

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОГО ТОВАРОВИРОБНИКА
НА ЗАКОРДОННИЙ РИНОК**

(на матеріалах ТОВ «Італійський Торговий Дім», м. Київ)

Студентки 2 курсу, 8 групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

Корольової
Валерії
Олександрівни

Науковий керівник
канд.еком.наук
старший викладач кафедри
світової економіки

Кушнарєнко
Наталія
Петрівна

Гарант освітньо-
професійної програми
д-р еком.наук, проф.
кафедри світової економіки

Калюжна
Наталія
Геннадіївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Корольова Валерія Олександрівна. Стратегія виходу вітчизняного товаровиробника на закордонний ринок *(на матеріалах ТОВ «Італійський Торговий Дім»)*.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній проблемі виходу вітчизняного товаровиробника на закордонний ринок.

У роботі проведено аналіз зовнішньоекономічної і фінансової діяльності ТОВ «Італійський Торговий Дім».

На основі аналізу здійснена оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Італійський Торговий Дім» із використанням комплексної методики оцінки чинників зовнішнього середовища. В результаті проведеного дослідження запропоновані нові ринки для ТОВ «Італійський Торговий Дім» - ринки країн СНД; розроблено заходи впровадження стратегії виходу ТОВ «Італійський Торговий Дім» на міжнародний ринок, проведено економічне обґрунтування доцільності реалізації цих заходів.

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в конкурентних умовах, зокрема ТОВ «Італійський Торговий Дім», для виходу компанії на нові сегменти зовнішнього ринку. Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи просування товару підприємства на зовнішній ринок, розроблення та обґрунтування іншої стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоздатність, ефективність, зовнішній ринок, маркетингова стратегія, експорт.

ANNOTATION

Koroleva Valeria. Strategy of entry of a domestic producer into a foreign market (based on the materials of the Italian Trading House LLC).

The final qualifying work is devoted to the topical problem of domestic producers entering the foreign market.

The analysis of foreign economic and financial activity of the Italian Trading House LLC is carried out in the work.

Based on the analysis, the favorable business environment of the Italian Trading House LLC was assessed using a comprehensive methodology for assessing environmental factors. As a result of the study, new markets were proposed for the Italian Trading House LLC - the markets of the CIS countries; measures have been developed to implement the strategy of the Italian Trading House to enter the international market, and an economic justification for the feasibility of implementing these measures has been made.

The results of the study can be used by domestic enterprises to increase the efficiency of foreign economic activity in a competitive environment, in particular LLC "Italian Trading House", for the company to enter new segments of the foreign market. Possible areas for further research may be alternative ways to promote the company's products on the foreign market, development and justification of another strategy to improve the efficiency of foreign economic activity of the enterprise.

Key words: foreign economic activity, competitiveness, efficiency, foreign market, marketing strategy, export.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Поняття, сутність та ключові характеристики зовнішньоекономічної діяльності в Україні.....	8
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної та фінансової діяльності ТОВ «Італійський Торговий Дім».....	14
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ІТАЛІЙСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ».....	27
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Італійський Торговий Дім».....	27
2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ «Італійський Торговий Дім».....	46
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ТОВ «ІТАЛІЙСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ» НА ЗАКОРДОННИЙ РИНОК.....	55
3.1.Розробка заходів щодо впровадження стратегії виходу ТОВ «Італійський Торговий Дім» на міжнародний ринок.....	55
3.2. Оцінка результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Італійський Торговий Дім» за умови реалізації нової стратегії.....	62
Висновки до розділу 3.....	71
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

В даний час однією з тенденцій світової економіки є перенасичення міжнародного ринку, внаслідок чого, компаніям, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, стає все складніше досягти успіху за кордоном. Необхідно мати високу гнучкість і компетентність, щоб зуміти пристосуватися до умов ринку без втрати конкурентних переваг. Головним помічником у цій сфері є всебічне знання та застосування маркетингу в експортній діяльності підприємства [2].

Україна є державою з перехідною економікою, що обумовлює деяку специфіку методів стратегічного управління, які мають застосовуватися. Мається на увазі й управління зовнішньоекономічною діяльністю, адже склад та структура діяльності вітчизняних підприємств на зовнішньому ринку склалися під впливом інших, ніж у розвинутих країнах факторів, особливо це стосується мотивів, якими вони керувалися та ресурсів, що мались у розпорядженні [2].

У Законі України "Про зовнішньоекономічну діяльність" зазначено, що під зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарювання, яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами [1]. Але це означення є дуже широке і неоднозначне, оскільки така діяльність здійснюється через зовнішньоекономічні зв'язки, які мають багато напрямків. Одним з них є міжнародна торгівля. Відповідно її елементами є експорт та імпорт, які у свою чергу можна розглядати як зовнішньоекономічні операції, на яких і базується експортно-імпортна діяльність підприємства - частина ЗЕД [3].

Підприємству потрібно розвивати свою діяльність не тільки на внутрішньому, але і на зовнішньому ринку в умовах розвинутої економіки. Існують аспекти мотивації, що спонукають підприємство здійснювати міжнародний бізнес: розширення збуту, придбання ресурсів, диверсифікацію

джерел постачання збуту. Також виділяються фактори, що сприяють розвитку підприємства на міжнародному рівні:

- для продукції окремих галузей обмеженого простору немає;
- більшість галузей виробництва мають власні, національні ринки збуту продукції, але можуть бути обмежені;
- вихід на зовнішні ринки дозволяє через збільшення прибутку, розширення можливості реалізації продукції, зменшити втрати від конкуренції, а значить, збільшити обсяг виробництва, здійснити технічне переозброєння та реконструкцію [3].

Виходячи на закордонний ринок, підприємство має бути готовим до несподіваних перешкод, пов'язаних з особливостями економіки країни. Недооцінка цього чинника може призвести до негативних економічних наслідків та навіть повного ігнорування товарів цього підприємства на іноземному ринку [2].

Актуальність теми. Вихід компанії на зовнішні ринки в сучасній економіці вважається ключовою умовою успішного зростання та розвитку бізнесу. Зовнішньоекономічна діяльність дозволяє компанії диверсифікувати свою діяльність, розширювати географічну присутність, отримувати доступ до ресурсів інших країн, комерціалізувати інновації, підвищувати результативність діяльності організації та конкурентоспроможність на внутрішньому ринку. Підприємству необхідно дуже ретельно обмірковувати стратегію виходу на зовнішні ринки. Розробка стратегії є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Об'єктом дослідження є система зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Предмет дослідження — зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Італійський Торговий Дім».

Метою дослідження є розробка заходів щодо впровадження стратегії виходу ТОВ «Італійський Торговий Дім» на міжнародний ринок та оцінка

результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умови реалізації нової стратегії.

Для досягнення даної мети поставлені наступні **завдання**:

1. Розкрити сутність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. Проаналізувати механізм впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Італійський Торговий Дім».
3. Оцінити результативність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Італійський Торговий Дім» за умови реалізації нової стратегії..

Структура роботи. Виходячи з мети і задач дослідження робота включає вступ, три розділи, кожен з котрих включає два параграфи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Теоретичну базу дослідження склали документи підприємства, монографії і журнальні статті, Інтернет-публікації провідних вчених-економістів, які займаються питаннями функціонування міжнародного ринку товарів і проблемами появи на ринку нових суб'єктів. Серед них виділяються праці Кириченко О.А., Дроздова Г.М., Захарченко В.І., Бузько І.Р., Багрова І.В., Алексеєнко Т., тощо. Проте не зважаючи на здобутки вчених у наукових роботах залишається невирішеним питання, щодо визначення особливостей формування стратегій підприємств-суб'єктів міжнародного бізнесу.

Результати дослідження. При виході на зарубіжні ринки компанія переслідує певні економічні інтереси: пошук нових ринків збуту та нових джерел прибутку, пошук оптимальних умов для ведення підприємницької діяльності, розширення зони впливу, прагнення використовувати переваги міжнародного поділу праці, при цьому підприємство має саме приймати рішення щодо продукції та способів просування до імпортера.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження було підготовлено наукову статтю на тему «Вихід на європейський ринок - нові можливості для вітчизняних виробників» і опубліковано у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, сутність та ключові характеристики зовнішньоекономічної діяльності в Україні

Зовнішньоекономічна діяльність відноситься до однієї з сфер міжнародного бізнесу, заснованого на виробництві продукції, виконання робіт або надання послуг, призначених для зарубіжних ринків.

В даний час з-за економік, що швидко розвиваються та орієнтованих на міжнародний ринок, і процесу глобалізації, активна взаємодія підприємств із зовнішнім світом неминуча. Характерною ознакою процесу глобалізації є формування загальносвітового ринку технологій, товарів, послуг, робочої сили, інвестиційного простору. Внаслідок цього, зростає роль зовнішньоекономічної діяльності підприємства для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Чи не кожне підприємство має можливість реалізувати таку взаємодію, однак спільна діяльність з зарубіжними партнерами, досягнення в процесі виробництва стандартів якості на рівні міжнародних і орієнтація на співпрацю з транснаціональними компаніями в рамках зовнішньоекономічної діяльності забезпечує йому економічну стабільність і рентабельність [11].

Основним законодавчим актом, який закріплює правові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняними суб'єктами господарювання, є Закон України від 16 квітня 1991 року "Про зовнішньоекономічну діяльність". Цей Закон визначає основні правові та організаційні засади здійснення ЗЕД в Україні і спрямований на удосконалення правового регулювання усіх видів ЗЕД, включаючи зовнішню торгівлю, економічне, науково-технічне співробітництво, надання послуг відповідно до загальновизнаних засад, принципів, норм і правил міжнародної торгівлі та зобов'язань, взятих Україною в рамках міжнародних угод [1]. У Господарському кодексі України від 16 січня 2003 року загальним положенням про зовнішньоекономічну діяльність присвячена Глава 37.

Зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на відносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами.

Ознаки ЗЕД:

а) за своєю сутністю вона є господарською діяльністю, тобто "діяльністю суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованою на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність" (ч. 1 ст. 3 ГК) [1];

б) ця діяльність побудована на відносинах між суб'єктами господарювання, що перебувають під юрисдикцією різних держав [4];

в) вона може здійснюватися як на території України, так і за її межами, як з перетином митного кордону України, так і без такого перетину [4].

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку всіх країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний досвід підтверджує вигідність розширення участі країн у міжнародному поділі праці і різноманітних формах міжнародного бізнесу. І навпаки, згортання зовнішньоекономічної діяльності неминуче призводить до уповільнення соціально-економічного розвитку країни, виникнення складних проблем, які неможливо вирішити не лише в економіці, але і в інших сферах суспільного життя. Тому процес глобалізації та інтернаціоналізації господарського життя можна вважати закономірним з огляду на посилення взаємозалежності між країнами і зростаючу схожість їх економік [2].

Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародні ділові операції є результатом визначених управлінських дій: прогнозування і планування, організації, мотивації, керівництва, контролю і т.д. [2].

Поняття "менеджмент зовнішньоекономічної діяльності" – порівняно нове. Менеджмент, як і управління, в загальному вигляді означає вплив системи, що

управляє (суб'єкта управління), на систему, якою управляють (об'єкт управління), з метою досягнення запланованих результатів. Зміст менеджменту визначається:

По-перше, його сферою, тобто тим об'єктом, про управління яким іде мова. Такою сферою може бути виробництво, транспорт, торгівля, фінанси, інвестиції, зовнішньоекономічна діяльність. Звідси конкретизація видів менеджменту: менеджмент виробництва, менеджмент фінансів, менеджмент торгівлі, менеджмент інвестицій, менеджмент ЗЕД і т.д. [5].

По-друге, рівнем управління, тобто тим рівнем, на якому здійснюється управління даним об'єктом, даною сферою. Таким рівнем може бути державний рівень, регіональний, галузевий, рівень виробничого підприємства та ін. Якщо сфера управління визначає конкретний вид менеджменту, то рівень управління вносить свою специфіку в даний вид менеджменту [5].

ЗЕД можна визначити як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій підприємства, пов'язаних з його виходом на зовнішній ринок та участю в зовнішньоекономічних операціях [5].

ЗЕД - самостійна діяльність підприємства, яка являється, з одного боку, складовою частиною господарської діяльності підприємства, а з другої-такою частиною його діяльності, котра здійснюється на іншому, міжнародному рівні, у взаємозв'язку з господарськими суб'єктами інших країн [2].

Основними мотивами розвитку ЗЕД на рівні підприємства можуть бути:

1. Розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою максималізації прибутку [6].
2. Закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання [6].
3. Залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності, більш вищої якості і низьких цін в порівнянні з внутрішнім ринком [6].

4. Залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках [6].

5. Участь в міжнародному розподілі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки [6].

Роль ЗЕД як зовнішнього фактора економічного росту в сучасних умовах постійно зростає. Посилюється її вплив на соціально-економічний розвиток не тільки країни, але й кожного господарського суб'єкта [7].

Одним із основних суб'єктів ЗЕД є підприємство. Світова практика показує, що близько 85 % зовнішньоекономічних операцій здійснюють підприємства, фірми, організації, а 15 % - міністерства, відомства, союзи підприємців [7].

Підприємство - це самостійний суб'єкт господарської діяльності, який виготовляє продукцію або надає послуги з метою задоволення потреб суспільства та одержання прибутку [7].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства ґрунтується на можливості одержання економічних вигод виходячи з переваг міжнародного поділу праці, міжнародних ділових відносин. Це пов'язано з тим, що виробництво певного товару, його збут або надання певного виду послуг в іншій країні має більше переваг, ніж така діяльність всередині країни. Таким чином, ЗЕД здійснюється в тій країні і з тими партнерами, які є найвигіднішими [7].

Поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства» торкається різних аспектів економічної діяльності підприємства та держави, тому в рамках розгляду цього теоретичного питання вчені і економісти роблять акценти на ті сторони, які, на їхню думку, є найбільш істотним [19].

Великий економічний словник під редакцією А.Н. Азріліяна трактує зовнішньоекономічну діяльність як зовнішньоторговельну, інвестиційну та іншу діяльність, включаючи виробничу кооперацію, в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності, в т. ч. винятковими правами на них (інтелектуальна власність) [12].

І.М. Іванов розглядає зовнішньоекономічну діяльність як комерційну діяльність суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язану з їх участю в міжнародних економічних відносинах. ця діяльність являє собою реалізацію зовнішньоекономічних зв'язків тієї чи іншої країни [13].

В.В. Покровська вважає, що зовнішньоекономічна діяльність - сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій експорто-орієнтованих підприємств з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на ринку іноземного партнера. Зовнішньоекономічна діяльність, здійснювана на рівні виробничих структур, передбачає повну самостійність у виборі зовнішнього ринку та іноземного партнера, номенклатури та асортиментних позицій товару для експортно-імпоротної угоди, в визначенні ціни і вартості контракту, обсягу і термінів постачання і є частиною виробничо-комерційної діяльності, як з внутрішніми, так і зарубіжними партнерами [14].

Т. Є. Кочергіна формулює поняття зовнішньоекономічної діяльності як підприємницьку діяльність в області міжнародного обміну товарами, роботами, послугами, інформацією, результатами інтелектуальної діяльності, в т. ч. винятковими правами на них [15].

Є. Ф. Прокушев зазначає, що зовнішньоекономічна діяльність - це процес реалізації зовнішньоекономічних зв'язків шляхом співпраці, реалізації торгового обміну, ведення спільного підприємництва, надання послуг, проведення валютних і фінансово-кредитних операцій [16].

Кандидат економічних наук Ростовський Ю.М. розглядає зовнішньоекономічну діяльність підприємства як зовнішньоекономічну діяльність господарюючих суб'єктів - підприємств, інших комерційних організацій різних форм власності, а також індивідуальних підприємців, які взаємодіють з іноземними торговими партнерами, при цьому роблячи акцент на утримання зовнішньоекономічної діяльності - як на процесі здійснення різноманітних економічних зв'язків з іноземними партнерами [17].

О.Н. Воронкова, Є.П. Пузакова вважають, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це сфера його господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічної кооперацією, експортом і імпортом продукції, виходом на зовнішній ринок [18].

Огляд економічної літератури дозволив виявити, що на сьогоднішній день не існує однозначного визначення категорії зовнішньоекономічної діяльності. Порівняльний аналіз підходів до визначення категорії «ЗЕД» на різних рівнях представлений в таблиці в Додатку А.

Важливим завданням в розвитку зовнішньоекономічного комплексу країни являється об'єднання виробничих і зовнішньоекономічних видів діяльності в єдину органічну, успішно функціонуючу систему [6]. Умовами успішного розвитку зовнішньоекономічного комплексу сьогодні являються:

- зміцнення і нарощування експортного потенціалу;
- активна участь в різних формах міжнародного спільного підприємництва;
- підвищення конкурентоздатності підприємств і виробничо-господарського комплексу;
- розширення самостійної діяльності підприємств, фірм, регіонів країни в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [6].

Формування в Україні конкурентоспроможної економіки та здійснення на цій основі гармонійного входження у міжнародний поділ праці залежить від динамічних позитивних структурних змін в реальному секторі й сфері послуг, динаміки переорієнтації зовнішньої торгівлі і особливо експорту на перспективні ринки, підтримання конкуренції на внутрішньому ринку. Це актуалізує потребу у формуванні Україною наступальної стратегії у зовнішньоекономічній сфері [2].

1.2. Аналіз зовнішньоекономічної та фінансової діяльності ТОВ «Італійський Торговий Дім»

У сучасних умовах практично будь-яка компанія, яка успішно розвивається, в кінцевому підсумку замислюється про прийняття такого серйозного для її подальшого розвитку рішення, як розширення меж реалізації своєї продукції і вихід на закордонні ринки.

Наша країна поступово зміцнює свої позиції на світовому ринку, укладаючи нові торгові договори з іноземними партнерами за рахунок оптимізації імпорту та експорту різної продукції. [7].

Аналіз поточних результатів господарської діяльності підприємства припускає з'ясування його економічного потенціалу, загальних результатів господарської діяльності, фінансового становища, ефективності виробничо-господарської і зовнішньоекономічної діяльності за відповідний період. Аналізуються такі показники як активи, основний капітал, якість і вартість зробленої продукції, кількість і розміщення виробничих і збутових підрозділів підприємства, як у своїй країні, так і за кордоном і інші показники, що характеризують економічний потенціал підприємства [7].

Поряд з параметрами, що описують основні кількісні і якісні характеристики, важливо аналізувати так називані м'які параметри, що характеризують зовнішній вигляд товару (дизайн, колір), його упакування, товарний знак і інші показники [7].

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Італійський Торговий Дім» спрямована на реалізацію продукції в Україні та за межами України. Однією з найважливіших складових успішної діяльності підприємства на даних ринках є створення ефективної товаропровідної мережі на основі регіональних дилерів (Торгових домів) і дистриб'юторів, що забезпечують якісне представлення продукції ТОВ «Італійський Торговий Дім» більш ніж у 1700 роздрібних місць продажів у всіх країнах збуту.

ТОВ «Італійський Торговий Дім» знаходиться на ринку України з 1999 року (табл.1.1). С самого початку свого шляху компанія зробила наголос на імпорту італійської продукції преміум класу, та продаж цього товару за межі України, чим забезпечила собі вигідну відміну від конкурентів, які працюють з аналогічними позиціями товару. Краще тому підтвердження робота з найпрестижнішими закладами не тільки міста Києва, а й усієї України та інших країн. Нашими клієнтами є багато хто з найбільших мереж ресторанів, кав'ярні, піцерії, готельні комплекси, бари, підприємства швидкого харчування в Україні та за її межами. Основне завдання компанії в тому, щоб надати професіоналам всю гаму продуктів харчування й устаткування відомих італійських виробників для індустрії громадського харчування, максимально задовольнити потреби будь-якого клієнта.

Таблиця 1.1

Характеристика підприємства ТОВ «Італійський Торговий Дім»

Код ЄДРПОУ	30729519
Дата реєстрації	07.02.2000 (21 рік 8 місяців)
Контактна інформація	04212, місто Київ, ВУЛ.МАЛИНОВСЬКОГО, будинок 3, квартира 231 Тел: +38(044) 4259587 Факс: +38 (044) 5760240 E-mail vending@ith.com.ua , company@ith.com.ua
Уповноважені особи	Меркулов Олег Олександрович - керівник
Види діяльності	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Додаткові види діяльності	46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Перелік засновників юридичної особи	Меркулов Олег Олександрович - засновник (33.51%) Омеліч Сергій Вікторович - засновник (33.38%) Шимко Олег Іванович - засновник (33.11%)
Розмір статутного капіталу	7 400 грн.

Джерело: [8]

ТОВ "Італійський Торговий Дім" розташовується за адресою: 04212, Україна, м Київ, вул. Малиновського, 3/231 - є товариством з обмеженою відповідальністю, що здійснює свою діяльність відповідно до статуту організації, затвердженим одним засновником, а також Цивільним Кодексом України, Законодавством України про зовнішньоекономічну діяльність. Майно компанії складається з наступного: статутний капітал, одержані доходи та інше майно, придбане компанією [8].

Відповідно до кодом 46. виду економічної діяльності за класифікатором КВЕД компанія займається оптовою торгівлею в неспеціалізованих магазинах переважно харчовими продуктами, включаючи напої, і тютюновими виробами, а саме:

- 46.39 – неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [8];
- 46.43 – оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення [8];
- 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [8].

Метою створення даної компанії є більш повне насичення ринку продовольчими товарами і послугами для задоволення потреб організацій та фізичних осіб, а також створення додаткових робочих місць і отримання прибутку.

Організаційна структура управління є лінійною і має чітку систему взаємозв'язків. Загальна кількість працівників в ТОВ «Італійський Торговий Дім» складає 40 осіб, з них:

- відділ прямих продажів - 3 чол.;
- відділ роздрібною торгівлі - 4 чол.;
- відділ продажу NoReCa - 12 чол.

З самого початку своєї діяльності ТОВ представляв в Україні та за її межами найбільш яскраві і амбітні італійські бренди зі світовим ім'ям:

2000-2002 - офіційний дистриб'ютор кави Lavazza,
 2002-2017 - кава Kimbo і обладнання La Spaziale, NuovaSimonelli, Fiorenzato, Quamar,
 2000-2005 –De Cocco, Barilla,
 2010-2014 - партнер-магазин компанії Amway-Україна,
 2011-2017 - Ravoni, Cresco, Laped, ICA, LMC, Alcas, Fabbri (кондитерські інгредієнти і аксесуари).

Висока якість продукції, гнучкі ціни, гарантійне та сервісне обслуговування, товарний кредит дозволяють працювати з покупцем на взаємовигідних і стабільних умовах. Компанія представляє вишукані й делікатесні продукти, багато з яких є унікальними за своїми поживними і смаковими якостями, це можна побачити на рис. 1.1., де показана динаміка продуктів De Cocco у загальному обсязі реалізації продукції De Cocco.

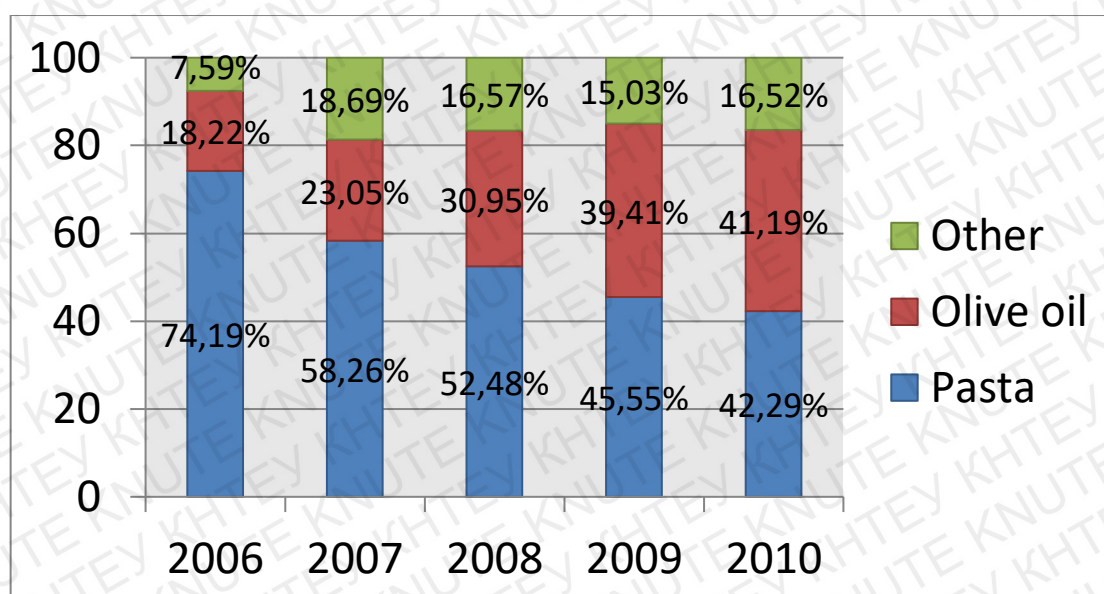


Рис. 1.1. The Italian Trade House Ltd,
 динаміка частки макаронних виробів, оливкової олії та інших продуктів De
 Сессо у загальному обсязі реалізації продукції De Сессо(2006-2010)
 Джерело: [8]

Це досягається за рахунок суворого відбору провідних італійських виробників, які гарантують постійну якість своїх продуктів, виготовлених з

дотриманням італійських традицій і всіх необхідних вимог до технологічного процесу.

Як прямий імпортер з фабрик, компанія забезпечує наступні переваги:

- гарантія оригінальної якості, що особливо важливо при роботі з відомими брендами;
- повний асортимент продукції представлених фабрик, включаючи останні новинки;
- консультації по вибору продуктів;
- надання професійного кавового обладнання та брендованого посуду;
- краща цінова політика, розроблена під різні формати бізнесу клієнтів;
- можливість поставок під індивідуальні запити;
- надання сертифікатів і всіх необхідних супровідних документів;
- мережа регіональних представників в основних областях України;
- сервісне обслуговування і ремонт обладнання;
- залучення кращих італійських консультантів для спільної розробки проектів.

ТОВ «Італійський Торговий Дім» використовує 3 канали продажу:

1. Прямі продажі кінцевим споживачам: понад 50 000 споживачів.
2. Продаж через роздрібних торговців:

Наші партнери:

- «Фуршет»;
- «Мегаринок»;
- «SPAR»;
- «НОВУС»;
- «Захоплення-Україна».

3. Продажі системи HoReCa (бари, кафе, ресторани).

Серед наших партнерів:

- мережа ресторанів «Козирна карта»;
- мережа ресторанів швидкого харчування «FFS» («Піца Челентано», «Картопляна хата», «Яппі»);
- мережа ресторанів «Carte Blanche».

Структура продажів за галузями різко змінилася в 2009 році внаслідок глобальної фінансової кризи, оскільки політика компанії мала відповідати реаліям того часу. З 2009 року частка прямих продажів продовжує зростати, частка HoReCa та роздрібних продажів все ще зменшується. Такі зміни відбулися через низький рівень платіжної дисципліни (рис. 1.2.)

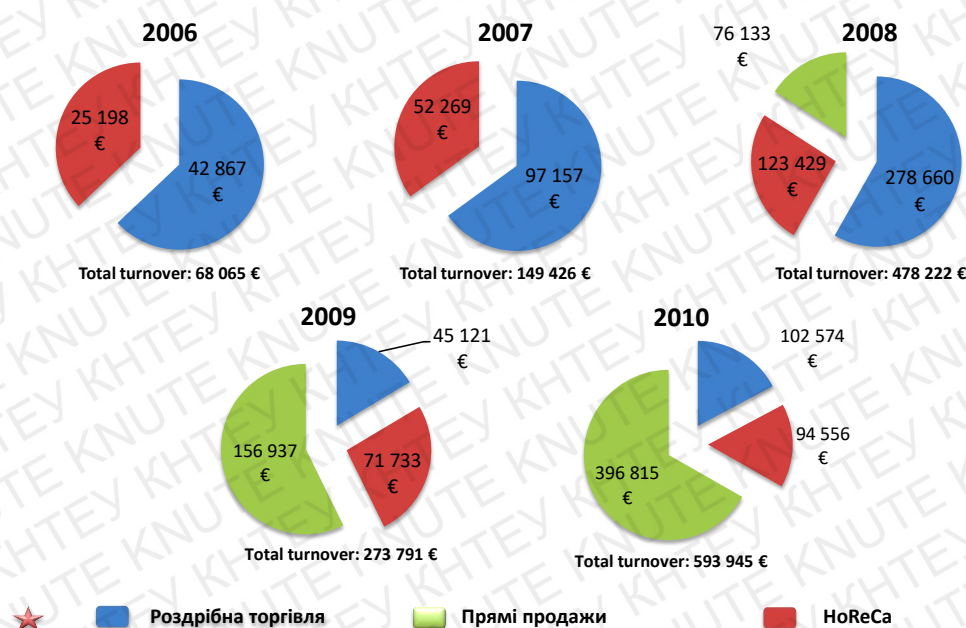


Рис. 1.2. The Italian Trade House Ltd
динаміка продажів продукції De Сессо за секторами:
HoReCa, роздрібна торгівля, прямі продажі

Джерело: [8]

Українські виробники отримали можливість експортувати за межі країни, до Європи 98% товарів без сплати мита на кордоні, хоча деякі категорії лише у межах квот (приміром, пшениця, кукурудза, томати, мед, сік).

ЄС має єдині вимоги ввезення продукції ззовні на свою митну територію. У багатьох випадках супермаркет або великий покупець будуть висувати свої

вимоги до продукції, які можуть виходити за рамки законодавчої бази. Крім того, окремі країни ЄС можуть мати деякі регуляторні особливості [9].

Наприклад, візьмемо кавове устаткування. Щоб ввезти його в ЄС, буде потрібно сертифікат РЄ (фр. *Conformité Européenne* - європейське відповідність). Але для продажів в німецький мережі напевно знадобиться пройти сертифікацію від ТЮФ (TÜV SÜD («Technische Überwachungs-Verein» - «Об'єднання Технічного нагляду») - німецька експертна організація). Це обійдеться значно дорожче, але такі неписані правила роботи на цьому ринку. Тому, якщо збувати товар на європейських ринках, необхідно уточнювати як обов'язкові законодавчі вимоги, так і ті, які пред'являють окремі мережі / великі покупці [9].

У той же час, якщо компанія входить до польського TESCO, то існує велика ймовірність, що можна легко увійти в супермаркети цієї ж мережі в інших країнах ЄС. Іншою особливістю є те, що в плані споживчих культур ЄС не є однорідним. Цим не можна нехтувати і, відповідно, це повинно знаходити своє відображення в стратегіях виходу компанії на національні ринки ЄС. У той же час не можна не відзначити, що культура ведення бізнесу в ЄС набагато вища за ту, яка присутня на території країн СНД [10].

У сучасних умовах господарювання аналіз фінансового стану - необхідна складова процесу стратегічного управління підприємством. Головним напрямком його практичної реалізації є виявлення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства, визначення перспектив його розвитку [20].

Фінансовий аналіз діяльності підприємства - комплексне вивчення фінансового стану підприємства з метою оцінки досягнутих фінансових результатів, що проводиться за допомогою методів фінансового аналізу за даними фінансової звітності підприємства [20].

Основними джерелами інформації в аналізі фінансових результатів прибутку є накладні на відвантаження продукції, дані аналітичного бухгалтерського обліку за рахунками результатів, фінансової звітності ф. № 1

"Баланс", ф. № 2 "Звіт про фінансові результати", ф. № 3 "Звіт про рух грошових коштів", ф. № 4 "Звіт про власний капітал", ф. № 5 "Примітки до річної фінансової звітності", дані статистичної звітності, дані внутрішньої управлінської звітності [22].

Результат діяльності компанії визначається по підсумковому фінансовому показнику прибутку чи збитку. Принцип діяльності компанії заснований на самоокупності визначає, що вона повинна за рахунок доходів від реалізації покривати витрати обігу і отримувати прибуток (чистий дохід) та забезпечувати рентабельність компанії.

В торгівлі джерелом утворення прибутку, окрім перелічених вище, є певні націнки. Відповідно, прибуток – це частина чистого доходу, що залишається компанії. Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності компанії та визначає її фінансовий стан.

Основну частину прибутку компанії одержують від реалізації товарів. Тому, у процесі аналізу вивчають динаміку і визначають фактори зміни суми прибутку.

Отримання прибутку від реалізації продукції в цілому по компанії залежить від чотирьох факторів [20]:

- обсягу реалізації продукції;
- її структури;
- собівартості;
- і рівня цін.

На рис. 1.3. відображена динаміка зміни основних фінансових результатів компанії за період 2014-2016 рр.

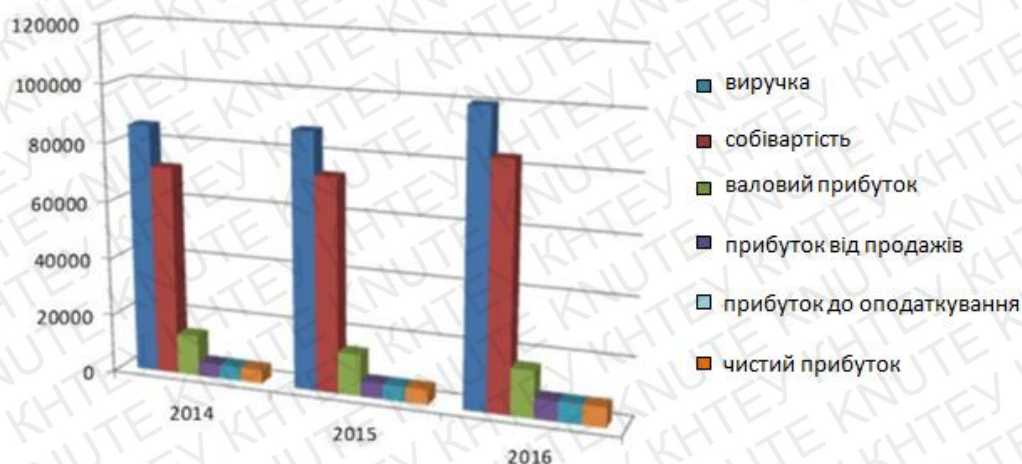


Рис.1.3. Динаміка зміни основних фінансових результатів компанії за період 2014-2016 рр.

Джерело: [8]

Виходячи з представленого графіка, видно, що в період 2014-2016 рр. показники основних фінансових результатів істотно виросли. Загальна сума виручки за досліджуваний період (2014-2016 рр.) збільшилася на 16,63% і склала в 2016 році 100 305 тис. грн. Собівартість також істотно збільшилася - на 16,83%. Спостерігається суттєве збільшення чистого прибутку на 44,88% (2158 тис. грн.), яка склала 6966 тис. грн. на 2016р. Також значно зросли показники прибутку від продажів - на 2151 тис. грн. (відносна зміна - 44,29%) і кількість прибутку до оподаткування - на 2158 тис. грн. (відносна зміна - 44,88%). Таким чином, в період з 2014 по 2016 рр. темпи зростання прибутку істотно збільшилися, не дивлячись на зміни собівартості (яка значно зросла в зв'язку з подорожчанням закупівель). Загальні зміни фінансових показників за 2014-2016 рр. зберігають стабільну позитивну динаміку.

Використовуючи інформацію про діяльність ТОВ "Італійський Торговий Дім", проводимо факторний аналіз прибутку від реалізації за 2014 – 2015рр. Для розрахунку впливу факторів на зміну прибутку від реалізації використаємо порівняльні дані відповідних форм звіту про фінансові результати та

перерахуємо фактичну реалізацію продукції за індексом споживчих цін 2013р., який становить 101,2%. Побудуємо аналітичну таблицю 1.2.

Загальне відхилення з прибутку від реалізації продукції ($\Delta\Pi$) становить:

$$\Delta\Pi = \Pi_1 - \Pi_0 \quad (1.1)$$

що за даними умовами дорівнює:

$$11626,6 - 10394,6 = +1232 \text{ тис. грн}$$

Вплив обсягу реалізації продукції на відхилення з прибутку від реалізації становить:

$$\Delta\Pi(\text{обсягу}) = \Pi_0 \cdot \left(\frac{B'}{B_0} - 1 \right) \quad (1.2)$$

що за даними умовами дорівнює:

$$10394,6 \cdot \left(\frac{81004,56}{70639,8} - 1 \right) = + 1525,17 \text{ тис. грн.}$$

Вплив структури и зрушень між прибутком фактичної реалізації та базовим прибутком становить:

$$\Delta\Pi(\text{структури}) = (\Pi' - \Pi_0) - \Delta\Pi_{об} \quad (1.3)$$

що за умовами цієї таблиці дорівнюватиме:

Таблиця 1.2.

Факторний аналіз прибутку від реалізації продукції ТОВ "Італійський Торговий Дім" (тис.грн)

Показник	2014 рік	Фактично за індексом споживчих цін	2015 рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	B_0 70639,8	B' $81976,6/1,012 = 81004,56$	B_1 81976,6
Собівартість реалізованої продукції	C_0 60245,2	C' $70350/1,012 = 69515,81$	C_1 70350
Прибуток від реалізації продукції	Π_0 10394,6	Π' $11626,6/1,012 = 11488,74$	Π_1 11626,6

Джерело: [8; 20]

$$(11488,74 - 10394,6) - 1525,17 = - 431,03 \text{ тис.грн}$$

Вплив собівартості на зміну прибутку від реалізації продукції становить:

$$\Delta\Pi(C) = -(C_1 - C') \quad (1.4)$$

що за даними умовами дорівнює:

$$-(70350 - 69515,81) = - 834,19 \text{ тис. грн.}$$

Щоб розрахувати вплив цін, потрібно від виторгу фактично реалізованої продукції відняти фактичну реалізацію за базовими цінами:

$$\Delta\Pi(C) = B_1 - B' \quad (1.5)$$

що за даними умовами становить:

$$81976,6 - 81004,56 = 972,04 \text{ тис.грн.}$$

Узагальнений результат розрахунку впливу факторів має вигляд:

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi(\text{обсягу}) + \Delta\Pi(\text{структури}) + \Delta\Pi(C) + \Delta\Pi(C) = 1525,17 - 431,03 - 834,19 + 972,04 = 1232 \text{ тис.грн.} \quad (1.6)$$

Таким чином, отримавши такі розрахунки, бачимо, що у 2015р. ТОВ "Італійський Торговий Дім" отримало на 1232 тис. грн. більш ніж у 2014р. На це позитивно вплинули зміна обсягу реалізації продукції і зміна цін на продукцію, що додатково дало підприємству 1525,17 тис.грн і 972,04 тис.грн. відповідно. Але є такі фактори які негативно вплинули на зміну прибутку: зміна структури реалізації продукції і зміна собівартості, які склали 431,03 та 834,19 тис.грн відповідно.

Так, найважливішими факторами росту прибутку є збільшення обсягу реалізації продукції, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості, поліпшення якості продукції. Отже, основним джерелом зростання прибутку є зниження собівартості та збільшення доходу від реалізації, що досягається зростанням обсягу продажу продукції, поліпшенням її якості, розширенням асортименту та пошуками ринків збуту продукції з найбільш вигідною ціною.

Також, в ході аналізу стану компанії було виявлено, що фінансово-господарський стан ТОВ "Італійський Торговий Дім" можна оцінити як сприятливе, а отримані коефіцієнти - відповідними середньогалузевим нормам.

Висновки до розділу 1

Вітчизняний бізнес сьогодні функціонує за майже кризових умов, пов'язаних із фінансовими та державно-правовими труднощами, а отже, з великими матеріальними ризиками, високою конкуренцією. У цих ситуаціях керівники фірм намагаються діяти у цілях підвищення прибутку, а й прагнуть враховувати потреби компаньйонів [21].

Ефективність господарської діяльності як вітчизняних, так і іноземних підприємців у рамках правової системи конкретної держави визначається, насамперед, ступенем досконалості охоплення сфер регулювання і ліберальності її законодавства [21].

Важливою складовою стабілізації господарської діяльності підприємств, фірм, усіх учасників ринкових відносин є зовнішньоекономічна діяльність - одна із сфер господарської діяльності, що пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом товарів, послуг, виходом підприємств, організацій на зовнішній ринок. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності - це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни [21].

Для успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємство має розробити концепцію, стратегію та визначити мету виходу на зовнішній ринок. Правильний вибір мети та пріоритету своєї діяльності є надзвичайно важливим [20].

ТОВ «Італійський Торговий Дім» знаходиться на ринку України з 1999 року. С самого початку свого шляху компанія зробила наголос на імпорту італійської продукції преміум класу, та продаж цього товару за межі України, чим забезпечила собі вигідне відміну від конкурентів, які працюють з аналогічними позиціями товару.

Основними видами діяльності підприємства є:

- експорт та імпорт продукції і послуг;

- проведення міжнародних виставок товару й устаткування;
- маркетингова та інформаційно-консультаційна діяльність.

Проаналізувавши інформацію щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства можна представити комплекси заходів, які необхідно впроваджувати підприємству для покращення власної зовнішньоекономічної діяльності:

- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інтенсифікації діяльності з метою отримання більшого прибутку за рахунок недооцінки національної валюти порівняно зі світовими резервними валютами.
- Збільшення присутності на зовнішніх ринках за рахунок високого співвідношення ціна/якість продукції і можливості ще більше знизити ціну за рахунок недооцінки національної валюти.
- Посилення позицій на вже існуючих ринках за рахунок створеного позитивного іміджу та високого співвідношення ціна/якість продукції.

Аналізуючи фінансові результати діяльності підприємства, необхідно визначати які фактори зумовлюють прибуток чи збиток, з метою впливу на них для досягнення максимального економічного ефекту. Але необхідно враховувати також, що облікова політика відкриває великий простір для вибору методологічних прийомів, здатних змінювати результативність фінансових показників і фінансового стану підприємства. Тому надзвичайно актуальним є дослідження саме в цьому напрямку економічного аналізу діяльності підприємства, в тому числі і підприємств торгівлі. В ході аналізу стану компанії було виявлено, що фінансово-господарський стан ТОВ "Італійський Торговий Дім" можна оцінити як сприятливе, а отримані коефіцієнти - відповідними середньогалузевим нормам.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ІТАЛІЙСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Італійський Торговий Дім»

Перш за все, потрібно визначитися з ринком, на який доцільно входити. Ринки різних товарів можуть сильно відрізнятися один від одного. Після визначення цільового ринку необхідно скласти якомога більше чітке уявлення про нього - це стратегічно найбільш важливе завдання для експорту [10]. Потрібно «відчути», як думають місцеві споживачі, як приймають рішення про покупку того чи іншого товару, яка там бізнес-культура, як саме працюють посередники, що їх мотивує тощо. Для цих цілей можна придбати готові дослідження ринку, замовити дослідження «під себе» або ж досліджувати ринок самостійно. У той же час немає сенсу затягувати процес вивчення ринку до нескінченності. У певний момент потрібно приймати рішення. Важливою перевагою в процесі виходу на зовнішні ринки є знання мови цільового ринку [10]. Успішний експорт вимагає розробки і цілеспрямованої реалізації експортної стратегії. Не варто відразу намагатися мати справу з великими мережами, особливо в разі малих або середніх підприємств, так як це може стати не підйомним вантажем з точки зору цінової політики і маржинальності, логістики, умов оплати і т. д. [10].

Сенс діяльності кожного підприємства полягає в придбанні економічного (матеріального) інтересу. При цьому прагнення до отримання максимального результату безмежно. Однак, будь-яке підприємство завжди має обмежувальні рамки в можливості використання необхідних їй ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових і ін.) з тієї чи іншої причини. Одним з головних завдань менеджменту підприємства, якраз, і є вирішення цього протиріччя. І в цьому ЗЕД підприємства непогано допомагає. Вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, при цьому, першорядний. Кожне підприємство існує і працює в певному середовищі, і на будь-яке його дію навколишнє середовище відповідним чином

реагує. Відокремлених від зовнішнього світу підприємств не існує. Підприємство існує тільки завдяки взаємодії з навколишнім світом, тобто із зовнішнім середовищем. Між підприємством і зовнішнім середовищем постійно відбувається взаємовигідний зв'язок. Так як, тільки завдяки таким взаємодіям, підприємство може поповнити необхідні виробничі ресурси і реалізувати свої товари. При цьому фактори зовнішнього середовища ніяк не контролюються підприємством і його службами [23].

У сучасних умовах будь-яка організація повинна не лише пристосуватись до зовнішнього середовища шляхом адаптації своєї внутрішньої структури і поведінки на ринку, але і активно формувати зовнішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи в зовнішньому середовищі загрози та потенційні можливості [23].

Щоб визначити стратегію діяльності організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинно мати поглиблене уявлення про внутрішнє середовище організації, її потенціалі і тенденціях розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції розвитку та місці, займає в ній організація. При цьому зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей при їх досягненні [24].

У сучасній економічній літературі зовнішнє оточення підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) факторів та по-різному (за силою та напрямом) впливають на діяльність підприємства. Прийнято виокремлювати два рівні зовнішнього оточення (рис. 2.1) [24]:

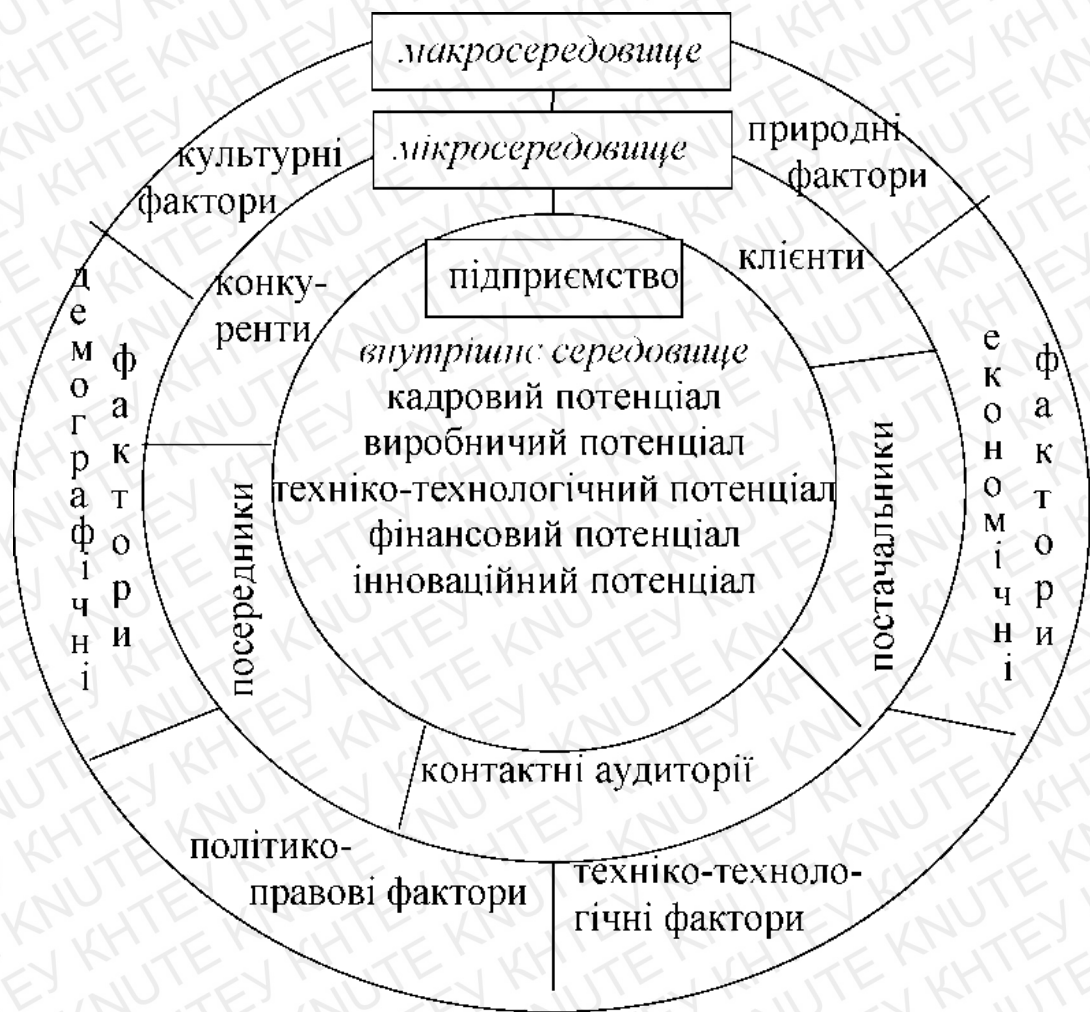


Рис. 2.1. Рівні зовнішнього оточення компанії

Джерело: розроблено автором

1. *Макросередовище* включає до свого складу глобальні чинники, що віддзеркалюють соціально-економічні відносини у суспільстві. Здебільшого макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але ступінь впливовості на окремі підприємства різний, що обумовлюється відмінностями як у сферах діяльності, так і у внутрішньому стані підприємств. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища та через них - на розвиток підприємства [24].

2. *Мікросередовище* охоплює чинники, які здійснюють безпосередній вплив на конкретне підприємство: покупці, постачальники, конкуренти, державне законодавство [24].

Зовнішнє середовище, в якому перебуває компанія, не знаходиться в статичному положенні, постійно видозмінюється. Змінюються податки і закони, курс валюти, змінюються смаки споживачів і сама структура ринків, мода диктує свої умови. Можливість компанії відповідати на всі ці виклики і грамотно реагувати на дії зовнішнього середовища – одна з головних гарантій її успіху. На зовнішньоекономічну діяльність підприємства вплив зовнішніх факторів має ще вагоміший ефект [25].

Так, перед учасниками ЗЕД виникають додаткові чинники, пов'язані з діяльністю в інших країнах і, відповідно, в інших умовах. У зв'язку з цим виділяються наступні групи факторів:

- економічні,
- політичні,
- соціокультурні,
- технологічні.

Політичні та правові чинники зустрічаються при проведенні аналізу зовнішнього середовища: зміни в податковому законодавстві; розстановка політичних сил; відносини між діловими колами та урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; грошово-кредитна політика і т.д. [25]

Економічні чинники - при аналізі зовнішньої обстановки для деякої конкретної організації потрібно оцінити ряд економічних показників: ставка відсотка, курси обміну валют, темпи економічного зростання, рівень інфляції та деякі інші [25].

Соціальні та культурні фактори формують стиль нашого життя, роботи, споживання і роблять значний вплив практично на всі організації. Можна перерахувати основні соціально-культурні фактори, з якими організації стикаються найчастіше: народжуваність; смертність; коефіцієнти інтенсивності

імміграції та еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; наявний дохід; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; ставлення до праці; ставлення до відпочинку; ставлення до якості товарів і послуг [25].

Технологічні чинники. Їх вплив на організації часто настільки очевидно, що їх вважають основним двигуном виробничого - і ширше - соціального прогресу. Револьюційні технологічні зміни і відкриття останніх десятиліть, наприклад, виробництво за допомогою роботів, проникнення в повсякденне життя людини комп'ютерів, нові види зв'язку, транспорту, зброї і багато іншого, представляють великі можливості і серйозні загрози, вплив яких менеджери повинні усвідомлювати і оцінювати [25].

Проаналізувавши увесь перелік чинників я пропоную звести їх в наступну класифікацію:

1.*Ринкові чинники:* конкуренти, споживачі та конкуренти [27];

2.*Техніко-технологічні чинники:* поява нових матеріалів та енергозберігаючих технологій; сприяння держави розвитку науково-технічного прогресу; «технологічні прориви»; скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій; питома вага наукоємних виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність [27];

3.*Інституціональні чинники:* прийняття нормативно-правових актів; державний контроль і регулювання діяльності підприємств; міждержавні угоди з іншими урядами; рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств [27];

4.*Економічні чинники:* характер економіки та економічних процесів; система оподаткування та якість «економічного законодавства»; масштаби економічної підтримки окремих підприємств; загальна кон'юнктура національного ринку; розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставки банківського проценту; система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін; вартість землі; структура національної економіки [27];

5.Політичні чинники: діяльність держави по підтримці окремих галузей господарства; політика захисту національного виробника; рівень корупції; рівень політичної стабільності; періодичність зміни політичних напрямків розвитку держави [27];

6.Соціально-демографічні чинники: мінімальний рівень заробітної платні; мінімальний розмір виплат по безробіттю; рівень якості життя; темпи росту та приросту населення; кількість потенційних споживачів; наявна та потенційна кількість робочої сили; сприяння розвитку малого бізнесу; рівень потреб населення; рівень освіти населення; рівень соціальних гарантій; рівень зайнятості населення [27];

7.Природно-екологічні: рівень забруднення навколишнього середовища; природно-кліматичні умови; рівень дефіцитності ресурсів, що споживаються наявними підприємствами; доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення) [27];

8.Міжнародні чинники: рівень міжнародної кооперації та спеціалізації; рівень міжнародного розподілення праці; світова економічна криза; пропорції експорту / імпорту [27].

Середовище діяльності української компанії є вкрай несприятливим. Тут і наша бідність, і катастрофічна недостача серйозної і надійної бізнес - інформації, значні труднощі в контактах із закордонними партнерами (від мовних до культурних), неосвіченість і недосвідченість наших бізнесменів і менеджерів [27].

Частіше усього аналіз зовнішнього середовища провадиться українськими підприємцями в контексті пошуку можливостей виходу на міжнародні ринки [27].

Структура аналізу середовища міжнародної діяльності для української фірми:

1. Аналіз можливостей повернення старих ринків у країнах СНД : види продукції, що експортувалася раніш з України, технологічно близької виробничим можливостям фірми; сучасне становище підприємств, що

виробляли цю продукцію; які країни імпортували цю продукцію?; порівняльна конкурентоздатність наших і аналогічних іноземних виробів; орієнтовані ємності ринків [26].

2. Аналіз можливостей експорту продукції: оцінка власної технології і виділення товарного ряду, придатного для розмірного експорту; оцінка порівняльної конкурентоздатності; орієнтована оцінка ємності ринків і прогноз ймовірної частки майбутнього контролю; формування фінансових, організаційних і технологічних цілей проникнення на ті або інші ринки [26].

3. Аналіз можливостей вбудовування в технологічні ланцюжки закордонних виробників: ревізія технології фірми і виділення можливих технічних напрямків вбудовування; огляд закордонних технологій у суміжних галузях і виділення об'єктів вбудовування; проведення попередніх переговорів із потенційними партнерами й остаточне формування переліку вбудовування; техніко-економічна оцінка переліку вбудовування і підготовка проектів пропозицій закордонним партнерам [26].

4. Аналіз можливостей використання національних переваг на рівні фірми: аналіз і оцінка кадрового потенціалу; аналіз і оцінка рівня НІОКР, виділення в ньому конкурентоспроможних елементів; аналіз і оцінка чинних технологій із погляду їхнього інтересу для закордонних партнерів; оглядова оцінка закордонних фірм, що потенційно можуть виявити цікавість до національних переваг у рамках фірми [26].

5. Аналіз можливостей входження в міжнародний бізнес за рахунок використання регіональних і державних можливостей: угоди, програми, установлення квот, надання пільг і т.д. [26].

Одним з най поширених методів який використовується для оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це

корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу [24].

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи) формування впливу на середовища (рис. 2.2.):

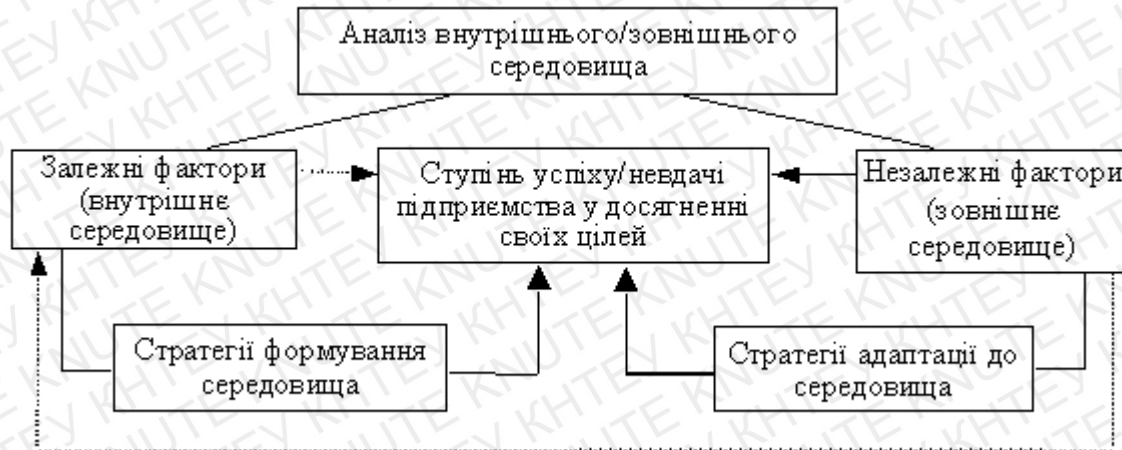


Рис. 2.2. Зміст стратегії — адаптації до (чи) формування впливу на середовище

Джерело: [24]

Матриця SWOT містить:

- S (strengths) — сильні сторони: характеристики бізнесу, які вирізняють його на фоні конкурентів. Наприклад: кращий клієнтський сервіс на ринку, більш доступні ціни [24].
- W (weaknesses) — слабкі сторони: ознаки, які роблять компанію вразливою на ринку. Наприклад: неефективна реклама, недостатня кількість співробітників [24].
- O (opportunities) — можливості: їх компанія може використовувати для розвитку свого бізнесу. Наприклад: правильне розміщення виробництва [24].
- T (threats) — загрози: вони можуть завдати компанії збитків. Наприклад: висока конкуренція на ринку [24].

Компанія має проводити SWOT-аналіз щонайменше раз на рік. Це надає можливість підтримувати свою актуальність, бо зміни відбуваються щодня.

Email-маркетинг — один із найкращих каналів прямої комунікації з клієнтом. За його допомоги маркетолог може персоналізувати повідомлення й пропонувати користувачеві актуальний контент, він допомагає формувати лояльність до бренду, пропонувати клієнтові вигоди тут і зараз і багато іншого [24].

Якщо все так ідеально, то, здавалося б, навіщо робити аналіз? Як і будь-який інший тип маркетингу, email-канал також має свої стратегію, цілі, бюджет та ін. SWOT-аналіз конкретно цього каналу допоможе побачити, що працює бездоганно і що можна поліпшити. А якщо переглядати SWOT в аспекті всієї компанії, він покаже, як email впливає на поточний стан справ команди [28].

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці (рис.2.3):



Рис.2.3. SWOT-матриця

Джерело: [51]

Перший етап — створюємо матрицю SWOT. Розглянемо найпростішу матрицю на прикладі роздрібної продажу товарів ТОВ «Італійський Торговий Дім» (табл. 2.1.):

Таблиця 2.1

SWOT- матриця роздрібної торгівлі ТОВ «Італійський Торговий Дім»

Сильні сторони	Можливості
Великий асортимент товару	Рестайлінг торгових точок та зміна фірмового стилю
Професійний рівень роботи з клієнтом	Розширення асортименту
Найбільша мережа магазинів	Просування у соціальних мережах
Велика націнка на товар	
Слабкі сторони	Загрози
Фірмовий стиль	Вихід на ринок нових конкурентів
Відсутність внутрішньої орг.структури компанії	Посилення конкуренції між компаніями
Відсутність стратегії компанії	Постійна «плинність кадрів» у торгових точках
Невелика заробітна плата для працівників	

Джерело: [8; 28; 51]

Другий етап — перехресне оцінювання сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. На перетині рядків і стовпчиків SWOT-матриці проставляється оцінка значущості конкретної пари факторів [28]. Найвищий рівень значущості отримує високу оцінку — 5 балів, найнижчий відповідно 1 бал (табл.2.2):

Таблиця 2.2

Поле з оцінками

		Сильні сторони				Слабкі сторони			
		Великий асортимент товару	Професійний рівень роботи з клієнтом	Найбільша мережа магазинів	Велика націнка на товар	Фірмовий стиль	Відсутність внутрішньої орг.структури компанії	Відсутність стратегії компанії	Невелика заробітна плата для працівників
Загрози	Поява на ринку нових конкурентів	3	4	3	2	4	5	5	1
	Посилення конкуренції між компаніями	4	5	3	3	4	5	5	1
	Постійна «плинність кадрів» у торгових точках	5	5	1	1	2	5	3	5
Можливості	Рестайлінг торгових точок та зміна фірмового стилю	1	1	1	2	5	1	3	1
	Розширення асортименту	5	3	3	2	1	1	4	1
	Просування у соціальних мережах	2	2	2	1	4	1	5	1

Джерело: [8; 28; 51]

Аналіз дозволяє зрозуміти, наскільки суттєвими перевагами й недоліками є сильні та слабкі сторони, а також оцінити важливість загроз і можливостей зовнішнього середовища. Розраховується оцінка таким чином: «Великий асортимент товару» — сума всіх вертикальних оцінок у стовпчику, так само як: «Поява на ринку нових конкурентів» — сума по горизонталі та ін. (табл.. 2.4) [28]:

Таблиця 2.4

SWOT- матриця з оцінками

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Великий асортимент товару	20	Фірмовий стиль	20
Професійний рівень роботи з клієнтом	20	Відсутність внутрішньої орг.структури компанії	18
Найбільша мережа магазинів	13	Відсутність стратегії компанії	25
Велика націнка на товар	11	Невелика заробітна плата для працівників	10
Можливості		Загрози	
Рестайлінг торгових точок та зміна фірмового стилю	27	Вихід на ринок нових конкурентів	15
Розширення асортименту	30	Посилення конкуренції між компаніями	20
Просування у соціальних мережах	27	Постійна «плинність кадрів» у торгових точках	18

Джерело: [8; 28; 51]

Третій етап: після визначення кількісних оцінок формуються проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами та можливостями. Таке формулювання називають проблемним полем. Кожна цифра — це кількісна оцінка з таблиці вище. Наприклад: перетин «Велика націнка на товар» - "2" та «Посилення конкуренції між компаніями» - "3". На перетині ми отримаємо 2-3 (табл. 2.5 - дод. Б) [28].

Четвертий етап: проблеми, сформульовані в такий спосіб, можуть оцінити експерти (провідні менеджери компанії). Оцінка однієї проблеми складається з суми експертних комбінацій сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (табл.. 2.6) [28]:

Таблиця 2.6

Оцінка проблем ТОВ «Італійський Торговий Дім»

Проблема	Оцінка
1. Необхідно робити свій асортиментний ряд ще більш унікальним та сконцентрувати увагу на консультації	7
2. Велика перевага – кількість торгових точок. Потрібно сконцентрувати увагу на якості, а не на кількості.	3
3. Моніторинг цін конкурентів, знання ціни товар під реалізацію.	5

4. Повна зміна фірмового стилю. Його детальна розробка	15
5. Впровадження орг.структури, розподіл обов'язки з відділам, які значно підвищують роботу компанії	15
6. Розробка стратегії підприємства підвищить її конкурентоспроможність.	9
7. Підвищення заробітної плати може підвищити продажі, що зробить компанію конкурентоспроможною.	2
8. Необхідно відстежувати бажання клієнтів	12
9. Створення єдиного формату навчання для працівників ще більше підвищить якість обслуговування.	11
10. Повна зміна викладення товару та нове сприйняття клієнтом.	2
11. Використання нового фірмового стилю для можливості рестайлінгу.	1
12. Націнка товару може підвищити прибуток.	3
13. Розробка нової мотиваційної програми та зміна фірмового стилю дасть можливість підвищити працездатність персоналу.	9
14. Створення відділу маркетингу, який може створити стратегію компанії та розробити новий фірмовий стиль.	4
15. Розширення категорій товару та консультування дасть змогу набувати та утримувати нових клієнтів, створювати нову цільову аудиторію.	13
16. Повна зміна фірмового стилю та розширення категорій.	1
17. Контроль відділу закупівель та фінансовий контроль бухгалтера дасть змогу розробити стратегію впровадження нових товарів та зробити ефективну рекламу, що підвищить дохід та дасть змогу підвищити заробітну плату.	13
18. Використання інтернет-магазину дасть можливість робити покупки онлайн тим, хто не має можливості потрапити до офлайн-магазинів. Повне інтернет-просування підвищить продаж та впізнаваність.	7
Можливість позиціонування свого товару під власним знаком.	4

Джерело: [8; 28; 51]

Цей варіант проведення SWOT-аналізу передбачає не тільки оцінювання виявлених факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, але й формування комплексу заходів (проблем), які мають бути закладені в основу стратегії, та визначення порядку їхньої практичної реалізації. Тобто при цьому варіанті проведення SWOT-аналізу не тільки оцінюються фактори середовища, але також практично вказується, для чого робиться така оцінка [28].

Це виключно універсальний метод, який можна використовувати для аналізу діяльності конкретних підрозділів. У ряді випадків його можна використовувати для оцінки сильних, слабких сторін, можливостей та загроз у кадровій роботі, при прийнятті управлінських рішень. Крім того, застосування технології SWOT-аналізу маркетинговою службою при оцінці основних конкурентів створює прекрасні передумови для розробки тактики конкурентної боротьби і забезпечення конкурентних переваг. При цьому виключно важливий

максимальний ступінь деталізації кожного квадранту SWOT-аналізу. Основні етапи проведення SWOT-аналізу різняться. Це обумовлено специфікою видів діяльності компанії. Я виділила би методику запропоновану Л.П. Колесником тому що вона ввібрала в себе комплекс як аналізу поточної ситуації, так і прогнозування дій на майбутнє. Ця методика відображена у таблиці 2.7 [28]:

Таблиця 2.7

Методика проведення SWOT-аналізу

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	
2. Оцінка зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
3. Оцінка внутрішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)?	7. Якими ми бажаємо та можемо бути ?
8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності	

Джерело: [28]

Складність аналізу зовнішнього середовища компанії полягає в особливості її факторів. Аналіз зовнішнього середовища ускладнюється тим, що основними характеристиками чинників зовнішнього середовища є їх неясність, складність, мобільність, а також їх взаємозалежність.

Зробимо аналіз ТОВ «Італійський Торговий Дім» та його конкурентів. У ролі конкурентів були взяті 2 компанії які працюють у цій же галузі. Це Товариство з обмеженою відповідальністю «Білатех-Мп» (конкурент №1) та Товариство з обмеженою відповідальністю «Кринта» (конкурент №2).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Білатех-Мп» займається оптовою торгівлею в неспеціалізованих магазинах, а саме:

- 51.90 інші види оптової торгівлі;
- 74.40 рекламна діяльність;
- 51.19 посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту;
- 51.53.2 оптова торгівля будівельними матеріалами;
- 52.12 роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах без переваги продовольчого асортименту [29].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кринта» займається оптовою торгівлею іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками (46.38. по КВЕД) [30].

Підприємства були підібрані у різних областях України з метою наглядного відображення різного рівня впливу на підприємство деяких чинників зовнішнього середовища.

Аналіз чинників мікро та макросередовища зробимо за допомогою бальної оцінки впливу кожного чинника на підприємство та розрахунку індексу стійкості до дії чинників зовнішнього середовища (табл. 2.8, табл. 2.9) [29].

Таблиця 2.8

Аналіз макросередовища

Чинники макросередовища	Питома вага	Оцінка в балах		
		ТОВ "Італійський Торговий Дім"	Конкурент №1	Конкурент №2
1.Стан економіки та ринку	0,15	6	6	6
2.Діяльність уряду	0,15	4	4	4
3.Структурні тенденції	0,05	5	5	5
4.Науково-технічні тенденції	0,2	6	5	3
5.Природно-екологічна складова	0,05	7	6	5
6.Тенденції ресурсного забезпечення	0,2	8	7	5
7.Демографічні тенденція	0,05	6	6	6
8.Соціально-культурна складова	0,05	5	5	5

9.Несподіванки стратегічного характеру	0,05	8	7	6
10.Міжнародне оточення	0,05	8	6	5

Джерело: [8; 24; 29; 30]

Індекс стійкості = питома вага * бальна оцінка впливу кожного з чинника / максимальна кількість балів з урахуванням питомої ваги.

Розрахуємо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для базового підприємства [29].:

$$I_{ст\ бп} = (0,15 \cdot 6 + 0,15 \cdot 4 + 0,05 \cdot 5 + 0,2 \cdot 6 + 0,05 \cdot 7 + 0,2 \cdot 8 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 5 + 0,05 \cdot 8 + 0,05 \cdot 8) / 10 = (0,9 + 0,6 + 0,25 + 1,2 + 0,35 + 1,6 + 0,3 + 0,25 + 0,4 + 0,4) / 10 = 6,25 / 10 = 0,625$$
 –цей індекс показує стійкість до дії чинників макросередовища, його оптимальне значення дорівнює 1. (2.1)

Розрахуємо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для конкурента №1:

$$I_{ст\ к\ 1} = (0,15 \cdot 6 + 0,15 \cdot 4 + 0,05 \cdot 5 + 0,2 \cdot 5 + 0,05 \cdot 6 + 0,2 \cdot 7 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 5 + 0,05 \cdot 7 + 0,05 \cdot 6) / 10 = (0,9 + 0,6 + 0,25 + 1 + 0,3 + 1,4 + 0,3 + 0,25 + 0,35 + 0,3) / 10 = 5,65 / 10 = 0,565. \quad (2.2)$$

Розрахуємо індекс стійкості до дії чинників макросередовища для конкурента №2:

$$I_{ст\ к\ 2} = (0,15 \cdot 6 + 0,15 \cdot 4 + 0,05 \cdot 5 + 0,2 \cdot 3 + 0,05 \cdot 5 + 0,2 \cdot 5 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 5 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 5) / 10 = 4,7 / 10 = 0,47. \quad (2.3)$$

Як бачимо оцінка впливу чинників зовнішнього середовища дещо схожа з оцінкою конкурентоспроможності підприємства, але з вагомою відмінністю, що головною метою є оцінка впливу зовнішнього середовища, а не оцінка конкурентоспроможності підприємства [29].

Аналізуючи індекси стійкості до дії чинників макросередовища можна констатувати що на ТОВ "Італійський Торговий Дім" мікросередовище оказує найменший ступінь впливу порівняно з першим конкурентом та другим конкурентом. Це говорить про те, що при інших рівних умовах компанія швидше адаптуватиметься до зміни чинників макросередовища, а значить стане

більш конкурентоспроможною порівняно із конкурентами. Але також треба відмітити, що значення ідеального індексу стійкості перевищує наявний індекс майже в 1,5 рази, що повинно насторожувати підприємство. Єдиним виходом я бачу - оперативне реагування на дії чинників макросередовища, так як на ці чинники підприємство не може впливати в повній мірі. Головною передумовою швидкого реагування є гнучка організаційна структура, з налагодженими зв'язками між персоналом підприємства [29].

Таблиця 2.9

Аналіз мікросередовища

чинники	Питома вага	Оцінка в балах		
		ТОВ "Італійський Торговий Дім"	Конкурент №1	Конкурент №2
1.споживачі	0,3	8	6	5
2.конкуренти	0,45	9	6	5
3.поставники	0,3	7	6	5
4.діяльність уряду	0,15	4	4	4

Джерело: [8; 24; 29; 30]

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для базового підприємства:

$$I_{ст\ бп} = (0,3 \cdot 8 + 0,45 \cdot 9 + 0,3 \cdot 7 + 0,15 \cdot 4) / 10 = (2,4 + 4,05 + 2,1 + 0,6) / 10 = 9,15 / 10 = 0,915. \quad (2.4)$$

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для конкурента №1:

$$I_{ст\ к\ 1} = (0,3 \cdot 6 + 0,45 \cdot 6 + 0,3 \cdot 6 + 0,15 \cdot 4) / 10 = (1,8 + 2,7 + 1,8 + 0,6) / 10 = 6,9 / 10 = 0,69. \quad (2.5)$$

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників мікросередовища для конкурента №2:

$$I_{ст\ к\ 2} = (0,3 \cdot 5 + 0,45 \cdot 5 + 0,3 \cdot 5 + 0,15 \cdot 4) / 10 = (1,5 + 2,25 + 1,5 + 0,6) / 10 = 5,85 / 10 = 0,585. \quad (2.6)$$

Аналізуючи вже дію чинників мікросередовища можна казати, що ТОВ "Італійський Торговий Дім" значно випереджає конкурентів, це свідчить про те, що у компанії більш налагоджені і стійкі зв'язки з поставниками та споживачами і вона може з упевненістю дивитися у майбутнє. Індекс стійкості компанії до дії чинників мікросередовища доволі високий і тому потрібно тільки зміцнювати свої ринкові позиції та зберігати гарні відносини з постачальниками ресурсів. В цілому можна констатувати, що ТОВ "Італійський Торговий Дім" являється одним з головних постачальників продуктового ринка в Україні та є більш конкурентоздатним ніж конкуренти [30]..

Аналіз впливу чинників за допомогою нової класифікації зробимо за тою ж методикою і зведемо данні в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз зовнішнього середовища

		Оцінка в балах				
		Питома вага		ТОВ "Італійський Торговий Дім"	Конкурент №1	Конкурент №2
Ринкові чинники	конкуренти	0,63	0,25	9	6	5
	споживачі		0,2	8	6	5
	поставники		0,18	7	6	5
Економічні чинники		0,1		4	4	4
Політичні чинники		0,05		3	3	3
Інституціональні чинники		0,05		4	4	4
Техніко-технологічні чинники		0,08		8	7	5
Соціально-демографічні чинники		0,04		6	6	6
Природно-екологічні чинники		0,03		7	6	5
Міжнародні чинники		0,02		8	6	5

Джерело: [8; 24; 29; 30]

Розрахуємо загальний індекс стійкості до дії чинників зовнішнього середовища для базового підприємства:

$$\begin{aligned}
 I_{ст\ бп} &= (0,25 \cdot 9 + 0,2 \cdot 8 + 0,18 \cdot 7 + 0,1 \cdot 4 + 0,05 \cdot 3 + 0,05 \cdot 4 + 0,08 \cdot 8 + 0,04 \cdot 6 + 0,03 \cdot 7 \\
 &+ 0,02 \cdot 8) / 10 = (2,25 + 1,6 + 1,26 + 0,4 + 0,15 + 0,2 + 0,64 + 0,24 + 0,21 + 0,16) / \\
 &10 = 7,09 / 10 = 0,71
 \end{aligned}
 \quad (2.7)$$

Розрахуємо індекс стійкості до дії ринкових чинників:

$$I_p \text{ бп} = (0,25 \cdot 9 + 0,2 \cdot 8 + 0,18 \cdot 7) / 0,63 \cdot 10 = 5,11 / 6,3 = 0,81 \quad (2.8)$$

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників зовнішнього середовища для конкурента №1:

$$I_{ст к 1} = (0,25 \cdot 6 + 0,2 \cdot 6 + 0,18 \cdot 6 + 0,1 \cdot 4 + 0,05 \cdot 3 + 0,05 \cdot 4 + 0,08 \cdot 7 + 0,04 \cdot 6 + 0,06 \cdot 7 + 0,02 \cdot 6) / 10 = (1,5 + 1,2 + 1,08 + 0,4 + 0,15 + 0,2 + 0,56 + 0,24 + 0,18 + 0,12) / 10 = 5,63 / 10 = 0,563 \quad (2.9)$$

Розрахуймо загальний індекс стійкості до дії чинників зовнішнього середовища для конкурента №2:

$$I_{ст к 2} = (0,25 \cdot 5 + 0,2 \cdot 5 + 0,18 \cdot 5 + 0,1 \cdot 4 + 0,05 \cdot 3 + 0,05 \cdot 4 + 0,08 \cdot 5 + 0,04 \cdot 6 + 0,06 \cdot 5 + 0,02 \cdot 5) / 10 = (0,75 + 1 + 0,9 + 0,4 + 0,15 + 0,2 + 0,4 + 0,24 + 0,15 + 0,1) / 10 = 4,29 / 10 = 0,43 \quad (2.10)$$

Значення індексу стійкості до зміни ринкових чинників перевищує значення загального індексу стійкості, це свідчить про сталу ринкову позицію та гарний імідж компанії не тільки на регіональному рівні, але і на рівні держави. Наша компанія повинна зосередити увагу на ринкових чинниках тому, що вони є пріоритетним напрямком розвитку кожного підприємства. І як бачимо ТОВ "Італійський Торговий Дім" дуже вдало пристосовується до їх дії, що звісно є передумовою стабільного розвитку підприємства [30].

Постає одне питання, а як визначити ступінь дії тільки ринкових чинників (конкуренти, споживачі та поставники) на компанію, тому що тільки ринкові чинники піддаються хоч якомусь впливу зі сторони підприємства. Це можна визначити тільки при їх комплексній оцінці з усіма іншими чинниками. Також варто відмітити, ми 2 рази використовуємо таку групу чинників, як діяльність уряду, що звісно викривляє значення індексу стійкості до дії макро- та мікросередовища [30].

Підбиваючи підсумки усього вищевикладеного можна виділити основні переваги комплексної методики оцінки зовнішнього середовища, яку я запропонувала. Головні переваги комплексної методики:

1. Висока достовірність отриманих результатів порівняно з іншою методикою [24].

2. Можливість визначення долі кожної групи чинників в загальній сукупності [24].

3. Можливість зосередження на аналізі тільки тих чинників, які залежать від підприємства [24].

4. Простота оцінки зовнішнього середовища порівняно з іншими більш трудомісткими методиками [24].

Єдиним правильним варіантом поведінки сучасного підприємства для досягнення ефективного довгострокового функціонування і успішного розвитку, є приділення підвищеної уваги здійсненню аналізу зовнішнього середовища. А для цього необхідна розробка і здійснення комплексного аналізу з врахуванням індивідуальних особливостей підприємства при відповідним кадровому, фінансовим і технічному забезпеченні. Лише за цієї умови можна розраховувати на ефективність стратегічних і оперативних управлінських рішень, що приймаються [24].

2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ «Італійський Торговий Дім»

За останні кілька років багато підприємств зіткнулися з новими для себе проблемами, пов'язаними із суттєвими зрушеннями в економічній ситуації в країні та за кордоном. На перший план висунулися мети зростання компаній і, перш за все, питання виходу та розширення присутності на міжнародних ринках. У цьому особливу актуальність набувають перспективи інтернаціоналізації господарської діяльності, а однією з основних чинників успіху підприємств стає успішний вибір іноземного контрагента. [31].

При створенні своєї зарубіжної філії особливе значення для компанії має вибір держави, в якій вона вестиме свою діяльність. Однак орієнтація на схожість країн при виборі форми діяльності не завжди виправдана.

Перш ніж ухвалити рішення про організацію закордонного відділення в будь-якій країні, ТОВ "Італійський Торговий Дім" вивчає умови прийому в тій чи іншій країні за чотирма аспектами: ринковим, економічним, специфікою місцевих умов та конкурентоспроможністю.

Розглядаючи ринковий аспект, аналізуються такі показники, як: обсяг ринку, тривалість життєвого циклу товарів і послуг, що цікавлять іноземного інвестора, та сприйняття реклами місцевими споживачами, можливість розширення збутової мережі, включаючи використання каналів збуту відомих фірм, які займають міцні позиції на досліджуваному ринку; аналізуються темпи зростання попиту на передбачувані вироби чи послуги. Не менш важливі відомості про сезонні коливання купівельного попиту та тенденції у напрямку інвестицій. Предметами вивчення ТОВ "Італійський Торговий Дім" мають стати структура каналів збуту, особливості оптової та роздрібної торгівлі в країні, що приймає [32].

На позитивне рішення про вибір тієї чи іншої країни як приймаюча в економічному аспекті впливають такі фактори, як:

- скорочення витрат виробництва та збуту внаслідок збільшення розмаху підприємницької діяльності у міжнародному масштабі;
- можливість отримання науково-технічної та комерційної інформації із широкого кола джерел;
- скорочення витрат на НДДКР для одиницю своєї продукції.

Місцеві умови підприємницької діяльності приймаючої країни представлені переважно звичаями приймаючої країни. Це стосується законодавства, включаючи митний тариф, імпорتنі та експортні квоти, місцеві норми та стандарти, процедури, пов'язані з імпортом товарів та послуг [33].

Міжнародному менеджеру ТОВ "Італійський Торговий Дім" важливо бути в курсі зусиль, що вживаються посольством або торговим представництвом країни головної компанії в державі, що приймає, з метою сприяння реалізації продукції, передбаченої до виробництва та збуту закордонною філією

міжнародної компанії в приймаючій країні. Особливого значення для міжнародної компанії мають:

- система валютного регулювання;
- гарантії прав власності;
- можливість вирішення розбіжностей із підприємствами приймаючої країни у міжнародному арбітражі;
- чітке законодавство у тому, які категорії підприємницької діяльності відкриті для прямих іноземних інвестицій та які з них надаються особливі пільги [33].

Інвестиційний клімат країни, що приймає, значною мірою визначає стан фінансової системи. Зарубіжна філія компанії зазнає збитків в умовах інфляції, зростання заробітної плати порівняно зі зростанням цін та поганою організацією податкової системи. Тому перед прийняттям рішення про створення зарубіжної філії головна компанія враховує можливий рівень інфляції в майбутньому [32]. Перевага часто віддається тим країнам, умови роботи в яких відомі головній компанії, наприклад, якщо в даній країні вже функціонує філія головної компанії зі збуту продукції.

До основних джерел інформації про умови підприємницької діяльності приймаючої країни слід віднести:

1. державні організації приймаючої країни щодо сприяння торгівлі;
2. представництва фірм-імпортерів приймаючої держави в країні головної компанії, які можуть дати відомості про товари та послуги, що користуються попитом, у приймаючій країні;
3. посольство або торгове представництво приймаючої країни у державі головної компанії, відділення банків цієї країни;
4. комерційний відділ посольства або торгове представництво країни головної компанії приймаючої держави. Вони зазвичай зацікавлені у розвитку експорту, мають розроблені бази даних та можуть дати інформацію про ринок приймаючої країни;

5. торгові палати країни базування головної компанії та приймаючої держави.

При вивченні фактора конкурентоспроможності в країні, що приймає, керівництво міжнародної компанії зазвичай усвідомлює, що належний рівень конкурентоспроможності може бути забезпечений за рахунок випуску унікальних товарів, що не мають аналогів на ринку приймаючої країни. Конкурентний рівень може підтримуватися низькими цінами внаслідок низьких витрат виробництва, зумовлених застосуванням оригінальних нових технологій, а також значно високою якістю, порівняно з конкурентами. Оцінити конкурентоспроможність намічуваних до виробництва та збуту в країні і послуг, що приймається країні, допомагають відомості про основних конкурентів на ринку аналогічних товарів і послуг. Найнадійніший шлях досягти конкурентних переваг на новому ринку – використання інновацій у дизайні продукту, технології його виготовлення, маркетингу, підвищення кваліфікації виробничого та комерційного персоналу [34].

Американський економіст М. Портер схематично висловив впливом геть конкурентоспроможність компанії основних елементів економіки приймаючої країни як ромба (рис. 2.4):

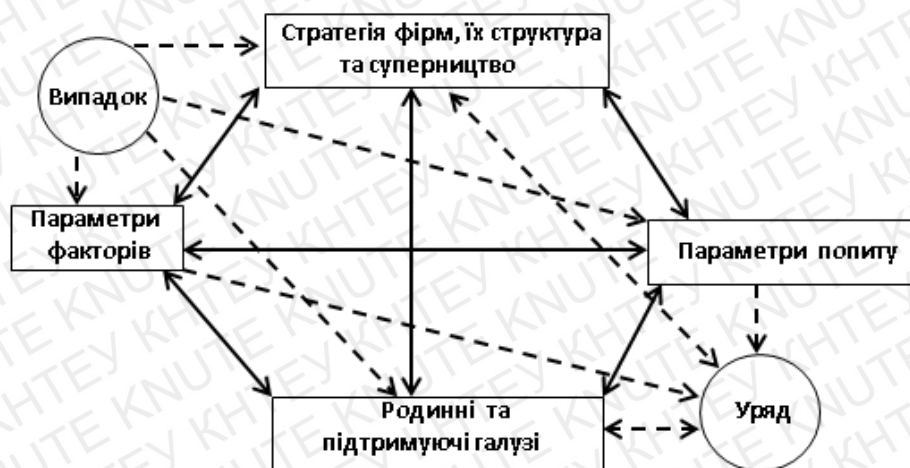


Рис. 2.4. «Конкурентний ромб» М. Портера

Джерело: [35]

«Конкурентний ромб» складається з наступної системи показників: факторні умови, умови внутрішнього попиту, споріднені та підтримуючі галузі, структура та стратегія фірм, внутрішньогалузева конкуренція. До списку факторних умов М. Портер включив наступні групи умов:

- 1) людські ресурси, вони поділені окремі групи працівників, зокрема вчені вищої категорії;
- 2) природні ресурси, включаючи географічне положення країни та клімат;
- 3) капітал, враховуючи національні відмінності, що залишилися в умовах фінансування та різноманітності видів національних ринків капіталу;
- 4) науково-інформаційний потенціал, тобто всі накопичені країною знання, пов'язані з виробництвом товарів та послуг, наукові, ринкові, технічні тощо;
- 5) інфраструктура, саме тип, якість і вартість видів інфраструктури, які впливають конкурентоспроможність. До цієї групи також відноситься все, що впливає на якість життя в певній країні, роблячи її привабливим місцем для проживання [35].

Також на конкурентоспроможність компанії може вплинути на випадок. Випадковими подіями, що впливають на розвиток конкурентоспроможності, можуть бути: військові конфлікти, політичні рішення іноземних урядів, винаходи, різке зростання світового локального попиту, різке підвищення цін на ресурси і т.д. [32].

Для розширення збуту товарів та послуг ТОВ "Італійський Торговий Дім" у засобах масової інформації приймаючої країни викладає багаторічну історію винаходу та створення цих товарів та послуг у його компанії, підкреслює передові технології, що використовуються у їхньому виробництві, обґрунтовує вигідні відмінності своїх товарів та послуг від багатьох інших, доступних покупцю. Наводить список іменитих, широко відомих у світі споживачів цих товарів та послуг. Рекламовані товари та послуги раніше могли заслужити нагороди чи відзнаки на внутрішньому ринку або на міжнародних ринках, що важливо для споживача (рис. 2.5):

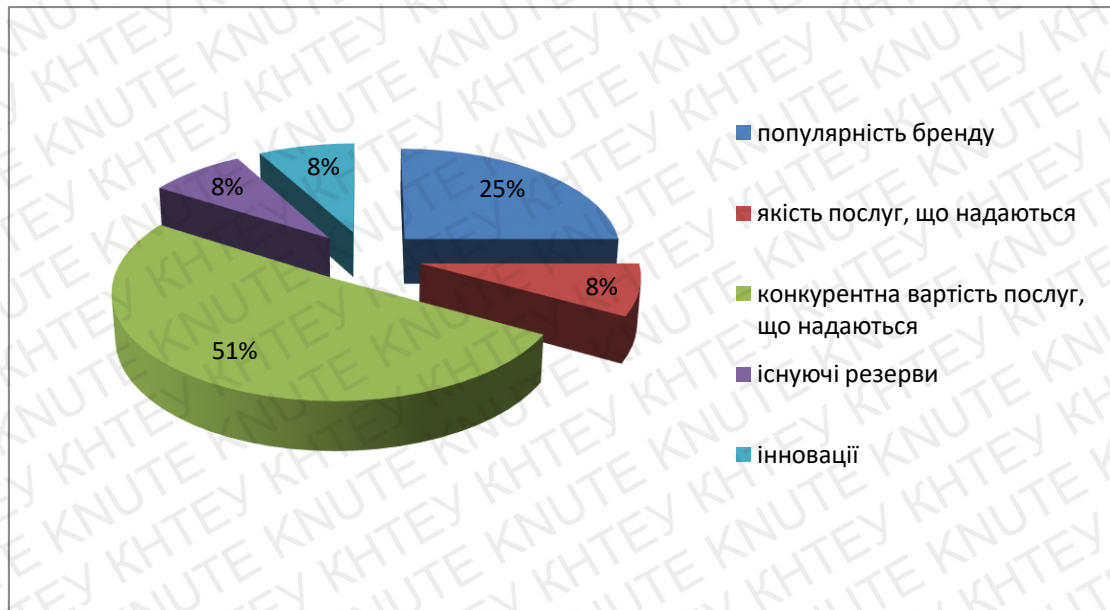


Рис. 2.5. Основні фактори конкурентоспроможності
ТОВ "Італійський Торговий Дім"

Джерело: [8]

Споживачі в країнах, що приймають, як правило, насторожено ставляться до нових на ринку товарів і послуг іноземного походження і не прощають наявності у товару вад чи невідповідностей, хоч би якими дрібними та незначними для споживчих властивостей товару вони здавалися. До основних факторів привабливості приймаючої країни для міжнародних компаній слід зарахувати:

- Чітко сформульовану позицію уряду цієї країни стосовно іноземних інвестицій.
- Стимулом залучення іноземних інвесторів до приймаючої країни є принцип національного режиму – відкрита правова система, в рамках якої іноземним інвесторам дозволена не заборонена законодавством підприємницька діяльність, якщо вони дотримуються правил і положень, які поширюються на аналогічну підприємницьку діяльність громадян приймаючої країни.
- Доступ до вільно конвертованої валюти для погашення заборгованості, переведення прибутку за кордон. При цьому податкові пільги залучають іноземних інвесторів [36].

В результаті ретельного аналізу можливостей ряду потенційних держав, що приймають, економісти ТОВ "Італійський Торговий Дім" зводять дані по цих державах у таблиці, оцінюючи в балах переваги кожної держави, яка може бути приймаючою. Зупиняють вибір на тому, що має у своєму розпорядженні найбільшу кількість балів (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Оцінка переваг країни, що претендує на роль держави, що приймає

Критерії	Оцінка критерію (від 1 до 10 балів)	Ступінь важливості критерію (від 1 до 10 балів)	Сума балів
Політична стабільність			
ВНП			
ВНП на душу населення			
Перспективи економічного зростання			
Обсяг ринку (ємність) – це обсяг виробництва всередині країни-експорт = обсяг продажу всередині країни + імпорт = теоретичний обсяг постачання ринку + зміна складських запасів = обсяг ефективного постачання ринку			
Ставлення уряду до іноземних інвесторів			
Репатріація прибутків			
Митні тарифи			
Обмеження приватної власності			
Податкова система			
Податкова система			
Темпи інфляції			
Вартість робочої сили			
Наявність та вартість сировинних матеріалів			
Сума			

Джерело: [32]

При цьому податкові пільги, безумовно, залучають іноземних інвесторів, проте захоплення податковими пільгами в гонитві за іноземними інвестиціями, як показує сумний досвід деяких країн, може призвести до диспропорцій в економіці держав, що приймають. Щоб уникнути таких ситуацій, експерти ООН рекомендують урядам держав, що приймають, вводити узгоджені податкові механізми за принципом: «Краще невисокі податки, ніж надмірні пільги, що призводять до диспропорцій у національному господарстві».

Висновки до розділу 2

Завдяки вдосконаленню інфраструктури, а також, інтенсивному розвитку технологій, зовнішнє середовище підприємств піддає його все більш наростаючого впливу, що вимагає від менеджменту значно підвищити швидкість та глибину аналізу зовнішнього середовища, і коригування власної стратегії, згідно дедалі більшим загрозам з боку зовнішнього середовища. Під впливом подій, що відбуваються за межами підприємства, у зовнішньому середовищі, менеджерам доводиться змінювати структуру внутрішнього середовища, адаптуючи її під умови, що змінилися. Внутрішнє середовище підприємства—це частина загального середовища, яка розташовується в межах організації. Вона проявляє незмінний і прямий вплив на життєдіяльність підприємства [24].

У ході дослідження була розкрита методологія оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, визначені основні складові частини середовища. Була також запропонована комплексна методика оцінки найбільш значущих чинників середовища, проведено порівняння її з загальноприйнятою методикою та визначення її переваг.

Однак існують і інші методи оцінки зовнішнього середовища окрім тієї, за допомогою якої був проведений аналіз підприємства та його конкурентів, але вони більш трудомісткі, це обмежує їх використання на підприємствах [24].

Запропонована методика може застосовуватись при обмеженій кількості інформації та у випадку, коли допускається деяка неточність отриманих результатів.

Оцінюючи конкурентоспроможності приймаючої країни, основні чинники не успадковуються, а створюються. Причому найважливіше значення мають темпи створення та механізми вдосконалення факторів, тобто ефективність їх використання.

Незважаючи на глобалізацію конкуренції, умови внутрішнього попиту все ще мають велике значення. У цьому головну роль грає обсяг внутрішнього попиту, яке якість і відповідність тенденціям розвитку попиту світовому ринку. Виграють у конкурентній боротьбі країни, де розвитку певного сегмента ринку приділялася більшу увагу у зв'язку з особливими внутрішніми умовами, тоді як попит цієї продукції інших країнах був поки невеликий.

РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ТОВ «ІТАЛІЙСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ» НА ЗАКОРДОННИЙ РИНОК

3.1. Розробка заходів щодо впровадження стратегії виходу ТОВ «Італійський Торговий Дім» на міжнародний ринок

Вихід на світовий ринок – це необхідна ланка сучасної економіки. Міжнародний ринок є сукупність ринків країн, що мають специфіку, що визначається географічними, кліматичними, національними, культурними, релігійними та політичними умовами [37].

Розширення міжнародних зв'язків та інтеграції, встановлення комерційних та ділових відносин, впевнений вихід на світовий ринок за одночасної активізації внутрішнього – обов'язкові умови заняття країною гідного місця у світовому співтоваристві. А це недосяжно без оволодіння стратегією та методами міжнародного маркетингу [37].

Багато відомих компаній мають добре опрацьовану та прозору стратегію, постійно дотримуються встановленого шляху розвитку, що привів їх до успіху, але для подальшого процвітання компанія має вдаватися до стратегічного планування.

Орієнтація компанії на концепцію маркетингу та розробку життєздатних маркетингових стратегій створить для неї можливість значно підвищити свою конкурентоспроможність, більш ефективно використовувати наявні ресурси, збільшити обсяги надання послуг та задовольнити потреби цільових сегментів ринку [41].

Конкуренція маркетингу полягає в тому, що вся діяльність компанії, включаючи програми виробництва, капіталовкладень, фінанси, використання робочої сили, а також програми збуту, технічного обслуговування і так далі, ґрунтується на сучасному поляганні споживчого попиту і прогнозуванні її змін в перспективі. Принципових, корінних відмінностей між маркетингом для внутрішнього і зовнішнього ринків немає. І у тому, і в іншому випадку використовуються різноманітні методи, засоби, прийоми і принципи

маркетингової діяльності. Проте враховувати особливості зарубіжних ринків при управлінні підприємством необхідно [38].

Головна задача будь-якого підприємства полягає в зменшенні ступеню ризику та невизначеності, а також у забезпеченні концентрації ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках розвитку. Реалізація її неможлива без обґрунтованого планування, яке повинно визначити множину траєкторій розвитку підприємства в залежності від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища і, що важливо, віднайти необхідні можливості підприємства до адаптації до цих сценаріїв. А звідси витікає головне завдання - вибрати оптимальну маркетингову стратегію поведінки суб'єкта планування, виходячи з реальної оцінки цих можливостей [38].

Зазначимо, що стратегічний маркетинг, який має на меті створення саме стратегії маркетингу компанії, є головною складовою стратегічного менеджменту. Одним із головних інструментів стратегічного управління компанією є стратегія маркетингу, яка розробляється в рамках стратегічного планування компанії та складає ядро стратегічного маркетингу [42].

Не може існувати єдиної стратегії маркетингу, яка була би прийнятною одночасно для всіх компаній. Однакова ціль може бути досягнута різними стратегіями маркетингу, їх різноманітність відображає різницю в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях, цілях, фінансовому потенціалі та кадровому й інтелектуальному забезпеченні [43].

Найбільш поширені стратегії маркетингу при виході компанії на зовнішні ринки можна згрупувати таким чином (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Види стратегій маркетингу компанії на зовнішньому ринку

Стратегії	Стратегія атаки	Передбачає збільшення витрат на рекламу, зв'язок з громадськістю, розширення і захоплення частки на ринку, завоювання лідерства та досягнення переваг серед конкурентів.
	Стратегія оборони	Спрямована на підвищення якості та сервісне обслуговування клієнтів і передбачає використання коштів та цінової політики, збільшення витрат на рекламу.
	Стратегія відступу	Передбачає своєчасний відхід з ринку за рахунок згортання маркетингових програм, припинення широкої реклами, скорочення зв'язку з громадськістю, дозволяє уникнути банкрутства.
	Стратегія проникнення на ринок	Застосовується для активного проникнення на ринок, його міцного освоєння та включає механізми концентрованого і диференційованого маркетингу, часткове використання стратегії атаки.
	Стратегія зростання	Необхідна при освоєнні нових сегментів ринку і збільшення прибутку, стимулювання руху товарів, підвищення конкурентоспроможності, створення широкого асортименту товарів, стимулювання збуту та попиту.
	Стратегія диверсифікації	Дозволяє комплексно оцінити рівень реального попиту і зробити прогноз незадоволених потреб покупців; спрямована на вивчення якості реалізованих товарів, встановлення їх відповідності запитам ринку, вивчення і створення системи стимулюючих форм і методів попиту і збуту; дозволяє досягти розширення сфери ринкового впливу фірми і ефективно використовувати різні види комерційної діяльності.

Джерело: розроблено автором на основі [39; 40; 41]

Головною метою маркетингової стратегії є забезпечення конкурентоспроможності ТОВ "Італійський Торговий Дім", яка відображає "здатність підприємства розробляти, виробляти та збувати з досить високим прибутком в умовах, товари та послуги, які по своїм характеристикам більш привабливі для покупців, ніж товари та послуги його конкурентів" [44].

Під формуванням стратегії міжнародного маркетингу при виході компанії на зовнішній ринок розуміють процес розробки стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії із застосуванням

певних методів і моделей, а також із встановленням відповідних організаційних заходів щодо її практичної реалізації [45].

Приймаючи рішення щодо виходу на зовнішній ринок, компанія має оцінити доцільність виходу на певний цільовий зовнішній ринок і потенційну ефективність функціонування на ньому, розглянути як переваги, які вона може отримати, так і можливі негативні для неї наслідки [40].

Формування міжнародної маркетингової стратегії компанії при виході на зовнішній ринок можна представити у вигляді блок-схеми (рис. 3.1) [46]:

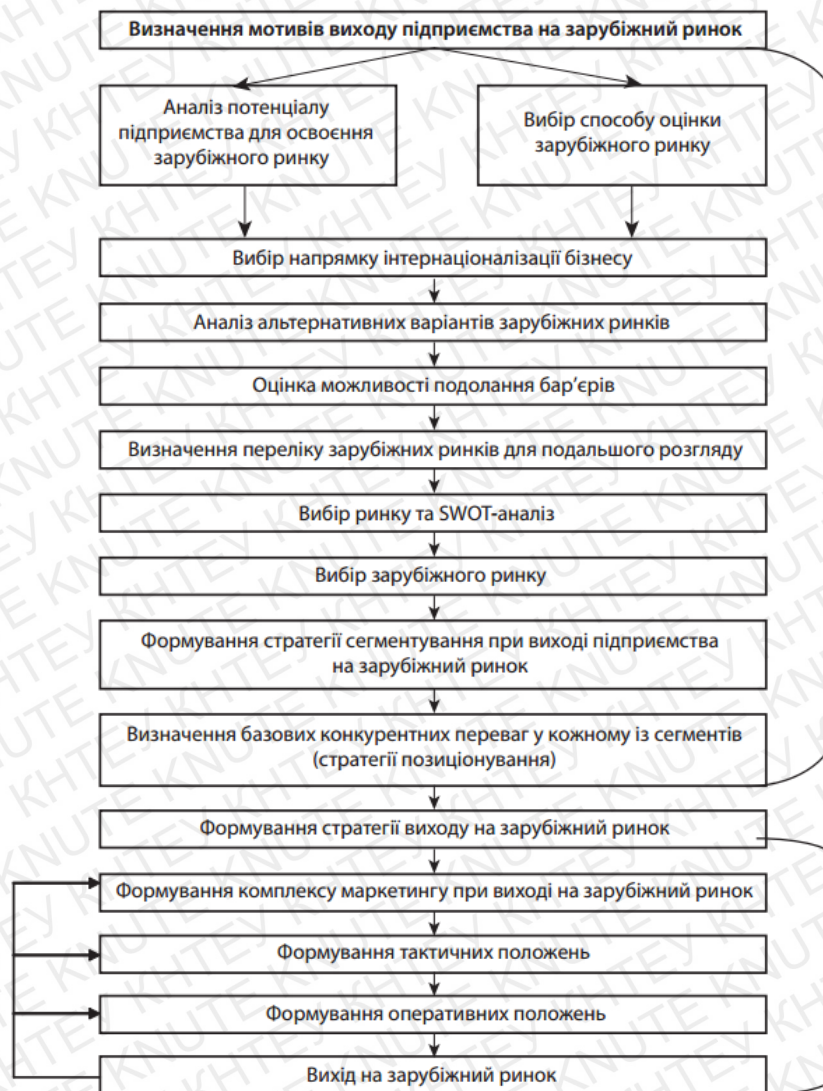


Рис. 3.1. Алгоритм формування міжнародної маркетингової стратегії компанії на зовнішньому ринку

Джерело: розроблено автором на основі [39; 40; 41]

Маркетингова стратегія підприємства повинна відповідати на питання:

1. Який товар виводиться на ринок, у якому асортименті та за якими цінами.
2. На якого споживача (тобто який сегмент ринку) він розрахований та увагу яких споживачів може привернути.
3. Які умови необхідно створити на продаж товару на запланованому рівні.
4. Через які канали і в яких обсягах буде організовано постачання.
5. Яких економічних результатів очікують учасники ринку і які витрати для цього потрібні [41].

Методи вирішення названих питань і складають тактику маркетингу. Для того, щоб відповідати на ці питання, маркетингова стратегія підприємства повинна виробити певні правила та прийоми:

- дослідження умов формування конкурентної переваги та виявлення головних цілей діяльності підприємства [39];
- дослідження ринків потенційних товарів та послуг, що відповідають інтересам підприємства [39];
- формування товарного асортименту, який у найбільшій мірі задовольняє актуальні потреби потенційних споживачів і який забезпечує на цій основі систематичне отримання підприємством прибутку [39];
- розподіл власних та залучених ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства так, щоб забезпечити максимальну продуктивність (рентабельність) використання цих ресурсів [39];
- взаємодія з ринками факторів виробництва, цінних паперів, валютними ринками, що забезпечує ефективну підтримку стратегічного потенціалу підприємства [39];
- формування ефективної цінової політики, яка забезпечувала б у довгостроковій перспективі стійке положення підприємства на традиційних та нових сегментах ринку [39];
- раннього визначення кризових тенденцій та запобігання банкрутства [39].

Маркетингова стратегія компанії, як відомо, включає чотири головні складові підсистеми: товарну або асортиментну стратегію, цінову стратегію,

стратегію розподілу та товаропросування, та комунікаційну стратегію. Кожна з цих підсистем має свої особливості, але основне – вони повинні бути націлені на досягнення головної мети компанії – постійного підвищення конкурентного статусу [41].

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей. Існує 10 кроків до успіху у стратегії маркетингу:

1. Розробка образу підприємства та концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.
2. Аналіз довкілля.
3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування стратегії.
7. Формування цілі.
8. Забезпечення наочності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг [39].

В залежності від того, які завдання повинна вирішити маркетингова стратегія, можна виділити:

- стратегію розширення ринку збуту;
- завоювання нових сегментів ринку, нових ринкових ніш;
- маркетингову стратегію підтримання рівня стабільності компанії [42] .

Сьогодні у системі маркетингу існує кілька підходів до розробки стратегії:

- стратегічна модель Портера;
- матриця "Дженерал Електрик";
- підхід, заснований на матриці можливостей щодо товарів/ринків;
- метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»;
- програма побудовано на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS) [45] .

Матриця можливостей щодо товарів/ринків передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту: проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка товару; диверсифікація (рис. 3.2) [47].



Рис. 3.2. Матриця можливостей по товарах/ринках

Джерело: [47]

Матриця «товар/ринок» є класичною моделлю, що використовується при розробці стратегії. Кожна з названих стратегій ефективна за певних умов:

- стратегія проникнення на ринок – коли ринок не наповнений товарами або коли він збільшується [47];
- стратегія розвитку ринку – якщо фірма розширює свій ринок чи виникають нові сегменти ринку чи виявлені нові напрямки застосування товарів та продукції, що вже існують [47];
- стратегія розробки товару – актуальна для ситуації, коли торгові фірми користуються прихильністю споживачів та фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків [47];
- стратегія диверсифікації – застосовується для того, щоб уникнути залежності від однієї асортиментної групи. Ці товари можуть бути нові для галузі або лише для компанії [47] .

Матриця товар/ринок використовується також для розподілу операцій між ринками та видами продуктів чи послуг. Такий розподіл дає змогу визначити на

яких категоріях споживачів доцільно зосередити увагу, які проігнорувати, виробництво яких товарів слід розвивати, а яких припинити [47].

Ефективна маркетингова стратегія може принести компанії наступні результати:

1. Зміцнення ринкових позицій компанії.
2. Зростання частки ринку і збільшення рівня продажів.
3. Завоювання нових сегментів ринку, зростання кількості лояльних споживачів.
4. Вихід на нові ринки і розширення географічних меж продажів.
5. Успішне виведення на ринок нових товарів і послуг [47].

Стратегія маркетингу необхідна компанії для того, щоб вибрати напрямок, в якому вона розвиватиметься. Крім того, вона допомагає віднайти можливості та перспективи розвитку компанії та її продуктів, визначити точки зростання. Маркетингова стратегія – це план, короткостроковий або довгостроковий, який допомагає компанії досягти поставлених цілей, вирішити пріоритетні завдання і досягти успіху на ринку [47].

Стратегія маркетингу структурує і впорядковує діяльність служби маркетингу, служби продажів і компанії в цілому.

3.2. Оцінка результативності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Італійський Торговий Дім» за умови реалізації нової стратегії

Процес формування стратегії ТОВ "Італійський Торговий Дім" починається з аналізу взаємовідносин між споживачем з одного боку, та конкурентним ринковим середовищем - з іншого. Перший етап планування маркетингу - здійснення ситуаційного аналізу:

1. Дослідження ринку і довкілля (покупців, конкурентів, каналів збуту, урядової політики) [48].

2. Оцінка ринкових можливостей компанії, які представляють собою ті напрями діяльності, які відкриваються перед компанією, виходячи з сукупності умов, в яких вона функціонує [48].

3. Після того, як конкретний список можливостей та загроз, сильних та слабких сторін складений, необхідно встановити взаємозв'язок між ними з метою визначення маркетингових можливостей підприємства, тобто "привабливих напрямів маркетингових зусиль підприємства, за якими воно може досягти конкурентних переваг" [48].

Визначаючи конкурентні переваги, важливо орієнтуватися на запити споживачів та впевнитися у тому, що конкурентні переваги сприймаються споживачами саме як такими. Найчастіше споживачі відзначають такі конкурентні переваги компанії з реалізації товарів харчування:

- висока якість послуг, що надаються;
- індивідуальний контакт з клієнтами;
- орієнтація на споживача, його запити і побажання;
- повний асортимент послуг;
- створення унікальних каналів розповсюдження;
- кваліфікація персоналу тощо [48].

Безпосередньо вибір стратегії ТОВ "Італійський Торговий Дім" базується на визначенні стратегічної мети. При розгляді альтернативних стратегій доцільно застосовувати апробовані практикою маркетингу моделі. В рамках цих моделей компанія може оцінити свої можливості, продукти, ринки, стан конкуренції, а на основі отриманих оцінок - розподілити власні зусилля та ресурси та остаточно вибрати відповідну маркетингову стратегію [48].

Розглянувши у розділі 2 даної роботи інформацію щодо зовнішньоекономічної діяльності компанії, провівши SWOT - аналіз було виділено наступні найбільш оптимальні та ефективні стратегії, або комплекси заходів, які необхідно впроваджувати компанії для покращення власної зовнішньоекономічної діяльності:

- Збільшення присутності на зовнішніх ринках за рахунок високого співвідношення ціна/якість продукції і можливості ще більше знизити ціну за рахунок недооцінки національної валюти порівняно зі світовими резервними валютами.

- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інтенсифікації діяльності з метою отримання більшого прибутку за рахунок недооцінки національної валюти.

- Посилення позицій на вже існуючих ринках за рахунок створеного позитивного іміджу та високого співвідношення ціна/якість продукції [49].

Будь-які запропоновані заходи щодо формування конкурентної стратегії потребують обґрунтування їх ефективності. Існує багато методів такої оцінки, але одним з найпоказовіших є метод GAP-аналізу (аналіз розриву), який дозволяє визначити невідповідність між поставленими цілями компанії та очікуваними результатами від незмінної політики дій (тобто без реалізації заходів конкурентної стратегії).

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який аграрне підприємство могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу [50].

GAP-аналіз це засіб візуалізації системи цілей і модель вибору способу просування до встановленої мети. Виявлена невідповідність поділяється на частини: операційний і стратегічний розриви, які відрізняються за характером впливу на них ступеню ризику і ефективності очікуваних результатів [50].

Операційний розрив може бути заповнений двома способами:

- а) шляхом підвищення продуктивності, зменшення знижок, підвищення ефективності продажів тощо;

- б) шляхом подальшого проникнення на ринок, розширення використання товару.

Ступінь ризику рішень, що приймаються у цьому разі є невисокою. Цей

спосіб руху до цілі не є витратним і тому ефективність у випадку успіху висока. Якщо враховувати, що підвищення продуктивності – це один з методів заповнення розриву за прибутком, потрібно бути уважним, щоб не здійснити, наприклад, такі заходи, як зниження, в цілому, витрат на маркетинг. Аналіз портфеля компанії, який проводить маркетинговий аудит, може показати, що цей захід абсолютно не підходить для ряду товарів і ринків, за якими необхідно підвищення витрат на маркетинг. Витрати на маркетинг зазвичай мають іншу природу. З точки зору варіантів зростання продажів стратегія подальшого проникнення на ринок завжди буде першим варіантом, який треба оцінити, оскільки це менш дорогий і ризикований варіант [50].

Перший стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:

- розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;
- розвиток товару;
- диверсифікація та продаж нових товарів на нових ринках.

Рівень інвестицій, необхідних в цьому випадку, зростає, і підвищується ступінь ризику [50].

Маркетинговий аудит повинен довести, що метод, обраний для заповнення розриву, відповідає можливостям компанії і заснований на її сильних сторонах. Спочатку треба знайти всі відповідні цілям внутрішні джерела розвитку компанії і використовувати їх.

За моделлю GAP - аналізу повинна бути проведена оцінка всіх варіантів, а тільки потім прийнято рішення [50].

I. Ансофф розробив методику визначення та вибору варіантів розвитку продукт / ринок за допомогою моделі GAP-аналізу, яку буде застосовано для ТОВ «Італійський Торговий Дім». Створення системи координат моделі GAP: вибір ключового показника, за яким буде розроблена система цілей. Це може бути один з показників:

- прибуток;
- валовий дохід;
- іноді обсяг продажів (у грошовому або натуральному вираженні) [50].

Для ТОВ "Італійський Торговий Дім" таким показником обрано - прибуток. Впродовж 2013-2016 рр. прибуток компанії ТОВ "Італійський Торговий Дім" зростав в середньому на 5% щорічно, та на початок 2017р. становив 1,5 млн.грн за всіма напрямками діяльності.

Напрямок продажу макаронних виробів у 2016 році приніс підприємству 600 тис. грн. прибутку, що складає понад 30% у загальній структурі.

Вибір часового проміжку розробки системи цілей - зазвичай збігається з горизонтом стратегічного планування. Ринок рекламних послуг є динамічним, а ситуація на ньому змінюється швидкими темпами, тому часовий проміжок встановлення цілей не перевищує трьох років. Отже в аналізі буде розглянуто проміжок часу 2017-2020рр.

Модель GAP для компанії ТОВ "Італійський Торговий Дім" представлено на рис. 3.3.

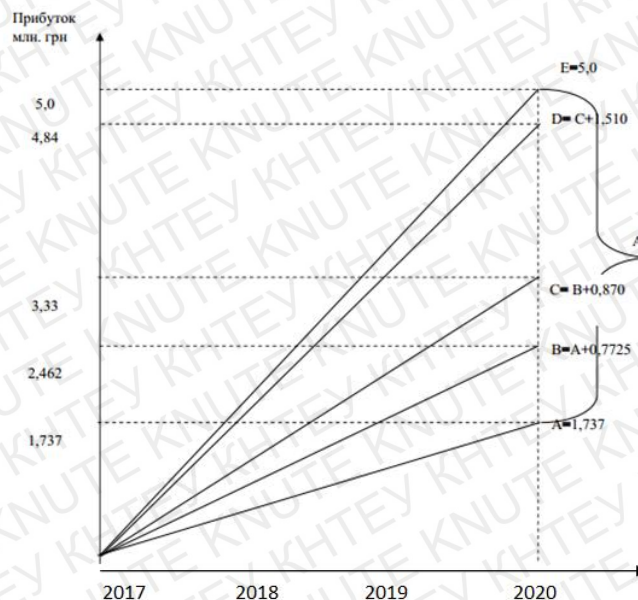


Рис. 3.3. Обґрунтування ефективності конкурентної стратегії ТОВ "Італійський Торговий Дім" методом GAP-аналізу

Джерело: [8; 50]

Виходячи з даних про динаміку прибутку компанії ТОВ «Італійський Торговий Дім» значення точки А на 2020 рік дорівнюватиме 1,737 млн. грн.

$$A_{2020}: 1,5 \text{ млн.грн} \times 1,05 + 1,575 \text{ млн.грн} \times 1,05 + 1,653 \text{ млн.грн} \times 1,05 = 1,737 \text{ млн. грн.} \quad (3.1)$$

Точка Е – це бажане значення ключового показника компанії через заданий час (5 млн. грн), який визначено в процесі опитування керівництва аграрного підприємства ТОВ «Італійський Торговий Дім».

Розбіжність значень А і Е – це розрив, який повинен бути подоланий. Визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності бізнесу і збільшення ключового показника, які наведено у таблиці 3.5 – складові конкурентної стратегії підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах.

Таким чином, значення прибутку підприємства впродовж трьох років збільшилось за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній конкурентній стратегії диференціації та вдалої ринкової позиції [50].

Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій є складовими стратегії глибокого проникнення на ринок. Нанесення на графік точки В значення ключового показника, отриманого як сума значення точки А і результату розрахункової таблиці 3.2 – приріст за рахунок підвищення продуктивності бізнесу [49]:

$$B = 1,737 \text{ млн. грн} + 725 \text{ тис. грн.} = 2,462 \text{ млн. грн.} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.2

Розрахунок внутрішніх факторів приросту прибутку під час реалізації конкурентної стратегії ТОВ "Італійський Торговий Дім" в період 2018-2020 рр.

Внутрішні фактори підвищення продуктивності	Приріст продажів, тис. грн	Зростання/зниження затрат, тис.грн	Приріст прибутку, тис.грн
Поліпшення якості продукції	+ 500	+ 375	+ 125
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	+ 150	+ 50	+ 100
Збільшення робочого навантаження на персонал	+ 200	+ 100	+ 100
Удосконалення внутрішніх комунікацій	+ 150	+ 100	+ 50
Зменшення рівня витрат за рахунок оптимізації бізнес процесу, маркетингової функції, конкурентних переваг	-	- 250	+ 350
Всього	+ 1000	+ 275	+ 725

Джерело: [8; 50]

На підставі даних статистики продажів в розрізі товарних груп і регіонів/ринків, а також прогнозів продажів розраховуються передбачувані обсяги продажів існуючих товарів на існуючих ринках.

Як було показано вище, стратегія глибокого проникнення на ринок ТОВ «Італійський Торговий Дім» передбачає використання цінових чинників, стимулювання збуту, комунікаційні заходи, участь у професійних галузевих виставках, тощо. За рахунок таких заходів у 2018-2020 рр. передбачається збільшення обсягів продажів всіх асортиментних позицій продуктового портфелю ТОВ «Італійський Торговий Дім» на 3,3 млн.грн, але через зростання витрат, приріст показника прибутку очікується у розмірі 870 тис. грн.

На сьогодні ТОВ «Італійський Торговий Дім» не планує додавати до асортименту нові види продукції, оскільки асортимент є повним. Але підприємство планує експансію на інші ринки, як всередині України, так і зовнішні. Тому ми будемо розглядати скорочення розриву лише за рахунок виведення існуючих товарів на нові ринки. Тут відбувається покриття частини стратегічного розриву [50].

Новими ринками для ТОВ «Італійський Торговий Дім» можуть стати:

- ринок інших областей України;
- ринок Республіки Білорусь;
- інші ринки (наприклад Республіки Казахстан, Республіки Молдова тощо).

Як видно з проведеного аналізу найбільший приріст прибутку у період 2018-2020 рр. можливий за рахунок росту ТОВ «Італійський Торговий Дім» та розвитку ринку збуту, отже під час реалізації заходів обраної стратегії необхідно робити акцент саме на цьому напрямку.

Використання методики GAP-аналізу при плануванні заходів з розробки конкурентної стратегії дозволить не лише правильно визначити цілі, а й виявити проблеми, які можуть бути причиною невдачі.

Таким чином, проведено розрахунок ефективності обраних заходів щодо розробки конкурентної стратегії ТОВ «Італійський Торговий Дім» за допомогою методики GAP-аналізу, на основі якої показано, які заходи є найбільш ефективними і на яких потрібно акцентувати найбільшу увагу.

Резюмуючи викладене у третьому розділі, можна відмітити, що визначену за використанням методу SPACE-аналізу стратегічну позицію компанії ТОВ «Італійський Торговий Дім» можна охарактеризувати як конкурентну. Така позиція характерна для привабливих галузей в порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором для ТОВ «Італійський Торговий Дім» в цій позиції є здатність зберегти і зміцнити фінансове становище. На основі визначеної позиції можна запропонувати наступний набір конкурентних стратегій, якими підприємство може скористатися: стратегія фірм, які займають сприятливу позицію, адже конкурентна позиція є сприятливою; стратегія диференціації; стратегія послідовника; сфокусована стратегія диференціації.

Спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який ТОВ «Італійський Торговий Дім» могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу виявлено за допомогою методики GAP-аналізу [50].

Відмічено, що зростання прибутку підприємства впродовж трьох років можна збільшити за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва, завдяки закупці більш продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому

забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо.

Для проведення економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів необхідно розрахувати та проаналізувати наступні показники:

- Показники загального ефекту проекту,
- Показники ефективності зовнішньоекономічної угоди,
- NVP (чиста поточна вартість) проекту, індекс прибутковості, дисконтований коефіцієнт рентабельності [49].

Окрім того необхідно провести аналіз ризиків пов'язаних з проектом. Для оцінки економічної ефективності експортної зовнішньоекономічної угоди розрахуємо наступні показники:

Показник ефекту зовнішньоекономічної угоди:

$$E_e = H_e - Z_e, \quad (3.3)$$

H_e – гривневі надходження від експорту (13 645, 53 млн. грн)

Z_e – повні затрати компанії на експорт (11 393,03 млн.грн)

$$E_e = 13\,645,53 - 11\,393,03 = 2\,252,5 \text{ млн.грн}$$

Отже загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди складе 2,25 млрд. гривень прибутку.

Наступний показник – *показник ефективності зовнішньоекономічної угоди*, який демонструє відношення доходу від експортної операції до витрат на неї, і таким чином показує скільки гривень доходу було згенеровано 1 гривнею витрат. Формула розрахунку:

$$\dot{E}_e = \frac{H_e}{Z_e}, \quad (3.4)$$

$$\dot{E}_e = \frac{13\,645,53}{11\,393,03} = 1,19$$

Отже визначено, що 1 гривня витрат згенерує 1,19 гривень доходу, отже угода є ефективною.

Наступним етапом стане порівняння ефективності експорту порівняно з ефективністю можливої реалізації продукції всередині країни. Формула розрахунку:

$$E_e^* = \frac{O_e}{B_e}, \quad (3.5)$$

O_e — обсяг експорту за внутрішніми цінами (9 000 млн. грн.)

B_e — виробнича собівартість експортованої продукції (8 500 млн. грн.)

$$E_e^* = \frac{9000}{8500} = 1,058$$

Маємо наступні результати:

$$\dot{E}_e = 1,19 > 1$$

$$\dot{E}_e = 1,19 > E_e^* = 1,058$$

Отже експортна угода зовнішньоекономічна угода є цілком вигідною як з точки зору чистої ефективності експортної угоди, так и в порівнянні з можливою альтернативою у вигляді реалізації продукції на внутрішньому ринку [49].

Висновки до розділу 3

Під час пошуку напрямів вдосконалення експортної діяльності компанії було сформовано потенційно успішну зовнішньоторгову угоду, визначені нові ринки з високим попитом і високою платоспроможністю.

Розрахувавши загальні показники ефективності зовнішньоекономічної угоди було отримано наступні результати:

- загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди складе 2,25 млрд. гривень прибутку;
- показник ефективності зовнішньоекономічної угоди склав 1,19;
- порівняння ефективності експорту з ефективністю можливої реалізації продукції всередині країни показало про вищу ефективність зовнішньоекономічної угоди 1,19 проти 1,058.

Підсумовуючи проведення аналізу ефективності зовнішньоекономічної угоди можна сказати, що вона за всіма показниками є ефективною.

Аналіз оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії дозволяє раціонально обґрунтувати найоптимальніші пропозиції щодо реалізації товару, уникнути можливості збитків через недостатнє аргументування економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій, обсягу реалізації продукції, її асортименту чи ціни через зміну валютних курсів.

Для уникнення негативних наслідків, компанії ТОВ «Італійський Торговий Дім» необхідно постійно слідкувати за фінансовим станом проекту, та створити ефективну систему контролю за виконанням проекту з допомогою загальногалузевої інтегральної структури управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Глобалізаційні процеси в світовій економіці обумовлюють взаємопроникнення та трансформацію форм міжнародної економічної діяльності, які доцільно класифікувати за системою критеріїв: суб'єктами діяльності, рівнями, видами зв'язків, типом відносин, комплексністю, економічною основою. Сучасними тенденціями розвитку форм міжнародної економічної діяльності є зміна структури суб'єктності; підвищення рівня узгодженості дій суб'єктів у ході реалізації національних стратегій зовнішньоекономічної діяльності; взаємопроникнення форм при посиленні ролі некомерційних. Спільною рисою виявлених тенденцій є інтенсифікація застосування методів комерційної дипломатії як нової форми міжнародної економічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це одна зі сфер її господарської діяльності, пов'язана з виходом на зовнішні ринки і функціонуванням на них.

Вихід компанії на зовнішні ринки у сучасній глобальній економіці по праву вважається ключовою умовою успішного зростання та розвитку бізнесу. Зовнішньоторговельна діяльність дозволяє компанії диверсифікувати свою діяльність, розширити географічну присутність, отримати доступ до ресурсів інших країн, комерціалізувати інновації, підвищити результативність своєї діяльності та конкурентоспроможність на внутрішньому ринку.

При прийнятті рішення про вихід зовнішній ринок фірма займається формуванням маркетингової стратегії, вигідною конкретного ринку. У цьому компанія використовує як традиційний маркетинг, а й маркетинговий мікс, вміло комбінуючи свої інструменти ще вигідного позиціонування компанії конкретному ринку. Однак, беручи до уваги весь спектр наявних стратегічних альтернатив для міжнародного розвитку компаній, хоч яку компанію вони вибрали, слід пам'ятати, що аналітичний підхід вимагає врахування різних факторів, що впливають на спосіб виходу на міжнародний ринок, серед яких

політичні та економічні ризики, невизначеність попиту, жорстка конкуренція та багато інших. Міжнародний бізнес працює у різних культурах, несхожих друг на друга, тому одні й самі формальні параметри відкриття бізнесу можуть давати різні результати у різних культурних середовищах.

Для успішної реалізації стратегії виходу на зарубіжні ринки важливо не тільки вибрати спосіб виходу на ринок певної країни та канали збуту, а й враховувати державну політику щодо міжнародного бізнесу: сприяє вона йому чи певною мірою перешкоджає. Для цього необхідно оцінити зовнішнє середовище нового ринку.

Для успішної роботи на зовнішніх ринках потрібно вдаватися до більш значних і цілеспрямованих зусиль, чіткіше дотримуватися принципів і методів оцінки, ніж на внутрішньому ринку. Для цього потрібно вдаватися до більш точних, складних та трудомістких способів вивчення зарубіжних ринків, що потребує більших витрат, ніж вивчення внутрішнього ринку. Запорукою успішної діяльності буде використання механізму аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дає достовірну інформативну та оцінну базу.

В процесі дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Італійський Торговий Дім» ми використовували методику аналізу ефективності експорту. Підсумовуючи проведення аналізу ефективності зовнішньоекономічної угоди можна сказати, що вона за всіма показниками є ефективною.

Випускна кваліфікаційна робота була присвячена темі формування маркетингової стратегії при виході на закордонний ринок малого підприємства. Відповідно до мети та завдань даного дослідження розроблено рекомендації щодо формування стратегії виходу на зовнішній ринок компаній, що працюють у сфері продажу товарів харчування оптом та роздрібною торгівлею.

Рекомендації містять:

1. Класифікацію факторів прийняття рішення про вихід підприємства на закордонний ринок за місцем їх виникнення та характером впливу на рішення;

2. Ієрархічну структуру та зміст стратегій, що розробляються підприємством, місце маркетингової стратегії визначено на різних рівнях управління в умовах виходу підприємства на закордонний ринок;
3. Рекомендації щодо послідовності прийняття рішення про вихід підприємства на закордонний ринок
4. Алгоритм формування маркетингової стратегії при виході на закордонний ринок, що може застосовуватися у діяльності підприємства;
5. Рекомендації щодо вибору ринку за допомогою методики оцінки певних критеріїв, що передбачають вирішення комплексу завдань підприємства на різних рівнях функціонування;
6. Рекомендації щодо оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства при виході на закордонний ринок.

Правильним варіантом сучасного підприємства для досягнення ефективного довгострокового функціонування і успішного розвитку є приділення підвищеної уваги здійсненню аналізу зовнішнього середовища. А для цього необхідна розробка і здійснення комплексного аналізу з врахуванням індивідуальних особливостей підприємства. SWOT-аналіз є придатним для стратегічного планування, особливо якщо він працюватиме в комплексі з іншими моделями аналізів. Він дозволяє систематизувати проблемні ситуації; краще розуміти структуру ресурсів; відстежувати загальний стан зовнішнього бізнес-середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; вибрати оптимальну дорогу розвитку і уникнути небезпек; приймати зважені рішення, що стосуються розвитку бізнесу.

Оцінний механізм середовища компанії дозволяє отримати повну інформацію, необхідну для розробки зовнішньоторговельної стратегії, проте з урахуванням розвитку зовнішньоекономічних зв'язків держав, зміною конкурентного середовища та тенденцій ринку, фактори, що оцінюються механізмом, можна розширити маркетинговим аналізом товарів заміників та доповнюючих товарів, аналізом смакових переваг споживачів досліджуваного

ринку та аналізом системи державної підтримки підприємництва зарубіжному ринку.

Проаналізувавши ТОВ «Італійський Торговий Дім», як суб'єкта ЗЕД можемо зробити висновок, що компанія здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність, прагне зайняти провідне місце в своїй країні та на міжнародному ринку продажу товарів і услуг. Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи просування товару підприємства на зовнішній ринок, розроблення та обґрунтування іншої стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" від 16.04.1991 № 959-XII : [Електронний ресурс]. – URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T095900.html (дата звернення 03.06.2021)
2. Кириченко, О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посіб. / О.А. Кириченко. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
3. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Підручник / За ред. О.А. Кириченка. – К.: Знання, 2005. - 493с.
4. Дроздова, Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : Навч. посіб. / Г.М. Дроздова. - К.: Центр навчальної літератури, 2007. - 247с.
5. Захарченко, В.И. Менеджмент во внешней экономической деятельности : Учеб.пособ. (конспект лекций) / В.И. Захарченко. - Х.: ООО "Одиссей" - 2003. - 384с.
6. Бузько, І.Р. и др. Экономический риск и управление инновационной деятельностью предприятий / И.Р. Бузько и др. - К. : ИСМО, 2006. - 135 с.
7. Бужак, А. В. Аналіз і підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А. В. Бужак. - Харків : Харківський Державний університет харчування та торгівлі, 2010 : [Електронний ресурс]. – URL : https://stud.wiki/international/2c0b65625b3bd78a4d53b88421306d37_0.html (дата звернення 15.03.2021)
8. ТОВ "ІТАЛІЙСЬКИЙ ТОРГОВИЙ ДІМ" : [Електронний ресурс]. – URL: <https://opendatabot.ua/c/30729519> (дата звернення 15.03.2021)
9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Підручник для вузів / І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В. Є. Власюк; за ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 548с.

10. Алексеенко, Т. Выход на европейский рынок — новые возможности для отечественных производителей / Т. Алексеенко : [Электронный ресурс]. — URL : <https://trademaster.ua/articles/1638> (дата звернення 12.03.2021)
11. Митягина, П.Є. Економічна стратегія виходу російських підприємств на міжнародний ринок в сучасних умовах : магістерська дисертація : [Електронний ресурс]. — URL : <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/47691/1/TPU541985.pdf> (дата звернення 12.03.2021)
12. Великий економічний словник / під ред. А.Н. Азріліяна. - М. : Інститут нової економіки, 2004. - 199 с.
13. Іванов, І. Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. для вузів / І.М. Іванов. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 297 с.
14. Покровська, В. В. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. для бакалаврату та магістратури / В. В. Покровська. - М. : Вид-во Юрайт, 2014. - 731 с.
15. Кочергіна, Т. Є. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. для вузів / Т.Є. Кочергіна. - Ростов н / Д. : Феникс, 2006. - 288 с.
16. Прокушев, Є. Ф. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. для вузів / Є. Ф. Прокушев. - М. : Дашков і Ко, 2006. - 148 с.
17. Ростовський, Ю.М., Гречков, В.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. для магістрантів / Ю.М. Ростовський, В.Ю. Гречков. - 3-е вид., перероб. та доп. - М. : Магістр, 2008. - 316 с.
18. Воронкова, О. М., Пузакова, Є. П. Зовнішньоекономічна діяльність : організація і управління : навч. посібник / О.М. Воронкова, Є.П. Пузакова. - М. : Економіст, 2005. - 96 с.
19. Тюріна, Н. М., Каравацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник / Н.М. Тюріна, Н.С. Каравацька. - К. : Центр учбової літератури, 2013. - 408 с.

20. Мних, Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємств. Підручник / Є.В. Мних. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 412 с.
21. Книжник, К.І. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в конкурентних умовах : дипломна робота : [Електронний ресурс]. – URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29011/1/Knyzhnyk_bakalavr.pdf (дата звернення 12.04.2021)
22. Єніна, Г.В. Аналіз фінансового стану торговельного підприємства / Г.В. Єніна// Соціальний і економічний розвиток АТР : проблеми, досвід, перспективи, 2017: [Електронний ресурс]. – URL : https://amgpgu.ru/upload/iblock/4c7/enina_g_v_analiz_finansovogo_sostoyaniya_torgovogo_predpriyatiya.pdf (дата звернення 12.04.2021)
23. Олійник, С.В. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного маркетингу / С.В. Олійник. – К. : Основи, 2003. - 235 с.
24. Аналіз зовнішнього середовища підприємства : курсова робота [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.bestreferat.ru/referat-115045.html> (дата звернення 12.04.2021)
25. Анализ стратегических факторов внешней среды организации : реферат : [Електронний ресурс]. – URL : <https://works.doklad.ru/view/PgEJOgeAx9g.html> (дата звернення 12.04.2021)
26. Панченко, Є. Міжнародний менеджмент : Навч.-метод. посібник для самоств. вивчення дисципліни / Є. Панченко; Київський національний економічний ун-т. — К. : КНЕУ, 2004. — 468с.
27. Яхно, Т. Міжнародний менеджмент : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /Т. Яхно; Львівська комерційна академія. — Л. : Компакт-ЛВ, 2005. — 304с.
28. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : Навчальний посібник / За ред. Л.В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005.–301 с. – (Вища освіта XXI ст.).

29. Товариство з обмеженою відповідальністю Білатех-Мп : [Електронний ресурс]. – URL : <https://5140.org/company/967539-tov-bilateh-mp> (дата звернення 15.03.2021)
30. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КРИНТА": [Електронний ресурс]. – URL : <https://edr.dominus.kiev.ua/catalog/41396412> (дата звернення 15.03.2021)
31. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки : реферат / к.е.н., доц. Коновалова О.В. - Криворізький економічний інститут ДВНЗ „Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана” : [Електронний ресурс]. – URL : http://www.rusnauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення 15.05.2021)
32. Выбор принимающей страны : реферат : [Електронний ресурс]. – URL : <https://studfile.net/preview/10074005/page:15/> (дата звернення 15.05.2021)
33. Віханський, О.С. Стратегічне управління : Підруч. / О.С. Віханський. - 2-е вид., перероб. та доп. - М.: Економіст, 2002. - 296 с.
34. Черенков, В.И. Международный маркетинг : Учеб.пособ. для ВУЗов / В.И. Черенков. - СПб. : ИВЭСЭП, 2003. - 540с.
35. Конкурентоспроможність держав на світовому ринку : стаття: [Електронний ресурс]. – URL : <https://strategplann.ru/mezhdunarodnye-otnoshenija/konkurentosposobnost-gosudarstv-na-mirovom-rynke/konkurentnyj-romb-m-portera.html> (дата звернення 15.05.2021)
36. Вибір приймаючої країни : стаття : [Електронний ресурс]. – URL : http://ni.biz.ua/3/3_20/3_206333_vibor-prinimayushchey-strani.html (дата звернення 15.05.2021)
37. Кіндрацька, Г.І. Основи стратегічного менеджменту : учбовий посібник / Г.І. Кіндрацька. – Львів : Кінапрі ЛТД, 2002.-141с.
38. Уваров, В.В. Стратегічний менеджмент : учбовий посібник / В.В. Уваров, А.А. Лаптев . — М. : Діло та Сервіс, 2008 . — 208с.

39. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок : Курсова робота : [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.bestreferat.ru/referat-133552.html> (дата звернення 15.05.2021)
40. Розробка маркетингової стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД : дипломна робота : [Електронний ресурс]. – URL : <https://www.bestreferat.ru/referat-211997.html> (дата звернення 15.05.2021)
41. Шталь. Т. В., Козуб. В. О., Нахметов. А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок / Т.В. Шталь, В.О. Козуб, А.Н. Нахметов // Бізнесінформ. - 2018. - № 1. - С. 345-351.
42. Шталь. Т. В., Писаренко. В. В., Гуржій. Н. Г., Мелушова. І. Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку : маркетингово-логістичний аспект : монографія / Т.В. Шталь, В.В. Писаренко, Н.Г. Гуржій, І.Ю. Мелушова. - Харків : Видавництво «Лідер», 2017. - 230 с.
43. Куденко. Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко.- Вид. 2-ге, без змін. –К. : КНЕУ, 2006. - 152 с.
44. Близнюк. С.В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми : Методичні і організаційні аспекти управління / С.В. Близнюк. - К.: Логос, 2006. - 150 с.
45. Чернов. С. Е. Стратегический маркетинг информационно-консультационных услуг : монография / С.Е. Чернов. - М.: ИПК Госслужбы, 2006. - 304 с.
46. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегии: учебник для вузов / Г. Ассель. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 804 с.
47. Формування маркетингової стратегії підприємства : дипломна робота : [Електронний ресурс]. – URL : <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/teoriya/vydy-marketyngovoi-strategii-pidpryemstva> (дата звернення 15.05.2021)
48. Іванов, Ю.Б., Кравченко, Ю.І., Хоменко, М.М. Вступ до бізнесу / Ю.Б. Іванов, Ю.І. Кравченко, М.М. Хоменко. - К. : Лібра, 2006. - 252 с.

49. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в конкурентних умовах : дипломна робота : [Електронний ресурс]. - URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29011/1/Knyzhnyk_bakalavr.pdf (дата звернення 15.05.2021)
50. Формування конкурентної стратегії агропромислового підприємства : дипломна робота : [Електронний ресурс]. - URL : http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4029/1/Kovalenco_Formation.pdf (дата звернення 15.05.2021)
51. SWOT-аналіз із прикладами : стаття : [Електронний ресурс]. – URL : <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (дата звернення 15.05.2021)

ДОДАТКИ

Додаток А
(довідковий)Порівняльний аналіз підходів до визначення
«зовнішньоекономічна діяльність»*

Визначення ЗЕД	Джерело	Сутність / мета	Види ЗЕД	Форми ЗЕД
Діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарювання, збудована на взаєминах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами	Закон України «Про ЗЕД»	запровадити правове регулювання всіх видів зовнішньоекономічної діяльності в Україні	експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили; наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша кооперація; підприємницька діяльність	торговий обмін, надання послуг, проведення валютних і фінансово-кредитних операцій.
зовнішньоторговельна, інвестиційна та інша діяльність, включаючи виробничу кооперацію, в області міжнародного обміну товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності, в т. ч. винятковими правами на них.	Великий економічний словник під редакцією А.Н. Азріліяна	не визначена	зовнішньоторговельна, інвестиційна, виробнича кооперація	обмін товарами, інформацією, роботами, послугами, результатами інтелектуальної діяльності, в т. ч. винятковими правами на них
область діяльності, яка полягає у виробництві товарів і послуг, призначених для реалізації в сфері міжнародного обміну через	В.Н. Бурмістров	для реалізації в сфері міжнародного обміну	Виробництво товарів і послуг	експортні та імпортні операції; обмін капіталами, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної

експортні та імпорتنі операції, а також в різних формах міжнародного обміну капіталами, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності				власності
сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій експортоорієнтованих підприємств з урахуванням обраної зовнішньоекономічної стратегії, форм і методів роботи на ринку іноземного партнера.	В.В. Покровська	робота на ринку іноземного партнера	сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних	не вказані
процес реалізації зовнішньоекономічних зв'язків шляхом співпраці, реалізації торгового обміну, ведення спільного підприємництва, надання послуг, проведення валютних і фінансово-кредитних операцій.	Є.Ф. Прокушев	реалізації зовнішньоекономічних зв'язків	спільне підприємництво	торговий обмін, надання послуг, проведення валютних і фінансово-кредитних операцій.
підприємницька діяльність в галузі міжнародного обміну товарами, роботами, послугами, інформацією, результатами інтелектуальної діяльності, в т. ч. винятковими правами на них.	Т. Є. Кочергіна	не визначена	підприємницька діяльність	обміну товарами, роботами, послугами, інформацією, результатами інтелектуальної діяльності, в т. ч. винятковими правами на них.

Діяльність суб'єктів зовнішньоекономічних відносин, яка пов'язана із здійсненням різноманітних видів даної господарської діяльності та має місце як на території України, так і за її межами	Венцель В. Т.	Не враховує інших форм здійснення ЗЕД, не позначено об'єкт правочину та належність суб'єктів	Визначає учасників ЗЕД та місце її здійснення	не вказані
--	---------------	--	---	------------

*розробка автором на основі [1; 12; 14; 15; 16]

Додаток Б

Таблиця 2.5

Перехресне оціночне поле

		Сильні сторони				Слабкі сторони			
		Великий асортимент товару	Професійний рівень роботи з клієнтом	Найбільша мережа магазинів	Велика націнка на товар	Фірмовий стиль	Відсутність внутрішньої орг.структури компанії	Відсутність стратегії компанії	Невелика заробітна плата для працівників
Загрози	Вихід на ринок нових конкурентів	3-4. Необхідно моделювати свій асортиментний ряд ще більш унікальним і сконцентрувати увагу на консультуванні		3. Велика перевага – кількість торгових точок. Необхідно сконцентрувати увагу на якості, а не кількості	2-3. Моніторинг цін конкурентів, значення цін товару під реалізацію	4-4-2-5. Повна зміна фірмового стилю. Його детальна розробка	5-5-5. Впровадження організаційної структури, розподіл обов'язків у відділах, які значно підвищують роботу компанії	5-5. Розробка стратегії компанії підвищить конкурентоспроможність підприємства.	1.1.Підвищення заробітної плати може підвищити продажі, що робить компанію більш конкурентоспроможною
	4-3-5. Необхідно відстежувати бажання клієнтів, щоб бути більш конкурентоспроможними. Велика кількість магазинів – великий плюс у боротьбі з конкурентами.								
	Посилення конкуренції між компаніями	Постійна «плинність кадрів» у торгових точках		5-5-1. Створення єдиного формату навчання для працівників ще більше підвищить рівень консультування.				1-2.Націнка на товар може підвищити дохід, завдяки чому є можливість підвищити заробітну плату та зробити рестайлінг.	5-1-3. Розробка нової мотиваційної програми та зміна фірмового стилю дасть можливість підвищити працездатність персоналу.
Можливості	Рестайлінг торгових точок та зміна фірмового стилю	1.1.Повна зміна викладки товару та нове сприйняття клієнтом.		1. Необхідно впровадити новий фірмовий стиль те щоб була можливість зробити рестайлінг в усіх магазинах.			1-3.Створення відділу маркетингу, який може створити стратегію компанії та розробити новий фірмовий стиль.		
	Розширення асортименту	5-3-3-2. Розширення категорії товару та професійне консультування дасть можливість набувати та зберігати нових клієнтів, створювати нову цільову аудиторію.						1.Повна зміна фірмового стилю та розширення категорій.	1-4-1-5-1-1. Контроль відділу закупівель та фінансовий контроль бухгалтера дає можливість розробляти стратегію впровадження нових товарів та розробити ефективну рекламу, яка підвищить дохід та дасть можливість підвищити заробітну плату.
	Просування у соціальних мережах	2-2-2-1. Впровадження інтернет-магазину дасть можливість робити покупки онлайн тим, хто не має змоги потрапити до офлайн-магазинів. Повне інтернет-просування підвищить продаж та впізнаваність.				4Можливість позиціонування свого товару під власним фірмовим знаком.			

Джерело: [28; 51]