

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія виходу промислового підприємства на ринки ЄС»

(на матеріалах підприємства ТОВ «Афімекс»)

Студента 2 курсу, 7 МЗ групи,
факультету міжнародної торгівлі і права
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини»
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Луганець Ольги
Миколаївна

(підпис студента)

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри
світової економіки

Карпенко Марина
Олександрівна

(підпис керівника)

Гарант освітньо-
Професійної програми,
доктор економічних наук,
професор кафедри світової економіки

Калюжна Наталія
Геннадіївна

(підпис гаранта)

Київ 2020

Анотація

Луганець О. М.

«Стратегія виходу промислового підприємства на ринки ЄС»

Міжнародний бізнес,

КНТЕУ, 2020

Випускна кваліфікаційна робота присвячена розробці стратегії виходу підприємства ТОВ «Афімекс» на зовнішній ринок.

В роботі розглянуті основні стратегії виходу компаній на зовнішній ринок і їх функції. Наведено результати дослідження сучасного стану експорту в Європу.

Аналітична частина присвячена алгоритму виходу компанії на зовнішній ринок і порівнянню.

У другому розділі проаналізовано європейський ринок та діяльність ТОВ «Афімекс».

У третьому розділі розроблено заходи щодо виходу підприємства ТОВ «Афімекс» на європейський ринок.

ANNOTATION

The final qualifying work is devoted to the development of a strategy for the entry of the company LLC "Afimex" on the foreign market.

The main strategies of companies entering the foreign market and their functions are considered in the work. The results of the study of the current state of exports to Europe are presented.

The analytical part is devoted to the algorithm of the company's entry into the foreign market and comparison.

The second section analyzes the activities, history and economic efficiency of sales of Afimex LLC.

In the third section, measures are developed for the entry of Afimex LLC into the European market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК....	7
1.1. Генезис дослідження стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок.	7
1.2 Аналіз фінансово- господарської діяльності ТОВ «Афімекс».....	14
Висновки до першого розділу	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу	26
2.2. Особливості функціонування європейського ринку текстилю	32
Висновки до другого розділу	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «АФІМЕКС» НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК.....	38
3.1 Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на європейський ринок ТОВ «Афімекс».....	38
3.2. Оцінка результативності діяльності ТОВ «Афімекс» за умови реалізації нової стратегії	44
Висновки до третього розділу	50
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

На сьогоднішній день основою стабільного розвитку промислового підприємства в довгостроковому періоді є наявність стратегічного плану дій, складеного на основі врахування очікуваних вимог споживачів щодо якості продукції і передбачуваних обсягів споживання. Сучасний український ринок промислової продукції в значній мірі характеризується недоліком вільних ніш, а також високим рівнем конкуренції з боку як вітчизняних, так і зарубіжних виробників. У зв'язку з цим для українських промислових підприємств, найбільш ефективним і економічно вигідним варіантом досягнення передбачуваних обсягів продажів є вихід на зовнішній ринок. Вступ України до СОТ підсилив прозорість національних кордонів і активне проникнення зарубіжних підприємств на ринок України та українських - за кордон, а також вирівняв умови ведення бізнесу всередині країни для вітчизняних і зарубіжних підприємств.

У той же час, в здійсненні експортних операцій українськими підприємствами-виробниками часто відсутній системний підхід, а експортні угоди носять, в основному, разовий характер і ґрунтуються на тимчасовому попиті з боку споживачів. Відсутність спеціалізованих експортних служб і не значна увага, що надається питання побудови експортної стратегії промислового підприємства, позначається на втраті величезних можливостей для зростання компанії, пов'язаних з участю в міжнародних торговельних відносинах.

Ведення ефективної діяльності, тим більше в іноземній державі, без розробки правильної і зваженої експортної стратегії в сучасних умовах неможливе. Необхідність розробки даної стратегії в західних країнах давно визнана, але на пострадянському просторі, і зокрема в Україні, проблема визнання цієї необхідності суб'єктами господарювання стоїть дуже гостро.

Актуальність теми дослідження. Прагнення збільшити обсяги продажів і підвищити конкурентоспроможність є головним орієнтиром у всіх комерційних структурах. В той же час очевидно, що успіх не відбувається сам

собою. Для досягнення поставлених цілей повинна бути розроблена науково обґрунтована маркетингова програма, частиною якої є стратегія. Тому, перш ніж виходити на новий ринок, підприємство повинно провести ретельний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, оцінити свої можливості і розробити стратегію виходу.

Аналіз рівня розробленості теми. Питанням розробки та обґрунтування стратегії виходу на зовнішні ринки присвятили увагу багато вітчизняних та іноземних науковців та діячів. Серед них можна виділити М. Портера, Ф. Котлера, Т. Співаковську, Л. Антонюк, М. Корж, А. Фітенко-Ткачук, С. Тютюнникова, В. Зіновчук та інших.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність промислового підприємства, орієнтована на міжнародний ринок.

Предметом дослідження є економічні та управлінські відносини, що виникають в процесі формування стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в розробці стратегії виходу на європейський ринок, як основи ефективного розвитку ТОВ «Афімекс».

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено і вирішено наступні завдання:

- провести аналіз генезису дослідження стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Афімекс»;
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу;
- проаналізувати особливості функціонування європейського ринку текстилю;
- обґрунтувати алгоритм стратегії виходу на європейський ринок ТОВ «Афімекс»;

- оцінити результативність діяльності ТОВ «Афімекс» за умови реалізації нової стратегії;
- зробити висновки.

Науково-практична новизна результатів роботи виражається в подальшому розвитку науково-методичних підходів до розробки стратегії виходу підприємства на європейський ринок. Найбільш суттєві результати дослідження, отримані особисто здобувачем представлені положеннями роботи, до яких входить:

- розробка алгоритму виходу підприємства на європейський ринок;
- розробка механізму обґрунтування вибору стратегії виходу підприємства на європейський ринок.

Результати дослідження можуть бути використані керівниками і спеціалістами компанії, що вирішили почати зовнішньоторговельну діяльність.

Методи дослідження. В випускній кваліфікаційній роботі було використано такі методи дослідження: метод аналізу, системний підхід, метод дедукції, систематизації, порівнянь, а також метод класифікації та абстрагування.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Стаття апробована та випущена в збірнику на кафедрі.

Економічна ефективність/значимість роботи полягає в розробці комплексного оціночного механізму для розробки стратегії виходу підприємств на європейський ринок.

У процесі дослідження проводився аналіз поняття та значення зовнішньоекономічної діяльності, дослідження існуючих методів оцінки зовнішнього середовища підприємства та аналіз ризиків виходу на європейський ринок ТОВ «Афімекс».

Структура та обсяг роботи складається з 53 сторінок (без додатків) вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

1.1. Генезис дослідження стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок.

Для сучасної економіки стає нормою, коли підприємства, що раніше орієнтувалися в основному на внутрішній ринок, сміливо виходять на ринки інших країн і неухильно збільшують свою частку експорту і загальної кризової нестабільності. Успішність виходу підприємства на зовнішній ринок забезпечує всебічний стратегічний аналіз міжнародного навколишнього середовища, його основних особливостей і сприятливих чинників. Велике значення тут має стратегічне планування для подальшого успішного освоєння зарубіжних ринків.

Стратегічне планування - це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями, її шансами і потенційними можливостями в області маркетингу [10].

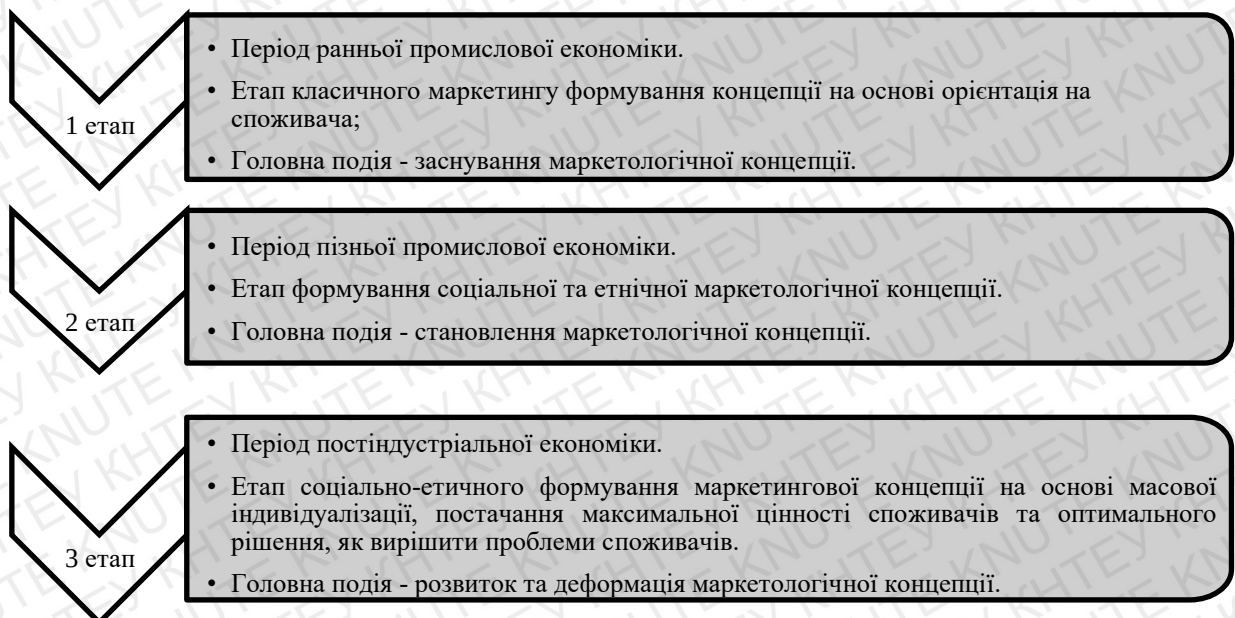


Рис. 1.1 – Генезис розвитку поняття «стратегічний маркетинг»

Джерело: [10]

Перший етап. Маркетинг як наука з'явився в XIX-XX століттях. В 1902 р. перші курси з маркетингу були проведені в університетах США:

Мічиганському університеті Джонсона Е., Беркліському університеті в Каліфорнії від Littman S., Іллінойському університеті Фіска Дж.М.

Котлер Ф. вважає маркетинг американською наукою, що включає різні періоди в історії американської економіки та основні соціальні, економічні та політичні зміни [9]. Дійсно, що теорія маркетингу з'явилася в Сполучених Штатах Америки, і перші лекції з маркетингу читали викладачі американських університетів. Бартельс Р. зазначає, що "економічна теорія вплинула на розвиток маркетингової думки більше, ніж інша суспільна дисципліна" [13], за ідеєю Бартельс Р. зазначає, що маркетингове генетичне походження розумно шукати не в історії американської економіки, а в європейських школах економічної теорії.

2 етап. Після Другої світової війни теорія маркетингу більш глибоко розроблена в США. Ось чому протягом 1950-1970 рр. теорія маркетингу поділяється на кілька шкіл маркетингу.

Наприкінці 1950-х - на початку 1960-х років з'явилася найпрестижніша школа управління маркетингом за моделлю трьох епох: "виробництво", "продаж", "маркетинг", запропоновану Кітом Р. [13]. Американська школа управління маркетингом займає провідне місце у створенні теорії маркетингу і вважається класичним. Це пов'язано з двома ключовими підходами: "маркетинг-мікс" та "маркетинговий менеджмент".

Борден Н. [4] використовував термін "маркетинг-мікс" ("маркетинговий комплекс") у зверненні президента до АМА в 1953 році. Цю ідею він запозичив у роботі J. Kaplton, де маркетолог був представлений як фахівець, який поєднує різні ринкові інструменти впливу на економічні процеси. Борден Н. вважав маркетинговий комплекс наступними дванадцятьма елементами: товарна політика, цінова політика, брендинг, дистрибуційна політика, особисті продажі, рекламна політика, акції на стимулювання збуту, упаковка, демонстрація товару, обслуговування, транспортні та складські операції, аналітична діяльність.

Маккарті Е. Дж. [4] запропонував комплекс "4Р" у роботі "Маркетинг" в 1960 році, заснований на ідеї Н. Бордена.

З етап. Наприкінці ХХ століття представники американської та північної шкіл запропонували кілька концепцій: маркетинг відносин; маркетинг послуг на базі комплексу «7Р»; внутрішній маркетинг.

Ми вважаємо, що хоча теорія маркетингу була сформована у ХІХ-ХХ столітті, це логічне продовження розвитку різних економічних теорій шкіл. Генетичне походження маркетингу досягає ранніх стадій походження капіталізму, активізації відносин товарів і грошей, початкового періоду формування капіталу.

Сучасне розуміння цього поняття дещо змінилося. На думку А.С. Ваганова і Н.А. Шмельова [4], загальна стратегія компанії і її маркетингова стратегія багато в чому збігаються. Маркетинг піклується про потреби споживачів і про здатність компанії задовольняти їх, ці ж умови визначаються місією і завданнями компанії. У стратегічному плануванні компанії використовують багато понять маркетингу і часом буває складно відокремити стратегічне планування від маркетингового.

Ч. Кім і Р. Моборн [6] вводять поняття стратегії цінності. Інновація цінності є наріжним каменем успішної маркетингової стратегії. На думку авторів, сьогодні ефективна стратегія маркетингу замість того, щоб зосереджувати свої зусилля на боротьбі з конкурентами, робить конкуренцію непотрібною. Це відбувається за рахунок стрибка в цінності для покупців і для компаній, які відкривають новий, не охоплений конкуренцією простір ринку.

Згідно з підходом Л.А. Данченко [4], алгоритм створення маркетингової стратегії включає в себе наступні основні етапи:

1. Організація маркетингового аналізу;
2. Формулювання місії компанії;
3. Постановка цілей компанії;
4. Визначення загальної стратегії;
5. Опис інструментів контролю.

Організація маркетингового аналізу передбачає вирішення низки завдань з дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.

Успіх визначається здатністю бути іншим. А також здатністю бути постійно готовим до змін. У цих умовах ключовим інструментом стратегічного управління стає маркетингова стратегія організації.

На практиці деякі компанії називають своє стратегічне планування «стратегічним маркетинговим плануванням».

Оскільки з'явилася теорія маркетингу, спосіб виробництва був змінений, тому логічно припустити, що його періодизацію потрібно адекватно змінити. Наукове значення теорії маркетингу, заснованого на створенні періодизації, дозволить зрозуміти, в якій галузі маркетингову концепцію потрібно інтегрувати. Це основний інструмент для оцінки досягнень вчених, формування орієнтиру для подальшого розвитку маркетингу з урахуванням його ролі в системі економічних наук.

Дослідження існуючих на сьогоднішній день підходів до розуміння маркетингової стратегії дозволило виявити основні структурні компоненти, властиві даному поняттю:

- маркетингова стратегія є інструментом стратегічного менеджменту;
- має на меті формування ефективного комплексу маркетингу;
- має на увазі вибір цільового сегмента і визначення цільових аудиторій;
- передбачає досягнення цілей організації за допомогою пошуку максимально продуктивних маркетингових рішень і активностей.

З урахуванням даних характеристик, в даній роботі пропонується розуміння маркетингової стратегії як комплексу інструментів маркетингу, за допомогою яких формується і реалізується ефективна політика просування товарів і послуг цільовим аудиторіям.

Методичну базу стратегічного маркетингового аналізу становить комплекс аналітичного інструментарію, який на сьогоднішній день знаходить широке застосування в системі стратегічного планування та управління. Даний інструментарій представлений в таблиці 1.1.

Методичні інструменти стратегічного аналізу

№	Назва методичного інструменту	Сутність інструменту
1	Модель Портера	методичний інструмент конкурентного аналізу на основі особливостей конкурентного середовища і рушійних сил в галузі
2	Benchmark	методичний інструмент конкурентного аналізу на основі зіставлення (наприклад, виробничого потенціалу компанії з потенціалом головного конкурента)
3	BCG – matrix	методичний інструмент аналізу портфеля продукції, заснований на врахуванні двох параметрів: частка ринку і швидкість її зростання (Boston Consulting Group Matrix)
4	SWOT – аналіз	методичний інструмент ситуаційного аналізу для оцінки стратегічного положення компанії на основі врахування взаємовпливу зовнішніх і внутрішніх факторів (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - недоліки, слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози)
5	Експертний аналіз	накопичені вміння компанії, важливі для даного ринку і дозволяють їй випереджати своїх конкурентів

Джерело: складено автором на основі [7].

Важливість маркетингової стратегії полягає в тому, що вона вказує основні напрямки розвитку всіх підрозділах фірми:

- в області ринкових цілей (число і види клієнтів, сегмент і частка ринку, обсяг продажів і т.д., конкурентна ситуація);
- у виробничій сфері (певний обсяг виробництва, його умови, ефективні технології і інновації);
- в організаційній сфері (зони роботи з персоналом, які потребують вдосконалення, включення в роботу професійних маркетологів, впровадження системи управління проектами);
- фінансова сфера (обсяги продажів, величина витрат, чистий прибуток, рентабельність продажів, зарплатна політика і т.д.).

Використання стратегій, спрямованих на вихід на міжнародні ринки, має сенс також тоді, коли досвід, репутація і продукція компанії легко можуть бути перенесені на іноземний ринок. Будь-який суб'єкт міжнародного бізнесу, навіть якщо він є досвідченим гравцем ринку, буде продовжувати розширюватися, проникати на іноземні ринки, зростати на них.

Основними причинами для виходу на зарубіжний ринок можуть бути наступні фактори, представлені на рис 1.2.

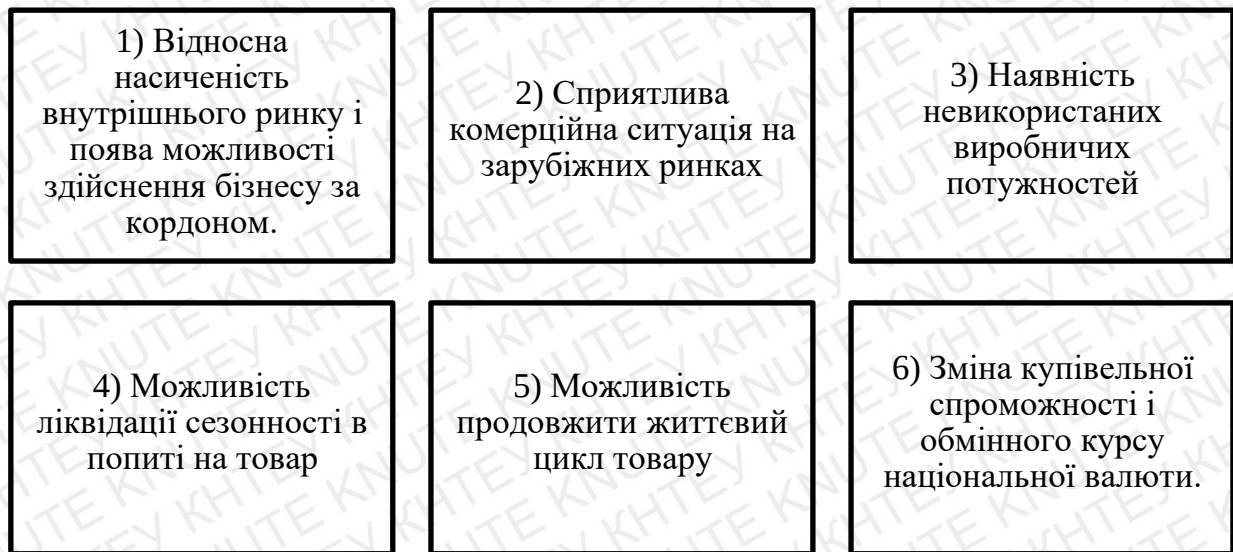


Рис. 1.2 – Основні фактори виходу на зарубіжний ринок компанії

Джерело: [3].

Робота на міжнародному ринку може переслідувати виробничо-економічні та комунікаційні цілі. До економічних можна віднести: забезпечення частки ринку, забезпечення виходу на нові ринки збуту, збільшення обсягів збуту продукції, збільшення ступеня проникнення на вже освоєні підприємством ринки, отримання максимального прибутку, яку неможливо отримати на внутрішньому ринку. Комунікаційні цілі включають в себе підвищення ступеня обізнаності місцевого населення про товари і послуги фірми, формування попиту і стимулювання рішень про покупку товару, формування позитивного іміджу та прихильності товарам і послугам компанії. Розробка стратегії виходу на зарубіжний ринок починається з його попереднього вивчення. У країні, де планується розпочати здійснення діяльності, необхідно вивчити політичну обстановку, рівень державного

регулювання ринку, економічні фактори, соціокультурні чинники, причому останні відіграють далеко не останню роль в ухваленні або неприйнятті товару споживачами. Далі, приймається рішення про доцільність виходу на зарубіжний ринок. Воно ґрунтується на результатах дослідження і цілі фірми.

Прийняв рішення займатися збутом в тій чи іншій країні, фірма вирішує, яким чином вона буде здійснювати свою діяльність. Існують наступні основні стратегії виходу на зарубіжний ринок з точки зору організації виробництва, представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3 – Існуючі стратегії виходу на зовнішні ринки

Джерело: [10].

Експортна діяльність передбачає виробництво товарів і послуг на основному внутрішньому ринку компанії (або в третій країні, регіоні) і продаж цих товарів на цільовому зовнішньому ринку. Якщо компанія вибрала експортний спосіб виходу на нові ринки, вона повинна вирішити, які функції в просуванні товару вона збереже за собою, а які передасть посередникам на зовнішніх ринках. Ступінь делегування повноважень визначає рівень відповідальності і ризиків. Виділяють три можливих напрямки експортної діяльності: прямий, непрямий і спільний експорт.

1.2 Аналіз фінансово - господарської діяльності ТОВ «Афімекс».

ТОВ АФІМЕКС знаходиться в Києві, Україна та займається оптовою торгівлею та промисловою діяльністю. Код ЄДРПОУ – 40511305. Директором ТОВ «Афімекс» є Нестеренко Кирило Сергійович. Середня кількість працівників – 34 людини. Підприємство було сформоване 26 травня 2016 року, засновниками є Аярі Хаммаді Туніс та Нестеренко Кирило Сергійович, уставний фонд становить 2000 грн.

ТОВ «Афімекс» займається оптовою торгівлею та промисловою діяльністю: маркетинг, поставки з Китаю тканини та цифровий друк, а також виробництво тканин.

Відповідно до кожного виду діяльності компанія здійснює діяльність відповідно до таких КВЕДів відповідно до законодавства України:

- 13.20 - Підготування та прядіння текстильних волокон
- 13.30 - Оздоблення текстильних виробів
- 46.49 - Оптова торгівля товарами господарського призначення
- 63.11 - Обробка даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
- 63.99 - Надання інших інформаційних послуг
- 73.11 - Рекламні агентства
- 73.20 - Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

На сьогоднішній день компанія реалізує свою продукцію на ринок України, однак готова розширюватися на інші ринки. Цілями ТОВ «Афімекс» також є підвищення якості та екологічності продукції, збільшення обсягів продажів і створення позитивного іміджу вітчизняного бренду в очах споживачів. Компанія здійснює свою діяльність за моделлю B2B, тобто це продаж товарів або надання послуг, в яких замовниками виступають одні юридичні особи, а постачальниками або підрядниками – інші юридичні особи.

ТОВ «Афімекс» є юридичною особою відповідно до законодавства України, має самостійний баланс, може від свого імені набувати майнові та

особисті немайнові права і нести обов'язки. ТОВ «Афімекс» діє на основі законодавства України і Статуту.

Структура апарату управління представлена на рис. 1.4.

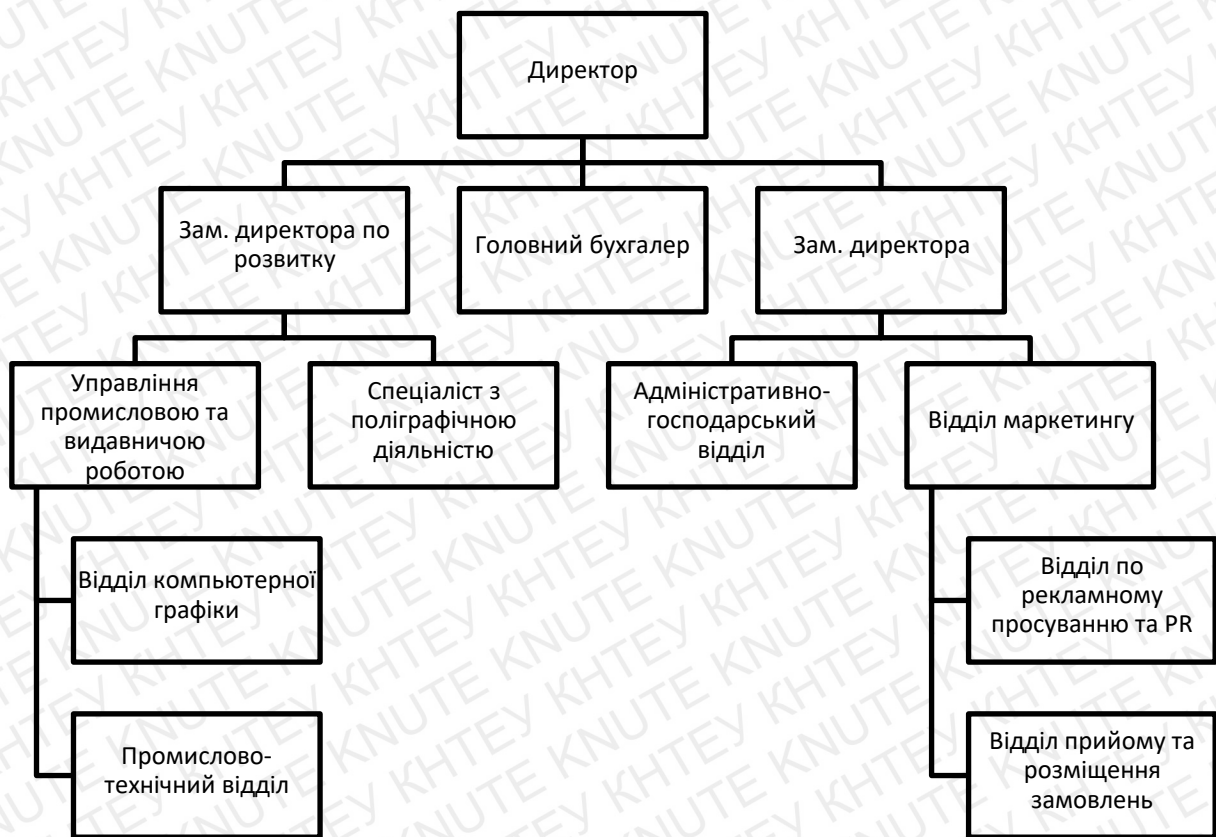


Рис. 1.4 – Організаційна структура управління ТОВ «Афімекс»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Як видно з малюнка 1.4, в ТОВ «Афімекс» використовується лінійно-функціональна структура управління. Управління всією господарською діяльністю ТОВ «Афімекс» здійснює директор. До складу його підлеглих входять заступники, в тому числі – заступник з розвитку, і головний бухгалтер.

Лінійно-функціональна структура управління, що склалася в ТОВ «Афімекс», має цілу низку переваг:

- швидке здійснення дій за розпорядженнями і вказівками, віддається вищим керівництвом;
- раціональне поєднання лінійних і функціональних взаємозв'язків;
- стабільність повноважень і відповідальності за персоналом;
- оперативне прийняття і виконання рішень;
- професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Основний напрямок діяльності ТОВ «Афімекс»:

- надання послуг кольорової і чорно-білої оперативної цифрового друку, таких як: друк візиток, брошур, листівок, буклетів та іншої друкованої продукції середніми тиражами;
- широкоформатний друк;
- виготовлення сувенірної продукції з можливістю персоналізації за технологією ТМТ.

Також, розглянемо основні економічні показники ТОВ «Афімекс» за 2016-2019 р.р.

Таблиця 1.2

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Афімекс» 2016-2019 р.р. тис. грн

Показник	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
					2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2016/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11176	13224	2187	616	2 048	-11 037	-1 571	18,32	-83,46	-71,83
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-9085	-10231	-2600	-3520	-1 146	7 631	2 248	12,61	-74,59	-86,46
Валовий:	6 735	2 443	-	11 569	9 178	-2 443	11 569	-136,3	-100	2701,3
прибуток										
збиток	-	-	413	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2161	367	1643	237	-1 794	1 276	-1 406	-83,02	347,68	-85,58
Адміністративні витрати	-1 607	-1 228	-408	-80	379	820	328	-23,58	-66,78	-80,39
Витрати на збут	-3 187	-2 890	-812	-5	297	2 078	807	-9,32	-71,90	-99,38
Інші операційні витрати	-168	-92	-56	-3	76	36	53	-45,24	-39,13	-94,64

Продовження табл. 1.2

Фінансовий результат від операційної діяльності:	0	0	0	413	0	0	413	0,00	0,00	-
прибуток										
збиток	710	850	46	0	-	-	-	-	-	-
Інші доходи	18	0	910	0	-18	910	-910	-	-	-100,00
Фінансові витрати	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші витрати	-89	-685	-208	0	-596	477	208	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування:	0	0	0	413	0	0	-1 535	96,54	-83,45	62,60
прибуток										
збиток	781	1535	254	0	-	-1 535	-	-	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-61	-68	-83	-74	-7	-15	-59	0,00	0,00	0,00
Чистий фінансовий результат:										
прибуток	0	0	0	339	1 603	0	339	90,38	-78,98	-200,59
збиток	-842	-1603	-337	0						

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Б.

Ми проаналізували фінансові результати ТОВ «Афімекс» за 4 роки (адже підприємству лише 4 роки), і як ми бачимо, фінансова діяльність підприємства, в цілому, покращилася. У 2019 році чистий фінансовий результат зріс на 200,6% у порівнянні з 2018 роком. Чистий дохід від реалізації зменшився на 71,83%, внаслідок зменшення обсягів реалізації товарів. З 2016 до 2018 року на підприємстві був період окупності підприємства, саме тому чисті фінансові результати були в збитку, а в 2019 році отримало прибуток.

Активи підприємства і їх структура вивчаються з погляду як їх участі у виробництві, так і оцінки їх ліквідності. Спочатку визначається участь у виробничому циклі основних фондів, нематеріальних активів, виробничих

запасів і витрат, грошових коштів. При цьому уточнюється наявність найбільш ліквідних активів підприємства: грошових коштів на рахівницях, а також короткострокових цінних паперів і найменш ліквідних активів - основних фондів, які знаходяться на балансі підприємства, і інших необоротних активів. При аналізі першого розділу активу балансу необхідно також звернути увагу на тенденцію зміни таких його статей, як незавершене будівництво, відстрочені податкові активи, оскільки ці активи не беруть участі у виробничому обороті і за певних умов збільшення їх частки може негативно впливати на результативність фінансової і господарської діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Аналіз необоротних активів підприємства

Стаття	Рік				Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
I. Необоротні активи										
Нематеріальні активи:	7	5	2	1	-2	-3	-1	-28,57	-60,00	-50,00
первісна вартість	41	41	8	8	0	-33	0	0,00	-80,49	0,00
накопичена амортизація	34	36	6	7	2	-30	1	5,88	-83,33	16,67
Незавершені капітальні інвестиції	8470	1570	1570	1839	-6900	0	269	-81,46	0,00	17,13
Основні засоби:	172	7007	6929	6914	6835	-78	-15	3973,84	-1,11	-0,22
первісна вартість	2057	8988	7486	7486	6931	-1502	0	336,95	-16,71	0,00
знос	1885	1981	557	572	96	-1424	15	5,09	-71,88	2,69
Усього за розділом I	8649	8582	8501	8754	-67	-81	253	-0,77	-0,94	2,98

Джерело: складено автором на основі Додатку А.

Як ми бачимо з таблиці 1.3 сума необоротних активів виросла на 3%. Нематеріальні активи зменшилися у 7 разів, так само як незавершені

капітальні інвестиції. Сума основних засобів зросла у 4,6 разів, що є вкрай позитивним значенням.

Таблиця 1.4

Аналіз оборотних активів підприємства

Стаття	2016	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення, тис. грн			Відносне відхилення, %		
					2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
II. Оборотні активи										
Запаси		896	362	74	896	-534	-288		-59,60	-79,56
Виробничі запаси	73	64	53	60	-9	-11	7	-12,33	-17,19	13,21
Готова продукція	2	72	111	8	70	39	-103	3500,00	54,17	-92,79
Товари	1169	760	198	6	-409	-562	-192	-34,99	-73,95	-96,97
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	378	207	32	10	-171	-175	-22	-45,24	-84,54	-68,75
з бюджетом	0	1	0	43	1	-1	43		-100	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1335	1538	1052	1968	203	-486	916	15,21	-31,60	87,07
Поточні фінансові інвестиції	2	0	0	0	-2	0	0	-100,00	-	-
Гроші та їх еквіваленти	212	436	0	7	224	-436	7	105,66	-100,	-
Готівка	2	13	0	0	11	-13	0	550,00	-100,	-
Рахунки в банках	0	0	0	0	0	0	0			
Витрати майбутніх періодів	2290	2295	2293	2293	5	-2	0	0,22	-0,09	0,00
Інші оборотні активи	15	29	1	0	14	-28	-1	93,33	-96,55	-100
Усього за розділом II	3168	5402	3740	4396	2234	-1662	656	70,52	-30,77	17,54
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	0	0	0	0	0			
Баланс	14125	13984	12241	13150	-141	-1743	909	-1,00	-12,46	7,43

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А.

ТОВ «Афімекс» необхідно переглянути систему розрахунків зі своїми клієнтами, які затримують оплату товарів підприємства. Накопичення дебіторської заборгованості ніяк не впливає на розвиток підприємства, оскільки підприємство фактично не отримує коштів на свої рахунки. Постійний ріст дебіторської заборгованості також може свідчити про неплатоспроможність клієнтів підприємства, тому в перспективі керівництву

ТОВ «Афімекс» може знадобитися пошук нових партнерів і відмови від надання товарних кредитів.

Наступним етапом аналізу господарської діяльності ТОВ «Афімекс» буде аналіз пасивів підприємства за 2016-2019рр., щоб прослідкувати які пасиви мають найбільшу часту з усього обсягу.

Таблиця 1.5

Аналіз пасивів ТОВ «Афімекс» 2016-2019 р.р.

Пасив	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	148	148	148	148	0	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-884	-2487	-2824	-2485	-1603	-337	339	181,33	13,55	-12,00
Усього за розділом I	-736	-2339	-2676	-2337	-1603	-337	339	217,8	14,41	-12,7

Джерело: [Додаток А].

Негативним явищем є зменшення власного капіталу у структурі балансу за рахунок збільшення непокритого збитку.

Таблиця 1.6

Аналіз пасивів ТОВ «Афімекс» 2016-2019 р.р.

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Інші довгострокові зобов'язання	9387	13501	14736	14566	4114	1235	-170	43,83	9,15	-1,15
Усього за розділом II	9387	13501	14736	14566	4114	1235	-170	43,83	9,15	-1,15
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					0	0	0			
Поточна кредиторська заборгованість:	0	0	0	0	0	0	0			
за товари, роботи, послуги	712	1429	3	3	717	1426	0	100,7	99,79	0,00

Продовження табл. 1.6

за розрахунками з бюджетом	60	27	22	5	-33	-5	-17	-55	-	18,52	-77,27
за у тому числі з податку на прибуток	0	6	16	4	6	10	-12	0	166,7	-75,00	
за розрахунками зі страхування	58	0	0	1	-58	0	1	-100			
за розрахунками з оплати праці	234	231	0	1	-3	-231	1	-1,28	-100		
Інші поточні зобов'язання	4410	1135	156	911	-	3275	-979	755	-	74,26	86,26
Усього за розділом III	5474	2822	181	921	-	2652	2641	740	-48,5	-93,6	408,84
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0	0	0	0				
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0	0	0	0	0	0				
Баланс	14125	13984	12241	13150	-141	1743	909	-1,00	-	12,46	7,43

Джерело: [Додаток А].

Проаналізувавши пасиви ТОВ «Афімекс» за 2016-2019 рр., можна стверджувати, що у підприємства існують проблеми із заборгованістю перед працівниками. Хоча з 2018 р. кредиторська заборгованість з оплати праці була погашена.

Помітна тенденція погашення боргу перед працівниками, але коштів доки не вистачає для повної нівеляції своїх кредитних зобов'язань. Загалом у підприємства наявні проблеми з виплатою кредитів, вартість яких з кожним роком зростає. За 2016-2019 роки ТОВ «Афімекс» збільшила кількість банківських кредитів, що може негативно посприяти вирішенню проблем із заборгованістю. Насамперед, це пов'язано з існуючими дебіторськими заборгованостями. Через недоотримання коштів підприємство не має достатніх ресурсів для фінансування своєї діяльності.

Аналіз ділової активності ТОВ «Афімекс» 2016-2019 р.р.

Показник	Період				Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/2018
Коефіцієнт оборотності запасів	-	-11,4	-7,18	-4,76	-	4,24	2,43
Оборот дебіторської заборгованості	6,52	7,60	2,02	0,31	1,08	-5,59	-1,71
Оборот кредиторської заборгованості	-0,61	-0,63	-0,17	-0,02	-0,02	0,45	0,15

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б.

Зниження оборотності спостерігається, в тому числі, і по дебіторської та кредиторської заборгованостям. Даний факт пояснюється їх значним зростанням. Оскільки, тривалість обороту дебіторської заборгованості є значно нижчою за тривалість обороту кредиторської заборгованості, підприємство користується коштами кредиторів безкоштовно значно довше, ніж це дозволяє робити своїм дебіторам, що вказує на ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Також, потрібно зазначити, що, незважаючи на негативні значення показників – ТОВ «Афімекс» - це молода компанія, тому дані показники є нормальними для даного етапу його розвитку [14, с. 278].

Таблиця 1.8

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Афімекс» 2016-2019 р.р.

Показник	Період				Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт грошової платоспроможності (абсолютної ліквідності)	0,04	0,15	0,00	0,01	0,12	-0,15	0,01
Коефіцієнт розрахункової платоспроможності (покриття)	0,579	1,914	20,6	4,77	1,34	18,75	-15,89
Коефіцієнт ліквідної платоспроможності	0,37	0,47	0,40	0,43	0,10	-0,07	0,02
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,59	1,94	20,9	4,84	1,34	19,02	-16,12

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б.

Проаналізувавши показники ліквідності ТОВ «Афімекс» за 2016-2019 р.р., слід відмітити, що динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності досить нестабільна, у 2017 році він виріс на 0,12, у 2017 році – впав на 0,15, та у 2019 році виріс на 0,1. З коефіцієнтом покриття ТОВ «Афімекс» за 2016-2019 р.р. така ж ситуація, як і з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, хоча він все одно знаходиться в нормативному значенні – 4,77 у 2019 році, нормативне значення більше одиниці.

Критичний рівень ліквідності є важливим показником, який говорить про збереження активів до короткострокових (поточних зобов'язань). На відміну від нинішньої кількості можливостей на складі активізуються наднормова кількість запасів. Нормативне значення індикатора знаходиться в діапазоні 0,5-1 і вище має значення 0,59-20,9, що є нормативним.

Провівши аналіз ліквідності ТОВ «Афімекс» за 2016-2019 рр. слід відзначити, що підприємство є ліквідним протягом всього періоду аналізу, що вказує на можливість задоволення за рахунок наявного майна всіх вимог кредиторів.

Таблиця 1.9

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Афімекс» 2016-2019 р.р.

Показник	Період				Абсолютне відхилення		
	2016	2017	2018	2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/2018
Коефіцієнт рентабельності активів	-5,96	-11,5	-2,75	2,58	-5,50	8,71	5,33
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,14	0,69	0,13	-0,15	-0,46	-0,56	-0,27
Коефіцієнт рентабельності продукції	-7,53	-12,1	-15,4	55,03	-4,59	-3,29	70,44

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б.

На основі проведеного аналізу рентабельності ТОВ «Афімекс» можна зробити висновок, що підприємство є досить прибутковим, про що свідчить позитивне значення показника рентабельності продукції. Рентабельність продукції є одним з найважливіших показників ефективності діяльності

компанії. Він показує, яку суму чистого прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції [20].

Показник рентабельності продукції характеризує найважливіший аспект діяльності компанії – реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Саме по цьому показнику спостерігається тенденція зростання. Так у 2019 р., порівняно з попереднім роком, рентабельність продажів зросла на 70%. Якщо врахувати, що ТОВ «Афімекс» є поки що невеликим підприємством зі значними обсягами продажів, ці 70% відчутно впливають на прибуток від основної діяльності в цілому.

Проте, варто відзначити, що спостерігається зниження показнику рентабельності власного капіталу. Це означає, що підприємство не досить ефективно розпоряджається коштами акціонерів і втрачає свою інвестиційну привабливість.

Висновки до першого розділу

Ми розглянули основні стратегії виходу українського підприємства на європейський ринок. Розвиток процесів глобалізації в сучасному світі змушує компанії дивитися на міжнародний ринок, як на майбутнє поле своєї діяльності. Успіху на міжнародному ринку можна домогтися, використовуючи стратегії адаптації до кожного національного ринку. Стандартизація веде до низьких витрат виробництва, але може принести величезних збитків, якщо товар не буде користуватися попитом. Надмірний наголос на модифікацію продукції викликає зниження прибутку в порівнянні з обсягом прибутку на ринку країни, де проводиться товар.

Найбільш прогресивним підходом до проникнення на міжнародний ринок можна назвати такий підхід, коли при збереженні загальної тенденції просування, загальних характеристик товару компанія виробник модифікує свою продукцію під кожен національний ринок з урахуванням місцевих особливостей. Досягти ефекту від такої стратегії можна, наймаючи працівників для розробки адаптаційних змін в товарі, методи просування або розподілу з країн, де буде здійснюватися збут продукції

Також, важливість прямого інвестування полягає в тому, що здійснюючи його, фірма зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями і, отже, може розробляти такі політичні установки в області виробництва і маркетингу, які будуть відповідати її довгостроковим завданням у міжнародному масштабі.

Проаналізувавши динаміку фінансових результатів, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, показники ділової активності та показники рентабельності, ми можемо сказати, що всі показники ТОВ «Афімекс» у 2019 році мають своє нормативне значення, таким чином, це говорить нам про те, що компанія не має проблем зі своїм грошовим потоком та балансом. У 2017 році виникла криза, коли всі показники були негативними, а компанія мала багато проблем, але ситуація покращилася.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу

Зовнішнє середовище є основним постачальником необхідних ресурсів, що забезпечують діяльність компанії. До цих ресурсів можна віднести: інформацію, людські ресурси, грошові ресурси. Компанія знаходиться в постійному тісному зв'язку з макросередовищем: отримуючи ряд ресурсів із зовні, компанія віддає свою продукцію, послуги назад. Даний взаємозв'язок є джерелом для розвитку і існування компанії.

Фактори зовнішнього середовища можуть вплинути на компанію по-різному. Одні є передумовами розвитку і зміцнення компанії. Інші, навпаки, несуть небезпеку і загрозу для нормального існування компанії.

Не секрет, що Європейський Союз – це пріоритетний і перспективний партнер для України, це положення закріплено в Конституції України, статтею 102 [1].

Найбільш відомим методом аналізу макросередовища є PESTL-аналіз. Проведемо PEST-аналіз експертним шляхом. Завдання експертів полягає в оцінці ступеня впливу та ймовірності впливу різних факторів зовнішнього середовища на компанію. Основні фактори зовнішнього середовища, які впливають на компанію, традиційно діляться на політичні, економічні, соціально-демографічні та технологічні.

Отож, аналіз європейського ринку буде складатися з PESTL-аналізу. Виділення найважливіших складових даних факторів і оцінка їх впливу на досліджувану компанію ТОВ «Афімекс» приведена в табл. 2.1.

PESTL – аналіз макросередовища ТОВ «АФІМЕКС»

№	Фактори	Коротка характеристика
1	Політичні	1. Зміна кон'юнктури ринку. 2. Активізація процесів євронтеграції. 3. Жорсткі вимоги міжнародних організацій до виділення фінансових коштів. 4. Низький рівень зацікавленості зарубіжних інвесторів вкладати капітал в розвиток вітчизняних підприємств; 5. Ускладнення політичної ситуації всередині Євросоюзу 6. Покращення взаємин з Україною
2	Економічні	1. Спад в економіці, криза. 2. Збільшення рівня безробіття 3. Збільшення вартості кредитних ресурсів, обмежений доступ підприємств малого і середнього бізнесу на ринок кредитного капіталу 4. Ріст рівня інфляції.
3	Соціально-культурні	1. Зменшення чисельності населення, його планомірне старіння. 2. Високий відсоток населення з вищою освітою, дефіцит робочих спеціальностей на ринку праці. 3. Високий рівень міграції населення. 4. Невисока ступінь довіри до українського виробника, традиційні переваги у виборі аналогічної продукції зарубіжних компаній-виробників.
4	Технологічні	Не визначаємо.
5	Законодавчі	1. Оформлення товарів у режимі «імпорт» до Європи.

Джерело: складено автором на основі [20,15].

Як ми бачимо з таблиці 2.1. –технологічний фактор не був досліджений, адже ми вважаємо, що для ринку текстилю технологічний рівень знаходиться на одному рівні, саме тому ми не визначаємо його.

Для даної компанії можна, і навіть потрібно, запровадити стратегію інтенсивного росту з глибоким проникненням на існуючі ринки і розширення їх кордонів, тобто вихід на європейський ринок стає стратегічно важливим питанням для збереження та укріплення позицій на ринку.

Далі, нам необхідно проаналізувати вибір приймаючої країни для підприємства ТОВ «Афімекс» з точки зору мінімізації ризиків міжнародної підприємницької діяльності. В якості підґрунтя для вибору країни ми будемо використовувати позиції країн у поширених рейтингових системах: індекс глобальної конкурентоспроможності, індекс економічної свободи, індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі та індекс легкості бізнесу.

Для розробки конкретних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Афімекс» в першу чергу визначимо цільові ринки для підприємства по найбільш значущим критеріям оцінки, які будуть передбачати наявність найбільшого потенціалу розвитку на ринку і найменші ризики входу і роботи на даному ринку.

З метою вибору оптимальної приймаючої країни необхідно здійснити ранжування потенційних приймаючих країн за агрегованим показником, що дозволяє оцінити сприятливість національного середовища для здійснення міжнародної економічної діяльності за окремими його складовими. Структура агрегованого показника стану бізнес-середовища країни представлена в Додатку В.

Далі нам потрібно провести розрахунки та визначити рейтинг країни та агрегований показник стану бізнес середовища країн, на основі якого ми будемо приймати рішення щодо вибору країни. Розрахунки представлені в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Рейтинг країн за індексами конкурентоспроможності та їх окремими складовими на 2019 рік

Індекси/Країни	Італія	Польща	Румунія
1.макроекономічна стабільність	3,7	5,4	3,1
2.розмір ринку	6,6	6,3	2,5
3.монетарна свобода	3,9	3,9	4,5
1. доступ до внутрішнього ринку	4,9	5,4	5,5
2. доступ на зовнішні ринки	4,5	5,9	4,0

3. ефективність ринку товарів	5,8	5,3	3,3
4. фіскальна свобода	3,4	3,6	4,7
1. ефективність урядової політики	3,8	3,1	2,8
2. етика та корупція	4	4,4	2,5
3. зловживання впливом	3,7	3,5	2,0
4. приватні інститути	3,4	5	2,6
5. ефективність і прозорість прикордонного управління	6	6,1	4,3
6. право власності	4,2	5	4,7
1. діловий клімат	4	5	3,2
2. конкурентоспроможність	6,1	4,9	2,3
3. реєстрація підприємства	3,3	2,3	6,4
4. реєстрація власності	6	3,6	6,1
5. оподаткування	2,3	4,1	5, 9
6. написання контрактів	2,6	4,9	2,4
1. розвиненість фінансового ринку	2,4	5	2,2
2. отримання кредитів	2,6	5,6	6,7
3. захист інвесторів	5,1	5,1	5,6
4. свобода інвестицій	4	3,8	5,0
1. наявність та якість транспортної інфраструктури	6,2	5,2	3, 0
2. наявність та якість транспортного сервісу	5,7	5,6	3,5
3. наявність та використання ІКТ	5,8	5,3	4,2
4. інфраструктура електрики та телефонії	6,1	5,7	4,3
5. рівень технологічного розвитку	5,4	5,2	4,4
6. Інноваційний потенціал	5,7	4,8	2,5
1. ефективність ринка праці	2,7	4,1	3,2
2. вища освіта та профпідготовка	5,4	5,5	3,5
3. свобода праці	5,1	4,7	5,6

Джерело :розраховано автором на основі Додатку В.

Отже, на основі проведеного аналізу, можемо сказати, що найефективніше було б розвивати дочірню компанію у Польщі.

Також, для нас є важливим визначити, що структура зовнішньоекономічної діяльності не є географічно диверсифікованою, адже знаходиться в одному регіоні. Після проведеного аналізу – тепер нам потрібно буде вивести загальний індекс, щоб визначити агрегований показник стану бізнес-середовища країн, який розраховується за формулою:

$$I = \frac{1}{N} *_{i=1}^N \frac{1}{M_i} *_{j=1}^{M_i} k_{ij}, \quad (1)$$

Джерело: [8].

де I – агрегований показник стану бізнес-середовища приймаючої країни;

N – кількість складових бізнес середовища країни;

k_{ij} – оцінка j-го індикатору i-тої складової бізнес-середовища країни ($j=1, M_i$);

M_i – кількість індикаторів оцінювання стану i-тої складової бізнес-середовища країни.

З урахуванням того, що методики формування індексів відрізняються системою оцінювання, для співставлення результатів та розрахунку агрегованого показника пропонується враховувати наступні рекомендації (Додаток В). Ранжування країн за агрегованими показниками проводиться шляхом порівняння оцінок, що знаходяться в діапазоні від 1 (min) до 7 (max). Отримані результати оцінки сприятливості бізнес-середовища потенційних закордонних ринків збуту необхідно додатково обґрунтувати. Висновки щодо вибору оптимальної приймаючої країни мають бути підтверджені з використанням інформації та статистичних даних щодо сучасних тенденцій зовнішньоторговельних відносин, актуального стану політичних, соціально-

економічних та галузевих факторів в приймаючій країні, аналізу ринкової кон'юнктури.

$$I_{\text{Італія}} = 4,48$$

$$I_{\text{Польща}} = 4,79$$

$$I_{\text{Румунія}} = 3,97$$

Отже, порівнюючи Італію, Польщу та Румунію за агрегованим показником бізнес-середовища, ми дійшли висновку, що найкраще співпрацювати з польськими контрагентами.

ТОВ «Афімекс» характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, так як не представлена на них, а лише планує відкрити нові горизонти діяльності, причому основними напрямками, які можуть забезпечити зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, є:

- поява на зовнішніх ринках;
 - підвищення ступеня доступу до зарубіжних ринків;
 - збільшення комунікаційної активності на зовнішньому ринку;
- підвищення виробничої гнучкості підприємства.

2.2. Особливості функціонування європейського ринку текстилю

При досягненні зрілості національного ринку компанія може спробувати вийти на такі іноземні ринки, на яких ще є привабливий потенціал зростання і конкурентний тиск залишається відносно слабким. Кілька виробників з високорозвинених промислових країн прийшли до висновку, що міжнародна експансія є для них привабливою, оскільки обладнання, яке вже стало неприйнятним для використання всередині країни, може застосовуватися на підприємствах в менш розвинених країнах (умова, що знижує витрати виходу на іноземний ринок). Такі можливості виникають, коли:

- 1) іноземні покупці менш вимогливі і застосовують продукцію в більш простих або застарілих областях використання;
- 2) іноземні конкуренти слабкі, мають обмеженими можливостями і не використовують новітні виробничі технології [14].

Отож, розглянемо ринок текстилю Польщі за 2015-2019 р.р., рис. 2.1.

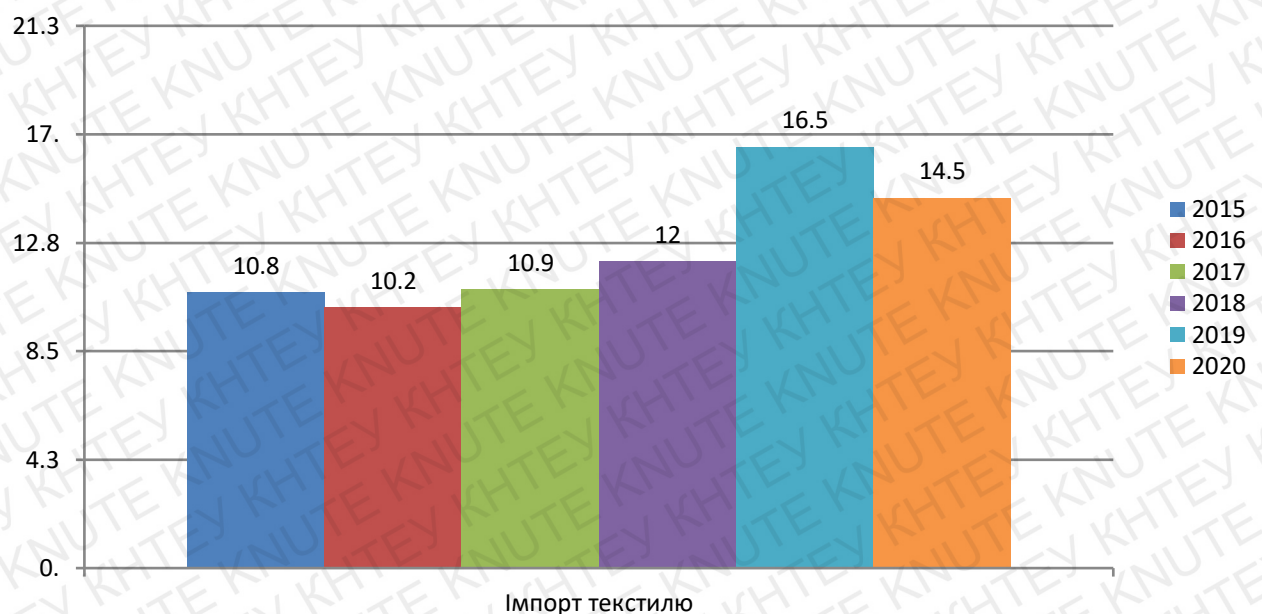


Рис. 2.1 – Об'єм ринку текстилю Польщі 2015-2019 р.р., млрд дол. США

Джерело: [20].

Як ми бачимо з рис.2.1 –об'єм ринку текстилю до Польщі в 2020 році становив 14,5 млрд. дол. США. Варто зазначити, що у 2019 році об'єм ринку становив 16,5 млрд. дол. США, тобто відбулося падіння на 13,2%. Незважаючи

на це, за цим показником Польща займає 19 місце у світовому рейтингу країн, рис. 2.2.

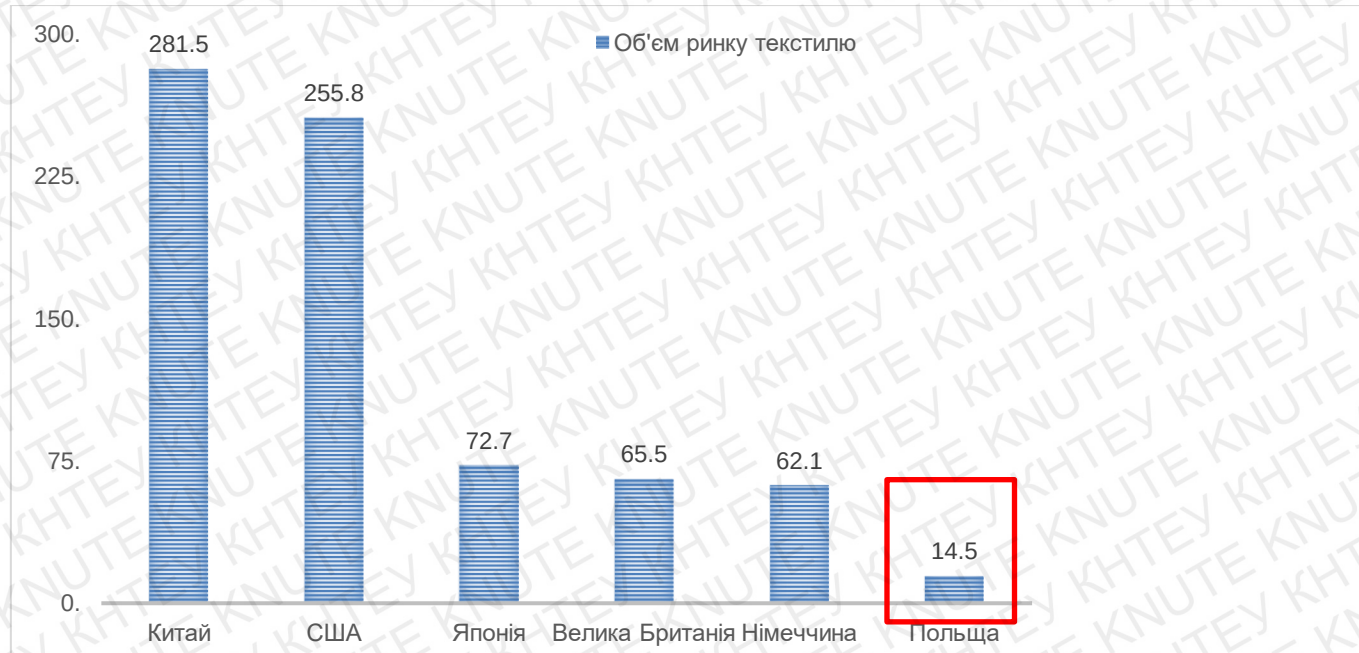


Рис. 2.2 – Рейтинг країн на ринку текстилю, 2020 р., млрд. дол. США

Джерело: [19].

На рис. 2.2 показано порівняння доходів провідних економік на обраному ринку тканин. Об'єм включає загальні суми, виставлені рахунком одиниці спостереження за звітний період, і це відповідає ринковим продажам товарів або послуг, що постачаються третім особам; він включає всі мита та податки на товари або послуги, що виставляються рахунком підрозділу, за винятком ПДВ, що виставляється підрозділом своєму клієнту, та інших подібних податків, безпосередньо пов'язаних з оборотом; він також включає всі інші витрати (транспорт, упаковка тощо), що передаються замовнику. Зниження цін, знижки, а також вартість поверненої упаковки повинні бути враховані.

Процес значних змін, що відбуваються на єдиному ринку, вплинув на всю виробничу галузь країн-членів ЄС. Включення польської промисловості до цієї сфери вимагає виявлення чинників, що діють там.

Також важливо проаналізувати головних країн-конкурентів, які експортують на польський ринок, рис. 2.3.

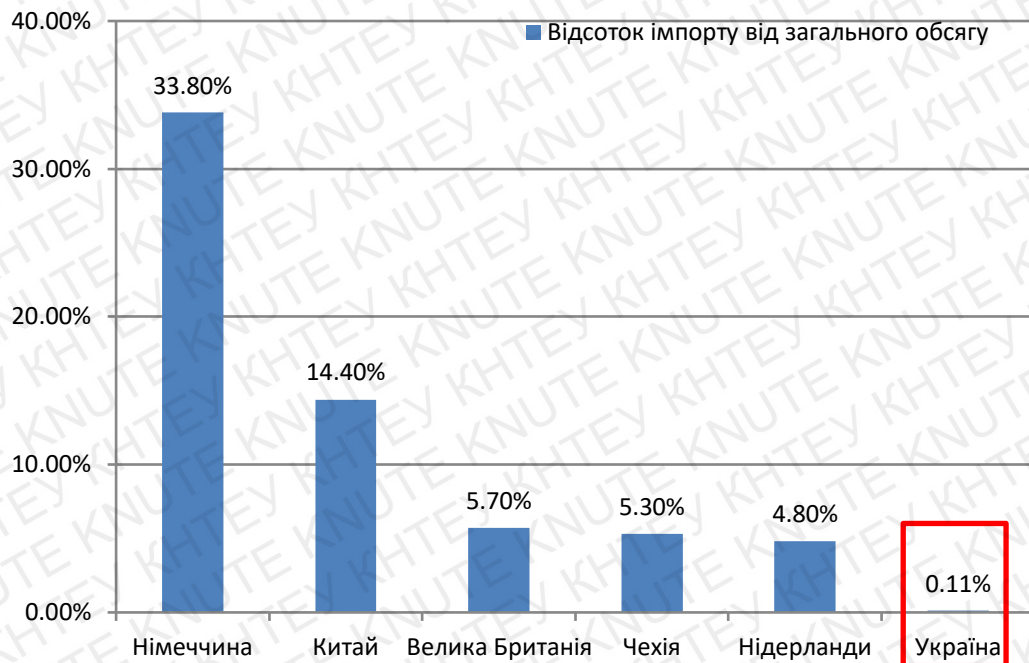


Рис. 2.3 – Найбільші країни-експортери текстилю до Польщі, 2019 р., %

Джерело: [15].

Як ми бачимо з рис. 2.3 головними експортерами текстилю до Польщі є Німеччина, відсоток якої становить аж 33,8% завдяки територіальній близькості та зарекомендованій якості. На другому місці з показником у 14,4 % - Китай, третє місце посідає Велика Британія (5,7%), далі Чехія (4,8%), та на п'ятому місці – Нідерланди з показником 4,8% від загального імпорту. Як ми бачимо, імпорт з України досить незначний, і становить 0,11%. Варто зазначити, що конкурувати з вже зарекомендованими підприємствами буде досить непросто, але у нас є абсолютна конкурентна перевага в ціновій політиці.

Якщо ж розглянути ті товарні позиції, у яких Україна має конкурентну перевагу, то тут ми бачимо значну частку продуктів металургійної галузі, таких як залізні, титанові, фолієві та інші руди, титан, кварц, шлак та зола. Серед галузей, які мають потенціал для виходу на польський ринок, ми також виділяємо виробників та переробників сої (виробництво сої, соєвої олії та соєвого шроту та макухи), та виробників покриттів для підлоги, в основному лінолеумів. З точки зору українського експорту, потенційним джерелом

зростання є матеріали рослинного походження, в цю категорію також входять тканини, рис. 2.4.

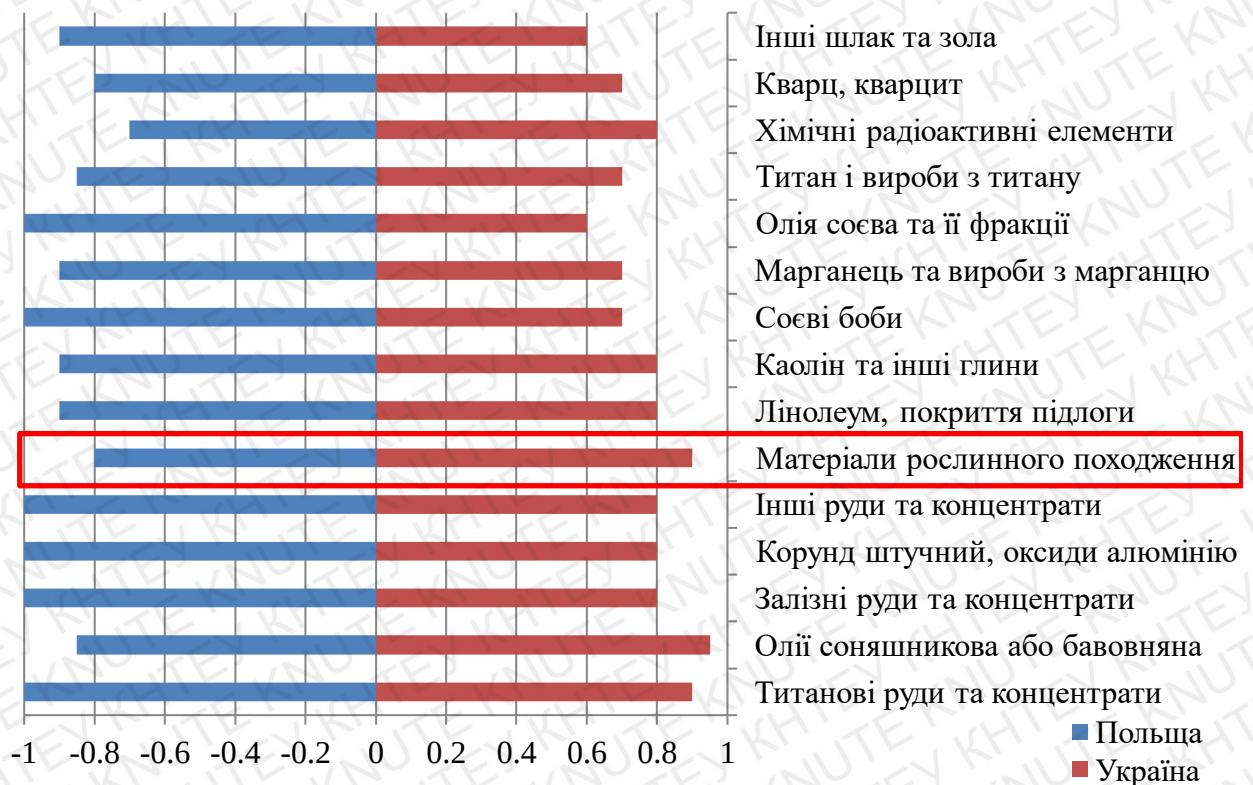


Рис 2.4 – Галузі в яких Україна має конкурентну перевагу порівняно з Польщею, 2019 рік

Джерело: [16].

Оскільки нова ситуація в світі внесла корективи в умови роботи польських підприємств, стало цікавим проаналізувати всі наявні джерела даних про економічну політику ЄС щодо європейського ринку текстилю та одягу. Отримана таким чином інформація може служити або джерелом можливостей, доступних для вітчизняних текстильних підприємств, або ілюстрацією масштабів ризиків, які представляють їх європейські конкуренти. Добре знання європейського ринку текстилю та одягу у поєднанні з операційними стратегіями, навмисно обраними для цієї галузі промисловості, дають підставу польським текстильним та швейним підприємствам отримати конкурентну перевагу на єдиному ринку.

Одним із способів пошуку замовників є участь фірми в тематичних виставках, також фірма періодично організовує презентацію своєї продукції.

Крім того, у фірми є свій веб-сайт, де можна отримати більш точну інформацію про послуги, що надаються організацією.

Як висновок, послугами компанії користується велика кількість споживачів, особливо юридичних осіб, зацікавлених в довгостроковому співробітництві, що дає компанії право вибору. Але також споживачами компанії є і фізичні особи, які характеризуються постійним зміна смаку і потреб, що зумовлює залежність організації від споживача. Частка юридичних осіб, що обслуговуються компанією становить близько 75% - 80%, відповідно частка фізичних осіб: 25% -20%.

Компанія слабо залежна від каналів дистриб'юторів, так як, в основному, діяльність компанії ведеться без посередників.

Також, важливим фактором є здатність покупців домагатися зниження цін. Це відбувається у випадках, коли здійснюють закупівлі у великих обсягах, знаходять більш вигідні варіанти в співвідношенні якості - ціна, ціна продажу - плата за доставку і обслуговування, висувають високі вимоги до якості товару (послуги), мають повну інформацію за якістю, цінами, умовами продажу і т.д.

Важливою перевагою компанії є те, що в загальному обсязі продажів лідируючі позиції займають юридичні фірми, які обслуговуються на довгостроковій основі, тим самим компанія забезпечує собі постійних клієнтів. Також в лінійці товарів компанії представлені товари різної якості, а, отже, і різної цінової категорії, отже, цінова чутливість невисока. Окрім вище перерахованого, в компанії «Афімекс» існує ряд бонусних програм і акцій, можлива відстрочка платежів, що безсумнівно приваблює клієнтів, що допоможе ТОВ «Афімекс» зарекомендувати себе на новому ринку.

Висновки до другого розділу

Проаналізувавши європейський ринок, на який планує вийти ТОВ «Афімекс», можна стверджувати, що компанія характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. причому основними напрямками, які можуть забезпечити зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, є:

- підвищення ступеня доступу до зарубіжних ринків;
 - збільшення комунікаційної активності на зовнішньому ринку;
- підвищення виробничої гнучкості підприємства.

В основу дослідження було покладено вибір приймаючої країни за допомогою агрегованого показника бізнес-середовища, за яким було проведено розрахунки та виявлено, що серед трьох країн: Італія, Польща та Румунія було б доцільно вибрати Польщу, так як вона має найвищий коефіцієнт бізнес-середовища – 4,79, порівняно з Італією -4,48 та Румунією – 4,06.

Також було проаналізовано об'єм ринку Польщі, на який було прийнято рішення про вихід ТОВ «Афімекс». Його об'єм на 2020 рік становить 14,5 млрд. дол. США. Варто відмітити, що у 2019 році об'єм ринку був на 13,3% більше, у зв'язку з пандемією внаслідок поширення інфекції COVID-19, адже підприємства були закриті на карантин.

Також, було зазначено, що Україна має незначний експорт текстилю до Польщі та має конкурентні переваги щодо його продажу закордон.

Важливою перевагою компанії є те, що в загальному обсязі продажів лідируючі позиції займають юридичні фірми, які обслуговуються на довгостроковій основі, тим самим компанія забезпечує собі постійних клієнтів. Також в лінійці товарів компанії представлені товари різної якості, а, отже, і різної цінової категорії, отже, цінова чутливість невисока. Окрім вище перерахованого в компанії «Афімекс» існує ряд бонусних програм і акцій, можлива відстрочка платежів, що безсумнівно приваблює клієнтів

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «АФІМЕКС» НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

3.1 Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на європейський ринок ТОВ «Афімекс»

Перед підприємством стоїть завдання увійти на іноземний ринок та в сегменті ринку в перший рік зайняти 0,1% ринку. Цей об'єм продукції принесе підприємству незначний дохід, але оскільки ринок є перспективним і швидкозростаючим, за дослідженням консалтингових фірм та статистики, подібні темпи росту зберуться на найближчі 4-5 років. Тому підприємство з кожним роком нарощуватиме реалізацію нововведеної продукції, роблячи основний удар на якість. Ціна формуватиметься залежно від цін конкурентів. Вона складе від 15,00 до 5 000,00 грн. за метр, це залежить від якості тканини, наявності чи відсутності елементів друку на тканині і т.д. Ця ціна дозволить продукції бути конкурентоспроможною і відповідати іміджу підприємства як виробника якісної та надійної продукції.

При купівлі оптом (від 100 м) підприємство може встановити знижки 1% - 2% .

Перспективою на найближчі роки для ТОВ «Афімекс» є вихід зі своєю продукцією на європейський ринок до 2022 року.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання, рис. 3.1:

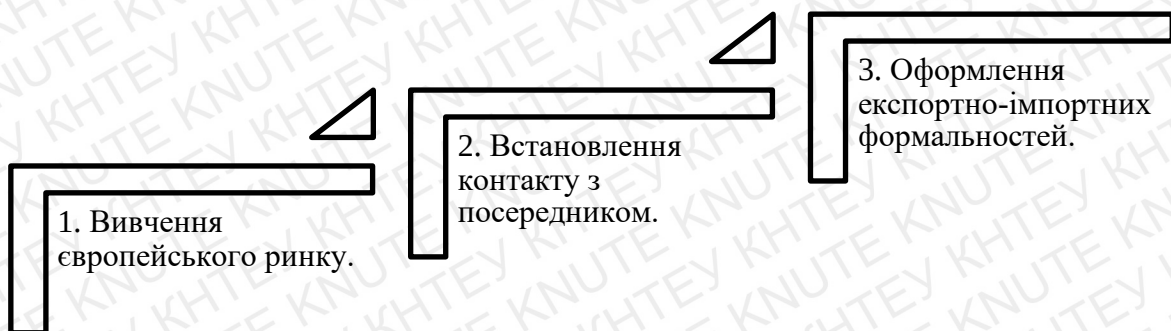


Рис. 3.1 – Етапи здійснення експортної стратегії

Джерело: розроблено автором.

Перший етап включає в себе:

- аналіз конкурентів;
- аналіз споживачів;
- аналіз постачальників;
- аналіз контактних аудиторій;
- аналіз конкурентоспроможності товару на зовнішньому ринку.

Другий етап включає в себе:

- аналіз пропозиції фірм-посередників;
- вибір посередника.

Останнім, третім етапом є оформлення експортно-імпортних формальностей, для цього необхідно:

- вибрати базис поставки;
- оформити необхідну документацію.

Для виходу на зовнішній ринок підприємство ТОВ «Афімекс» має три альтернативні стратегії, які також були описані у пункті 1.2, на рис 1.2, виходячи з цього керівництво підприємства може вибрати будь-яку з них або їх комбінацію, для того щоб досягти основної мети і пристосуватися до діючих на ринку умов.

На нашу думку, найбільш доцільною для розвитку ТОВ «Афімекс» буде стратегія експорту, а саме розвиток непрямого експорту з подальшим переходом на стратегію прямого експорту. Це обґрунтовується тим, що організація наразі не має достатніх шляхів його реалізації. Для цього нам потрібно прорахувати вартість нашої кінцевої ціни та цін конкурентів на аналогічну продукцію. Для цього нам потрібно визначити оптимальні умови поставки та розрахунок з майбутніми контрагентами.

Механізм встановлення кінцевої ціни на товар ми розрахуємо за алгоритмом, рис 3.2:

Собівартість	Прибуток	Акцизи і митні платежі	ПДВ	Оптова надбавка	Збутова надбавка	Торгова надбавка
Вільна відпускна ціна з ПДВ (покупна ціна посередника)						
Ціна продажу посередникам з ПДВ						
Роздрібна ціна						

Рис. 3.2 – Склад оптової ціни при здійсненні операції через посередників

Джерело: [19].

Отож, на рис. 3.2 ми бачимо алгоритм з чого складається ціна при оптовому замовленні через посередників, нам потрібно прорахувати кінцеву ціну для споживача, щоб оцінити конкурентоспроможність нашої продукції.

По-перше, нам потрібно взяти для розрахунку один вид тканини для прорахунку його вартості. На нашу думку, буде доцільно брати льон, адже за даними підприємства, цей вид тканин є найпопулярнішим на внутрішньому ринку. Собівартість за 1м льону варіюється від 70 до 250 грн., ми будемо розраховувати середню ціну у 160 грн. , інші статті показані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок оптової ціни на льон

№	Стаття	Значення
1	Норма прибутку	30%
2	Код товару за УКТЗЕД	5301 21 00 00
3	Ставка мита	0%
4	ПДВ	20%
5	Оптова надбавка	5%
6	Збутова надбавка	5%
7	Торгова надбавка	10%
8	Транспортування	5%
9	Імпортні платежі	5%

Джерело: складено автором.

Отож, розрахуємо кінцеву ціну за формулою:

$$K_{\text{ц}} = C + \text{НП} + M + \text{ПДВ} + \text{ОН} + 3\text{Н} + \text{ТН} + T + \text{ІП} \quad (1)$$

$$K_{\text{ц}} = (((((160 * 0,3) * 0,2) * 0,05) * 0,1) * 0,15) = 331,5 \text{ (грн)}.$$

Також, нам потрібно конвертувати отриману ціну у євро. Курс (станом на 04.08.2020) – 32,7 грн/ 1 євро.

$$C_{\text{євро}} = 331,5 / 32,7 = 10,14 \text{ євро}.$$

Поставки будуть здійснюватися на основі DAP-місто призначення. Знижка на виторгування буде складати 2%, знижка на кількість – 3% за кількість від 500 до 800 м, 5% за кількість від 801 м. Витрати на доставку – 5%.

В ході реалізації бізнес-плану реальний випуск, через дію різних чинників – таких як зривання постачання, вихід з ладу верстата і так далі, відрізнятиметься від планового, але на етапі планування важко врахувати вплив усіх чинників і тому при розрахунках користуватимемося значенням саме планового обсягу випуску продукції.

Для забезпечення реалізації даного проекту ТОВ «Афімекс» має в розпорядженні усе необхідне, а саме: необхідна площа цеху, певна кількість робочих людей, професійні інженери і технологи, технології, але потрібно збільшити кількість змін на виготовлення тканин, та, відповідно, фонд оплати праці. Додаткові витрати будуть покриватися додатковою кількістю замовлень.

Таблиця 3.3

Найбільші компанії, що функціонують на ринку лляної тканини в Польщі, 2019р.

Назва	Ємність компанії млрд. євро	Частка поставок, %	Середня ціна за 1 м продукції, €
THEANA, LLC	36,09	14	11
CATEKS, LLC	34,8	13,5	14
ТОВ «Афімекс»	-	-	10,14
TEXTILES PASTOR SL	37,38	14,5	12
A GRATACÓS	28,4	11	13
Приватні особи	56,7	22	12

Продовження табл. 3.3

CASTELL TEXTIL	22,2	8,6	13
MONTEOLIVETO S.P.A.	16,7	6,5	10,1
JATEXMA 2015 SL	14,6	5,7	9,8
IFANTOYRGIA KRITIS	10,82	4,2	9,5
Всього	257,7	100%	-

Джерело: складено автором на основі [17].

Далі нам потрібно буде обрати посередника. Якщо ж говорити про фірм посередників, їх існує безліч, але, проаналізувавши їхню клієнтську базу ми обрали 2 фірми: Staniszewski Textiles та SMART FORWARDING, LLC. Однак, торгова надбавка у Staniszewski Textiles складає 21%, а у SMART FORWARDING – це 15%, що є більш прийнятна для нас і, згідно з нашими розрахунками, прийнятна для споживачів.

Отже, у нас є всі дані для складання конкурентного листа для аналізу наших позицій на ринку та можливості зайняття 5% на ринку Європи.

Таблиця 3.4

Конкурентні матеріали

Документарні позиції	Країна імпортера		
	IFANTOYRGIA KRITIS	TEXTILES PASTOR SL	ТОВ «АФІМЕКС»
Країна-продавець	Італія	Польща	Україна
Джерело інформації	Контракт	Контракт	Контракт
Рік поставки	2020	2020	2020
Валюта	Євро	Євро	Євро
Ціна пропозиції	12	9,5	10,14
Базисні умови поставки	DDP	CIP	DAP
Форма розрахунку	100% передплата	Акредитив	100% передплата
Момент платежу	2020	2020	2020
Кількість	800 м ²	800 м ²	800 м ²
Розмір знижки на вторгування, %	4	2	3

Джерело: розроблено автором.

У даних розрахунках ми будемо розраховувати дві поправки на розмір знижки на вторгування.

Поправка на знижки на вторгування:

Для IFANTOYRGIA KRITIS: $12 \cdot 0,04 = 0,48$;

Для TEXTILES PASTOR SL: $9,5 \cdot 0,02 = 0,19$;

Для ТОВ «Афімекс»: $10,14 \cdot 0,03 = 0,3$.

Отже, ціна з урахуванням поправки буде складати:

Для IFANTOYRGIA KRITIS: $12 - 0,48 = 11,52$;

Для TEXTILES PASTOR SL: $9,5 - 0,19 = 9,31$;

Для ТОВ «Афімекс»: $10,14 - 0,3 = 9,84$.

Середня ціна = $11,52 + 9,31 + 9,84 = 10,2$.

Ціни майбутніх експортних угод формуються на основі остаточних зведених цін конкурентів. При визначені ціни на експортні товари оптимальною вважається середня ціна із наведених цін конкурентів. Враховуючи розрахунки, наведені в таблиці 3.4, доцільно буде підняти ціну альтернативного контракту до 10,2 євро за 800 м².

3.2. Оцінка результативності діяльності ТОВ «Афімекс» за умови реалізації нової стратегії

Загальновідомо, що основне значення для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства мають виробництво високоякісної продукції, вдосконалення існуючих і впровадження нових прогресивних технологій. Для оцінки запропонованих нами заходів, проаналізуємо ефективність стратегії виходу на європейський ринок через експорт та фінансові результати підприємства після виходу на цей ринок.

Як ми прорахували у пункті 3.1 – для того щоб бути конкурентоздатними на ринку – ціну за товар маємо зафіксувати на рівні 10,2 €. Для визначення ефективності експорту нам необхідно оформити вихідні дані для розрахунків, табл. 3.5, пункти 1-9 – це вихідні дані, пункти 10-11 – це результати розрахунків.

Таблиця 3.5

Визначення ефективності альтернативної експортної операції

№ пор.	Показники	Результати розрахунку
1	Кількість одиниць товару, м	800
2	Контрактна ціна, євро/м.	10,2
3	Обсяг реалізації, євро	8160
4	Курс валюти, грн./євро	32,7
5	Виробнича собівартість, грн.	128 000
6	Додаткові витрати, пов'язані з експортом товару, грн.	12 800
7	Витрати, пов'язані з реалізацією товарів на внутрішньому ринку, грн.	1 280
8	Ціна реалізації на внутрішньому ринку грн./м	160
9	Виручка від реалізації на внутрішньому ринку, грн.	166 400
10	Ефект від операції, грн.	
	— при продажу на зовнішньому ринку	126 032
	— при продажу на внутрішньому ринку	38 400
11	Ефективність операції, грн/грн.;	
	— при продажу на зовнішньому ринку	2,056
	— при продажу на внутрішньому ринку	1,287

Джерело: складено автором на основі даних у розділі 3.1.

10. Ефект:

- при продажу на зовнішньому ринку = $(8160 \cdot 32,7) - 128\,000 - 12\,800 = 125\,232$ грн.
- при продажу на внутрішньому ринку = 38 400 грн.

11. Ефективність:

- при продажу на зовнішньому ринку = $(8160 \cdot 32,7) / (128\,000 + 12\,800) = 2,056$
- при продажу на внутрішньому ринку = $(166\,400) / (128\,000 + 12\,800) = 1,287$

Можна зробити висновок, що альтернативна експортна операція, яка запропонована автором, є ефективною, так як на кожну одиницю грошових витрат припадає 2,056 гр. од. доходу, в той час як на кожну грошову одиницю фактичної операції, коефіцієнт ефективності становив 1,287. Така різниця зумовлена збільшенням ціни контракту, так як ринок є більш насиченим.

Дана альтернативна операція може розглядатися підприємством як резерв підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Аналіз конкурентних матеріалів допоміг проаналізувати ціну на експортний товар, та зробити її вище фактичної.

Далі нам потрібно буде проаналізувати ємність ринку, вище заплановану у розмірі 0,1% від ринку.

Таблиця 3.6

Планова ємність ринку льону в Польщі у 2021 році

Назва	Доля компанії млн. євро	Частка поставок, %	Середня ціна за 1 м продукції, €
THEANA, LLC	36,09	14	11
CATEKS, LLC	34,24	13,49	14
ТОВ «Афімекс»	2,57	0,1	10,14
TEXTILES PASTOR SL	37,38	14,5	12
A GRATACÓS	28,4	11	13
Приватні особи	56,7	22	12
CASTELL TEXTIL	22,2	8,6	13
MONTEOLIVETO S.P.A.	16,7	6,5	10,1
JATEXMA 2015 SL	14,6	5,7	9,8
IFANTOYRGIA KRITIS	10,82	4,2	9,5
Всього	257,7	100%	-

Джерело: складено автором на основі 3.1.

Як ми бачимо з таблиці 3.6 – з 0,1% частки поставок ринку Європи ми вийдемо на дохід у 2,57 млн. євро.

Далі, нам потрібно розрахувати індекс конкурентоспроможності.

Таблиця 3.7

Матриця конкурентного профілю ТОВ «Афімекс» після проведення запропонованих заходів

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	IFANTOYRGIA KRITIS		TEXTILES PASTOR SL		ТОВ «АФІМЕКС»	
		Абсолютне	Σ	Абсолютне	Σ	Абсолютне	Σ
1. Частка ринку	0,15	1,5	0,225	5	0,75	0,05	0,0075
2. Можливість цінового маневрування	0,20	3	0,6	4	0,8	5	1,0
3. Фінансові можливості підприємства	0,10	5	0,5	5	0,5	2	0,2
4. Якість продукції	0,40	5	2,0	5	2,0	5	2,0
5. Дисципліна поставок	0,15	5	0,75	5	0,75	5	0,75
Усього	1,0		4,075		4,8		3,957

Джерело: розраховано автором.

Отже, запропоновані заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Афімекс» вказують на свою високу економічну ефективність, їх реалізація призведе до покращення фінансового стану підприємства та формування його фінансового потенціалу. Для першого року фінансування на новому ринку – це дуже високий результат, хоча і підприємство займає останнє місце серед досліджуваних.

Враховуючи тенденції розвитку галузі та використання підприємством запропонованих нами заходів, розрахуємо також коефіцієнт конкурентоспроможності організації (ККО) на 2020-2024рр., для того щоб прослідкувати динаміку діяльності організації (табл. 3.8) та визначити конкретну спроможність підприємства конкурувати з іншими підприємствами.

Таблиця 3.8

Динаміка економічних показників

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення, % 2024/2020
1. Показник витрат на одиницю продукції (В), тис.грн./од.	160	175	180	190	200	125
2. Показник фондівдачі (Ф), тис.грн./чол.	0,089	0,2	0,23	0,34	0,57	640,45
3. Рентабельність товарної продукції (РТ), %	30	40	40	45	57	190
4. Продуктивність праці (ПП), тис.грн.	18,12	32,5	35,1	40,5	42,7	235,68
5. Коефіцієнт автономії (КА)	4,77	7,2	7,8	7,9	8,2	171,91
6. Коефіцієнт покриття (КП)	0,61	0,59	0,56	0,49	0,41	67,2
7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,01	0,15	0,21	0,21	0,24	2400
8. Рентабельність продукції (РП)	55,03	70,1	72,3	72	73,1	132,84
9. Конкурентоспроможність товару	0,51	0,6	0,9	0,9	0,9	176,5

Джерело: розраховано автором на основі [15].

Комплексний показник конкурентоспроможності підприємства розраховується за формулами:

$$\text{ККО} = 0,15 \cdot \text{В} + 0,29 \cdot \text{Ф} + 0,23 \cdot \text{РТ} + 0,33 \cdot \text{КТ} \quad (3.1)$$

$$\text{ЕП} = 0,31 \cdot \text{В} + 0,19 \cdot \text{Ф} + 0,4 \cdot \text{РТ} + 0,1 \cdot \text{ПП} \quad (3.2)$$

$$\text{ФП} = 0,29 \cdot \text{КА} + 0,2 \cdot \text{КП} + 0,36 \cdot \text{КЛ} + 0,15 \cdot \text{КО} \quad (3.3)$$

$$\text{ККО}_{2020} (\text{прогноз}) = 9,17$$

$$\text{ККО}_{2021} (\text{прогноз}) = 11,37$$

$$\text{ККО}_{2022} (\text{прогноз}) = 12,50$$

$$\text{ККО}_{2023} (\text{прогноз}) = 12,79$$

ККО2024 (прогноз)= 113,00.

Як видно з розрахунку ККО за 2020-2024 рр.. прогнозний показник, що був нами розрахований збільшується, з позитивною тенденцією, що означає обрана стратегія є вірною.

Таким чином, після запровадження запропонованих заходів прогнозується зростання валюти балансу (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Динаміка прогнозованого балансу ТОВ «Афімекс» на 2020-2024рр., тис.грн.

Показник	2020р	2021р	2022р	2023р	2024р	Темп росту, %
Активи						
Необоротні активи	8754	8702	8658	8625	8613,9	98,4
Оборотні активи	4396	4652	4928	5216	5464,2	124,3
Баланс	13150	13852	14056	14423	14885,8	113,2
Пасиви						
Власний капітал	-2337	-1059	210	1456	2841,8	-121,6
Довгострокові зобов'язання	14566	15896	17658	19012	20596,3	141,4
Поточні зобов'язання	921	850	621	510	420,0	45,6
Баланс	13150	13852	14056	14423	14885,8	113,2

Джерело: розраховано автором.

Проаналізувавши основні прогнозні показники балансу ТОВ «Афімекс» на 2020-2024рр. ми бачимо, що відчутно зменшуються поточні зобов'язання підприємства (майже на 45% у 2024 році). Це зумовлено тим, що ТОВ «Афімекс» виходить на високий рівень самофінансування, за рахунок чого знижується потреба у банківських кредитах на короткострокову перспективу. Значний ріст довгострокових зобов'язань – 41,4% можна пояснити наявними банківськими кредитами, вартість яких з кожним роком зростає, оскільки національна валюта втрачає у своїй вартості відносно основних розрахункових валют. За рахунок запропонованих нами заходів щодо вдосконалення експортної діяльності оборотні активи зростуть майже на 25%. Основну роль

у цьому показнику відіграє зростання більш дешевих запасів та поява вільних грошових коштів, якими можна фінансувати діяльність підприємства.

В цілому, за рахунок запропонованих заходів господарська діяльність ТОВ «Афімекс» у 2024 році, порівняно з 2020 роком, зростає на 13,2%.

Висновки до третього розділу

Таким чином, для виявлення перспектив компанії в майбутньому, можливостей для її розвитку був проведений прогноз прибутку і витрат терміном на 5 років при впровадженні обраного стратегічного напрямку. Ми вибрали стратегію непрямого експорту. Це пояснюється тим, що організація наразі не має достатніх шляхів реалізації прямого експорту.

Далі, ми визначили кінцеву ціну для споживача, що складає 10,14 євро, провели аналіз конкурентоспроможності нашої продукції на прикладі лляної тканини та склали конкурентний лист, за яким визначили середню ціну продукції на ринку (10,2 євро) та запропонували підняти нашу ціну до 10,2 євро, але ця інформація актуальна на дату проведення операції, адже при зміні курсу потрібно буде перераховувати її значення.

Можна зробити висновок, що альтернативна експортна операція, яка запропонована автором, є ефективною, так як на кожну одиницю грошових витрат припадає 2,056 гр. од. доходу, в той час як на кожну грошову одиницю фактичної операції, коефіцієнт ефективності становив 1,287, звідки випливає, що впровадження рекомендацій з розробки стратегії виходу ТОВ «Афімекс» на ринок Європи доцільно і економічно ефективно.

Також провели аналіз, матриці конкурентного профілю ТОВ «Афімекс» після проведення запропонованих заходів, ТОВ «Афімекс», при запланованих заходах, займе 0,1% ринку Польщі з доходом у 2,57 млн. євро, а отже, запропоновані заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Афімекс» вказують на свою високу економічну ефективність, їх реалізації призведе до покращення фінансового стану підприємства та формування його фінансового потенціалу.

В цілому, за рахунок запропонованих заходів господарська діяльність ТОВ «Афімекс» у 2024 році, порівняно з 2020 роком, зросте на 13,2%.

ВИСНОВКИ

Отже, згідно поставленої мети в роботі було поставлено і вирішено наступні завдання:

- розглянуто існуючі поняття і значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, її важливість для нашого підприємства, ТОВ «Афімекс», проаналізували основні фактори та причини виходу підприємства на європейський ринок, проаналізували основні стратегії виходу для підприємств та визначили, що для нашого підприємства буде доцільним обрати стратегію непрямого експорту.

- вивчити етапи розробки стратегії міжнародної діяльності. Перший етап включає в себе: аналіз конкурентів, аналіз споживачів, аналіз постачальників, аналіз контактних аудиторій, аналіз конкурентоспроможності товару на зовнішньому ринку. Другий етап включає в себе: аналіз пропозиції фірм-посередників, вибір посередника. Останнім, третім етапом є оформлення експортно-імпортних формальностей, для цього необхідно: вибрати базис поставки, оформити необхідну документацію.

- дослідити чинники, що визначають рішення компаній про вихід на європейський ринок, для нашої компанії це: сприятлива комерційна ситуація на європейському ринку, наявність невикористаних виробничих потужностей та бажання розвивати бізнес.

Також, розробили план виходу ТОВ «Афімекс» на зовнішній ринок Європи, для цього ми проаналізувати європейський ринок за допомогою PEST-аналізу та п'яти сил Портера.

ТОВ «Афімекс» розпочала свою діяльність у 2016 році, як компанія, що займається оптовою торгівлею та промисловою діяльністю, яка налічує у своєму штаті 34 працівника, є юридичною особою відповідно до законодавства України

Проаналізувавши європейський ринок, на який планує вийти ТОВ «Афімекс», можна стверджувати, що компанія характеризується низьким рівнем конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. причому основними

напрямами, які можуть забезпечити зростання рівня конкурентоспроможності підприємства, є:

- підвищення ступеня доступу до зарубіжних ринків;
- збільшення комунікаційної активності на зовнішньому ринку; підвищення виробничої гнучкості підприємства.

Завдяки проведеному PEST-аналізу визначили, що для даної компанії можна, і навіть потрібно, запровадити стратегію інтенсивного росту з глибоким проникненням на існуючі ринки і розширення їх кордонів, тобто вихід на європейський ринок стає стратегічно важливим питанням для збереження та укріплення позицій на ринку.

Важливою перевагою компанії є те, що в загальному обсязі продажів лідируючі позиції займають юридичні фірми, які обслуговуються на довгостроковій основі, тим самим компанія забезпечує собі постійних клієнтів. Також в лінійці товарів компанії представлені товари різної якості, а, отже, і різної цінової категорії, отже, цінова чутливість невисока. Окрім вище перерахованого в компанії «Афімекс» існує ряд бонусних програм і акцій, можлива відстрочка платежів, що безсумнівно приваблює клієнтів

Проаналізувавши динаміку фінансових результатів, коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, показники ділової активності та показники рентабельності, ми можемо сказати, що всі показники у 2019 році відповідають нормативним значенням, таким чином, це говорить нам про те, що компанія не має проблем з грошовим потоком та балансом. У 2017 році виникла криза, коли всі показники були негативними, а компанія мала багато проблем, але ситуація покращилася.

Також було проаналізовано об'єм ринку Польщі, на який було прийнято рішення про вихід ТОВ «Афімекс». Його об'єм на 2019 рік становить 14,5 млрд. дол. США. Варто відмітити, що у 2019 році об'єм ринку був на 13,3% більше, у зв'язку з пандемією внаслідок поширення інфекції COVID-19, адже підприємства були закриті на карантин.

Далі ми детально розглянули нашу стратегію, проаналізували конкурентів, їх частки ринку та ціни, які вони пропонують, визначили середню ціну та запропонували ТОВ «Афімекс» встановити її на рівні 10,2 євро/метр за допомогою конкурентного листа.

Також провели аналіз матриці конкурентного профілю ТОВ «Афімекс» після проведення запропонованих заходів, ТОВ «Афімекс», при запланованих заходах, займе 0,01% ринку Європи з доходом у 2,57 млн. євро, а отже, запропоновані заходи щодо підвищення ефективності діяльності ТОВ «Афімекс» будуть мати високу економічну ефективність, їх реалізації призведе до покращення фінансового стану підприємства та формування його фінансового потенціалу.

В цілому, за рахунок запропонованих заходів господарська діяльність ТОВ «Афімекс» у 2024 році, порівняно з 2020 роком, зросте на 13,2%.

Таким чином, ми досягли мети даної роботи, розробили стратегію виходу на європейський ринок, як основи ефективного розвитку ТОВ «Афімекс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчі та нормативні документи

1. Конституція України [Електронний ресурс]. – 28. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Угода про асоціацію Україна – ЄС [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

Підручники

3. Бойчук Н.Я. Основні фактори виходу на зарубіжний ринок компанії / Бойчук Н.Я.. – 2017.
4. Борден Н. Концепція маркетингу-мікс // в кн. "Класика маркетингу: Збірник робіт, які мали найбільший вплив на маркетинг" / Пер. з англ. під ред. Ю.Н.Каптуревського. - СПб, 2001. - С.529-538.
5. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Нав. посібник. – К.: Знання, 2016. – 463 с.
6. Кім Ч. Перехід до блакитного океану / Ч. Кім, Р. Моборн., 2018.
7. Краснокутська Н. С. . Стратегічне управління / Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець. – 2017.
8. Куцик П.О. Світова економіка: принципи формування, функціонування, регулювання та розвитку / Куцик П.О., Ковтун О.І. - Львів: Львівська комерційна академія, 2015. - 594 с.
9. Котлер Ф. Основи маркетингу. Краткий курс / Ф. Котлер., 1980.
10. Ларіна Я. С. Стратегічний маркетинг / Ларіна Я.С., Бабічева О.І., Романова Л.В., Антофій Н.М.. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. – 361 с.
11. Мазаракі А. А. Міжнародні економічні відносини в умовах глобалізації / А. А. Мазаракі, Т. Ю. Сівова. – 2019.
12. Маккарті Е. Дж. Базовий маркетинг / Маккарті Е. Дж., 1960.

13. Національний університет водного водного господарства та природокористування. Маркетинг / Національний університет водного водного господарства та природокористування. – Рівне: Навчально-методичне видання, 2014. – 443 с.

Журнальні статті

14. Рзаєв Г. І., Драгочинська Д. О. Показники рентабельності як аналітичні ознаки прояву ризику за умов невизначеності. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №5. – С. 73–77.

15. Дзюбенко О.М. Підходи до економічного аналізу рентабельності / Дзюбенко О.М.. // Вісник ЖДТУ. – 2018. – №83. – С. 9–14.

Електронні ресурси

16. Найбільші країни-імпортери текстилю до Польщі [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/textile-fabrics-impregnated-coated-covered-or-laminated-textile-articles-of-a-kind-suitable-for-industrial-use/reporter/pol#product-trade>.

17. Галузі в яких Україна має конкурентну перевагу порівняно з Польщею: огляд індустрій [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://epo.org.ua/polshha-oglyad-rynku/>.

18. Найбільші компанії-виробники лляної тканини в Європі [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://ec.europa.eu/eurostat/home?>

19. Об'єм ринку текстилю Польщі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://oec.world/en/visualize/line/hs92/import/pol/all/show> 2013.2018.

20. Рейтинг об'ємів ринку текстилю авангардних країн [Електронний ресурс] // Головне управління статистики Польщі. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com/outlook/90030000/146/apparel/poland#market-pricePerUnit>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Актив	Код рядка	2016	2017	2018	2019
1	2	4	3	4	5
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	1000	7	5	2	1
первісна вартість	1001	41	41	8	8
накопичена амортизація	1002	34	36	6	7
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8470	1570	1570	1839
Основні засоби:	1010	172	7007	6929	6914
первісна вартість	1011	2057	8988	7486	7486
знос	1012	1885	1981	557	572
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0	0
знос	1017	0	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств					
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0

Усього за розділом I	1095	8649	8582	8501	8754
II. Оборотні активи					
Запаси	1100		896	362	74
Виробничі запаси	1101	73	64	53	60
Незавершене виробництво	1102	0	0	0	0
Готова продукція	1103	2	72	111	8
Товари	1104	1169	760	198	6
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	378	207	32	10
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	0	0	0	0
за виданими авансами					
з бюджетом	1135	0	1	0	43
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1335	1538	1052	1968
Поточні фінансові інвестиції	1160	2	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	212	436	0	7
Готівка	1166	2	13	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	2290	2295	2293	2293
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0	1
у тому числі в:	1181	0	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань					
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0	0

резервах незароблених премій	1183	0	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	15	29	1	0
Усього за розділом II	1195	3168	5402	3740	4396
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0	0
Баланс	1300	14125	13984	12241	13150

Пасив	Код	2016	2017	2018	2019
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	148	148	148	148
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-884	-2487	-2824	-2485
Неоплачений капітал	1425	0	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-736	-2339	-2676	-2337
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9387	13501	14736	14566
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0	0

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0	0
Усього за розділом II	1595	9387	13501	14736	14566
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями					
за товари, роботи, послуги	1615	712	1429	3	3
за розрахунками з бюджетом	1620	60	27	22	5
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	6	16	4
за розрахунками зі страхування	1625	58	0	0	1
за розрахунками з оплати праці	1630	234	231	0	1
за одержаними авансами	1635	0	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4410	1135	156	911

Усього за розділом III	1695	5474	2822	181	921
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0	0
Баланс	1900	14125	13984	12241	13150

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1117 6	13224	2187	616
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	- 9085	- 10231	-2600	-352
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0
Валовий: прибуток	2090	2091	2993	0	264
Валовий: збиток	2095	0	0	-413	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	2161	367	1643	237
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	0	0
Адміністративні витрати	2130	- 1607	-1228	-408	-80

Витрати на збут	2150	-	3187	-2890	-812	-5
Інші операційні витрати	2180	-168		-92	-56	-3
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	0	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	0	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0	0	0	413
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-710	-850	-46		0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0	0
Інші доходи	2240	18	0	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0	0	0
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	0
Інші витрати	2270	-89	-685	-208		0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0	0	0	413
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-781	-1535	-254		0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-61	-68	-83		-74
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0	0	0	339
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-842	-1603	-337		0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018	2019
--------	--------------	------	------	------	------

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-842	-1603	-337	339

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1427	1796	196	6
Витрати на оплату праці	2505	3277	3051	889	19
Відрахування на соціальні заходи	2510	1211	1121	333	7
Амортизація	2515	156	98	38	16
Інші операційні витрати	2520	3500	3488	1039	85
Разом	2550	9571	9554	2495	133

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	100	100	100	100
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	100	100	100	100

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0	0	0

**Структура агрегованого показника оцінювання бізнес-середовища
країн для ТОВ «Афімекс»**

Складова бізнес-середовища	Індикатор	Італія	Польща	Румунія
S1 Макроекономічне середовище	1.макроекономічна стабільність 2.розмір ринку 3.монетарна свобода	1.96 2.12 3.83	1.41 2.21 3.82	1.81 2.120 3.72
S2Ступінь економічного лібералізму	1. доступ до внутрішнього ринку 2. доступ на зовнішні ринки 3. ефективність ринку товарів 4. фіскальна свобода	1.55 2.71 3.45 4.71	1.42 2.29 3.45 4.92	1.65 2.49 3.97 4.96.2
S3 Інституціональне середовище	1. ефективність урядової політики 2. етика та корупція 3. зловживання впливом 4. приватні інститути 5. ефективність і прозорість прикордонного управління 6. право власності	1.135 2.81 3.89 4.97 5.27 6.75	1.106 2.65 3.94 4.53 5.24 6.53	1.113 2.119 3.133 4.113 5.74 6.60
S4 Підприємницьке середовище	1. діловий клімат 2. конкурентоспроможність 3. реєстрація підприємства 4. реєстрація власності 5. оподаткування 6. написання контрактів	1.81 2.25 3.98 4.26 5.128 6.122	1.52 2.57 3.128 4.92 5.77 6.55	1.103 2.120 3.13 4.22 5.33 6.62
S5 Фінансово-інвестиційне середовище	1. розвиненість фінансового ринку 2. отримання кредитів 3. захист інвесторів 4. свобода інвестицій	1.126 2.119 3.51 4.80	1.53 2.37 3.51 4.85	1.124 2.14 3.45 4.55

S6 Інфраструктур не середовище	1. наявність та якість транспортної інфраструктури	1.22 2.34 3.32	1.47 2.37 3.44	1.102 2.88 3.71
	2. наявність та якість транспортного сервісу	4.24 5.41	4.35 5.47	4.63 5.53
	3. наявність та використання ІКТ	6.34	6.59	6.124
	4. інфраструктура електрики та телефонії			
	5.рівень технологічного розвитку			
	6. Інноваційний потенціал			
S7 Ринок праці	1. ефективність ринка праці	1.116 2.41	1.78 2.40	1.94 2.83
	2. вища освіта та профпідготовка	3.50	3.62	3.37
	3. свобода праці			

**Шкала для співставлення методики Doing Business та розрахунку
агрегованого показника сприятливості бізнес-середовища**

Місце індикатора в рейтингу DB	Присвоєне значення	Місце індикатора в рейтингу DB	Присвоєне значення	Місце індикатора в рейтингу DB	Присвоєне значення
1-2	7,0	66-68	4,5	135-136	2,0
3-5	6,9	69-71	4,4	137-139	1,9
6-8	6,8	72-74	4,3	140-142	1,8
9-11	6,7	75-76	4,2	143-146	1,7
12-13	6,6	77-78	4,1	147-148	1,6
14-16	6,5	79-81	4,0	149-151	1,5
17-19	6,4	82-84	3,9	152-155	1,4
20-21	6,3	85-87	3,8	156-157	1,3
22-23	6,2	88-90	3,7	158-160	1,2
24-25	6,1	91-92	3,6	161-162	1,1
26-27	6,0	93-95	3,5	163-164	1,0
28-29	5,9	96-97	3,4	165-167	0,9
30-32	5,8	98-100	3,3	168-170	0,8
33-35	5,7	101-103	3,2	171-173	0,7
36-38	5,6	104-106	3,1	174-177	0,6
39-40	5,5	107-109	3,0	178-180	0,5
41-43	5,4	110-112	2,9	181-183	0,4
44-46	5,3	113-115	2,8	185-187	0,3
47-48	5,2	116-118	2,7	188-189	0,2

49-51	5,1	119-122	2,6	190	0,1
52-54	5,0	121-123	2,5		
55-57	4,9	124-126	2,4		
58-60	4,8	127-129	2,3		
61-63	4,7	130-131	2,2		
64-65	4,6	132-134	2,1		