

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Детермінанти розвитку експортоорієнтованого виробництва в Україні»

(на матеріалах ТОВ "Пухівський вентиляційний завод", с. Пухівка)

Студента 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна
економіка»

Прокопчука
Івана Ярославовича

Науковий керівник
канд екон. наук

Карпенко
Марина Олександрівна

Гарант освітньої програми
канд. екон. наук, професор

Кудирко
Людмила Петрівна

Київ 2019

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТОВ «ПУХІВСЬКИЙ ВЕНТИЛЯЦІЙНИЙ ЗАВОД»	6
1.1. Аналіз світового ринку холодильного та вентиляційного обладнання	6
1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»	13
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ДЕТЕРМІНАНТІВ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ВИРОБНИЦТВА ТОВ «ПУХІВСЬКИЙ ВЕНТИЛЯЦІЙНИЙ ЗАВОД»	23
2.1. Аналіз детермінант впливу зовнішнього середовища на експортоорієнтоване виробництво ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»	23
2.2. Оцінка ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»	32
Висновки до розділу 2	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПУХІВСЬКИЙ ВЕНТИЛЯЦІЙНИЙ ЗАВОД»	37
3.1. Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення рівня експортоорієнтованого виробництва ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»	37
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»	43
Висновки до розділу 3	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	

Вступ

Актуальність обраної теми. Виробництво холодильного та вентиляційного потребує неабияких матеріальних та трудових затрат, адже задля ефективної роботи обладнання використовуються різні сполучення металів, пластику та передових технологій: електроніки та механізмів. Безсумнівно, міжнародна торгівля даною продукцією є важливим фактором залучення країни в інтеграційні процеси.

Стає все більш очевидним, що вентиляційне та холодильне обладнання має значний попит у багатьох країнах світу у таких сегментах як торговельно-розважальні комплекси, державні установи, банки та підприємства, медицина, автосалони та спортивні заклади. Вентиляція являє собою складну систему різноманітних агрегатів для обробки, транспортування, подачі і видалення повітря по спеціальних каналах або безпосередньо з приміщень. Промислові вентилятори використовуються в більшості галузей - від сільського господарства до виробництва електроніки і напівпровідників.

Розвиток ринку вентиляційного обладнання Європейського союзу обумовлено екологічними вимогами, в тому числі планованої до прийняття директиви про енергоефективність устаткування і виробництва Європейської Комісії (Ecodesign Directive). Важливими драйверами розвитку також є технологічні та економічні чинники.

Метою роботи є дослідження сучасного стану та перспектив розвитку міжнародного ринку холодильного та вентиляційного обладнання. Дана мета зумовила постановку таких **завдань**:

- аналіз світового ринку холодильного та вентиляційного обладнання.

- аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».
- аналіз детермінант впливу зовнішнього середовища на експортоорієнтоване виробництва ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».
- оцінка ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».
- обґрунтування комплексу заходів щодо збільшення зони експорту ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».
- прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».

Об’єктом дослідження є розвиток міжнародного ринку холодильного та вентиляційного обладнання.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади функціонування міжнародного ринку холодильного та вентиляційного обладнання.

Інформаційна база. Різні аспекти проблеми дослідження та розвитку експортоорієнтованого виробництва в Україні висвітлені у працях таких учених як Н. Кіт, К. Серажим, А. Кредісов, О. Кириченко, І. Кавас, А. Ягченко, Г. Дроздова, В. Захарченко, Ф. Бутинець, В. Сухарський, В. Охота, І. Дахно та ін. Вивчення праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також вирішити питання, що залишаються невирішеними.

Методи дослідження. При вирішенні поставлених завдань застосовувалися такі методи, як метод експертних оцінок, аналогія, аналіз та синтез, моделювання, методи економічного аналізу, метод декомпозиції, аналітичні методи для вивчення й аналізу наукової літератури, нормативних документів, офіційних сайтів в Інтернеті, методи узагальнення для формулювання теоретичних та практичних підходів та висновків, методи спостереження для аналізу тенденцій розвитку галузі дослідження,

статистичний метод для вивчення статистичних даних. Результати дослідження наведені в таблицях та рисунках даної роботи.

Наукова новизна. Відповідно до мети та завдань проведеного дослідження у роботі містяться нові науково обгрунтовані висновки, які є особистим внеском студента.

Практичне значення. Дослідження та застосування комплексу заходів щодо збільшення зони експорту, запропонованих у процесі написання роботи будуть мати практичне значення для подальшої діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».

Інформація про апробацію результатів дослідження. В процесі дослідження було опубліковано наукову статтю на тему «Аналіз світового ринку холодильного та вентиляційного обладнання» в збірнику студентських наукових робіт КНТЕУ.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 54 сторінках, проілюстрована 21 таблицею та 4 рисунками, доповнена 5 додатками. Список літератури містить 48 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТОВ «ПУХІВСЬКИЙ ВЕНТИЛЯЦІЙНИЙ ЗАВОД»

1.1. Аналіз світового ринку холодильного та вентиляційного обладнання

Загалом вентиляційне та холодильне обладнання має значний попит у багатьох країнах світу у таких сегментах як торговельно-розважальні комплекси, державні установи, банки та підприємства, медицина, автосалони та спортивні заклади. Групи товарів, що потрапляють під класифікацію коду товарної номенклатури 8414 «Повітряні або вакуумні насоси; повітряні або інші газові компресори; витяжні і циркуляційні ковпаки з вентилятором, з фільтром або без; запчастини та компоненти» Комбінованої номенклатури (тарифної та статистичної класифікації, застосовуваної в країнах Європейського союзу) приведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація товарів згідно комбінованої номенклатури Євросоюзу

Код ТН ЗЕД	Найменування групи товарів
8414	Повітряні або вакуумні насоси; повітряні або інші газові компресори; витяжні і циркуляційні ковпаки з вентилятором, з фільтром або без; запчастини та компоненти
841410	Вакуумні насоси
841420	Насоси ручні або ножні пневматичні
841430	Компресори, які використовуються в холодильному обладнанні
841440	Компресори повітряні на колісних шасі, що буксируються
841451	Вентилятори настільні, настінні, підлогові, стельові, для дахів або для вікон з вбудованим електричним двигуном потужністю не більше 125 Вт
841459	Промислові вентилятори інші
841460	Ковпаки або шафи витяжні, з фільтром і без
841480	Повітряні насоси, компресори та вентиляційні ковпаки Інші
841490	Частини повітряних насосів, компресорів, вентиляторів

Джерело [4]

Вентиляція являє собою складну систему різноманітних агрегатів для обробки, транспортування, подачі і видалення повітря по спеціальних каналах або безпосередньо з приміщень. Промислові вентилятори використовуються в більшості галузей - від сільського господарства до виробництва електроніки і напівпровідників. Найбільш поширена класифікація промислових вентиляторів - осьові, відцентрові (або радіальні) і поперечно-потоківі вентилятори. Готове компресорне і вентиляційне обладнання, як правило, складається з одних і тих же типів запчастин - це дрібні металеві деталі, кріплення, металовироби, прокладки, клапани, поршні, глушники і т.п., конфігурація яких може відрізнятися в залежності від типу готового виробу. Всі деталі та компоненти можна розділити на дві широкі категорії - спеціалізовані і стандартизовані вироби.

Ринок холодильного та вентиляційного обладнання країн Європейського союзу становить більше 30% від обсягу світового ринку, в 2017 році агрегований обсяг ринку компресорів і повітряних насосів країн ЄС (обсяг внутрішнього виробництва та імпорту за вирахуванням експорту) склав 18,96 млрд. євро. Сумарний обсяг імпорту країн ЄС в 2017 році склав 19,25 млрд. євро. Якщо виключити з цього внутрішній імпорт з інших європейських країн, то обсяг імпорту в 2017 році склав 4,4 млрд. євро. Темп приросту обсягу імпорту в 2017 році в порівнянні з 2016 роком склав 4,63%, в той час як середньорічний темп приросту агрегованого обсягу імпорту холодильного устаткування (8414) країн Євросоюзу за період з 2013 по 2017 роки є більш помірним – 3,17%. У той же час, починаючи з 2017 року, в країнах ЄС спостерігається зниження темпів виробництва власного вентиляційного устаткування.

Зниження темпів зростання виробництва власних компресорів країнами Євросоюзу обумовлено низкою факторів. Перш за все, основною детермінантою попиту на обладнання є обсяг інвестицій в галузях промисловості, що є кінцевими користувачами нового обладнання, компонентів і запчастин. У свою чергу, обсяг інвестицій в конкретних

галузях залежить від економічної кон'юнктури і темпів зростання європейської економіки в цілому. Виробництво і експорт холодильного обладнання країнами Євросоюзу показували стабільне зростання аж до 2008 року, коли всі європейські країни, особливо нові члени ЄС, зазнали негативного впливу світової фінансової кризи, і промислові підприємства були змушені заморозити закупівлі нових машин і устаткування. Проте, починаючи з 2010 року, попит на вентиляційне обладнання відновився зважаючи на стабілізацію світової економіки.

Фактором, що вплинув на зниження обсягу власного виробництва продукції та її компонентів країнами Євросоюзу, стало зростання імпорту з країн, що розвиваються, особливо, це стосується стандартизованих металевих деталей серійного виробництва. Японія і Китай займають лідируючі позиції в експорті запчастин і компонентів в країни Євросоюзу: більше половини імпорту з Азії припадає саме на ці країни. Найбільше зростання останніми роками продемонстрував китайський ринок систем холодильного обладнання і систем вентиляції та кондиціонування, перехопивши ініціативу у японських компаній. Його розмір становить близько половини світового попиту. Європейські країни неохоче імпортують готову техніку з-за кордону, тому місцеві компанії наразі активно освоюють цей сегмент. Центр просування імпорту Європейського союзу прогнозує збереження частки імпорту готових виробів з країн, що розвиваються на рівні 16%.

Країни європейського континенту є найбільшими імпортерами холодильного та вентиляційного устаткування, а також запчастин і компонентів, при цьому основний обсяг імпортується Німеччиною, Францією та Нідерландами (табл. 1.2). У 2015 році обсяг імпорту цих країн склав 65% від агрегованого обсягу імпорту країн Євросоюзу. Обсяг імпорту та аналогічного обладнання Німеччини - найбільшого імпортера - в 2015 році склав 3,8 млрд. євро. Другий найбільший імпортер - Франція – імпортував компресори та повітряні насоси на суму 2,3 млрд. євро, що становить 12% від

сумарного обсягу імпорту компресорного устаткування країн Європейського союзу.

Німеччина, Італія, Франція, Нідерланди і Великобританія також є найбільшими виробниками холодильного та вентиляційного обладнання в європейському регіоні.

Таблиця 1.2

Частка країн в імпорті запчастин і компонентів холодильного та вентиляційного обладнання, у %

Країна	Частка у %
Німеччина	19,63
Іспанія	5,69
Франція	12,12
Нідерланди	9,72
Великобританія	7,98
Бельгія	5,01
Італія	5,31
Інші	34,54

Джерело: [5]

Основні імпортери, Німеччина, Франція і Великобританія, в основному імпортують обладнання з інших країн Євросоюзу: їх частка в загальному обсязі імпорту даної категорії промислових товарів становить 60-70%. Для інших країн, наприклад, Латвії, Литви, Словенії, Угорщини та інших, частка вентиляційного обладнання, що імпортується з інших країн ЄС досягає 80-90%.

Для виробництва і технічного обслуговування обладнання країни-виробники імпортують з країн, що розвиваються металеві деталі. Ключову роль в конкурентній боротьбі на цьому сегменті ринку вентиляційного і холодильного обладнання відіграють цінові фактори конкурентоспроможності. Готові вироби, як правило, складаються з одних і тих же типів запчастин – це дрібні металеві деталі, прокладки, клапани, поршні, глушники і т.п., конфігурація яких може відрізнитися в залежності від типу обладнання. Обсяг імпорту запчастин для компресорів, повітряних

насосів та вентиляторів в 2017 році склав 28% від загального обсягу імпорту за статтею 8418 «Повітряні або вакуумні насоси; повітряні або інші газові компресори; витяжні і циркуляційні ковпаки з вентилятором, з фільтром або без; запчастини і компоненти », або 5,4 мільярда євро. При цьому для деяких країн-імпортерів і виробників вентиляційного обладнання ця частка набагато вища: частка обсягу імпорту деталей для обладнання у Франції становить 38%, Данії - 75%, Фінляндії - 67%, Швеції - 68% (рис. 1.1)

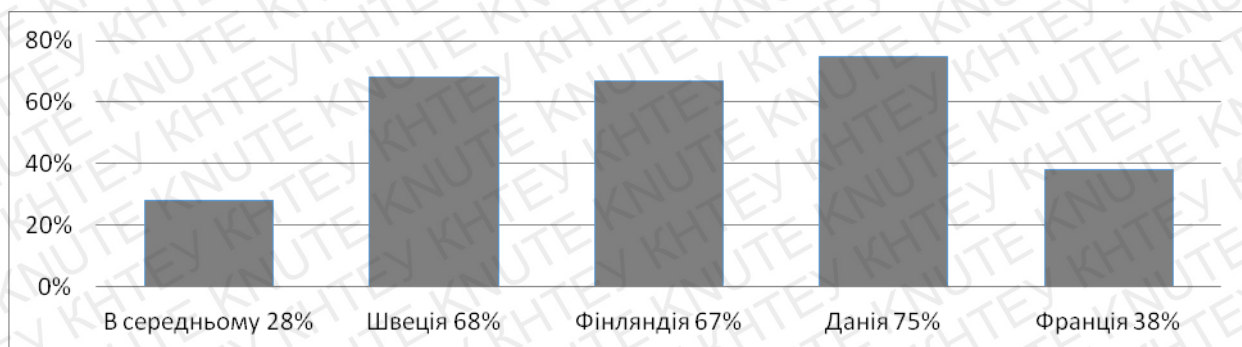


Рис. 1.1. Частка країн у світовому імпорті запчастин для компресорів, повітряних насосів та вентиляторів у 2017 році, %

Джерело: [3]

Протягом 2011-2017 років обсяг імпорту металевих деталей і компонентів для холодильного устаткування стабільно збільшувався на тлі різкого падіння темпів зростання внутрішнього виробництва. У 2013 році темп приросту обсягу імпорту склав 9%, зважаючи на уповільнення темпів зростання європейської економіки підприємства були змушені скорочувати витрати і шукати постачальників більш дешевих компонентів в інших країнах. У 2014-2015 роках темп приросту обсягу виробництва металевих деталей і компонентів для обладнання склав 6-10%, однак такий ефект обумовлений низькою «базою» 2011-2013 років. Упродовж 2014-2015 років зберігалися помірні темпи зростання обсягу імпорту запчастин 0-1%. Згідно з прогнозом Центру просування імпорту Європейського союзу до 2020 року, обсяг імпорту деталей для компресорів і повітряних насосів продовжить зростати на 0-2% щорічно.

Найбільшим за обсягом ринком компресорного та вентиляційного обладнання є Німеччина, за сумісництвом - найбільший виробник і експортер обладнання на території Європейського союзу. основними торговими партнерами Німеччини є США, Китай, Франція, Італія і Великобританія: агрегований обсяг експорту обладнання з Німеччини в ці країни склав 40% всього експорту холодильного та вентиляційного обладнання. Активне застосування енергозберігаючих технологій і обладнання німецькими компаніями забезпечить на найближчі роки зростання попиту на устаткування, що має відповідну сертифікацію. Незважаючи на великий обсяг попиту, ринок вентиляційного обладнання Німеччини є фрагментованим і високо конкурентним: великі виробники – Wolf, KSB AG, Grohe Holding GmbH, Kaeser Kompressoren GmbH, Wilo SE і Schwing GmbH разом займають близько 10% всього німецького ринка.

Перспективними ринками для імпортерів з країн, що розвиваються за межами Європейського союзу є країни Східної і Центральної Європи - Чехія, Польща, Словаччина, Литва, Латвія та ін. Польща і Чехія, незважаючи на відносно невеликі обсяги ринку, є найбільшими імпортерами холодильного обладнання серед країн Центральної та Східної Європи і займають відповідно 9 і 10 місце за обсягом імпорту компресорів серед країн-членів Європейського союзу (відповідно 4,5% і 3,5% загального обсягу імпорту компресорів і вентиляторів країнами ЄС). У 2016 році країни Центральної і Східної Європи імпортували вентиляційне обладнання на загальну суму 3,4 мільярда євро, що становить 17,9% від загального обсягу європейського імпорту.

У найближчі роки розвиток ринку вентиляційного обладнання Європейського союзу буде обумовлено екологічними вимогами, в тому числі планованої до прийняття директиви про енергоефективність устаткування і виробництва Європейської Комісії (Ecodesign Directive). Важливими драйверами розвитку також є технологічні та економічні чинники.

Незважаючи на процес консолідації, що розвивається на ринку вентиляційного устаткування, європейський ринок залишається високо фрагментованим і високо конкурентним. Близько 2% усіх європейських виробників мають річний оборот на суму понад 10 мільйонів євро. У загальному випадку, чим більш поширеним є вироблене обладнання, тим вище конкуренція з боку Європейських компаній та інших виробників з країн, що розвиваються, і тим нижча рентабельність для окремо взятих виробників. Виробники з країн, що розвиваються мають цінову перевагу над європейськими компаніями: витрати на оплату праці в деяких випадках складають до 50% собівартості готового обладнання. Як правило, висока вартість праці в європейських компаніях компенсується більш високим рівнем продуктивності (ефективності) праці, проте, в країнах, що розвиваються витрати на виробництво аналогічних товарів можуть бути на 30-40% нижче.

Більшість конкуруючих виробників в Європейському союзі зосереджено в Німеччині - це компанії Siemens, MAN Turbo, Aerzen, Renner Kompressoren, BOGE, Kaeser. Багато компаній ЄС мають статус міжнародних і розміщують виробництва в закордонних філіях і дочірніх компаніях, розташованих в країнах, що розвиваються. Основними конкурентами з інших країн, що оперують на європейському ринку, в числі інших є Gardner Denver і Ingersoll-Rand з США, Atlas Copco і Busch з Великобританії, Fusheng і Hanbell з Тайваню, Doosan з Південної Кореї, Hitachi з Японії і Kaishan з Китаю.

В процесі дослідження сучасного стану та перспектив розвитку міжнародного ринку холодильного та вентиляційного обладнання, ми дійшли висновку, що міжнародний ринок холодильного та вентиляційного обладнання має позитивну тенденцію у розвитку. Головними умовами для цього є технологічний прогрес, зростаючий попит, високий рівень конкуренції та ліберальні бар'єри входження на зарубіжні ринки. Позитивний вплив на прибутковість діяльності компаній має закупівля

комплектуючих: елементів устаткування у країн, що розвиваються, адже їх ціна значно нижча, ніж європейських аналогів.

Лідерами у даній галузі серед азійських країн є Китай і Японія, серед країн Євросоюзу - Німеччина.

1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» засновано у 2007 році зі статутним капіталом у розмірі 5 000 000 грн. Юридична адреса підприємства - Київська обл., Броварський район, село Пухівка РАДГОСПНА буд. 63.

Основним видом діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25). Основну питому вагу у широкому асортименті товарів посідають різноманітні вбудовані вентилятори та вентиляційні системи. Крім того, підприємство надає послуги з підключення вентиляційного обладнання, консультації по догляду в процесі використання.

Розвиток експортоорієнтованого виробництва починається з розвитку операційного управління на підприємстві. Основним видом бізнес-операцій ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» є операції по виробництву, укомплектуванню, упакуванню та подальшому продажу промислового холодильного та вентиляційного устаткування. При цьому зазначені операції розуміються у широкому сенсі: виробництво як процес забезпечення якісного та оптимізованого етапу, продаж, як процес реалізації товарів, які у свою чергу складаються з комплексу операцій. З іншого боку, бізнес-процеси та операції підприємства можна розглядати в дещо іншій площині, як виробничі та комерційні. Операції, які пов'язані з фізичним переміщенням товарів по каналах товаропросування відносяться до виробничих операцій: транспортування та зберігання.

Оскільки ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» - це державне підприємство, що діє в межах закону, то і держава гарантує дотримання законних прав та інтересів підприємства. Відповідно, виступає як стримуючим, так і стимулюючим фактором експортоорієнтованого виробництва. Здійснюючи господарську та іншу діяльність, підприємство має право з власної ініціативи приймати будь-які рішення в межах чинного законодавства України. Окрім передбачених законодавством випадків, втручання державних і громадських органів, політичних партій і рухів у діяльність підприємства не дозволяється. Збитки (включаючи очікуваний, але не одержаний прибуток), завдані підприємству з вини державних органів або їхніх службових осіб, мають бути відшкодовані за рахунок останніх.

Держава забезпечує підприємству однакові економічні й правові умови господарювання. З цією метою вона: сприяє розвитку ринку, здійснюючи його регулювання за допомогою економічних методів та антимонопольного законодавства. Відповідно, основним акцентом в діяльності підприємства для отримання державної підтримки є дотримання міжнародних стандартів якості як у вироблених товарах, так і в сомому процесі виробництва.

Контроль за окремими видами діяльності підприємства здійснюють податкова інспекція та державні органи, що виконують нагляд за виробничою та торгівельною діяльністю в межах своєї компетенції, встановлюваної відповідними законодавчими актами України. Якщо вимоги цих органів виходять за межі їхніх повноважень, підприємство має право не виконувати таких вимог.

У разі порушення договірних зобов'язань, кредитно-розрахункової і податкової дисципліни, вимог щодо якості продукції та інших правил здійснення господарської діяльності підприємство несе відповідальність, передбачену чинним законодавством України (сплачує штрафи, відшкодовує завдані збитки). Проте сплата штрафів і відшкодувань не звільняє підприємство без згоди споживача від виконання договірних зобов'язань

щодо поставок продукції, здійснення робіт або надання послуг у повному обсязі й у відповідні строки.

Керує підприємством призначений органом управління директор (одноособово). До компетенції директора відноситься: визначення організаційної структури підприємства; визначення умов та розміру оплати праці працівників; укладання договорів, угод; формування та подача звітів за результатами діяльності; прийняття та звільнення працівників.

Організаційна структура ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» є дивізіональною структурою і відображає мету і завдання підприємства, дозволяє найбільшою мірою взаємодіяти підприємству із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля працівників і досягати своїх завдань з високою ефективністю.

Система управління ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» включає в себе три рівні. У ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» менеджерів ділять на наступні групи:

1. Інституційний рівень – займаються розробкою довгострокових планів, встановленням цілей, змінами політики організації, її зв'язками з іншими організаціями (вища ланка керівництва).
2. Управлінський рівень – координують роботу всередині організації, узгоджуючи різні форми діяльності (виробництво, комерційна діяльність, маркетингова діяльність, управління запасами).
3. Технологічний рівень – щодня здійснюють операції і дії (технічний персонал).

Організаційна структура ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» представляє собою сукупність пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують (рис. 1.2.).

Організаційна структура призначена для: поділу праці між підрозділами і персоналом; розподілу повноважень прийняття рішень між

різноманітними рівнями ієрархії; інтеграції і координації зусиль підрозділів і персоналу; формування системи керування.



Рис. 1.2. ОСУ ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Розроблено автором на основі проведеного дослідження

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом ТОВ «Пухівський вентиляційний завод». Організаційна структура підприємства визначається, насамперед, цілями і задачами діяльності і залежить від багатьох умов: характеру продукції, що виробляється, або робіт, які виконуються, масштабу підприємства, організації виробничих процесів, їх особливостей тощо. Апарат управління підприємством формується за функціональним принципом, тобто створюються ланки, які здійснюють окремі спеціалізовані функції.

Відповідно, управління ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» здійснюється генеральним директором. Генеральному директору підпорядковані юристконсульт, головний інженер, бухгалтерія, відділ кадрів та заступник, якому вже підпорядковуються начальники відділів.

Далі для виявлення основи для розвитку експортноорієнтованого виробництва ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», ми проведемо

детальний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».

По-перше, розглянемо динаміку результативних показників господарської діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», які характеризують основний результат діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	162861	177022,8	198902	200944	250240
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	133516,8	145127	163064	155119	197675
Валовий прибуток, тис. грн.	29344,15	31895,82	35838	45825	52565
Витрати на оплату праці, тис. грн.	14443,63	15699,6	17640	16969	20776
Чистий прибуток /збиток, тис. грн.	2675,83	2908,52	3268	12898	15644
Вартість основних фондів, тис. грн.	4554,16	4950,18	5562	5256	7128
Фондовіддача, грн./грн.	3,48	3,7914	4,26	0,28	4,20
Середня кількість працівників, ос.	196	213	240	259	263
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	80,76	87,78	98,64	5,58	113,88
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	3,64	3,96	4,45	4,43	4,54
Активи, тис. грн.	125313,2	136210,1	153045	173981	138690
Власний капітал, тис. грн.	-13702,6	-14894,2	-16735	-34441	-45728
Рентабельність власного капіталу, %	20,80571	22,61	25,41	51,96	24,60
Рентабельність операційної діяльності, %	3,32	3,66	4,14	13,97	76,92
Рентабельність реалізації, %	85,40	92,83	104,31	116,24	433,26

Складено автором на основі проведеного дослідження

Досліджуючи основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» у 2016-2018 рр. зазначимо, що чиста виручка від реалізації з 2014 року до 2018 року збільшилась з 162861 тис. грн. до 250240 тис. грн. Проте незважаючи на зростання чистої виручки від реалізації у 2018 р., діяльність підприємства має потенціал для

розширення та зростання показників ефективності та результативності, відповідно до того, що є потенціал для збільшення зони експорту.

Рентабельність власного капіталу збільшилась з 2014 року до 2018 року збільшилась, з 230% до 302%, проте дані тенденції зумовлені переважно зменшенням вартості власного капіталу на 105,8% та ще на 32,77%, а не внаслідок збільшення ділової активності підприємства.

Рентабельність операційної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» теж збільшилась у 2018 р. на 62,95%. Збільшення рентабельності відбувається на фоні збільшення показників продуктивності праці, яка зросла на 108,30% у 2018 р. після зменшення на 93,05% у 2017 р. Рентабельність реалізації має досить низькі значення і складає лише 104,31% у 2017 р. та збільшилась до 433,26% у 2018 р.

Фондовіддача підприємства зросла у 2018 р. та на кінець періоду склала 4,20 грн. на кожну гривню вкладених в основні засоби коштів, що однак нижче показника 2017 р. і зумовлено зростанням вартості основних засобів на 35,62% у 2018 р., після зменшення у 2017 р. на 5,5%.

Середньоблікова кількість працівників зростала протягом всього періоду з 240 ос. у 2016 р. до 263 ос. у 2018 р., в тому числі - 19 сумісників. Чисельність штатних працівників ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», які працюють на умовах неповного робочого часу (дня) - 15 осіб. На ряду з зростанням чисельності працівників на 1,54% у 2018 р. відбулося збільшення фонду оплати праці на 9,84% до 4876 тис. грн., що призвело до зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника.

Отже, останні роки спостерігається погіршення показників діяльності підприємства, що перш за все пов'язано з впливом світової фінансової ситуації та політичної кризи на українську економіку в цілому, і ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» зокрема.

Проведемо аналіз руху трудових ресурсів ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» у 2016-2018 рр. (Табл.1.5.).

Таблиця 1.5

Показники руху трудових ресурсів ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» за 2014-2018 рр.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	196	213	240	259	263
Звільнено працівників, осіб	17	21	26	58	21
Прийнято працівників, осіб	40	42	45	62	36
Коефіцієнт прийому	0,15	0,17	0,19	0,24	0,14
Коефіцієнт звільнення	0,14	1,13	0,11	0,22	0,08
Загальний коефіцієнт обороту робочої сили	0,24	0,25	0,30	0,46	0,22

Складено автором на основі проведеного дослідження

За наведеними розрахунками можна визначити, що ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» взагалі забезпечено трудовими ресурсами, зростає коефіцієнт обороту прийнятих працівників з 19% у 2016 р. до 24% у 2017 р., що свідчить про оновлення колективу. Дані 2018 р. свідчать про збільшення коефіцієнту обороту по вибуттю працівників, тобто в 2018 р. здійснюється реорганізація трудових ресурсів підприємства. Відбувся набір нового штату працівників, що потягло за собою, відповідно, збільшення цього коефіцієнту. Наведені дані свідчать про те, що кадрова політика ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» направлена на підтримку постійного складу працівників, на залучення та розвиток висококваліфікованих працівників, стимулюючи їх до роботи підвищенням заробітної плати.

Перша вимога до співробітників – це інтерес до роботи і спрямованість на власне зростання і розвиток. У свою чергу, ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» сприяє кар'єрному росту та професійному розвитку співробітників, мотивуючи їх на ефективну роботу.

У 2018 році частка працівників з середньою освітою зменшилась і склала 50,0%, а кількість працівників з спеціальною та базовою вищою освітою зросла і склала 26,92%. Кількість працівників з вищою освітою залишилась без змін, проте частка даної групи працівників у загальній чисельності зменшилась і склала 23,08%.

З метою підвищення професійного рівня співробітників, в ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» проводиться професійне навчання. Впроваджуючи програми професійного навчання, компанія забезпечує кар'єрне зростання співробітникам ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».

На даний час, всі співробітники ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» усвідомлюють, що довіра до видів діяльності, що надаються підприємством, складається з довіри до кожного і до роботи всього колективу.

Саме тому на підприємстві впроваджуються наступні принципи.

По-перше, орієнтація на замовника: розуміння сучасних та майбутніх потреб замовників, задоволення вимог замовників, а також намагання перевищити очікування замовника; об'єктивне, доброзичливе і рівноцінне відношення до всіх клієнтів.

По-друге, лідерство, системний підхід до управління: дотримання керівництвом взятих на себе зобов'язань щодо обсягів та термінів виробництва та поставки товарів та надання послуг, підтримання атмосфери високої відповідальності персоналу за якість роботи; чіткого виконання вимог технічних завдань, стандартів підприємства та інших нормативних документів.

По-третє, залучення персоналу: постійне навчання та підвищення рівня кваліфікації і задоволення очікувань співробітників підприємства; намагання повного розвитку здібностей співробітників та використання цих здібностей з максимальною користю.

По-четверте, процесний підхід: управління ресурсами підприємства як процесом з вхідними та вихідними даними.

По-п'яте, постійне покращення: постійне удосконалення процесів підприємства шляхом застосування новітніх технологій, відображення розроблених процесів та процедур в документації з системи менеджменту якості.

Не менш важливим є ухвалення рішень на підставі фактів та взаємовигідні відносини з постачальниками: аналізу і врахування потреб замовників та постачальників підприємства.

Висновки до розділу 1

Вентиляційне та холодильне обладнання має значний попит у багатьох країнах світу у таких сегментах як торговельно-розважальні комплекси, державні установи, банки та підприємства, медицина, автосалони та спортивні заклади. Вентиляція являє собою складну систему різноманітних агрегатів для обробки, транспортування, подачі і видалення повітря по спеціальних каналах або безпосередньо з приміщень. Промислові вентилятори використовуються в більшості галузей - від сільського господарства до виробництва електроніки і напівпровідників.

Фактором, що вплинув на зниження обсягу власного виробництва продукції та її компонентів країнами Євросоюзу, стало зростання імпорту з країн, що розвиваються, особливо, це стосується стандартизованих металевих деталей серійного виробництва. Проте міжнародний ринок холодильного та вентиляційного обладнання має позитивну тенденцію у розвитку. Головними умовами для цього є технологічний прогрес, зростаючий попит, високий рівень конкуренції та ліберальні бар'єри входу на зарубіжні ринки. Позитивний вплив на прибутковість діяльності компаній має закупівля комплектуючих: елементів устаткування у країн, що розвиваються, адже їх ціна значно нижча, ніж європейських аналогів.

ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» засновано у 2007 році зі статутним капіталом у розмірі 5 000 000 грн. Основним видом діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25). Основну питому вагу у широкому асортименті товарів посідають різноманітні вбудовані вентилятори та вентиляційні системи. Крім того, підприємство

надає послуги з підключення вентиляційного обладнання, консультації по догляду в процесі використання.

За 2014-2018 роки спостерігається певне погіршення показників діяльності підприємства, що перш за все пов'язано з впливом світової фінансової ситуації та політичної кризи на українську економіку в цілому, і ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» зокрема.

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ДЕТЕРМІНАНТІВ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ВИРОБНИЦТВА ТОВ «ПУХІВСЬКИЙ ВЕНТИЛЯЦІЙНИЙ ЗАВОД».

2.1. Аналіз детермінант впливу зовнішнього середовища на експортоорієнтоване виробництво ТОВ «Пухівський вентиляційний завод».

На основі аналізу впливу факторів макросередовища та мікросередовища (Додаток Б, Додаток В) ми можемо провести PESTEEL-аналіз для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», який є одним з оптимальних методів визначення впливу зовнішнього середовища та реакції підприємства на нього. PESTEEL-аналіз передбачає дослідження факторів, що за характером є: політичними, економічними, соціальними, технічними, юридичними, освітніми а також факторів, які визначають вплив на довкілля та представлений у вигляді табл. 2.1.

Для успішної реалізації концепції необхідно виявити, врахувати зазначені складові PESTEEL-аналізу і на підставі вивчення їх результатів розробити запобіжні заходи щодо їх усунення або послаблення їх дії. У процесі виконання має бути здійснено моніторинг цих факторів.

Таблиця 2.1.

PESTEEL-аналіз для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

№ з/п	Фактор	Стан фактору	Наслідки для підприємства	Можливі дії підприємства
1	2	3	4	5
1	Політичні фактори (Political)			
1.1	Державний контроль та регулювання цін	Цінорегулювання для більшості товарів відбувається через вільний конкурентний ринок. Держава створює умови для саморозв. ринку, згаджує наслідки ринкових процесів.	Підприємство встановлює ціни відповідно до своїх вимог.	Встановлювати ціни відповідно до виробників - конкурентів, купівельної спроможності покупців

Продовження Таблиці 2.1.

1	2	3	4	5
1.2	Державне регулювання конкуренції	Втручання держави у конкурентну політику досить сильне.	Несприятлива конкурентна боротьба	Проведення переговорів у даному напрямку
1.3	Міжнародне законодавство	Невідповідність вітчизняного законодавства європейському та міжнародному.	Ускладнення або неможливість отримання інвестицій	Проведення переговорів з відповідними інстанціями
2	Економічні фактори (Econometical)			
2.1	Загальна економічна ситуація і тенденції	Економічна ситуація в Україні нестабільна, небажання іноземних інвесторів вкладати кошти у розвиток економіки	Відсутність альтернативних джерел фінансування	Зберігання коштів у стабільних валютах
2.2	Рівень інфляції	Рівень інфляції в Україні за останній рік становить майже 60%	Підняття цін, падіння купівельної спроможності	Можливість зростання продажу запасів
2.3	Платоспроможний попит	Зростання кількості покупців	Збільшення обсягів продаж	Проведення рекламних заходів
2.4	Рівень безробіття	За останні 10 років показник безробіття знизився з 9% до близько 6%	Зменшення купівельної спроможності населення	Дослідження ринку, дослідження конкурентів, цінова політика, застосування сучасного маркетингу
2.5	Розмір прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати	За останні 10 років прожитковий мінімум збільшився, але зважаючи на темпи інфляції, рівень той самий	Нестабільність попиту	Переманювання покупців
3	Соціальні фактори (Social)			
3.1	Демографія	Зростання чисельності населення у центральних областях	Збільшення числа покупців	Сприяння збільшенню попиту
3.2	Репутація підприємства	Споживачі надають перевагу підприємствам, що мають відмінну репутацію на ринку	Втрата споживачів	Конкурентна та цінова політика
4	Технологічні фактори (Technical)			
4.1	Розвиток конкурентних технологій	Даний фактор на пряму залежить від державної підтримки, через лобіювання деяких компаній, певні конкурентні технології не дістають свого подальшого розвитку	Відсутність можливості втілення нових технологій, робота із застарілими технологіями	Аналіз ринку, аналіз діючих технологій, їх впровадження

Закінчення Таблиці 2.1.

1	1	1	1	1
4.2	Потенціал інновацій	Кількість інноваційно активних підприємств зростає	Необхідність зміни асортименту	Проведення рекламних заходів
4.3	Зрілість технологій	Невідповідність міжнародним стандартам	Витрати на впровадження	Залучення інвесторів
5	Правові фактори (Legal)			
5.1	Проблеми оподаткування	Передбачаються нові податки для великого бізнесу	Погіршення ефективності діяльності підприємства	Використання прямих податкових пільг
5.2	Юридична відповідальність	Передбачаються жорсткі санкції за невідповідальну юридичну поведінку підприємства	Необхідність вивчення змін	Переорієнтація на нові стандарти
6	Вплив на довкілля (Environmental)			
6.1	Стан НС	Збереження навколишнього середовища: особливості пакування, програми	Необхідність зміни асортименту	Соціальна відповідальність, впровадження спеціальних програм
6.2	НТП	Орієнтація споживача на споживання екологічно чистих продуктів	Необхідність зміни асортименту	Перепрофілювання на постачальників, що виготовляють бажану для покупця продукцію, проведення рекламних заходів
7	Освітні фактори (Education)			
7.1	Освіта населення	Зростання інтелектуального рівня населення	Збільшення попиту на певні групи товарів	Розширення асортиментної політики

Складено автором на основі проведеного дослідження

Для більшої наглядності можемо також побудувати модель 5 конкурентних сил Портера, яка може бути використана при розробці цілей підприємства щодо розвитку експортоорієнтованого виробництва, враховуючи наявний потенціал підприємства та його конкурентні переваги.

Загроза появи продуктів-замінників перш за все передбачає наявність продуктів-замінників, схильність споживачів до яких може збільшитися внаслідок підвищення ціни. *Загроза появи нових гравців*: ринки, що приносять високий прибуток, залучають нових гравців. В результаті

з'являються численні нові гравці, що істотно знижує прибуток. Якщо не вживати дій з блокування або утруднення входу нових гравців, прибуток буде послідовно знижуватися із зростанням рівня конкуренції. *Ринкова влада постачальників*: постачальники сировини, компонентів, робочої сили та послуг можуть впливати на діяльність компанії. Постачальники можуть відмовитися працювати з компанією або, наприклад, встановити надмірно високі ціни на унікальні ресурси. *Ринкова влада споживачів*: здатність споживачів впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни. *Рівень конкурентної боротьби*: кількість конкурентів, що здійснюють тиск на діяльність підприємства та впливають на зміну ринкової частки підприємства. Таким чином, маємо можливість проаналізувати основні конкурентні сили підприємства, що здійснюють неабиякий вплив на його активність та представити результати у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентних сил ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» за моделлю Портера

№	Конкурентні сили	ВПЛИВ		
		Високий	Середній	Низький
1	2	3	4	5
	Загроза появи продуктів-замінників			
1	Вартість переходу на продукт-замінник для споживача		-	
2	Схильність споживачів до купівлі продуктів-замінників			+
3	Порівняння ціни та якості продуктів-замінників		-	
4	Рівень сприйняття диференціації продукту			+
	Загроза появи нових гравців			
5	Необхідність витрат на диференціацію продукту	-		
6	Переваги в собівартості		-	
7	Очікувані відповідні дії старих гравців	-		
8	Реакція уряду та / або інших регуляторів ринку			+
	Ринкова влада постачальників			
9	Наявність альтернативних постачальників		+	
10	Порівняння вартості сировини та вихідних матеріалів і продажної ціни		+	

Закінчення Таблиці 2.2

1	2	3	4	5
11	Солідарність робочої сили			-
12	Ступінь диференціації сировини та вихідних матеріалів		+	
	Ринкова влада споживачів			
13	Кількість споживачів		+	
14	Цінова чутливість споживачів		-	
15	Відмітні переваги продуктів компанії (унікальність)			+
16	Доступність існуючих продуктів-замінників	-		
17	Ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції	-		
18	Доступність інформації для споживачів		+	
	Рівень конкурентної боротьби			
19	Кількість конкурентів	-		
20	Рівень зростання ринку		+	
21	Критерії насичення ринку		+	
22	Бар'єри входу в галузь			-
23	Бар'єри виходу з галузі		-	
24	Відмітні риси конкурентів		-	
26	Рівень витрат конкурентів на рекламу	-		
27	Амбіції перших осіб та акціонерів конкурентів		+	

Умовні позначки: «+» - позитивний вплив, «-» - негативний вплив

Складено автором на основі проведеного дослідження

Далі проведемо SWOT-аналіз для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» та побудуємо матрицю SWOT. На основі складеного PESTEEL-аналізу, аналізу факторів внутрішнього середовища, ми побудували Профіль середовища ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» (Додаток Г), який є основою для побудови SWOT-матриці, представленої у Табл. 2.3.

Відповідно, можна зробити декілька висновків. Отже, для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» найбільш впливовими чинниками макросередовища є економічні, які можуть по-різному впливати на вибір підприємством подальшого напрямку розвитку, в тому числі експортноорієнтованого виробництва.

Серед політико-правових чинників виділяються політична стабільність, державна підтримка та сприяння розвитку бізнесу, дієвість правової системи.

Таблиця 2.3

SWOT матриця ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

<p>ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</p> <p>ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ</p>	<p>Сильні сторони (S)</p> <p>1) Постійне вивчення та аналіз стану ринку (4)</p> <p>2) Значні виробничі потужності (4)</p> <p>3) Потужний власний логістичний центр (6)</p> <p>4) Наявність обладнання для моніторингу контролю якості виробленої кулінарної продукції та відповідних досліджень (6)</p> <p>5) Чітко сформовані стратегії (4)</p> <p>6) Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу (4)</p>	<p>Слабкі сторони (W)</p> <p>1) Відсутність попиту на деякі товари та продукцію (6)</p> <p>2) Високий рівень заборгованості (9)</p> <p>3) Збиткова діяльність (9)</p> <p>4) Неєфективний маркетинг (6)</p>
<p>Можливості (O)</p> <p>1) обслуговування нових груп споживачів у довготерміновій перспективі (4)</p> <p>2) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів інших регіонів у довготерміновій перспективі (6)</p> <p>3) обґрунтоване законодавство у довгостроковій перспективі (6)</p> <p>4) зміни в потребах і смаках споживачів; входження в нові сегменти ринку (9)</p>	<p>СІМ</p> <p>1.1. Розширення виробництва (24)</p> <p>1.2. Обслуговування додаткових груп споживачів (24)</p> <p>1.3. Проникнення на нові сегменти внутрішнього ринку (36)</p> <p>1.4. Вихід на нові ринки (24)</p>	<p>СлЗ</p> <p>1.1. Розробка нової маркетингової стратегії (36)</p> <p>1.2. Розширення ринків збуту своєї продукції за умов належного фінансування (36)</p> <p>1.3. Навчання персоналу (24)</p>
<p>Загрози (T)</p> <p>1) стагнація економіки країни у довготерміновій перспективі (6)</p> <p>2) інфляція (9)</p> <p>3) зниження рівня доходів населення (9)</p> <p>4) уповільнений темп зростання ринку (6)</p> <p>5) імовірність виникнення нових конкурентів, у зв'язку з популярністю галузі (6)</p>	<p>СІЗ</p> <p>1.1. Реалізація нової продукції, яка відповідає стандартам якості (36)</p> <p>1.2. Навчання персоналу (24)</p> <p>1.3. Модернізація обладнання (24)</p> <p>1.4. Надання додаткових послуг (24)</p>	<p>СлЗ</p> <p>1.1. Вивчення та прогнозування зміни смаків споживачів (54)</p> <p>1.2. Використання наявного потенціалу (36)</p> <p>1.3. Диференціація діяльності (24)</p>

Складено автором на основі проведеного дослідження

Загалом незважаючи на численні негативні фактори, вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства позитивний. Зазначимо і те, що негативний вплив ділового оточення цілком компенсується позитивними факторами внутрішнього середовища.

Проаналізувавши системи менеджменту, маркетингу та логістики, що діють на підприємстві, можна зробити однозначний висновок про те, що вони високоефективні, організовані, досягають позитивних фінансових показників на базі поділу всіх виробничих процесів.

Також виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», запропоновані альтернативні рішення, спрямовані на їхнє усунення. Проведений SWOT-аналіз дає можливість виявити та запобігти ризикам, які чекають на підприємство при розширенні його діяльності.

Проведений SWOT-аналіз дав можливість виявити сильні сторони ТОВ «Пухівський вентиляційний завод». Значною перевагою серед конкурентів є наявність власного потужного логістичного центру, який усуває усі проблеми з поставкою товарів та сировини до замовників.

Розвиток експортоорієнтованого виробництва на підприємстві для забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства вимагає пошуку нових шляхів його формування і розвитку. Для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» постає питання про напрямки формування, масштабність і глибину зміни елементів свого потенціалу, адже цілі, а, відповідно, і ступінь активності підприємства є неоднаковими.

На думку всесвітньовідомої консультаційної компанії Ernst&Young [16], майбутнє вимагає, щоб підприємства, для забезпечення своєї успішності, у тому числі й на глобальному ринку, звернулися до чотирьох ключових можливостей, а саме: розуміння клієнта; персонал і культура; наукові дослідження і розробки; операційна і бізнес-гнучкість. Визначено та охарактеризовано так звані драйвери розвитку.

Отже, для того, щоб досягти успіху в сучасному середовищі, підприємства повинні реалізувати стратегію, засновану на розширенні на нових ринках, пошуку нових шляхів для розвитку і реалізації нових підходів до управління талантами, щоб рости швидше, ніж їх місцеві і, все частіше, міжнародні конкуренти. Сучасні виробничі підприємства використовують ці драйвери зростання на крок далі, дозволяючи їм розвиватися з плином часу - прогресуючи, наприклад, від простих контактів до повної залученості клієнтів, від перетворення операційної гнучкості у бізнес-гнучкість, таким чином, створюючи передумови зростання на наступному рівні. Драйвери експортного зростання ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Драйвери зростання ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Драйвери зростання	Необхідні дії	
	На локальному рівні	На глобальному рівні
1	2	3
1. Розуміння клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> – мати в наявності ресурси для виявлення потенційних клієнтів і оцінювання їх незадоволених потреб; – розвивати навички проведення поглиблених досліджень, у тому числі великих етнографічних і якісних польових; - залучати клієнтів і розглядати їх як партнерів і співробітників в процесі змін. 	<ul style="list-style-type: none"> – використовувати аналітичні методи і технології для збору інформації про конкретні ринки і перетворення це в дієве бачення необхідної бізнес-діяльності; – проводити кількісний аналіз і формувати чітке розуміння розмірів ринку та очікуваної поведінки клієнтів; це дозволяє компаніям визначити взаємозв'язки між ринками та отримати економію від масштабу від поглибленого знання про потреби клієнтів.
2. Дослідження та розробки	<ul style="list-style-type: none"> – перемістити більшу частину своїх дослідницьких підрозділів ближче до місць, де знаходяться клієнти – на швидкозростаючі ринки; – розвинути підхід «зворотнього інжинірингу», при якому можливо визначати періоди, починаючи з яких доцільно розробляти абсолютно нові продукти і послуги; – надавати автономію місцевим дослідницьким центрам, щоб приймати власні рішення про те, які проекти виконувати. 	<ul style="list-style-type: none"> – «налаштувати» глобальні інноваційні мережі, які пов'язують дослідницькі центри як розвинутих ринках, так і на тих, що швидко розвиваються, для обміну інтелектуальною власністю; – розробити "платформи технологій", які є актуальними в глобальному масштабі і які можуть бути об'єднані з місцевими компонентами в точці поставки. – приймати рішення про розподіл ресурсів, виділених на дослідження по всьому світу - і переміщати їх з одного

Закінчення Таблиці 2.4

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> – вводити в дію механізми реалізації для нових ідей та досягти осіб, що приймають рішення, незалежно від того, де саме в організації вони знаходяться. 	<p>місця в інше, як тільки виникає необхідність.</p>
3. Персонал і культура	<ul style="list-style-type: none"> – делегувати відповідальність щодо прийняття рішень місцевим командам на швидкозростаючих ринках; – переконатися, що місцеві керівники мають можливість приймати самостійні рішення щодо набору персоналу. – бути здатними розробляти і просувати ідеї щодо нових продуктів або послуг для задоволення місцевих потреб. – встановити відповідальність за місцеві прибутки і збитки і розробити необхідну звітність; – мати можливість встановлювати структуру оплати і винагороди для місцевих команд, щоб вони були мотивованими для оцінювання розмірів та темпів зростання ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> – глобально управляти талантами, таким чином, щоб менеджери проходили ротацию на ключових ринках і отримати досвід у найрізноманітніших бізнес-середовищах. – працювати над формуванням культури і набором цінностей, які є глобальними за масштабом. – формувати глобальне мислення і здатність переносити невизначеність та інтегрувати різні точки зору. – розуміти взаємозалежності між різними регіонами і як рішення, прийняті в одному регіоні, вплинуть на інший.
4. Бізнес-процеси та бізнес-модель	<ul style="list-style-type: none"> – вибирати місцевих партнерів ретельно на кожному етапі ланцюжка створення вартості. – переконатися, що операції є як ефективними, так і такими, що забезпечують можливість знизити затрати і зберегти маржу. – брати до уваги потреби місцевих клієнтів і переконатися, що ціни й інші аспекти бізнес-моделі є адекватними. 	<ul style="list-style-type: none"> – встановити чіткі процедури і правила, включаючи управління ризиками та дотримання рамок, для забезпечення звітності та етичну поведінку на всьому ланцюжку створення вартості. – використати глобальні ланцюжки постачань і системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для оптимізації ланцюжка створення вартості в глобальному масштабі і переконатися, що вони є одночасно ефективними і стійкими. – приймати рішення про те, які аспекти збутової ланцюга призначені для локалізації, а які - для підтримки на глобальному рівні.

Складено автором на основі проведеного дослідження та [16]

Ключем до успішної діяльності підприємства буде поєднання цих локальних і глобальних компонентів для підвищення конкурентоспроможності продуктів і послуг на внутрішніх і місцевих

ринках, але при цьому забезпечуючи можливість підприємствам використовувати ресурси, можливості і масштаби глобальних ринків.

2.2. Оцінка ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» на сьогоднішній день здійснює виробництва вентиляційного обладнання та експортує його до таких країн, як Грузія, Молдова, Румунія, Білорусія. Слід зазначити, що є перспектива експортувати продукцію до таких країн як Казахстан, Туркменістан та Узбекистан, проте на сьогоднішній день експорт до цих країн не здійснюється (Табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Динаміка зміни структури експорту ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» за 2014-2018 рр., у відсотках (%)

Країна-імпортер	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Обладнання:					
Грузія	23,10	24,72	31,43	32,04	31,75
Молдова	22,50	18,97	24,56	25,08	23,91
Румунія	16,43	19,84	20,94	21,01	19,04
Білорусія	37,97	36,47	23,07	21,77	25,30
Казахстан	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
Туркменістан	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
Узбекистан	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
Комплектуючі:					
Грузія	43,20	42,96	44,56	43,98	45,04
Румунія	25,08	24,59	30,01	31,09	33,95
Туреччина	31,72	32,45	25,43	24,93	21,01
Угорщина	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
Чехія	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00
Словаччина	00,00	00,00	00,00	00,00	00,00

Складено автором на основі проведеного дослідження

Як видно з рисунку, ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» також експортує комплектуючі для вентиляційного та холодильного обладнання у такі країни як Грузія, Румунія, Туреччина. В перспективі є можливість експортувати комплектуючі до Угорщини, Чехії та Словаччини. Також можна зазначити, що вдосконалення устаткування та процесу виробництва ці країни можуть також стати імпортерами не тільки комплектуючих, але й обладнання.

На сьогоднішній день структура країн-імпортерів для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» виглядає наступним чином (Рис. 2.1.)

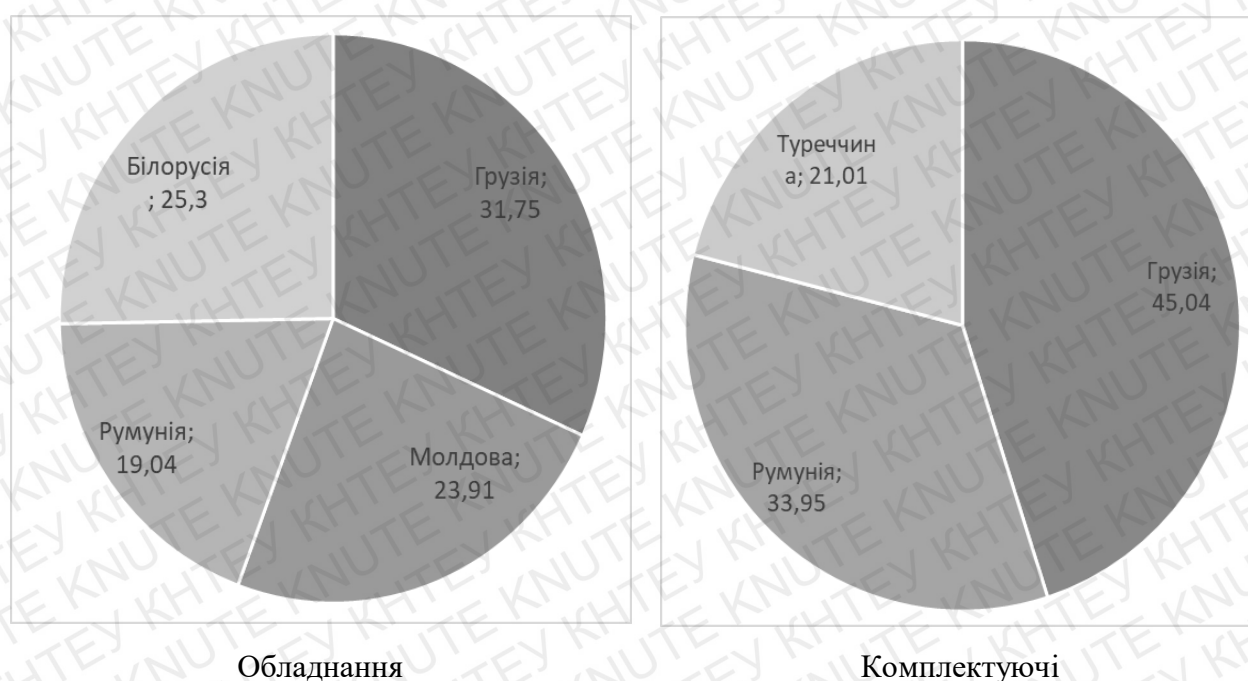


Рис. 2.1. Структура країн-імпортерів ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» станом на 2018р., у %

Складено автором на основі проведеного дослідження

Як видно з рисунку, в категорії експорту обладнання на сьогоднішній день основним імпортером виступає Грузія, Білорусія та Молдова займають приблизно однакову частку, а Румунія дещо поступається обсягами товарів, які туди експортуються. В той же час, Грузія охоплює майже половину експортованих комплектуючих ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»,

Румунія посідає 2-ге місце в даній структурі, а до Туреччини направляється лише п'ята частина експортованих комплектуючих.

На основі цього та відповідно до даних фінансової звітності нами було розраховано показники ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» (Табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Показники ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» за 2014-2018 рр., %

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Економічна ефективність	0,93	0,99	1,03	1,10	1,13
Валютна ефективність	0,86	0,98	1,04	1,12	1,23
Маркетингова ефективність	0,74	0,81	1,01	1,26	1,36
Ефективність зовнішньоторговельного посередництва	0,80	0,86	0,99	1,04	1,15
Ефективність збуту на зовнішніх ринках	0,87	0,95	1,20	1,21	1,25
Ефективність імпорту	0,92	0,97	1,10	1,13	1,17
Ефективність транспортного забезпечення зовнішньоторговельних операцій	0,72	0,91	1,02	1,14	1,16

Складено автором на основі додатку Г,Д

Можемо зробити висновок, що останніми роками показники економічної ефективності, валютної ефективності, маркетингової ефективності, ефективності зовнішньоторговельного посередництва, ефективності збуту на зовнішніх ринках, ефективності імпорту та ефективності транспортного забезпечення зовнішньоторговельних операцій демонструють позитивну динаміку. За деяким показниками зростання спостерігається близько 35%, проте загальна позитивна тенденція є незаперечною. Лише 2014 та 2015 роки демонструють недостатню ефективність, проте такі показники пояснюються, в першу чергу, негативним впливом факторів зовнішнього середовища у цей період.

Фактори, які вплинули найбільшою мірою на виявлені показники ефективності зазначено у Табл. 2.6.

Фактори впливу на показники ефективності експортної діяльності ТОВ
«Пухівський вентиляційний завод»

Фактори	Характеристика
1	2
ВВП	вплив на галузь в цілому, негативний вплив від держави
Політичні фактори	ускладнення експортно-імпортних операцій
Інфляція	ускладнення роботи з постачальниками, подорожчання як комплектуючих, так і готової продукції
Період окупності продукції	значний вплив на прибуток підприємства
Насиченість ринку	наявність великої кількості конкурентів на ринку вентиляційного обладнання
Конкурентоспроможність	наявність сильних сторін порівняно із конкурентами
Платоспроможність	здатність до самофінансування

Складено автором на основі проведеного дослідження

Розглянувши та обґрунтувавши основні критерії ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», варто зазначити також, що недостатня ефективність експортної діяльності на даному підприємстві пов'язана не тільки із негативним впливом зовнішнього середовища, але і з такими факторами, як низький рівень заробітної плати, відсутність системи контролю та моніторингу за процесом навчання та ін.

Висновки до розділу 2

Для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» найбільш впливовими чинниками макросередовища є економічні, які можуть по-різному впливати на вибір підприємством подальшого напрямку розвитку, в тому числі експортноорієнтованого виробництва. Незважаючи на численні негативні фактори, вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства позитивний, а негативний вплив ділового оточення цілком компенсується позитивними факторами внутрішнього середовища.

Для забезпечення успішної діяльності, у тому числі й на глобальному ринку, ми звернулися до чотирьох ключових можливостей, а саме: розуміння

клієнта; персонал і культура; наукові дослідження і розробки; операційна і бізнес-гнучкість. Визначено та охарактеризовано так звані драйвери-детермінанти розвитку. Запорукою успішної діяльності підприємства буде поєднання локальних і глобальних компонентів для підвищення конкурентоспроможності продуктів і послуг на внутрішніх і місцевих ринках, але при цьому забезпечуючи можливість підприємствам використовувати ресурси, можливості і масштаби глобальних ринків.

Під час розгляду та обґрунтування основних критеріїв ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», було узагальнено оптимальні значення кожного з критеріїв, що забезпечують ефективне функціонування всіх елементів системи, за умови мінімальних витрат ресурсів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПУХІВСЬКИЙ ВЕНТИЛЯЦІЙНИЙ ЗАВОД»

3.1. Обґрунтування комплексу заходів щодо підвищення рівня експортоорієнтованого виробництва ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Як показав аналіз діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», є потреба в удосконаленні експортної діяльності, відповідно – розвитку виробничого потенціалу.

Було проведено аналіз стану ресурсів ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», які можуть бути задіяні в експортній діяльності, внутрішніх умов діяльності, здібностей та компетенцій: їх перелік та коротка характеристика наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ресурси, здатності та компетенції ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Складова	Пояснення
1	2
Ресурси підприємства	
Фінансові	У підприємства недостатньо власних коштів для втілення портфеля експортних проектів. Досі підприємство не залучало кредити банків і не має довгострокової кредиторської заборгованості.
Людські	Діяльність вимагає кваліфікованих кадрів, тож більшість працівників підприємства мають спеціальну середню або вищу освіту. Серед високої частки працівників є розуміння необхідності змін, готовність до навчання
Організаційні	Підприємство має надійну репутацію як серед постачальників матеріалів, так і серед замовників. Має імідж занадто бюрократизованого підприємства. Жорстка організаційна структура, централізація
Матеріальні	Підприємство володіє власними великими спорудами промислового призначення, в яких розміщується виробництво. Вагома частина адміністративних приміщень здається в оренду.
Партнерські	Надійні багаторічні відносини. Чиста кредитна історія

Закінчення Таблиці 3.1

1	2
Здатності підприємства	
Бізнес-процеси	Управлінські бізнес-процеси мають дуже низьку ефективність: зайві бізнес-процеси, надмірна бюрократизованість
Культура	Скоріше відсутня. У певної категорії працівників є розуміння, що треба все міняти і є готовність проводити зміни. Проте є досить вагома частка працівників передпенсійного і пенсійного віку, які не бажають нічого міняти
Експертні групи	Відсутні
Програмне забезпечення	Більшість «внутрішніх» процесів в відділах і цехах комп'ютеризовані. Велика ступень використаного програмного забезпечення
Компетенції підприємства	
Інтелектуальна готовність до експортної діяльності	Освічений та кваліфікований персонал. Готовність вчитися
Мотиваційні якості	Моніторинг проблем, з якими стикаються в компанії творчі співробітники Створення (розробка) форм визнання таланту і заслуг новаторів в компанії Політика управління персоналом
Комунікаційні якості	Знання та вміння, досвід роботи з людьми як в частині організації роботи колективу, так і між підприємницькі співробітництво, вміння проводити переговори, листування, тощо.
Активність	Активне залучення в процеси всіх категорій персоналу. Безперервний професійний і особистісний розвиток Здатність працювати в ситуації невизначеності. Проактивність
Особисті якості	Співробітництво і командність. Безперервний професійний і особистісний розвиток. Креативність Орієнтація на довгострокову перспективу

Складено автором на основі проведеного дослідження

Характеристика і короткий опис запропонованих заходів щодо збільшення зони експорту представлено в табл. 3.2. Загальний термін впровадження заходів орієнтовно триватиме 1 рік.

Аналіз поточної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» виявив суттєву недосконалість бізнес-процесів взагалі, і управлінських зокрема: через високий бюрократизм і централізацію існує наявність вагомої кількості зайвих бізнес-операцій, які суттєво збільшують тривалість і зменшують продуктивність бізнес-процесів: дублювання окремих робіт,

витрати часу на зіставлення і зведення різних форм подання інформації, зайві узгодження з непрофільними підрозділами тощо, що, в свою чергу, призвело до наявності роздутого апарату управління. Проект оптимізації бізнес процесів передбачає діагностику наявних бізнес-процесів і їх подальшу оптимізацію.

Таблиця 3.2

Заходи щодо підвищення рівня експортоорієнтованості виробництва ТОВ
«Пухівський вентиляційний завод»

Захід 1	Опис заходу 2
Техніко-технологічна модернізація підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - скороченні часу на формні процеси і приладочні роботи, підвищення продуктивності праці; - мінімізації технічних відходів, зниженні собівартості продукції; - зменшенні ризику виникнення помилок за рахунок автоматизації більшості робочих процесів; - скорочення кількості працівників в порівнянні з аналоговим процесом; - зменшенні площ, яку займає формна ділянка
Конкурентоспроможність підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - формування єдиної політики на підприємстві та забезпечення ефективного використання ресурсів; - підвищення ефективності загального менеджменту підприємства і роботи персоналу; - постійне підвищення професійного рівня і мотивації персоналу; - забезпечення більшої довіри до підприємства з боку замовників та споживачів; - підвищення можливостей адаптації підприємства до ринкових умов, що змінюються; - формування системи підготовки і розвитку персоналу тощо - створення атмосфери довіри і підтримки відкритих взаємин для максимальної участі співробітників в процесах управління якістю
Підвищення екологічної безпеки	<ul style="list-style-type: none"> - запровадження програми «Зелений офіс»; - підвищення енергоефективності
Сертифікація підприємства на відповідність вимогам міжнарод. стандартів	<ul style="list-style-type: none"> -BS OHSAS 18001:2007 - забезпеченість належних умов безпеки праці охорони здоров'я працівників на відповідність -ISO 9001:2015 - рівень якості -ISO 14001:2015 - постійний контроль екологічних аспектів на відповідність до вимог
Оптимізація бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> -Оптимізація бізнес процесів на всіх рівнях – від простих облікових операцій на робочих місцях рядових виконавців до прозорих інтегрованих аналітичних звітів для вищого керівництва
Програма розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> -Програма розвитку персоналу. -Тренінги для персоналу.

Складено автором на основі проведеного дослідження

Одним з ключових елементів активізації експортної діяльності компанії є проект розвитку персоналу ТОВ «Пухівський вентиляційний завод». Як показало дослідження, серед персоналу існує досить значний прошарок працівників, які всіма можливими способами утримуються від можливих змін, та здійснюють опір змінам. Тож головним завданням ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», на початковому етапі, є необхідність подолання свідомого і несвідомого супротиву працівників компанії необхідним змінам; зміна стереотипу мислення та усталеної поведінки.

Вибір конкретних компетенцій, здатностей, ресурсів було здійснено експертно з урахуванням результатів аналізу внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод». Отже, ключовими для підприємства є:

Таблиця 3.3

Ієрархія заходів щодо підвищення рівня експортоорієнтованості виробництва ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Заходи:	Інтегральна оцінка
Оптимізація бізнес процесів	4,7
Програма розвитку персоналу	4
Сертифікація підприємства	3,1
Купівля нового обладнання	2,9
Підвищення екологічної безпеки	0,6

Складено автором на основі проведеного дослідження

У табл. 3.4 знаком «+» відзначені компетенції з достатньою розвиненістю, знаком «-» відзначені компетенції, які розвинені недостатньо.

Таблиця 3.4.

Відповідність компетенцій відібраним заходам ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Компетенції	Ступень важливості компетенції	Ранг компетенції	Ступень розвинутості компетенції
Інтелектуальна готовність до діяльності	4,67	1	-
Мотиваційні якості	3,57	3	+
Комунікаційні якості	2,8	4	+
Активність	4,5	2	-

Особистісні якості	2,58	5	+
--------------------	------	---	---

Складено автором на основі проведеного дослідження

В результаті реалізації заходів щодо збільшення зони експорту (див. Табл.3.2.), прогнозується досягнення наступних показників діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», які наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Прогноз показників господарської діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» після реалізації запропонованих заходів

Показники	1-й етап	2-й етап	3-й етап	4-й етап
	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.	тис.грн.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації	80 075	81 917	87 227	95 103
Собівартість реалізованої продукції	62 500	62 813	65 953	71 229
Валовий прибуток	17 575	19 105	21 274	23 874
Операційний прибуток	75	905	2 374	4 274
Фінансові витрати	7 500	7 200	6 900	6 600
Чистий прибуток	63	754	1 979	3 561
Рентабельність за чистим прибутком, %	0,1	1,2	3,0	5,0
EBIDTA	37 575	37 105	37 274	37 874
Рентабельність за EBIDTA, %	60,1	59,1	56,5	53,2
Коефіцієнт маржинального доходу, %	21,9	23,3	24,4	25,1
Додана вартість	32 400	33 075	34 020	35 100
Додана вартість на 1 грн. реалізованої продукції	0,40	0,40	0,39	0,37

Складено автором на основі проведеного дослідження

Задля оптимізації експортної діяльності підприємства ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» та з метою подолання недоліків, що заважають ефективності реалізації планів підприємства, нами також пропонується комплексна програма змін на підприємстві (Табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Програма змін на ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» на 2020 р.

Заходи	Відповідальний за виконання	Термін	Очікуваний результат
1	2	3	5
Формування ефективної системи оплати праці	Директор	1.01.2020-1.06.2020	Це дозволить підвищити зацікавленість працівників у роботу та позитивним чином вплине на показник плинності кадрів на підприємстві, а також дозволить підвищити загальну продуктивність праці.
Розробка ефективної системи добору, відбору та навчання персоналу	Керівники відділів	1.01.2020-1.06.2020	Створення нової посади «інспектор з кадрів», що дозволить приділити ретельну увагу пошуку кваліфікованих та надійних кадрів, їх ефективному працевлаштуванню та навчанню.
Розробка інвестиційних проектів з поліпшення і оновлення основних фондів	Директор, керівники відділів	1.01.2020-1.03.2020	розширення номенклатури товарів, робіт та послуг із залученням позабюджетних коштів.
Вивчення передового досвіду роботи інших підприємств	Начальник відділу персоналу	1.01.2020-1.03.2020	Дозволить підвищити ефективність змін, що впроваджуються та захистити себе від можливих ризиків в процесі впровадження змін
Розширення каналів збуту товарів та послуг	Директор, керівники відділів	1.01.2020-1.03.2020	Вдосконалення роботи з клієнтами, використання можливостей реклами підприємства
Розробка вдосконаленого та зручного веб-сайту	Директор, керівники відділів	1.01.2020-1.02.2020	Створення системи електронних замовлень основних видів товарів, що в свою чергу, також сприятиме розширенню каналів збуту
Формування сучасного, з новими поглядами, колективу працівників	Керівники відділів	1.01.2020-1.12.2020	Запровадження системи соціально-медичного страхування для працівників, розширення спектру соціально-культурних заходів (екскурсійні програми, корпоративні свята, відвідування театру, виставок), які сприятимуть згуртованості колективу
Зниження витрат на закупівлю товарів	Начальник відділу персоналу	1.01.2020-1.06.2020	Позитивно відобразатиметься на прибутку підприємства
Введення системи цінової дискримінації клієнтів	Керівники відділів	1.01.2020-1.03.2020	Дозволить сформувати базу постійних клієнтів та стимулюватиме потенційних

			клієнтів
Розробка ефективної системи відбору постачальників	Директор, керівники відділів	1.01.2020-1.06.2020	Дозволить і мінімізувати ризики, що виникають в процесі доставки товарів, і знизити витрати на закупівлю товарів для підприємства
Збільшення асортименту товарів, що представлені	Директор, керівники відділів	1.01.2020-1.03.2020	Дозволить залучити нових клієнтів та розширить коло споживачів
Розробка ефективної системи охорони праці персоналу	Керівники відділів	1.01.2020-1.03.2020	Виступає досить вагомим мотиваційним фактором для працівників підприємства та дозволить йому убезпечити себе від надлишкової плинності
Формування надійної системи комунікаційного та інформаційного забезпечення	Керівники відділів	1.01.2020-1.03.2020	В умовах ринкового середовища, коли параметри та елементи зовнішнього середовища можуть швидко змінюватися, своєчасне одержання необхідної інформації часто відіграє вирішальну роль. Як загалом відомо, в умовах ринкової економіки інформація є найважливішим стратегічним ресурсом.

Джерело: складено автором на основі проведеного аналізу

Успішність виконання даної програми залежить від спільної діяльності усіх працівників підприємства, від досконалості виконання своїх функцій і обов'язків під час її реалізації на підприємстві.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Результативність використання експортного потенціалу є визначальним елементом рівня ділової активності підприємства, котра більшою мірою визначає загальну результативність бізнесу. Експортна мета виступає як глобальна стратегія підприємства, як засіб досягнення його більш високих цілей: отримання досить високого прибутку в довгостроковій перспективі, збереження, а потім і підвищення конкурентних можливостей на ринку або в боротьбі за держзамовлення, рішення кризової проблеми і проблеми виживання в цілому. Завдання полягає в тому, щоб перевести

потенціал підприємства з одного стану в інший, більш високе, достатнє для досягнення мети.

Для реалізації програми розвитку експортного потенціалу та оцінювання його результативності важливим є поєднання окремих елементів процесу в цілісну картину. Типовою є ситуація, коли необхідні для цього складові вже є на підприємстві, але впровадження змін, що сприятимуть збільшенню експорту, залишається процесом зі спонтанними і невизначеними характеристиками.

Щодо цілей та стратегії експортного розвитку, то у цьому контексті необхідно визначити, де, коли і яким чином слід впроваджувати зміни. Вибір експортних орієнтирів для виробництва обумовлює напрями інвестування підприємства. Підприємство повинно чітко прогнозувати, які саме проекти забезпечать найбільшу віддачу.

Існує багато різних підходів до оцінювання таких змін, тому чітко сформульована стратегія у цій сфері дозволяє визначити ці напрями і зрозуміти, з якими ресурсами рухатися до мети, інвестуючи необхідні кошти таким чином, щоб ці вкладення окупалися. Для правильного інвестувати, підприємство повинно повною мірою використовувати накопичені ним знання про галузеву специфіку, технології і поведінку клієнтів.

Далі необхідно усунути всі перешкоди, тобто зробити аудит. Для позначення перешкод такого роду часто вживається термін «стереотипи», які властиві будь-якому підприємству. Шаблонне мислення й усталені поведінкові моделі неминуче виникають як наслідок успішного минулого досвіду. Стереотипи стають свого роду правилами - звичні процеси та процедури допомагають підприємству ефективно працювати, домагатися успіху за аналогією з минулими досягненнями і уникати помилок. Характерні для більшості підприємств стереотипи можуть приймати різні форми - від прихильності існуючим бізнес-моделям в умовах очевидно мінливої ринкової ситуації до обмеженого використання інформації із зовнішніх джерел. На думку компанії МакКінсі, стереотипи можуть бути обумовлені та

географічними та культурними особливостями, що впливають на рішення про інвестиції.

Щоб створити фундамент для подальшого розвитку, компанія повинна провести суттєві перетворення. Щоб змінити ситуацію в масштабі всього підприємства, генеральний директор повинен буде постійно брати участь в процесі перетворень.

Вище керівництво несе відповідальність за те, щоб процес впровадження змін отримував необхідну підтримку вже на ранніх етапах, а рішення, що стосуються удосконалення управління, приймалися усвідомлено.

Додатковим фактор успішності експортної діяльності є створення середовища, в якій заохочується різноманіття персоналу. Для успішної розробки програми удосконалення та розширення меж експортної діяльності необхідна участь співробітників самого різного віку, з різними знаннями, поглядами, установками та досвідом.

Необхідна також готовність змінити організаційну структуру і перевести співробітників на нові проекти, оскільки саме ця готовність стимулює співпрацю між різними підрозділами, допомагає спільному пошуку нових ідей і створенню ресурсів, що забезпечують необхідний зростання.

Одним з найважливішим елементом такої моделі є система винагород і заохочень для співробітників, що досягли успіху в розробці та впровадженні змін.

Потенціал підприємства у створенні нового, в нашому випадку, зміцненні експортного потенціалу, залежить від рівня їх виробничих процесів. Якщо цей рівень є далеким від кращих світових стандартів, то підприємства не будуть здатними наблизитися до сучасних технологічних рубежів і навряд чи зміни у таких випадках будуть дійсно ефективними. Іноземні інвестиції можуть бути важливим джерелом трансферу технологій та підвищення загального технологічного рівня виробництва в країні. Хоча

зміни засновані на знаннях, ідеї, які знаходять своє застосування на підприємствах, обов'язково повинні бути створені ними самостійно.

Оцінювання розвитку експортного потенціалу, в тому числі управління ним, та його результативності є важливою складовою системного підходу до активізації експортної діяльності на підприємстві. Хоча різними вченими визначаються окремі показники й індикатори для визначення ефективності впровадження окремих заходів та програм, функціонування системи управління тощо, не представлено загального систематизованого погляду на те, як комплексно оцінити процес розвитку експортного потенціалу та його результативність.

Згідно інформації, отриманої від респондентів МакКінсі, в середньому підприємства використовують для оцінки вісім показників, найбільш популярні з яких представлено у табл.3.7.

Таблиця 3.7.

КРІ для оцінювання результатів впровадження пропонованих заходів, у %

№ з/п	Показники, що вважаються найбільш значущими для оцінювання розвитку	%
1.	Збільшення доходів в результаті впровадження нових продуктів чи послуг	16
2.	Задоволеність клієнтів новими продуктами чи послугами	13
3.	Кількість пропозицій і концепцій, які очікують розгляду	10
4.	Витрати на НДДКР у % до обсягів продажу	8
5.	Частка продажу нових видів продукції чи послуг у загальному обсязі продажу	8
6.	Кількість випущених на ринок нових продуктів чи послуг	8
7.	Коефіцієнт рентабельності інвестицій у нові продукти чи послуги	6
8.	Кількість проектів у сфері НДДКР	6
9.	Кількість працівників, що активно беруть участь у впровадженні	4
10.	Зростання прибутку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг	4
11.	Зміна частки ринку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг	3
12.	Потенціал досягнення цільових показників росту за портфелем нових продуктів чи послуг	3
13.	Чиста додана вартість, що створена за рахунок всього портфелю нових продуктів чи послуг	2

Складено автором на основі [156]

В основі використання систем показників для аналізу діяльності знаходяться три причини: необхідність вибору напрямку для розробок, необхідність ефективного розподілу ресурсів на різноманітні проекти і важливість аналізу і підвищення результативності діяльності підприємства.

Також для сучасних підприємств важливими напрямками аналізу є взаємозв'язок між динамікою ринкової вартості та інвестиціями, а також регулярний моніторинг ефективності та результативності діяльності.

Інструмент формування внутрішнього набору КРІ представлений у Табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Пропоновані КРІ для оцінювання

Складові	Ключові показники результативності (ефективності)
компетенції	<ul style="list-style-type: none"> – Кількість нових ідей, які виникли на підприємстві – Кількість нових ідей, залучених ззовні – Частка працівників, що активно беруть участь у впровадженні змін – Кількість патентів та авторських свідоцтв, отриманих працівниками
здатності	<ul style="list-style-type: none"> – Кількість пропозицій і концепцій, які очікують розгляду на підприємстві – Ринкова капіталізація – Вартість бізнесу – Виручка, прибуток – Коефіцієнт маржинального доходу
ресурси	<ul style="list-style-type: none"> – Задоволеність клієнтів новими продуктами чи послугами – Витрати на дослідження у % до обсягів виручки – Коефіцієнт рентабельності інвестицій у нові продукти чи послуги – Чиста додана вартість, що створена за рахунок всього портфелю нових продуктів чи послуг – Частка нових ідей, які було профінансовано – Коефіцієнт рентабельності; – Частка нематеріальних активів – Знос основних активів – Частка матеріальних витрат у структурі собівартості
проекти	<ul style="list-style-type: none"> – Збільшення виручки в результаті впровадження нових продуктів чи послуг – Частка продажу нових видів продукції чи послуг у загальному обсязі продажу – Кількість випущених на ринок нових продуктів чи послуг – Кількість проектів у сфері НДДКР – Зростання прибутку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг – Зміна частки ринку в результаті впровадження нових продуктів чи послуг

Складено автором на основі [6, 16]

Відповідно до розрахунків, проведених у пункті 2.2, а також пропозицій наведених нами у пункті 3.1., розрахуємо прогноз основних

показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогноз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Показники	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
1. Коефіцієнт покриття	8,45	10,99	14,28	18,56	24,13
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,28	4,95	5,72	6,61	7,65
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,64	1,66	1,68	1,70	1,72
4. Частка оборотних засобів в активах	0,52	0,53	0,54	0,55	0,56
5. Чистий оборотний капітал, тис.грн.	14502,81	18135,16	22677,26	28356,97	35459,21
6. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	20,00	20,10	20,20	20,31	20,41
7. Коефіцієнт завантаженості активів	0,77	0,87	0,99	1,12	1,27
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,15	15,06	16,02	17,05	18,14

Складено автором на основі проведеного дослідження

Також було здійснено прогноз показників ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» на 2019-2023 роки (Табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Прогноз показників ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод»

Показник	Попередні дані	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
економічна ефективність	1,28	1,44	1,63	1,84	2,08
валютна ефективність	1,39	1,57	1,77	2,01	2,27
маркетингова ефективність	1,54	1,74	1,96	2,22	2,51
ефективність зовнішньоторговельного посередництва	1,30	1,47	1,66	1,88	2,12
ефективність збуту на зовнішніх ринках	1,41	1,60	1,80	2,04	2,30
ефективність імпорту	1,32	1,49	1,69	1,91	2,16
ефективність транспортного забезпечення зовнішньоторговельних операцій	1,31	1,48	1,67	1,89	2,14

Складено автором на основі проведеного дослідження

Зазначена динаміка можлива за розширення зони експорту. ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» має можливість експортувати вентиляційне та холодильне обладнання та комплектуючі до нього до країн, що зазначені у Табл. 3.11.

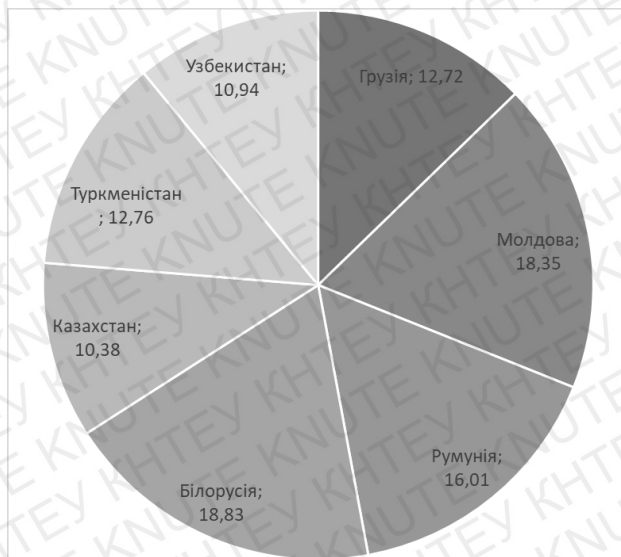
Таблиця 3.11

Прогнозна динаміка структури експорту ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» за 2019-2023 рр., у відсотках (%)

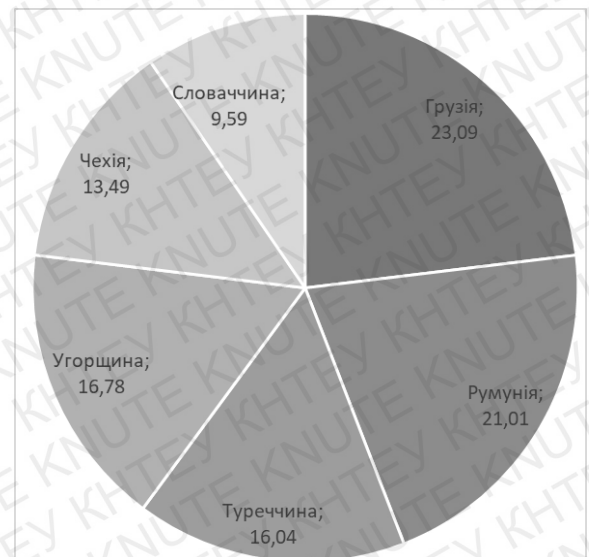
Країна-імпортер	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Обладнання:					
Грузія	22,36	16,49	12,35	12,60	12,72
Молдова	15,81	17,61	17,81	18,17	18,35
Румунія	14,23	15,24	15,54	15,86	16,01
Білорусія	16,28	17,92	18,28	18,64	18,83
Казахстан	8,93	9,16	10,08	10,28	10,38
Туркменістан	11,45	11,26	12,39	12,63	12,76
Узбекистан	10,94	12,32	13,55	11,83	10,94
Комплектуючі:					
Грузія	21,02	22,34	23,49	21,98	23,09
Румунія	19,54	20,14	21,09	20,94	21,01
Туреччина	16,91	17,93	16,74	17,08	16,04
Угорщина	13,02	14,05	15,06	16,79	16,78
Чехія	14,01	12,01	11,34	14,53	13,49
Словаччина	15,50	13,53	12,28	08,68	09,59

Складено автором на основі проведеного дослідження

Відповідно, узагальнена структура країн-імпортерів вентиляційного та холодильного обладнання та комплектуючих до них буде мати наступний вигляд (Рис. 3.1.).



Обладнання



Комплектуючі

Рис. 3.1. Прогноз структури країн-імпортерів ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» на 2020-2023 рр. , у %

Складено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, при розробленні заходів по удосконаленню експортної діяльності на ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» можливий результат, що дозволить підприємству досягти поставлених цілей, зміцнити конкурентну позицію, оптимізувати систему управління експортом та вийти на новий рівень розвитку.

Висновки до розділу 3

Через потребу в удосконаленні експортної діяльності, відповідно – розвитку виробничого потенціалу, було проведено аналіз стану ресурсів ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», які можуть бути задіяні в експортній діяльності, внутрішніх умов діяльності, здібностей та компетенцій та представлено їх перелік та надано коротку характеристику.

Оскільки аналіз поточної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» виявив суттєву недосконалість бізнес-процесів взагалі, і управлінських зокрема: через високий бюрократизм і централізацію існує

наявність вагової кількості зайвих бізнес-операцій, які суттєво збільшують тривалість і зменшують продуктивність бізнес-процесів: дублювання окремих робіт, витрати часу на зіставлення і зведення різних форм подання інформації, зайві узгодження з непрофільними підрозділами тощо, що, в свою чергу, призвело до наявності роздутого апарату управління; було запропоновано проект оптимізації бізнес процесів, що передбачає діагностику наявних бізнес-процесів і їх подальшу оптимізацію.

Оцінювання розвитку експортного потенціалу, в тому числі управління ним, та його результативності є важливою складовою системного підходу до активізації експортної діяльності на підприємстві. Оскільки в науці визначаються окремі показники й індикатори для визначення ефективності впровадження окремих заходів та програм, функціонування системи управління тощо, та не представлено загального систематизованого погляду на те, як комплексно оцінити процес розвитку експортного потенціалу та його результативність, було запропоновано індикатори, що визначають ефективність та надано прогноз показників ефективності діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційних завод» на 2019-2023 роки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Вентиляційне та холодильне обладнання має значний попит у багатьох країнах світу у таких сегментах як торговельно-розважальні комплекси, державні установи, банки та підприємства, медицина, автосалони та спортивні заклади. Вентиляція являє собою складну систему різноманітних агрегатів для обробки, транспортування, подачі і видалення повітря по спеціальних каналах або безпосередньо з приміщень. Промислові вентилятори використовуються в більшості галузей - від сільського господарства до виробництва електроніки і напівпровідників.

Фактором, що вплинув на зниження обсягу власного виробництва продукції та її компонентів країнами Євросоюзу, стало зростання імпорту з країн, що розвиваються, особливо, це стосується стандартизованих металевих деталей серійного виробництва. Проте міжнародний ринок холодильного та вентиляційного обладнання має позитивну тенденцію у розвитку. Головними умовами для цього є технологічний прогрес, зростаючий попит, високий рівень конкуренції та ліберальні бар'єри входу на зарубіжні ринки. Позитивний вплив на прибутковість діяльності компаній має закупівля комплектуючих: елементів устаткування у країн, що розвиваються, адже їх ціна значно нижча, ніж європейських аналогів.

ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» засновано у 2007 році зі статутним капіталом у розмірі 5 000 000 грн. Юридична адреса підприємства - Київська обл., Броварський район, село Пухівка РАДГОСПНА буд. 63. Основним видом діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» є виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування (КВЕД 28.25). Основну питому вагу у широкому асортименті товарів посідають різноманітні вбудовані вентилятори та вентиляційні системи. Крім того, підприємство надає послуги з підключення вентиляційного обладнання, консультації по догляду в процесі використання.

Для ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» найбільш впливовими чинниками макросередовища є економічні, які можуть по-різному впливати на вибір підприємством подальшого напрямку розвитку, в тому числі експортноорієнтованого виробництва. Специфіка продукції ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», яка розрахована на кінцевого споживача, а отже, визначальний вплив на розвиток галузі мають демографічні і соціально-культурні чинники макросередовища. Незважаючи на численні негативні фактори, вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства позитивний, а негативний вплив ділового оточення цілком компенсується позитивними факторами внутрішнього середовища.

Для забезпечення успішної діяльності, у тому числі й на глобальному ринку, ми звернулися до чотирьох ключових можливостей, а саме: розуміння клієнта; персонал і культура; наукові дослідження і розробки; операційна і бізнес-гнучкість. Визначено та охарактеризовано так звані драйвери-детермінанти розвитку. Запорукою успішної діяльності підприємства буде поєднання локальних і глобальних компонентів для підвищення конкурентоспроможності продуктів і послуг на внутрішніх і місцевих ринках, але при цьому забезпечуючи можливість підприємствам використовувати ресурси, можливості і масштаби глобальних ринків.

Через обґрунтування основних критеріїв ефективності експортної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», було узагальнено оптимальні значення кожного з критеріїв, що забезпечують ефективне функціонування всіх елементів системи, за умови мінімальних витрат ресурсів.

Через потребу в удосконаленні експортної діяльності, відповідно – розвитку виробничого потенціалу, було проведено аналіз стану ресурсів ТОВ «Пухівський вентиляційний завод», які можуть бути задіяні в експортній діяльності, внутрішніх умов діяльності, здібностей та компетенцій та представлено їх перелік та надано коротку характеристику.

Оскільки аналіз поточної діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» виявив суттєву недосконалість бізнес-процесів взагалі, і управлінських зокрема: через високий бюрократизм і централізацію існує наявність вагомої кількості зайвих бізнес-операцій, які суттєво збільшують тривалість і зменшують продуктивність бізнес-процесів: дублювання окремих робіт, витрати часу на зіставлення і зведення різних форм подання інформації, зайві узгодження з непрофільними підрозділами тощо, що, в свою чергу, призвело до наявності роздутого апарату управління; було запропоновано проект оптимізації бізнес процесів, що передбачає діагностику наявних бізнес-процесів і їх подальшу оптимізацію.

Оцінювання розвитку експортного потенціалу, в тому числі управління ним, та його результативності є важливою складовою системного підходу до активізації експортної діяльності на підприємстві. Оскільки в науці визначаються окремі показники й індикатори для визначення ефективності впровадження окремих заходів та програм, функціонування системи управління тощо, та не представлено загального систематизованого погляду на те, як комплексно оцінити процес розвитку експортного потенціалу та його результативність, було запропоновано індикатори, що визначають ефективність та надано прогноз показників ефективності діяльності ТОВ «Пухівський вентиляційний завод» на 2019-2023 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Підручник [електронний ресурс]-
http://pidruchniki.ws/14170120/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnis_t_sutnist_vidi_faktori_rozvitku/
2. Рум'янцев А.П., Рум'янцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник .-К.:ЦУЛ,2014 .-377 с.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України
<http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Захарченко В. И. Менеджмент во внешнеэкономической деятельности: Учеб. пособие. — Харьков: ООО “Одиссей”, 2003. — 384 с.
5. Глазкова Г. Як подолати ризики та небезпеки для української економіки при вступі України до СОТ // Молода економіка.- 2003.- грудень.-С. 33- 40.
6. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник .-К.:Знання,2006 .-463 с.-966-346-197-7
7. Єременко О., Тимченко А. Що треба знати про концесію // Бухгалтерія.- 2011 .- 2 серпня.- № 31 (446).
8. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. - К. : Кондор, 2017. - 168с.
9. Закон України “Про Зовнішньоекономічну діяльність” від 16. 04. 91 р. № 959-ХІІ, із змінами і доповненнями. // Все про бухгалтерський облік. - 1999.- 15 березня. - № 24 (327).
10. Закон України “Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті”// Все про бухгалтерський облік.-2001.- 7 травня. - № 42 (588).

- 11.Зеркалов ДВ. Внешнеэкономическая деятельность: энциклопедический словарь. - К. : Дакор ; КНТ, 2013. - 544с. - (Серия "Внешнеэкономическая деятельность").
- 12.Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник/За ред. .Козака Ю.Г., Логвінової Н.С., Сіваченка І.Ю.-2-ге вид., перераб.і доп.- К.:ЦУЛ,2016 .-792 с.-966-364-221-1
- 13.Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів/ І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власик, О.О. Гетьман; За ред. І.В. Багрової.- К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 580 с.
- 14.Зовнішньоекономічна діяльність та митна справа: Збірник нормативних актів / Упорядник М.І. Камлик. - К: Атака, 2014. - 680 с.
15. Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації: Навч. посібн.- 2-ге вид., переробл.- К.: ІВЦ «Видавництво Політехніка», 2004.- 152 с.
- 16.Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. — 3-тє вид., переробл. і допов. — К.: Знання-Прес, 2002. — 384 с.
- 17.Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С., Григор'єв О.Ю., Босак А.О. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посібн.-2-ге вид., перероб. І доп.-К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 608 с.
- 18.Кузьмін О.Є. , Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібн.- 2-вид. доп. І перероб.- Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2013.-352 с.
- 19.Мазаракі А. А. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. — К.: Книга, 2003. — 272 с.
20. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / За ред. О. А. Кириченка. — К.: Знання, 2005. — 93 с.
- 21.Сухарський В. С., Сухарський В. В., Охота В. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика: Навч. посіб. — Тернопіль: Астон, 2005. — 464 с.

22. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посіб. / За ред. А. І. Кредісова; Пер. з рос. Н. Кіт, К. Саражим. — К.: ВІРА-Р, Альтерпрес, 2000. — 448 с.
23. Бобух І. М. Спеціальні економічні зони в Україні: теорія і практика. — К.: Наук. думка, 2004. — 252 с.
24. Буров А. С. Международный маркетинг. — М.: Издат.-торговая корпорация “Дашков и К”, 2004. — 283 с.
25. Васенко В. К. Вільні економічні зони: стратегія розвитку. — Суми: Довкілля, 2004. — 347 с.
26. Вільні економічні зони. Міжнародні аспекти: Пер. з англ. / Наук. ред. перекладу І. Розпутенко. — К.: Дніпро; Основи, 1993. — 447 с. Внешнеторговые сделки. — Сумы: Орион, 1994.
27. Гіл, Чарлз В. Л. Міжнародний бізнес. Конкуренція на глобальному ринку / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. — К.: Вид-во Соломії Павличко; Основи, 2001. — 865 с.
28. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2002. — 172 с.
29. Лисица Н. М., Рогожин В. Д., Юрченко В. В. Международный маркетинг. — Х.: Издат. дом “ИНЖЭК”, 2004. — 174 с.15.
30. Международный менеджмент: Учеб. пособие / Е. М. Азарян,
31. А. А. Шубин, Н. Д. Жукова и др.; Под ред. Е. М. Азарян.— 4-е изд. — К.: НМЦВО МОН Украины, Студцентр, 2005. — 344 с.
32. Основи міжнародної торгівлі: Навч. посіб. / За ред. Ю. Г. Козака, Н. К. Логвинової, К. І. Ржепішевського.— 2-ге вид., переробл. І допов. — К.: Центр навч. л-ри, 2005. — 656 с.
33. Пила В. І., Чмир О. С. Спеціальні (вільні) економічні зони: Теорія та практика: Навч. посіб. — К.: Вид-во Київ. держ. торг.-екон. ун-та, 1998. — 328 с.
34. Пілюшенко В. Л., Смерічевський С. Ф., Борзенков С. В. Міжнародний маркетинг. — Донецьк: ВІК, 2004. — 235 с.

- 35.Рубинская З. Т. Управление внешнеэкономической деятельностью. — М.: Контур, 1998. — 448 с.
- 36.Світовий бізнес: Навч. вид. / Відп. ред. Ф. Ф. Бутинець. — Житомир: ПП “Руть”, 2004. — 498 с.
- 37.Систематизований збірник правових актів: У 3 ч. — К.: Центр “Ін-форм-Екобуд”, 1998. — (Сер. Правове регулювання зовнішньо-економічної діяльності та іноземних інвестицій в Україні).
- 38.Сіваченко І. Ю., Кухарська Н. О., Левицький М. А. Вільні економічні зони: Навч. посіб. — К.: Дакар; Алерта, 2002. — 476 с.
- 39.Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології. — К.: Вид-во КНЕУ, 2004. — 400 с.
40. Чмир О. С. Спеціальні (вільні) економічні зони і території пріоритетного розвитку (науково-методичний аспект)
- 41.Наказ від 5 жовтня 1995 року № 75 “Про затвердження положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)” ”// Все про бухгалтерський облік.- 2011.- 7 травня.- № 42 (588).
- 42.Постанова від 21 червня 1995 р. № 444 “Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень, які передбачають розрахунки в іноземній валюті ”// Все про бухгалтерський облік.-2001.- 7 травня.- № 42 (588).
- 43.Саллі В.І., Трифонова О.В., Швець В.Я. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник.- К.: ВД “Професіонал”, 2003,- 176 с.
- 44.Сухарський В.С., Сухарський В.В., Охота В.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика.: Навч.. Посіб. (курс лекцій).- Тернопіль: Астон, 2005.- 464 с.
- 45.Сухарський В.С. Зовнішньоекономічна діяльність. Організація, технологія, практика, управління- Астон 2006.-528с.
- 46.Сухарський В.С. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Астон 2001.-284с.

47. Сухарський В.С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) –
Тернопіль: Астон, 2004. – 528с
48. Уманців Г. Створення зарубіжних дочірніх фірм // Бухгалтерія.- 2011.-
19 березня. - № 12 (427).

ДОДАТКИ

Стаття

**АНАЛІЗ СВІТОВОГО РИНКУ ХОЛОДИЛЬНОГО ТА
ВЕНТИЛЯЦІЙНОГО ОБЛАДНАННЯ**

У статті досліджується сучасний стан ринку холодильного та вентиляційного обладнання. Визначено основні товари даного сегменту ринку. Проаналізовано роль такої продукції у міжнародній торгівлі. Досліджено товарну та географічну структури міжнародної торгівлі холодильного та вентиляційного обладнання.

This article explores the current state of the market of refrigeration and ventilation equipment. The main products of this segment of the market are determined. The role of products in international trade is analyzed. The role of such products in international trade is analyzed. The commodity and geographic structures of the international trade of refrigeration and ventilation equipment are investigated.

Постановка проблеми. Сучасне людство звикло до сучасних комфортних умов. Одними з таких насправді важливих умов є температурний режим в приміщенні або довготривале зберігання продуктів харчування. Все це нам дає холодильне та вентиляційне обладнання. Його виробництво потребує неабияких матеріальних та трудових затрат, адже задля ефективної роботи обладнання використовуються різні сполучення металів, пластику та передових технологій: електроніки та механізмів. Безсумнівно, міжнародна торгівля даною продукцією є важливим фактором залучення країни в інтеграційні процеси.

Метою статті є дослідження сучасного стану та перспектив розвитку міжнародного ринку холодильного та вентиляційного обладнання. **Об'єктом** дослідження є розвиток міжнародного ринку холодильного та вентиляційного обладнання. **Предметом** дослідження є особливості сучасного стану та перспективи розвитку міжнародного ринку холодильного та вентиляційного обладнання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом вентиляційне та холодильне обладнання має значний попит у багатьох країнах світу у таких сегментах як торговельно-розважальні комплекси, державні установи, банки та підприємства, медицина, автосалони та спортивні заклади. Групи товарів, що потрапляють під класифікацію коду товарної номенклатури 8414 «Повітряні або вакуумні насоси; повітряні або інші газові компресори; витяжні і циркуляційні ковпаки з вентилятором, з фільтром або без; запчастини та компоненти» Комбінованої номенклатури (тарифної та статистичної класифікації, застосовуваної в країнах Європейського союзу) приведені в таблиці 1.

Вентиляція являє собою складну систему різноманітних агрегатів для обробки, транспортування, подачі і видалення повітря по спеціальних каналах або безпосередньо з приміщень. Промислові вентилятори використовуються в більшості галузей - від сільського господарства до виробництва електроніки і напівпровідників. Найбільш поширена класифікація промислових вентиляторів - осьові, відцентрові (або радіальні) і поперечно-потоківі вентилятори. Готове компресорне і вентиляційне обладнання, як правило, складається з одних і тих же типів запчастин - це дрібні металеві деталі, кріплення, металовироби, прокладки, клапани, поршні, глушники і т.п., конфігурація яких

може відрізнятися в залежності від типу готового виробу. Всі деталі та компоненти можна розділити на дві широкі категорії - спеціалізовані і стандартизовані вироби.

Таблиця 1.

Класифікація товарів згідно комбінованої номенклатури Євросоюзу

Код ТН ЗЕД	Найменування групи товарів
8414	Повітряні або вакуумні насоси; повітряні або інші газові компресори; витяжні і циркуляційні ковпаки з вентилятором, з фільтром або без; запчастини та компоненти
841410	Вакуумні насоси
841420	Насоси ручні або ножні пневматичні
841430	Компресори, які використовуються в холодильному обладнанні
841440	Компресори повітряні на колісних шасі, що буксируються
841451	Вентилятори настільні, настінні, підлогові, стельові, для дахів або для вікон з вбудованим електричним двигуном потужністю не більше 125 Вт
841459	Промислові вентилятори інші
841460	Ковпаки або шафи витяжні, з фільтром і без
841480	Повітряні насоси, компресори та вентиляційні ковпаки Інші
841490	Частини повітряних насосів, компресорів, вентиляторів

Джерело[4]

Ринок холодильного та вентиляційного обладнання країн Європейського союзу становить більше 30% від обсягу світового ринку, в 2017 році агрегований обсяг ринку компресорів і повітряних насосів країн ЄС (обсяг внутрішнього виробництва та імпорту за вирахуванням експорту) склав 18,96 млрд. євро. Сумарний обсяг імпорту країн ЄС в 2017 році склав 19,25 млрд. євро. Якщо виключити з цього внутрішній імпорт з інших європейських країн, то обсяг імпорту в 2017 році склав 4,4 млрд. євро. Темп приросту обсягу імпорту в 2017 році в порівнянні з 2016 роком склав 4,63%, в той час як середньорічний темп приросту агрегованого обсягу імпорту холодильного устаткування (8414) країн Євросоюзу за період з 2013 по 2017 роки є більш помірним – 3,17%. У той же час, починаючи з 2017 року, в країнах ЄС спостерігається зниження темпів виробництва власного вентиляційного устаткування.

Зниження темпів зростання виробництва власних компресорів країнами Євросоюзу обумовлено низкою факторів. Перш за все, основною детермінантою попиту на обладнання є обсяг інвестицій в галузях промисловості, що є кінцевими користувачами нового обладнання, компонентів і запчастин. У свою чергу, обсяг інвестицій в конкретних галузях залежить від економічної кон'юнктури і темпів зростання європейської економіки в цілому. Виробництво і експорт холодильного обладнання країнами Євросоюзу показували стабільне зростання аж до 2008 року, коли всі європейські країни, особливо нові члени ЄС, зазнали негативного впливу світової фінансової кризи, і промислові підприємства були змушені заморозити закупівлі нових машин і устаткування. Проте, починаючи з 2010 року, попит на вентиляційне обладнання відновився зважаючи на стабілізацію світової економіки.

Фактором, що вплинув на зниження обсягу власного виробництва продукції та її компонентів країнами Євросоюзу, стало зростання імпорту з країн, що розвиваються, особливо, це стосується стандартизованих металевих деталей серійного виробництва. Японія і Китай займають лідируючі позиції в експорті запчастин і компонентів в країни Євросоюзу: більше половини імпорту з Азії припадає саме на ці країни. Найбільше зростання останніми роками продемонстрував китайський ринок систем холодильного обладнання і систем вентиляції та кондиціювання, перехопивши ініціативу у японських компаній. Його розмір досяг 420000 штук, що становить близько половини світового

попиту. Європейські країни неохоче імпортують готову техніку з-за кордону, тому місцеві компанії наразі активно освоюють цей сегмент. Центр просування імпорту Європейського союзу прогнозує збереження частки імпорту готових виробів з країн, що розвиваються на рівні 16%.

Країни європейського континенту є найбільшими імпортерами холодильного та вентиляційного устаткування, а також запчастин і компонентів, при цьому основний обсяг імпортується Німеччиною, Францією та Нідерландами (табл. 2). У 2015 році обсяг імпорту цих країн склав 65% від агрегованого обсягу імпорту країн Євросоюзу. Обсяг імпорту та аналогічного обладнання Німеччини - найбільшого експортера - в 2015 році склав 3,8 млрд. євро. Другий найбільший імпортер - Франція – імпортував компресори та повітряні насоси на суму 2,3 млрд. євро, що становить 12% від сумарного обсягу імпорту компресорного устаткування країн Європейського союзу.

Німеччина, Італія, Франція, Нідерланди і Великобританія також є найбільшими виробниками холодильного та вентиляційного обладнання в європейському регіоні.

Таблиця 2.

Частка країн в імпорті запчастин і компонентів холодильного та вентиляційного обладнання

Країна	Частка у %
Німеччина	19,63
Іспанія	5,69
Франція	12,12
Нідерланди	9,72
Великобританія	7,98
Бельгія	5,01
Італія	5,31
Інші	34,54

Джерело: [5]

Основні імпортери, Німеччина, Франція і Великобританія, в основному імпортують обладнання з інших країн Євросоюзу: їх частка в загальному обсязі імпорту даної категорії промислових товарів становить 60-70%. Для інших країн, наприклад, Латвії, Литви, Словенії, Угорщини та інших, частка вентиляційного обладнання, що імпортується з інших країн ЄС досягає 80-90%.

Для виробництва і технічного обслуговування обладнання країни-виробники імпортують з країн, що розвиваються металеві деталі. Ключову роль в конкурентній боротьбі на цьому сегменті ринку вентиляційного і холодильного обладнання відіграють цінові фактори конкурентоспроможності. Готові вироби, як правило, складаються з одних і тих же типів запчастин – це дрібні металеві деталі, прокладки, клапани, поршні, глушники і т.п., конфігурація яких може відрізнятись в залежності від типу обладнання. Обсяг імпорту запчастин для компресорів, повітряних насосів та вентиляторів в 2017 році склав 28% від загального обсягу імпорту за статтею 8418 «Повітряні або вакуумні насоси; повітряні або інші газові компресори; витяжні і циркуляційні ковпаки з вентилятором, з фільтром або без; запчастини і компоненти», або 5,4 мільярда євро. При цьому для деяких країн-імпортерів і виробників вентиляційного устаткування ця частка набагато вища: частка обсягу імпорту деталей для обладнання у Франції становить 38%, Данії - 75%, Фінляндії - 67%, Швеції - 68% (рис. 1)

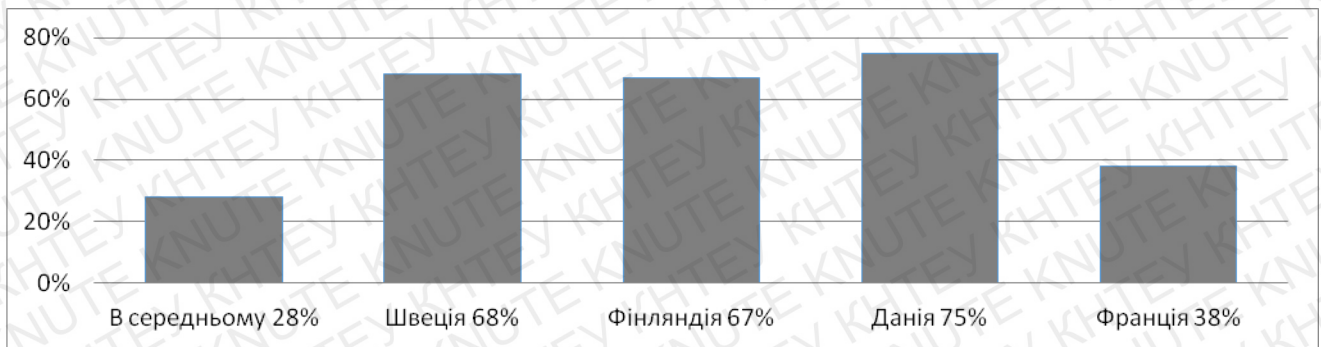


Рис. 1. Частка країни у світовому імпорті запчастин для компресорів, повітряних насосів та вентиляторів у 2017 році, %

Джерело:[3]

Протягом 2011-2017 років обсяг імпорту металевих деталей і компонентів для холодильного устаткування стабільно збільшувався на тлі різкого падіння темпів зростання внутрішнього виробництва. У 2013 році темп приросту обсягу імпорту склав 9%, зважаючи на уповільнення темпів зростання європейської економіки підприємства були змушені скорочувати витрати і шукати постачальників більш дешевих компонентів в інших країнах. У 2014-2015 роках темп приросту обсягу виробництва металевих деталей і компонентів для обладнання склав 6-10%, однак такий ефект обумовлений низькою «базою» 2011-2013 років. Упродовж 2014-2015 років зберігалися помірні темпи зростання обсягу імпорту запчастин 0-1%. Згідно з прогнозом Центру просування імпорту Європейського союзу до 2020 року, обсяг імпорту деталей для компресорів і повітряних насосів продовжить зростати на 0-2% щорічно.

Найбільшим за обсягом ринком компресорного та вентиляційного обладнання є Німеччина, за сумісництвом - найбільший виробник і експортер обладнання на території Європейського союзу. основними торговими партнерами Німеччини є США, Китай, Франція, Італія і Великобританія: агрегований обсяг експорту обладнання з Німеччини в ці країни склав 40% всього експорту холодильного та вентиляційного обладнання. Активне застосування енергозберігаючих технологій і обладнання німецькими компаніями забезпечить на найближчі роки зростання попиту на устаткування, що має відповідну сертифікацію. Незважаючи на великий обсяг попиту, ринок вентиляційного обладнання Німеччини є фрагментованим і високо конкурентним: великі виробники – Wolf, KSB AG, Grohe Holding GmbH, Kaeser Kompressoren GmbH, Wilo SE і Schwing GmbH разом займають близько 10% всього німецького ринка.

Перспективними ринками для імпортерів з країн, що розвиваються за межами Європейського союзу є країни Східної і Центральної Європи - Чехія, Польща, Словаччина, Литва, Латвія та ін. Польща і Чехія, незважаючи на відносно невеликі обсяги ринку, є найбільшими імпортерами холодильного обладнання серед країн Центральної та Східної Європи і займають відповідно 9 і 10 місце по обсягом імпорту компресорів серед країн-членів Європейського союзу (відповідно 4,5% і 3,5% загального обсягу імпорту компресорів і вентиляторів країнами ЄС). У 2016 році країни Центральної і Східної Європи імпортували вентиляційне обладнання на загальну суму 3,4 мільярда євро, що становить 17,9% від загального обсягу європейського імпорту.

У найближчі роки розвиток ринку та вентиляційного обладнання Європейського союзу буде обумовлено екологічними вимогами, в тому числі планованої до прийняття директиви про енергоефективність устаткування і виробництва Європейської Комісії (Ecodesign Directive). важливими драйверами розвитку також є технологічні та економічні чинники.

Незважаючи на процес консолідації, що розвивається на ринку вентиляційного устаткування, європейський ринок залишається високо фрагментованим і високо

конкурентним. Близько 2% усіх європейських виробників мають річний оборот на суму понад 10 мільйонів євро. У загальному випадку, чим більш поширеним є вироблене обладнання, тим вище конкуренція з боку Європейських компаній та інших виробників з країн, що розвиваються, і тим нижча рентабельність для окремо взятих виробників. Виробники кастомізують обладнання або металеві компоненти, витрати на виробництво яких перевищують середній рівень, навпаки, можуть оперувати на низькоконкурентному ринку, особливо, в разі унікального товару або технології. Виробники з країн, що розвиваються мають цінову перевагу над європейськими компаніями: витрати на оплату робочої праці в деяких випадках складають до 50% собівартості готового обладнання. Як правило, висока вартість праці в європейських компаніях компенсується більш високим рівнем продуктивності (ефективності) праці, проте, в країнах, що розвиваються витрати на виробництво аналогічних товарів можуть бути на 30-40% нижче.

Більшість конкуруючих виробників в Європейському союзі зосереджено в Німеччині - це компанії Siemens, MAN Turbo, Aerzen, Renner Kompressoren, BOGE, Kaeser. Багато компаній ЄС мають статус міжнародних і розміщують виробництва в закордонних філіях і дочірніх компаніях, розташованих в країнах, що розвиваються. Основними конкурентами з інших країн, що оперують на європейському ринку, в числі інших є Gardner Denver і Ingersoll-Rand з США, Atlas Copco і Busch з Великобританії, Fusheng і Hanbell з Тайваню, Doosan з Південної Кореї, Hitachi з Японії і Kaishan з Китаю.

Висновки. Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку міжнародного ринку холодильного та вентиляційного обладнання. За дослідженими матеріалами випливає висновок, що міжнародний ринок холодильного та вентиляційного обладнання має позитивну тенденцію у розвитку. Головними умовами для цього є технологічний прогрес, зростаючий попит, високий рівень конкуренції та ліберальні бар'єри входження на зарубіжні ринки. Позитивний вплив на прибутковість діяльності компаній має закупівля комплектуючих: елементів устаткування у країн, що розвиваються, адже їх ціна значно нижча, ніж європейських аналогів.

Лідерами у даній галузі серед азійських країн є Китай і Японія, серед країн Євросоюзу - Німеччина.

Список використаних джерел

1. The portal for statistics [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/>
2. Статистична база даних міжнародної торгівлі ООН (UN ComtradeStatistics) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://comtrade.un.org>
3. Статистична база даних виробників Європейського союзу (European Commission Eurostat Prodcom Statistics by Product) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/prodcom/data/database>
4. Товарна номенклатура зовнішньоекономічної діяльності (84-85) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.alta.ru/tnved/>
5. The Observatory of Economic Complexity . [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://atlas.media.mit.edu/en/>

Робота виконана під науковим керівництвом к.е.н., Карпенко Марини Олександрівни

Фактори макросередовища

№	Фактори	Загроза	Можливість	Варіанти вирішення чи реалізації
1	<i>Політико-правові:</i> - недосконале податкове та митне законодавство	Недобросовісна конкуренція, чорний ринок		
2	<i>Економічні:</i> - прогнозування росту частки населення з середніми і високими доходами, інфляційні процеси		Вихід на більш прибутковий сегмент споживачів	Досконале вивчення потреб споживачів даного класу для оцінки можливості їх задоволення.
3	<i>Демографічні:</i> - велика диференціація населення по доходах (село-місто)	Труднощі із розширенням ринку збуту (регіонального)		Розглянути варіант застосування стратегії цінової диференціації.
4	<i>Соціально-культурні:</i> - певні товари, що є певним показником соціального статусу населення		Зростання попиту	Використовувати даний факт при проведенні рекламної кампанії
	- відносно низька частота користування деякими товарами, оскільки товар не повсякденного попиту	Низький рівень абсолютного потенціалу ринку.	Можливість для збільшення абсолютного потенціалу ринку	Через проведення маркетингових заходів збільшувати частку нових виробів.
	- постійність попиту на деякі групи товарів		Гарантія відносної постійності роботи ринку	Стратегічна концентрація на певному асортименті.
	- низька частота кардинальних змін		Збільшення часу виробничого процесу, що не веде за собою ризик втрати прибутку	
	- поява нових тенденцій	Загроза втрати прибутковості через повільну реакцію на нові тенденції.		Підвищувати оперативність дій по виявленню нових тенденцій та впровадження їх реалізації їх у продукції.

Фактори мікросередовища

№	Фактори	Загроза	Можливість	Варіанти вирішення чи реалізації
1	<i>Споживачі:</i> - низька платіжна спроможність більшості торгових організацій		Банківські пропозиції	Розробляти гнучкі умови оплати; шукати шляхи збільшення оборотності коштів
	- зосередження основної частини потенційних клієнтів в регіонах з високою діловою активністю.		Можливість охоплення більшого внутрішнього ринку та концентрування зусиль на економічно розвинених регіонах.	Ретельне вивчення вимог потенційних клієнтів розвинених регіонів. Вивчення збутового потенціалу підприємства в кожному з регіонів.
2.	<i>Конкуренти:</i> - наявність нелегального імпорту	Існування складних для подолання бар'єрів виходу на внутрішній ринок		Аналіз та виявлення конкурентних переваг продукції нелегального імпорту і розробка відповідної стратегії враховуючи переваги переваги.
	- наявність нелегальних дій вітчизняних виробників	Ускладнення можливості збільшення долі ринку		
	- постійна поява нових малопотужних підприємств	Загроза посилення конкуренції новими видами виробів		Розглядати можливість модернізації виробництва з метою швидкої переорієнтації на випуск нових товарів
	- поступова переорієнтація на внутрішній ринок	Загроза посилення конкуренції з боку приватних підприємств		Проаналізувати конкурентні переваги та недоліки відносно великих конкурентів та розробити відповідну стратегію конкуренції.
3.	<i>Постачальники:</i> - висока якість вітчизняних виробників та закордонних		Збільшення собівартості	Використання для продажу виробів вітчизняних та закордонних виробників для підтримки конкурентоспроможності
4.	<i>Посередники:</i> - постійна поява нових рекламних агенцій, консалтингових центрів, нових засобів розміщення реклами		Можливість для вибору більш ефективної реалізації стратегії просування продукції	Постійний моніторинг ринку додаткових послуг, розробка рекламної кампанії у рамках реалізації стратегії просування
	- наявність пільгових умов для вітчизняних виробників у організацій по створенню маркетингової підтримки.		Накопичу вальна система знижок	Використання пропозицій даних організацій

Профіль середовища

Фактори	Важливість для даної галузі	Важливість для даного підприємства	Спрямованість впливу на дане підприємство (+/-)	Ступінь важливості для даного п-ва
1. МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА				
1. Політичні фактори:				
- нестабільна політична ситуація в країні	3	2	-1	-6
- недостатня державна підтримка	2	2	-1	-4
- розвиток зовнішньоевропейської співробітництва	2	2	+1	+4
2. Соціальні фактори:				
- скорочення чисельності населення	2	1	-1	-2
- зростання темпів урбанізації	2	1	+1	+2
3. Технологічні фактори:				
- потреба в постійній модернізації	3	2	-1	-6
- наявність галузевих технічних стандартів і нормативів	3	2	+1	+6
- стан розвитку інновацій в галузі	2	3	+1	+6
4. Економічні фактори:				
- зростання темпів інфляції	3	3	-1	-9
- зменшення податкового навантаження	3	2	+1	+6
- зростання рівня безробіття	2	2	-1	-4
- зменшення купівельної спроможності населення	3	3	-1	-9
5. Правові фактори:				
- стабільність нормативно-правової бази	2	2	+1	+4
- прийняття законів спрямованих на сприяння розвитку бізнесу	2	1	+1	+2
- свобода підприємницької діяльності	2	1	+1	+2
- дієвість правового захисту підприємницької діяльності та споживачів	3	2	-1	-6
6. Освітні фактори:				
- рівень освіченості населення	2	1	-1	-2
- наявність досвідчених кадрів	3	3	+1	+6
- професійні та ділові навички громадян	2	1	+1	+2
7. Екологічні фактори:				
- рівень технологічного забруднення довкілля	2	1	-1	-2
- програма утилізації відходів	2	2	+1	+4
- рівень суспільного контролю за станом довкілля та якістю товарів	2	2	-1	-4
2. ДІЛОВЕ ОТОЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА				
1. Інтенсивність конкуренції	3	3	-1	-6
2. Відношення споживачів до послуг	3	2	+1	+6
3. Наявність послуг-замінників	2	2	-1	-4
4. Налагодження нових зв'язків з постачальниками	2	1	+1	+2
5. Наявність бар'єрів для входження на ринок	2	2	-1	-4
3. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА				
1. Маркетингові можливості	3	3	+1	+9
2. Фінансові можливості	3	3	-1	-9
3. Виробничі можливості	2	3	+1	+6
4. Відповідність стандартам і наявність сертифікатів	2	3	+1	+6
5. Кваліфікація працівників	3	3	+1	+9
6. Наявність стратегічних досліджень	3	3	+1	+9
7. Відповідність організаційної структури управління потребам підприємства	2	2	+1	+4

Характеристика сильних та слабких сторін

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Маркетинг, Продукція, бренд	Постійне вивчення та аналіз стану ринку, своєї позиції, позиції конкурентів, потреб споживачів; диференціація виробів; підтримка та розвиток іміджу. На підприємстві працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю «Сертифікатів відповідності». Використання потужних маркетингових комунікацій: засоби реклами, промоакції.	Не вся продукція підприємства, що вперше з'являється на полицях магазинів знаходить широкий попит у населення.
Виробництво	Значні виробничі потужності. Вся продукція, що реалізується в магазинах підприємства відповідає стандартам, технічним умовам, що існують на цю продукцію і є абсолютно безпечною для життя і здоров'я споживачів.	
Організація збуту	Потужний власний логістичний центр.	
Інновації	Підприємство забезпечене обладнанням для моніторингу контролю якості та відповідних досліджень. Розробкою технологій та запуском виробництва займаються спеціалісти, які пройшли атестацію та навчання у спеціалізованих центрах. На виробництві застосовують найновітніші технології та лінії виробництва, устаткування.	
Фінанси		Фінансування часто відбувається за рахунок заборгованості
Організація, управління	Чітко сформовані стратегії, високий рівень управління, ефективні засоби контролю, чітко сформована організаційна структура управління	
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки персоналу; досвід діяльності, атестація та навчання спеціалістів у спеціалізованих центрах. Ефективна система стимулювання праці - премії.	