяльність підприємства дозволило розробити комплексний

механізм підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «Київ-Профіль» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Комплексний механізм підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «Київ-Профіль»

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Оцінка процесу експортної діяльності являє собою моніторинг та оцінку на таких стадіях експортної діяльності підприємства:

- вивчення закордонного ринку збуту;
- підготовка виробництва продукції на експорт;
- виробництво експортованої продукції;
- реалізація експортованої продукції;
- після продажне обслуговування.

З метою забезпечення функціональної автономії експортної діяльності ТОВ «Київ-Профіль», запропонований механізм включає такі підсистеми як управлінський облік та контроль, моніторинг експортної діяльності підприємства, управління замовленнями, запасами та закупівельними операціями.

З метою базової необхідності керування формуванням прибутку (ефекту) від експорту ТОВ «Київ-Профіль» проводиться виявлення основних факторів, які впливаючи на його кінцевий результат, визначають підсумковий розмір прибутку. Як відомо, механізм керування ефектом експорту будується з урахуванням тісного взаємозв'язку даного показника з надходженням коштів підприємства від експортної діяльності та повних витрат на експорт. Кожний вид продукції, залежно від обраної технології виробництва та асортименту, а також від експортних цін реалізації, має свій прибуток, що буде варіюватися при різній комбінації видів продукції. При сформованих цінах на ринку збуту й сировини необхідно максимально задовольнити попит на продукцію, що має максимальний прибуток, а потім із сировини, що залишилася, виробити продукцію з прибутком, що на етап нижче максимального ефекту експорту, якщо при цьому залишиться сировина й незадоволений попит на продукцію. При цьому всі компоненти сировини повинні бути повною мірою використані при виробництві продукції.

Наприклад, асортимент продукції ТОВ «Київ-Профіль», що здійснює експортну діяльність, може бути представлений таблицею 3.4.

Таблиця 3.4

Оптимізація експортного асортименту продукції ТОВ «Київ-Профіль»

Варіант структури асортименту	Чистий дохід від експорту, грн. / шт*	Повні витрати на експорт, грн. / шт.	Обсяг реалізації, шт.	Попит на продукцію, шт.	Чистий дохід, грн.
А+Б	427000	43000	5	5	1920000
В+Г	321000	48000	3	2	867000
А+В	831000	51000	4	4	3120000
Б+Г	298000	45000	1	1	253000
Всього			13	12	6160000

де А – профілі, Б – кріплення В – гіпсокартонні системи, Г – інші види продукції.

* дані за партію експортного товару

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Як показують розрахунки, в даному випадку підприємству потрібно виробляти третій варіант структури асортименту в тому обсязі, який повністю задовольнить попит на даний вид продукції, а із сировини, що залишилася, раціонально виробити перший варіант асортиментної структури і частину другого варіанту. Таким чином, підприємство отримає максимальний прибуток при тих самих витратах. Виходячи з вище сказаного, можна зробити висновок, що розробка оптимальних асортиментів продукції підприємства, що здійснює експортну діяльність, при незмінних витратах на експорт і обсягу реалізації приводить до значного росту ефекту експорту. Для того, щоб вдосконалити експортну діяльність досліджуваного підприємства, слід, перш за все, обрати умови поставки.

Умови поставки на підприємстві залежать від домовленості з конкретним покупцем продукції та відповідно до укладеного контракту.

Отже, лише на основі всебічного вивчення кон'юнктури світових ринків, підвищення конкурентоздатності продукції, застосування сучасних технологій можна досягти ефекту у зовнішньоекономічній діяльності як на мікрорівні (рівні підприємства), так і на макрорівні зокрема.

Таблиця 3.5

**Порівняння умов поставки Інкотермс 2010, які є у можливості до
застосування на ТОВ «Київ-Профіль»**

Умови поставки EXW Інкотермс - «Ex Works» (named place) - «Франко завод» (вказана назва місця)	Умови поставки CPT Інкотермс - «Carriage Paid To» («Фрахт / перевезення оплачені до» вказана назва місця призначення)
означає, що продавець вважається виконав свої зобов'язання щодо поставки, коли він надасть товар у розпорядження покупця на площах свого підприємства чи в іншому зазначеному місці (наприклад: на заводі, фабриці, складі і т.п.). Продавець не відповідає ні за навантаження товару на транспортний засіб, наданий покупцем, ні за сплату митних платежів, ні за митне оформлення товару, що експортується, якщо це не обумовлено особливим чином. За базису поставки EXW покупець несе всі види ризику і всі витрати по переміщенню товару з території продавця до зазначеного місця призначення. Базис поставки EXW покладає мінімальні обов'язки на продавця, і покупець повинен нести всі витрати і ризики у зв'язку з перевезенням товару від підприємства продавця до місця призначення. Однак, якщо сторони бажають, щоб продавець узяв на себе обов'язки щодо завантаження товару в місці відправлення та всі ризики й витрати такого вантаження, це має бути чітко обумовлено шляхом включення відповідного застереження до договору купівлі-продажу. Термін EXW не може застосовуватися, коли покупець не в змозі виконати прямо або побічно експортні формальності. У цьому випадку повинен використовуватися термін FCA, за умови, що продавець погоджується нести витрати й ризики, пов'язані з завантаженням товару. Покупцеві товару термін EXW слід використовувати з обережністю, тому що у продавця відсутній перед покупцем обов'язок щодо завантаження товару. Якщо продавець фактично здійснює навантаження товару, робиться це за рахунок і ризик покупця.	означає, що продавець передасть товар, випущений в митному режимі експорту, названому ним перевізнику. Крім цього, продавець зобов'язаний оплатити витрати, пов'язані з перевезенням товару до зазначеного місця призначення. Це означає, що покупець бере на себе всі ризики втрати або пошкодження товару, як і інші витрати після передачі товару продавцем перевізнику, а не коли товар досягне місця призначення. Термін CPT містить два критичних пункту, оскільки ризик і витрати переходять в двох різних місцях. Термін CPT може бути використаний під час перевезення будь-яким видом транспорту, включаючи змішані перевезення. Під словом «перевізник» розуміється будь-яка особа, яка на підставі договору перевезення бере на себе зобов'язання забезпечити самому або організувати перевезення товару по залізниці, автомобільним, повітряним, морським і внутрішнім водним транспортом або комбінацією цих видів транспорту. У разі здійснення перевезення в узгоджений пункт призначення декількома перевізниками, перехід ризику відбудеться в момент передачі товару першому з них. Базис поставки CPT Інкотермс покладає на продавця обов'язок по виконанню експортних митних процедур для вивезення товару, однак продавець не зобов'язаний виконувати митні формальності для ввезення товару, сплачувати імпорتنі мита або виконувати інші імпорتنі митні процедури при ввезенні.

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль» та літературних джерел

Вивчення рекламної діяльності включає розробку заходів по стимулюванню попиту на продукцію підприємства та проведення аналізу заходів з реклами продукції.

Розробка планів і робота по укладанню угод на реалізацію продукції охоплює укладання та впровадження угод, оформлення контрактів, роботу з біржами, брокерами, дилерами та агентами зі збуту, пошук споживачів на основі розроблених прогнозів збуту, ведення картотеки обліку споживачів, переговори з потенційними споживачами, роботу з сервіс-центрами та забезпечення їх матеріалами.

Для визначення функціональної конкурентної стратегії підприємства ТОВ «Київ-Профіль» на зовнішньому ринку використаємо SPACE-аналіз.

За даним методом аналізу необхідно оцінити фінансову силу підприємства, його конкурентоздатність, привабливість галузі та стабільність галузі. Далі на прямокутній системі координат позначимо вектор рекомендованої стратегії для ТОВ «Київ-Профіль».

Знаходимо координати точки Р за формулою 3.1.

$$x = PC - KP; y = FC - CT \quad (3.1)$$

Для ТОВ «Київ-Профіль» координати точки Р становлять:

$$x = 6,1 - 2,9 = 3,2$$

$$y = 6,4 - 3,7 = 2,7$$

Побудуємо вектор функціональної конкурентної стратегії ТОВ «Київ-Профіль» на рис. 3.2.

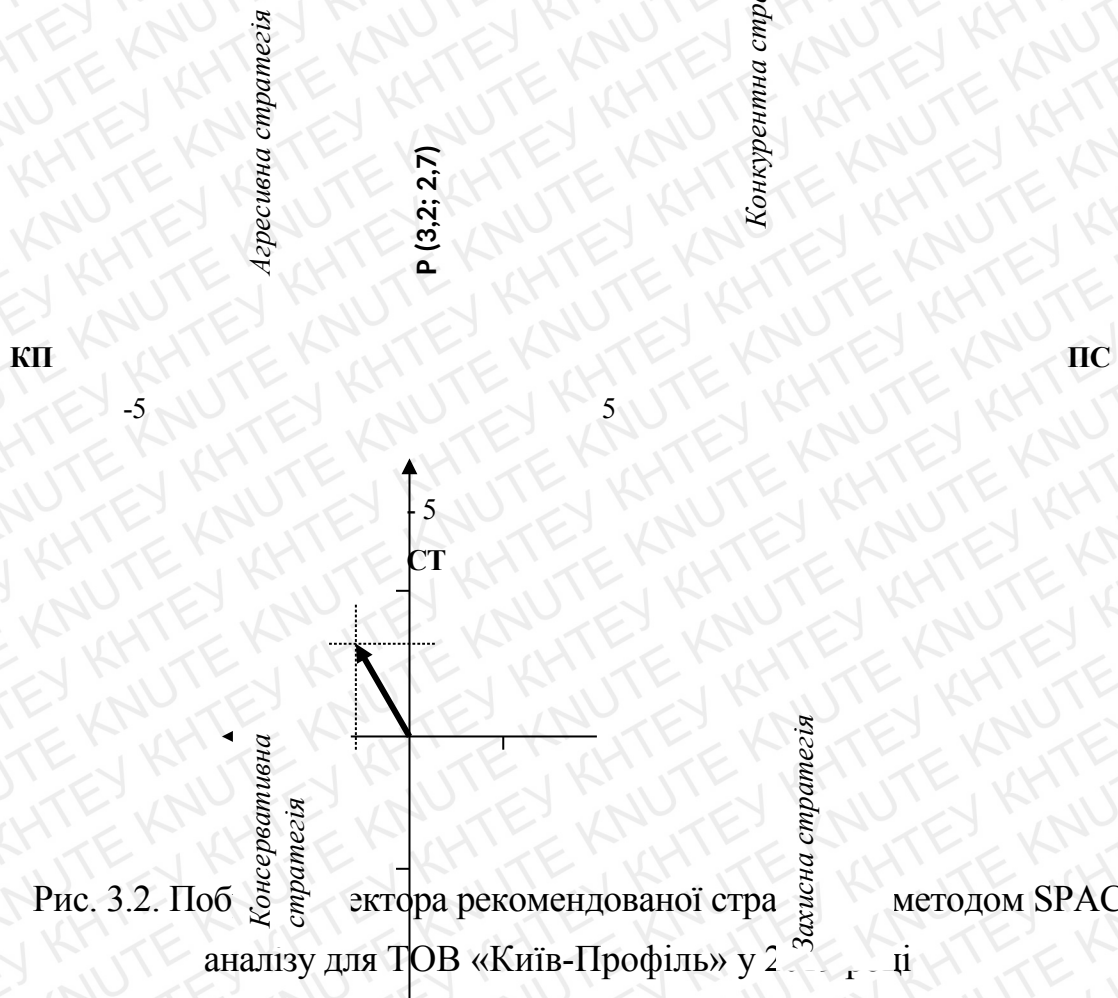


Рис. 3.2. Побудова вектора рекомендованої стратегії методом SPACE-аналізу для ТОВ «Київ-Профіль» у 2017 році

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Отже, згідно методу SPACE-аналізу для ТОВ «Київ-Профіль» слід дотримуватися агресивної стратегії на зовнішньому ринку, а саме: пошук нових ринків збуту, знаходити нових партнерів та дистриб'юторів і клієнтів.

Використання розроблених методів прогнозування дозволить зменшити обсяги понаднормових складських запасів, покращити розподіл ресурсів на виробництво, виконати аналіз отриманих результатів, виявити позитивні й негативні тенденції та врахувати їх в поточній діяльності. А також оптимізувати чисельність працівників неосновних виробництв, скоротити невиробничі витрати, здійснити за необхідності тимчасовий перехід на неповний робочий тиждень. Це надасть можливість поліпшити оперативне планування випуску окремих видів продукції, а також дозволить (при отриманні нових статистичних даних) оперативно змінювати виробничі місячні плани. Удосконалення системи планування обсягів реалізації продукції підприємства збільшить прогнозованість доходів і витрат на майбутній період. Таким чином, удосконалення системи планування обсягів

реалізації продукції створить умови для поліпшення якості управління, підвищення конкурентоспроможності та забезпечить стабільність фінансового стану підприємств. Крім того, досліджуване підприємство має всі можливості для виходу на ринок Польщі і експортувати туди свою продукцію. Польща є ліберальною країною в плані зовнішньої торгівлі, тому має досить сприятливі умови виходу на ринок нових товарів та послуг. Польща — індустріально-аграрна країна. За даними [Index of Economic Freedom, The Heritage Foundation, U.S.A.]: ВВП — \$ 149,8 млрд. Темп зростання ВВП — 4,8 %. ВВП на душу населення — \$3877. Прямі іноземні інвестиції — \$ 3,9 млрд. Імпортом є нафта і нафтопродукти, прокат чорних металів і сталь, залізняк, металообробні верстати, пшениця, бавовна — \$ 34,3 млрд. (г. ч. Німеччина — 19,0 %; Італія — 7,9 %; Франція — 6,5 %; Велика Британія — 4,7 %). Експортом є паливо, сировина і напівфабрикати, верстати і машини, промислове і транспортне обладнання, одяг і господарські товари — \$ 28,6 млрд. (г. ч. Німеччина — 36,0 %; Італія — 5,8 %; Нідерланди — 4,7 %; Франція — 4,6 %) [77].

Найчастіше у світовій практиці використовуються такі види транспорту (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Оцінка видів транспорту за критеріями великих відправників

Вид транспорту	Швидкість	Надійність	Перевізна спроможність	Доступність	Вартість
Залізничний	3	3	4	4	4
Водний	4	4	3	5	3
Автомобільний	2	2	6	2	5
Трубопровідний	1	5	1	1	4
Повітряний	5	1	2	3	1

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел

Отже, досліджуваний продукт (профілі та кріплення) доцільно перевозити автомобільним транспортом. Обґрунтуємо цей вибір.

Вибір транспортного засобу для здійснення ЗТО (зовнішньоторговельної операції) доцільно здійснювати на основі

порівняльного аналізу, результати якого наведені у вигляді таблиці (таблиця 3.6). Максимальна кількість балів – 5. Отже, максимальну кількість балів отримав автомобільний транспорт.

Важливим при укладенні угоди є представлення даних щодо організації контролю та виконання зобов'язань за контрактом. Виконання контрактних зобов'язань передбачає поставку товарів, надання послуг згідно зовнішньоторговельного контракту (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Рекомендована послідовність виконання збутової політики ТОВ «Київ-Профіль» щодо зовнішньоторговельного контракту

№ п.п	Стадія виконання	Назва документів, що забезпечують виконання кожної стадії	Термін виконання кожної стадії	
			Відповідно до умов ЗТК	Фактичний
1	Аналіз передумов для здійснення зовнішньоторговельної операції	Конкурентний лист	3 дні	2 дні
2	Вибір країни-експортера	Конкурентний лист	7 днів	6 днів
3	Встановлення ціни	Конкурентний лист	1 день	1 день
4	Обґрунтування розміру партії	Конкурентний лист	1 день	1 день
5	Укладення договору	Зовнішньоекономічний контракт	1 день	1 день
6	Вибір умов поставки	Зовнішньоекономічний контракт	1 день	1 день
7	Умови страхування	Зовнішньоекономічний контракт	1 день	1 день
8	Контроль	Зовнішньоекономічний контракт	5 днів	4 дні
9	Оцінка ефективності контракту	Зовнішньоекономічний контракт	3 дні	2 дні

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Отже, контракт виконується вчасно, навіть із резервом часу за багатьма пунктами, проте підприємству слід все ж надати певні рекомендації щодо укладення зовнішньоторговельних договорів та здійснення експортних

операцій. Зразок експортного контракту ТОВ «Київ-Профіль» наведений в додатку В.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Прогноз чистого доходу (виручки) від реалізації здійснюється за допомогою використання економіко-статистичного методу. Плановий темп зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства визначається на основі методу мультиплікатора (коефіцієнту еластичності), що виражає взаємозв'язок виручки окремого підприємства та ВВП.

З цією метою доцільним є: розрахунок середнього темпу зростання чистого доходу від реалізації підприємства у попередніх роках, який розраховується по середній геометричній. Прогноз розміру собівартості реалізації продукції (екстраполяція середнього рівня собівартості продукції на прогнозний період).

Таблиця 3.8

Вихідні данні відносних показників для обґрунтування прогнозу господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Київ-Профіль»

Показник	2017 р (фактичні дані)	2018. (попередні дані)	Прогнозовані дані			Середнє значення
			2019	2020	2021	
Рівень собівартості реалізації продукції	0,68	0,91	0,73	0,68	0,66	0,73
Рівень адміністративних витрат	0,06	0,09	0,08	0,07	0,07	0,08
Рівень витрат на збут	0,23	0,34	0,25	0,23	0,23	0,26
Коеф. співвідношення інших операційних доходів до інших операційних витрат	1,01	0,79	0,93	0,86	0,84	0,89
Темп зростання	-	0,41	1,72	1,60	1,55	1,32

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Прогноз операційних витрат, в т.ч. адміністративних витрат, витрат на збут здійснюється за допомогою економіко-статистичного методу (екстраполяція рівня операційних витрат звітного періоду на прогнозний).

$$\overline{P_{OB}} = \frac{\sum (AB)}{\sum BP} \quad (3.2)$$

$$\overline{P_{B3}} = \frac{\sum (B3)}{\sum BP} \quad (3.3)$$

де: АВ - адміністративні витрати;

ВЗ - витрати на збут.

Прогноз фінансового результату до оподаткування здійснюється за допомогою методу прямого розрахунку:

$$\text{ФР}_{\text{до оподат.}} = \text{ЧВР} - \text{Собів.Прод.} - \text{АВ} - \text{ВЗ} - \text{ІОВ} + \text{ІОД} + \text{ФД} + \text{ІД} - \text{ФВ} - \text{ІВ} \quad (3.4)$$

Наведемо прогнозну товарну структуру експорту досліджуваного підприємства (рис. 3.3).

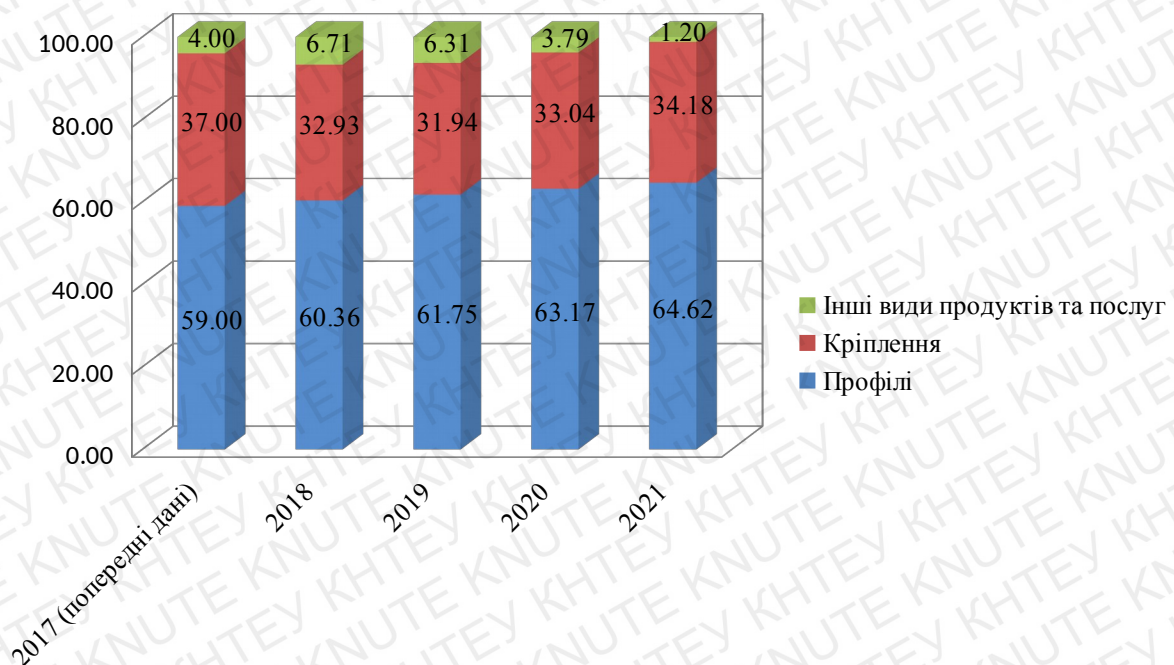


Рис. 3.3. Прогнозна товарна структура експорту ТОВ «Київ-Профіль» у 2018 – 2021 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Із проведеного аналізу видно, що в цілому прогнозна структура товарів мало чим відрізнятиметься від фактичних даних. Як і раніше, найбільшу питому вагу в товарній структурі займатимуть профілі – від 59% у 2018 році до 64,62% у 2021 році, також значну питому вагу складатимуть кріплення – від 37% у 2018 році до 34,8% у 2021 році, а найменшу – інша продукція.

Далі спрогнозуємо географічну структуру експорту на найближчу перспективу (рис. 3.4).

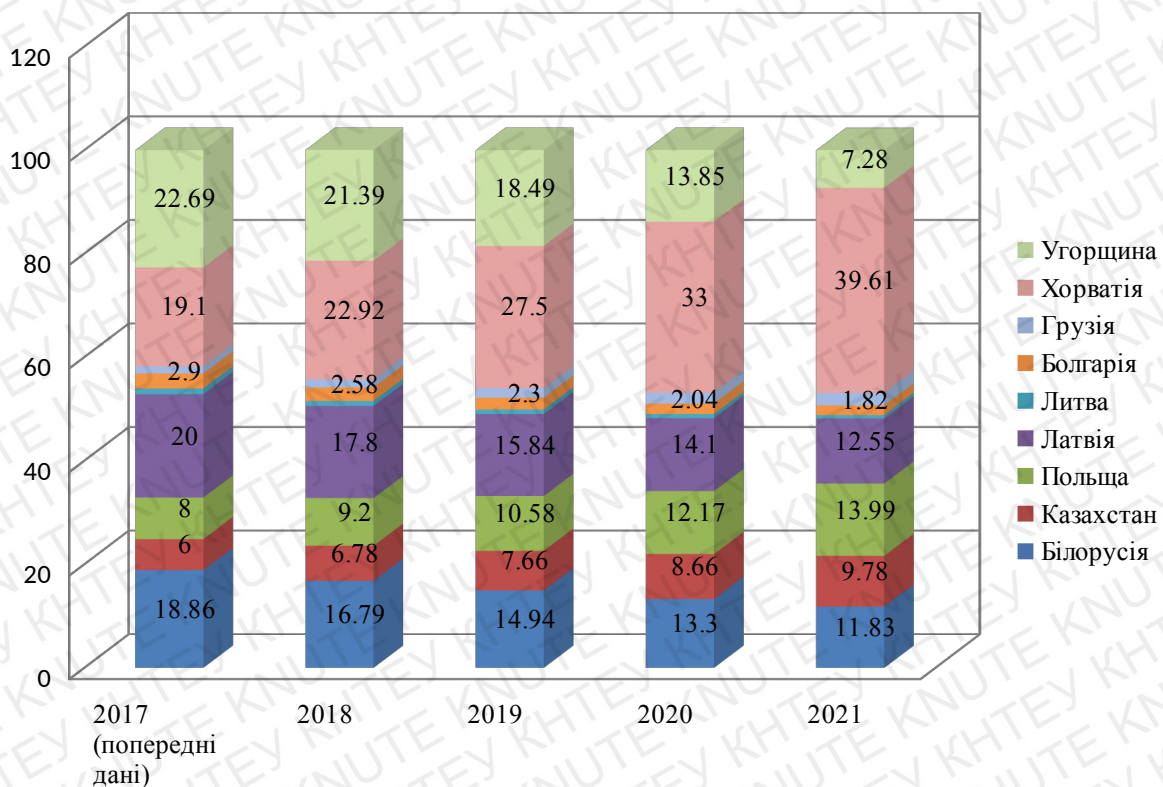


Рис. 3.4. Прогнозна географічна структура експорту ТОВ «Київ-Профіль» у 2018 – 2021 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

У цілому підприємство не планує змінювати географію експорту. Найбільш тісні контакти у сфері зовнішньоекономічної діяльності налагоджені з Білорусією, Латвією та Угорщиною, ця тенденція зберігатиметься і надалі.

Наступним кроком варто спрогнозувати обсяг та ефективність експортних та імпорتنих операцій досліджуваного підприємства.

Проведений аналіз показує, що ефективність експорту зростає з 1,6 разів у 2018 році до 1,8 разів у 2020 році, що є позитивною тенденцією (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз загальних витрат і доходу від експортних операцій

ТОВ «Київ-Профіль» на 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2018 (попер едні дані)	Прогнозовані дані		Абсолютне відхилення 2017/2018, +/-	Темп приросту 2017/2018, %	Абсолютне відхилення 2018/2019, +/-	Абсолютне відхилення 2019/2020, +/-	Темп приросту 2018/2019, %	Темп приросту 2019/2020, %
		2019	2020						
Чистий дохід від експортної діяльності	73332, 6	80019 ,2	85140, 5	7663, 6	11,7	6686, 6	5121, 2	9,1	6,4
Загальна сума витрат	46237, 7	46806 ,5	47901, 7	- 3480, 3	-7,0	568,7	1095, 3	1,2	2,3
Ефект від експорту, тис. грн.	27094, 9	33212 ,8	37238, 7	1114 3,9	69,9	6117, 9	4026, 0	22,6	12,1
Ефективність експорту, разів	1,6	1,7	1,8	0,3	20,1	0,1	0,1	7,8	4,0

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Таким чином, загалом експортна діяльність буде ефективною, бо сума експорту у абсолютному вираженні збільшиться у 2018 році та продовжить зростати у 2019 - 2020 роках. Ефективність експорту підтримується економією витрат на експортні операції та забезпечується ефективним їх управлінням. Дані тенденції вказують на те, що у майбутньому держава сприятиме експортним операціям за допомогою інструментів валютного

регулювання, що покращить експорту діяльність досліджуваного підприємства. Наступним кроком спрогнозуємо ефективність інших, зокрема посередницьких (крім перепродажу імпортової продукції та експортних операцій) зовнішньоторговельних операцій (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз ефективності посередницьких зовнішньоторговельних операцій

ТОВ «Київ-Профіль» у 2018 - 2021 рр., тис. грн.

Назва показника	2018 (Поточні дані)	Прогнозовані дані		
		2019	2020	2021
Чистий дохід від посередницьких зовнішньоторговельних операцій, тис. грн.	423,04	473,80	535,40	562,17
Собівартість товарів, тис. грн.	228,44	255,86	289,12	312,24
Ліцензії та формальності, тис. грн.	59,23	66,33	74,96	78,70
Приймання поставки та інші накладні витрати	114,22	127,93	144,56	156,12
Загальна сума витрат, тис. грн.	348,40	381,21	421,18	435,87
Ефект від посередницьких зовнішньоторговельних операцій, тис. грн.	74,64	92,59	114,22	126,3
Ефективність від посередницьких зовнішньоторговельних операцій, разів	1,21	1,24	1,27	1,29

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Отже, ефективність від посередницьких зовнішньоторговельних операцій у 2019 – 2021 роках зростає, у 2018 році даний показник складає 1,21, у 2019 році складе – 1,24, у 2020 році – 1,27, у 2021 році – 1,29. Зростання ефективності зовнішньоторговельних операцій відбудеться завдяки зниженню витрат та укладенню більш вигідних умов експорту, за якими імпортер візьме на себе частину витрат по здійсненню операцій.

При реалізації сформульованих стратегій ТОВ «Київ-Профіль», як і будь-яким іншим суб'єктом господарювання, повинні виконуватись базові

вимоги, що стосуються технології стратегічного управління і являють собою корпоративну стратегію компанії.

Товар на ринок Польщі пропонується експортувати напряму із України до Польщі. Для цього досліджуване підприємство планує скористатися послугами польської транспортної компанії. Дана компанія повністю візьме на себе всі аспекти оформлення міжнародного перевезення України до Польщі (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Прогнозована вартість транспортних послуг транспортної компанії для поставок товарів ТОВ «Київ-Профіль» до Польщі у 2019 році

Назва показника	Традиційна система	Заощадлива система	Абсолютне відхилення, +/-	Темп зміни, %
Вартість пального, дол.	10827,00	10366,77	-460,23	-4,25
Доплата водіям за роз'їзний характер роботи, дол.	3265,50	2294,15	-971,35	-29,75
Засоби гарантування доставки вантажів до митниці призначення, дол.	559,12	178,12	-381,00	-68,14
Заробітна плата водіїв з нарахуваннями, дол.	3652,56	3652,56	0,00	0,00
Технічне обслуговування та ремонт КТЗ, дол.	1536,67	1512,67	-24,00	-1,56
Знос і відновлення автомобільних шин, дол.	1938,46	1819,94	-118,52	-6,11
Амортизація, дол.	5804,26	3887,20	-1917,06	-33,03
Страхові та інші внески, дол.	921,07	921,07	0,00	0,00
Мобільний зв'язок водіїв, дол.	175,56	175,56	0,00	0,00
Накладні витрати, в тому числі витрати на перетин кордону, дол.	1596,61	1419,77	-176,84	-11,08
Всього прями витрати, дол.	31591,31	27586,44	-4004,87	-12,68
Загалом непрямі витрати, дол.	15625,19	13388,70	-2236,49	-14,31
Всього витрати, дол.	47216,50	40975,14	-6241,36	-13,22
Вартість перевезення, дол.	51938,15	45072,65	-6865,50	-13,22

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

За традиційною системою у 2018 році вартість міжнародного перевезення складає 51938,15 дол., за заощадливою - 45072,65 дол. Здійснення зовнішньоекономічної операції це складний процес, який вимагає кваліфікованості від працівника та знання інформації. Удосконалення організації експортних операцій досліджуваного підприємства необхідно починати з: правильного підбору менеджера з продаж, адже від його кваліфікації залежить правильна організація експортних операцій; правильного вибору маркетингової політики; правильного підбору агентів з пошуку ринків збуту; дослідження цін на продукцію; пошуку шляхів мінімізації витрат на організацію експортних операцій та їх здійснення.

Таким чином, у ході обґрунтування заходів щодо вдосконалення організації ЗЕД підприємства середнього бізнесу, було розроблено стратегії оптимізації зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства, що полягають у вдосконаленні логістичної системи шляхом відкриття представництв, крім того, пропонується вийти на ринок Польщі з продукцією компанії.

Висновки до розділу 3

Дослідивши резерви оптимізації ефективності збуту експортної продукції підприємства, можна підсумувати, що систематична оцінка ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю сприяє його оптимізації і забезпеченню високоприбуткової роботи підприємства. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, в першу чергу його зовнішньоторговельних операцій, знаходиться у тісній залежності від удосконалення його загальної системи управління, що спрямовує подальший розвиток підприємства. Динамічність змін в світовій економіці та економіці України зокрема, потребує використання різноманітних прогнозів для планування фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання на майбутні періоди. Прогнози можуть бути

короткотерміновими і довготерміновими, мікро та макроекономічними, кількісними та якісними тощо. Згідно методу SPACE-аналізу для ТОВ «Київ-Профіль» слід дотримуватися агресивної стратегії на зовнішньому ринку, а саме: пошук нових ринків збуту, знаходити нових партнерів та дистрибуторів і клієнтів.

Обґрунтування заходів для удосконалення збутової політики ТОВ «Київ-Профіль» засвідчило, що використання розроблених методів прогнозування дозволить зменшити обсяги понаднормових складських запасів, покращити розподіл ресурсів на виробництво, виконати аналіз отриманих результатів, виявити позитивні й негативні тенденції та врахувати їх в поточній діяльності. А також оптимізувати чисельність працівників неосновних виробництв, скоротити невиробничі витрати, здійснити за необхідності тимчасовий перехід на неповний робочий тиждень. Це надасть можливість поліпшити оперативне планування випуску окремих видів продукції, а також дозволить (при отриманні нових статистичних даних) оперативно змінювати виробничі місячні плани. Удосконалення системи планування обсягів реалізації продукції підприємства збільшить прогнозованість доходів і витрат на майбутній період. Таким чином, удосконалення системи планування обсягів реалізації продукції створить умови для поліпшення якості управління, підвищення конкурентоспроможності та забезпечить стабільність фінансового стану підприємств.

На ТОВ «Київ-Профіль», що бере активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в одній формі: відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ).

Метою головної складової механізму підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «Київ-Профіль» - планування та контролю експортної діяльності, є забезпечення виконання контрактних зобов'язань відповідно до термінів і вимог до якості експортної продукції на основі

планування та контролю за ефективним використанням ресурсів, необхідних для здійснення експортної діяльності. Для того, щоб вдосконалити експортну діяльність досліджуваного підприємства, слід, перш за все, обрати умови поставки.

Умови поставки на підприємстві залежать від домовленості з конкретним покупцем продукції та відповідно до укладеного контракту.

Із проведеного аналізу виявлено, що в цілому прогнозна структура товарів мало чим відрізнятиметься від фактичних даних. Як і раніше, найбільшу питому вагу в товарній структурі займатимуть профілі – від 59% у 2018 році до 64,62% у 2021 році, також значну питому вагу складатимуть кріплення – від 37% у 2018 році до 34,8% у 2021 році, а найменшу – інша продукція.

Найбільш тісні контакти у сфері зовнішньоекономічної діяльності налагоджені з Білорусією, Латвією та Угорщиною, ця тенденція зберігатиметься і надалі. Проведений аналіз показує, що ефективність експорту зросте з 1,22 разів % у 2017 році до 1,23 разів у 2021 році, що є позитивною тенденцією. Загалом експортна діяльність буде ефективною, бо сума експорту у абсолютному вираженні збільшиться у 2018 році та продовжить зростати у 2019 – 2021 роках.

Ефективність експорту підтримується економією витрат на експортні операції та забезпечується ефективним їх управлінням. Дані тенденції вказують на те, що у майбутньому держава сприятиме експортним операціям за допомогою інструментів валютного регулювання, що покращить експортну діяльність досліджуваного підприємства.

Зростання ефективності зовнішньоторговельних операцій відбудеться завдяки зниженню витрат та укладенню більш вигідних умов експорту, за якими імпортер візьме на себе частину витрат по здійсненню операцій.

Перед керівництвом ТОВ «Київ-Профіль» поставлено завдання оцінити перспективи формування фінансових ресурсів в наступному році.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Складність теоретичного узагальнення сутності експортної стратегії полягає у відсутності універсальних вимог щодо її змісту, оскільки останній значною мірою визначається розмірами та напрямом діяльності підприємства, що її реалізує. Проте мінливість зовнішнього середовища, відчутна міжнародна конкуренція та орієнтація на зовнішні ринки посилюють актуальність стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах усіх сфер діяльності.

Ефективними напрямками виходу вітчизняних компаній на зовнішній ринок є використання в управлінні стадійних, умовних і мережних моделей. Головним у стадійних моделях для успішного вступу й розвитку фірми на зовнішніх ринках вважається досвід міжнародної діяльності й близькість ринку, на який виходить компанія.

Компанія «Київ-Профіль» була заснована в 2003 році. Виробництво профілів для монтажу гіпсокартонних систем було запущено з моменту заснування підприємства. Висока якість виробленої продукції досягається завдяки висококласному сучасному обладнанню, а також, висококваліфікованим кадрам. За час існування підприємства доведено, що досвід, знання, кваліфікація та майстерність вітчизняних фахівців нічим не поступається закордонним. Фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства задовільний. Базове підприємство є прибутковим протягом 2013-2017 років, за винятком 2014 року. Показники рентабельності мають тенденцію щодо зменшення, з чого свідчить що підприємство зменшило обсяги реалізації та прибутку у звітному періоді, а саме підприємство було збитковим, тому, підприємству потрібно активізувати господарську діяльність у напрямку покращення всіх показників діяльності для отримання кращих фінансових результатів, тому що деякі важливі показники, мають значення нижчі за нормативні.

Досліджуване підприємство є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності та здійснює експорт продукції в країни зарубіжжя. Міжнародні розрахунки ТОВ «Київ-Профіль» проводяться, перш за все, у зовнішній торгівлі за надані послуги і продані товари та некомерційні операції при кредитуванні й русі капіталів між країнами. Серед міжнародних розрахунків досліджуваного підприємства переважають платежі з зовнішньої торгівлі, кредитів та інвестицій. Міжнародні розрахунки в основному проводяться через банки за допомогою кореспондентських відносин, що обумовлюють ведення кредитними установами кореспондентських рахунків. Ці рахунки провадяться переважно у безготівковому порядку. Підприємство протягом 2013 – 2017 років має рівномірну структуру експорту за товарним асортиментом. Найбільшу питому вагу у структурі експорту протягом аналізованого періоду займають профілі, їх питома вага коливається від 57,00 % у 2013 році, до 59% у 2017 році. Значну питому вагу у експорті продукції займають інші види продуктів та послуг, а також кріплення – від 34% у 2013 році до 37% у 2017 році. Найбільше підприємство експортує продукцію до Білорусії протягом 2013 – 2017 років: 36,57% у 2013 році, 35,39% – у 2014 році, 37,95% - у 2015 році, 33,09% - у 2016 році та 18,86% у 2017 році. Також значна частина експорту припадає на Латвію протягом 2013 – 2017 років. У 2013 році – 21%, у 2014 році – 21,2%, у 2015 році – 20%, у 2016 та 2017 роках – 20%. Інтегральний показник ефективності роботи відділу ЗЕД підприємства становить у 2013 році 0,08, у 2014 році – 0,09, у 2015 році 0,101, у 2016 році – 0,139, у 2017 році – 0,137. У цілому зовнішньоекономічна діяльність ефективна, бо сума експорту у абсолютному вираженні збільшується у 2017 році, проте зростають і витрати за експортними операціями, що викликає деяке зниження ефективності експорту, проте даний показник все ж залишається на високому рівні за результатами 2017 року.

Стратегія експортної діяльності може бути реалізована лише за умови врахування вимог зовнішнього середовища та наявності внутрішнього

потенціалу для забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом та вимогами зовнішнього ринку.

Обґрунтування заходів для удосконалення збутової політики ТОВ «Київ-Профіль» засвідчило, що використання розроблених методів прогнозування дозволить зменшити обсяги понаднормових складських запасів, покращити розподіл ресурсів на виробництво, виконати аналіз отриманих результатів, виявити позитивні й негативні тенденції та врахувати їх в поточній діяльності. А також оптимізувати чисельність працівників неосновних виробництв, скоротити невиробничі витрати, здійснити за необхідності тимчасовий перехід на неповний робочий тиждень. Це надасть можливість поліпшити оперативне планування випуску окремих видів продукції, а також дозволить (при отриманні нових статистичних даних) оперативно змінювати виробничі місячні плани. Удосконалення системи планування обсягів реалізації продукції підприємства збільшить прогнозованість доходів і витрат на майбутній період. Таким чином, удосконалення системи планування обсягів реалізації продукції створить умови для поліпшення якості управління, підвищення конкурентоспроможності та забезпечить стабільність фінансового стану підприємств.

На ТОВ «Київ-Профіль», що бере активну участь у зовнішньоекономічній діяльності, зовнішньоекономічний апарат в даний час існує в основному в одній формі: відділ зовнішньоекономічних зв'язків (ВЗЕЗ). Метою головної складової механізму підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «Київ-Профіль» є забезпечення виконання контрактних зобов'язань відповідно до термінів і вимог до якості експортної продукції на основі планування та контролю за ефективним використанням ресурсів, необхідних для здійснення експортної діяльності. Для того, щоб вдосконалити експортну діяльність досліджуваного підприємства, слід, перш за все, обрати умови поставки. Умови поставки на підприємстві залежать від

домовленості з конкретним покупцем продукції та відповідно до укладеного контракту.

Із проведеного аналізу виявлено, що в цілому прогнозна структура товарів мало чим відрізнятиметься від фактичних даних. Як і раніше, найбільшу питому вагу в товарній структурі займатимуть профілі – від 59% у 2018 році до 64,62% у 2021 році, також значну питому вагу складатимуть кріплення – від 37% у 2018 році до 34,8% у 2021 році, а найменшу – інша продукція.

Найбільш тісні контакти у сфері зовнішньоекономічної діяльності налагоджені з Білорусією, Латвією та Угорщиною, ця тенденція зберігатиметься і надалі. Проведений аналіз показує, що ефективність експорту зросте з 1,22 разів % у 2017 році до 1,23 разів у 2021 році, що є позитивною тенденцією. Загалом експортна діяльність буде ефективною, бо сума експорту у абсолютному вираженні збільшиться у 2018 році та продовжить зростати у 2019 - 2021 роках. Ефективність експорту підтримується економією витрат на експортні операції та забезпечується ефективним їх управлінням. Дані тенденції вказують на те, що у майбутньому держава сприятиме експортним операціям за допомогою інструментів валютного регулювання, що покращить експортну діяльність досліджуваного підприємства. Зростання ефективності зовнішньоторговельних операцій відбудеться завдяки зниженню витрат та укладенню більш вигідних умов експорту, за якими імпортер візьме на себе частину витрат по здійсненню операцій. Перед керівництвом ТОВ «Київ-Профіль» поставлено завдання оцінити перспективи формування фінансових ресурсів в наступному році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз Діагностика експортної діяльності промислового підприємства: дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. – Сєверодонецьк, 2016. – 203 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/000251/inx18.php>
3. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів / І. В. Багрова. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 580 с.
4. Бестужева С. В. Управління експортною діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / С. В. Бестужева. – Харків, 2003. – 20 с.
5. Бондаренко А. В. Оценка факторов эффективности экспорта предприятия / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2012_03_15/BondarenkoAV.php
6. Бондарєва Т. І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства / Т.І. Бондарєва, А.І. Осадчук // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – №3(15). – С.91-104.
7. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т.М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/156-160.pdf.
8. Гавриленко Т. В. Маркетингова стратегія підприємства в умовах глобалізації / Т.В. Гавриленко // Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка: Економіка. – 2015. – №73. – С.11–13.

9. Георгіаді Н. Г. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / Н. Г. Георгіаді, С. В. Князь. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2004. – 196 с.
10. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємство. Графічне моделювання: навч. посібник /В.Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2010. – 360 с.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV.
12. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Е. О. Грицюк – К.: Дакор, 2013. – 304 с.
13. Дем'янчент А. Г. Оцінка ефективності організаційної структури експортної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. Г. Дем'янчент. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/Soc...1/3.4.pdf.
14. Дениэлс Джон Д., Радеба Ли Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. – Пер. с англ., 6-е изд. – М.: Дело, 1998. – 784 с.
15. Дідівський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / М. І. Дідівський. – К.: Знання, 2006. – 462 с.
16. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібн. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2016. – 440 с.
17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 440 с.
18. Драбик І. Критерії класифікації. Види стратегій розвитку підприємства на закордонних ринках // Вісник Національного Університету «Львівська політехніка» – 2015. – № 690 – С. 587–593.
19. Економічний словник-довідник/ За ред. С. В. Мочерного. - Київ: Феміна, 1995. - 368 с.
20. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959–ХІІ.
21. Зборовська Ю. Л. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК України в контексті глобалізації / Ю.Л. Зборовська // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. – 2014. – № 5. – С. 108-116.

22. Зінь Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / Е. А. Зінь. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/12800507/ekonomika/metodi_regulyuvannya_zovnishnoekonomichnoyi_diyalnosti.
23. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я. С. Карп'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 608 с.
24. Зозулев А. В. Сегментирование рынка: учеб. пособие / А.В. Зозулев – Х.: Студцентр, 2013. – 232 с.
25. Іванієнко К. В. Формування стратегії управління експортним потенціалом підприємств в умовах інноваційних змін економіки / К.В. Іванієнко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2017. – Вип.1/2. – С. 99-101.
26. Ілясова Ю. В. Експортний маркетинг виноробної продукції: Автореф. дис.. канд. екон. наук. 08.00.04./ Київс.нац.екон.ун-тет. – Сімферополь. 2013. – 18с.
27. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: навч. посіб. – [2-е вид., перероб.] / О.Л. Каніщенко – К.: Політехніка, 2014. – 152 с.
28. Карпенко М. О. Роль стратегічного планування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю [Електронний ресурс] / М.О. Карпенко, Ю.С. Карпик. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/457/445>
29. Ковтун Е. О. Удосконалення організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві [Електронний ресурс] / Е. О. Ковтун, В. О. Зубар, О. М. Шкарапута. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2011/Economics/77855.doc.htm.
30. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: научное издание / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х.: Изд-во ХНЭУ, 2014. – 256 с.

31. Косенко С. В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С.В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2017. – № 3. – С. 117-128.
32. Кратко И., Пантелеева Е. Управление процессом интернационализации фирмы // Проблемы теории и практики управления.– 2009.– №2. – С. 74–81.
33. Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкурентоспроможність країни та стратегія її експорту на світовому ринку // Економіка України. – 2013. – №5.
34. Крук М. Разработка корпоративных стратегий компании / М. Крук // ЭКО. – 2011. – № 6. – С. 112–117.
35. Кузьмін О. Є. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / О.Є. Кузьмін, А.О. Босак, Р.З. Дарміць. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська Політехника», 2009. – 324 с.
36. Лебідь І. Г. Ефективність механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: базові підходи та методологія оцінки // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2011. – № 101. – Т. 2. – С. 128–134.
37. Маркетинговий менеджмент: підруч. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с.
38. Матвеев В. В. Экспортный потенциал предприятия: сущность і особливості формування [Електронний ресурс] /В.В. Матвеев, І.К. Ярмоленко //Ефективна економіка. – 2017. – №1. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3739
39. Международный маркетинг: Учеб.–практ. пособие. – Х.: Консул, 2013. – 344 с.
40. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія. – К.: КНТЕУ, 2017. – 432 с.
41. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. – М.: Дело, 2010. – 720 с.

42. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 171 с.
43. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник / за ред. проф. І. О. Піддубного. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 252 с.
44. Мотиви та етапи виходу підприємства на міжнародні ринки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-404.html>.
45. Новицкий В. Е. Внешнеэкономическая деятельность и международный маркетинг. – К., 2009. – 369 с.
46. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності: [навч. посіб.] / В. Є. Єрмаченко, С. В. Лабунська, О. Г. Маляревська та ін. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2010. – 480 с.
47. Олексюк О. І., Дзюбенко Н. І. Прибутковість в управлінні результативністю діяльності сучасних компаній// Фінанси України. – 2013. – № 12. – С. 101–112.
48. OhlinBertil. Interregional and International Trade/ BertilOhlin. – 1933. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://books.google.ca/books/about/Interregional_and_international_trade.html?id=MU1CAAAAIAAJ
49. Основні методи здійснення зовнішньої торгівлі суб'єктами ЗЕД [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ebooktime.net/book_44_glava_42_4_Основні_методи.html.
50. Павловська О. В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємств / Павловська О. В. // Фінанси України. – 2007. – №11. – С. 54–60.
51. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект / В. М. Панасюк. – Тернопіль: Астон, 2010. – 228 с.
52. Панченкова Ю. В. Економічна суть витрат основної діяльності підприємства / Панченкова Ю. В., Головацька С.І. // Галицький економічний вісник. – 2010. – №1(26). – С. 282.

53. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: [монографія] / Г. О. Партин. – К.: УБС НБУ, 2013. – 219 с.
54. Петренко Л. А. Розвиток експортного потенціалу підприємства (за матеріалами молокопереробних підприємств України): дис. кандидата екон. наук: спец 08.00.04 Економіка та управління підприємствами / Петренко Людмила Анатоліївна. – К., 2012. – 231 с.
55. Пилипенко А. А. Організація обліково–аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: наукове видання / А. А. Пилипенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 276 с.
56. Писарев В. Н. Внутрішньо господарський контроль витрат, як функція управління виробничим циклом у тваринних господарствах / В.Н. Писарев // Управлінський облік. – 2008. – №6. – С. 88–89.
57. Піддубна Л. І. Експортний потенціал підприємства: сутність і системні імперативи формування і розвитку / Л.І. Піддубна, О.А. Шестакова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 223-229.
58. Плетенецька С. М. Формування фінансової стратегії інноваційно–активних підприємств / Плетенецька С.М./ Вченні записки Університету «КРОК»: Серія «Економіка» – 2013. – Вип. 34 – С. 155–162.
59. Плоха О. Б. Управління витратами: конспект лекцій / О. Б. Плоха. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 152 с.
60. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств: підручник / А. М. Поддєрьогін. – 5–те вид., перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2009. – 546 с.
61. Подольська В. О., Яріш О. В. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 488 с.
62. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: Вид–во ХДЕУ, 2014. – 640 с.
63. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. С англ. И. Минервин. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

64. Портер М. Стратегія конкуренції: пер. з англ. / М. Портер. – К.: Вид-во «Основи», 2015. – 236 с.
65. Приймак І. І. Організація стратегічного управління суб'єктами господарювання в економіці України / І. І. Приймак // Вісник Львівського університету. Серія: економічна. – Львів, 2013. – Вип. 36. – С. 143–147.
66. Приймак І. І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України / Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Львів, 2010 – 6 с.
67. Продукти Samsung // Офіційний сайт Samsung [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.samsung.com/ua/aboutsamsung/index.html>.
68. Пушкар М.С. Фінансовий облік: підручник / М.С. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2012. – 628 с.
69. Пшунетлев В. А. Международный маркетинг. – Сыктывкар, 2009. – 108 с.
70. Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. – К.: Таксон, 2009. – 320 с.
71. Румик І. І. Розвиток інформаційного суспільства: Колективна монографія у 10-ти томах / Том 7. Фінансова політика держави на мікрорівні / В.І. Грушко, С.М. Лаптев, О.І. Пилипченко, В.С. Сідак, І.І. Румик та ін.; За ред. проф. Лаптева С. М. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «Крок», 2012. – 288 с.
72. Руцишин Н. М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування торговельних підприємств та методи розрахунку інтегральних показників / Н. М. Руцишин // Науковий вісник. – 2007. – Вип. 17.5 – С. 176–180.
73. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. Посіб. – К.: Знання, 2009. – 654 с
74. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий / В. П. Савчук. – К.: Изд. дом «Максимум», 2011. – 600 с.

75. Сайт державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
76. Ф.Котлер, Конкурентні стратегії маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/16231214/marketing/konkurentnye_strategii
77. Характеристика Польщі. Матеріал з Вікіпедії. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D0%B0>
78. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, [пе- рероб. та доп.]. – К.: Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.
79. 49+ Unilever Ice Cream Brands from Around the World // Advergize. - 2015. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.advergize.com/marketing/brands/49-top-unilever-ice-cream-brands-from-around-the-world>.
80. About Unilever // Unilever Official Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.advergize.com/marketing/brands/49-top-unilever-ice-cream-brands-from-around-the-world>.
81. Blodget H. This Article Explains Why Apple Makes iPhones In China And Why The US Is Screwed / H. Blodget // Business Insider. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessinsider.com/you-simply-must-read-this-article-that-explains-why-apple-makes-iphones-in-china-and-why-the-us-is-screwed-2012-1>.
82. Ferrari Locations. All around The World // Ferrari Official Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://auto.ferrari.com/en_EN/ongoing-heritage/company.
83. Geereddy N. Strategic Analysis Of Starbucks Corporation / N. Geereddy // Harvard [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://scholar.harvard.edu/files/nithingeereddy/files/starbucks_case_analysis.pdf.
84. Kerin R.A. Marketing. The Core / R.A. Kerin, S.W. Hartley. – New York: McGraw-Hill Education, 2016. – 531 с.

85. Onkvisit S. International Marketing / S. Onkvisit, J. Schaw. – New York: Routledge, 2004. – 594 с.
86. Our Brands // Procter & Gamble [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://us.pg.com/our-brand>
87. Porter's Generic Competitive Strategies (ways of competing) // Institute for Manufacturing [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies>.
88. Tang P. Different Disneylands Around The World / P. Tand // BBC. – 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bbc.com/travel/story/20121213-different-disneylands-around-the-world>.
89. The Real Reason the U.S. Doesn't Make iPhones: We Wouldn't Want To // Forbes. – 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/25/the-real-reason-the-u-s-doesnt-make-iphones-we-wouldnt-want-to/#515505b04bde>.
90. The World's Most Valuable Brands // Forbes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forbes.com/powerful-brands/#/tab:rank>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Програма експертного опитування для PEST-аналізу ТОВ «Київ-Профіль»

Показник	Кількість балів (від 1 до 5)
Політика (Р)	
Ступінь впливу держави на галузь	3
Вступ держави до недержавних структур	1
Поправки до законодавчої бази	2
Рівень інвестування	5
Посилення податкового натиску на виробників будівельних матеріалів	4
Економіка (Е)	
Попит і пропозиція	5
Рівень безробіття	2
Рівень інфляції	3
Рівень цін і заробітних плат їх співвідношення	3
Конкуренція на ринку і в галузі	2
Соціум (С)	
Демографічна ситуація	4
Якість життя	5
Суспільні традиції	1
Ставлення до трудової діяльності	2
Соціальна мобільність	3
Технологія (Т)	
Політика держави в сфері НТП	4
Вплив технологічних нововведень	2
Вдосконалення технологічного виробництва	3
Науково-технологічне регулювання	1
Розвиток технологій	2

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Спрямованість обмежувальних методів регулювання ЗТ (зовнішньої торгівлі)

Методи		Інструменти	Регулюють переважно
Нетарифні	Кількісні (забороняючі, обмежувальні, відкриті)	лінцезування	експорт
		"добровільне обмеження"	експорт
Фінансові		субсидії	експорт
		кредитування	експорт
		демпинг	експорт
Неекономічні		торгові угоди	експорт
		правові режими	експорт

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Київ-Профіль»

Додаток В

ДОГОВІР № 20/03-17-UK-RO		CONTRACT № 20/03-17-UK-RO	
Київ	20 травня 2017	Kyiv	20 May 2017
Поставка DAP ІНКОТЕРМС-2010		DAP INCOTERMS-2010	
ПРОДАВЕЦЬ: Товариство з обмеженою відповідальністю «Київ-Профіль» 08600 Україна, Київська область, м. Васильків, вул. Володимирська, 92 А, в особі директора Кукоби Олександра Івановича, що діє на підставі Статуту, з одного боку, і		SALLER: LIMITED LIABILITY COMPANY «KYIV-PROFILE» 08600 Ukraine, Kyiv region, Vasylkiv city, str. Volodymyrska, 92 A, represented by Mr. Kukoba Alexander Ivanovich, director, acting on the basis of the Charter of the company one side, and	
ПОКУПЕЦЬ: SC FAD 22 SRL Румунія, регіон Сату-Маре, м. Негрешти-Оаш, вул. Розелор буд. 44, в особі директора Діани Дорки, який діє на підставі статуту підприємства, з іншого боку, надалі разом іменовані “Сторони”, а кожна окремо - “Сторона”, уклали цей договір (іменований надалі "Договір") про нижченаведене.		BUYER: SC FAD 22 SRL str. Rozelor nr 44 city Negresti oas region Satu Mare, Romania in the person of director Diana Dorca, that operates on the basis of charter of the company, on the other hand, in the future together named "Parties", and each separately is “Party”, concluded this agreement (“Agreement” named in future) about stated below.	
ТЕРМІНИ		TERMS	
Сповіщення по телекомунікаціях - передача інформації по електронній пошті і/або факсом.		Notification on telecommunications is an information transfer on an e-mail and/or by fax.	
- ПРЕДМЕТ ДОГОВОРУ		1. SUBJECT OF AGREEMENT	
1.1 Продавець зобов'язується поставити і передати у власність Покупця замовлену ним металеві конструкції для гіпсокартонних систем (профілі та кріплення) в асортименті, кількості, терміни та за цінами, зазначеними у відповідних документах, які є невід'ємною частиною цього Договору (далі по тексту - “Товар”) для продажу в країні місця знаходження Покупця та інших країнах Європейського союзу у відповідності з умовами, визначеними цим Договором, а Покупець - забезпечити приймання і оплату Товару на умовах цього Договору. У випадку зміни умов поставки, асортименту та ціни Товару Сторони підписують додаткові угоди, які є невід'ємною частиною цього Договору.		- The Seller is obligated to deliver and to transfer into the ownership of Buyer the metal profiles for gypsum plasterboard system, metal hangers end connectors for gypsum ,metal lath end srewwd strep an assortment, amounts, terms and on the prices, marked in corresponding documents that are inalienable part of this Agreement (further on text is “Commodity”) for sale in the home country of Buyer and other countries of the European in accordance with terms indicated in this Agreement, and Buyer - to provide an acceptance and payment for Commodity under the terms of this Agreement. In case of change of terms of delivery, assortment and cost of Commodity, Party sign additional agreements that are inalienable part of this Agreement.	
1.2 Продавець поставляє Товар вільним від будь-яких прав або вимог третіх осіб. Продавець підтверджує, що має належне обладнання, досвід та технологічну документацію, необхідні для виробництва Товару, а також можливість здійснювати контроль якості виробництва Товару згідно стандартів і супровідних документів відповідно до заявлених параметрів.		- The Seller deliver Commodity free of any rights or requirements of the third parties. A Seller confirms, that has a due equipment, experience and technological documentation, necessary for producing Commodity, and also	

1.3 Кожна зі Сторін гарантує, що на момент укладення Договору вона не є будь-яким чином обмеженою законом, іншим нормативним або правостановлюючим актом, судовим рішенням, іншим, передбаченим відповідним чинним законодавством, способом у своєму праві укласти цей Договір і виконувати усі умови, визначені ним. 1.4 Сторони підтверджують, що укладення Договору і виконання передбачених ним умов не суперечить нормам чинного в Україні законодавства, а для Покупця - також нормам законодавства країни місця знаходження останнього, відповідно до яких здійснюється господарська або інша діяльність Сторін, а також відповідно підтверджують, що укладення Договору і виконання передбачених ним умов не суперечить цілям діяльності Сторін, положенням їх засновницьких документів або інших локальних актів Сторін.	possibility to carry out control of quality of producing Commodity in accordance with standards and accompanying documents in accordance with the declared parameters. - Each Party guarantee, that in the moment of conclusion of Agreement, is not limited by the law in any character, other normative or constitutive act, court decision, other, by the envisaged by the current legislation, method in the right, to conclude Agreement and execute all terms. 1.4 Parties confirm, that the conclusion of Agreement and implementation of the terms envisaged by him do not conflict with the norms of current in Ukraine legislation, and for Buyer - also to the norms of legislation of country places of being last, in accordance with that economic or other activity of Parties comes true, and also confirm accordingly, that the conclusion of Agreement and implementation of the terms envisaged by him do not conflict with the aims of activity of Parties, by the provision of them constituent documents or other local certificates of Parties.
2. КІЛЬКІСТЬ ТОВАРУ	2. AMOUNT OF COMMODITY
2.1 Загальна кількість Товару, що поставляється за цією угодою, складається із кількості Товару, поставленого протягом строку дії Договору. 2.2 Товар поставляється Покупцеві партіями. 2.3 Кожна партія Товару визначається специфікацією (рахунком-фактурою, інвойсом, проформа інвойсом), в якій зазначається найменування кожної асортиментної позиції і кількість Товару, який підлягає поставці в конкретній партії, ціна, сума партії, строки і умови поставки. 2.4 Кількість відвантаженої партії повинна відповідати документам, за якими здійснена оплата відповідної партії Товару. 2.5 Сторони і/або їх представники мають право контролювати процес відвантаження Товару.	2.1 The common amount of Commodity that is supplied on this agreement consists of amount of the Commodity put during the term of action of Contract. 2.2 A commodity is supplied to Buyer in batches. 2.3 Every consignment is determined by a specification(account, invoice, proforma invoice), the name of every assortment position and amount of Commodity that is subject to delivery in concrete party, price, sum of party, terms and terms of delivery register in that. 2.4 The amount of the shipped party must answer documents after that there is realizable payment of corresponding a consignment. 2.5 Parties and/or their representatives have a right to control the process of shipping of Commodity.
3. БАЗИСНІ УМОВИ ПОСТАВКИ	3. BASE TERMS OF DELIVERY
3.1 Продавець поставляє Товар на умовах DAP Інкотермс-2010 або на інших умовах, обумовлених в специфікації (рахунці-фактурі, інвойсі, проформа інвойсі) до кожної партії Товару. 3.2 Датою і доказом поставки партії Товару Продавцем є надання ним Покупцеві під час передачі Товару в його розпорядження відповідного пакету товаросупровідних документів. 3.3 Місцем призначення Товару є склад Покупця	3.1 A Seller supplies with Commodity on the terms of DAP Incoterms-2010 or on other terms conditioned in a specification (account, invoice, proforma invoice) to every consignment. 3.2 The proof of supplying batch of Commodity by Seller to Buyer is transmission of corresponding package of shipping documents during the transfer

(Romania, gorad Seini, str. Somes nr 2, oblasti Maramures) на території покупця.

3.4 Відвантаження Товару здійснюється згідно із замовленнями Покупця.

3.5 Замовлення на постачання Товару передається Продавцеві по телекомунікаціях з підтвердженням про його прийняття.

3.6 На основі замовлення на постачання Продавець готує і передає Покупцеві по телекомунікаціях впродовж 3 (трьох) робочих днів специфікацію (рахунок-фактуру, інвойс, проформа інвойс).

3.7 Продавець зобов'язаний:

- відповідно до Договору надати Покупцеві Товар, специфікацію (рахунок-фактуру, інвойс, проформа інвойс) або еквівалентне їй електронне повідомлення, а також будь-які інші документи, які можуть знадобитися за умовами Договору;

- за свій рахунок і на свій ризик отримати будь-яку експортну ліцензію, інше офіційне свідоцтво або інші документи, а також виконати усі митні формальності для експорту товару;

- укласти за свій рахунок договір перевезення Товару до названого місця призначення. Якщо спеціальний пункт не погоджений або не визначений практикою подібного роду постачань, Продавець може вибрати найбільш відповідний для нього пункт в названому місці призначення;

- надати Товар в розпорядження Покупця або іншої особи, вказаної Покупцем, в невідвантаженому виді на автодорожньому транспортному засобі в названому місці призначення в погоджену дату або в межах погодженого терміну для постачання (здійснити постачання Товару);

- нести усі ризики втрати або ушкодження Товару до моменту його постачання Покупцеві;

- сповістити Покупця по телекомунікаціях про відправку Товару;

- нести витрати, пов'язані з перевіркою Товару (наприклад, перевіркою якості, ваги, кількості), що є необхідними для постачання Товару, до моменту його постачання. Продавець зобов'язаний за свій рахунок сплатити витрати, пов'язані з упаковкою, необхідною для перевезення Товару. Упаковка має бути маркірована належним чином;

- надати Покупцеві пакет товаросупровідних документів, які можуть знадобитися для прийняття постачання Товару, а саме:

- інвойс,
- специфікація (пакувальний лист);
- транспортний документ (CMR),
- експортна вантажна митна декларація,
- сертифікат перевезення товарів EUR.1,
- сертифікат відповідності виробника (завірена Продавцем копія)

- на прохання Покупця посприяти останньому за його рахунок і на його ризик в отриманні будь-яких документів або еквівалентних ним електронних повідомлень, що видаються або використовуються в країні постачання і/або в країні походження Товару, які можуть знадобитися Покупцеві для імпорту Товару.

of goods at Buyer's disposal

3.3 The place of Commodity destination is storage of Buyer (Romania, gorad Seini, str. Somes nr 2, oblasti Maramures) on Buyer's territory.

3.4. Shipping of Commodity is made according to the orders of Buyer.

3.5 An order on the supply of Commodity is passed to Seller by telecommunications with confirmation about his acceptance.

3.6 On the basis of order on a supply Seller prepares and passes to Buyer on telecommunications during 3 (three) working days specification (account, invoice, proforma invoice).

3.7 The Seller 's obligations:

- in accordance with Agreement to give Buyer Commodity, specification (account, invoice, proforma invoice) or equivalent electronic report, and also any other documents that may be need under the conditions of the Agreement;

- for the account and risk to get any export license, other official certificate or other documents, and also to execute all custom formalities for export of commodity;

- to conclude a treaty of transportation of Commodity to the named destination, at his own expense. If the special point has not been agreed or not certain by practice of similar kind of supplying, Salesman can choose the most corresponding for him point in the named destination;

- to give Commodity at disposal of Buyer or other person indicated by Buyer in unloaded form on a road vehicle in the named destination in agreed date or within the limits of the agreed term for a supply (to carry out the supply of Commodity);

- to carry all risks of loss or damages of Commodity to the moment of his supply to Buyer;

- to inform Buyer on telecommunications about sending of Commodity;

- to carry expenses, related to verification of Commodity (for example, by quality, weight, amount control) that is necessary for the supply of Commodity, to the moment of his supply. A Seller has obligations to pay charges, related to packing necessary for transportation of Commodity. Packing must be marked properly;

- to give to Buyer the package of accompanying Commodity documents that may be need for the acceptance of supply of Commodity, namely:

- invoice,
- specification (packing sheet),
- transport document (CMR),
- export freight customs declaration,

3.8 Покупець зобов'язаний: • сплатити передбачену ціну Товару в порядку і на умовах, визначених Договором, а також компенсувати Постачальникові його витрати, пов'язані з отриманням на прохання Покупця будь-яких документів або еквівалентних ним електронних повідомлень, що видаються або використовуються в країні постачання і/або в країні походження Товару, які можуть знадобитися Покупцеві для імпорту Товару; • нести витрати, пов'язані з будь-яким переднавантажувальним оглядом Товару, за винятком випадків, коли такий огляд вимагається владою країни експорту; • за свій рахунок і на свій ризик отримати будь-яку імпорتنу ліцензію або інше офіційне свідоцтво, а також виконати усі митні формальності для імпорту Товару; • отримати Товар і супровідні документи в названому місці у встановлену дату або в обумовлений термін; • нести усі ризики втрати або ушкодження Товару з моменту його постачання. При невиконанні Покупцем обов'язку отримати будь-яку імпорتنу ліцензію або інше офіційне свідоцтво, а також виконати усі митні формальності для імпорту Товару, Покупець несе усі додаткові ризики втрати і ушкодження, заподіяні таким чином Товару; • нести усі витрати, пов'язані з Товаром, з моменту його постачання, у тому числі нести додаткові витрати при неотриманні або несвоєчасному отриманні імпоротної ліцензії або іншого офіційного свідоцтва, а також невиконанні усіх митних формальностей для імпорту Товару.	◦ Certificate of movement of commodities EUR.1, ◦ certificate of conformity of the manufacturer (Seller certified copy) • on the request of Buyer to assist, at Seller's account and on his risk, in the receipt of any documents or equivalent by electronic reports, that is given out or used in the country of supply and in a country of origin of Commodity, that may be need to Buyer for the import of Commodity. 3.8 The Buyer's obligations: • to pay the envisaged cost of Commodity and on the terms according to this Agreement, and also to compensate to Seller his charges, related to the receipt of any documents or equivalent electronic reports requested by Buyer, that is given out or used in the country of supply and/or in a country of origin of Commodity, that may be need to Buyer to import the Commodity; • to bear expenses, related to any pre-loading examination of Commodity, except for the cases when such review is required by authorities of country of export; • for the account and on risk to get any imported license or other official certificate, and also execute all custom formalities for import of Commodity; • to except Commodity and accompanying documents in the agreed place and in the settled date on the agreed term; • to carry all risks of loss or damages of Commodity from the moment of his supply. In case of non-fulfillment by Buyer obligation to get any import license or other official certificate, and also execute all custom formalities for the import of Commodity, Buyer carries all additional risks of loss and damage, caused thus to Commodity; • to carry all charges related to Commodity, from the moment of his supply, including to carry additional charges at a not receipt or untimely receipt of the imported license or other official certificate, and also non-fulfillment of all custom formalities for the import of Commodity.
4. ВИМОГИ ДО ТОВАРУ. ЯКІСТЬ 4.1 Якість Товару має відповідати вимогам EN14195:2005; EN13658-1:2005; EN10346:2015. 4.2 Продавець несе відповідальність за відповідність Товару заявленим вимогам по типах, розмірах, погодженим зразкам. 4.3 Продавець бере на себе зобов'язання за необхідністю надавати Покупцеві тестові зразки. 4.4 Продавець бере на себе зобов'язання здійснювати моніторинг і контроль якості Товару.	4. REQUIREMENTS TO COMMODITY. QUALITY 4.1 Quality of Commodity must answer technical requirements of Ukraine EN14195:2005 EN13964:2014. 4.2 A Seller carry's responsibility for accordance of Commodity to the declared requirements on types, sizes, to the agreed samples. 4.3 A Seller takes obligations to give samples to Buyer if needed. 4.4 A Salesman takes obligations to carry out monitoring and control of quality of Commodity.

5. ЗАГАЛЬНА СУМА ДОГОВОРУ І УМОВИ ПЛАТЕЖІВ	5. TOTAL SUM OF CONTRACT AND CONDITION OF PAYMENTS
5.1 Орієнтовна сума Договору складає 500 000,00 (п'ятсот тисяч) доларів США 5.2 Вартість Товару зазначається в специфікаціях (рахунах фактурах, інвойсах, проформа інвойсах). 5.3 Продавець залишає за собою право у разі зміни курсу валют, цін на сировину або інших не менш поважних причин на зміну ціни Товару, повідомивши про це Покупця письмово за 30 календарних днів до запланованої зміни. Нові ціни на Товар фіксуються в новій редакції специфікації до Договору (рахунах фактурах, інвойсах, проформа інвойсах). 5.4 У ціну Товару входить вартість упаковки і доставки Товару на умовах цього Договору. Витрати Продавця, понесені ним внаслідок сприяння Покупцеві на прохання останнього в отриманні будь-яких документів або еквівалентних ним електронних повідомлень, що видаються або використовуються в країні постачання і/або в країні походження Товару, які можуть знадобитися Покупцеві для імпорту Товару, оплачуються окремо. 5.5 Оплата Товару (партії Товару) здійснюється на умовах 100% передплати шляхом банківського переказу Покупцем належної суми на рахунок Продавця, якщо інші умови оплати не зазначені в специфікації на кожну партію товару. 5.6 Валюта Договору та розрахунків — долар США або інша валюта, обумовлена Сторонами та зазначена в специфікаціях (рахунах фактурах, інвойсах, проформа інвойсах) до кожної партії Товару. 5.7 За взаємною письмовою угодою Сторін оплата Товару може здійснюватися на інших умовах. 5.8 Банківські витрати по перерахуванню грошових коштів, у тому числі витрати банка-кореспондента, на території Покупця оплачує Покупець, до моменту зарахування цих коштів на рахунок Продавця. Банківські витрати на території Продавця сплачує Продавець.	55.1 The estimate sum of Contract folds 500 000,00 (five hundred thousands) USD. 5.2 The cost of Commodity is specified in the specifications (account, invoice, proforma invoice). 5.3 A Seller keeps right in case of currency exchange rate change, prices on raw material or other vital reasons to change of cost of Commodity, reporting about it to Buyer in writing 30 calendar days prior to the pre-arranged change. New prices on Commodity are fixed in the new release of specification to Contract (account, invoice, proforma invoice). 5.4 In the cost of Commodity are included the cost of packing and delivery on the terms of this Agreement. The charges of Seller, that he carry's as a result of assistance to Buyer on his request, in the receipt of any documents or equivalent by him electronic reports, that is given out or used in the country of supply and/or in a country origins of Commodity, that may be needed to Buyer for the import of Commodity, are paid separately. 5.5 Payment of Commodity (consignments) is on conditions of 100% payment, by bank transfer of proper amount of currency by Buyer to Seller's bank account, if other payment terms are not specified in the specification. 5.6 Payment of Commodity is made in currency of Contract - USD or other currency specified by Parties and marked in the specifications (account, invoice, proforma invoice) to every consignment. 5.7 On the terms writing of mutual agreement of Parties payment for Commodity can be made on other terms. 5.8 Bank charges on transfer of currency, including charges of correspondent bank, on territory of Buyer are payed by Buyer, until currency is transfer on Seller's bank account, Bank charges on territory of Seller are payed by Seller.
6. УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ І ЗДАЧІ ТОВАРУ. ГАРАНТІЇ	6. TERMS OF ACCEPTANCE AND HANDING OVER OF COMMODITY. GUARANTEES
6.1 Покупець або представник Покупця залишає за собою право до моменту відправлення Товару в своє розпорядження проводити перевірку кількості і якості Товару шляхом його попереднього огляду. 6.2 Приймання Товару по кількості і якості	○ A Buyer or representative of Buyer reserves a right till the moment of shipment of Commodity to conduct verification of amount and quality of Commodity by previous review. ○ The acceptance of Commodity by

здійснюється в місці його призначення за товаросупровідними документами. 6.3 В разі виявлення під час приймання Товару його недостачі або неналежної якості Покупець не пізніше як на протязі 5 робочих днів з моменту надходження Товару повідомляє Продавця по телекомунікаціях про виявлені порушення. При нестачі Товару Постачальник має здійснити поставку відсутнього Товару на умовах цього Договору. У разі виявлення неякісного Товару, що є наслідком виробничого дефекту, Покупець може вимагати від Постачальника замінити або повернути Продавцеві Товар протягом 30 днів з дня складання відповідного акту про виявлені порушення за рахунок Постачальника. 6.4 Продавець відмовляє в гарантії якості на Товар та в задоволенні претензій по кількості, якщо причиною таких недоліків стали дії Покупця або інших осіб після надання Товару в розпорядження Покупця в місці його поставки.	amounts and quality comes in the place of destination on documents accompanying the Commodity. ○ In case of inadequacy in quality or lack of Commodity during the procedure of acceptance of Commodity, Buyer must inform Seller within 5 working days from the moment of delivery of Commodity about the educed violations by telecommunications. In case of lack of Commodity Seller must carry out delivery of absent Commodity on the terms of this Agreement. In case of exposure of inadequacy in quality of Commodity that is caused by productive defect, a Buyer can require from Seller to replace or return to Seller Commodity during 30 days from the day of compiling of corresponding act about quality violations, on Seller account. ○ A Seller refuses in guarantee of quality of Commodity and in satisfaction of claims for amounts, if the actions of Customer or other persons became reason of such defects after the acceptance of Commodity by Buyer in the place of his delivery.
7. УПАКОВКА І МАРКУВАННЯ 7.1 Товар, що є предметом цього Договору, постачається в упаковках, геометричні параметри яких визначаються в специфікаціях (рахунах фактурах, інвойсах, проформа інвойсах) 7.2 Товар постачається в пачках або на палетах, кожна з яких містить інформацію з назвою, кількістю штук деталей і загальною вагою (нетто і брутто). 7.3 Форму і зміст маркування Товару Продавець до моменту постачання погоджує з Покупцем. 7.4 Товар має бути упакований способом, який забезпечує його схоронність за звичайних умов зберігання і транспортування. 7.5 Вартість упаковки та маркування входить у вартість Товару.	7. PACKING AND MARKING 7.1 A commodity that is the subject of this Agreement is supplied in pallet with the geometrical parameters that are determined in specifications account, invoice, proforma invoice). 7.2 A commodity is supplied on pallets, each of that contains information with the name, number of batch, amount of rolls, their sizes and total weight (net and gross). 7.3 Form and content of labeling of Commodity, the Seller approves with Buyer till the moment of delivery. 7.4 A commodity must be packed by a method that provides his safety at the ordinary terms of storage and transporting. 7.4.1. Cost of packing and marking is included in the cost of Commodity.
8. ФОРС-МАЖОРНІ ОБСТАВИНИ 8.1 Сторони погодилися, що у разі виникнення форс-мажорних обставин (дії непереборної сили, яка не залежить від волі Сторін, а саме: війни, військових дій, блокад, ембарго, інших міжнародних санкцій, валютних обмежень та дій держав, пожеж, повеней, інших стихійних лих або сезонних природних явищ, зокрема таких, як замерзання моря, проток, портів, занесення доріг і тому подібне, закриття шляхів, проток, каналів, перевалів, а також страйків, локаутів, бунтів або громадянської непокори, спільних акцій робітників, поломов машин, а також усі інші події і обставини, які роблять неможливим виконання Сторонами своїх зобов'язань за Договором, і які компетентний орган визнав і оголосив обставинами непереборної сили), сторона, що їх зазнала, звільняється від виконання своїх зобов'язань на час дії відмічених обставин. 8.2 Якщо очікується затримка в поставці Товару із будь-якою з вищезазначених причин, Продавець повинен сповістити Покупця по телекомунікаціях про це не пізніше 3 (три) календарних днів. У повідомленні	8. FORCE-MAJEURE CIRCUMSTANCES 8.1 Parties agreed that in case of origin of force-majeure circumstances (actions of act of providence, that does not depend on will of Parties, namely: war, military operations, blockades, embargo, other international approvals, currency limitations, other actions of the states that do impossible implementation by Parties of the obligations, fires, floods, other natural calamities or seasonal natural phenomena, in particular such as freezing of sea, channels, ports and others like that, closing of ways, channels, channels, mountain passes, and also strikes, lock-outs, rebelling or civil disobedience, joint actions of workers, breakages of machines, another reasons, falling under a term "force-majeure", that makes impossible to execute obligations according to this Agreement and force majeure was acknowledged and declared by competent authority) is dismissed of obligations on time of action of the marked circumstances. 8.2 If a delay of Commodity delivery is

мають бути вказані причини очікуваної затримки. 8.3 У разі, коли дія форс-мажорних обставин триває безперервно більш ніж 30 (тридцять) календарних днів, кожна із Сторін має право на розірвання Договору і не несе відповідальності за таке розірвання за умови, що вона повідомить про це іншу Сторону не пізніше, ніж за 5 (п'ять) календарних днів до розірвання. Достатнім доказом дії форс-мажорних обставин є документ, виданий відповідною Торгово-промисловою палатою країни Сторони, що ініціює таке розірвання. 8.4 Розірвання Договору за форс-мажорними обставинами не є підставою для відмови Продавця від повернення передплати за Товар.	expected, caused by some from the above-stated reasons, Seller will have to inform Buyer, during 3 (three) calendar days. Reasons of the expected delay must be indicated in notification. 8.3 In the case when the action of force-majeure circumstances lasts continuously more than 30 days, each of Parties has a right to terminate Agreement and does not carry responsibility for such termination on condition that other Party will be informed not later, than 5 calendar days before termination date. The sufficient evidence of action of force-majeure circumstances is the document given out by the corresponding Chamber of Commerce and industry of country of initiator Side. 8.4 A reason of force-majeure circumstances is not basis to refuse return prepayment for Commodity by Seller to Buyer.
9. САНКЦІЇ І РЕКЛАМАЦІЇ	9. APPROVALS AND RECLAMATIONS
9.1 При необгрунтованій відмові від прийому Товару Покупець зобов'язується сплатити Продавцеві штраф у розмірі 10 (десяти) відсотків вартості цього Товару, а також відшкодувати Продавцеві викликані такими діями збитки в повному розмірі понад штрафні санкції. 9.2 Якщо з вини Покупця або його банку оплата Товару буде затримана, Продавець має право за кожен день затримки оплати вимагати від Покупця сплати пені в розмірі 0,05 відсотків від ціни неоплаченої суми за кожен день затримки. Пеня налічується до дня оплати, але у будь-якому випадку на протязі не більше 6 (шести) місяців. 9.3 У разі затримки відвантаження Товару після його оплати в терміни, обумовлені Договором і додатками до нього, Покупець має право за кожен день затримки вимагати від Продавця сплати пені в розмірі 0,05 відсотків. Пеня налічується до дня постачання Товару або розірвання Договору, але у будь-якому випадку на протязі не більше 6 (шести) місяців. 9.4 Сторони погодилися, що текст Договору, будь-які матеріали, інформація і відомості, які стосуються Договору, є конфіденційними і не можуть передаватися третім особам без попередньої письмової згоди іншої сторони Договору, крім випадків, коли така передача пов'язана з отриманням офіційних дозволів, документів для виконання Договору або сплати податків, інших обов'язкових платежів, а також у випадках, передбачених чинним законодавством, яке регулює зобов'язання сторін Договору. 9.5 Сторони погодилися, що вони самостійно і безпосередньо несуть відповідальність за виконання цього Договору, а також що ніяка претензія, позов або інша правова вимога не можуть бути пред'явлені до держави Продавця або Покупця, або до окремих їх органів за невиконання або неналежне виконання цього Договору.	9.1 If the refuse to accept Sellers Commodity is unjustified, the Buyer pays Seller a penalty in the amount of 10 (ten) percent of Commodity cost, and compensate Seller's losses caused by such actions in full amount over penalties. 9.2 If payment for Commodity will be delayed by Buyer or his bank, the Seller has right to require penalty 0,05 percent from unpaid sum for each day of delay. Penalty is used till the date of payment but no longer than 6 (six) months. 9.3 In case of shipment delay after the payment within the time specified in the Agreement and its attachments, Buyer is entitled for each day of delay require the seller to pay interest at the rate of 0.05 percent. Penalty there until the day of delivery of goods or termination of the Agreement, but in any case within not more than six (6) months. 9.4 Parties agreed that the text the Agreement, any material, information and particulars related to the Agreement are confidential and can not be transferred to third parties without the prior written approval of the other parties to the Agreement, unless such transfer is associated with obtaining official permits documents for the execution of the Agreement or the payment of taxes and other obligatory payments and in cases foreseen by current legislation that regulates obligations of the Parties. 9.5 The parties agreed that they independently and directly are responsible for the performance of this Agreement and that no claim, lawsuit or other legal requirement can not be brought to the State of the Seller or the Buyer, or for individual institutes of State for non-performance or improper performance of Agreement.

10. ВРЕГУЛЮВАННЯ СУПЕРЕЧОК	10. SETTLEMENT OF DISPUTES
10.1 Цей Договір регламентується положеннями Конвенції Організації об'єднаних націй "Про договори міжнародної купівлі-продажу товарів", якщо інше не обумовлене Сторонами письмово. 10.2 Покупець і Продавець здійснять усе можливе щоб врегулювати суперечки і розбіжності, що виникли в результаті виконання цього Договору, шляхом переговорів. Усі суперечності, розбіжності або вимоги, що виникають за даним Договором, у тому числі що стосуються його порушення, припинення або недійсності, підлягають вирішенню за правилами Примирливої процедури. 10.3 Якщо Сторони не зможуть прийти до згоди за даною угодою шляхом переговорів, суперечки і розбіжності, що виникли в результаті виконання цього Договору, підлягають розгляду в Міжнародному комерційному арбітражному суді при Європейській арбітражній палаті (м. Брюссель, Бельгія), згідно з Регламентом цього суду. Кількість арбітрів — три. Місце проведення арбітражу- м. Брюссель, Бельгія. Мова арбітражного розгляду — англійська. Правом, що регулює цей Договір, є матеріальне право Республіки Польща. 10.4 Рішення Міжнародного комерційного арбітражного суду при Європейській арбітражній палаті є остаточними і обов'язковими для Сторін, і при відмові від їх добровільного виконання виконуються в примусовому порядку по місцезнаходженню боржника відповідно до норм конвенції "Про визнання і приведення у виконання іноземних арбітражних рішень"(Нью-Йорк, 1958).	10.1 This Agreement is governed by the provisions of the United Nations "on Contracts for the International Sale of Goods", unless otherwise agreed in writing by the Parties. 10.2 Buyer and Seller will conduct every effort to settle disputes and differences that have arisen as a result of this Agreement through negotiations. All disputes, differences or claims arising under this Agreement, including those relating to its violation, termination or invalidity shall be settled by rules of conciliation procedure. 10.3 If the parties cannot reach an agreement under this agreement through negotiations, disputes and disagreements that have arisen as a result of this Agreement shall be subject to the International Commercial Arbitration Court at the European Arbitration Chamber (m. Brussels, Belgium), in accordance with the Rules of Court. The number of arbitrators - three. Location arbitration – Brussels city , Belgium. Arbitration language - English. The law governing this Agreement is the substantive law of the Republic of Poland. 10.4 The decision of the International Commercial Arbitration Court at the European Arbitration Chamber are final and binding on the parties and the refusal of their voluntary execution carried out in the enforcement order at the location of the debtor in accordance with the Convention "On the Recognition and Enforcement of Foreign Arbitral Awards" (New York, 1958).
11. ІНШІ УМОВИ	11. OTHER TERMS
11.1 Жодна із Сторін не має права передавати свої права і обов'язки за даним Договором без письмової згоди іншої Сторони. 11.2 Цей Договір набуває чинності з моменту його підписання уповноваженими представниками Сторін і діє до 31.12.2017, але не менше ніж до повного виконання Сторонами своїх зобов'язань за Договором. 11.3 Будь-які зміни і доповнення до Договору мають силу тільки у тому випадку, якщо вони оформлені письмово і підписані обома Сторонами. 11.4 Договір складений українською та англійською мовами в 2 (двох) примірниках, що мають однакову юридичну силу, по одному примірнику для кожної із Сторін. 11.5 У разі розбіжностей в тлумаченні тексту Договору перевагу має україномовний текст. 11.6 Документи (у тому числі цей Договір), підписані Сторонами і передані по телекомунікаціях, мають юридичну силу.	11.1 None of Parties has no authority to pass right and duties by this Agreement without the written consent of other Party. 11.2 This Agreement inures from the moment of his signing the authorized representatives of Parties and operates to 31.12.2017, but not less than to complete implementation of obligations by Parties under Agreement. 11.3 Any amendments and additions to the Contract are valid only if they are accomplished in writing and signed by both Parties. 11.4 A contract is made in Ukrainian and English languages in 2 (two) copies that have identical legal force, one copy for each of Parties. 11.5 In case of divergence of interpretation the

	Agreement Ukrainian-language text shall prevail. 11.6 Documents (including this Agreement) signed by Parties and passed on telecommunications, have legal force.
МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ, ПОШТОВІ І ПЛАТІЖНІ РЕКВІЗИТИ СТОРІН	LOCATIONS, POSTAL AND PAYMENT DETAILS OF PARTIES
ПРОДАВЕЦЬ Товариство з обмеженою відповідальністю «Київ-Профіль» Адреса: 08600 Україна, Київська область, м. Васильків, вул. Володимирська, 92 А Реєстраційний номер 32659407 поточний рахунок 26008000016189 (EUR) в ПАТ «Укрсоцбанк» МФО 300023 поточний рахунок 26009000016188 (USD) в ПАТ «Укрсоцбанк» МФО 300023 SWIFT code: UKRSUAUX Директор _____ Кукоба Олександр Іванович	SELLER LIMITED LIABILITY COMPANY «KYIV-PROFILE» Address: 08600 Ukraine, Kyiv region, Vasylkiv city, str. Volodymyrska, 92 A Identification number 32659407 Account: 26008000016189 (EUR) Beneficiary bank: Kyiv branch PJSC «Ukrsotsbank», Ukraine, Kyiv city. MFO 300023 Account: 26009000016188 (USD) Beneficiary bank: Kyiv branch PJSC «Ukrsotsbank», Ukraine, Kyiv city. MFO 300023 SWIFT code: UKRSUAUX Director _____ Kukoba Alexander Ivanovich
ПОКУПЕЦЬ SC FAD 22 SRL Адреса: Румунія, регіон Сату-Маре, м. Негрешти-Оаш, вул. Розелор буд. 44 Реєстраційний номер RO12614330 поточний рахунок RO94INGB0022000047310711 в банку ING Bank România	BUYER SC FAD 22 SRL Address: Romania, region Satu Mare, city Negresti oas, street Rozelor nr.44 Identification number: RO12614330 Account number RO94INGB0022000047310711 in bank ING Bank România

SWIFT code: INGROBU

Директор Діана Дорка

SWIFT code: INGROBU

Director Diana Dorca

Джерело: надано ТОВ «Київ-Профіль»