

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«КОНТРАКТИ «ПІД КЛЮЧ» В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

за матеріалами ТОВ «АРКВУД», м. Київ

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

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової
економіки

Гарант освітньо-
професійної програми, д.е.н.,
професор кафедри світової
економіки

Безносюка
Валентина
Сергійовича

Лежешькова
Вікторія
Геннадіївна

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ МОДЕЛІ КОНТРАКТІВ «ПІД КЛЮЧ»	
ТОВ «АРКВУД»	5
1.1. Теоретично-методологічні підходи до реалізації контрактів «під ключ»	5
1.2. Аналіз реального контракту «під ключ» та фінансово-господарської діяльності ТОВ «АРКВУД»	11
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	
ТОВ «АРКВУД»	19
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу	19
ТОВ «АРКВУД»	19
2.2. Вибір приймаючої країни для ТОВ «АРКВУД» в контексті розширення міжнародної діяльності з використанням моделі контрактів «під ключ»	27
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ КОНТРАКТІВ «ПІД КЛЮЧ»	
ТОВ «АРКВУД»	35
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності моделі контрактів «під ключ» ТОВ «АРКВУД»	35
3.2. Прогнозні показники ТОВ «АРКВУД» за умови впровадження наданих пропозицій	40
Висновки до розділу 3	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Міжнародна економічна співпраця є важливим фактором, який впливає на ступінь економічного розвитку будь-якої країни та всього всесвітнього прогресу. Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів хазяйнування різних країн є складовою часткою такої співпраці. Для суб'єктів господарювання вагомим є знання всіх складових комерційних операцій, норм укладання міжнародних контрактів всіх видів, у тому числі і контрактів «під ключ». Саме від володіння такими знаннями залежить наскільки успішними будуть зовнішньоекономічні операції купівлі-продажу, експорту, імпорту, підряду та ін.. З вище сказаного витікає, що тема випускної кваліфікаційної роботи є актуальною в сучасних умовах розвитку зовнішньоекономічних зв'язків.

Аналіз рівня розробленості теми. Дослідженням теоретичних та методологічних аспектів контрактів у міжнародному бізнесі займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ф. Котлер, К. Девіс, А. Керролл, Л.П. Петрашко, Е.М. Кравцова, В.Ю. Матвєєва, Л.Д. Кузьмін, А.В. Решетніков та ін. В останні роки широке поширення починає отримувати модель контрактів «під ключ» у міжнародному бізнесі. Особливо вона популярна у будівельній сфері. Така модель дозволяє більш економно витратити закладені в контракті ліміти фінансування. Однак потребує більш детального вивчення для розуміння всіх складових контрактів «під ключ», які дозволять врегулювати інтереси всіх сторін контракту.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад контрактів «під ключ» у міжнародному бізнесі та практичне використання отриманих знань щодо підвищення ефективності моделі контрактів «під ключ» підприємства.

Задля досягнення поставленої мети в роботі поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- узагальнити теоретично-методологічні підходи до сутності контрактів «під ключ» у міжнародному бізнесі;
- оцінити сприятливість середовища міжнародного бізнесу та обрати приймаючу країну для розширення міжнародної діяльності ТОВ «АРКВУД»;

- проаналізувати діючий контракт «під ключ»;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності моделі контрактів «під ключ» ТОВ «АРКВУД»;
- спрогнозувати ефект від запропонованих заходів щодо підвищення ефективності моделі контрактів «під ключ» ТОВ «АРКВУД»;

Об'єктом дослідження виступають міжнародні контракти «під ключ».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти міжнародних контрактів «під ключ» ТОВ «АРКВУД».

В процесі роботи були використані такі **методи та прийоми проведення досліджень**: метод пошуку та збору інформації при визначенні сутності моделі контрактів «під ключ» у міжнародному бізнесі; графічний метод при відображенні організаційної структури досліджуваного підприємства; табличний метод використано при оцінці фінансового стану та аналізі контрактів «під ключ»; метод узагальнення використано для того, щоб зробити висновки по отриманим значенням показників по підприємству.

Науково-практична новизна отриманих результатів. Відповідно до мети і задач проведеного дослідження у роботі містяться нові науково-обґрунтовані висновки, які є особистим внеском автора. Основні положення, які виносяться на захист, полягають у наступному: у роботі обґрунтована нова стратегія соціальної відповідальності підприємства, розроблено напрямки удосконалення механізму соціальної відповідальності управління на підприємстві, та здійснено прогнозування соціально-орієнтованих витрат на наступний плановий період.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття Безносюк В.С. «Контракти «під ключ» у міжнародному бізнесі» у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ С. 25-29.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 48 сторінок, в т.ч. список використаних джерел – 3 сторінки (32 найменування). У роботі використано 17 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ МОДЕЛІ КОНТРАКТІВ «ПІД КЛЮЧ» ТОВ «АРКВУД»

1.1. Теоретично-методологічні підходи до реалізації контрактів «під ключ»

Контракти «під ключ» мають на увазі укладення контракту на будівництво підприємств, які передаються за встановлену плату власникові, досягнувши повної їх готовності на початок експлуатації. Фірми, що реалізують проекти „під ключ”, найчастіше є виробниками промислового устаткування; вони ж поставляють частину устаткування за проектом. Особливо часто такими проектами займаються будівельні фірми. Іноді в цій ролі виступають консалтингові фірми або виробники устаткування [1].

Контракти «під ключ» створюються таким чином, що після розробки проекту підрядником, який, зазвичай, обирається за допомогою тендерного відбору, чітко і обґрунтовано враховує бажання сторін, визначає зміст, тривалість і ціну виконуваних робіт, потребу в швидких і ефективних механізмах вирішення спорів. На основі еквівалентного і дзеркального відображення прав та обов’язків сторін, всебічного і доцільного розподілу ризиків між ними, контрактом забезпечується збалансований захист інтересів як замовника, так і підрядника [4].

Типові контракти «під ключ» (такі як, наприклад, відповідна модель ICC або Срібна книга FIDIC [5-9]) були розроблені для проектів, для яких значну роль відіграє вартість проекту та інколи навіть час, за який він буде завершений. Таким чином, світову популярність такий тип контрактів отримав тому, що дає більшу впевненість у кінцевій ціні проекту, на відміну від інших моделей співробітництва з більш традиційним розподілом ризиків між сторонами контракту. Однак, щодо розподілу ризиків модель контрактів «під ключ» не є такою простою і має велику низку механізмів збереження балансу відповідальності між замовником та підрядником.

Ідея таких контрактів полягає в тому, що на підрядника покладається завдання з розробки проекту, закупки усього необхідного устаткування і матеріалів, виконання визначених робіт і передача об’єкта замовнику по завершенні

проекту. При цьому підрядник може виконувати всі ці пункти як своїми силами, так і залучати треті фірми, для виконання тих чи інших етапів. Але відповідальність за діяльність третіх осіб перед замовником несе підрядник. За вчасне завершення об'єкту підряднику виплачуються кошти, які в більшості проектів «під ключ» визначаються як фіксована сума (Lump Sum), яка може бути відкоригована лише за вузьким переліком умов дотримуючись чіткого, раніше визначеного, регламенту. Можливість коригувати кінцеву винагороду та контрактну вартість проекту дозволяє розподілити ризик-навантаження між сторонами контракту. Це в свою чергу вплинуло на популярність такої моделі.

Контракт визначає низку базових процедур, які націлені на досягнення успіху проекту та мінімізацію негативних наслідків при можливому виникненні незапланованих подій. Це є особливо важливим при тому, що для таких проектів характерним є великий часовий проміжок, відведений для реалізації проектів такого масштабу. Саме тому, закладання механізмів зміни початкових якісних характеристик (ціна, час реалізації, технічний потенціал тощо) є необхідністю [2]. Наприклад, під час побудови виробничих потужностей в рамках одного з проектів на момент підписання контракту існувала єдина версія технічного засобу, який є ключовим при виробництві товару, і саме його закладали у вартість контракту. Однак, під час реалізації проекту на ринку з'явилася нова модель, яка є набагато ефективнішою, але дорожчою. Звичайно, за узгодженістю сторін можливе внесення такої зміни в проект і, відповідно, налагодження усіх можливих якісних змін, які від цього залежать та впливають на подальший розподіл фінансової відповідальності та ризиків. Такий підхід дозволяє зберегти технологічну новизну проекту, та не опинитися в ситуації, коли на момент вводу будівлі в експлуатацію, наявні виробничі потужності вже є не актуальними, та потребують модернізації для того, щоб зберегти конкурентну ціну.

Розглянемо модельні процедури управління строками, витратами/вартістю і цінністю/якістю в проектах будівництва об'єктів «під ключ» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Матриця «функції менеджменту – сфери управління» для контрактів
«під ключ»**

Функції менеджменту	Сфери управління проектом		
	Управління строками/часом	Управління витратами/вартістю	Управління якістю/цінністю
Планування	Календарний план розробляє, коригує підрядник	Ціна та її розподіл по окремих віхах визначається тендерною пропозицією	Цілі проекту визначаються у вимогах замовника; проектні рішення є обов'язком і повноваженням підрядника
Організація	Спосіб виконання робіт, субпідрядників, темп, обсяг ресурсів обирає підрядник	Стимули для підрядника через механізм твердої ціни (Lump Sum)	Стимули для підрядника через механізм компенсацій і бонусів
Керівництво	Координацію робіт здійснює підрядник	Залагодження конфліктів - комісією щодо вирішення спорів	Підрядник спрямовує роботу щодо інжинірингу цінності
Контроль	Щомісячні звіти щодо статусу проекту	Погодження замовником актів оплат за пройдені етапи	Система забезпечення якості; промислові випробування

Джерело: розроблено автором за даними [1]

1. Механізми управління строками в контрактах «під ключ».

Час реалізації проекту та усі домовленості, які пов'язані з календарним графіком є важливим аспектом контрактів «під ключ». Усю відповідальність щодо своєчасного завершення проекту та вводу його в експлуатацію несе підрядник. Відповідно, підрядник керує ходом робіт в найбільш ефективний спосіб для своєї організації.

Кожний звітний період підрядник повинен подавати звіт про хід виконання робіт. Найчастіше, це відбувається щомісяця, однак за домовленістю сторін цей проміжок може мінятися. Звіт включає в себе: календарний план і детальний опис виконаних робіт; фотографії, що підтверджують це; інформацію щодо розміщення персоналу, будівельних машин на обладнання; інформацію щодо охорони праці на об'єкті; порівняння фактичного і запланованого порядку подій.

Підрядник має право на додатковий час для виконання робіт у разі виникнення форс-мажорних обставин, невиконання замовником свої зобов'язань по контракту та інших факторів, які впливають на час виконання робіт, але не залежать від підрядника. Також, сторони можуть домовитись про дострокове завершення проекту ніж було вказано у контракті. При цьому підрядник може розраховувати на додаткову суму компенсації (бонусу) [1].

2. Механізми управління витратами в контрактах «під ключ».

При укладанні контракту «під ключ» сторонами узгоджується графік платежів, в якому зазначаються суми платежів, події, до яких прив'язуються ці платежі, а також, перелік необхідної документації, яка подається підрядником разом із заявкою на виплату. До переліку необхідної документації може відноситись:

- звіт за відповідний звітний період;
- кількість використаних ресурсів і ресурсів, що очікується витратити за наступний період;
- обсяги заробітної плати, виплачені за цей звітний період і ті, які будуть виплачені за наступний;
- календарний план з усіма актуальними змінами;
- усі накладні та фінансові звіти за останній звітний період;
- актуальна кількість залишків матеріалів чи інших матеріальних ресурсів на момент подачі заявки.

Сторони визначають кількість етапів (віх/подій), за які здійснюється оплата. Кількість таких виплат може будь-якої і залежить лише від домовленості сторін. Розмір оплати за такий період рекомендується вказувати як визначену «тверду»

суму, а не суму, яка розраховується залежно, наприклад, фактичної вартості обладнання [1].

3. Механізми управління якістю/цінністю в контрактах «під ключ»

Кінцевою ціллю для замовника є введення в експлуатацію об'єкта і його відповідність до всіх встановлених у контракті норм. З метою підтвердження цього, перед здачею об'єкту проводиться низка пусконаладжувальних робіт та промислових випробувань. Підрядник повинен надати право замовнику, бути присутнім на всіх стадіях випробувань. Якщо якась із стадій, за контрактом, повинна бути виконана замовником, чи третіми особами, вони мають отримати дозвіл від підрядника на проведення випробувань, надати можливість йому бути присутнім на цих випробуваннях і діяти виключно під керівництвом і за інструкціями підрядника.

Метою проведення випробувань є демонстрація експлуатаційних потужностей об'єкта і чи не є вона нижчою за визначений мінімальний рівень в контракті. У разі, якщо ці показники будуть нижчі, підрядник повинен вжити відповідних заходів. У разі перевищення фактичних експлуатаційних характеристик над визначеними у контракті, підрядник може розраховувати на відповідний бонус.

Підрядником може бути запропоновані, в будь-який момент, зміни до проекту, якщо вони можуть позитивно вплинути на кінцевий результат (зменшення ціни, підвищення ефективності, зменшення необхідного часу на реалізацію проекту). Підрядник повинен чітко показати як вплине така зміна на кінцевий результат. Додаткові фінансові вигоди від такої зміни проекту, як правило, розподіляються порівну між сторонами контракту.

Також, передбачена можливість прикріплення до об'єкту незалежного експерта, який буде контролювати якість виконання кожного етапу робіт, що зменшить ризики на виникнення додаткових витрат в майбутньому.

Зазначені вище механізми покладають ризики щодо здорожчання проекту та його кінцевої ефективності на підрядника. Це дозволяє більш надійно для замовника і його інвесторів розрахувати всі необхідні витрати. Також, підрядник є єдиною

відповідальною особою, що спрощує визначення винних якщо щось піде не так. В свою ж чергу, підрядник має додаткові фінансові стимули при сумлінному виконанні умов контракту, та їх перевершенні, що виправдовує покладені на нього ризики. Таким чином, модель контрактів «під ключ» діє як інструмент управління проектом, шляхом заохочення, ніж як засіб жорсткого контролю за перебігом реалізації проекту. Однак така модель підвищує важливість тендеру, оскільки будь-яка помилка замовника на цьому етапі може призвести до значних додаткових витрат та загрози реалізації проекту в цілому.

Щодо самих контрактів, не існує єдиної сталої форми, якою б користувалися абсолютно всі. Однак, створена низка рекомендованих документів, які являють собою інструментарій, спрямований на результативну реалізацію процесу проектування та будівництва. Такі рекомендаційні документи були розроблені спеціалістами Міжнародної Торгової Палати (ICC)[9] та Міжнародною федерацією інженерів-консультантів (FIDIC)[5-8]. Ці рекомендаційні книги містять різні набори інструментів для реалізації проектів, що дозволяють врахувати усі його потреби та особливості: участь замовника у контролі за процесом будівництва; розподіл ризиків; покладення на підрядника різного об'єму функцій щодо проектування, будівництва, поставки та експлуатації побудованого об'єкта.

Але для застосування цих рекомендаційних документів, у кожному конкретному випадку, слід враховувати особливості проекту та прив'язувати їх до особливостей законодавства приймаючої країни. Для цього використовуються «Особливі умови». Як і в будь-якому іншому типі контрактів вони використовуються для включення додаткових умов і положень, видалення з контракту непотрібних або неприйнятних умов (положень, пунктів, статей) [10].

В сьогоденнішніх реаліях, використання подібних типових рекомендаційних пакетів надає можливість успішного залучення іноземних інвестицій, оскільки дає змогу чітко і швидко зазначити всі особливості проекту та продемонструвати їх інвестору в зрозумілій формі, зробивши процес реалізації проекту прозорим.

Отже, контракти «під ключ» являють собою дуже простий, з точки зору розподілення ризиків і відповідальності між учасниками контракту, і в той же час

складний при процесі складання самого контракту, який має на меті заздалегідь врегулювати усі можливі нюанси в майбутньому інструмент, який використовує методи заохочення для підвищення ефективності і якості проекту. Для вирішення труднощів із складанням контрактів і були створені рекомендаційні книги, які набагато спрощують процес складання контракту, однаково захищаючи інтереси обох сторін і позбавляючи моделі контрактів «під ключ» вагомого недоліка і тим самим підвищуючи ефективність моделі та її популярність серед учасників міжнародних економічних відносин.

1.2. Аналіз реального контракту «під ключ» та фінансово-господарської діяльності ТОВ «АРКВУД»

Основною сферою діяльності ТОВ «АРКВУД» є продаж та укладання дерев'яних підлог. Окрім цього, компанія займається ремонтними роботами в цілому, та будівництвом жилих та офісних приміщень. Однак в нинішніх реаліях безпосередньо роботи не приносять значного прибутку і виступають більше як інструмент забезпечення продажів матеріалів. Саме тому, останні роки, компанія і робить акцент на просуванні декількох власних торгових марок дерев'яних підлог, а також стала ексклюзивним постачальником польської паркетної хімії, створюючи конкуренцію відомим європейським брендам на ринку України у цій сфері.

Враховуючи специфіку сфери діяльності та бажання, з боку клієнтів, не лише придбати підлогу, чи будь-який інший матеріал, а швидко і якісно його застосувати, щоб отримати кінцевий результат – чудовий ремонт, дуже доречним стає використання моделі контрактів «під ключ». За рахунок такої моделі клієнт отримує гарантії якісного та вчасного досягнення кінцевого результату, а головне, за ціною, яка була чітко визначена з самого початку. Компанія ж, в свою чергу, збуває свій товар, знижує ризик повернення товару через неякісне його застосування, та отримує задоволеного клієнта, який, можливо, пізніше скористається послугами компанії, чи порадить її знайомим.

В продовження доцільним буде провести аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «АРКВУД», розроблений на основі агрегованого балансу та звіту про фінансові результати компанії за 2015-2019 роки (Додаток А, Б). Почнемо з аналізу ліквідності ТОВ «АРКВУД» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз ліквідності ТОВ «АРКВУД» за 2015-2019 рр.

Аналіз ліквідності підприємства	Роки					Напрямок оптимізації
	2015	2016	2017	2018	2019	
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,16	1,16	1,16	1,16	1,12	>1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,69	0,69	0,69	0,69	0,70	0,6-0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	>0,2
Чистий оборотний капітал, тис. грн	32,1	14,3	16,1	35,7	35,9	>0

Джерело: розроблено автором за даними фін. звітності підприємства

Таким чином, з аналізу ліквідності підприємства (див. табл. 1.2) видно, що підприємство здатне в цілому вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями за весь досліджуваний період. Це нам демонструє коефіцієнт загальної ліквідності, який був доволі стабільним у 2015-2018 роках і становив 1,16, і лише у 2019 році він трохи знизився до відмітки 1,12, що все рівно є позитивним, однак дивлячись на баланс основних засобів, слід припустити, що це було спричинено плановим оновленням обладнання, яке було здійснено у цьому році. Також, здатність вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання показує коефіцієнт швидкої ліквідності, який знаходиться у проміжку 0,6-0,8 на протязі усього досліджуваного періоду. Однак, дивлячись на коефіцієнт абсолютної ліквідності можна зробити висновок, що товариство не здатне погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром, і в цьому випадку найліпшим рішенням буде залучити додаткові позикові кошти.

Наступним етапом є аналіз платоспроможності, чи, іншими словами, фінансової стійкості підприємства (табл. 1.3). Коефіцієнт фінансування в ТОВ «АРКВУД» є доволі низьким. Однак, низьке значення показника не обов'язково означає високий ризик банкрутства. Наприклад, якщо 80% фінансових ресурсів

компанії зобов'язання, але компанія здатна стабільно генерувати додатний грошовий потік - не повинно виникнути ускладнень при погашенні зобов'язань.

Таблиця 1.3

**Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «АРКВУД»
за 2015-2019 рр.**

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства	Роки					Напрямок оптимізації
	2015	2016	2017	2018	2019	
Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	0,17	0,20	0,17	0,14	0,30	>0,5
Коефіцієнт фінансування	0,21	0,24	0,21	0,17	0,43	<1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,14	0,14	0,14	0,14	0,11	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,78	0,67	0,78	0,96	0,28	>0

Джерело: розроблено автором за даними фін. звітності підприємства

Стадії економічних циклів, рівень технічного розвитку, активні дії конкурентів, зміна в смаках споживачів - все це може привести до зміни ринкової ситуації. Зниження обсягу продажів може привести до зміни додатної суми чистого грошового потоку на від'ємний. В таких умовах низьке значення показника фінансової стабільності буде говорити про можливість швидкого банкрутства, в той час як компанії з нормативним значенням і високою часткою власного капіталу зможуть продовжувати роботу. З огляду на це, низьке значення показника не говорить про швидке банкрутство, але вказує на наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі[12]. Щодо коефіцієнтів забезпечення власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу, обидва вони знаходяться у рамках норми і доволі стабільні на протязі усього досліджуваного періоду. Єдине, на що слід звернути увагу, це зменшення показників у 2019 році, що спричинено збільшенням залучених кредиторських коштів.

Аналіз ділової активності ТОВ «АРКВУД» (табл. 1.4) має позитивну динаміку на протязі останніх п'яти років і рухається у напрямку оптимізації за кожним показником. Однак у 2019 році прослідковується зниження по усім коефіцієнтам, що було спричинено плановим оновленням основних засобів підприємства за рахунок залучення додаткового власного капіталу. Це чітко видно

за рахунок коефіцієнта оборотності основних засобів: у 2018 році він мав дуже високе значення у 178,22, а у 2019 різке падіння до 16,4. Також, яскраво демонструє це і аналіз майнового стану підприємства, у якому усі показники стрімко покращилися у 2019 році.

Таблиця 1.4

Аналіз ділової активності ТОВ «АРКВУД» за 2015-2019 рр.

Аналіз ділової активності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт оборотності активів	3,95	1,21	2,07	2,79	2,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,79	2,10	3,61	4,70	4,16
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,78	2,74	4,71	6,13	4,99
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	46,20	150,18	87,28	67,00	76,87
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	75,32	127,25	73,96	56,77	67,68
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	10,10	3,02	5,19	6,77	6,30
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	104,00	25,96	40,79	178,22	16,41
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	22,70	6,71	11,27	18,24	9,28

Джерело: розроблено автором за даними фін. звітності підприємства

Щодо рентабельності підприємства слід зазначити поступове збільшення по всім зазначеним коефіцієнтам в цілому, за винятком 2018 року, де відбулося зниження приблизно на 35-40%, однак вже у 2019 році, навпаки, відбувся стрімкий зріст, спровокований збільшенням активів підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Аналіз рентабельності ТОВ «АРКВУД» за 2015-2019 рр.

Аналіз рентабельності	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт рентабельності активів, %	0,10	3,25	5,59	3,96	12,20
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	0,39	18,06	30,46	25,88	50,55
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	1,72	2,69	2,70	1,42	5,45
Коефіцієнт рентабельності діяльності, %	1,69	2,64	2,66	1,39	5,38

Джерело: розроблено автором за даними фін. звітності підприємства

Загалом, представлені коефіцієнти демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ріст прибутковості ТОВ «АРКВУД» та правильність прийнятих управлінських рішень щодо діяльності компанії.

Також, доцільним буде звернути увагу на аналіз майнового стану підприємства (табл. 1.6), з якого видно, що у 2019 році було проведено оновлення основних засобів. Викликано це було поступовим зносом устаткування, і, скоріше за все, мало плановий характер.

Таблиця 1.6

Аналіз майнового стану ТОВ «АРКВУД» за 2015-2019 рр.

Аналіз майнового стану підприємства	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,47	0,58	0,74	0,92	0,22
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,00	0,00	0,00	0,85
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,53	0,42	0,26	0,08	0,78

Джерело: розроблено автором за даними фін. звітності підприємства

В результаті проведеного аналізу було відзначено зростання економічних показників товариства за останні роки, що, в свою чергу, має позитивний вплив на репутацію та ім'я компанії. Це відкриває можливість до співробітництва у більш масштабних проектах, робота з якими відбувається через тендерну систему. Далі слід навести декілька прикладів проектів, які є реальними і знаходяться на останніх етапах розробки і погодження, чи, навіть, розпочали будівництво. Кожен з них розроблювався з використанням моделі «під ключ», оскільки, як вже було визначено, вона є найбільш доречною, якщо мова йде про будівельну діяльність.

Також, слід зазначити порядок виходу замовника на тендер. Першим етапом є розробка проекту. Це відбувається за рахунок звернення до проектного агентства, з наявною відповідною ліцензією, чи проводиться тендер на розробку проекту. На основі вже наявного проекту та техніко-економічних показників (Додаток В) проводиться тендер на пошук підрядника. За допомогою техніко-економічних показників та оцінки своїх можливостей (наявність обладнання, чи можливість

його залучити; робочої сили; ліцензії) підрядник робить висновок про доцільність участі у тендері і на основі проекту розроблює кошторис, за яким і буде проходити конкурсний відбір. Отже, повернемося до прикладів реальних контрактів (табл. 1.2).

Таблиця 1.7

Приклад реальних контрактів «під ключ» ТОВ «АРКВУД»

Назва	Загальна площа, кв.м.	Вартість "коробки", грн	Загальна вартість, грн	Очікуваний прибуток, грн	Очікуваний прибуток від загальної вартості, %
"Садовий будинок" Посольство Кувейт	436	4 332 850	18 573 600	2 786 040	15,00
"Будинок посла" Посольство Корея	654	6 626 710	16 716 240	2 005 948	12,00
Готель Хілтон (паркетні підлоги), 3 черга	2745	-	8 707 385	2 206 220	25,34

Джерело: розроблено автором за даними ТОВ «АРКВУД»

Важливим уточненням є те, що колонка «Очікуваний прибуток» є не кінцевою, оскільки вона коригується ризиками і показує максимально можливий прибуток від діяльності за конкретним проектом і залишиться без змін лише у випадку, якщо не виникне жодних форс-мажорних ситуацій і проект буде закінчено в зазначені у контракті терміни. В усіх інших випадках ця сума буде покривати додаткові витрати і штрафи, умови яких чітко регламентовані у контракті і узгодженні сторонами.

Задля більшої наочності був розрахований очікуваний прибуток, по кожному, з наведених, контрактів, від загальної вартості (див. табл. 1.2). Таким чином видно, що контракт на паркетні підлоги з готелем «Хілтон» є майже в двічі більш прибутковим за решту наведених контрактів. Обумовлено це тим, що будівельні матеріали, які використовуються для ремонтних робіт (шпалери, паркет тощо) є дорожчими та більш маржинальними на відміну від тих, які використовуються для зведення самої будівлі (цемент, цегла тощо). А у двох, з наведених вище,

контрактах присутні роботи по зведенню будівель, через що відсоток прибутковості знижується.

Також, значну роль відіграє використання матеріалів власних торгових марок (дерев'яні підлоги) та власного імпорту (паркетна хімія), що збільшує маржинальність товару, та діяльності в цілому. А можливим це стає за рахунок відсутності величезних посередницьких ланцюгів, що дозволяє, витримуючи всі норми і зберігаючи високу якість продукції, зробити її кінцеву ціну нижчою, а тим самим, і кінцеву собівартість контракту «під ключ». Це, в свою чергу, дозволяє вести більш впевнену тендерну діяльність, отримуючи великі контракти і зберігаючи при цьому інтерес компанії, у вигляді прибутку в результаті ведення такої діяльності.

Також, відсоток прибутку у вище наведених контрактах знижує диверсифікація діяльності в рамках проекту. Тобто всі не профільні роботи компанії виконуються з використанням не власних матеріалів та залучення субпідряду, що знижує маржинальність цього процесу. Викликано це тим, що на даному етапі розвитку компанії відсутній повний контроль над виробництвом чи поставками товарів, які не відносяться до паркетних робіт.

Щодо самих контрактів «під ключ» ТОВ «АРКБУД», слід зробити акцент на специфіці сфери. Як вже було визначено раніше, основною зацікавленістю компанії є продаж дерев'яних підлог та паркетної хімії, а вся інша діяльність (укладання цих полів та усі додаткові роботи пов'язанні з цією діяльністю) направлена на забезпечення цих продажів і, окремо від продажів, приносить незначний дохід, однак потенційно є прибутковим, що у майбутньому може приносити додаткові прибутки у рамках визначеної сфери діяльності підприємства.

Саме тому задля збільшення ефективності діяльності дуже важливо розробляти власні, нові матеріали, чи прагнути до зменшення ланцюгів посередників при використанні товарів, які вже є на ринку будівельних матеріалів. А також, відмовлятися від послуг компаній-субпідрядників у бік диверсифікації власної діяльності, охопивши увесь перелік додаткових робіт.

Висновки до розділу 1

Визначено, що контракти «під ключ» - це такі контракти, які передбачають собою виконання, контрагентом замовника, всього комплексу робіт, спрямованих на побудову та введення в експлуатацію того чи іншого проекту. І має на меті збереження кінцевої вартості проекту у її початкових рамках, при дотриманні усіх якісних та кількісних показників. Такі контракти є характерними для будівельної сфери, тому що дозволяють на етапі проектування прорахувати всю його вартість. Тим самим дає змогу для проведення тендерного відбору підрядника, який візьме на себе зобов'язання щодо реалізації цього проекту зі збереженням усіх початкових домовленостей з приводу усіх показників, які за розробленим контрактом, являються показниками якості і демонструють повне завершення проекту. Це видно на прикладі ТОВ «АРКВУД» та її поточних міжнародних контрактів «під ключ».

Доведено, що важливим елементом контрактів «під ключ» є закладений механізм штрафів та винагороди, який дозволяє покрити ризики замовника, з приводу строків реалізації проекту та введення його в експлуатацію, та підрядника, у разі покращення термінів введення проекту в експлуатацію чи його якісних характеристик не виходячи за рамки початкового бюджету.

Обґрунтовано ефективність використання моделі контрактів «під ключ» на прикладі діючих контрактів ТОВ «АРКВУД» та виявлено елементи діяльності, які є більш прибутковими. Також, виявлено умови, за яких ведення діяльності з використанням контрактів «під ключ» дозволяє понизити собівартість проекту для підрядника, тим самим дозволяє вести конкурентну боротьбу на тендерах, та збільшувати прибутковість діяльності. До цих умов можна віднести відмову від компаній-субпідрядників на користь диверсифікації власної діяльності, для охоплення повного циклу виробництва робіт та товарів і зменшення кількості посередників при купівлі матеріалів та іншого необхідного устаткування.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «АРКВУД»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «АРКВУД»

У зв'язку з тим, що світовий ринок будівельних послуг є сильно локалізованим (близько 95% загальносвітового обсягу будівельних робіт здійснюється компаніями, що розташовані в тій країні, де знаходиться об'єкт будівництва[14]) ведення діяльності на закордонних ринках стає дедалі складнішим. Також, важливою складовою є логістика, а саме транспортування великої кількості обладнання та устаткування, яке необхідне для якісного виконання робіт. Саме тому, стає актуальним питання щодо географічного розширення компанії.

Для географічного розширення своєї діяльності ТОВ «АРКВУД» має на меті відкриття філіалу в одній із країн центральної Європи, що надасть змогу ведення своєї діяльності як в обраній країні, так і в країнах-сусідах. Основними критеріями для вибору приймаючої країни (окрім аналітичних показників) це країна Центральної Європи, через відносну зручність логістичного сполучення з існуючими Європейськими та Українськими постачальниками, вільну економічну зону, що разом із доволі невеликими, за розміром, країнами і їх тісним розташуванням дасть змогу ведення діяльності на більшій кількості ринків.

Також, важливим аспектом є наявність і розвиненість інформаційних та комунікативних технологій (ІКТ), це поліпшує інформаційний обмін на всіх рівнях діяльності, полегшує процедуру організації міжнародних тендерів та сприяє зростанню ефективності використання ресурсів в рамках міжнародного співробітництва.

Серед країн центральної Європи, з точки зору географічного розташування, логістики з наявними країнами-постачальниками (Італія, Чехія, Польща, Сербія, Австрія) та особистої зацікавленості керівництва найбільш привабливою країною

для відкриття першого європейського філіалу є Австрія. Базуючись на цьому етапі доцільно буде оцінити стан будівельного ринку Австрії та інших країн Центральної Європи.



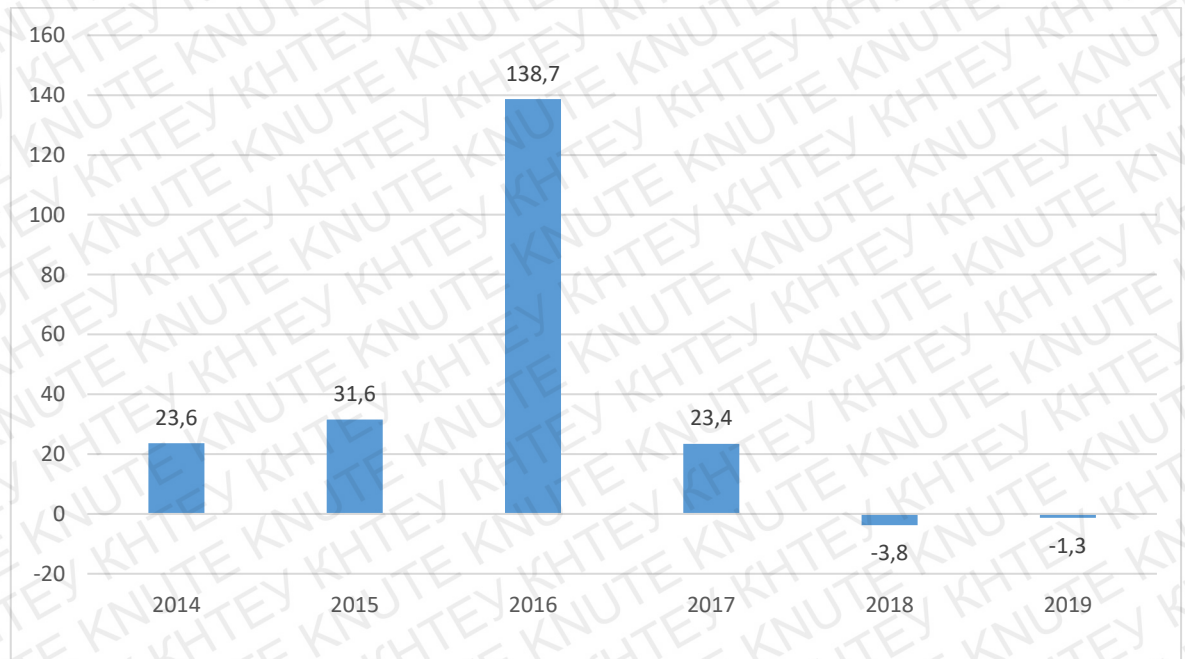
Рис. 2.1 Приріст будівельного ринку Центральної Європи за 2019р., %

Джерело: розроблено автором за даними [19]

З (рис. 2.1) видно, що лідируючі позиції за річним приростом будівельного ринку в Центральній Європі займає Чехія (18,2%), Естонія (12,0%) та Австрія (11,2%). Ці країни є дуже привабливими для розширення бізнесу з точки зору росту галузі. Однак, не дивлячись на доволі високий приріст Естонії, вона не є достатньо привабливою через своє географічне розташування і стан ринку найближчих країн-сусідів (Латвії та Литви) та незручну і дорогу логістику з Фінляндією (через Фінську затоку) [11].

Щодо Польщі та Німеччини, їх приріст не є таким високим, однак все рівно є позитивним 4,4% та 3,3% відповідно. Для ведення діяльності в Польщі немає необхідності у відкритті філіалу і з цим проблем не виникає вже на даному етапі. Саме тому, раціональнішим буде більш західне розташування.

Угорщина у 2019 році має невелике зниження будівельної діяльності (-1,3%), однак, якщо подивитися на цей ринок в динаміці (рис. 2.2), побачимо, що у 2014-2017 роках відбувався дуже стрімкий ріст ринку (особливо у 2016р. 138,7%) і невеликий спад у 2018 та 2019 роках (-3,8% та -1,3% відповідно), що не є критичним після швидкого зростання на протязі чотирьох років поспіль.



**Рис. 2.2 Динаміка приросту будівельного ринку Угорщини
2014-2019 рр., %**

Джерело: розроблено автором за даними [19]

Географічне розташування Угорщини є доволі привабливим у зв'язку з великою кількістю країн-сусідів доволі близько розташованих один до одного, хоча, більш західне розташування потенційного філіалу було б більш привабливішим. Проте, все рівно, слід розглянути варіант розташування саме в Угорщині, через те, що досі не маємо налагодженої діяльності в цій країні, на відміну від Польщі.

Отже, проведемо оцінку сприятливості бізнес-середовища у Австрії, Німеччині, Чехії та Угорщині на основі розроблених агрегованих показників оцінювання бізнес-середовища, інформаційною базу для яких стали: індекс

глобальної конкурентоспроможності [15], індекс економічної свободи [16] індекс залучення країн світу до міжнародної торгівлі [17], індекс легкості ведення бізнесу [18]. Першою складовою аналізу бізнес-середовища є, безпосередньо, макроекономічне середовище країни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Макроекономічне середовище Австрії, Німеччини, Угорщини та Чехії
за 2019 р.**

Індикатор	Австрія	Німеччина	Угорщина	Чехія
Макроекономічна стабільність	5,50	6,10	5,10	4,60
Розмір ринку	4,60	6,00	4,30	4,50
Монетарна свобода	5,67	5,37	5,59	5,65
Середнє	5,26	5,82	5,00	4,92

Джерело: розроблено автором за даними [15-18]

Отже, деталізуємо індикатори макроекономічного середовища. Найбільшу оцінку отримала Німеччина (5,82), однак, тут не все так однозначно. Таким чином, за оцінкою макроекономічної стабільності і монетарної є невеликі відхилення від середнього значення між обраними країнами в обидві сторони, але оцінка за розмір ринку приблизно на 30% більша, що є логічним, якщо звернути увагу на кількість населення та площу представлених країн (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Загальна площа та кількість населення Німеччини, Австрії, Угорщини
та Чехії за 2019 р.**

Назва країни	Площа, км ²	Населення, млн. осіб
Німеччина	357 578	83,02
Австрія	83 879	8,86
Угорщина	93 030	9,77
Чехія	78 866	10,69

Джерело: розроблено автором за даними [21-24]

З табл. 2.2 видно, що площа Німеччини перевищує площу кожної, у даному випадку, з країн-конкурентів більше ніж у 3,5 рази, а населення, взагалі, майже у 10 разів, в той час індекс розміру ринку лише на 30% більший. Це нам говорить про те, що щільність ринку Німеччини набагато менша за ринки інших представлених країн. Оскільки сумарний обсяг ринку трьох країн, окрім Німеччини є більшим і має більшу щільність, а тим паче, усі ці країни є членами Євросоюзу, а значить, уявляють собою умовно спільний ринок, з цього можна зробити висновок, що доцільнішим буде вести діяльність одночасно в Австрії, Угорщині та Чехії, ніж у Німеччині, відкривши представництво в одній з цих трьох країн.

Таким чином, робимо висновок, що, в нашому випадку, доволі висока оцінка за індикатором розміру ринку для Німеччини є умовною і не є показовою без додаткових досліджень.

Щодо ступеню економічного лібералізму, слід зауважити, що представлені країни знаходяться приблизно на одному рівні, що обумовлено впливом Європейського союзу та конкурентними умовами, що є результатом спільного ринку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ступінь економічного лібералізму Австрії, Німеччини, Угорщини та Чехії за 2019 р.

Індикатор	Австрія	Німеччина	Угорщина	Чехія
Доступ до внутрішнього ринку	5,43	5,29	5,37	5,41
Доступ на зовнішні ринки	4,36	4,18	4,45	4,53
Ефективність ринку товарів	4,90	5,30	4,40	4,70
Фіскальна свобода	6,15	6,50	5,85	6,84
Середнє	5,21	5,32	5,02	5,37

Джерело: розроблено автором за даними [15-18]

Зі складової інституціонального середовища (табл. 2.4) видно, що особливо, серед представлених країн, виділяється Угорщина з середнім значенням по всім індикаторам 3,69, в той час, як лідируюча Німеччина має 5,45.

Таблиця 2.4

**Складова підприємницького бізнес-середовища Австрії, Німеччини,
Угорщини та Чехії за 2019 р.**

Індикатор	Австрія	Німеччина	Угорщина	Чехія
Ефективність урядової політики	4,00	5,20	2,80	3,00
Етика та корупція	4,90	5,30	3,00	3,40
Зловживання впливом	4,70	5,30	2,50	3,60
Приватні інститути	5,50	5,30	3,60	4,50
Ефективність і прозорість прикордонного управління	6,29	5,96	5,71	5,85
Право власності	6,11	5,63	4,53	5,37
Середнє	5,25	5,45	3,69	4,29

Джерело: розроблено автором за даними [15-18]

Якщо детальніше подивитися на оцінки по кожному індикатору (див. табл. 2.4), видно, що основним недоліком Угорщини є її урядова діяльність, корупція та зловживання впливом, що, звісно, збільшує ризики інвестування у розвиток бізнесу у цій країні. Однак, базуючись на території однієї з країн-сусідів ведення діяльності в країні все ще можливе у вигляді реалізації проектів «під ключ» без довгострокових інвестицій з нашої сторони.

Схожа ситуація за цією складовою і в Чехії, хоч оцінки за індикаторами трохи вище і загально-середнє значення складової становить 4,29, але це не сильно впливає на загальну картину, а саме тому доцільнішим буде дотримуватись схожої на вище зазначену модель ведення діяльності для Угорщини.

Складова підприємницького середовища є приблизно однаковою в усіх представлених країнах з коливанням близьку 10%, за винятком Чехії, яка отримала доволі низьку оцінку за індикатором «написання контрактів» (3,20). Без додаткових досліджень важко сказати, чим це спровоковано, однак, оскільки цей індикатор базується на дослідженні судової системи та регулюванні спірних питань у контрактах, можна припустити, що викликано це не прийнятим сучасним пакетом механізмів з вирішення подібних питань та корупційною складовою в судовій системі країни.

Щодо фінансово-інвестиційної складової аналізу (табл. 2.5), слід виділити недовіру механізми Угорщини щодо захисту інвесторів, що і призвело до пониження оцінки по цьому індикатору. Хоча країна охоче намагається залучити закордонні інвестиції та видає внутрішні кредити на розвиток бізнесу, але відсутність механізмів захисту інвесторів і проблеми інституціонального середовища дуже сильно збільшують інвестиційні ризики, тим самим, зменшуючи зацікавленість інвесторів у розгортанні діяльності на території країни.

Таблиця 2.5

Фінансово-інвестиційне середовище Австрії, Німеччини, Угорщини та Чехії за 2019 р.

Індикатор	Австрія	Німеччина	Угорщина	Чехія
Розвиненість фінансового ринку	4,60	5,00	4,30	4,80
Отримання кредитів	3,50	5,20	5,60	5,20
Захист інвесторів	5,60	4,70	3,40	4,70
Свобода інвестицій	6,30	5,60	5,60	5,60
Середнє	5,00	5,12	4,72	5,07

Джерело: розроблено автором за даними [15-18]

Оцінка інфраструктурного середовища (табл. 2.6) демонструє перевагу більш розвинених країн, таких як, в нашому випадку, Німеччина та Австрія, над менш розвиненими за кожним представленим індикатором.

Таблиця 2.6

Інфраструктурне середовище Австрії, Німеччини, Угорщини та Чехії за 2019 р.

Індикатор	Австрія	Німеччина	Угорщина	Чехія
Наявність та якість транспортної інфраструктури	4,70	6,05	3,63	4,11
Наявність та якість транспортного сервісу	5,71	5,78	4,71	5,10
Наявність та використання ІКТ	6,09	6,15	5,13	5,52
Інфраструктура електрики та телефонії	6,70	6,10	5,20	5,30
Рівень технологічного розвитку	6,00	6,20	5,10	5,50
Інноваційний потенціал	5,00	5,60	3,40	3,90
Середнє	5,70	5,98	4,53	4,91

Джерело: розроблено автором за даними [15-18]

Оцінка ринку праці (табл. 2.7) дає доволі схожі результати, за виключенням Угорщини, де це викликано рівнем вищої освіти та профпідготовки, відповідно, і ефективності ринку праці країни.

Таблиця 2.7

**Оцінка середовища ринку праці Австрії, Німеччини, Угорщини та Чехії
за 2019 р.**

Індикатор	Австрія	Німеччина	Угорщина	Чехія
Ефективність ринку праці	4,50	5,00	4,20	4,50
Вища освіта та профпідготовка	5,70	5,70	4,30	5,20
Свобода праці	4,78	3,71	4,52	5,43
Середнє	4,99	4,80	4,34	5,04

Джерело: розроблено автором за даними [15-18]

Таким чином, звернемо увагу на загальні оцінки проведеного аналізу серед усіх наведених країн (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Загальні оцінки аналізу бізнес-середовища Австрії, Німеччини,
Угорщини та Чехії по всіх складовим за 2019 р.**

Складова бізнессередовища	Австрія	Німеччина	Угорщина	Чехія
S1 Макроекономічне середовище	5,26	5,82	5,00	4,92
S2 Ступінь економічного лібералізму	5,21	5,32	5,02	5,37
S3 Інституціональне середовище	5,25	5,45	3,69	4,29
S4 Підприємницьке середовище	5,18	4,90	4,81	4,24
S5 Фінансовоінвестиційне середовище	5,00	5,12	4,72	5,07
S6 Інфраструктурне середовище	5,70	5,98	4,53	4,91
S7 Ринок праці	4,99	4,80	4,34	5,04
Середнє	5,23	5,34	4,59	4,83

Джерело: розроблено автором за даними табл. 2.1, 2.3-2.6

Німеччина є кращим варіантом для розміщення філіалу в Центральній Європі. Однак, вона є не на багато кращою за сусідню Австрію, яка, в свою чергу має більш зручне географічне розташування, що дозволить вести діяльність як і в обраній країні, так і на території її сусідів, в тому числі і Німеччини, таким чином знизити ризики та нівелювати вплив можливих непередбачуваних подій. Оскільки, за результатами аналізу бізнес-середовища немає явного лідера, слід віддавати перевагу країні, яка є більш привабливою за низкою суб'єктивних характеристик керівництва ТОВ «АРКВУД». До таких характеристик можна віднести зручність транспортного сполучення, менталітет, вартість проживання при можливих відрядженнях до потенційної приймаючої країни тощо.

2.2. Вибір приймаючої країни для ТОВ «АРКВУД» в контексті розширення міжнародної діяльності з використанням моделі контрактів «під ключ»

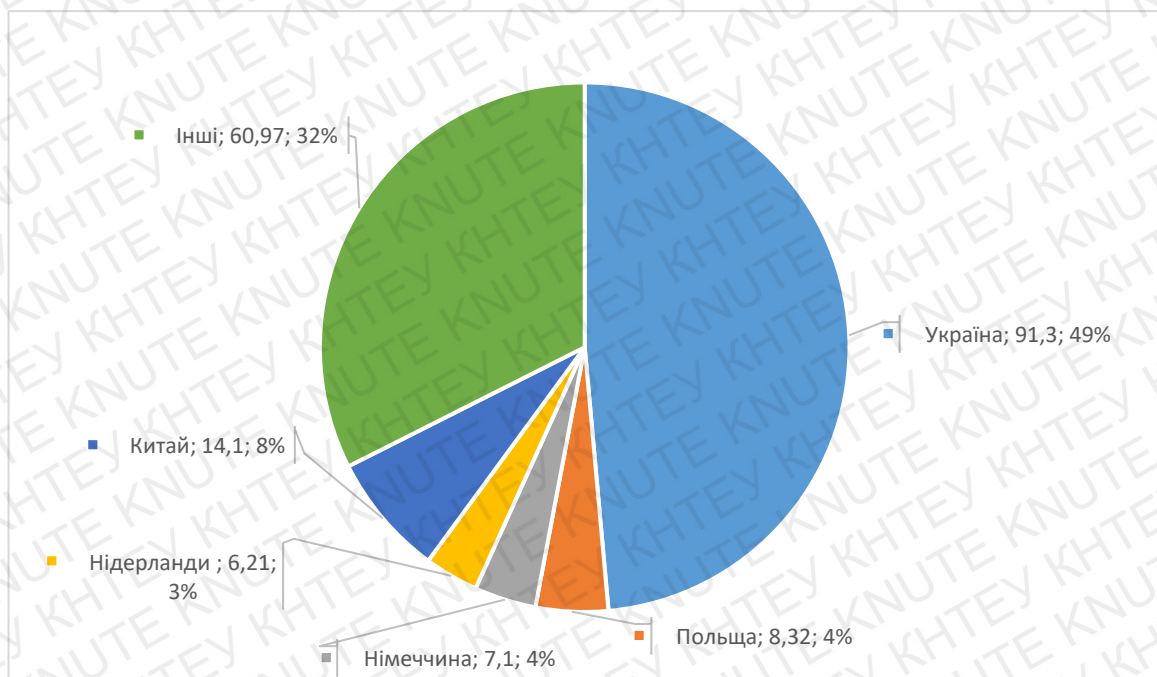
При виборі приймаючої країни, окрім аналізу бізнес-середовища, дуже важливим фактором є місткість ринку. Саме тому, доцільним буде дослідити місткість ринку, на який підприємство планує вийти, та оцінити конкуренцію на ньому. Але спочатку звернемо увагу на ті товари та послуги, з якими компанія планує виходити на ці ринки. Для ТОВ «АРКВУД» пріоритетним напрямом є продаж дерев'яних підлог власної торгової марки, та виконання усіх видів робіт, пов'язаних з укладанням проданих підлог. Це дозволить зберігати високу якість продукції, та давати гарантії, які, в свою чергу, стануть додатковим стимулом для споживачів при виборі продукції і схилитиме їх у бік товарів та послуг досліджуваного підприємства.

Переважає більшість європейських брендів у сфері дерев'яних підлог виробляє свою продукцію з Української деревини [25]. У зв'язку з вводом обмежень на експорт необроблених лісоматеріалів (лісу-кругляку) в Україні у 2015 році на ринках, пов'язаних із деревиною, виникла потреба адаптації. Таким чином, замість необроблених лісоматеріалів європейські компанії почали закуповувати

заготовки, які стали виготовляти безпосередньо в Україні, що призвело до формування основної доданої вартості на території нашої країни. Це, звичайно, вплинуло на кінцеву ціну готової продукції європейських конкурентів, що у свою чергу, створило конкурентні переваги для українських дерев'яних підлог [26].

Оскільки продукція ТОВ «АРКБУД» виробляється з такої ж початкової сировини, що і в європейських конкурентів і за схожими технологіями, але на території нашої країни, це дозволяє при схожих якісних параметрах мати значно меншу собівартість. Собівартість продукції зменшується за рахунок оптимізації виробництва (не має потреби везти заготовки через пів-Європи, для наступного етапу виробництва) та за рахунок більш дешевої робочої сили.

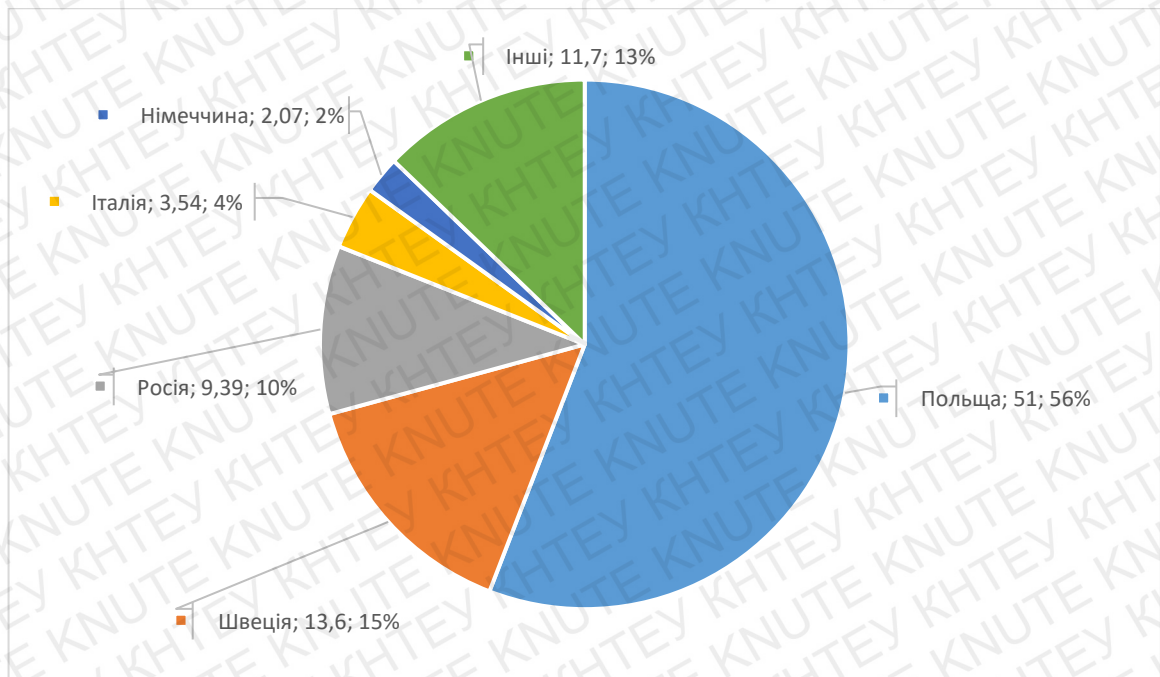
Щодо оцінки місткості ринку приймаючої країни. З рис. 2.3 видно, що Україна є найбільшим у світі експортером дерев'яних підлог і займає майже половину всього ринку.



**Рис. 2.3. Структура світового експорту дерев'яних підлог у 2018 р.,
млн, дол.**

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Однак, якщо подивитися на структуру імпорту українських дерев'яних підлог (рис. 2.4) видно, що більше половини усього об'єму імпортує Польща (55,9%), а з країн, які розглядаються для відкриття європейського філіалу, лише імпорт Німеччини сягнув більше одного відсотка (до 2%).



**Рис. 2.4. Структура імпорту українських дерев'яних підлог у 2018 р.,
млн. дол.**

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Ці данні (див. рис. 2.4) свідчать про можливість збільшення присутності української продукції, а саме, товарів ТОВ «АРКВУД». Маючи доволі високу якість, досліджуване підприємство, повинне зберегти цінові переваги, щоб мати можливість конкурентної боротьби на представлених ринках. Для досягнення цього слід уникнути посередників на шляху до досягнення ринку збуту представленим товаром. Це стає можливим при відкритті власного філіалу, за допомогою якого буде відбуватися реалізація та розповсюдження продукції, а також усі роботи, пов'язанні з укладанням дерев'яних підлог, що передбачає використання моделі контрактів «під ключ».

Також, слід дослідити структуру імпорту дерев'яних підлог кожної, з країн-претендентів для відкриття філіалу. Зі структури імпорту дерев'яних підлог Австрії (рис. 2.5) видно, що у 2018 році імпортувала дерев'яних підлог на суму близько 1,6 млн. дол..

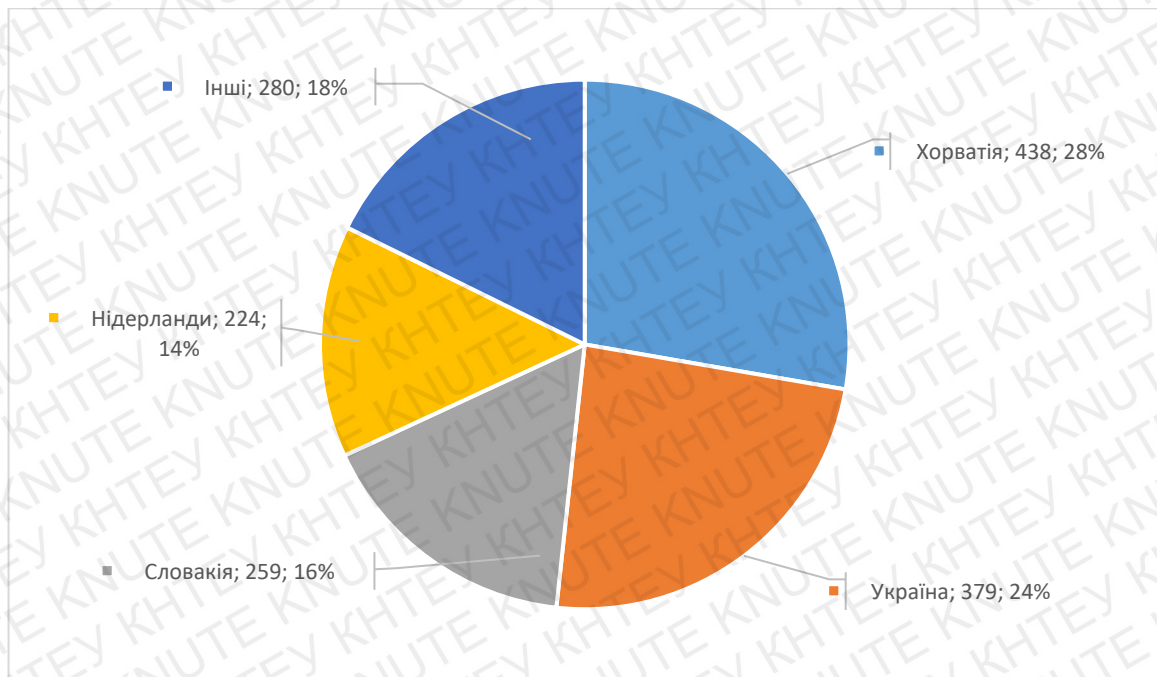


Рис. 2.5. Структура імпорту дерев'яних підлог Австрії у 2018 р., тис. дол

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Серед її імпортерів (див. рис. 2.5) виділяються Хорватія та Україна. Оскільки Україна тільки почала своє сходження на цьому ринку це є доволі позитивним показником, а, отже, не дивлячись на щільну конкуренцію, на цьому ринку є можливість просувати свій продукт за рахунок вище названих конкурентних переваг та правильної і ефективної маркетингової стратегії.

Щодо структури імпорту дерев'яних підлог Чехією (рис 2.6), видно, що загальний обсяг його становить 350 тис. дол., і більше половини цього ринку займають Нідерланди. А це означає, що ринок не перенасичений українською продукцією і є можливість для збільшення конкуренції з боку ТОВ «АРКВУД» з використанням конкурентних переваг та шляхів оптимізації для їх збереження.

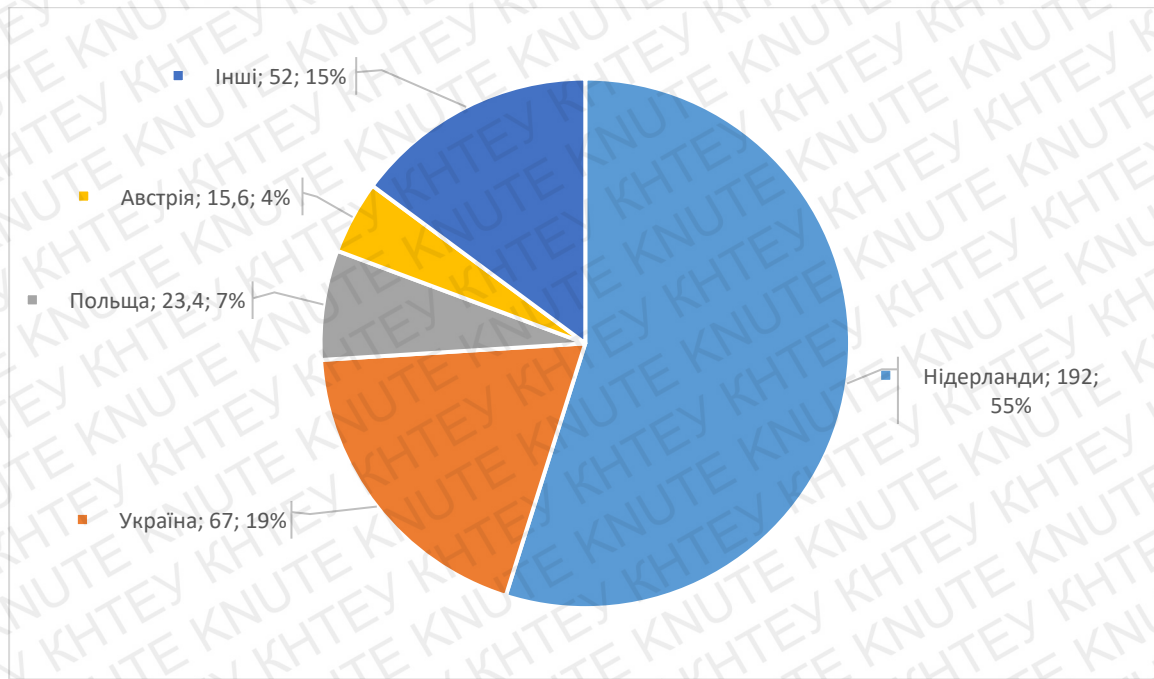


Рис. 2.6. Структура імпорту дерев'яних підлог Чехії у 2018 р., тис. дол.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Угорський ринок дерев'яних підлог у 2018 році складав лише 212 тис. дол. і він є перенасиченим українською продукцією (рис 2.7). Однак, на відміну від інших представлених країн, конкуренцію на цьому ринку складатимуть виробники з Мексики та Турції. Важливим аспектом є те, що більшість компаній-виробників дерев'яних підлог на території України мають схожі якісні та цінові параметри і різниця, здебільшого, виникає від типу продукту і матеріалів, які використовуються для формування кольору на лицевій поверхні (найчастіше фарба чи кольорове масло) [25]. Таким чином, особливо, з огляду на те, що ринок Угорщини є не дуже великим і, здебільшого, зайнятий українською продукцією, для ТОВ «АРКВУД» не є доцільним відкриття представництва у цій країні. Це обумовлено тим, що пропонуючи схожий товар за усіма якісними параметрами, за такою ж ціною слід робити акцент на просуванні товару за допомогою низки маркетингових інструментів, при цьому залишаючи ціну товару конкурентоспроможною. Через це прибутки від реалізації будуть нижчими і ведення такої діяльності не є привабливим для інвестування з боку досліджуваного підприємства.

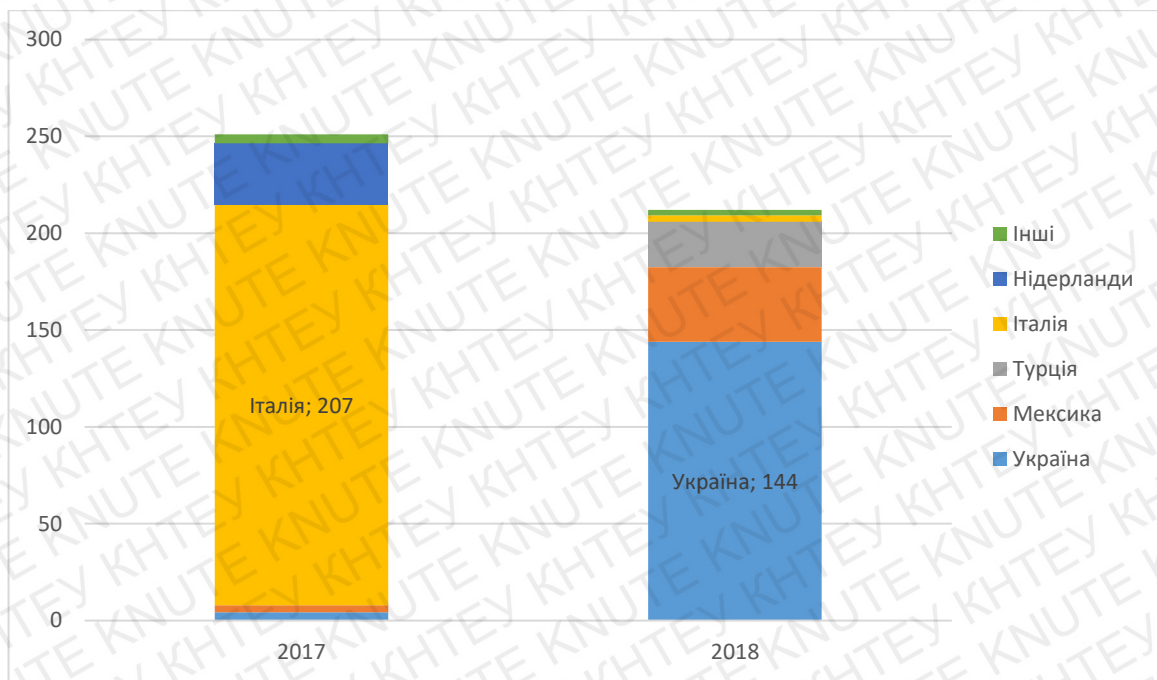


Рис. 2.7. Структура імпорту дерев'яних підлог Угорщини у 2017-2018 рр. тис. дол.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Також, ринок дерев'яних підлог Угорщини є яскравим прикладом експансії з боку українських виробників. Це видно з часток ринку Італії і України у 2017 і 2018 роках. Хоча й обсяг ринку в цілому зменшився, але все рівно чітко видно, що італійські виробники не витримали конкуренції і були змушені вийти з ринку, частку якого зайняла українська, мексиканська та турецька продукція. Також, це вплинуло на нідерландських виробників, які, також, вийшли з ринку дерев'яних підлог Угорщини. На це вплинуло зменшення ринку в цілому, та збільшення конкурентів ринку у вигляді вище зазначених країн, за рахунок, відносно, дешевої продукції, та, у випадку українських виробників, в той же час, з доволі високими якісними характеристиками, і великим різноманіттям.

Останнім ринком, з нами досліджуваних, і найбільшим з них, є ринок Німеччини. Бачимо, що основними конкурентами на цьому ринку є виробники з Нідерландів, Хорватії та особливо Польщі, яка займає 37% усього ринку (рис.2.8). Щодо основних конкурентів на цьому ринку, їх основною конкурентною

перевагою є вільна економічна зона, та, у випадку Польщі та Нідерландів – сусіднє розташування країн.

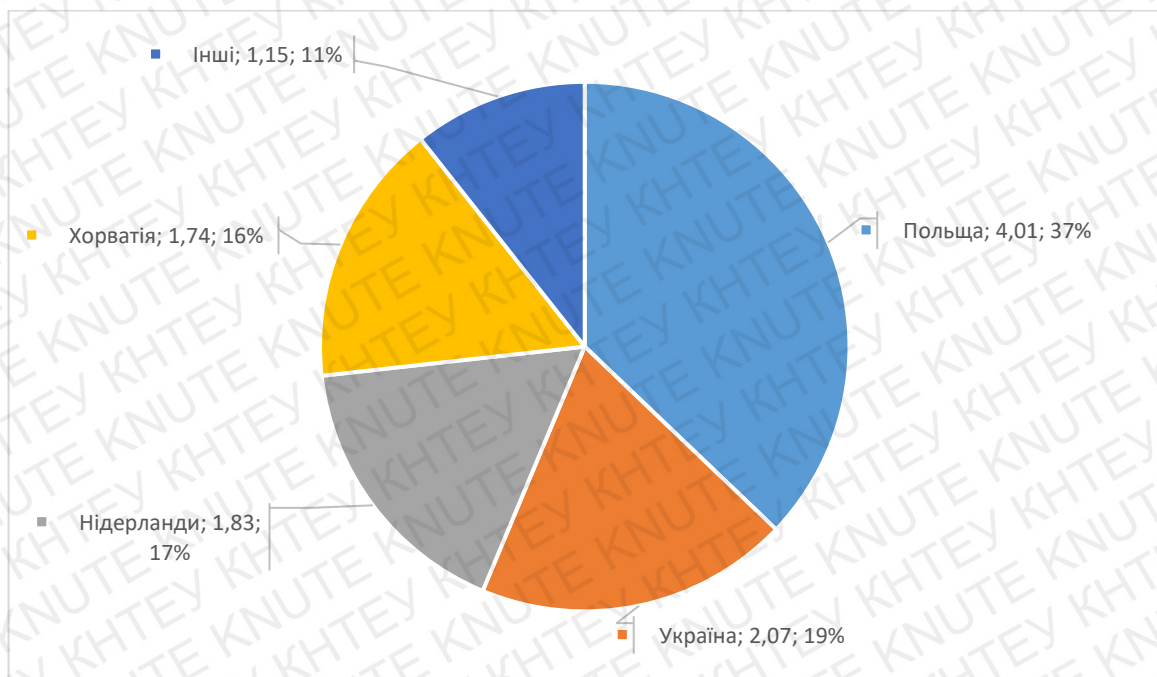


Рис. 2.8. Структура імпорту дерев'яних підлог Німеччини у 2018 р.,

МЛН. ДОЛ.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

Таким чином, виходячи на ринок Німеччини, ТОВ «АРКВУД» має оптимізувати логістичні витрати, щоб зберегти конкурентоспроможну ціну, відкрити представництво на території країни, чи на території однієї з країн-сусідів, за допомогою якого будуть вестись додаткові роботи, пов'язані з укладанням підлог, та вестись безпосередній продаж продукції.

Узагальнюючи усі отримані дані, також, слід підмітити те, що ринок дерев'яних підлог з 2016 року, по 2018 рік зменшився більше ніж у 10 разів з 2,51 млрд. дол., до 188 млн. дол. відповідно [27]. Це дуже сильно вдарило по усім країнам-виробникам і змусило велику кількість компаній вийти з цього ринку.

Отже, обираючи приймаючу країну для відкриття філіалу в Центральній Європі ТОП «АРКВУД» слід розглядати Німеччину та Австрію. За результатами аналізу бізнес-середовища вони мають приблизно однакові показники, що схиляє до надання більшої ваги логістичним та ринковим факторам.

Висновки до розділу 2

За загальними оцінками проведеного аналізу серед усіх наведених країн Німеччина є кращим варіантом для розміщення філіалу в Центральній Європі. Однак, вона є не на багато кращою за сусідню Австрію, яка, в свою чергу має більш зручне географічне розташування, що дозволить вести діяльність як і в обраній країні, так і на території її сусідів, таким чином знизити ризики та нівелювати вплив можливих непередбачуваних подій. Тому за результатами аналізу бізнес-середовища слід віддати перевагу Австрії.

Доведено, що ТОВ «АРКВУД» більш доцільнішим буде відкриття філіалу на території Австрії. Оскільки вона має вдале бізнес середовище і її ринок не є перенасиченим, що спрощує конкуренцію. Також, отримавши певну частку ринку, компанія матиме змогу, з мінімальними додатковими витратами, вести діяльність на ринку сусідньої Німеччини, де конкуренція є значно вищою, а ринок значно більшим, і через це, привабливим. Мінімізація витрат при цьому буде пов'язана з відсутньою необхідністю для розробки додаткових маркетингових інструментів, оскільки ринки Австрії та Німеччини є дуже схожими завдяки спільній мові та подібному менталітету покупців.

Виявлено, що поступово розширюючи свою маркетингову діяльність шляхом перекладу сайту на мови країн-сусідів, та створення відповідних рекламних сторінок у соціальних мережах, компанія матиме змогу вести діяльність у сусідніх Чехії, Словаччині, Угорщині тощо, тим самим розширюючи географію своєї діяльності. Це також дозволить зменшити ризики та можливий вплив від непередбачуваних подій, які мають змогу блокувати діяльність компанії в осередку цих подій і тим самим негативно впливати на її прибутковість.

Обґрунтовано доцільність ведення діяльності на території досліджуваних країн, використовуючи для цього філіал, який виступатиме центральною точкою при географічній диверсифікації діяльності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ КОНТРАКТІВ «ПІД КЛЮЧ» ТОВ «АРКБУД»

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності моделі контрактів «під ключ» ТОВ «АРКБУД»

Для розробки заходів підвищення ефективності контрактів «під ключ» слід виділити основні етапи реалізації таких контрактів, розібрати їх на складові, та виділити елементи, які можливо модернізувати, покращити чи оптимізувати. Розглянемо основні етапи реалізації контрактів «під ключ» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Етапи реалізації контрактів «під ключ»

Джерело: розроблено автором за даними [25]

Розробка проекту, в більшості будівельних компаній відбувається за рахунок аутсорсингових послуг, через компанії, які займаються розробкою різноманітних

будівельних проектів. Основним напрямом оптимізації етапу розробки проекту є створення власного проектного відділу замість використання послуг проектних агентств. Такий відділ займається розробкою проектів по контрактам компанії, також, при невеликих об'ємах він може займатися розробкою кошторису. Саме тому не має сенсу окремо зупинятися на етапі розробки кошторису, оскільки реалізація оптимізації відбувається шляхом передавання зобов'язань до новоствореного відділу. Таким чином, винаймається співробітник у проектний відділ, який займається розробкою кошторисів по готовим проектам.

Причиною, через яку не кожна будівельна компанія має власний проектний відділ, є те, що у випадку відсутності поточних заказів, по яким необхідно розробити проект, такий відділ буде сидіти без роботи і отримувати зарплату не приносячи прибутку компанії. Однак, цю проблему можна вирішити шляхом розробки, так званих, типових проектів і подальшої їх монетизації.

Найбільший плюс типового проекту – низька ціна. Вартість такого проекту в декілька разів менше проекту, який виконано по індивідуальному замовленню. В залежності від загальної площі будинку типовий проект має ціну приблизно від 7,5 тис. до 16 тис. грн. [28]. Індивідуальний проект може коштувати приблизно від 30 тис. грн. Різниця у вартості достатньо істотна. Дешева ціна типового проекту пояснюється тим, що він може бути проданий багато разів.

Другим плюсом типового проекту є – швидкість, тому що терміном розробки проекту буде лише час витрачений на вибір проекту з готових типових рішень.

Підготовка портфолію можливих проектів для замовника по його попередньому завданню може зайняти приблизно один тиждень. При розробці індивідуального проекту може знадобитися від 3-х місяців і до року.

Також великою перевагою типових проектів є той факт, що в них вже виправлені всі недоліки, які проявилися під час будівництва та експлуатації готових об'єктів. Замовнику може бути запропоновано подивитися готовий будинок, який вже було побудовано за тим чи іншим проектом. Таким чином клієнт наочно може вибрати потрібний варіант

Наступним етапом реалізації є безпосереднє виконання робіт направлених на підготовку місцевості, які слід об'єднати з роботами з благоустрою території. Ми групуємо ці процеси і будемо розглядати шляхи їх оптимізації разом тому, що вони є схожими по своїй суті, використовують одне й те саме обладнання і виконують їх ті ж самі робітники.

Шляхом здешевлення цих процесів є придбання власного устаткування (трактори, екскаватори тощо), та наймання людей на постійній основі, які будуть виконувати поставлені задачі на цій техніці. Однак ця техніка є дорогою (наприклад, ціна екскаватора сягає більше 1,5 млн. грн. [31]), потребує постійного догляду, місця базування та багато інших витрат на своє утримання, відповідно, має довгий термін окупності і потребує постійної зайнятості задля цієї окупності. Саме тому, у випадку ТОВ «АРКВУД» не є доцільним такий шлях оптимізації і раціональнішим буде звернення до послуг компаній, що надають послуги з земельних робіт.

Перейдемо до наступного етапу реалізації контрактів «під ключ» - безпосереднього зведення будівлі. З основних гілок діяльності в даному питанні можна виділити такі:

- Відносно дорога техніка та логістика (будівельні крани, вантажні автомобілі);
- Відносно дешева техніка (бетономішалки, електрогенератори, пирососи тощо);
- Робітничі ресурси;
- Будівельні матеріали;

Таким чином пройдемося по кожному з пунктів. Відносно дорогу техніку, у випадку із будівельним краном, як і у випадку із технікою для земельних робіт на таких об'єктах як в ТОВ «АРКВУД» не доцільно утримувати і раціональніше буде користуватися послугами відповідних компаній. Єдине, що можна в даному випадку оптимізувати – це кількість робочих днів, які вам цей умовний кран буде необхідним на будівельному майданчику. У випадку із вантажними автомобілями, придбання є доцільним, оскільки перевезення будівельних матеріалів та

устаткування відбувається постійно, в незалежності від проекту і за рахунок цих автомобілів відбудеться зменшення витрат на логістику.

Щодо відносно дешевої техніки, все залежить від конкретно того чи іншого обладнання. Оцінка відбувається за принципом частоти використання приладу: якщо він використовується постійно і весь час знаходиться в роботі, в такому випадку, звичайно, доцільним буде придбання цього устаткування; у разі, якщо цей прилад використовується для особливого виду робіт і використовується лише в особливих випадках, то доцільніше буде його орендувати, оптимізувавши при цьому час використання.

У більшості випадків, через специфіку будівельної сфери робітничі ресурси залучаються на контрактній основі під реалізацію кожного окремого проекту. Це пов'язано з мотиваційною системою, яка, до речі, притаманна контрактам «під ключ». Таким чином, якщо робітник має погодинну оплату праці, він буде розтягувати наявний об'єм робіт в часі, щоб заробити більше, роблячи при цьому менше, а це негативно вплине на чітко прописаний в часі регламент робіт, через що на підрядника буде накладений штраф за невчасне виконання робіт. Саме тому використовується контрактна модель, яка передбачає оплату праці за виконаний об'єм робіт. За рахунок цього, робітник, сумлінно працюючи має змогу заробляти, відповідно, більше, приносячи при цьому більше користі для підрядника. Звичайно, зберігається і система оцінки якості виконаних робіт, за якої робітник за неякісну роботу буде змушений без додаткової оплати переробити неякісний елемент. Через ці засади оптимізація в цій гільці неможлива, оскільки її відмінною особливістю є тісний зв'язок між ціною, якістю та часом виконання робіт. Що є якісними показниками в цілому по моделі контрактів «під ключ».

Останньою гілкою діяльності в цьому елементі реалізації проектів «під ключ» є будівельні матеріали. В результаті дослідження було визначено, що основний дохід від будівельної діяльності виникає за рахунок маржи компанії у вартості використаних будівельних матеріалів. Відбувається це за рахунок різниці між оптовою та роздрібною ціною, та, за рахунок, додаткових скидок і бонусів від постачальників, які виникають через великі об'єми матеріалів, що закуповуються.

Таким чином кінцева ціна цих будівельних матеріалів є меншою для замовника (в порівнянні з роздрібними мережами магазинів, які на цьому спеціалізуються) і при цьому, є можливість закласти в неї додаткову додану вартість, що і стане основним доходом підрядника.

Щодо оптимізації ціни на будівельні матеріали, основним способом є вибір постачальника, який запропонує найнижчу ціну і найкращі умови (доставка, гарантії тощо). Таким чином найкращим вибором буде партнерство, безпосередньо, з виробником товару, чи з офіційним дилером.

Пусконаладжувальні роботи являють собою дуже специфічну діяльність, яка є характерною рисою масштабних проектів, які включають в себе складне і дороге обладнання (заводи, фабрики тощо). У більшості випадків цей вид робіт виконують спеціалісти компаній, які спеціалізуються на цьому обладнанні і є його виробником. Відповідно, ці компанії несуть повну відповідальність і ризики пов'язані з транспортуванням, установкою, запуском та налаштуванням цього обладнання. Прямого способу здешевлення цього етапу немає. Це пов'язано із тим, що цей вид робіт закладений у вартість устаткування. Таким чином можливе лише комплексне зменшення витрат на обладнання, що встановлюється, шляхом використання більш дешевого, що несе за собою і, можливо, якісні втрати.

Щодо здачі та введення об'єкту в експлуатацію, найрозповсюдженішою статтею видатків по даному елементу проекту є прибирання приміщення. Цей вид робіт виконують за рахунок спеціалізованих клінінгових компаній, а єдиним способом здешевлення є партнерські відносини і можливе здешевлення вартості послуг.

Також, слід зазначити щодо самих контрактів «під ключ», з точки зору їх складання. Через те, що контракти складаються під кожний окремий проект індивідуально, лише керуючись рекомендаціями від світових організацій та власним досвідом, загального способу оптимізації не існує. Єдиним можливим винятком може бути наявність штатного юриста, замість використання послуг юридичних компаній. Однак, це залежить від багатьох факторів, і не завжди призведе до здешевлення.

3.2. Прогнозні показники ТОВ «АРКВУД» за умови впровадження наданих пропозицій

Будь-які запропоновані зміни щодо модернізації, покращення чи оптимізації діяльності мають на меті пряме, чи непряме збільшення прибутку, за рахунок покращення якості чи зменшення видатків при веденні діяльності. Таким чином виникає необхідність в оцінці ефективності існуючих способів та механізмів ведення діяльності та можливих змін, спрямованих на оптимізацію цих механізмів. Також, важливим є аналіз доцільності введення запропонованих рішень, який здійснюється шляхом порівняння вартості запровадження змін та додаткового прибутку (зменшення видатків), які виникнуть за допомогою запропонованих оптимізаційних рішень.

Перейдемо до оцінки ефективності запропонованих заходів з підвищення ефективності моделі контрактів «під ключ». Для більшої наочності розглянемо, як приклад, наведений вище реальний міжнародний контракт щодо будівництва садового будинку для посольства Кувейту, загальна площа якого складає 436 кв. м. із загальною вартістю близько 18,6 млн. грн.

Отже, щодо етапу розробки проекту, вартість такої роботи в проектних агентствах починається від 400 грн/кв.м. [28], таким чином, можна порахувати, що вартість розробки проекту за нашим прикладом сягатиме приблизно 170 тис. грн.

Розрахуємо вартість створення власного проектного відділу, оскільки наведений у прикладі проект є відносно невеликим, під його розробку достатньо найняти одного архітектора, продуктивність якого, в середньому складає 250кв.м/2міс. [28] (отже, для розробки наведеного проекту архітектор витратить, приблизно, 4 місяці), та середня заробітна плата по Україні сягає 16 тис.грн./міс. [29], також 22% єдиного соціального внеску [30], який платить роботодавець. Також слід розрахувати вартість обладнання робочого місця та закупівлю всього необхідного приладдя. Для спрощення розрахунків, будемо вважати, що офісне приміщення вже наявне і у ньому буде обладнано робоче місце. Отже, маємо такі результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Різниця вартості послуг проектного агентства та створення власного
проектного відділу, тис. грн.**

Показники	Вартість	Вартість проекту в агенстві	Різниця
Оргтехніка	19,2	-	-
Меблі	12,8	-	-
Канцелярські товари	1,6	-	-
Заробітна плата (4 міс.)	64	-	-
ССВ, 22%	14,08	-	-
Всього	111,68	170	58,32

Джерело: розроблено автором за даними [28-30]

Таким чином навіть при створенні малого проектного відділу під реалізацію одного конкретного проекту, це може знизити витрати компанії на 58,32 тис. грн. (див. табл. 3.1).

Наступним доцільним елементом оптимізації, як було вирішено раніше, є логістична складова, а саме придбання вантажного автомобіля. Розглянемо придбання нового вантажного автомобіля, таким чином ціна його становить від 665 тис. грн. [31]. За даними, отриманими від об'єкта дослідження, на 1 кв. м. будинку використовується приблизно 250 кг будівельних матеріалів та сумішей [25]. Таким чином, на наведений проектний будинок витрачається близько 109 т. матеріалів. За даними від виробника, наведеного у прикладі вантажного автомобіля [31], його вантажопідйомність становить близько 2,6 т., таким чином, для завезення необхідної кількості матеріалів знадобиться близько 42 поїздки. Також, вважається, що доцільним є купівля матеріалів у радіусі 30 км. від місця призначення, таким чином, одна поїздка – це 60км з витратами палива 8,5л./100км. [31], з ціною на дизельне паливо (на момент проведення розрахунків) 25,99 грн./л. [32]. Отже, вартість виконання робіт з завезення будівельних матеріалів у прорахованому варіанті становитиме 5567 грн.

Також, слід додати витрати на заробітну плату водія, яка становить в середньому 15 тис. грн./міс. [29]. Однак, оскільки реалізація проекту займає близько року, а паралельно водій з автомобілем може бути задіяним в декількох проектах, доцільним буде розрахувати кількість поїздок, яку він здатен зробити на місяць. Отже, за 20 робочих днів (середнє значення робочих днів у місяці), по 8 год./день із середніми витратами 3 год./поїздка отримаємо приблизно 53 поїздки, таким чином витрати на заробітну плату водію за необхідні нам 42 поїздки по одному проекту становлять приблизно 12 тис. грн., а загальні транспортні витрати становитимуть 17567 грн.

Ціна при користуванні послугами автоперевізників з такими ж параметрами автомобіля і такою ж відстанню становить 1000 грн./поїздка [29]. Отже, загальна вартість такого циклу перевезень становитиме 42 тис. грн., що на 24,5 тис. грн. більше за використання власного авто. Таким чином, автомобіль досягне точки окупності приблизно за 27 подібних проектів.

Слід зауважити, що розрахунки є приблизними, оскільки існує велика кількість факторів, які можуть на них впливати. Так, наприклад, не були розраховані додаткові поїздки для завезення та вивезення обладнання, сміття, і не були розраховані додаткові витрати на обслуговування авто та амортизація.

Наступний етап, і найбільш ефективний, етап оптимізації – це будівельні матеріали. Як раніше було визначено, напрямом оптимізації на даному етапі є зменшення закупівельної вартості матеріалів у постачальників (дилерів, виробників) шляхом домовленостей, отримані додаткових оптових скидок тощо. Задля розрахунку ефективності цього етапу візьмемо приблизний перелік усіх будівельних матеріалів, які використовуються при будівництві подібного проекту, згрупуємо, та розрахуємо вартість, яка витрачається на 1 кв. м. будівлі. Також, розрахуємо їх вартість з урахуванням можливих скидок, які надають дилери за прозорими умовами, які залежать від об'єму поставок (усі дані отримані з кошторису подібного проекту досліджуваного підприємства та порівняні автором із актуальними, на момент проведення розрахунків, цінами на ринку).

Таблиця 3.2

Різниця вартості агрегованих матеріальних груп на 1 кв. м., грн

№	Найменування матеріалів та витрат	Вартість роздрібна	Вартість у виробника	Додатковий прибуток
1	Бетони, розтвори	1500	1125	375
2	Стінові матеріали	310	279	31
3	Вироби з металу	850	722,5	127,5
4	Будівельна деревина	70	63	7
5	Покривельні матеріали	240	72	168
6	Матеріали для електромонтажних робіт	3000	1950	1050
7	Сантехнічні матеріали	5000	3250	1750
8	Підлогові покриття	1100	660	440
9	Матеріали для оздоблення стін	480	336	144
10	Будівельна хімія	800	560	240
	Разом	13350	9018	4333

Джерело: розроблено автором за даними об'єкта дослідження

З табл. 3.2 видно, що додатковий прибуток, який ТОВ «АРКВУД» може отримувати з обороту будівельних матеріалів становить 4333 грн/кв. м. У перерахунку на, наведений нами, приклад проекту «під ключ», отримаємо близько 1,9 млн. грн. додаткового доходу від діяльності з кожного подібного проекту.

Для досягнення цього необхідним є збільшення кількості таких проектів, що дозволить збільшувати обіг будівельних матеріалів, а тим самим, переглядати умови поставок та отримувати оптимальні скидки від постачальників, над чим, наразі, ТОВ «АРКВУД» активно і працює, шляхом активної участі у тендерних відборах. Ще одним способом збільшити власний обіг будівельних матеріалів є їх продаж. Це дасть змогу отримати більш привабливу, оптову ціну від виробників матеріалів та стане додатковою статтею доходів для підприємства.

Також, доцільним буде поррахувати прогнозні показники щодо чистого прибутку компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Звіт про фінансові результати ТОВ «АРКВУД» на 2019р. та прогноз на
2020-2022 рр. тис. грн.**

Стаття	Код рядка	Рік			
		2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	764,6	657,5	703,3	771,6
Інші операційні доходи	2120	9,3	9,0	10,1	12,4
Інші доходи	2240	-	-	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	773,9	666,5	713,4	784,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(718,8)	(612,5)	(604,3)	(612,7)
Інші операційні витрати	2180	(4,3)	(3,7)	(5,1)	(5,6)
Інші витрати	2270	-	-	-	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(723,1)	(616,2)	(609,4)	(618,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	50,8	41,3	104,0	165,7
Податок на прибуток	2300	9,1	7,4	18,7	29,8
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	41,7	33,9	85,3	135,9

Джерело: розроблено автором за даними об'єкта дослідження

Слід зауважити, що пандемія, яка стала причиною тимчасової заморозки економік по всьому світу, зачепила і будівельну сферу. У зв'язку з чим, всі діючі контракти ТОВ «АРКВУД» було відтерміновано і, скоріше за все, це матиме негативний вплив на фінансові результати компанії у 2020 році (див. табл. 3.3). Однак, наразі, компанії навчилися вести свою діяльність в умовах пандемії і у разі, якщо не буде погіршень ситуації та введення жорстких обмежень на ведення діяльності, в тому числі, і будівельної, то діяльність компаній не буде заморожуватись, що дозволить і надалі вести свою діяльність. Хоч будівельна діяльність з введенням чергових обмежень на діяльність не страждає напряду (у більшості країн світу дозволено вести будівельну діяльність під час жорстких карантинів із дотриманням усіх норм [19-24]), але все рівно є великий ризик заморожування проектів, який пов'язаний із відсутністю можливості фінансування діючих контрактів з боку інвесторів.

Спричинене це тим, що діяльність у більшості інших сфер забороняється, чи сильно обмежується, що впливає на фінансові потоки інвесторів, і, можливо, заморожує частину активів. У зв'язку з цим виникають додаткові ризики і можливі фінансові втрати, які кожна сторона контракту буде нести самостійно, оскільки пандеміє відноситься до форс-мажорних обставин і дає змогу відтермінувати усі зобов'язання по контракту. Тому, теперішні умови, можливо, вплинуть на саму структуру контрактів «під ключ» і включатимуть в себе механізми, спрямовані на захист сторін від виникнення додаткових витрат через ризики простою техніки, людей та іншого устаткування, які можуть бути спричинені тимчасовим зупиненням фінансування проекту з боку інвесторів через заморожування їх активів.

Не зважаючи на це, з огляду на контракти «під ключ», які знаходяться на стадії розробки проекту, і реалізація яких запланована на 2021 та 2022 роки, ТОВ «АРКВУД» має тенденції вже до 2022 року примножити свої прибутки у 3-4 рази. Однак, погіршення епідеміологічної ситуації у світі вже дало значні погіршення і може відтермінувати вище зазначені проекти, що, звичайно, і вплине на кінцеві показники компанії. Однак, з огляду на те, що більшу частину пандемії ведення діяльності на будівельних майданчиках було дозволено, хоч і з низкою додаткових вимог, що є позитивним для індустрії в цілому, це дає змогу подолати труднощі, що виникли, з меншими втратами для економік країн та підприємств. Хоча тісний зв'язок будівельної промисловості з іншими сферами діяльності не дає змогу зробити однозначні висновки з цього приводу.

Також, слід звернути увагу на прогностні показники доходу, які в цілому, у зв'язку з вище зазначеними умовами, мають знизитися, проте, чистий прибуток, скоріше за все, матиме позитивну динаміку. Це спричинено застосуванням запропонованих оптимізаційних рішень та механізмів, які з плином часу поступово впливатимуть на зменшення видатків та збільшення доходів досліджуваного підприємства і дадуть позитивну динаміку, яка має відобразитися на фінансових результатах компанії.

Висновки до розділу 3

У будь-якого керівника підприємства постійно виникають питання з приводу оптимізації витрат на забезпечення діяльності цього підприємства та збільшення ефективності діяльності.

Таким чином, було визначено основні напрями оптимізації міжнародних контрактів «під ключ» у будівельній сфері діяльності для ТОВ «АРКВУД». До них були віднесені:

- Створення власного проектного відділу;
- Оптимізація логістичних витрат;
- Обіг будівельних матеріалів.

Доведено, що серед наведених напрямів оптимізації і проведених розрахунків, на прикладі існуючого проекту «під ключ», найбільш ефективним, і єдиним націленим на збільшення доходу напрямом оптимізації став обіг будівельних матеріалів. Решта рішень щодо оптимізації була, здебільшого, направлена на зменшення витрат діяльності ніж на формування додаткових статей доходів.

Однак, слід виділити проектний відділ, що був запропонований для створення у якості оптимізації видатків на розробку проектів, який в процесі своєї роботи здатен стати інструментом створення інтелектуальної власності компанії, у вигляді типових проектів, які надалі стануть додатковою статтею доходів для ТОВ «АРКВУД».

Також, було обґрунтовано доцільність запропонованих механізмів щодо збільшення доходів та зменшення видатків шляхом проведення оцінки ефективності шляхів оптимізації. Таким чином керівництво компанії зацікавилася у наведених пропозиціях, і поступово почало їх реалізацію, що згодом відобразиться на фінансовій звітності підприємства і матиме позитивну динаміку у вигляді росту прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені у дипломній магістерській роботі дослідження контрактів «під ключ» в міжнародному бізнесі дозволяють зробити наступні висновки:

1. Модель міжнародних контрактів «під ключ» є доволі ефективною з точки зору ведення діяльності, особливо, у будівельній сфері. Вона дозволяє:

- розподіляти ризик-навантаження між замовником та підрядником;
- позитивно впливати на сторони шляхом економічного регулювання мотивації;
- чітко контролювати процес реалізації проекту;
- регулювати процес реалізації проекту шляхом застосування механізмів впливу на час реалізації, вартість реалізації, витрати, та якість;
- чітко прописані контракти дають змогу швидко і ефективно врегулювати будь-які конфліктні моменти.

Таким чином контракти «під ключ» поєднують в собі жорсткий контроль за усіма якісними показниками, за ходом і реалізацією проекту і в той же час, має низку ефективних інструментів, які дозволяють швидко та ефективно реагувати і підлаштовуватись під зміну обставин, задовольняючи при цьому усі сторони контракту.

2. Об'єктом дослідження було обрано ТОВ «АРКВУД». Це компанія, яка спеціалізується на укладанні дерев'яних підлог ремонтних роботах в цілому, та будівництві жилих та офісних приміщень.

Проведений аналіз фінансових результатів компанії дав змогу відзначити зростання економічних показників товариства за останні роки, що, в свою чергу, має позитивний вплив на репутацію та ім'я компанії. Це відкриває можливість до співробітництва у більш масштабних проектах, робота з якими відбувається через тендерну систему.

3. Оцінка міжнародного середовища у сфері діяльності ТОВ «АРКВУД» та вибір оптимальної приймаючої країни для можливого відкриття філіалу компанії дав змогу проаналізувати складові бізнес-середовища Австрії, Німеччини, Чехії та

Угорщини. Серед наведених країн оптимальним вибором, через доволі високі показники, виявилися Німеччина та Австрія, в яких і було запропоновано розпочати свою діяльність у майбутньому.

Також, під час аналізу і оцінки ринку було підмічено про початок поступового виходу даного, специфічного, ринку (ринку дерев'яних підлог) зі стану стагнації. Такого падіння він зазнав у 2016 році, маючи середній річний обіг у 2,5 млрд. дол., за 2017 і 2018 роки цей показник знизився до 174 млн. дол. та 188 млн. дол. відповідно.

4. Була розроблена низка рекомендацій щодо оптимізації витрат на діяльність ТОВ «АРКВУД», виділені основні елементи реалізації контракту «під ключ», серед яких:

- Розробка проекту;
- Розробка кошторису;
- Будівельні роботи:
 - Підготовчі роботи;
 - Безпосереднє зведення будівлі;
- Роботи з благоустрою;
- Пусконаладжувальні роботи;
- Здача та введення в експлуатацію.

Це дало змогу розібрати кожний етап діяльності, виділити напрямки оптимізації та наведено низку ідей щодо вирішення проблем оптимізації процесів діяльності підприємства.

Таким чином, наочно, на прикладі існуючого контракту «під ключ» із міжнародним клієнтом, був розрахований можливий ефект від втілення запропонованих шляхів оптимізації. Це дозволить майже у два рази збільшити доходи від діяльності підприємства. Однак, слід зауважити, що найефективніший, з наведених, напрям оптимізації потребує довгої та плідної роботи з поступового розширення своєї діяльності та ведення перемовин з існуючими та можливими партнерами, щодо оптових цін та особливих умов закупівлі будівельних матеріалів, від яких і залежать основні доходи компаній у будівельній промисловості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугров О.В., Бугрова О.О. Контракти «під ключ» і управління проектами // Управління розвитком складних систем: зб. наук. праць, 2013, №16, С. 5–10.
2. Алієв Р.А. Розвиток європейського ринку будівельних послуг // Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2016.
3. Биба В. В. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ // Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, 2016.
4. Ільїн В.Ю. Базові моделі входження ТНК на міжнародні ринки в умовах глобалізації. Економічний вісник Донбасу, 2011, №3(25), С. 22–27.
5. Red Book. Conditions of contract for Construction // For Building and Engineering works designed by the Employer , FIDIC, Second Edition , 2017.
6. Yellow Book. Conditions of Contract for Plant and Design-Build // For electrical and mechanical plant, and for building works designed by the Contractor, FIDIC, Second Edition, 2017.
7. Silver Book. Conditions of Contract for EPC // Turnkey projects, FIDIC, Second Edition, 2017.
8. FIDIC Golden Principles, 2019.
9. ICC Model Turnkey Contract for Major Projects, 2020.
10. ЛІГА:ЗАКОН. URL: <https://jurliga.ligazakon.net/>
11. Global Construction Disputes 2014., Getting the Basis Right., // ARCADIS, 2014
12. Кобилецький В.Р. Словник економічних показників // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». URL: <https://www.finalon.com>
13. Алієв Р.А. Інтенсифікація зовнішньої торгівлі будівельними послугами України // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, Збірник наукових праць : у XX вип./ ПДТУ., 2016, Вип1 Т.1, С. 86-92.
14. Дугінець Г.В. , Морозова Є.П., Трансформація корпоративної структури світового ринку будівельних послуг в умовах глобалізації //Науковий вісник

Херсонського державного університету // Серія Економічні науки // Випуск 19, Частина 1, 2016, С. 25-28.

15.The Global Competitiveness Index. URL:

<http://reports.weforum.org/globalcompetitiveness-index/>

16.Index of Economic Freedom. URL: <http://www.heritage.org/index/>

17.Enabling Trade Index. URL: <http://www.weforum.org>

18.Doing Business. URL: <http://www.doingbusiness.org/Rankings>

19.Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

20.Калужна Н. Г., Лежєпєокова В. Г. Рейтингові системи оцїнювання бізнес-середовища приймаючої країни // МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ // БІЗНЕСІНФОРМ, № 5, 2020 С. 70-78. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-70_78.pdf

21.Офіційний сайт федерального уряду Австрії.
URL: <https://www.bundeskanzleramt.gv.at>

22.Офіційний сайт федерального уряду Німеччини.
URL: <https://www.bundesregierung.de/>

23.Офіційний сайт уряду Угорщини. URL: <https://kormany.hu/>

24.Офіційний сайт парламенту Чеської республіки. URL: <https://www.psp.cz/>

25.Arkwood – салон паркетних підлог. URL: <https://arkwood.com.ua/>

26.Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. URL: <http://www.ier.com.ua/>

27.The observatory of economic complexity. URL: <https://oec.world/>

28.ALFA Project design and construction. URL: <https://pmg.kiev.ua/>

29.Сайт з пошуку роботи WORK.ua. URL: <https://www.work.ua/>

30.Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/>

31.ТОВ «МОТОР ДЕВЕЛОПМЕНТ ГРУП». URL: <https://mdg-truck.com/>

32.Мережа автозаправних станцій «ОККО». URL: <https://www.okko.ua/>

- 33.Вітренко Л. О., Кобзар І. А. Фінансова глобалізація та її вплив на економіку України. Інтернаука. 2020. № 3. Т. 2. С. 19–24. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15851351747428.pdf#page=20>
- 34.Кириченко К. І. Міжнародні рейтинги й індекси в системі оцінювання рівня соціальних, економічних і політичних трансформацій в Україні. Управління розвитком. 2017. № 1–2. С. 18–26.
- 35.Штулер І. О. Сучасні тенденції позиціювання України в світових рейтингах в умовах циклічних коливань економіки. Економіка та управління національним господарством. 2016. № 2. С. 210–213. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/2_ukr/38.pdf
- 36.Крив'язюк І. В., Волинчук Ю. В. Україна в міжнародних економічних рейтингах: посткризові синдроми чи апокаліпсис? Актуальні проблеми економіки. 2014. № 10. С. 56–62.
- 37.Кухарская Н. А. Украина в международных рейтингах конкурентоспособности и инновационного развития. Економіст. 2017. № 1. С. 5–13.
- 38.Пасько А.В. Конъюнктура и ценообразование на мировом рынке: учебное пособие. 2014. С. 68.
- 39.The European Federation of Building and Woodworkers (EFBWW). URL: <http://www.efbww.org/default.asp?Language=EN>
- 40.Annual growth rates for construction, 2009–13 (%) URL: [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Annual_growth_rates_for_construction,_2009%E2%80%9313_\(%25\)_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/File:Annual_growth_rates_for_construction,_2009%E2%80%9313_(%25)_YB15.png)
- 41.Sidney M.. Project Management in Construction. 6th Edition. N.Y. 2012. С. 37-38
- 42.Construction statistics - NACE Rev. 2 URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Construction_statistics_-_NACE_Rev._2
- 43.European Construction Monitor Trends for 2013-2015: Supply chain pressure in recovering markets: an isolated case or an emerging trend?. Deloitte Real Estate, European Construction Monitor. December 2014.
- 44.Handbook of Statistics 2015. – N.Y. & Geneva: UN, UNCTAD, 2015. P.254.

45. International Trade Statistics 2014. – WTO, 2014. P.131.

46. UNCTAD Stat Data Center URL:
<http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>

47. The Top 225 International Contractors. URL: http://www.enka.com/Pdf/2014_ENR-Top-250-InternationalContractors-List.pdf

48. Strategy for the Sustainable Competitiveness of the Construction Sector and its Enterprises // Communication from the Commission to the European Parliament and the Council. COM(2012) 433 final. Brussels, 2012.

49. Industry and construction statistics short-term indicators Eurostat, October 2014.
 URL:
http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Industry_and_construction_statistics_-_short-term_indicators

50. Which FIDIC Contract Should I Use? URL: <http://fidic.org/bookshop/about-bookshop/which-fidic-contract-should-i-use>

ДОДАТКИ

Додаток А

Агрегований баланс ТОВ «АРКВУД» за 2014-2019 рр. (станом на кінець року)

Актив	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	1005					-	-
Основні засоби	1010	0,0	9,1	7,1	4,5	1,4	91,8
первісна вартість	1011	0,0	17,1	17,1	17,1	17,1	117,1
знос	1012	(0)	(8,0)	(10,0)	(12,6)	(15,7)	(25,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	1095	0,0	9,1	7,1	4,5	1,4	91,8
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	0,0	93,7	41,7	46,9	104,1	124,0
у тому числі готова продукція	1103	-	-	-	-	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0,0	121,5	54,0	60,7	135,0	191,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,0	12,0	5,3	6,0	13,3	1,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1,5	0,7	0,7	1,7	2,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,5	1,0	0,4	0,5	1,1	12,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	0,0	0,5	0,2	0,2	0,5	2,6
Усього за розділом II	1195	0,5	230,1	102,3	115,1	255,7	334,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-	-	-	-
Баланс	1300	0,5	239,2	109,4	119,6	257,1	426,0
Пасив	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018	2019
I. Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-0,5	41,2	21,4	20,5	36,1	126,7
Неоплачений капітал	1425						-
Усього за розділом I	1495	0,5	41,2	21,4	20,5	37,1	127,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та	1595	-	-	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання							
Короткострокові кредити банків	1600					-	
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	1615		102,9	45,7	51,5	114,4	173,1
розрахунками з бюджетом	1620		0,5	0,2	0,2	0,5	0,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		0,5	0,2	0,2	0,5	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-	-	-	-	0,0
розрахунками з оплати праці	1630	-	-	-	-	-	0,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-	-	-	0,0
Інші поточні зобов'язання	1690		94,6	42,1	47,3	105,1	125,1
Усього за розділом III	1695	0,0	198,0	88,0	99,0	220,0	298,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700					-	-
Баланс	1900	0,5	239,2	109,4	119,6	257,1	426,0

Додаток Б

**Агрегований звіт про фінансові результати ТОВ «АРКВУД» за 2014-2019 рр.
(станом на кінець року)**

Стаття	Код рядка	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	0,2	473,2	210,3	236,6	525,8	764,6
Інші операційні доходи	2120	0,0	8,5	3,8	4,3	9,5	9,3
Інші доходи	2240	0,3	-	-	-	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	0,5	481,7	214,1	240,9	535,2	773,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(0,0)	(467,8)	(204,4)	(229,9)	(510,9)	(718,8)
Інші операційні витрати	2180	(1,0)	(4,0)	(2,8)	(3,2)	(8,3)	(4,3)
Інші витрати	2270	-	-	-	-	(6,9)	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(1,0)	(471,8)	(207,2)	(233,1)	(526,1)	(723,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-0,5	9,9	6,9	7,8	9,1	50,8
Податок на прибуток	2300	0,0	1,8	1,2	1,4	1,6	9,1
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-0,5	8,1	5,7	6,4	7,5	41,7

Техніко-економічні показники

[illegible]

Техніко-економічні показники

2

Техніко–економічні показники

№	Найменування показника	Од. виміру	Кількість
1	2	3	4
	Садовий будинок		
1	Найменування будівлі, місце його розташування		Проект будівництва індивідуального житлового будинку за адресою: Бориспільський район, Київська обл.
2	Площа земельної ділянки	га	0,3
3	Характер будівництва	м ²	Нове будівництво
4	Поверховість		1 поверхи
5	Загальна площа забудови:	м ²	740,97
6	Загальна площа приміщень:	м ²	391,31
7	Житлова площа приміщень:	м ²	176,54
8	Загальний будівельний об'єм.	м ³	3 154,21
9	Питома витрата тепла на опалення:	Вт/м ²	-
10	Питоме річне тепло споживання:	Гдж/рік	-
11	Річна потреба енергоресурсів		
	- вода	м ³	-
	- електроенергія	тис. кВт.год.	-
	- природній газ	тис. м ³	-
12	Тривалість будівництва	місяців	12

						Проект будівництва індивідуального житлового будинку за адресою: Бориспільський район, Київська обл.			
Зн.	Ки.	Арх.	№ док.	Підпис.	Дата.				
						Садовий будинок		Стадія.	Арк.
								П	2
Перевірив Розробив						Будь Вікторов		Техніко–економічні показники	
								Аркушів.	