

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування міжнародної стратегії підприємства»

(за матеріалами ТОВ «Будинок моди «РІТО», м. Київ)

Студентки 3 курсу 7с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Савчук
Марії Олексіївни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька
Галина Тезіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки менеджменту та психології Кафедра менеджменту

Освітній ступінь: бакалавр

Спеціальність: менеджмент

Освітня програма: управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20 ____ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студенту

Савчук Марії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

«Формування міжнародної стратегії підприємства» (за матеріалами ТОВ
«Будинок моди «РІТО», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «01» листопада 2022 р. № 2914

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 19 грудня 2022 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: удосконалення процесу формування міжнародної стратегії
підприємства ТОВ «Будинок моди «РІТО», м. Київ

Об'єкт дослідження: процес формування міжнародної стратегії підприємства
ТОВ «Будинок моди «РІТО», м. Київ

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу
формування міжнародної стратегії підприємства

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	П'ятницька Г.Т.		
2	П'ятницька Г.Т.		
3	П'ятницька Г.Т.		

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи
(перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Різновиди міжнародних стратегій підприємства та передумови їх
застосування на практиці

1.2. Методичні підходи до формування або вибору міжнародної стратегії
підприємства

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДИНОК МОДИ «РІТО», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Будинок моди «РІТО» та аналіз основних
результатів стратегічного управління підприємством

2.2. Оцінювання поточної міжнародної стратегії підприємства ТОВ «Будинок
моди «РІТО» та визначення недоліків у процесі її формування

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДИНОК МОДИ «РІТО», М. КИЇВ

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, навчальним посібником «Економічні дослідження» (сайт та бібліотека ДТЕУ)	до 26.09.2022	до 26.09.2022
2.	Визначення напрямку дослідження і підприємства, за матеріалами якого буде проводитись дослідження	до 17.10.2022	до 17.10.2022
3.	Затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи бакалавра (ВКРБ)	до 7.11.2022	до 7.11.2022
4.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 10.11.2022	до 10.11.2022
5.	Рецензування планів ВКРБ та затвердження завдання	до 14.11.2022	до 14.11.2022
6.	Збір, обробка матеріалів та написання розділу 1	до 23.11.2022	до 23.11.2022
7.	Збір даних, проведення дослідження, обробка зібраних даних та матеріалів та написання розділу 2	до 5.12.2022	до 5.12.2022
8.	Обробка зібраних даних і матеріалів та написання розділу 3	до 15.12.2022	до 15.12.2022
9.	Оформлення ВКРБ та відправлення на перевірку всіх структурних елементів ВКРБ науковому керівнику	до 19.12.2022	до 19.12.2022
10.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
11.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 30.12.2022	до 30.12.2022
12.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу бакалавра науковим керівником	до 12.01.2023	до 12.01.2023
13.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Пройходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
16.	Направлення ВКРБ із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	Згідно графіка навчального процесу

7. Дата видачі завдання «2» листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

П'ятницька Г.Т.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Керівник проектної групи

(Гарант освітньо-професійної програми)

Підкамінний І.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Савчук М.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Савчук Марії Олексіївни виконана на актуальну тему. Студентка протягом всього терміну написання роботи працювала старанно і в цілому виконала поставлені завдання. Провівши дослідження процесу формування міжнародної стратегії, нею були зроблені і обгрунтовані пропозиції щодо її формування у ТОВ «Будинок моди «РІТО», м. Київ. У роботі використано різні методи дослідження і в цілому поставленої мети досягнуто.

Вважаю, що ВКР Савчук Марії Олексіївни може бути рекомендована до захисту у ДЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи П'ятницька Г.Т.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу бакалавра

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра студента Савчук М.О.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

«_____» _____ 202__ р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Формування міжнародної стратегії підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Будинок моди «RITO», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу формування міжнародної стратегії підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних та методичних основ формування міжнародної стратегії підприємства та рекомендацій з удосконалення процесу формування міжнародної стратегії підприємства.

Досліджено поточну міжнародну стратегію підприємства, основні країни збуту товару для реалізації, оцінено стратегічний рівень підприємства та ступінь досягнення цілей.

Ключові слова: міжнародна стратегія, процес формування міжнародної стратегії, стратегічний рівень, готовність підприємства до змін, ефективність проведення змін.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
«Formation of the international strategy of the enterprise»
(based on materials LLC «Budynok mody «RITO», Kyiv)

Final qualifying paper is devoted to the study of the process of forming the international strategy of the enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of the theoretical and methodological foundations of the formation of the international strategy of the enterprise and recommendations for improving the process of formation of the international strategy of the enterprise.

The current international strategy of the enterprise, the main countries of sale of the goods for sale, the strategic level of the enterprise and the degree of achievement of the goals were evaluated.

Keywords: international strategy, the process of forming an international strategy, strategic level, the company's readiness for changes, the effectiveness of changes.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Різновиди міжнародних стратегій підприємства та передумови їх застосування на практиці.	5
1.2. Методичні підходи до формування або вибору міжнародної стратегії підприємства.....	8
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДИНОК МОДИ «РІТО», М. КИЇВ	14
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Будинок моди «РІТО» та аналіз основних результатів стратегічного управління підприємством.....	14
2.2. Оцінювання поточної міжнародної стратегії підприємства ТОВ «Будинок моди «РІТО» та визначення недоліків у процесі її формування .	23
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДИНОК МОДИ «РІТО», М. КИЇВ.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..	Ошибка! Закладка не определена.
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність формування міжнародної стратегії розвитку підприємства підтверджується глибокими теоретичними дослідженнями сфери міжнародного бізнесу, практичною необхідністю у використанні системного підходу до оцінювання внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей для забезпечення довгострокового успіху підприємства на зовнішніх ринках, потребою в уніфікації стратегічних альтернатив, що використовуються підприємствами у сфері міжнародних економічних відносин.

Принципи й методика вибору міжнародної стратегії лежать в основі будь-якої діяльності підприємства, формуючи його конкурентні переваги, упевненість у процесі розроблення поточних дій та позитивну адаптацію до нестабільних, різноспрямованих векторів розвитку міжнародних економічних відносин.

Міжнародна стратегія підприємства забезпечує географічний вектор зростання, досягнення конкурентної переваги, формування гнучкості та синергії підприємства на міжнародному ринку, що зумовлює специфічну структуру цієї навчальної дисципліни, широкий перелік спеціалізованих питань та пріоритетну значущість стратегічних напрямів для розвитку всієї системи управління

Процес розвитку підприємства на міжнародному ринку в умовах глобалізації у своїх працях вивчали такі зарубіжні та вітчизняні вчені: К. Асвазаппа, Д. Джонсон, С. К. Поулсон, К. Тернер, С. Робокк, К. Сіммондс, Д.Г. Лук'яненко, Є. Г. Панченко.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення процесу формування міжнародної стратегії підприємства ТОВ «Будинок моди «РІТО», м. Київ.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні основи формування міжнародної стратегії підприємства;
- досліджено процес формування міжнародної стратегії підприємства;
- розроблено та обґрунтовано шляхи удосконалення процесу формування міжнародної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування міжнародної стратегії підприємства ТОВ «Будинок моди «РІТО», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти процесу формування міжнародної стратегії ТОВ «Будинок моди «РІТО».

База дослідження - ТОВ «Будинок моди «РІТО».

Інформаційною базою слугують оперативна звітність досліджуваного підприємства за останні 3-5 років, праці вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційні ресурси Internet.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні шляхів удосконалення процесу формування міжнародної стратегії підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Різновиди міжнародних стратегій підприємства та передумови їх застосування на практиці.

Сучасне мінливе зовнішнє середовище змушує підприємства постійно пристосовуватися до нових умов функціонування. Надзвичайно сильно піддаються такому впливу компанії, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Розробка стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів та міжнародного середовища є основою його успішного функціонування в майбутньому [5].

Варто зазначити, що для реального досягнення цілей стратегічного управління міжнародної діяльності підприємства, в процесі формування ефективної міжнародної стратегії, необхідно враховувати, що реалізація поставлених задач по всіх напрямках повинна здійснюватись в їхньому взаємозв'язку й взаємозалежності.

Стратегія – це комплекс дій, що взаємопов'язані між собою, які здійснює підприємство для досягнення цілей з урахуванням наявного потенціалу власних ресурсів, обмежень і факторів зовнішнього середовища. Стратегія – це об'єднаний комплекс дій, що інтегрує всі складові елементи підприємства та різні аспекти його діяльності. Всі складові стратегії повинні бути об'єднані і сумісні між собою[15].

Конкуренція на міжнародному ринку висуває більш жорсткі вимоги до розробки стратегії, ніж на внутрішньому ринку. При цьому особливу увагу слід надавати тому, наскільки споживчі смаки, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. До основних відмінностей ринку однієї країни від іншої відносять також чотири характерні особливості:

- різний рівень собівартості продукції;
- коливання курсу валют;
- особливості торгівельної політики національних урядів;
- характер міжнародної конкуренції [14].

Різниця в рівні собівартості продукції в різних країнах напряму залежить від різного рівня оплати праці, продуктивності праці, рівня інфляції, витрат на електроенергію, різниці у державному регулюванні роботи підприємств тощо. Знизити рівень виробничих витрат можливо за рахунок дешевої робочої сили, чинного законодавства, яке сприяє розвитку виробництва або унікальних природних ресурсів [14].

Нестабільний курс валют ускладнює для окремих країн використання переваг низького рівня витрат на виробництво. Обмінні курси можуть змінюватися на двадцять-тридцять відсотків щорічно. Дані коливання можуть призвести до втрати переваги низьких витрат або перетворити країну з високими витратами в країну, де стане вигідним розміщення виробництва[14].

Уряд кожної країни застосовує різні заходи щодо врегулювання міжнародної торгівлі та діяльності іноземних підприємств на ринку власної країни. Для цього можливе введення імпорتنих тарифів та квот, встановлення місцевих вимог до продукції, що виробляється іноземними підприємствами всередині країни, а також врегулювання цін на імпортні товари [14].

Доцільно зазначити, що в умовах міжнародної конкурентної боротьби в різних галузях, підприємствам необхідно чітко визначити міжнародні стратегії для більш ефективної конкуренції [4].

Існують наступні варіанти здійснення діяльності підприємства на міжнародному ринку:

- Передача права на використання власних технологій, на виробництво чи збут продукції іноземним компаніям;

- Посилення виробництва для внутрішньому ринку та експорт продукції на іноземні ринки за допомогою власних та інших каналів збуту;
- Використання інтернаціональної стратегії, в рамках якої для кожної країни розробляється індивідуальна стратегія, що відповідає споживачим потребам країни та конкурентним умовам. Діяльність підприємства в різних країнах не залежить одна від одної;
- Застосування глобальної стратегії низьких витрат, згідно якої підприємство зосереджується на малозатратному виробництві на всіх стратегічно важливих іноземних ринках. Ціль – досягти мінімального рівня витрат порівняно з конкурентами;
- Залучення глобальної стратегії диференціації, відповідно до якої підприємство диференціює свою продукцію за однаковими критеріями в різних країнах для створення постійного іміджу на світовому ринку;
- Використання глобальної стратегії фокусування - діяльність координується на основі диференціації та зниження витрат [4].

Продаж ліцензій буде вдалим в тому випадку, якщо підприємство має вагомі технологічні розробки, але не може самостійно здійснювати свою діяльність в інших країнах через недостачу ресурсів або відсутність іноземних організаційних структур [4].

Розвиток місцевого виробництва та експорт продукції закордон виступають в якості хорошої початкової стратегії з ціллю подальшого збільшення продажу на світовому ринку. Вибір даної стратегії знижує ризик і потребу в фінансових ресурсах, що дозволить мінімізувати прямі інвестиції в іноземні країни [4].

Багатонаціональна стратегія заключається в тому, що фірма намагається прилаштувати свою стратегію до умов кожної країни, де діє підприємство. Це передбачає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, при мінімальній координації дій. Дана стратегія характеризується також орієнтацією на місцевих постачальників і повною адаптацією до специфіки національного попиту, культури та звичаїв країни.

Основною ціллю багатонаціональної стратегії являється забезпечення місцевих вимог країни, а не конкурентної переваги на світовому чи навіть регіональному масштабі [4].

Керуючись глобальною стратегією позиція фірми в одній країні не впливає суттєво на її позиції в інших країнах. Конкурентні переваги фірми, які вона завоювала на національному ринку доповнюються перевагами набутими в інших країнах. Продаж товарів здійснюється в більшості країн, які виступають важливими ринками збуту товарів підприємства [4].

1.2. Методичні підходи до формування або вибору міжнародної стратегії підприємства

Розробка стратегії розвитку міжнародної діяльності це дуже складний управлінський процес. Вона повинна здійснюватися на основі цілей та задач, визначених різними параметрами підприємства, вирішення яких буде забезпечено прийняттям управлінських рішень на різних етапах формування і реалізації стратегії.

Відповідно до поставленої мети повинні бути сформовані основні задачі міжнародної стратегії підприємства за різними напрямками його розвитку [20]:

1. Формування організаційного забезпечення системи стратегічного управління міжнародною діяльністю.
2. Забезпечення оптимального використання матеріальних, трудових, фінансових та інвестиційних ресурсів.
3. Забезпечення мінімізації виробничих, комерційних, фінансових, інвестиційних ризиків на підприємстві в довгостроковій перспективі [5].
4. Дослідження та вдосконалення стану системи стратегічного управління міжнародною діяльністю і тенденцій показників ефективності діяльності підприємства.

5. Забезпечення фінансової стійкості підприємства, високої оборотності активів і капіталу в довгостроковій перспективі, максимізація величини прибутку та рентабельності міжнародної діяльності.

Слід зазначити, що до факторів, що безпосередньо впливають на формування міжнародної стратегії підприємства відносяться: нестабільність валютного курсу, інфляція, умови одержання кредиту та відсоткова ставка, попит, ліквідність контрагентів, рівень цін, науково-технічний прогрес, рівень досконалості законодавства тощо.

Безумовно існує багато перешкод на шляху розробки та реалізації стратегії розвитку міжнародної діяльності, до основних слід віднести (рис.1.1):

Особливості постачання	Виробничий потенціал	Людські ресурси	Інформаційна база	Фінансові можливості
Вартість та витрати часу, що значною мірою визначають терміни виготовлення різних видів продукції;	Забезпечує виготовлення продукції з визначеними технічними параметрами та дотриманням конкретного обсягу випуску в певні терміни;	Наявність фахівців, здатних здійснювати виробництво продукції на експорт, яка відрізняється від типових моделей продукції;	Своєчасний збір інформації про всі можливості та ризики, які може очікувати підприємство на виході на іноземний ринок;	Формування бюджету, з необхідними статтями витрат для реалізації стратегії, що являє собою затверджений перелік процедур розподілу ресурсів;

Рис. 1.1. Фактори впливу на формування міжнародної стратегії підприємства

Джерело: [5]

Враховуючи різноманітність факторів, що впливають на формування міжнародної стратегії підприємства, її не можна розглядати відокремлено, вона нерозривно пов'язана з ресурсною, товарною, конкурентною та всіма іншими стратегіями підприємства.

Глобалізація бізнесу, посилення конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, широке включення українських підприємств у міжнародний поділ праці висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту для досягнення конкурентних переваг й довгострокового успіху. В умовах глобалізації економіки створюються умови для більш простого і швидкого виходу підприємств на зарубіжні ринки, інтенсифікується міжнародний обмін товарами та послугами. В царині міжнародної діяльності, рішення, що приймають підприємства, мають оперативний та стратегічний характер [20].

Неможливо не зазначити, що сучасні процеси глобалізації світового економічного розвитку не оминають і Україну, яка поступово інтегрується до міжнародної економіки. Основним суб'єктом сучасних міжнародних економічних відносин виступає підприємство як ключова ланка ринкової економіки. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є важливою і невід'ємною сферою господарської діяльності, яка при ефективному використанні усього комплексу сучасних форм і методів міжнародного бізнесу здатна позитивно впливати на технічний рівень виробництва, його ефективність, якість продукції, що виробляється [20].

Все більш зростає роль стратегічного планування у зв'язку зі зростанням динаміки економічних і соціальних процесів, які відзначаються в суспільстві швидкою зміною кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках. Слід також зазначити, що стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей, їх планової роботи, яка пов'язана із розробкою стратегічних рішень, що передбачають висунення таких цілей, і стратегій поведінки об'єкту управління, реалізація яких забезпечує його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидкій адаптації до змін умов зовнішнього середовища [5].

Послідовність процесу формування стратегії можна відобразити у вигляді ланцюжка (рис. 1.2).

Посилаючись на досвід зарубіжних країн існує п'ять методів вибору міжнародної стратегії підприємства:

1. *Вибір міжнародної стратегії на основі вивчення її елементів:*
 - корпоративна місія визначається прозорістю її стратегії;
 - конкурентні переваги формуються чітко з визначенням цінових та нецінових чинників;
 - потенційні ринки визначаються географічними чинниками та особливостями користування товарами;
 - до ресурсів відносять поточні витрати та інвестиції;
 - продукція повинна відповідати структурі запитів споживачів;
 - організація стратегії характеризується шляхом поділу підприємства на підрозділи;
 - структурні зміни - придбання або продаж корпорацій [2].



Рис. 1.2. Послідовність процесу формування міжнародної стратегії розвитку підприємства

Джерело: [16]

2. *Крива досвіду.* Метод полягає в тому, що при подвоєнні обсягу виробництва - витрати на будь-яку операцію у процесі виробництва можуть зменшитися на 20%. Таким чином, за рахунок масштабів випуску продукції досягається економія. Збільшення частки підприємства на ринку дозволяє

скорочувати витрати, що як наслідок сприяє зростанню конкурентоспроможності та норми прибутку [2].

3. *Метод Лоцмана.* Даний метод полягає у вмінні пристосовувати свої дії до вимог покупців. Метод Лоцмана має за основу детальне і поступове обговорення на різних рівнях наступних основних питань: поточне становище, стратегія, довгострокові та короткострокові цілі, оцінка та аналіз, кадровий потенціал, плани розвитку, організація стратегії, звітність тощо [2].

Цей метод розроблений у Швеції в 1980-ті роки. Його використання може бути корисним, оскільки він відповідає традиціям українських підприємств, які звикли до колективних обговорень та групового прийняття рішень [2].

4. *Аналіз "AP".* Суть аналізу заключається у послідовному виконанні дій, що спрямовані на приведення стратегії у відповідність з найбільш високим рівнем можливих досягнень:

- формулювання цілей діяльності підприємства на найближчий рік, два, три, п'ять (тактичних дій та стратегічних завдань);
- прогноз динаміки норми прибутку відповідно до поставленої мети;
- контроль та аналіз розбіжностей між метою і прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для підприємства та прогноз результатів;
- визначення альтернатив конкурентних позицій для підприємства та прогноз результатів;
- уточнення профілю можливого створення нових філіалів;
- визначення ресурсів для створення нових філіалів та їх впливу на діяльність підприємства в цілому;
- перегляд поточних цілей і стратегії підприємства [2].

5. *Модель МакКінсі "7C",* що розроблена для аналізу реструктуризації підприємства, складається з семи основних факторів, які є

найважливішими для розвитку підприємства: стратегія, навички, загальновизнані цінності, структура, система, кадри, стиль[2].

Вибір стратегії також може ґрунтуватися на типах матриці БКГ, що базуються на основі показників, які вважаються найбільш пріоритетними у дослідженні.

Дані матриці розробляються на підставі обсягу товарного запасу, виробничих витрат, доходу, обсягу продажу і чистого прибутку тощо. У кожному з цих випадків вибудовується двовірна матрицю, яка характеризуватиме одну із важливих сторін діяльності підприємства. Слід зазначити, що чим більший обсяг досліджень, тим точніше буде визначена стратегія міжнародного розвитку підприємства[2].



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДИНОК МОДИ «РІТО», М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Будинок моди «РІТО» та аналіз основних результатів стратегічного управління підприємством

Базою для здійснення дослідження було обрано ТОВ «Будинок моди «РІТО», яке було засновано 1 жовтня 1997 року та зареєстровано Подільською районною державною адміністрацією м. Києва 3 листопада 1997 р. Галузь діяльності підприємства – виробництво трикотажних пуловерів, кардиганів та аналогічних виробів.

ТОВ «Будинок моди «РІТО» є юридичною особою, яка володіє, користується на власний розсуд належним йому майном, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, відповідні штампи, фірмові бланки зі своїм найменуванням та інші реквізити.

ТОВ «Будинок моди «РІТО» - це унікальний український бренд з історією в чверть століття. На підприємстві зібралася команда, закохана в мистецтво трикотажу, яка стежить за всіма модними тенденціями, по всьому світу шукає кращі матеріали, вникає в особливості новітніх технологій, щоб в короткі терміни засвоїти їх і рухатися далі.

Шість колекцій на рік, які випускає ТОВ «Будинок моди «РІТО» - це повноцінний трикотажний гардероб на будь-який смак, в якому є місце як базовим речам на зразок светрів і кардиганів, так і справжніх творів прикладного мистецтва - пов'язаним вручну пальто або сукням зі складною фактурою. Асортимент «РІТО» оновлюється кожен сезон, також доречно зазначити, що колекції в магазини надходять декількома тематичними блоками, які завжди виглядають свіжо та оригінально.

Загальна характеристика ТОВ «Будинок моди «РІТО» представлена у
табл. 2.1

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Джерела необхідних відомостей	Інформація щодо підприємства
1. Повна та скорочена назва підприємства	Установчі документи підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Будинок моди «РІТО» (ТОВ «Будинок моди «РІТО»)
2. Дата реєстрації підприємства, номер реєстраційного свідоцтва з найменуванням органу, що зареєстрував підприємство.	Свідоцтво про державну реєстрацію	Свідоцтво про державну реєстрацію видане Подільською районною державною адміністрацією в місті Києві 03.11.1997р.
3. Поштова та юридична адреси підприємства	Установчі документи підприємства	Україна, Київ, 04070, вул. Ігорівська 5
4. Вид діяльності, код галузі	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна Інші: 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу 14.39 Виробництво іншого трикотажного та в'язаного одягу 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

5. Організаційно-правова форма підприємства	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	КОПФГ: 240 – Товариство з обмеженою відповідальністю
6. Унікальний ідентифікаційний номер юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України	Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України	Код ЄДРПОУ: 25273101
7. Організаційна структура підприємства, дочірні компанії	Схема організаційної структури підприємства	Лінійно-функціональна організаційна структура

Джерело: [23]

Важливо підкреслити, що виробництво - окремий предмет гордості ТОВ «Будинок моди «РІТО». Колекції бренду створюються на власній фабриці, яка оснащена найсучаснішим обладнанням. Виробнича потужність фабрики підприємства сягає 10000 одиниць на рік. Рівню кваліфікації дизайнерів і майстрів підприємства може позаздрити будь-яка європейська компанія.

ТОВ «Будинок моди «РІТО» випускає свої колекції невеликими партіями, що дозволяє постійно оновлювати асортимент і підтримувати інтерес до бренду з боку клієнтів. Для своїх колекцій підприємство використовує тільки високоякісну пряжу провідних світових виробників - Італії, Франції, Німеччини та Туреччини. У колекціях зимових сезонів використовується мохер, напіввовна мериноса, ангори, кашемір, в весняно-літніх - віскоза і бавовна.

Згідно зі статутом ТОВ «Будинок моди «РІТО», метою діяльності підприємства є:

— отримання прибутку від реалізації своїх товарів, яка сприяє наповненню ринку;

- задоволення соціальних потреб членів трудового колективу і власників майна Товариства;
- участь у розвитку національного виробництва та підтримання економіки країни.

Вищим органом ТОВ «Будинок моди «РІТО» є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників товариства або призначених ними представників. Кожен учасник товариства має право присутності на загальних зборах учасників, брати безпосередню участь в обговоренні питань порядку денного та голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників. Учасники товариства на загальних зборах мають кількість голосів, відповідну до розміру їх частки у статутному капіталі. Загальні збори учасників скликаються виконавчим органом товариства, а також на вимогу учасника або учасників товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють десятима або більше відсотками статутного капіталу товариства (Дод. А).

Центральною фігурою на підприємстві є директор, який у межах своїх повноважень приймає самостійні рішення щодо механізму і результатів функціонування підприємства та діяльності персоналу (Дод. А).

Повна господарська самостійність підприємства полягає в самозабезпеченості необхідними основними та оборотними коштами для здійснення виробничої діяльності та надання послуг, самостійному збуті виготовленої продукції, наявності самостійної закінченої системи звітності та бухгалтерського балансу.

Формою організаційної структури управління ТОВ «Будинок моди «РІТО» є лінійно-функціональна система, що містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках (рис.2.1).

Слід зазначити, що застосування даної організаційної структури управління доцільне для ТОВ «Будинок моди «РІТО». Лінійно-функціональна організаційна структура дає змогу створювати чіткі і наочні

відносини між вищими інстанціями та підлеглими на підприємствах, однак застосування цієї системи призводить до значних навантажень для окремих проміжних інстанцій.

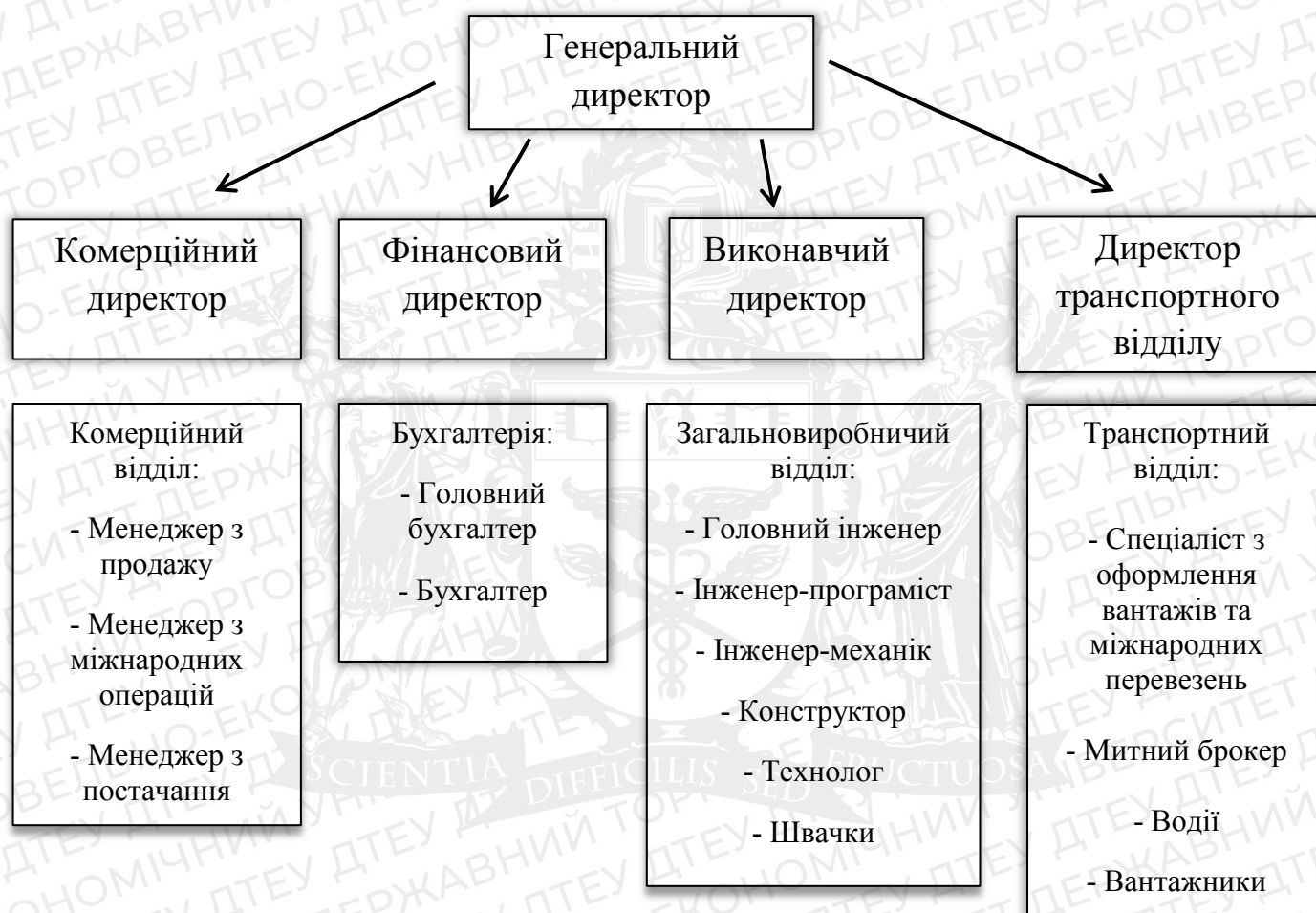


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: складено автором

Проаналізуємо фінансові показники, що характеризують ефективність стратегічної управлінської діяльності ТОВ «Будинок моди «РІТО».

Нажаль, на сьогоднішній день немає можливості переглянути фінансову звітність підприємства за 2021-2022рр, тож розрахунки були проведені за фінансовою звітністю 2020го року.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру

джерел фінансування ресурсів підприємства, міру фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Розрахунок показників платоспроможності (фінансової стійкості)
підприємства на 2020 рік**

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Показник	Норма
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Сума пасивів = 291,8/300,5	0,97	>0,5
2	Коефіцієнт маневреності	Власні оборотні кошти / Власний капітал = 273,8/291,8	0,94	$\geq 0,5$
3	Коефіцієнт фінансування	Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання / Власний капітал = 0+8,7/291,8	0,03	<1 (зменшення)

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Будинок моди «РІТО» (Дод. Б)

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення загальної суми власних коштів до підсумку балансу і становить 0,97, що є у межі норми. Оптимальне значення даного коефіцієнта вище 0,5. Коефіцієнт показує частку власних засобів у загальному обсязі ресурсів підприємства. Отже, фінансова автономія підприємства висока.

Коефіцієнт маневреності визначається як відношення власних оборотних коштів до величини власного капіталу підприємства і становить 0,94, що є у межі норми. Нормальне обмеження — $K_m \geq 0,5$. Чим більше значення цього коефіцієнта, тим кращий фінансовий стан, оскільки підприємство має більші можливості фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності, проведення розрахунків з кредиторами.

Коефіцієнт фінансування представляє собою відношення власних джерел до позикових і становить 0,03, що є також у межі норми. Коефіцієнт

показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок власних засобів.

Наступним етапом аналізу фінансового стану ТОВ «Будинок моди «РІТО» є розрахунок показників ліквідності (табл 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунок показників ліквідності підприємства на 2020 рік

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Показник	Норма
1	Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності)	Оборотні активи/ Короткострокові зобов'язання = 282,5/8,7	32,5	1-3
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи – запаси / Короткострокові зобов'язання = 282,5-0/8,7	32,5	0,6-1
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Гроші та еквіваленти/ Короткострокові зобов'язання = 116,3/8,7	13,4	0,2-0,6

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Будинок моди «РІТО» (Дод. Б)

Коефіцієнт поточної ліквідності вказує на здатність підприємства погашати поточні (короткострокові, до одного року) зобов'язання тільки за рахунок поточних (оборотних) активів. Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності повинно знаходитися в межах 1-3. Показник для підприємства становить 32,5, що є набагато вище норми.

Коефіцієнт швидкої ліквідності - відношення ліквідної частини оборотних коштів до поточних зобов'язань. Рекомендоване значення даного показника - не більше одиниці. Показник ТОВ «Будинок моди «РІТО» становить 32,5, що є суттєвим відхиленням від норми.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність покривати короткострокові боргові зобов'язання наявними і короткостроковими фінансовими вкладеннями. Сприятливим діапазоном значень для даного коефіцієнта є 0,6-1, в той час як показник підприємства сягає 13,4. Це

свідчить про неефективне управління поточними (оборотними) активами.

Для визначення ефективності вкладення коштів у підприємство та раціональності їхнього використання необхідно проаналізувати рентабельність підприємства (табл 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок показників рентабельності ТОВ «Будинок моди «РІТО» за 2020 рік

№	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Результат
1	Рентабельність активів	$\text{ЧП} / \text{ССА} * 100 \% = 47,2 / 304,35 * 100 \%$	15,5%
2	Рентабельність основних засобів	$\text{ЧП} / \text{СВОЗ} * 100 \% = 47,2 / 328,7 * 100 \%$	14,4%
3	Рентабельність власного капіталу	$\text{ЧП} / \text{СВВК} * 100 \% = 47,2 / 293,85 * 100 \%$	16,1%
4	Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	$\text{ЧП} / \text{ЧДВР} * 100 \% = 47,2 / 589 * 100 \%$	8%

Джерело: фінансова звітність ТОВ «Будинок моди «РІТО» (Дод. Б)

Рівень загальної рентабельності основних засобів — один із найбільш узагальнюючих показників виробничо-господарської та фінансової діяльності. Показник характеризує величину прибутку, що припадає на одну у.о. основних засобів. У ТОВ «Будинок моди «РІТО» він становить 14,4%.

Рентабельність активів відображає ефективність внутрішньої політики менеджменту з точки зору доходів та витрат. Показник підприємства становить 15,5%. Коефіцієнт рентабельності активів не має строго нормованих меж і може приймати значення в широкому діапазоні, в залежності від типу компаній.

Рентабельність власного капіталу — фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання власного капіталу. Він показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Показник підприємства складає 16,1%, що є нижчим за нормативне значення (>20%).

Рентабельність продажів за чистим прибутком - показник прибутковості, що вказує на частку виручки компанії, яка залишається після вирахування всіх витрат за період. Він становить 8%, проте варто зазначити, що середній рівень рентабельності продажів у різних галузях різний тож не існує єдиного стандарту на даний показник.

Згідно проведених розрахунків, можна зазначити що усі показники платоспроможності (фінансової стійкості) є у межах норми. Підприємство має високий рівень автономії та має можливості фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності та проведення розрахунків з кредиторами. Високі значення показників ліквідності свідчать про те, що підприємство може покрити свої поточні зобов'язання в декілька разів, але це може означати, що воно не використовує свої оборотні кошти ефективно, не дуже добре забезпечує фінансування, або не керує його оборотним капіталом. Розрахунок показників рентабельності, дає змогу зробити висновок, що підприємство має не високі значення по даним параметрам, але при цьому може стабільно працювати.

Зовнішня ефективність стратегії або результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. Якісна оцінка ступеня досягнення цілі виражена кількісно за допомогою трибальної шкали оцінок (високий – 3, середній – 2, низький – 1) у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка ступеня досягнення цілей ТОВ «Будинок моди «РІТО»

Вид цілі	Зміст цілі	Досягнення цілі
----------	------------	-----------------

Загальна	Побудувати високотехнологічний бренд одягу в Україні, що: буде пізнаваним закордоном та мати бездоганну репутацію, привабливу для акціонерів та партнерів; виробляє трикотажні вироби найвищої якості для найвибагливіших споживачів і надає можливість ефективної самореалізації кожному своєму співробітнику	2
Організаційна	Вдосконалити організаційну структуру на підприємстві, чітко розподілити функції та рівень відповідальності підрозділів, спростити бізнес-процеси на підприємстві.	2
Маркетингова	Розширення ринків збуту, асортименту продукції, забезпечення постійного моніторингу ринку та дослідження його тенденцій.	3
Соціальна	Вдосконалювати систему навчання та відбору персоналу. Застосовувати більш ефективний підхід до підбору та мотивації співробітників, безперервно працювати над підвищенням їхньої кваліфікації.	2
Фінансова	Збільшення прибутків, загальної ліквідності та платоспроможності	1
Підсумкова оцінка		10

Джерело: складено автором

За даними таблиці 2.3 доцільно зробити висновок, що підсумкова оцінка, яка дорівнює 10 балам, є достатньо високою, але водночас показує, що над досягненням деяких стратегічних цілей підприємству необхідно й надалі працювати.

Проведений вище аналіз дозволяє зазначити, що ступінь досягнення цілей ТОВ «Будинок моди «РІТО» є достатньо високим, особливо у напрямку маркетингу, підприємство успішно розширює ринки збуту, асортимент продукції, відбувається забезпечення постійного моніторингу ринку та дослідження його тенденцій.

2.2. Оцінювання поточної міжнародної стратегії підприємства ТОВ «Будинок моди «РІТО» та визначення недоліків у процесі її формування

Невід'ємною частиною діяльності ТОВ «Будинок моди «РІТО» є здійснення міжнародної діяльності. Товариство здійснює наступні види міжнародної діяльності:

- імпорт сировини (тканини) для виробництва;
- встановлює прямі зв'язки, розвиває економічні, господарські взаємовідносини і співробітництво з підприємствами закордонних країн та громадянами;
- приймає участь у міжнародних заходах присвячених моді та стилю, а також відвідує виставки, що освітлюють модні тенденції на наступні сезони;
- відвідує державні заходи закордоном від імені української делегації.

Відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Будинок моди «РІТО» не має, тому усіма питаннями в даній сфері займається комерційний відділ, а саме спеціалісти з продажу (менеджер з експорту, менеджер з імпорту та менеджер з транзиту), за якими закріплюються певні клієнти та партнери з якими вони безпосередньо співпрацюють. Також у транспортному відділі є спеціаліст з оформлення вантажів (експорт та імпорт) та митний брокер, які є відповідальними за підготовку контрактного товару до процедури митного оформлення та надають послуги з декларування товарів, транспортних засобів комерційного призначення, які переміщуються через митний кордон.

Спеціалісти з продажу та оформлення вантажів також мають наступні обов'язки:

- розробка стратегічних цілей зовнішньоекономічної діяльності;
- визначення оптимальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням прийнятого рівня ризику;
- обґрунтування шляхів реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на основі аналізу та дослідження зовнішніх ринків;
- проведення розрахунків цін на товари та формування цінової політики;
- аналіз ефективності зовнішньоекономічних зв'язків;

- моніторинг основних конкурентів на ринку, у тому числі міжнародному;
- здійснення маркетингових досліджень зовнішнього ринку з метою визначення потенційних клієнтів;
- облік виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції підприємства та імпорту сировини;
- встановлення партнерських зв'язків з торговельних точок інших країн;
- організація рекламної діяльності.

Основною функцією цих відділів є забезпечення стабільної та безперебійної роботи підприємства, збільшення потенційних можливостей та розширення міжнародної діяльності підприємства та поглиблення торгових відносин з іноземними партнерами. Декларування і митне оформлення є одним з головних напрямів діяльності відділів, задіяних у міжнародній діяльності, оскільки не тільки клієнти знаходяться за кордоном, але ще й постачальники.

Кількість працівників у сфері міжнародної діяльності на підприємстві досить невелика, але доцільно зазначити, що вони успішно справляються зі своїми функціями завдяки взаємодії з іншими відділами ТОВ «Будинок моди «РІТО».

Комерційний відділ вивчає ринки і споживчий попит, встановлює вимоги відносно кількості, періодичності поставок і якості наданих послуг, займається просуванням підприємства.

Фінансовий відділ здійснює планування роботи підприємства, проводить необхідні розрахунки, передає дані за цінами на продукцію, відповідає за фінансове забезпечення експортно-імпортних операцій.

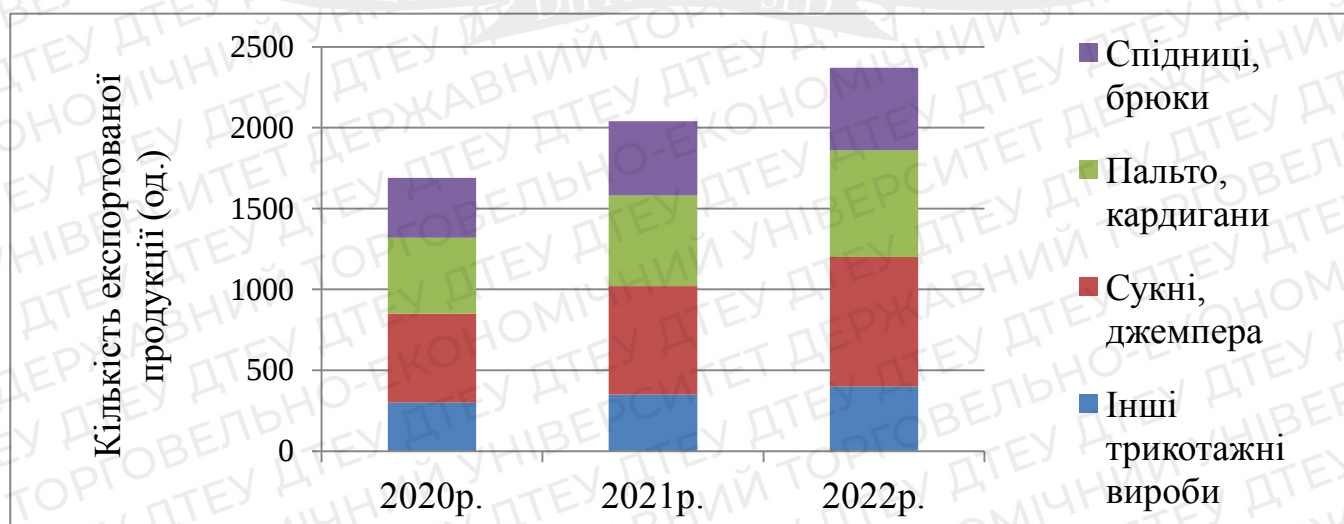
Транспортний відділ здійснює документальне оформлення вантажів, транспортування товарів, розробляє, здійснює і контролює виконання заходів, що забезпечують скорочення простою транспорту між вантажними операціями, і складає графік їх відправки.

Таким чином, спеціалісти зовнішньоекономічної діяльності підприємства взаємодіють із усіма службами і відділами підприємства. Координація цієї взаємодії залежить від директора ТОВ «Будинок моди «РІТО».

Серед міжнародних стратегій, що були наведені у першому розділі, ТОВ «Будинок моди «РІТО» використовує стратегію посилення виробництва на внутрішньому ринку та експорт продукції на іноземні ринки за допомогою власних та інших каналів збуту.

Асортимент підприємства включає: сукні, джемпера, туніки, жакети, кардигани, жилети, топи, спідниці, брюки, шарфи. Близько 20% всієї виготовленої продукції підприємство експортує до Литви, Данії та Естонії. Приблизно, 80% від загального обсягу виробництва, продається на внутрішньому ринку.

У Литві ТОВ «Будинок моди «РІТО» має власний магазин, що розташований у Вільнюсі. Магазин був відкритий наприкінці 2019го року на засаді партнерства з локальною бізнесвумен. У Данії та Естонії підприємство співпрацює з місцевими байерами, що замовляють колекції двічі на рік та



реалізують у локальних мультибрендових магазинах.

На рис.2.2 наведена товарна структура експорту ТОВ «Будинок моди «РІТО» на основі даних Додатку В.

Рис. 2.2 Товарна структура експорту ТОВ «Будинок моди «РІТО»
протягом 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі даних Дод. В

Дана схема дозволяє зробити висновок, що товарна структура експорту підприємства в основному складається з суконь, джемперів, пальт та кардиганів.

Продукція ТОВ «Будинок моди «РІТО» є конкурентоспроможною, оскільки в ній найкраще співвідносяться ціна та якість продукції. Можна впевнено зазначити, що продукція є якісною, оскільки проходить велику кількість перевірок для сертифікації. Весь товарний асортимент виготовляється швидко з оптимальним використанням ресурсів завдяки експлуатації нових технологій. Готова продукція є легкою у транспортуванні та зберіганні.

Доречно також зазначити, про міжнародну цінову політику ТОВ «Будинок моди «РІТО». Основною ціллю ціноутворення, на яку орієнтується підприємство є орієнтація на збут - забезпечити певний обсяг продажу, максимізувати виручку і збільшити частку ринку. Ціни на продукцію ТОВ «Будинок моди «РІТО» достатньо лояльні у порівнянні з цінами конкурентів, що дозволяє вже не перший рік постачати продукцію на європейський ринок. Стратегія глибокого проникнення на ринок дає змогу зацікавити споживачів завдяки високій якості товару та середній ціні, а для постійних клієнтів існує гнучка система знижок.

Міжнародна політика розподілу ТОВ «Будинок моди «РІТО» у Литві використовує пряму систему розподілу «виробник-споживач», так званий «канал нульового рівня», тобто підприємство обходиться без посередницької ланки в ланцюгу товароруху. Даний рівень каналу розподілу не є найбільш ефективним. Обмежуючи канали розподілу, підприємство обмежує рівень збуту товару. При виході на ринок Данії та Естонії підприємство продовжило довжину каналу збуту на торгового агента, що спричинило великий попит на іноземному ринку. Посередники здобувають більшу кількість клієнтів

витрачаючи на це менші кошти і менше часу, ніж витрачає саме підприємство, адже посередники краще орієнтуються на локальному ринку. Проте не можливо не зазначити, що в каналі нульового рівня також є свої плюси. Прямий маркетинг дає змогу вирішувати технічні проблеми, які виникають у споживачів, завдяки високій кваліфікації торгового персоналу.

Як зазначено на рис.2.3, основними країнами експорту є Литва, Данія та Естонія.



Рис. 2.3 Територіальна структура експорту ТОВ «Будинок моди «РІТО» у 2021р.

Джерело: складено автором

Здійснивши аналіз доцільно зробити висновок, що найбільший відсоток експорту продукції підприємства припадає на Литву (46% - це майже половина від загальної кількості), трохи менше на Естонію (34%) та найменший відсоток займає експорт до Данії (20%). Таким чином, ТОВ «Будинок моди «РІТО» експортує товар тільки на європейський ринок. Найбільший відсоток продукції експортується до Литви та Естонії, тому що культура носіння трикотажного одягу більш розвинута саме в Балтійських країнах.

Продукція ТОВ «Будинок моди «РІТО» відповідає стандарту Євро1 (E1) – сертифікат походження товару. Тобто сировина, для вироблення

товару, що надходить з Європи відповідає усім вимогам якості Європейського Союзу.

Посилення конкуренції на іноземному ринку зумовлює постійне вивчення підприємством маркетингового середовища, адже це сукупність чинників, які впливають на маркетингову політику компанії, її сучасний стан і розвиток.

Конкурентами ТОВ «Будинок моди «РІТО» за товарним принципом є фірми які виготовляють і реалізують аналогічний товар, але інших брендів. На європейському ринку, де працює підприємство, функціонує п'ять основних брендів-конкурентів (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Основні бренди-конкуренти ТОВ «Будинок моди «РІТО» на європейському ринку

Бренд	Країна походження
Veritas	Литва
Max Mara	Італія
Stefanel	Італія
Benetton	Італія
IVKO	Сербія

Джерело: складено автором

Конкурентними перевагами ТОВ «Будинок моди «РІТО» на іноземному ринку є:

- висока якість продукції;
- добре знана торгова марка;
- достатньо помірні ціни;
- розвинена збутова мережа, що безумовно пов'язується з ефективним географічним розміщенням та наявністю постійних іноземних покупців;
- високий рівень обслуговування клієнтів;

- кваліфікований персонал;
- значні виробничі потужності;
- вдале використання технологій.

Суттєвими конкурентними недоліками підприємства виступають неоптимальне та незбалансоване фінансове становище фірми, несвоєчасне відшкодування державою податку на додану вартість.

Визначимо проблемні аспекти міжнародної діяльності ТОВ «Будинок моди «РІТО», які є перешкодою для розвитку підприємства на міжнародному ринку (рис. 2.4):

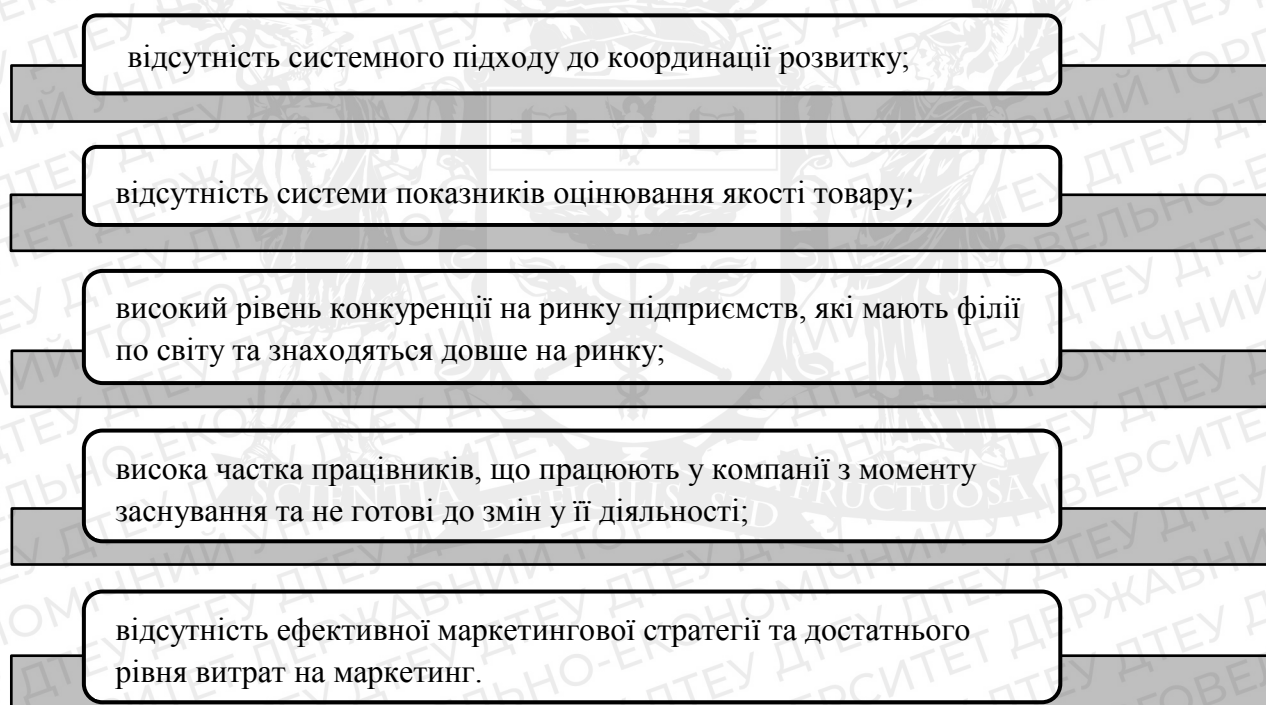


Рис. 2.4. Проблемні аспекти міжнародної діяльності
ТОВ «Будинок моди «РІТО»

Джерело: складено автором

Підсумовуючи вищесказане, ТОВ «Будинок моди «РІТО» використовує стратегію посилення виробництва на внутрішньому ринку та експорт продукції на іноземні ринки за допомогою власних та інших каналів збуту. Основними проблемними аспектами міжнародної діяльності ТОВ «Будинок моди «РІТО» є те, що підприємство має високий рівень конкуренції на європейському ринку підприємств. Також відсутність ефективної

маркетингової стратегії та недостатній рівень витрат на маркетинг ускладнюють формування бренду підприємства та його просування на міжнародному ринку.



РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДИНОК МОДИ «РІТО», М. КИЇВ

Міжнародна стратегія посилення виробництва на внутрішньому ринку та експорт продукції на іноземні ринки для ТОВ «Будинок моди «РІТО» є достатньо ефективною, що дозволило підприємству привернути увагу до свого бренду на міжнародній арені та здобути прихильність завдяки високій якості своїх виробів. Як було зазначено в другому розділі, підприємство вже декілька років поспіль успішно експортує власну продукцію закордон та не припиняє даний вид діяльності.

Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Будинок моди «РІТО» потребує удосконалення наявної міжнародної стратегії враховуючи усі поточні проблемні аспекти міжнародної діяльності.

Відсутність системного підходу до координації розвитку міжнародної діяльності та відсутність відділу зовнішньоекономічної діяльності є перешкодою для подальшого розвитку підприємства на іноземних ринках. На підприємстві необхідна реорганізація та створення відділу, що буде забезпечувати стабільну та адекватну зовнішньоекономічну діяльність, яка буде відповідати потенційним можливостям підприємства та поглиблювати торгові відносини з іноземними партнерами.

Основними видами робіт, виконуваних відділом, будуть наступні:

- організація експортно-імпорتنих операцій;
- валютно-фінансові операції;
- декларування і митне оформлення вантажів;
- встановлення партнерських зв'язків з фірмами інших країн;
- науково-інформаційна робота;
- пошук нових способів виходу підприємства на зовнішній ринок;

– вивчення напрямів і тенденцій розвитку світового ринку конкретного товару.

Співробітники комерційного та транспортного підрозділів, що займалися питаннями в сфері зовнішньоекономічної діяльності будуть переведені до новоствореного відділу, а також будуть найняті нові фахівці для максимізації продуктивності роботи відділу.

Спираючись на наявність попиту на продукцію, що виробляє ТОВ «Будинок моди «РІТО», у країнах Прибалтики та Данії, я вважаю доцільним запропонувати підприємству розпочати експорт товару у Норвегію, Фінляндію та Швецію.

Норвегія, Фінляндія та Швеція є північними країнами, що мають холодний клімат та трикотажні вироби у цій місцевості є досить актуальними та затребуваними.

Протягом останніх років українсько-норвезьке торговельне та інвестиційне співробітництво характеризується високою позитивною динамікою. Незважаючи на відносно невеликі загальні обсяги українсько-норвезької торгівлі товарами та послугами, протягом останніх років відбувається її стабільне зростання високими темпами[17].

Загальний обсяг торгівлі товарами і послугами між Україною та Норвегією за 2021 рік становить 487 млн дол США (за 2016 рік – 220 млн дол США), у т.ч. експорт 86 млн дол США та імпорт 401 млн дол США. Торгівля товарами за 2021 рік становить 429 млн дол США, у т.ч. експорт – 41 млн дол США (у % до 2020 року: 151%) та імпорт – 388 млн дол США (у % до 2020 року: 134%)[17].

За підсумками 2021 р. Фінляндія посідає 20 місце за обсягами двосторонньої торгівлі товарами між Україною та країнами Європи з питомою вагою 0,71% від загального обсягу[18].

За результатами 2021 р. спостерігається значна позитивна динаміка українського експорту товарів та послуг. Загальний обсяг двосторонньої торгівлі товарами та послугами склав 492,48 млн. дол. США (34,4%), з них:

експорт – 146,85 млн. дол. США (+79,4%), імпорт – 345,63 млн. дол. США (+21,5%), від’ємне для України сальдо – 198,78 млн. дол. США[18].

Товарна структура експорту (*відсоток до загального обсягу та порівняння до 2020 року*): чорні метали (27,7%, зростання на 148,1%), натуральне та штучне хутро (18%), реактори ядерні, котли машини (16,8%, зростання на 70,6%), вироби з чорних металів (8,9%, зростання на 92%), меблі (3,9%, зростання на 29,8%)[18].

Товарна структура імпорту (*відсоток до загального обсягу та порівняння до 2020 року*): папір та картон (29,5%, зростання на 19,3%), палива мінеральні; нафта і продукти її перегонки (9,9%, зростання на 36,2%), реактори ядерні, котли, машини (9,5%, зростання на 17%), чорні метали (8,5%, зростання на 49,3%), пластмаси, полімерні матеріали (7,2%, зростання на 34,8%), фармацевтична продукція (5,7%, зростання 21,6%), електричні машини (4,8%, зростання 82,7%)[18].

Швеція є найбільшим торговельним партнером України у Північній Європі.

Незважаючи на спричинене військовою агресією рф суттєве падіння товарообігу між Україною та Швецією починаючи з березня 2022 року, у цілому за результатами січня-квітня 2022 року експорт товарів з України до Швеції збільшився на 7% порівняно з аналогічним періодом 2021 року та становив 36,5 млн. дол. США[19].

Обсяг імпорту товарів зі Швеції до України за результатами січня-квітня 2022 року зменшився на 43,2 % відповідно до аналогічного періоду 2021 року та становив 65,1 млн.дол.США. Негативне сальдо для України за період січень-квітень 2022 року становить 28,6 млн.дол.США[19].

Структура експорту товарів з України до Швеції за останніми даними за січень 2022 р. мала такі найбільші частки: чорні метали (20,1%); деревина і вироби з деревини (18,4%); меблі (12,1%); реактори ядерні, котли, машини (6,7%); пластмаси, полімерні матеріали (5,3%), текстильні вироби (4,6%), судна (3,5%)[19].

Відкриття магазинів у вищезазначених країнах понесе за собою необхідність великих капіталовкладень, яке ТОВ «Будинок моди «РІТО» не в змозі забезпечити.

Найефективнішим шляхом експорту у Норвегію, Фінляндію та Швецію на мій погляд буде процес залучення байерів - експертів, які орієнтуються в новинках і тенденціях сучасної моди, вміють обирати речі, які будуть мати попит у покупців на локальному ринку та формують модні колекції для магазинів і рахують їхню окупність. Для пошуку байерів у північних країнах будуть залучені фахівці відділу зовнішньоекономічної діяльності, що будуть розсилати комерційну пропозицію електронною поштою від імені ТОВ «Будинок моди «РІТО».

Посилаючись на наявний досвід ТОВ «Будинок моди «РІТО», процес співпраці з байерами буде виглядати наступним чином (рис 3.1).



Рис 3.1 Процедура співпраці ТОВ «Будинок моди «РІТО» з байерами

Очікуваний чистий дохід, від реалізації одного мінімального замовлення у 5тис. євро, складатиме 2 тисячі євро. Так як 2тис. євро є виробничою собівартістю (1,2тис. євро складають витрати на матеріали та сировину, а у 800 євро входять витрати на оплату праці та інші прями витрати). Також 1 тисяча євро буде слугувати витратами на транспортування продукції, замитнення вантажу та оплату зберігання товару на складі у країні, де буде відбуватися реалізація товару.

Транспортною компанією, що буде виконувати міжнародні перевезення продукції до північних країн буде виступати Meest, з якою ТОВ «Будинок моди «PITO» успішно співпрацює вже декілька років.

Для більш детального дослідження даного проекту представлено SWOT-аналіз в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз запропонованого проекту

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Відсутність необхідності великих капіталовкладень для відкриття власного магазину; 2. Можливості для пошуку нових клієнтів та заключення нових угод; 3. Співробітництво з місцевими байєрами, що добре знають локальний ринок; 4. Постійний розвиток та розширення напрямів діяльності та спектру товарів.	1. Низька мотивація співробітників та їхня неготовність приймати зміни; 2. Відсутність витрат на маркетинг, про компанію можна дізнатися лише від інших; 3. Велика кількість конкурентів на зарубіжних ринках; 4. Відсутність чіткої стратегії розвитку міжнародної діяльності та довгострокових цілей.

Продовження табл. 3.1

Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Просування ТОВ «Будинок моди «РІТО» на міжнародному ринку;	1. Недовіра локальних споживачів до іноземного маловпізнаваного бренду;
2. Вдосконалення торговельних відносин з Норвегією, Фінляндією та Швецією;	2. Затримка у часі транспортування товару між країнами через бойові дії на території України;
3. Відкриття нових зарубіжних ринків дає перспективи для розвитку бренду та підкріплення наявного іміджу підприємства;	3. Недосконала законодавча база щодо особливостей здійснення міжнародних перевезень, раптові зміни у законодавстві;
4. Покращення в економічній сфері дадуть великі можливості для розвитку підприємства;	4. Зменшення обсягів вантажоперевезень між країнами.
5. Збільшення попиту в сегменті українських виробників трикотажного одягу.	5. Перебої у стабільній роботі підприємства, що можуть бути зумовлені військовими діями на території України.

Джерело: складено автором

Спираючись на результати SWOT-аналізу вважаю, що даний проект розвитку відкриває перед підприємством можливості просування на міжнародному ринку, пошук нових клієнтів та партнерів, співробітництво з місцевими байерами, що добре знають локальний ринок та вдосконалення торговельних відносин з Норвегією, Фінляндією та Швецією.

Відповідальними особами за втілення даного проекту будуть:

- генеральний директор, що є основною «рушійною силою» змін, так як він володіє в організації владою ухвалювати вагомі рішення, а також організовує діяльність та здійснює її контроль;
- менеджер з міжнародних операцій вивчатиме ринок північних країн (Норвегії, Фінляндії та Швеції) і споживчий попит, займатиметься просуванням підприємства та пошуком нових клієнтів та партнерів;

— спеціаліст з міжнародних перевезень встановлюватиме вимоги відносно кількості та періодичності поставок, та складатиме графік відправки вантажів.

Наявність корпоративного Інтернет-сайту є обов'язковою умовою успішного розвитку бізнесу в сучасних умовах функціонування, а особливо при виході на міжнародний ринок. Основна мета корпоративного сайту - надання відвідувачам інформації про підприємство, товар що воно виробляє, контактної інформації тощо.

ТОВ «Будинок моди «РІТО» користується послугами фахівця-фрілансера на аутсорсингу, який веде сайт підприємства. Даний тип співпраці є найбільш економічно вигідним для підприємства та не примушує до виділення робочого місця та наймання працівника у штат.

Доцільно розглянути та проаналізувати веб-сайт ТОВ «Будинок моди «РІТО» (рис.3.2):



Рис. 3.2 Веб-сайт ТОВ «Будинок моди «РІТО»

Джерело: [8]

Проаналізувавши веб-сайт підприємства, вважаю доречним надати деякі рекомендації по його вдосконаленню з метою кращого просування на міжнародному ринку.

По-перше, якщо ТОВ «Будинок моди «РІТО» збирається виходити на ринок північних країн, то слід додати норвезьку, фінську та шведську мови або ж розробити окремий веб-сайт лише для даних партнерів. По-друге, слід додати інформацію про існуючих бізнес-партнерів та відгуки клієнтів для підкріплення позитивного іміджу підприємства. По-третє, на сайті не вистачає інформації про основні напрямки та шляхи співпраці з іноземними партнерами. Впровадивши ці зміни та правильно налаштувавши SEO-оптимізацію, просування ТОВ «Будинок моди «РІТО» через веб-сайт стане значно ефективнішим.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі, що виконана на основі даних про діяльність підприємства ТОВ «Будинок моди «РІТО», було надано та обгрунтовано рекомендації щодо розвитку підприємства на міжнародному ринку.

Згідно проведених розрахунків по фінансовій звітності підприємства, можна зазначити, що ТОВ «Будинок моди «РІТО» має високий рівень автономії та має можливості фінансового забезпечення виробничої та інших видів діяльності та проведення розрахунків з кредиторами. Також було визначено, що підприємство може покрити свої поточні зобов'язання в декілька разів, але це може означати, що воно не використовує свої оборотні кошти ефективно, не дуже добре забезпечує фінансування, або не керує його оборотним капіталом.

Ступінь досягнення цілей ТОВ «Будинок моди «РІТО» є достатньо високим, особливо у напрямку маркетингу, підприємство успішно розширює ринки збуту, асортимент продукції, відбувається забезпечення постійного моніторингу ринку та дослідження його тенденцій.

ТОВ «Будинок моди «РІТО» використовує стратегію посилення виробництва для внутрішньому ринку та експорт продукції на іноземні ринки за допомогою власних та інших каналів збуту. Близько 20% всієї виготовленої продукції підприємство експортує до Литви, Данії та Естонії. Приблизно, 80% від загального обсягу виробництва, продається на внутрішньому ринку. У Литві ТОВ «Будинок моди «РІТО» має власний магазин, що розташований у Вільнюсі. У Данії та Естонії підприємство співпрацює з місцевими байерами, що замовляють колекції двічі на рік та реалізують у локальних мультибрендових магазинах.

ТОВ «Будинок моди «РІТО» потребує удосконалення наявної міжнародної стратегії враховуючи усі поточні проблемні аспекти міжнародної діяльності, а саме відсутність системного підходу до координації розвитку

міжнародної діяльності та відсутність сформованого відділу зовнішньоекономічної діяльності.

На підприємстві необхідна реорганізація та створення відділу, що буде забезпечувати стабільну та адекватну зовнішньоекономічну діяльність, яка буде відповідати потенційним можливостям підприємства та поглиблювати торгові відносини з іноземними партнерами.

Спираючись на наявність попиту на продукцію, що виробляє ТОВ «Будинок моди «РІТО», у країнах Прибалтики та Данії, було запропоновано розпочати експорт товару у Норвегію, Фінляндію та Швецію так як дані країни мають холодний клімат що є причиною попиту на теплий трикотажний одяг.

Відкриття магазинів у вищезазначених країнах понесе за собою необхідність великих капіталовкладень, яке ТОВ «Будинок моди «РІТО» не в змозі забезпечити. Найефективнішим шляхом експорту у Норвегію, Фінляндію та Швецію був обраний процес залучення байерів - експертів, які орієнтуються в новинках і тенденціях сучасної моди, вміють обирати речі, які будуть мати попит у покупців на локальному ринку та формують модні колекції для магазинів і рахують їхню окупність. Для пошуку байерів у північних країнах будуть залучені фахівці відділу зовнішньоекономічної діяльності, що будуть розсилати комерційну пропозицію електронною поштою від імені ТОВ «Будинок моди «РІТО».

Надані рекомендації по вдосконаленню веб-сайта підприємства сприятимуть кращому просуванню товару на міжнародному ринку та підвищенню інтересу та лояльності потенційних споживачів до ТОВ «Будинок моди «РІТО».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бохан А.В. Екологічна дипломатія в інтерактивній модальності глобалізації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 465 с.
2. Види міжнародних стратегій та методи їх вибору [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pidru4niki.com/10611207/menedzhment/vidi_mizhnarodnih_strategiy_metodi_viboru_umovah_neviznachenosti
3. Кіндрацька І. О. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації [Електронний ресурс] / І. О. Кіндрацька // ЛП. – 2018. Режим доступу до ресурсу: http://vlp.com.ua/files/42_4.pdf
4. Комплекс маркетингу та його основні елементи [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9565.html>
5. Міжнародні стратегії: поняття та види [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15426/>
6. Організаційно-управлінські альтернативи забезпечення стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс]: / Д. В. Зінченко // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством». Режим доступу до журн.: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1462>
7. Особливості просування інформаційних товарів на ринок [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/97/6701.html>
8. Офіційний сайт ТОВ «Будинок моди «РІТО» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rito.ua/>
9. Переформатування європейської інтеграції: можливості і ризики для асоціації Україна-ЄС / В. Сіденко та ін. Київ: Заповіт, 2018. 214 с.
10. Поручник А.М. Стратегії конкурентного розвитку у глобальній економіці / А.М. Поручник, Я.М. Столярчук, А.М. Колот. Київ: КНЕУ, 2016. 331 с.

11. Реклама в інтернеті [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://rektime.info/uk/reklama-v-%D1%96internet%D1%96>
12. Рекламні технології в Інтернеті [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://stud.com.ua/34932/marketing/reklamni_tehnologiyi_internet
13. Реконструктивний економічний розвиток: основні напрями, ефективність і соціальна справедливість: монограф. зб. / за ред. акад. НАН України Гейця В.М., чл.-кор. НАН України Гриценка А.А.; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2016. 240 с
14. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/408375/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%205.pdf
15. Стратегія і планування в міжнародному бізнесі [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/155089/mod_resource/content/0/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%96%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%20%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%96.pdf
16. Сутність стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://venec.ulstu.ua/lib/disk/2012/ep/content/file90.htm>
17. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Норвегією [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://norway.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/488-torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-norvegiyeju/torgovelyno-ekonomichne-ta-investicijne-spivrobitnictvo-ukrayini-z-korolivstvom-norvegiya>
18. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Фінляндією [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://finland.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/282-torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo-mizh-ukrajinoju-ta-finlyandsykoju-respublikoju>

19. Торговельно-економічне співробітництво між Україною та Швецією [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://sweden.mfa.gov.ua/spivrobitnictvo/torgovelyno-jekonomichne-spivrobitnictvo>

20. Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу:

https://pidruchniki.com/1467042853561/ekonomika/faktori_vplivu_virobnichiy_potenetsial_pidpriyemstva

21. Філіпенко А.С. Міжнародні стратегії економічного розвитку / Міжнародні економічні відносини: Історія. Теорія. Політика: Підручник. Київ: Либідь, 2019. С. 859-878

22. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика: [моногр.] / І. Г. Яненко; НАН України ; Ін-т екон. та прогноз. Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2018. 380 с

23. YouControl – онлайн-сервіс перевірки компаній [Електронний ресурс]. Режим доступу:

https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25273101/

24. Johnson D. International business: Themes and issues in the modern global economy / D. Johnson, C. Turner. – London : Routledge, 2003. – 352 p.

25. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf

26. Cullen J. B. International business: Strategy and the Multinational Company / J. B. Cullen, K. P. Parboteeah. – New York : Routledge, 2019. – 501 p

27. Verbeke A. International Business Strategy / A. Verbeke. – 1st ed. – Cambridge : Cambridge University Press, 2018. – 854 p.

28. Hill Ch. W. International business. Competing in the global marketplace / Ch. W. Hill. – Boston : McGraw-Hill Education, 2020 – 752 p

ДОДАТКИ

Додаток А

Статут ТОВ «Будинок моди «РІТО»

Цей Статут визначає порядок діяльності, реорганізації та ліквідації **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РІТО"** (далі за текстом - Товариство).

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

- 1.1. Повне найменування Товариства:
- українською мовою – **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РІТО"**.
1.2. Скорочене найменування Товариства:
- українською мовою – **ТОВ "РІТО"**.
1.3. Товариство може використовувати в своїй діяльності печатки та штампи, але їх використання не є обов'язковим.

2. УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ.

- 2.1. Учасники Товариства мають право:
2.1.1. брати участь в управлінні товариством у порядку, передбаченому статутом товариства за винятком випадків, передбачених діючим законодавством України;
2.1.2. вийти зі складу Товариства, повністю або частково передавати юридичним чи фізичним особам свою частку в Товаристві в порядку, передбаченому законом та цим статутом;
2.1.3. отримувати інформацію про господарську діяльність товариства;
2.1.4. брати участь у розподілі прибутку товариства;
2.1.5. отримати у разі ліквідації товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість.
2.2. Учасники Товариства зобов'язані:
2.2.1. додержуватись установчих документів Товариства, виконувати рішення загальних зборів та інших органів управління Товариства;
2.2.2. виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі і пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади у розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчими документами;
2.2.3. не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
2.2.4. нести інші обов'язки, якщо це передбачено законодавством України.

3. УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

3.1. *Вищим органом Товариства є Загальні збори Учасників.* Вони складаються з Учасників Товариства або призначених ними представників. Кожен учасник товариства має право бути присутнім на загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників. Загальні збори учасників передбачають спільну присутність учасників товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного або можуть проводитися у режимі відеоконференції, що дозволяє бачити та чути всіх учасників загальних зборів учасників одночасно. *У товаристві, що має одного учасника, рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником товариства одноособово та оформлюються письмовим рішенням такого учасника.*

Протокол підписується всіма учасниками, або головою загальних зборів учасників або іншою уповноважена зборами особою. Кожен учасник товариства, який взяв участь у загальних зборах учасників, може підписати протокол. Зміни до статуту підписуються або всіма учасниками, або учасниками, які голосували за внесення таких змін, але не менше $\frac{1}{4}$ голосів

усіх учасників або іншою уповноважена збором особою. Учасник товариства може брати участь у загальних зборах учасників шляхом надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у письмовій формі (заочне голосування). Справжність підпису учасника товариства на такому документі засвідчується нотаріально. Голос учасника товариства зараховується до результатів голосування з кожного окремого питання, якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення з питання порядку денного. Такий документ додається до протоколу загальних зборів учасників та зберігається разом із ним.

3.2. Кожен учасник товариства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі товариства.

3.3. Загальні збори учасників скликаються виконавчим органом товариства. Загальні збори учасників скликаються також на вимогу учасника або учасників товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства.

3.4. До виключної компетенції зборів Товариства належить:

3.4.1. визначення основних напрямів діяльності товариства;

3.4.2. внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту;

3.4.3. зміна розміру статутного капіталу товариства;

3.4.4. затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника;

3.4.5. перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених цим Законом;

3.4.6. обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради (у разі її обрання), встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства;

3.4.7. обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу (всіх чи окремо одного або декількох з них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства;

3.4.8. визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства;

3.4.9. створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності;

3.4.10. прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника;

3.4.11. затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період;

3.4.12. розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;

3.4.13. прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства;

3.4.14. прийняття інших рішень, віднесених цим Законом до компетенції загальних зборів учасників.

3.5. Рішення загальних зборів учасників приймаються відкритим голосуванням.

3.6. Рішення з питань, передбачених підпунктами 3.4.2., 3.4.3., 3.4.13. приймаються 3/4 голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань. Рішення загальних зборів учасників з питань, передбачених підпунктами 3.4.4., 3.4.5., 3.4.9., 3.4.10. приймаються одностайно всіма учасниками товариства, які мають право голосу з відповідних питань. Рішення загальних зборів учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

3.7. Річні загальні збори учасників скликаються протягом шести місяців наступного за звітним року, якщо інше не встановлено законом. До порядку денного річних загальних зборів учасників обов'язково вносяться питання про розподіл чистого прибутку товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

Якщо вартість чистих активів товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього року, виконавчий орган товариства скликає загальні збори учасників, які мають відбутися протягом 60 днів з дня такого зношення. До порядку денного таких загальних зборів учасників включаються питання про заходи, які мають бути вжиті для покращення фінансового стану товариства, про зменшення статутного капіталу товариства або про ліквідацію товариства. У разі порушення даного обов'язку, та визнання товариства банкрутом до закінчення трирічного строку з дня зношення вартості чистих активів, члени виконавчого органу солідарно несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями товариства. Члени виконавчого органу, які доводять, що не знали і не мали знати про таке зношення вартості чистих активів товариства або голосували за рішення про скликання загальних зборів учасників у зв'язку із зношенням вартості чистих активів товариства, звільняються від відповідальності за порушення цього обов'язку.

Вимога про скликання загальних зборів учасників подається виконавчому органу товариства в письмовій формі із зазначенням запропонованого порядку денного. У разі скликання загальних зборів учасників з ініціативи учасників товариства така вимога повинна містити інформацію про розмір часток у статутному капіталі товариства, що належать таким учасникам.

Виконавчий орган товариства повідомляє про відмову в скликанні загальних зборів учасників, які вимагали скликання таких зборів, письмово із зазначенням причин відмови протягом 5 днів з дати отримання вимоги від таких учасників товариства.

Разом з питаннями, запропонованими для включення до порядку денного загальних зборів учасників особою, яка вимагає скликання таких зборів, виконавчий орган товариства з власної ініціативи може включити до нього додаткові питання.

Виконавчий орган товариства зобов'язаний вжити всі необхідні дії для скликання загальних зборів учасників у строк не пізніше 20 днів з дня отримання вимоги про проведення таких зборів.

У разі якщо протягом 10 днів з дня, коли товариство отримало чи мало отримати вимогу про скликання загальних зборів, учасники не отримали повідомлення про скликання загальних зборів учасників, особа, які ініціювали їх проведення, можуть скликати загальні збори учасників самостійно. У такому випадку обов'язки щодо скликання та підготовки проведення загальних зборів учасників, покладаються на учасників товариства, які ініціювали загальні збори учасників.

Загальні збори учасників можуть прийняти рішення з будь-якого питання без дотримання вимог, встановлених цим статутом щодо порядку скликання загальних зборів учасників та щодо повідомлень, якщо в таких загальних зборах учасників взяли участь всі учасники товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань.

3.8. Виконавчий орган товариства скликає загальні збори учасників шляхом надіслання повідомлення про це кожному учаснику товариства. Виконавчий орган товариства зобов'язаний повідомити учасників товариства не менше ніж за 30 днів до запланованої дати проведення загальних зборів учасників. Повідомлення надсилається поштовою відправленням з описом вкладення. У повідомленні про загальні збори учасників зазначаються дата, час, місце проведення, порядок денний. Якщо до порядку денного включено питання про внесення змін до статуту товариства, до повідомлення додається проект запропонованих змін. Виконавчий орган

товариства приймає рішення про виключення запропонованих питань до порядку денного загальних зборів учасників. Пропозиції учасника або учасників товариства, які в сукупності становлять 10 або більше відсотків статутного капіталу товариства, підлягають обов'язковому виключенню до порядку денного загальних зборів учасників. У такому разі таке питання вважається автоматично виключеним до порядку денного загальних зборів учасників. Після надіслання повідомлення, забороняється внесення змін до порядку денного загальних зборів учасників. Виконавчий орган товариства зобов'язаний повідомити учасників товариства про внесення змін до порядку денного не менше ніж за 10 днів до запланованої дати загальних зборів учасників. До порядку денного можуть бути внесені будь-які зміни за згодою всіх учасників товариства. Виконавчий орган товариства зобов'язаний надати учасникам товариства можливість ознайомитися з документами та інформацією, необхідними для розгляду питань порядку денного на загальних зборах учасників. Виконавчий орган товариства забезпечує належні умови для ознайомлення з такими документами та інформацією за місцезнаходженням товариства у робочий час. Рішення з питань, не включених до порядку денного загальних зборів учасників, приймається лише за умови, що у них беруть участь всі учасники товариства, які одностайно погодилися на розгляд таких питань. Повноваження представників за довіреністю щодо надання такої згоди мають бути спеціально обумовлені довіреністю.

3.9. Усі витрати на підготовку та проведення загальних зборів учасників несе товариство. Якщо загальні збори учасників ініційовані учасником товариства, витрати на підготовку та проведення таких загальних зборів учасників несе учасник товариства, який ініціює їх проведення, якщо інше рішення не прийнято загальними зборами учасників.

3.10. Загальні збори учасників проводяться в будь-якій адміністративно-територіальній одиниці на території України. Проведення загальних зборів за межами території України допускається лише за одностайною письмовою згодою всіх учасників товариства.

Директор.

3.11. Виконавчим органом Товариства, який здійснює управління поточною діяльністю товариства є Директор.

3.12. До компетенції виконавчого органу товариства належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників.

Повноваження Директора можуть бути припинені або він може бути тимчасово відсторонений від виконання своїх повноважень лише шляхом обрання нового Директора або тимчасового виконувача його обов'язків. Директор Товариства повинен діяти добросовісно і розумно в інтересах товариства.

3.13. Директор несе відповідальність перед Товариством за збитки, заподіяні товариству його винними діями або бездіяльністю.

Директор звільняється від відповідальності, якщо доведе, що шкоду заподіяно не з його вини.

Директор не може без згоди загальних зборів учасників:

1) здійснювати господарську діяльність як фізична особа - підприємця у сфері діяльності товариства;

2) бути учасником повного товариства або повним учасником командитного товариства, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства;

3) бути членом виконавчого органу або наглядової ради іншого суб'єкта господарювання, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства.

Порушення даних обов'язків є підставою для розірвання товариством договору (контракту) з такою особою без виплати компенсації.

Фінансова звітність ТОВ «Будинок моди «РІТО» за 2020 рік

J0901205 Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	25.10	18.00
первісна вартість	1011	328.70	328.70
знос	1012	303.60	310.70
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	25.10	18.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	0.00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	17.50	166.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	265.60	116.30
Інші оборотні активи	1190	0.00	0.00
Усього за розділом II	1195	283.10	282.50
Баланс	1300	308.20	300.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	336.00	336.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-40.10	-44.20
Усього за розділом I	1495	295.90	291.80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1.30	0.40
розрахунками з бюджетом	1620	10.30	8.30
розрахунками зі страхування	1625	0.70	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	0.00
Усього за розділом III	1695	12.30	8.70
Баланс	1900	308.20	300.50

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	553.30	589.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	0.00	0.00
Інші доходи	2160	0.00	5.00
Інші витрати	2165	507.10	536.50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	553.30	594.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	507.10	536.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	46.20	57.50
Податок на прибуток	2300	8.30	10.30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	37.90	47.20

Додаток В

Обсяг експорту продукції ТОВ «Будинок моди «РІТО» за 2020-2022рр.

Вид експортованої продукції	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Сукні, джемperi	550 од.	670 од.	800 од.
Пальто, кардигани	470 од.	560 од.	660 од.
Спідниці, брюки	370 од.	460 од.	510 од.
Інші трикотажні вироби	300 од.	350 од.	400 од.