

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Асортиментна політика підприємства-суб'єкта ЗЕД

(на матеріалах ТОВ «АКБ-ЛІНК», м. Кременчук)

Студентки 2 курсу, 3мз групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Мильнікової
Анастасії Олегівни

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Крикуненко
Катерина Валеріївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
доцент

Студінська
Галина Яківна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК».....	7
1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АКБ-ЛІНК».....	7
1.2. Дослідження особливостей організації асортиментної політики підприємства	17
1.3. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства на зовнішньому ринку	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АКБ-ЛІНК» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.....	31
2.1. Формування передумов для підвищення ефективності асортиментної політики підприємства.....	31
2.2. Розробка програми удосконалення асортиментної політики підприємства	39
2.3. Прогнозна оцінка ефективності заходів з удосконалення асортиментної політики.....	46
Висновки до розділу 2	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що важливого значення набуває питання формування асортиментної політики підприємств під час їх виходу на зовнішні ринки. У процесі організації зовнішньоекономічних зв'язків підприємство стає учасником боротьби за споживчі переваги. Тому неодмінною умовою ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку стає розробка продуктової стратегії в межах асортиментної політики, яка визначає напрямок і характер розвитку підприємства на світовому ринку.

Розвиток будівельної галузі в Україні, а також жорстка конкуренція між ними на міжнародному ринку вимагає постійного вдосконалення методів управління асортиментом будівельних матеріалів. Формування оптимального продуктового портфелю – це один з інструментів підтримки конкурентоспроможності підприємства, адже саме асортимент є візитною карткою, це те, що відрізняє його від його конкурентів. Формування асортименту потребує забезпечення підприємства необхідним обсягом інформації про конкурентів, потреби споживачів тощо. Отже, досить важливе значення в діяльності підприємства у сфері ЗЕД мають інформаційні ресурси і комунікації, їх формування та використання для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо управління змінами у продуктовому портфелі.

Рівень дослідженості теми. У сучасній економічній літературі велика увага приділяється питанням методології формування асортиментної політики та розвитку її складових, як конкурентоспроможність товару, асортиментна політика, життєвий цикл товару, нові товари, товарна марка, бренд товару, товарна стратегія. Вивченню цих питань присвятили дослідження вітчизняні вчені: О.Г. Мельник, В.Є. Єрмаченко, С.В. Лобунська, О.В. Шкурупій, Ю.Г. Козак, О.Є. Кузьмін, А.О. Фатенок-Ткачук, А.В. Череп, Й.Гессель та інші.

Метою роботи є вивчення теоретичних аспектів, дослідження практики формування асортиментної політики підприємства-суб'єкта ЗЕД та виявлення напрямків її вдосконалення.

У відповідності до мети в процесі роботи були визначені наступні завдання:

- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності компанії ТОВ «АКБ-ЛІНК»;
- провести дослідження особливостей організації асортиментної політики підприємства;
- оцінити показники ефективності асортиментної політики підприємства на зовнішньому ринку;
- визначити напрямки формування передумов для підвищення ефективності асортиментної політики підприємства;
- здійснити розробку програми удосконалення асортиментної політики підприємства;
- навести прогнозну оцінку ефективності заходів з удосконалення асортиментної політики.

Об'єктом дослідження є формування асортиментної політики підприємства-суб'єкта ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК».

Предметом дослідження є сукупність проблем, що виникають при формуванні асортиментної політики підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Інформаційна база дослідження. Робота виконувалася з використанням нормативно-правової бази, монографій, наукової літератури періодичних видань. Аналітичні розрахунки було здійснено на основі фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства з використанням сучасних інформаційних технологій.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Особливості асортиментної політики підприємства-суб'єкта ЗЕД» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Практична значущість роботи. Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій по вдосконаленню управління маркетинговою товарною політикою підприємства-суб'єкта ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК».

Структура роботи. Робота структурно складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (з 30 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК»

1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АКБ-ЛІНК»

Асортиментна політика підприємства відіграє важливу роль для посилення позицій компанії ТОВ «АКБ-ЛІНК» на світових та вітчизняних товарних ринках. Досліджуване підприємство ТОВ «АКБ-ЛІНК» спеціалізується на наданні послуг з укладення керамічної плитки, натурального і декоративного каменю, торгівлі керамічною плиткою, керамогранітом, облицювальними матеріалами для фасадів приміщень, будівельними сумішами, а також інструментом для розмітки, різання і укладання підлогових покриттів.

Торгівля на підприємстві ТОВ «АКБ-ЛІНК» здійснюється методом оптового продажу імпортованих товарів. Організація оптової торгівлі будівельними матеріалами передбачає співпрацю з торговими і посередницькими компаніями по всій Україні. Підприємство має великий склад (2800 м²), шоу-рум в м. Києві, через який здійснює презентацію продукції та її продаж потенційним клієнтам.

Наведемо організаційну структуру досліджуваного підприємства, яку можна віднести до лінійного типу (рис. 1.1). Відповідно до рис. 1.1 організаційна структура ТОВ «АКБ-ЛІНК» є лінійно-функціональною. У цьому випадку лінійні керівники є єдиними начальниками для своїх підлеглих. Керівникам надають допомогу функціональні підрозділи. В складі організаційної структури підприємства є маркетинговий відділ, який здійснює координацію та управління формуванням асортиментної політики ТОВ «АКБ-ЛІНК».

Зазначений тип організаційної структури значною мірою відображає штатний розклад організації. У лінійно-функціональних структурах основні виробничі ланки (лінійні) мають тільки функції організації, лінійні керівники

отримують право одноосібно управляти виробничо-господарською діяльністю та несуть повну відповідальність за отримані результати. Спеціалізовані функціональні підрозділи надають кваліфіковану допомогу лінійним керівникам.

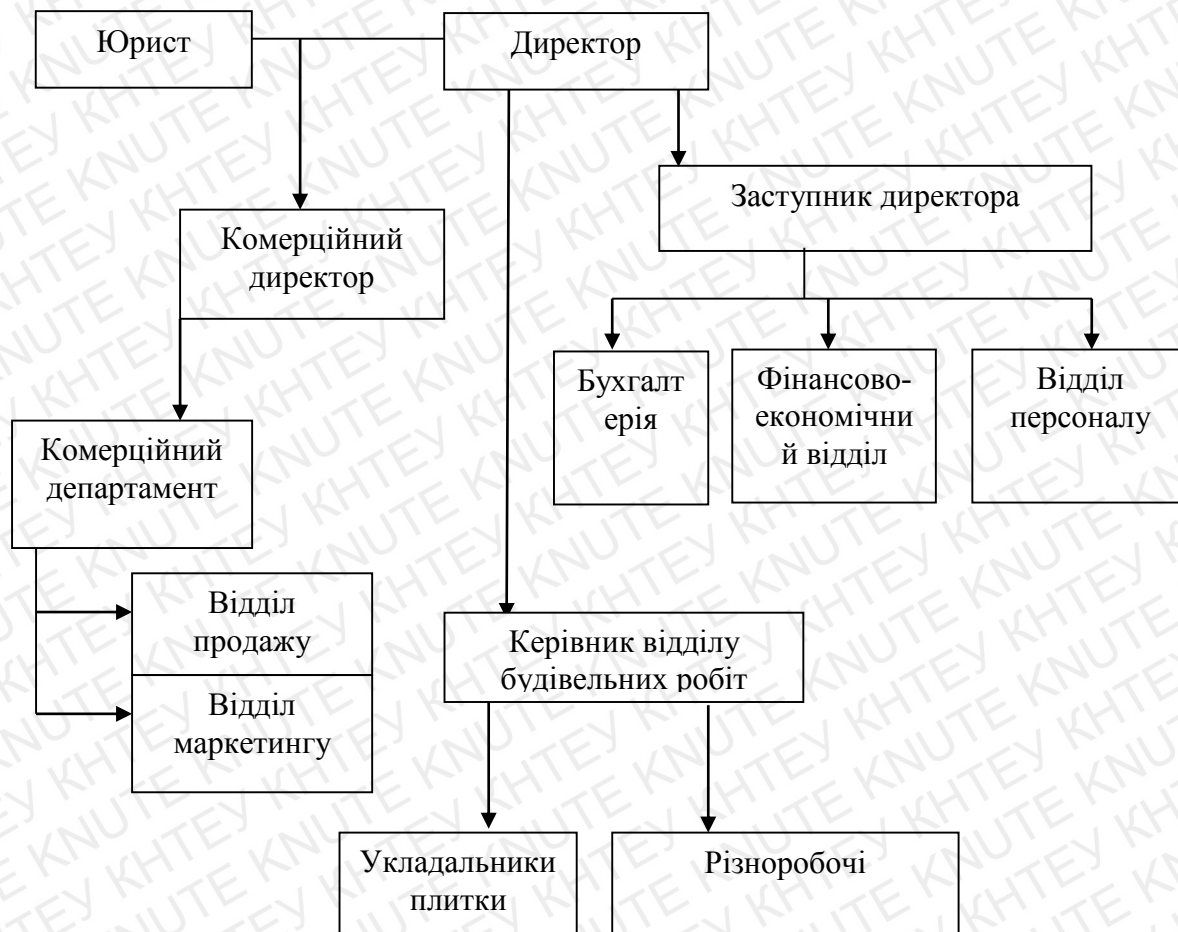


Рис. 1.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК».

Джерело: Складено автором за даними підприємства

Основними функціями директора з господарських питань на ТОВ «АКБ-ЛІНК» є господарська діяльність товариства; матеріально-технічне забезпечення; зберігання майна, будівель, ремонт приміщень, дотримання санітарного стану; організація роботи та контроль за роботою персоналу, його інструктаж з питань охорони праці, протипожежної безпеки.

Проаналізуємо показники майнового потенціалу підприємства та джерел його фінансування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Аналіз динаміки активів ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр.,
тис.грн**

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення за 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Основні засоби:	19195	16775	22495	15895	11990	-7205	-37,5	-3905	-24,6
первісна вартість	36960	33220	39655	34265	41580	4620	12,5	7315	21,3
знос	17765	16445	17160	18370	29590	11825	66,6	11220	61,1
Усього за розділом I	19195	16775	22495	15895	11990	-7205	-37,5	-3905	-24,6
II. Оборотні активи									
Запаси:	10506	10954	10706	10307	9804	-702	-6,7	-503	-4,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2627	2738	2676	2577	2451	-176	-6,7	-126	-4,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1	6	15	6	-5	-42,7	-9	-60,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	258	38	19	497	18	-241	-93,2	-480	-96,5
Гроші та їх еквіваленти	572	74	743	401	265	-307	-53,7	-136	-33,9
Витрати майбутніх періодів	501	631	504	498	1	-500	-99,9	-498	-99,9
Інші оборотні активи	104	42	102	106	118	14	13,8	12	11,6
Усього за розділом II	14578	14479	14755	14401	12662	-1916	-13,1	-1739	-12,1
Баланс	33773	31254	37250	30296	24652	-9121	-27,0	-5644	-18,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А]

Як свідчать дані табл. 1.1, у 2018 році порівняно з 2014-м роком обсяг активів підприємства скоротився на 9121 тис.грн або на 27,0%, у тому числі за 2017-2018 рр. скорочення обсягу активів склало 5644 тис.грн або 18,6%. Упродовж зазначеного періоду з 2014 по 2018 рр. відбулося зменшення обсягу необоротних активів (в частині основних засобів) на 7205 тис.грн або

на 37,5%, а також скорочення оборотних активів на 1916 тис.грн або на 13,1%.

Обсяги запасів підприємства у 2014-2018 рр. зменшилися на 702 тис.грн або на 6,7%, а обсяги витрат майбутніх періодів – на 500 тис.грн або на 99,9%. Варто також відмітити тенденцію до скорочення обсягу грошей та їх еквівалентів на 307 тис.грн або на 53,7%.

Динаміку обсягу джерел фінансування підприємства наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Аналіз динаміки джерел фінансування ТОВ «АКБ-ЛНК» за 2014-2018 рр., тис.грн.

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення за 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Зареєстрований (пайовий) капітал	1120	1120	1120	1120	1120	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4079	6726	10864	13634	20225	16146	395,8	6592	48,3
Усього за розділом I	5199	7846	11984	14754	21345	16146	310,6	6592	44,7
III. Поточні зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Кредиторська заборгованість товари, роботи, послуги	28540	23390	25216	15524	3298	-25242	-88,4	-12227	-78,8
Кредиторська заборгованість розрахунками з бюджетом	13	12	20	6	6	-7	-54,3	0	3,5
Інші поточні зобов'язання	22	5	31	13	4	-18	-84,0	-9	-72,4
Усього за розділом III	28574	23407	25267	15543	3307	-25267	-88,4	-12236	-78,7
Баланс	33773	31254	37250	30296	24652	-9121	-27,0	-5644	-18,6

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А]

Як свідчать дані табл. 1.2, у 2018 році порівняно з 2014-м роком обсяг джерел фінансування підприємства скоротився на 9121 тис.грн або на 27,0%, у тому числі за 2017-2018 рр. скорочення обсягу джерел фінансування склало 5644 тис.грн або 18,6%. Упродовж зазначеного періоду з 2014 по 2018 рр.

відбулося зменшення обсягу поточних зобов'язань на 25267 тис.грн або на - 88,4%, у тому числі в частині кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги зменшення зобов'язань становило 25242 тис.грн або на 88,4%.

Обсяг власного капіталу у 2014-2018 рр. збільшився на 16146 тис.грн або на 310,6%, у тому числі за 2017-2018 рр. зростання власного капіталу склало 6592 тис.грн або +44,7%. Приріст власного капіталу зумовлених зростанням обсягів чистого прибутку підприємства, який повністю реінвестувався у розвиток бізнесу.

Динаміку фінансових результатів підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 роки проведемо на основі даних звітів про фінансові результати (форма № 2, Додатки А-Д) підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Аналіз динаміки доходів підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр., тис.грн.

Показник	За період					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення за 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34850	42126	44271	49046	61307	26457	75,9	12261	25,0
Інші операційні доходи	1616	3344	1736	1117	1396	-220	-13,6	279	25,0
Інші доходи	36	51	68	102	127	91	252,8	25	24,5
Разом доходи	36502	45521	46075	50264	62830	26328	72,1	12566	25,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А]

У табл. 1.3 зазначені показники формування доходів підприємства за 2014-2015 рр. Протягом 2014-2018 років дохід виріс на 26328 тис. грн. (+72,1%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком - на 12566 тис. грн. (25,0%). Інші операційні доходи підприємства в 2018 порівняно з 2014 роком зменшились на 220 тис. грн.(-13,6%), а порівняно з 2017 р. – на 279 тис. грн.

(-25,0%). В 2018 році проти 2017 р. відбулося зростання інших доходів на 25 тис. грн. (+24,5%).

Динаміку витрат підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

**Динаміка витрат підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр.,
тис.грн.**

Показник	За період					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення за 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28982	35013	32454	34224	42780	13798	47,6	8556	25,0
Інші операційні витрати	1804	3355	2424	850	1062	-742	-41,1	212	24,9
Інші витрати	40	51	95	78	97	57	142,5	19	24,4
Разом витрати	30826	38419	34974	35151	43939	13113	42,5	8788	25,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А]

Згідно даних таблиці собівартість реалізованої продукції в 2018 році порівняно з 2014 роком зросла на 13798 тис. грн. (47,6%), а у 2018 р. порівняно з 2017 р. даний показник збільшився на 8556 тис.грн (+25,0%). Позитивно на формування фінансових результатів впливає зменшення обсягів інших операційних витрат, які у 2018 році проти 2014 року знизились на 41,1 тис. грн. (-41,1%).

За той же період збільшились інші витрати на 142,5 тис. грн. (+19%). В цілому обсяг витрат підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» в 2018 році порівняно з 2014-м роком збільшився на 13113 тис. грн. (+42,5%).

Динаміку фінансових результатів підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» наведено в табл. 1.5. Чистий прибуток підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр зріс на 10836 тис. грн. (+232,8%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 3098 тис. грн (25,0%). Зростання чистого прибутку у

2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

Таблиця 1.5

**Динаміка фінансових результатів підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК»
за 2014-2018 рр., тис.грн.**

Показник	За період					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Загальні доходи	36502	45521	46075	50264	62830	26328	72,1	12566	25,0
Загальні витрати	30826	38419	34974	35151	43939	13113	42,5	8788	24,9
Прибуток до оподаткування	5676	7102	11101	15113	18891	13215	232,8	3778	25,1
Податок на прибуток	1022	1278	1998	2720	3400	2378	232,7	680	25,0
Чистий прибуток	4654	5824	9102	12392	15490	10836	232,8	3098	25,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А]

Проаналізуємо показники платоспроможності та ліквідності підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Динаміка показників платоспроможності та ліквідності
підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр.**

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення за 2018 / 2017 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт загального покриття	0,51	0,62	0,58	0,93	3,83	3,32	650,5	2,90	313,2
Коефіцієнт проміжного покриття	0,14	0,15	0,16	0,26	0,86	0,72	506,5	0,60	228,1
Коефіцієнт абсолютної	0,02	0,00	0,03	0,03	0,08	0,06	300,4	0,05	210,7

ліквідності									
Частка дебіторської заборгованості у оборотних активах	0,18	0,19	0,18	0,18	0,19	0,01	7,4	0,01	8,2

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,09	0,12	0,11	0,17	0,74	0,65	707,6	0,58	347,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А]

З даних табл. 1.6 видно, що значення показників загального та проміжного покриття у 2014-2017 рр. були нижчими за мінімально допустимі (відповідно 1,5 та 1,0). Однак, у 2018 році намітилася тенденція до покращення рівня платоспроможності підприємства за рахунок скорочення обсягу його кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Значення коефіцієнта загального покриття у 2018 році зросло на 313,2% і склало 3,83, а значення коефіцієнта проміжного покриття – зросло на 228,1% і склало 0,86 пункти. Рівень абсолютної ліквідності підприємства залишався дуже низьким упродовж всього періоду на не перевищував 0,08, що свідчить про нездатність підприємства оперативно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр. (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр.

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт автономії	0,15	0,25	0,32	0,49	0,87	0,71	462,5	0,38	77,8

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт фінансової залежності	0,85	0,75	0,68	0,51	0,13	-0,71	-84,1	-0,38	-73,9
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	-0,96	-0,62	-0,71	-0,08	0,74	1,70	177,0	0,82	1032,2
Співвідношення позикового і власного капіталу	5,50	2,98	2,11	1,05	0,15	-5,34	-97,2	-0,90	-85,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А]

У табл. 1.7 наведено динаміку показників фінансової стійкості, яка свідчить про певну волатильність їх тенденцій. Значення коефіцієнта автономії у 2018 році порівняно з 2014-м роком зросло на 0,71 пункти і склало 0,87 пункти. Це є позитивним фактором поліпшення фінансового стану. Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу за аналізований період також збільшився з -0,96 в 2014 році до 1,70 в 2018 році, що також є позитивним. Відбулося зростання величини власного оборотного капіталу за рахунок постійного приросту власних фінансових ресурсів. Коефіцієнт фінансової залежності зменшився на 0,71 проти 2014 року,

Проведемо оцінку динаміку показників рентабельності підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Динаміка показників рентабельності ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр.

Показник	За період					Відхилення абсолютне	
	2014	2015	2016	2017	2018	2018 / 2014	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність активів, %	13,7	17,9	26,6	36,7	56,4	42,7	19,7

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	115,3	89,3	91,8	92,7	85,8	-29,5	-6,9
Рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг), %	13,4	13,8	20,6	25,2	25,3	11,9	0,1
Рентабельність поточних витрат, %	15,1	15,2	26,0	35,1	35,3	20,2	0,2

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства [Додаток А]

Показник рентабельності активів в 2018 році збільшився порівняно з 2014р. на 42,7%, а в порівнянні з 2017-м роком – зріс на 19,7%. Показник рентабельності власного капіталу в 2018 році зріс порівняно з 2014 роком на 85,8% та з 2017 роком – зменшився на 29,5% і становить 92,7%. Показник рентабельності реалізованої продукції в 2018 році становить 25,3%, що на 11,9% більше проти 2014 року та на 10,1% більше проти 2017 року. Рентабельність поточних витрат у 2014 році становила 15,1%. За 5 років даний показник зріс на 20,2% і склав у 2018 році 35,3%, що на 17,6% більше порівняно зі значення даного показника у 2017-році. Таким чином, виявлені тенденції у зміні показників рентабельності свідчать про зростання результативності діяльності та використання ресурсного потенціалу підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК».

Таким чином, за результатами дослідження визначено, що підприємство ТОВ «АКБ-ЛІНК» спеціалізується на постачанні будівельних матеріалів з метою їх подальшого збуту на внутрішньому ринку України. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства виявив тенденції до скорочення обсягу активів. У 2018 році порівняно з 2014-м роком активи підприємства зменшилися на 9121 тис.грн або на 27,0%. Спадна динаміка активів зумовлена передусім скорочення обсягу необоротних активів. Рівень абсолютної ліквідності підприємства мав значення, які були нижчими за гранично допустимі. Динаміка показників фінансової стійкості, яка свідчить про певну волатильність їх тенденцій. Значення коефіцієнта автономії у 2018 році порівняно з 2014-м роком зросло

на 0,71 пункти і склало 0,87 пункти. Це є позитивним фактором поліпшення фінансового стану. Значення показників рентабельності свідчить про зростання рівня віддачі використаних підприємством ресурсів, підвищення результативності діяльності ТОВ «АКБ-ЛІНК».

1.2. Дослідження особливостей організації асортиментної політики підприємства

Організація асортиментної політики підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» з реалізації імпортованих товарів (плитки керамічної) вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д.

Розглянуто етапи організації операцій з імпорту на досліджуваному підприємстві ТОВ «АКБ-ЛІНК», які наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Організація операцій з імпорту на ТОВ «АКБ-ЛІНК»

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

Формування асортиментної політики ЗЕД підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» передбачає використання прийомів та методів стратегічного аналізу та стратегічного планування позиції підприємства у відповідних ринкових сегментах. Розглянемо особливості здійснення асортиментної політики у сфері ЗЕД на підприємстві ТОВ «АКБ-ЛІНК».

Основними постачальниками будівельних матеріалів (керамічна плитка та облицювальні матеріали) на досліджуване підприємство є такі підприємства-виробники: Emile Ceramica (Італія), Techno Tile (Китай), Bau Gut (Німеччина), Kerama Marazzi (Італія) та Opoczno (Польща).

Підприємство є офіційним дистриб'ютором наведених заводів-виробників. Постачання будматеріалів від підприємств, що розміщуються за кордоном, здійснюється на умовах прямого імпорту. Також підприємство на сьогодні має певні проблеми з організацією доставкової логістики, особливо при імпорті плитки з Італії. Це вимагає пошуку гнучких рішень в плані вдосконалення логістичної складової роботи підприємства.

Характеристику основних постачальників підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» наведено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Характеристика основних постачальників ТОВ «АКБ-ЛІНК»

Постачальники	Умови постачання	Умови оплати	Характеристика товарного асортименту
1	2	3	4
Emile Ceramica (Італія)	EXW	50% передплата / 50 % за фактом поставки	Керамічна плитка (грес) в асортименті
Techno Tile (Китай)	FCA	100% передплата	Сляби для столешень (штучний граніт) в асортименті
Bau (Німеччина)	FCA	50% передплата / 50 % за фактом поставки	Матеріали для облицювання фасадів
Kerama Marazzi (Італія)	FCA	30% передплата / 70 % за фактом поставки	Керамічна плитка (грес) в асортименті

Продовження табл. 1.9

1	2	3	4
Оросзно (Польща)	EXW	100% передплата	Керамічна плитка (грес) в асортименті
KALE (Туречина)	EXW	100% передплата	Вироби з натурального каменю

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

Наведені постачальники забезпечують безперебійні поставки продукції. Робота з постачальниками є важливою складовою маркетингової асортиментної політики.

ТОВ «АКБ-ЛІНК», імпортуючи в Україну та реалізуючи на внутрішньому ринку продукцію з натурального каменю, використовує підхід, який полягає у одночасному застосуванні елементів трьох стратегій:

- стратегія високих цін (полягає у максимізації торговельної націнки);
- стратегія низьких цін (полягає у пошуку резервів скорочення витрат);
- стратегія проникнення на ринок (полягає у концентрації зусиль на стимулювання збуту імпортованих товарів).

ТОВ «АКБ-ЛІНК» займає на ринку Сходу України (Полтавська та суміжні області) значну частку в структурі ринку керамічної плитки, здійснюючи диверсифіковану асортиментну політику цінову стратегію. Тобто, у кожній країні на кожну групу товарного асортименту, яку імпортує ТОВ «АКБ-ЛІНК», існують певні умови надання цінових знижок за рахунок обсягів закупівлі, можливості ексклюзивного представлення товарів, тощо.

У таблиці 1.10 вказано напрямки використання різних методів до організації ЗЕД на зовнішньому ринку в процесі імпорту товарів, а також на внутрішньому ринку в процесі їх реалізації, орієнтуючись на певні асортиментні групи.

**Формування підприємством ТОВ «АКБ-ЛІНК» напрямків
асортиментної політики в розрізі окремих товарних груп**

Асортиментна група товарів	Країна, з якої імпортується продукція	Асортиментна політика при організації імпорту товарів	Особливості формування асортиментної політики
Плитка керамічна (грес)	Італія, Польща	Орієнтація на низькі витрати	Наведений варіант асортиментної політики випливає з того, що сама компанія ТОВ «АКБ-ЛІНК» володіє вигідними умовами закупівлі та завезення в Україну керамічної плитки та слябів зі штучного граніту з Італії, Польщі та Китаю. Це дозволяє за рахунок значних оптових знижок постачальників доволі ефективно конкурувати на внутрішньому ринку України з іншими імпортерами. Вигідні умови для імпорту обумовлені наданням підприємству прав ексклюзивного постачальника в Україну по деяким товарним позиціям
Сляби зі штучного граніту в асортименті	Китай		
Матеріали для облицювання фасадів приміщень	Німеччина	Стратегія унікальності видів товарів, що імпортуються	ТОВ «АКБ-ЛІНК», спеціалізуючись на імпорті матеріалів для фасадів та виробів зі штучного граніту, має можливості доступу до ексклюзивних видів продукції, які конкурентами не завозяться. Це створює передумови для формування певної товарної ніші у ТОВ «АКБ-ЛІНК» по наведеним група продукції
Вироби зі штучного граніту	Китай		

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

Можливість подальшого формування асортиментної політики ТОВ «АКБ-ЛІНК» має передбачати значні зростання обсягів імпорту та збуту імпортованої продукції.

Проаналізуємо показники динаміки обсягу імпорту підприємства за 2014-2018 рр (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Динаміка імпорту товарів підприємством ТОВ «АКБ-ЛІНК» за
2014-2018 рр., тис.грн**

Асортиментні групи та регіональні напрямки	Роки					Відхилення 2018 / 2014		Відхилення 2018 / 2017	
	2014	2015	2016	2017	2018	Абсол	Відн., %	Абсол	Відн., %
Обсяги імпорт (за собівартістю)у, тис.грн	10289	11459	10031	10435	12743	2454	23,9	2308	22,1
<i>у т.ч. у розрізі товарних груп</i>									
Плитка керамічна (грес)	3292	3781	3411	3652	4587	1295	39,3	935	25,6
Сляби зі штучного граніту в асортименті	1852	2005	1705	1878	2421	569	30,7	543	28,9
Матеріали для облицювання фасадів	2469	2636	2207	2400	3058	589	23,9	658	27,4
Вироби з натурального каменю	2675	3037	2708	2504	2676	1	0,0	172	6,9
<i>у т.ч. у розрізі регіонів</i>									
Німеччина	2881	3380	3110	3287	4078	1197	41,5	791	24,1
Італія	2469	2865	2608	2765	3441	971	39,3	675	24,4
Китай	2161	2234	1806	1774	2039	-122	-5,6	265	14,9
Польща	2778	2979	2508	2609	3186	408	14,7	577	22,1

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

Як можемо бачити з даних табл. 1.11, обсяги імпорту підприємством у 2018 році порівняно з 2014-м роком збільшився на 2454 тис.грн або на 23,9%.

Зростання обсягів імпорту у даному періоді відбулося переважно за рахунок збільшення імпорту плитки керамічної на 1295 тис.грн або на 39,3%. У 2014-2018 рр. обсяги імпорту слябів зі штучного каменю зросли на 569 тис.грн або на 30,7%, а імпорт матеріалів для облицювання фасадів зріс на 589 тис.грн або на 23,9%. Зростання імпорту відбулося у 2014-2018 рр. переважно за рахунок двох основних регіональних напрямків – Китаю та Італії. Імпорт з Німеччини збільшився на 1197 тис.грн або на 41,5 %, імпорт з Італії зріс на 971 тис.грн або на 39,3%.

Динаміку структури імпорту у розрізі товарних груп та регіональних напрямків наведено у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

Динаміка структури імпорту товарів підприємством ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр., %

Товарні групи та регіональні напрямки	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
Обсяг імпорту, %	100	100	100	100	100
у т.ч. у розрізі товарних груп					
Плитка керамічна (грес)	32	33	34	35	36
Сляби зі штучного граніту в асортименті	18	18	17	18	19
Матеріали для облицювання фасадів	24	23	22	23	24
Вироби з натурального каменю	26	27	27	24	21
у т.ч. у розрізі регіонів					
Німеччина	28	30	31	32	32
Італія	24	25	26	27	27
Китай	21	20	18	17	16
Польща	27	26	25	25	25

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

Проаналізувавши дані табл. 1.12, у структурі імпорту у 2014-2018 рр. переважала частка білого мармуру та оніксів, кварцитів. У структурі

регіональних напрямків домінуючими є Німеччина та Італія. На інші регіональні напрямки в цілому припадає до 40%.

Для проведення детальнішої оцінки асортиментної політики при умові імпорту будматеріалів та подальшій реалізації товарів на внутрішньому ринку, сформуємо матрицю SPACE-аналізу діючих стратегій ЗЕД за окремими ринками та товарними сегментами (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

**Матриця SPACE для напрямків асортиментної політики ТОВ
«АКБ-ЛІНК» при імпорті товарів у 2014-2018 рр.**

Асортиментна група	Кількість інших імпортерів аналогічної продукції	Вид асортиментної політики	Напрямок реалізації асортиментної політики	Середні темпи зростання реалізації (збуту) підприємством ТОВ «АКБ-ЛІНК» продукції за 2014-2018 рр.
Плитка керамічна (грес)	3	Політика мінімізації витрат	Оптимізація рівня цін в межах товарного асортименту	+8,6%
Сляби зі штучного граніту в асортименті	6		Оптимізація витрат на імпорт	+3,5%
Матеріали для облицювання фасадів	2	Політика ексклюзивності	Застосування підходів до активізації каналів розподілу	+12,3%
Вироби з натурального каменю	2			+9,9%

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

У табл. 1.13 наведено матрицю SPACE, яка ілюструє використання підприємством ТОВ «АКБ-ЛІНК» різних стратегій ЗЕД на ринку має своїм наслідком різні результати. Основним критерієм організації ЗЕД в табл. 1.13

є середньорічний темп приросту реалізації продукції за умови використання різних видів асортиментної політики при імпорту будматеріалів.

Якщо порівняти між собою показники конкурентної боротьби та приросту обсягів реалізації за окремими ціновими стратегіями, то отримаємо матрицю МакКінсі, що характеризує профіль позиціонування сформованих ТОВ «АКБ-ЛІНК» стратегій ЗЕД у площині «стратегія ЗЕД-ринок» (рис. 1.3).

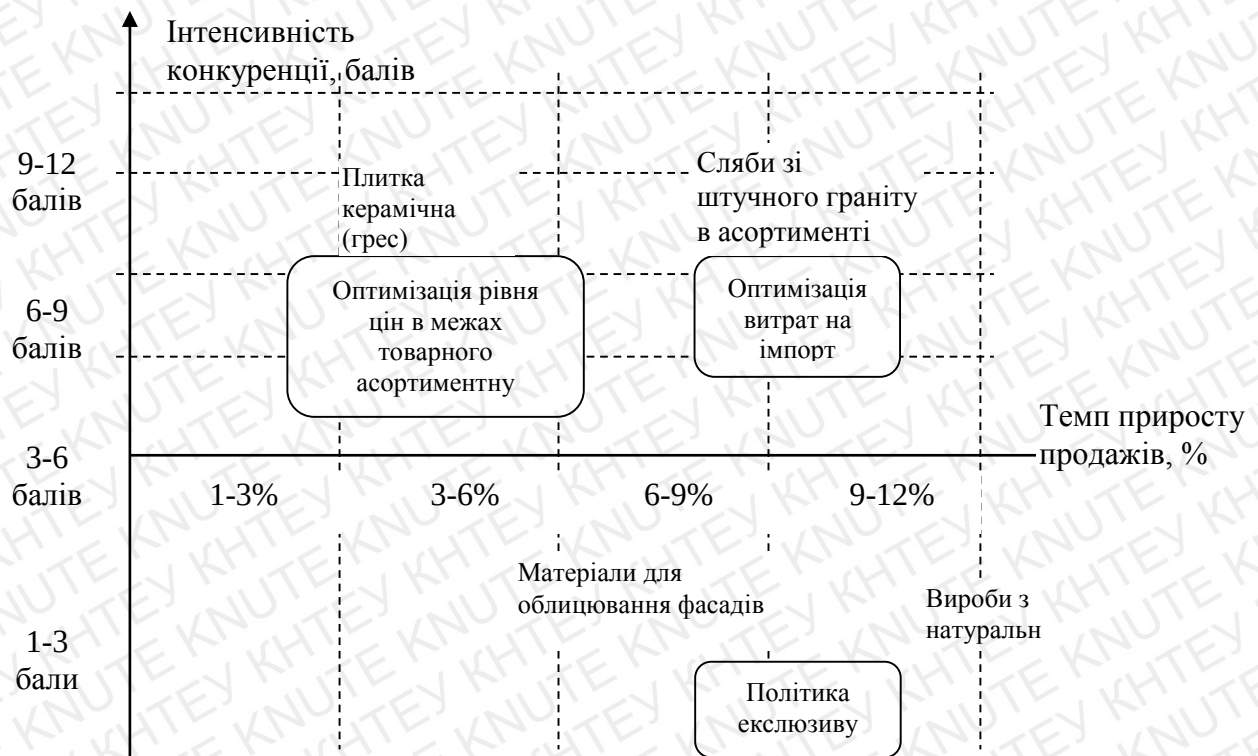


Рис. 1.3. Матриця МакКінсі профілю позиціонування сформованих ТОВ «АКБ-ЛІНК» стратегій ЗЕД у площині «стратегія ЗЕД-ринок»

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

Можна сказати, що на досліджуваному підприємстві специфічним при формуванні асортиментної політики є застосування підходу до ексклюзивності імпортованого товару для товарних груп «Матеріали для облицювання фасадів» та «Вироби з натурального каменю», які успішно реалізує ТОВ «АКБ-ЛІНК». Наявність прав ексклюзиву дозволяє підприємству самостійно формувати асортимент для імпорту, незалежно від своїх конкурентів. Будь-який вид товару, який буде привезений в межах ексклюзиву, буде відсутнім у конкурентів. Це особливо актуальне

для матеріалів для облицювання фасадів з Німеччини. Ці матеріали мають унікальні технології кріплень.

Таким чином, підприємство ТОВ «АКБ-ЛІНК», імпортуючи в Україну та реалізуючи на внутрішньому ринку продукцію з натурального каменю, використовує підхід, який полягає у одночасному застосуванні елементів трьох стратегій: стратегія високих цін (полягає у максимізації торговельної націнки); стратегія низьких цін (полягає у пошуку резервів скорочення витрат); стратегія проникнення на ринок (полягає у концентрації зусиль на стимулювання збуту імпортованих товарів). Формування асортиментної політики ЗЕД підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» передбачає використання прийомів та методів стратегічного аналізу та стратегічного планування позиції підприємства у відповідних ринкових сегментах. У товарній структурі імпорту у 2014-2018 рр. переважала частка білого мармуру та оніксів, кварцитів. У структурі регіональних напрямків домінуючими є Німеччина та Італія. На інші регіональні напрямки в цілому припадає до 40%.

1.3. Оцінка ефективності асортиментної політики підприємства на зовнішньому ринку

Дослідження оцінки ефективності асортиментної політики підприємства на зовнішньому ринку варто здійснити аналіз економічних показників, що впливають на формування ефекту від імпорту та збуту імпортованих товарів в Україні. Це передбачає визначення основних ринкових умов та перспектив розвитку ТОВ «АКБ-ЛІНК» на фоні основних його конкурентів. Динаміку показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр. наведено у табл. 1.14

Динаміку показників ефективності операцій з імпорту ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр. наведено у табл. 1.14. Як свідчать дані табл. 1.14, в цілому динаміка ефективності операцій з імпорту є неоднозначною. У 2014

році показник ефективності операцій з імпорту становив 1,132, а у 2016-2017 роках ефективність імпорту зросла до 1,171 та 1,398, відповідно.

Таким чином відзначається позитивна динаміка показника ефективності ЗЕД, що дозволяє зробити висновки про зростання та високу ефективність організації ЗЕД підприємства в цілому.

Таблиця 1.14

Аналіз динаміки показників ефективності операцій з імпорту ТОВ

«АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр., %

Показник	Умовні позначення	Роки					Відхилення за 2018 / 2014 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
		2014	2015	2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чистий дохід від реалізації імпортованої продукції на ринку, тис.грн	Ді	17425	19148	20143	18298	26088	8663	49,7	7790	42,6
Витрати по імпорту (за цінами інвойсу), тис.грн	Вв	10289	11459	10031	10435	12743	2454	23,9	2308	22,1
Транспортні витрати, тис.грн	Тв	2161	2406	2107	2191	2676	515	23,9	485	22,1
Витрати на розмитнення та ін. операційні витрати, тис.грн	Вр	2042	2050	2614	2497	2785	743	36,4	288	11,6
Собівартість імпорту, тис.грн	Сві = Вв + Тв + Вр	14491	15915	14752	15123	18204	3713	25,6	3081	20,4
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	902	1525	1102	501	452	-450	-49,9	-49	-9,8
Загальні витрати на ЗЕД, тис.грн	ЗВзед = Сві + Іов	15393	17440	15854	15624	18656	3263	21,2	3032	19,4
Ефект від імпорту, тис.грн	Ефі = Ді - ЗВ	2032	1708	4269	2674	7432	5400	265,7	4757	177,9
Ефективність імпорту	Еі = Ді / ЗВ	1,132	1,098	1,269	1,171	1,398	0,266	23,5	0,227	19,4

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

У 2014-2018 роки спостерігалось зростання обсягів імпорту. У цей період доходи від реалізації імпортованої продукції зросли на 49,7%, а собівартість імпорту (включаючи вартість імпорту, транспортні витрати та витрати на розмитнення) – зросла на 25,6%. З огляду на це доходи підприємства за досліджуваний період зростали швидше, ніж збільшувалися витрати по імпорту. Наведена тенденція вплинула на зростання показників ефективності імпорту, зокрема рентабельності витрат на імпорт та доходів від реалізації імпортованої продукції.

Табл. 1.15 складена для демонстрації взаємозв'язку між середнім рівнем націнки та доходами від реалізації на основі побудови кореляційно-регресійної моделі (табл. 1.15, рис. 1.4).

Таблиця 1.15

Дані для побудови залежності між середнім рівнем націнки (та доходами від реалізації імпортованої продукції ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр., %

Період	Результативна ознака - доходи від реалізації імпортованої продукції	Факторна ознака - середній рівень націнки
№	Y	X
2014	28351,3	23,7
2015	31728,0	26,1
2016	29511,4	24,6
2017	24048,2	18,9
2018	39410,0	29,1

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

На основі даних табл. 1.15 побудуємо графік, на якому прослідковується вид та характер зв'язку між рівнем націнки та доходами підприємства від реалізації імпортованої продукції.

За результатами розрахунків, які були проведені є стала тенденція зростання рівня націнки пропорційно, що впливало на обсяги доходів від

реалізації продукції підприємства у 2014-2018 рр. Зазначимо - рівень міцності зв'язку становить 78,68%, що є високим показником.

Виявлена тенденція дозволяє зробити висновок про те, що підвищення рівня націнки на 1% впливає на зростання доходів на 279%, що свідчить про наявність прихованих резервів до подальшої оптимізації організації ЗЕД за рахунок удосконалення політики ціноутворення в ході реалізації імпортованих товарів на внутрішньому ринку України.

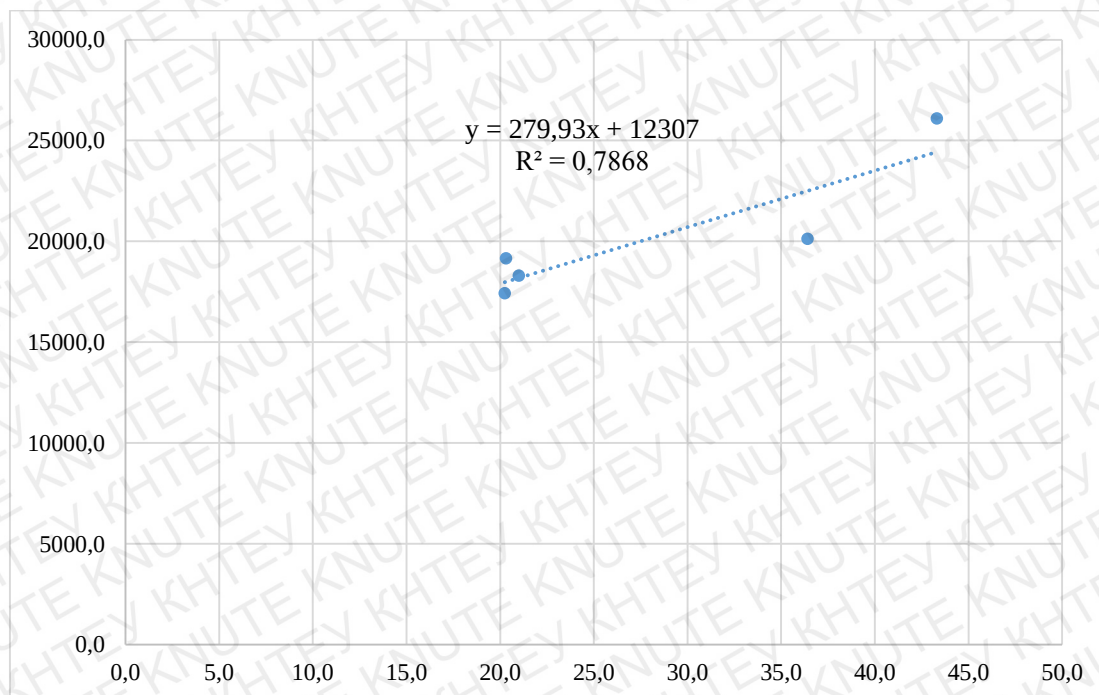


Рис. 1.4. Взаємозв'язок між середнім рівнем націнки та доходами від реалізації імпортованої продукції підприємством ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр., %

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

Проаналізуємо взаємозв'язок між середнім рівнем націнки та прибутком від реалізації (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Вихідні дані для побудови залежності між середнім рівнем націнки та прибутком від реалізації імпортованої продукції ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр., %

Період	Результативна ознака - ефект від імпорту (прибуток від реалізації)	Факторна ознака - середній рівень
--------	--	-----------------------------------

	імпортованої продукції)	націнки
1	2	3
№	У	Х

Продовження табл. 1.16

1	2	3
2014	2032,0	20,2
2015	1708,3	20,3
2016	4269,0	36,4
2017	2674,3	21,0
2018	7431,7	43,3

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

На основі даних табл. 1.16 побудуємо графік, на якому прослідковується вид та характер зв'язку між рівнем націнки та ефектом від реалізації імпортованої продукції підприємства (рис. 1.5).

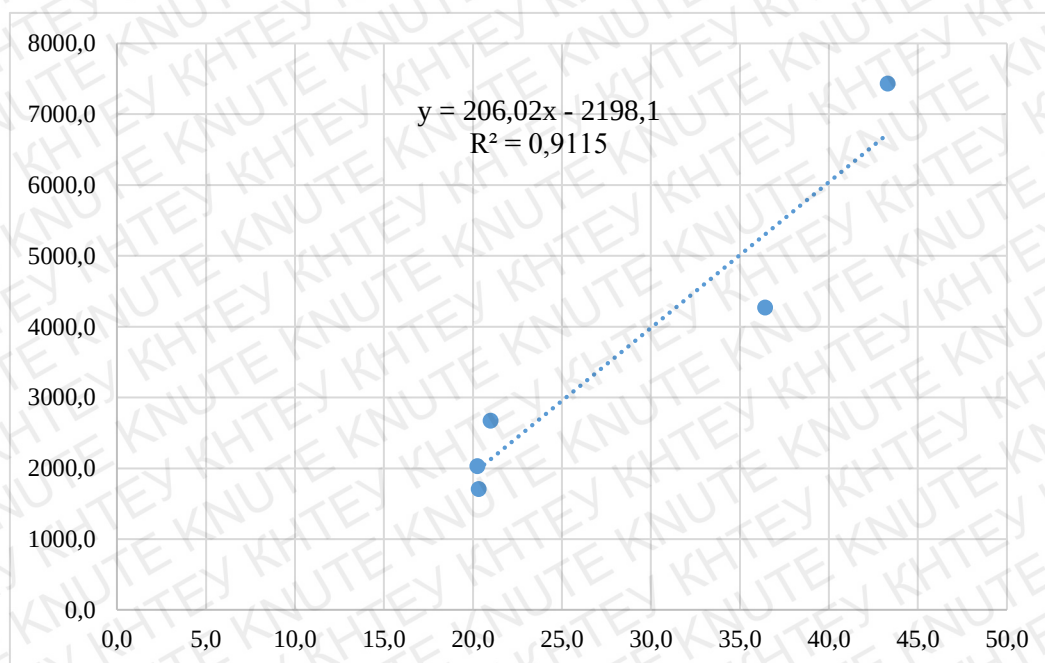


Рис. 1.5. Взаємозв'язок між середнім рівнем націнки та доходами від реалізації імпортованої продукції підприємством ТОВ «АКБ-ЛІНК» за 2014-2018 рр., %

Джерело: складено автором за даними комерційного відділу підприємства

Дані рис. 1.5 свідчать про те, що зростання рівня націнки пропорційно впливало на обсяги прибутку від реалізації імпортованої продукції підприємства у 2014-2018 рр.

Отже, за 2014 рік значення показника ефективності операцій з імпорту складало 1,132, а у 2016-2017 рр. рівень ефективності здійснення імпортних операцій збільшився до 1,171 та 1,398 відповідно. За 2014-2018 роки

відбулось зростання обсягу імпорту, при цьому доходи від реалізації імпортованої продукції зросли на 49,7%, а собівартість імпорту – зросла на 25,6%. Наведена тенденція вплинула на зростання показників ефективності імпорту, зокрема рентабельності витрат на імпорт та доходів від реалізації імпортованої продукції.

Висновки до розділу 1

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки:

Спеціалізацією компанії ТОВ «АКБ-ЛІНК» є імпорт будівельних матеріалів з метою їх подальшого збуту на внутрішньому ринку України. Дані проведеного аналізу показників фінансово-господарської діяльності компанії вказують на тенденцію до її поступового зростання

При імпорті та реалізації на внутрішньому ринку продукції з натурального каменю компанія ТОВ «АКБ-ЛІНК» використовує підхід, що полягає у комплексному застосуванні елементів наступних трьох стратегій: стратегії високих цін (полягає у максимізації торговельної націнки); стратегії низьких цін (полягає у пошуку резервів скорочення витрат); стратегії проникнення на ринок (полягає у концентрації зусиль на стимулювання збуту імпортованих товарів).

Проведені розрахунки дозволили отримати наступні результати: за 2014 рік значення показника ефективності операцій з імпорту складало 1,132, а у 2016-2017 рр. рівень ефективності здійснення імпортних операцій збільшився до 1,171 та 1,398 відповідно. Отже, за період 2014-2018 роів відбулося зростання обсягу імпорту, при цьому доходи від реалізації імпортованої продукції зросли на 49,7%, а собівартість імпорту (включаючи вартість імпорту, транспортні витрати та витрати на розмитнення) – зросла на 25,6%.

Виходячи з отриманих даних, можемо зробити висновок, що доходи підприємства за досліджуваний період зростали швидше, ніж збільшувалися

імпортні витрати. Виходячи з цього, спостерігалось зростання показників ефективності імпорту, зокрема рентабельності витрат на імпорт та доходів від реалізації імпортованої продукції.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «АКБ-ЛІНК» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

2.1. Формування передумов для підвищення ефективності асортиментної політики підприємства

В сучасних умовах фінансової кризи активізація продажу будівельних матеріалів, які імпортуються підприємством, є досить складною проблемою. За таких ринкових умов компанія ТОВ «АКБ-ЛІНК» не може використовувати стандартні методи формування товарного асортименту, адже не має можливості в повній мірі синхронізувати обсяги імпорту та реалізації товарів. Водночас, товарний асортимент є досить диференційованим. Зважаючи на даний фактор, можемо дійти висновку, що дисконтна політика дасть позитивний результат лише при її застосуванні до значної частини асортиментних позицій (має становити не менше 30%), що в наслідку призведе до збитків, які з високою вірогідністю будуть вищі за економічні вигоди, отримані від додаткового залучення покупців.

Формування товарного асортименту на основі АВС-аналізу не зможе повністю задовольнити потреби підприємства у заходах щодо підвищення ефективності просування. Метою АВС-аналізу є зниження рівня диференціації товарного асортименту і забезпечення його концентрації на позиціях, які користуються найбільшим попитом. Зважаючи на багато ієрархічність процесів продажу підприємства та значний товарний асортимент централізовано впливати на структуру асортименту нерозумно, оскільки це може призвести до прямих збитків та втрати покупців.

Виходячи з наведених фактів, можемо бачити, що підприємство має обмежені можливості щодо використання класичних інструментів формування товарного асортименту для отримання позитивних результатів фінансової діяльності. Враховуючи наявну проблему, у даному питанні пропонується сформувати оновлену концепцію управління товарним асортиментом, яка буде враховувати особливості розвитку сучасного ринку керамічної плитки.

Опис оптимальної моделі організації системи формування товарного асортименту на рівні комерційного відділу, створення системи планування роботи й системи звітності передбачає розробку відповідної системи, яка припускає ряд етапів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Основні етапи формування товарного асортименту підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» у 2020 році

Джерело: складено автором

На сьогодні нагальною є необхідність вдосконалення методичних підходів до регулювання асортиментної структури компанії. Одним із способів вирішення даного питання є розвиток методів представлення товарів в мережі Інтернет. Виходячи з цього нами запропоновано наступні

заходи: додатковий розвиток функціоналу сайу підприємства з метою реалізації різних способів представлення товарів з урахуванням основних засад електронного мерчандайзингу; проведення SEO-маркетингу сайту підприємства. Зазначені заходи значно збільшать кількість контактів потенційних покупців з підприємством.

Особливості ринку діяльності підприємства, стадія життєвого циклу підприємства та товарів, що реалізуються ним, можуть обумовити пріоритетність реалізації окремих цілей формування товарного асортименту. Відповідно до цього характеристику передумов та місця окремих методичних підходів до формування товарного асортименту керамічної плитки наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Визначення основних критеріїв формування товарного асортименту
будівельних матеріалів**

Критерій формування товарного асортименту	Характеристики критерію	Напрямки формування асортименту з урахуванням обраного критерію
1. Асортимент повинен відповідати структурі попиту	Базується на оптимізації структури товарного портфелю відповідно до сформованого попиту на керамічну плитку	При формування асортименту будівельних матеріалів 70% має складати плитка, яка швидко продається, та 30% - ексклюзивні серії.
2. Врахування витрат на формування товарного асортименту	Витрати на формування товарного асортименту включають собівартість закупівлі та логістичні витрати, а також витрати на зберігання товару	Формування оптимального товарного портфелю повинне виходити з критерію мінімізації витрат при збереженні оптимального обсягу запасів товару на складі
3. Досягнення прибутковості діяльності підприємства	Оцінка точки беззбитковості по кожній товарній групі, оцінка обсягів продаж виходячи з умов самоокупності та самофінансування діяльності підприємства	Асортиментний портфель має враховувати оптимізацію обсягу націнки на окремі товари.

Джерело: складено автором

Отже, виходячи з наведених даних, політика формування товарного асортименту має бути спрямована на: визначення оптимальної структури товарних запасів на складі підприємства; формування цін реалізації товарів, за яких досягається максимальний прибуток.

Асортиментна політика компанії має базуватися на забезпеченні оптимального співвідношення між товарно-груповою структурою товарообороту та структурою попиту на товари (табл. 2.1).

Задля забезпечення оптимального темпу розвитку попиту на товари, що реалізує компанія ТОВ «АКБ-ЛІНК» стратегічні рішення в області збуту мають формуватися на основі аналізу маркетингового середовища. Це дозволить визначити ризики і конкурентні переваги підприємства в перспективі.

Отже, на основі наведених вище методологічних підходів до регулювання асортиментної структури, можемо сформувати чотирьох етапну програму з удосконалення формування товарного асортименту компанії ТОВ «АКБ-ЛІНК». У табл. 2.2. наведено деталізацію першого етапу програми з удосконалення системи управління асортиментом ТОВ «АКБ-ЛІНК».

Таблиця 2.2

Перший етап реалізації програми удосконалення формування товарного асортименту підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК»

Основні заходи	Терміни реалізації заходів	Орієнтовна вартість заходів, тис.грн
Дослідження конкурентного середовища (замовлення звіту у маркетинговій компанії)	Січень 2020 р.	15
Оцінка формування асортиментної політики та особливостей застосування окремих її інструментів у конкурентів (представленість товарів, асортимент на сайті, структура асортименту у розрізі серій плитки, тощо)	Січень 2020 р.	30

Аналіз застосування концепції формування асортименту підприємства з урахуванням досвіду конкурентів	Лютий 2020 р.	х
---	---------------	---

Продовження табл. 2.2.

Формування оновленої концепції асортиментної політики на основі врахування кращих практик на ринку керамічної продукції	Лютий-Березнь 2020 р.	х
Разом	3 місяці: січень-березнь 2020 р.	45

Джерело: складено автором

На другому етапі реалізації програми удосконалення формування товарного асортименту здійснюється аналіз стану реалізації товарів даним підприємством та оцінюють можливості подальшого зростання обсягу продажу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Другий етап реалізації програми удосконалення формування товарного асортименту підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК»

Перелік заходів	Строки впровадження заходів	Бюджет витрат на реалізацію, тис.грн
Вивчення обсягів реалізації та структури товарного асортименту в минулих періодах	Січень 2020 р.	15
Виявлення переваг та недоліків у процесах формування товарного асортименту	Січень 2020 р.	10
Оптимізація асортиментної політики та розробка програми формування асортименту з використанням кращих практик	Лютий 2020 р.	17
Всього	-	42

Джерело: складено автором

В межах даної програми вдосконалення має бути проведений аналіз обсягу, складу та структури реалізації товарів за минулі періоди; визначені тенденції розвитку, та фактори, що впливають на даний показник; досліджена ритмічність та сезонність реалізації окремих груп товарів; оцінена ступінь та

причини невиконання раніше розроблених планів розвитку обсягів продажу; проаналізовано характер впливу факторів зовнішнього середовища на даний період часу і на перспективу.

Результатом проведеної аналітичної роботи є вивчення можливостей підприємства щодо подальшого зростання обсягу продаж та визначення основних протидіючих факторів.

Третій етап розробки заходів формування товарного асортименту ТОВ «АКБ-ЛІНК» пов'язаний з визначенням цілей подальшого розвитку структури товарних запасів та формування складської програми щодо закупівлі будівельних матеріалів. Формування складської програми є важливим складовим етапом забезпечення ефективності асортиментної політики, яка є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку.

Розробка складської програми при імпорті товарів підприємством має базуватися на наступній системі цілей (рис. 2.2):

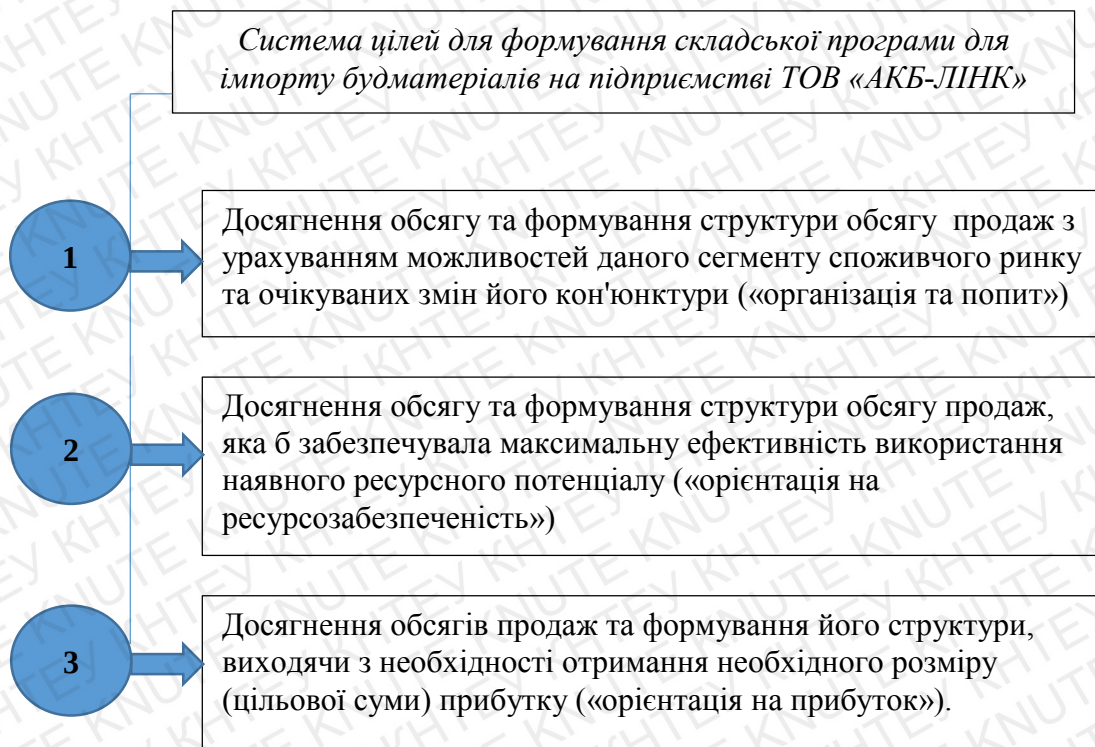


Рис. 2.2. Система цілей для формування складської програми при імпорті будівельних матеріалів на підприємстві ТОВ «АКБ-ЛІНК»

Джерело: складено автором

Усі перераховані цілі формування асортиментом в межах складської програми тісно взаємопов'язані, можуть бути реалізовані тільки на базі комплексного підходу. Під час формування товарного асортименту особливу увагу слід приділити критеріям формування товарного асортименту, які можна поділити на дві основні групи: ринкові та комерційні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ринкові та комерційні критерії формування товарного асортименту підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» на 2020 рік

Ринкові критерії формування асортиментної політики	Комерційні критерії формування асортиментної політики
-Місткість ринку.	-Можливі обсяги реалізації.
-Прогноз попиту (розвиток/скорочення).	-Потреба в інвестиціях (обсяги та терміни).
-Загальне становище на ринку (конкурентна позиція), частка ринку.	-Рівень і терміни окупності проектів.
-Наявні та можливі конкуренти.	- Імовірність конкурентоспроможного вирішення проблем та використання товару.
-Прогноз у розвитку конкуренції.	-Термін завершення етапів реалізації стратегії.
- Наявні та можливі товари-замінники.	- Рівень ефективності формування стратегії при реалізації товарів за конкурентоспроможною ціною
-Можлива тривалість "життєвого циклу" товару.	-
-Доступність та рівень якості постачання товарів.	-

Джерело: складено автором

Четвертий етап полягає в розробці плану заходів з реалізації вибраного варіанта асортиментної політики. Перелік заходів по впровадженню асортиментної політики з удосконаленням формування товарного асортименту на підприємстві ТОВ «АКБ-ЛІНК» наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Заходи по удосконаленню системи формування товарного асортименту ТОВ «АКБ-ЛІНК» на 2020 р.

Перелік заходів	Працівник ТОВ «АКБ-ЛІНК», що контролює впровадження заходу	Строки впровадження заходів
Оцінка умов формування оптимальної структури імпорту товарів	Помічник комерційного директора - аналітик	1 квартал 2020 р.

Продовження табл. 2.5.

Обґрунтування потреби у імпорті товарів	Помічник комерційного директора - аналітик	1 квартал 2020 р.
Визначення напрямків організації логістики	Менеджер з логістики	2-4 квартал 2020 р.
Вибір товарних позицій, що є перспективними	Менеджер координатор	2-4 квартал 2020 р.
Розробка заходів по розпродажу стокових позицій	Менеджер координат	2-4 квартал 2020 р.

Джерело: складено автором

Оптимальний асортимент продукції для компанії ТОВ «АКБ-ЛІНК» формується за допомогою концепції «послідовних стратегій». Наведена концепція найбільш вдало дозволяє здійснити перебудову підприємства з метою досягнення ним потрібного рівня конкурентоспроможності. Головну роль у цьому процесі відіграють продуктово-товарні стратегії в рамках обраної політики мерчандайзингу, що розроблюються щодо окремих напрямків діяльності, оскільки лише за їхній рахунок підприємство може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації продуктово-товарних стратегій, тобто продаючи продукцію у запланованих обсягах.

У даному питанні було наведено напрямки вдосконалення процесу формування товарного асортименту компанії ТОВ «АКБ-ЛІНК» з обґрунтуванням їхньої доцільності, а також сформована програма щодо удосконалення системи управління асортиментом. Виходячи з даних, отриманих під час дослідження було сформовано наступні етапи зазначеної програми: оцінка передумов удосконалення методології формування товарного асортименту підприємства; визначення цілей формування товарного асортименту; визначення напрямків удосконалення формування

товарного асортименту; розробка складської програми щодо формування асортименту будівельних матеріалів; визначення критеріїв формування товарного асортименту будівельних матеріалів; розробка плану заходів з реалізації вибраного варіанта асортиментної політики.

2.2. Розробка програми удосконалення асортиментної політики підприємства

Формування резервів удосконалення асортиментної політики підприємства у сфері імпорту товарів та їх подальшої реалізації передбачає пошук альтернатив розвитку ціноутворення та політики позиціонування продукції на зовнішніх ринках.

Основними резервами розвитку ціноутворення на досліджуваному підприємстві є формування сітки привабливих цін для різних категорій покупців. Розробка даної сітки передбачає градацію покупців за критеріями обсягу реалізації, умов платежу (надання товарного кредиту, передплата), наявності ексклюзивних умов поставки, тощо. Забезпечення росту ефективності організації ЗЕД також вимагає перегляду цінового позиціонування продукції в різних товарних і споживчих сегментах.

Розглянемо резерви встановлення цінових дисконтів виходячи з планової еластичності попиту на середній рівень цін продукції.

Визначаючи встановлення цінових дисконтів, слід пам'ятати наступне:

- стратегія ЗЕД підприємства є невіддільною складовою загальної системи управління;
- метою проведення організації ЗЕД є оптимізація співвідношення між максимально-можливим рівнем потенційної доходності та часткою підприємства на ринку (підприємство не може значно підвищувати свої ціни для максимізації прибутку, оскільки це призведе до втрати попиту на ринку і економічного дефолту);
- здійснювати оптимізацію організації ЗЕД доцільно виходячи з тенденцій розвитку потенційного попиту та формування оптимального

товарного асортименту (структури реалізації товарів з найвищою торговельною надбавкою).

На основі проведеного статистичного аналізу коливання обсягів реалізації підприємства на ринку було визначено наступні ринкові характеристики попиту на окремі групи товарів, що наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Ринкові характеристики реакції попиту споживачів на
альтернативні варіанти організації ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК»**

Товарні групи	Політика дисконту		Політика підняття цін	
	Діапазон зниження цін, %	Діапазон зростання виручки при зниженні цін, %	Діапазон зростання цін, %	Діапазон зниження виручки при зростанні цін, %
	Дзнц	Дзрв	Дзрц	Дзнв
Плитка керамічна (грес)	1%	1,30%	1%	0,70%
Сляби зі штучного граніту в асортименті	1%	1,50%	1%	0,90%
Матеріали для облицювання фасадів	1%	0,90%	1%	1,20%
Вироби з натурального каменю	1%	0,30%	1%	0,85%
Інші	1%	0,40%	1%	1,10%

Джерело: складено автором

В процесі оптимізації організації ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК» необхідно враховувати специфічні умови, притаманні діяльності досліджуваного підприємства. Оптимізація організації ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК» визначається наступними особливостями:

1. Об'єктом організації ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК» виступає не ціна товару в цілому, а лише один з її елементів - торговельна надбавка. Саме цей елемент характеризує ціну торговельної послуги, що пропонується покупцеві при реалізації товарів.

Переважну більшість роздрібної ціни реалізації товарів складає виробнича складова, тобто ціна виробника. Хоча ТОВ «АКБ-ЛІНК» і може впливати на рівень цієї ціни (в процесі управління закупівлею товарів та уторговування партій товарів, що закупаються), рівень цього впливу незначний. Значною мірою рівень ціни виробника визначається факторами виробничого характеру та його маркетинговою стратегією.

2. Постачальники підприємства повністю самостійні в питанні встановлення рівня ціни на виготовлену продукцію. На відміну від них, ТОВ «АКБ-ЛІНК» є самостійним лише у встановленні розміру надбавки, який складає, як правило, 15-50 % від ціни роздрібної реалізації товару. Так, стратегія ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК» значною мірою орієнтується як на цінову політику виробника, так і на встановлення рівня торговельної надбавки.

3. На відміну від підприємств-постачальників ТОВ «АКБ-ЛІНК» є обмеженим в своїй ціновій поведінці більшою кількістю факторів.

Якщо постачальник встановлює ціну реалізації в діапазоні “собівартість виробництва – попит покупців”, то ТОВ «АКБ-ЛІНК» вимушене враховувати не тільки рівень своїх витрат на реалізацію товарів (витрати обігу), але й цінову політику виробника, а також споживчий попит.

4. Виробнича програма постачальників продукції ТОВ «АКБ-ЛІНК» охоплює обмежену кількість видів продукції, що визначає можливість обґрунтування рівня ціни з кожного окремого виду продукції (моно-товарна стратегія ЗЕД).

ТОВ «АКБ-ЛІНК» здійснює реалізацію, як правило, більшої кількості видів та різновидів товарів. Широта та глибина товарного асортименту обумовлює використання політоварної організації ЗЕД, при якій рівень торгової надбавки диференціюється не за товарами, а за асортиментними групами та комплексами товарів.

5. Постачальники ТОВ «АКБ-ЛІНК» мають можливість “уторговувати” ціни реалізації в процесі переговорів. Це обмежує умови для максимально

гнучкої політики, обліку всіх особливостей покупців при визначенні розміру цінових знижок, що надаються.

6. ТОВ «АКБ-ЛІНК» на відміну від звичайних торговельних підприємств не може порівняно швидко змінювати профіль своєї діяльності, перейти до реалізації інших товарів в разі несприятливих змін кон'юнктури окремих сегментів споживчого ринку.

Це визначає необхідність в практиці роботи АКБ-ЛІНК» стратегії ціноутворення, орієнтованої на виживання, збереження ринку збуту. Ця стратегія на досліджуваному підприємстві має підкріплюватися достатніми обсягами товарних запасів.

Узагальнена порівняльна характеристика особливостей організації ЗЕД постачальників та ТОВ «АКБ-ЛІНК» наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Порівняльна характеристика особливостей стратегії ціноутворення постачальників та ТОВ «АКБ-ЛІНК»

Особливості, притаманні ціновій стратегії	Постачальники	АКБ-ЛІНК»
1. Предмет організації ЗЕД	Ціна реалізації продукції	Елемент ціни - торгова надбавка
2. Ступінь самостійності	Повна, рівень ціни формується самим підприємством-виробником	Орієнтація на цінову політику виробника товару і ціни на товари-аналоги на ринку
3. Лімітуючі фактори	Собівартість виробництва, попит покупців	Ціна закупівлі, витрати обігу, ціна реалізації
4. Характер організації ЗЕД	Монотоварний (з окремих видів продукції)	Політоварний (за асортиментними групами)
5. Ступінь гнучкості організації ЗЕД	Максимальна, орієнтація на одиничного покупця та цінову ситуацію	Обмежена, носить стандартний характер з орієнтацією на масового покупця та загальну цінову ситуацію
6. Особливості стратегій ЗЕД	Орієнтація на збереження ринку збуту навіть за несприятливої ринкової ситуації.	Переключення на нові товари при погіршенні ринкової ситуації.

Джерело: складено автором

Виходячи з наведених вище особливостей організації ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК» доцільним є використання окремих стратегічних напрямків оптимізації ціни, які визначаються наступним чином: оцінюється розрив між діапазонами дисконту та зростання виручки для кожної товарної групи (R_d , де $R_d = D_{зрв} / D_{знц}$); оцінюється розрив між діапазонами удорожчання та зниженням при цьому виручки для кожної товарної групи (R_u , де $R_u = D_{знв} / D_{зрц}$); якщо $R_u > 1$, то при оптимізації слід виходити лише з можливості використання стратегії дисконту, якщо ж $R_u < 1$, то необхідно перейти до наступного етапу; у випадку, якщо $R_d > R_u$, то вибираємо стратегію дисконту, і навпаки (якщо $R_d < R_u$, то вибираємо стратегію удорожчання); для визначення ефекту (%) зміни ціни при проведенні оптимізації цін необхідно знайти різницю: $\Delta P = R_u - R_d$ («+» - позитивний ефект від удорожчання, «-» - позитивний ефект від зниження цін); необхідний рівень зміни ціни у % визначається як добуток $\Delta P * \Delta Ц$, де $\Delta Ц$ – можливе коливання ціни (скринінговий ціновий діапазон від 2 до 3 %)

Графічно основні показники оптимізації організації ЗЕД для АКБ-ЛІНК» наведено нижче на рис. 2.3. Як свідчать наведені на рис. 2.3. дані, оптимізувати цінову політику за напрямком дисконту можна в розрізі наступних товарних груп: «Плитка керамічна (грес)», «Сляби зі штучного граніту в асортименті», «інші».



Рис. 2.3. Показники оптимізації організації ЗЕД ТОВ «АКБ-ЛІНК» у 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором

Нові оптимальні рівні цін на окремі товарні групи наведені в табл. 2.7.

Варто відмітити, що зростання або спадання ціни відбуватиметься лише в частині торговельної націнки (доходності) не відбиваючись при цьому на собівартості закупленої та реалізованої продукції.

Як видно з таблиці 2.7, нами було визначено резервні можливості щодо коригування ціни за рахунок зміни рівня націнки на окремі товарні групи.

Оптимізація організації ЗЕД за напрямком удорожчання товару можлива в розрізі наступних товарних груп: «Матеріали для облицювання фасадів», «Вироби з натурального каменю».

Проводячи оптимізацію організації ЗЕД, важливо знати в яких межах можна підвищувати або знижувати ціни, досягаючи при цьому бажаного ефекту. Такий процес називається ціновим скринінгом. Межі цінового скринінгу, як свідчить практика, прямо прив'язані до двох основних факторів: фактичного рівня доходності / надбавки та специфіки товару (попиту на товар).

Таблиця 2.7

Оцінка перспективи оптимізації цін на ТОВ «АКБ-ЛІНК»

Група товарів	Оптимізація ціни							
	Планова ціна		Вихідні умови оптимізації організації ЗЕД		Результат оптимізації			
	Значення ціни	в т.ч. торговельна націнка (дохідність)	Можливий дисконт	Можливе підняття ціни	Планова ціна	Зростання планового обсягу реалізації в нат.вираженні, %	Зниження планового обсягу реалізації в нат.вираженні, %	Результуючий ефект () %
	Ц _б	ТНБ	Дм	Ум	$Ц_n = Ц_б \times (1 + Д_n \cdot \frac{\uparrow OP}{\uparrow OP + \downarrow OP} + Y_n \cdot \frac{\downarrow OP}{\uparrow OP + \downarrow OP})$	$\uparrow OP = -Д_n \times Д_{зв} \times 100$	$\downarrow OP = Д_n \times Д_{зв} \times 100$	Якщо Цпл > Цб, то: $E = -\frac{Ц_n}{Ц_б} \times Д_{зв}$ Якщо Цпл < Цб, то: $E = \frac{Ц_n}{Ц_б} \times Д_{зв}$
Плитка керамічна (грес)	0,200	0,046	-2,0%	3,0%	0,201	2,60%	2,10%	-0,70%
Сляби зі штучного граніту в асортименті	0,241	0,065	-3,0%	2,5%	0,238	4,50%	2,25%	1,48%
Матеріали для облицювання фасадів	0,344	0,086	-2,0%	2,5%	0,347	1,80%	3,00%	-1,21%
Вироби з натурального каменю	0,227	0,051	-2,0%	2,5%	0,230	0,60%	2,13%	-0,86%
Інші	0,367	0,078	2,5%	2,5%	0,376	-2,75%	1,50%	-0,62%

Джерело:

розраховано

автором

Так, в промисловості будівельних матеріалів рівень цінової надбавки є відносно високим, внаслідок чого оптимальні межі цінового скринінгу можливі від 20-30% до 50-60%. В торгівлі мармуром межі цінового скринінгу досягають від 25% до 300% (в залежності від умов торгівлі, специфіки товару, умов домовленостей, тощо).

Таким чином, виходячи з умов зовнішньоекономічної діяльності АКБ-ЛІНК» на ринку для підприємства є можливим позиціонування в ціновому сегменті на рівні 3-4%, що не призведе до втрат економічних вигод в майбутньому та збільшить обсяги доходності.

Отже, в даному питанні нами було розглянуто основні напрямки оптимізації організації асортиментної політики ЗЕД та здійснено пошук резервів для її подальшого розвитку. Виходячи з умов зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АКБ-ЛІНК» на ринку для підприємства є можливим позиціонування в ціновому сегменті на рівні 3-4%, що не призведе до втрат економічних вигод в майбутньому та збільшить обсяги доходності. Було визначено нові оптимальні рівні цін на окремі товарні групи наведені. Зростання або спадання ціни відбуватиметься лише в частині торговельної націнки (доходності) не відбиваючись при цьому на собівартості закупленої та реалізованої продукції.

2.3. Прогнозна оцінка ефективності заходів з удосконалення асортиментної політики

З метою оцінки ефективності запропонованих заходів нам необхідно визначити прогнозні обсяги діяльності, доходів та витрат підприємства у 2020 - 2022 рр. (на найближчі три роки) виходячи як з ретроспективних тенденцій розвитку, так і з наведених пропозицій.

Для оцінки економічної ефективності нам необхідно спочатку спрогнозувати доходи та витрати ТОВ «АКБ-ЛІНК» виходячи з ретроспективних тенденцій розвитку.

Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства-субекта ЗЕД будемо здійснювати виходячи з фактичної інформації про стан та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також на базі запропонованих перспектив.

Інформаційною базою процесу планування ЗЕД є обсяги імпорту підприємства в розрізі товарної та регіональної структури за 2012-2018 рр.

Спочатку спрогнозуємо обсяги реалізації імпортованої продукції підприємства на внутрішньому ринку. Оскільки обсяги імпорту ТОВ «АКБ-ЛІНК» мають стабільну тенденцію до помірного зростання, то доцільно при прогнозуванні використати економіко-статистичний метод прогнозування.

Використання економіко-статистичного методу передбачає розрахунок трьох варіантів прогнозного значення можливих обсягів виручки – песимістичний, виважений та оптимістичний (табл. 2.8).

Обґрунтуємо планові обсяги виручки від реалізації за імпортними схемами на основі динаміки даного показника за останні 4 роки.

Також визначаємо середнє прогнозне значення можливих обсягів виручки в 2014 році за трьома варіантами. На основі визначених прогнозних значень обсягів чистого доходу визначаємо середнє відхилення прогнозних значень від очікуваного за 2019 р. Дане відхилення буде можливою похибкою розрахунків.

Опишемо більш детально основні алгоритми розрахунків, що наведені в табл. 2.8. Обсяги доходу за 2016-2018 роки ми брали зі Звіту про фінансові результати. Дані про чистий дохід за 2019 рік взято з фінансового відділу підприємства.

Для прогнозування нами було розраховано темпи росту доходу – ланцюговий та середньорічний. Плановий дохід на основі темпів росту обчислено як добуток фактичного доходу у 2019 році на значення темпу росту.

Таблиця 2.8

**Прогнозування доходів від реалізації імпортованої продукції на внутрішньому ринку ТОВ «АКБ-ЛІНК»
на 2020-2022 рр.**

Показники	Оди.ви міру	Формули та умовні позначення	Факт				Прогноз		
			2 016	2 017	2 018	2 019* (очіку- ване)	2020	2021	2022
Фактичні показники									
Обсяг чистого доходу від реалізації (Доходи)	тис.гр н	Д, з Форми 2	20 123	18 298	26 088	29 410	-	-	-
Темп інфляції на товари будівельної галузі	%	ПІ, / за даними www.ukrstat.gov.ua	29,5	43,6	11,2	14,9	9,5	9,5	9,5
Темп зростання реального споживання товарів будівельного призначення	%	ТС, за даними / www.ukrstat.gov.ua	1,2	1,6	-2,4	1,8	1,2	1,2	1,2
Прогнозування									
Темп росту ланцюговий	пункті в	$TR_{\text{л}} = \frac{D_n}{D_{n-1}}$	-	0,909	1,426	1,127	-	-	-
Темп росту середньорічний	пункті в	$TR_{\text{с}} = \sqrt[3]{\frac{D_n}{D_0}}$	-	-		1,135	-	-	-
Доход прогнозний на основі ланцюгового темпу росту	тис. грн	$D_{\text{лт}} = TR_{\text{л}} * D_n$	-	-	-	-	33155	37377	42136
Доход прогнозний на основі середньорічного темпу росту	тис. грн	$D_{\text{с}} = TR_{\text{с}} * D_n$	-	-	-	-	33376	37876	42983
Прогнозування доходу підприємства на основі факторно-аналітичного методу		x	-	-	-	-	-	-	-

Коефіцієнт еластичності зміни доходу підприємства в залежності від фактора інфляції за 2014-2019рр.	%	$Ke_i = \frac{(TPc * 100 - 100)}{\sum_{i=1}^n (1 + TI_i / 100)}$	0,076				-	-	-
Коефіцієнт еластичності зміни доходу підприємства в залежності від фактора споживання, за 2014-2019рр.	%	$Kecp = \frac{(TPc * 100 - 100)}{\sum_{i=1}^n (1 + TC_i / 100)}$	0,630				-	-	-
Прогнозний темп росту доходу з урахуванням факторів	пунктів	$TPpr = 1 + \frac{TPc * (Ke_i + Kecn)}{100}$	-	-	-	-	1,150	1,150	1,150
Дохід від реалізації прогнозний на основі факторно-аналітичного методу	тис. грн.	$Дке = TPpr * Д_n$	-	-	-	-	33811	38870	44687

Джерело: розраховано автором

З метою прогнозування доходу підприємства на основі факторно-аналітичного методу пораховано коефіцієнти еластичності зміни доходу підприємства в залежності від факторів інфляції та споживання. Вони використовуються для визначення прогнозного темпу росту доходу. Прогнозний дохід на основі коефіцієнтів еластичності визначено як добуток фактичного доходу на темп росту (див.табл. 2.8).

Таким чином, ми маємо три варіанти прогнозу доходу досліджуваного підприємства. За плановий доцільно взяти зважене значення, яке враховує 60% результату за факторно-аналітичним методом, та по 20% від результатів за економіко-статистичним методом.

Наступним кроком є обґрунтування зважених доходів на 2020-2022 роки. Для цього ми використаємо показник середньорічного темпу росту доходів за 2016-2018рр., які було розраховано в табл. 2.8.

Результати розрахунків наведено нижче.

$$Д_{пл\ 2020} = 33811 * 0,6 + 33155 * 0,25 + 33376 * 0,25 = 36919,4 \text{ тис.грн}$$

$$Д_{пл\ 2021} = 38870 * 0,6 + 37377 * 0,25 + 37876 * 0,25 = 42135,3 \text{ тис.грн}$$

$$Д_{пл\ 2022} = 44687 * 0,6 + 42136 * 0,25 + 42983 * 0,25 = 48092,0 \text{ тис.грн}$$

Прогнозування зважених доходів від реалізації імпортованих товарів підприємством ТОВ «АКБ-ЛІНК» на 2020-2022 роки:

- очікуваний фактичний обсяг виручки у 2019 році становить 29410 тис.грн.;
- плановий обсяг доходів у 2020 році становитиме 36919,4 тис.грн.;
- плановий обсяг виручки в 2021 році становитиме 42135,3 тис.грн.;
- плановий обсяг виручки в 2022 році становитиме 48092,0 тис.грн.

На основі спрогнозованого доходу у 2020-2022 рр. тепер сплануємо обсяги витрат, а також до цих витрат ми додамо витрати по реалізації запропонованих заходів.

Для планування витрат нам необхідно спрогнозувати наступні статті:

- Собівартість імпорту;

- Інші витрати, пов'язані з імпортом товарів та інші операційні витрати (енергоносії, матеріали, послуги).

Результати прогнозування витрат наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок фактичних рівнів витрат на здійснення імпорتنних операцій у доходах підприємства за 2016-2019рр. (проміжні дані для прогнозування витрат на імпорт у 2020-2022 рр.)

Показник	Формули	Роки				Середній рівень витрат
		2016	2017	2018	2019* (очікуване)	
Обсяг доходів, отриманих від реалізації імпортованих товарів, тис.грн	Вв - з форми 2,	20 123	18 298	26 088	29 410	-
Собівартість імпортованих товарів, тис.грн	СВ - з форми 2,	14752	15123	18204	19128	0,650
Інші операційні витрати, пов'язані з імпортом (транспорт, пакувальні матеріали, послуги)	Ів - з форми 2,	1102	501	452	631	0,021
Інші витрати	Ів - з форми 2	43	30	41	46	0,002

Джерело: розраховано автором

Для прогнозування витрат ми скористаємося показником середнього рівня окремих видів витрат у обсягах виручки, що розраховано за формулою 2.1:

$$P_v = \frac{V}{D} \times 100\%, \quad (2.1)$$

P_v – рівень відповідних витрат у обсягах виручки (доходів),

V – сума витрат за аналізований період;

D – сума доходів (виручки) за аналізований період.

Розрахунок середніх рівнів витрат та їх прогнозних обсягів з визначенням економічного ефекту наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Прогнозування обсягів витрат на здійснення імпорتنних операцій у 2020-2022 рр.

Роки	Доходи (Д)	Рівень витрат у доходах (Рв)			Значення витрат, тис.грн (Д*Рв)		
		Собівар- тість імпорту за інвойсом тис.грн	Інші витрати, пов'язані з імпортом, тис.грн	Витрати по обслугову- ванню операцій	Собівар- тість імпорту за інвойсом тис.грн	Інші витрати, пов'язані з імпортом, тис.грн	Витрати по обслугову- ванню операцій
2019 очікуван факт	29 410	0,650	0,021	0,002	19 128	631	46
2020 план	36 919				24 012	792	58
2021 прог-ноз	42 135				27 404	904	66
2022 прог-ноз	48 092				31 279	1 032	75

Джерело: розраховано автором

Як свідчать проведені розрахунки, в цілому на 1 грн виручки від реалізації імпортованих товарів припадає: 0,650 грн вартості імпорту за інвойсом, 0,15 грн. інших операційних витрат, пов'язаних з імпортом (транспорт, пакувальні матеріали, послуги), 0,002 грн інших витрат по обслуговуванню операцій.

Прогнозування обсягів витрат будемо здійснювати за наступними формулами:

$$Впр = Рв \times Дп \quad (2.2)$$

Впр – обсяг витрат прогнозний,

Рв – рівень витрат у доходах,

Дп – прогнозний обсяг доходу на відповідний період.

За результатами розрахунків, отриманими у табл. 2.8-2.10, визначимо прогнозні фінансові результати роботи підприємства у 2020-2022 рр. При цьому показники інших операційних доходів розрахуємо на основі їх середньорічного темпу росту. Прогнозний обсяг інших доходів визначимо також на основі їх середньорічного рівня по відношенню до інших витрат.

Також при прогнозуванні фінансових результатів врахуємо, що впровадження системи операційного контролінгу у 2020 році дасть можливість забезпечити скорочення собівартості з імпорту на 10% (на думку комерційного директора ТОВ «АКБ-ЛІНК»), а витрати на реалізацію даних заходів складуть 282 тис.грн. (додаткова заробітна плата контролера ЗЕД).

Удосконалення механізму ціноутворення на підприємстві дасть можливість збільшити доходи від реалізації імпортованих товарів на 12% (на думку комерційного директора ТОВ «АКБ-ЛІНК»). Розрахунки фінансових результатів наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Прогнозування фінансових результатів діяльності ТОВ «АКБ-ЛІНК»
на 2020-2022 рр.**

Показники	2019* Очікуване	Прогноз без урахування покращень			Прогноз з урахуванням покращень		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29410	36919	42135	48092	41350	47191	53863
Інші операційні доходи	622	651	682	714	651	682	714
Інші доходи	55	69	79	90	69	79	90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	30087	37640	42896	48896	42070	47952	54667
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19128	24012	27404	31279	22811	26034	29715
Інші операційні витрати	631	792	904	1032	792	904	1032
Інші витрати	46	58	66	75	58	66	75
Витрати на впровадження заходів:	-	-	-	-	-	-	-
- заробітна плата контролера ЗЕД	-	-	-	-	282	282	282
- витрати на нове програмне забезпечення	-	-	-	-	52	52	52
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	19805	24862	28374	32386	23661	27004	30822
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	10282	12778	14522	16510	18409	20948	23845
Податок на прибуток	1851	2300	2614	2972	3314	3771	4292
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	8431	10478	11908	13539	15095	17178	19553

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Показник ефективності ЗЕД, пунктів	1,488	1,488	1,488	1,488	1,752	1,752	1,752
Показник рентабельності ЗЕД, %	29	28	28	28	36	36	36

Джерело: розраховано автором

На основі розрахованих показників доходів та витрат можемо визначити планові показники економічного ефекту та ефективності реалізації імпортованих товарів з урахуванням наведених пропозицій. Розрахунки подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Прогнозування економічного ефекту та ефективності від запропонованих заходів на 2020-2022 рр.

Показники	Прогноз приросту показників внаслідок покращень		
	2020	2021	2022
Приріст доходів, тис.грн	4430	5056	5771
Скорочення витрат, тис.грн	867	1036	1230
Зростання податку на прибуток, тис.грн	953	1097	1260
Приріст чистого прибутку (ефект), тис.грн	4343	4996	5741
Зростання ефективності ЗЕД, пунктів	0,26		
Зростання прибутковості ЗЕД, %	8		

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо зробити висновки про те, що в цілому у 2020-2022 роках прогнозується зростання рівня ефективності імпортних операцій. Так, у 2020-2022 рр. ефективність операцій з імпорту має збільшитися з 1,488 до 1,752. Також буде збільшуватися валовий економічний ефект від здійснення імпортних операцій, а витрати, які будуть здійснені на впровадження заходів по поліпшенню системи управління імпортними операціями, будуть перекриті за рахунок приросту прибутку. Приріст обсягу доходів внаслідок впровадження системи удосконалення ціноутворення складатиме у 2020 році 4430 тис.грн, у 2021 році – 5056 тис.грн, у 2022 році – 5771 тис.грн. Внаслідок впровадження операційного контролінгу витрати на імпорт скоротяться на 867 тис.грн у 2020 році, на 1036 тис.грн у 2021 році та на 1230 тис.грн у 2022 році.

Висновки до розділу 2

У другому розділі розглянуто основні напрямки оптимізації асортиментної політики ЗЕД та здійснено пошук резервів для її подальшого розвитку. Виходячи з умов зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АКБ-ЛІНК» на ринку для підприємства є можливим позиціонування в ціновому сегменті на рівні 3-4%, що не призведе до втрат економічних вигод в майбутньому та збільшить обсяги доходності. Було визначено нові оптимальні рівні цін на окремі товарні групи наведені. Зростання або спадання ціни відбуватиметься лише в частині торговельної націнки (доходності) не відбиваючись при цьому на собівартості закупленої та реалізованої продукції.

На основі проведених розрахунків можемо зробити висновки про те, що в цілому у 2020-2022 роках прогнозується зростання рівня ефективності імпортних операцій. Так, у 2020-2022 рр. ефективність операцій з імпорту має збільшитися з 1,488 до 1,752. Також буде збільшуватися валовий економічний ефект від здійснення імпортних операцій, а витрати, які будуть здійснені на впровадження заходів по поліпшенню системи управління імпортними операціями, будуть перекриті за рахунок приросту прибутку. Приріст обсягу доходів внаслідок впровадження системи удосконалення ціноутворення складатиме у 2020 році 4430 тис.грн, у 2021 році – 5056 тис.грн, у 2022 році – 5771 тис.грн. Внаслідок впровадження операційного контролінгу витрати на імпорт скоротяться на 867 тис.грн у 2020 році, на 1036 тис.грн у 2021 році та на 1230 тис.грн у 2022 році.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження визначено, що підприємство ТОВ «АКБ-ЛІНК» спеціалізується на постачанні будівельних матеріалів з метою їх подальшого збуту на внутрішньому ринку України. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства виявив тенденції до скорочення обсягу активів. У 2018 році порівняно з 2014-м роком активи підприємства зменшилися на 9121 тис.грн або на 27,0%. Спадна динаміка активів зумовлена передусім скорочення обсягу необоротних активів. Рівень абсолютної ліквідності підприємства мав значення, які були нижчими за гранично допустимі. Динаміка показників фінансової стійкості, яка свідчить про певну волатильність їх тенденцій. Значення коефіцієнта автономії у 2018 році порівняно з 2014-м роком зросло на 0,71 пункти і склало 0,87 пункти. Це є позитивним фактором поліпшення фінансового стану. Значення показників рентабельності свідчить про зростання рівня віддачі використаних підприємством ресурсів, підвищення результативності діяльності ТОВ «АКБ-ЛІНК».

Підприємство ТОВ «АКБ-ЛІНК», імпортуючи в Україну та реалізуючи на внутрішньому ринку продукцію з натурального каменю, використовує підхід, який полягає у одночасному застосуванні елементів трьох стратегій: стратегія високих цін (полягає у максимізації торговельної націнки); стратегія низьких цін (полягає у пошуку резервів скорочення витрат); стратегія проникнення на ринок (полягає у концентрації зусиль на стимулювання збуту імпортованих товарів). Формування асортиментної політики ЗЕД підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» передбачає використання прийомів та методів стратегічного аналізу та стратегічного планування позиції підприємства у відповідних ринкових сегментах. У товарній структурі імпорту у 2014-2018 рр. переважала частка білого мармуру та оніксів, кварцитів. У структурі регіональних напрямків домінуючими є Німеччина та Італія. На інші регіональні напрямки в цілому припадає до 40%.

За 2014 рік значення показника ефективності операцій з імпорту складало 1,132, а у 2016-2017 рр. рівень ефективності здійснення імпорتنих операцій збільшився до 1,171 та 1,398. За 2014-2018 роки відбулось зростання обсягу імпорту, при цьому доходи від реалізації імпортованої продукції зросли на 49,7%, а собівартість імпорту (включаючи вартість імпорту, транспортні витрати та витрати на розмитнення) – зросла на 25,6%. Можна говорити, що доходи підприємства за досліджуваний період зросли швидше, аніж збільшувалися витрати по імпорту. Наведена тенденція вплинула на зростання показників ефективності імпорту, зокрема рентабельності витрат на імпорт та доходів від реалізації імпортованої продукції.

Обґрунтовано напрямки удосконалення процесу формування товарного асортименту будівельних матеріалі. Етапами формування товарного асортименту підприємства ТОВ «АКБ-ЛІНК» у 2020 році з урахуванням удосконалення управління ним визначено такі: оцінка передумов для удосконалення методології формування товарного асортименту підприємства, визначення цілей формування товарного асортименту, визначення напрямків удосконалення формування товарного асортименту, розробка складської програми щодо формування асортименту будівельних матеріалі, визначення критеріїв формування товарного асортименту будівельних матеріалі. Формування складської програми є важливим складовим етапом забезпечення ефективності асортиментної політики, яка є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку. На сьогодні слабким місцем, і водночас перспективою удосконалення методичних підходів до регулювання асортиментної структури є посилення методів представлення товарів в мережі Інтернет. Тому варто доопрацювати сайт підприємства з метою реалізації різних функцій щодо представлення товарів на засадах електронного мерчандайзингу. При цьому, додатково варто провести його SEO-маркетинг сайту підприємства. Це значно збільшить кількість контактів потенційних покупців з підприємством.

Розглянуто основні напрямки оптимізації організації асортиментної політики ЗЕД та здійснено пошук резервів для її подальшого розвитку. Виходячи з умов зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «АКБ-ЛІНК» на ринку для підприємства є можливим позиціювання в ціновому сегменті на рівні 3-4%, що не призведе до втрат економічних вигод в майбутньому та збільшить обсяги доходності. Було визначено нові оптимальні рівні цін на окремі товарні групи наведені. Зростання або спадання ціни відбуватиметься лише в частині торговельної націнки (доходності) не відбиваючись при цьому на собівартості закупленої та реалізованої продукції.

На основі проведених розрахунків можемо зробити висновки про те, що в цілому у 2020-2022 роках прогнозується зростання рівня ефективності імпортних операцій. Так, у 2020-2022 рр. ефективність операцій з імпорту має збільшитися з 1,488 до 1,752. Також буде збільшуватися валовий економічний ефект від здійснення імпортних операцій, а витрати, які будуть здійснені на впровадження заходів по поліпшенню системи управління імпортними операціями, будуть перекриті за рахунок приросту прибутку. Приріст обсягу доходів внаслідок впровадження системи удосконалення ціноутворення складатиме у 2020 році 4430 тис.грн, у 2021 році – 5056 тис.грн, у 2022 році – 5771 тис.грн. Внаслідок впровадження операційного контролінгу витрати на імпорт скоротяться на 867 тис.грн у 2020 році, на 1036 тис.грн у 2021 році та на 1230 тис.грн у 2022 році.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Експортувати просто. Експорт StepbyStep10 кроків від виробництва до експорту: Практичний посібник/Автори: В.Кравченко, А. Голятко, Д. Копий, А.Полянский, И. Шинкаренко, А. Короп, А. Гайдук, В. Маевский, А. Голиздра. —«Саміт-книга»,2016.—С.18-20.
2. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / За ред. О. В. Шкурупій. —К.: Центр учбової літератури, 2012. —248 с.
3. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Я. С. Крап'як, О. Ю. Григор'єв, А. О. Босак. — 2-ге вид. — К.: Центр навчальної літератури, 2011. — 608 с.
4. Зовнішня торгівля України: ХХІ століття [Текст]: монографія / [А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. — Київ: КНТЕУ, 2016. — 599 с
5. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати (редакція 2010р.): Міжнародна торговельна палата; Правила, Міжнародний документ від 01.01.2010: [Електронний ресурс] — режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/988_007
6. Істотні умови зовнішньоекономічних договорів. Арбітражне застереження [електронний ресурс] — режим доступу: <http://www.agalawyers.org/post/stotn-umovi-zovnshnoekonomchnih-dogovorv-arbtrajne-zasterejennya>
7. Кандиба А.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. підручник / А.М. Кандиба. — К.: Аграрна наука, 2014. — 208 с.
8. Карминский А.М. Методологические и практические основы построения торговых операций / А.М. Карминский, Н.И. Олень. // Вестник ХНА им. Ярослава Мудрого, 2013. - №1. — С.36-42
9. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник / О.А. Кириченко. — К.: «Знання – Прес», 2015. — 384 с.

10. Кіндратова М.В. Управління операціями в зовнішній торгівлі товарами та послугами / М.В. Кіндратова. – К.: Либіль, 2016. – 285 с.
11. Князь С.В. Технологія формування механізмів експортно-імпортої діяльності підприємств / С.В. Князь, Н.Х. Георгіаді // Науковий вісник Полісся, 2017. – № 3 (11), ч. 2. – С. 118-122
12. Коваленко С. І. Постмодерновий вектор розвитку концепцій міжнародної економічної інтеграції / С. І. Коваленко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 49-54.
13. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / О.Е. Ковтун // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. – №6. – С. 171-174
14. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля: навч. посібник / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Н. В. Притула та інші. – 5-те вид., перероб. та доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 272 с.
15. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_003
16. Конвенція про зразковий закон про укладення договорів міжнародної купівлі- продажу від 1 липня 1964 р. [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua Вказане джерело не використане у статті
17. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013. – 352 с.
18. Кузнецова К.О. Розвиток експортного потенціалу вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції / К.О. Кузнецова // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством", 2016. - №1. - [електронний ресурс] – режим доступу: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72890>
19. Кузьмін О.Є. Організація експортної діяльності підприємства / О.Є. Кузьмін, А. В. Демчук // Сучасні проблеми економіки і менеджменту : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції/ Національний

університет «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 173-174.

20. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ «Львівська політехніка», «Інтелект – захід», 2015. – 352 с.

21. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні управління реалізацією експортної продукції регіону // Вісник НУ «Львівська політехніка» : Логістика. – 2015. – № 472. – С. 103-108.

22. Ліпець Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2015. – №6. – с.55-58.

23. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук // Культура народів Причорномор'я. – 2007. – № 102. – С. 146-151.

24. Мадяр Р. О. Транснаціоналізація українського бізнесу в глобальній економіці / Р. О. Мадяр, Ю. Б. Кушнір, М. І. Далекорей // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 11. – С. 26-31.

25. Малярець Л. М., та ін. Аналіз ефективності експортно-імпортової діяльності підприємства для її стратегічного контролінгу / Л.М. Малярець, Г.В. Моргун // БІЗНЕС-ІНФОРМ . - 2015. - № 1.

26. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – с. 210.

27. Матвеев, В. В. Експортний потенціал підприємства: сутність і особливості формування / В. В. Матвеев, І. К. Ярмоленко // Ефективна економіка. - 2015. - № 1. - Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3739>

28. Мельник О. Г. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства / О.Г. Мельник, М.Я. Нагірна // Інноваційна економіка. – 2013. – №5. – С. 63-66.

29. Мельник О. Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу / О. Г. Мельник // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №1 . – С. 65-71

30. Михайлишин Л. І. Сучасні тенденції транснаціоналізації економічної діяльності: інноваційний аспект / Л. І. Михайлишин, В. С. Свірський // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 204-210.

ДОДАТКИ

ДОДАТКИ