

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 339.9

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 16 » грудня 2021 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Підвищення конкурентоспроможності
зовнішньоекономічної діяльності підприємства »**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-з01мп
ПОПІЛЬ Анастасія Юріївна _____

Науковий керівник:

в.о завідувача кафедри менеджменту підприємств,
д.е.н., проф.. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри міжнародної економіки,
д.е.н., проф. ВОЙТКО Сергій Васильович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2021 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 04 » грудня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

ПОПІЛЬ АНАСТАСІЇ ЮРІЇВНИ

1. Тема дисертації «Підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємств»,

науковий керівник дисертації Дергачова Вікторія Вікторівна, в.о. завідувача кафедри менеджменту підприємств, д.е.н., проф.,

затверджені наказом по університету від 10.11.2021 року № 3709-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 14 грудня 2021 року.

3. Об'єкт дослідження: міжнародна конкурентоспроможність підприємств.

4. Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти оцінки та управління конкурентоспроможністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність поняття конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- визначити метод оцінки конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- розглянути особливості управління конкурентоспроможністю підприємств на основі новітніх технологій ;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати діяльність ХХХ
- оцінити зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- провести аналіз конкурентоспроможності підприємства та виявити головні недоліки на ХХХ

в) проектно-рекомендаційна частина:

- розробити науково-практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження інновацій;
- розробити програму заходів впровадження новітніх технологій на ХХХ задля підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого проекту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) організаційна структура підприємства;
- 2) бізнес модель ХХХ;
- 3) показники ліквідності за 2018-2020 рр;
- 4) динаміка активів за 2018-2020 рр;
- 5) обсяг імпорту за 2018-2020 рр;
- 6) обсяг імпортованих товарів за категоріями 2020 р;
- 7) обсяг імпортованих товарів за категоріями 2019 р;
- 8) обсяг імпортованих товарів за категоріями 2018 р;
- 9) багатокутник конкуренції;
- 10) знаходження точки окупності проекту згідно зі звичайною діяльністю бренду.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Попіль А.Ю. «Аналіз інноваційної діяльності підприємств» у збірнику IV Міжнародної науково-практичної конференції "Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти";
- 2) Попіль А. Ю. «Особливості конкурентоздатності в роздрібній торгівлі» у збірнику наукових праць учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Наука, освіта та суспільство в 21 столітті: наукові ідеї та механізми реалізації».

8. Дата видачі завдання: 04 грудня 2020 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	04.12.2020 – 01.01.2021	
2.	Розгляд теоретичних основ досліджуваної тематики та надання на перевірку першого розділу	02.01.2021 – 01.04.2021	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства	02.04.2021 – 15.04.2021	
4.	Аналіз господарської діяльності підприємства та напрямів досліджуваної тематики	16.04.2021 – 30.04.2021	
5.	Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	01.05.2021 – 01.06.2021	
6.	Розроблення практичних рекомендацій для покращення господарської діяльності підприємства за напрямом дослідження	02.06.2021 – 30.08.2021	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій та надання на перевірку третього розділу роботи	01.09.2021 – 15.10.2021	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	01.11.2021 – 01.12.2021	

Студент

Анастасія ПОПІЛЬ

Науковий керівник

Вікторія ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему : «Підвищення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємств» містить 115 сторінок, 31 таблиць, 27 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 посилань.

Актуальність роботи. В умовах розвитку економіки важливим фактором є конкуренція. Держава, регіони, підприємства не можуть нормально існувати достатнього рівня конкурентоспроможності. Посилення конкурентоспроможності у більшості галузей економіки України вимагає від підприємств забезпечення стійких ринкових позицій. Питання міжнародної конкурентоспроможності є досить актуальним для підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Таким чином, тема вдосконалення організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства постійно є актуальною для науковців та практиків, що у сумі і визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

Проблема конкурентоспроможності підприємства є об'єктом аналізу та вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Основою досліджень теоретичних аспектів конкурентоспроможності виступають праці таких видатних представників світової економічної думки, як А. Сміт, Д. Рікардо, М.Портер, Й. Шумпетер, Г.М. Скудар, В. Андріанов, Р. А. Фатхутдінов, В.А. Ільїна, С. В.Мочерний та інші.

Важливі аспекти управління та остаточної та точної оцінки конкурентоспроможності підприємства не мають остаточного висвітлення. Вони потребують подальших досліджень та узагальнень.

Мета роботи полягає в аналізі діяльності обраного підприємства на розкриття теми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі новітніх технологій.

Поставлена мета дослідження обумовлена необхідністю вирішення таких **завдань** :поглибити теоретичні знання з поняття конкурентоспроможності підприємства; розглянути конкурентоспроможності підприємства з точки зору зовнішньоекономічної діяльності; дослідити методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств; надати характеристику обраному підприємству; здійснити оцінку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства; розробити практичні заходи, щодо підвищення рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У магістерській дисертації було використано такі методи дослідження як: порівняння, якісний, матричний, індексний,

економіко-математичний методи. Також були використані методи систематизації та узагальнення, економіко-статистичний, графічний, експертного аналізу та інші методи.

Елементи наукової новизни. Визначено особливості управління конкурентоспроможністю підприємств з використанням інноваційних технологій та розроблено ряд рекомендацій, щодо ведення активної інноваційної політики задля підвищення рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Узагальнено та доповнено методологію оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Практична значущість. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на фоні впровадження новітніх технологій. Дана робота може допомогти підприємства оцінити свій рівень інновацій на підприємстві та зрозуміти практичний ефект від впровадження новітніх технологій на виробництві. Результати проведеного дослідження дозволять підприємству ефективно вести свою зовнішньоекономічну діяльність та зміцнювати своє положення як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Публікації: Тези: «Аналіз інноваційної діяльності підприємств» у збірнику IV Міжнародної науково-практичної конференції "Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти"; тези «Особливості конкурентоздатності в роздрібній торгівлі» у Збірнику наукових праць учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Наука, освіта та суспільство в 21 столітті: наукові ідеї та механізми реалізації».

Ключові слова. Конкурентоспроможність, зовнішньоекономічна діяльність, оцінка конкурентоспроможності, новітні технології, інновації, імпортна діяльність.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic: "Increasing the competitiveness of foreign economic activity of enterprises" contains 115 pages, 31 tables, 27 figures. The list of links includes 35 links.

Relevance of the work. In terms of economic development, competition is an important factor. The state, regions, enterprises cannot normally have a sufficient level of competitiveness. Strengthening competitiveness in most sectors of Ukraine's economy requires companies to ensure stable market positions. The issue of international competitiveness is quite relevant for enterprises engaged in foreign economic activity. Thus, the topic of improving the organization and management of foreign economic activity of the enterprise is constantly relevant for scientists and practitioners, which in total determines the relevance of the chosen area of research.

The problem of enterprise competitiveness is the object of analysis and study of a wide range of both foreign and domestic scientists. The basis of research on the theoretical aspects of competitiveness are the works of such prominent representatives of world economic thought as A. Smith, D. Ricardo, M. Porter, J. Schumpeter, G.M. Skudar, V. Andrianov, RA Fatkhutdinov, VA Ilyina, SV Mocherny and others.

Important aspects of management and final and accurate assessment of the competitiveness of the enterprise do not have final coverage. They need further research and generalizations.

The purpose of the work is to analyze the activities of the selected company to reveal the theme of managing the international competitiveness of the company based on the latest technologies.

The purpose of the study is due to the need to solve the following **tasks**: to deepen the theoretical knowledge of the concept of enterprise competitiveness; consider the competitiveness of the enterprise in terms of foreign economic activity; to study methods of assessing the international competitiveness of enterprises; provide a description of the selected company; to assess the foreign economic activity of the enterprise and assess the level of competitiveness of the enterprise; to develop practical measures to increase the level of competitiveness of foreign economic activity of the enterprise; calculate the economic effect of the proposed measures.

The object of study - the process of forming the competitiveness of foreign economic activity of the enterprise

The subject of research - theoretical and practical aspects of analysis and evaluation of the level of competitiveness of foreign economic activity of the enterprise.

Research methods. In the master's dissertation such research methods were used as: comparison, qualitative, matrix, index, economic-mathematical methods. Methods of systematization and generalization, economic-statistical, graphic, expert analysis and other methods were also used.

Elements of scientific novelty. The peculiarities of enterprise competitiveness management with the use of innovative technologies are determined and a number of recommendations are developed on conducting an active innovation policy to increase the level of competitiveness of foreign economic activity of enterprises. The methodology for assessing the competitiveness of enterprises has been generalized and supplemented.

Practical significance. The results of the research presented in the dissertation for the master's degree allow us to draw conclusions about the increase in the level of competitiveness against the background of the introduction of new technologies. This work can help companies assess their level of innovation in the enterprise and understand the practical effect of the introduction of new technologies in production. The results of the study will allow the company to effectively conduct its foreign economic activity and strengthen its position in both domestic and international markets.

Publications: Abstracts: "Analysis of innovative activities of enterprises" in the collection of the IV International scientific-practical conference "Conceptual ways of science and education"; thesis "Peculiarities of competitiveness in retail trade" in the Collection of scientific works of participants of the International scientific-practical conference "Science, education and society in the 21st century: scientific ideas and implementation mechanisms".

Keywords. Competitiveness, foreign economic activity, competitiveness assessment, latest technologies, innovations, import activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	13
1.2. Науково-методичні підходи до оцінювання зовнішньо-економічної діяльності підприємства.....	24
1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі новітніх технологій	34
Висновки до 1 розділу	41
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	43
2.1. Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища підприємства	43
2.2. Аналіз міжнародного ринку та зовнішньоекономічної діяльності підприємства	59
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	68
Висновки до розділу 2	80
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	83
3.1 Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі новітніх технологій.....	83
3.2. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства ХХХ....	88
3.3 Економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства	97
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116

ВСТУП

Актуальність роботи. В умовах розвитку економіки важливим фактором є конкуренція. Держава, регіони, підприємства не можуть нормально існувати достатнього рівня конкурентоспроможності. Посилення конкурентоспроможності у більшості галузей економіки України вимагає від підприємств забезпечення стійких ринкових позицій. Питання міжнародної конкурентоспроможності є досить актуальним для підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. Таким чином, тема вдосконалення організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства постійно є актуальною для науковців та практиків, що у сумі і визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

Проблема конкурентоспроможності підприємства є об'єктом аналізу та вивчення широкого кола як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Основою досліджень теоретичних аспектів конкурентоспроможності виступають праці таких видатних представників світової економічної думки, як А. Сміт, Д. Рікардо, М.Портер, Й. Шумпетер, Г.М. Скудар, В. Андріанов, Р. А. Фатхутдінов, В.А. Ільїна, С. В.Мочерний та інші.

Важливі аспекти управління та остаточної та точної оцінки конкурентоспроможності підприємства не мають остаточної висвітлення. Вони потребують подальших досліджень та узагальнень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського» відповідно до планів досліджень кафедри менеджменту

Мета роботи полягає в аналізі діяльності обраного підприємства на розкриття теми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі новітніх технологій.

Поставлена мета дослідження обумовлена необхідністю вирішення таких завдань :

- поглибити теоретичні знання з поняття конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути конкурентоспроможності підприємства з точки зору зовнішньоекономічної діяльності
- дослідити методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств
- надати характеристику обраному підприємству;
- здійснити оцінку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити практичні заходи, щодо підвищення рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розрахувати економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес формування конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти аналізу та оцінювання рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У магістерській дисертації було використано такі методи дослідження як: порівняння, якісний, матричний, індексний, економіко-математичний методи. Також були використані методи систематизації та узагальнення, економіко-статистичний, графічний, експертного аналізу та інші методи.

Елементи наукової новизни

- Визначено особливості управління конкурентоспроможністю підприємств з використанням інноваційних технологій та розроблено ряд рекомендацій, щодо ведення активної інноваційної політики задля підвищення рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

- Узагальнено та доповнено методологію оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Практична значущість. Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків щодо підвищення рівня конкурентоспроможності на фоні впровадження новітніх технологій. Дана робота може допомогти підприємства оцінити свій рівень інновацій на підприємстві та зрозуміти практичний ефект від впровадження новітніх технологій на виробництві. Результати проведеного дослідження дозволять підприємству ефективно вести свою зовнішньоекономічну діяльність та зміцнювати своє положення як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

Апробація результатів роботи. За результати роботи було опубліковано тези: «Аналіз інноваційної діяльності підприємств» у збірнику IV Міжнародної науково-практичної конференції "Концептуальні шляхи розвитку науки та освіти"; тези «Особливості конкурентоздатності в роздрібній торгівлі» у Збірнику наукових праць учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Наука, освіта та суспільство в 21 столітті: наукові ідеї та механізми реалізації».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ

ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором міжнародних економічних відносин, яка сприяє боротьбі підприємств на світових ринках з посилення міжнародної конкурентоспроможності. Тож розвиток окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є основним фактором для розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни. Провідне місце займають виробничі підприємства. Саме ці підприємства можна вважати за рушійну силу оновлення виробництва та збільшення рівня конкурентоспроможності країни, а відтак і здійснення безперервного економічного зростання. Таким чином, тема вдосконалення організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства постійно є актуальною для науковців та практиків, що у сумі і визначає актуальність обраного напрямку дослідження.

Законодавство України наприклад визначає поняття конкуренція, як: змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [1].

Не існує точних даних відносно того, хто і коли першим запровадив термін „конкуренція”. Але основоположником поняття «конкуренції» вважають шотландського економіста Адама Сміта. У своїй праці «Дослідження про природу й причину багатство народів» (1776) він визначив, що конкуренція, як суперництво того, хто підвищує ціни, при скороченні пропозиції, та знижує ціни, при надлишку пропозиції. Він також

визначив умови ефективної конкуренції враховуючи велику кількість продавців, вичерпної інформації про ринок, неможливість кожного продавця істотно впливати на ціну товару [2]. Якщо ж Сміт обґрунтував поняття вільної конкуренції, то Д. Рікардо удосконалив вчення А. Сміта та створив теоретичну модель досконалої конкуренції. Д. Рікардо розглядав конкуренцію як конкурентну боротьбу. Він побудував модель досконалої конкуренції та показав як буде функціонувати така система в довгостроковій перспективі. Головною умовою для моделі є те, що ціни складаються лише під дією попиту та пропозиції в результаті конкурентної боротьби.

Представники неокласичної політекономії створили більш адекватні реальній дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії.

Й. Шумпетер наприклад вважав, що досконала конкуренція для суспільства – це стимул для мінімізації витрат та максимального наближення оплати праці до її граничної продуктивності. Тобто, він вважав, що ефективна конкуренція можлива лише тоді, коли відбувається постійне оновлення та нововведення всіх рівнів організації підприємства [3].

Запропонована М. Портером базова конкурентна стратегія «лідирування за витратами» адекватно відображає сутність тодішньої доктрини: конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги до зниження собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижчі від цін конкурентів [4].

Розвиток конкуренції як економічної категорії, її глибоке дослідження, дозволило ввести в економічний обіг ряд понять, які є похідними від нього, та дозволяють більш точно характеризувати явища та процеси, що відбуваються в конкурентному середовищі. Серед таких термінів значною мірою вирізняється поняття конкурентоспроможність, яке стало важливою самостійною економічною категорією.

Дослідники виділяють багато визначень, конкурентоспроможності.

Трактування поняття «конкурентспроможність» різними авторами

Автор	Тлумачення поняття
Г.М. Скудар	Конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни [5].
В. Андріанов	Здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам [6].
Р. А. Фатхутдінов	Здатність фірми випускати конкурентно здатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами [7, с.187].
В.А. Ільїна	Конкурентоспроможність підприємства включає сукупність внутрішніх факторів, обумовлених рівнем використання його науково-технічного, виробничого, кадрового потенціалу, потенціалу маркетингових служб, а також зовнішніх соціально-економічних і організаційних факторів [8].
С. В.Мочерний	Конкурентоспроможність – це здатність працювати прибутково, використовуючи всі наявні фактори виробництва і виробляти продукцію за певними параметрами кращу, ніж продукція конкурентів [9].

Джерело: складено автором

Виходячи з вище сказаного можна зробити такі висновки, що при трактуванні поняття конкурентоспроможності підприємства більшість авторів приділяють всю увагу наявності конкурентних переваг, але при цьому є розбіжності щодо трактування їх переліку та пріоритетності. Також окремі автори тісно пов'язують між собою поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції», хоча це не правильно, тому що конкурентоспроможність продукції лише один із факторів конкурентоспроможності підприємства.

Опрацювавши декілька визначень, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність у загальному визначенні — це наявність в суб'єкта певних властивостей, які дають можливість розвиватись на інноваційній основі та бути на високих позиціях у конкурентній боротьбі. Якщо суб'єкт немає таких властивостей, то він не спроможний вступити у конкурентну боротьбу на відповідному ринку. Основним фактором високої конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках є їх замученість інновацій до бізнесу. Тобто усі конкурентоспроможні суб'єкти дотримуються інноваційного типу поведінки. Важливою ознакою

конкурентоспроможності підприємства є також здатність оперативно реагувати на зміни у світовому попиті та структурі виробництва. Для цього необхідно, щоб у країні існував сприятливий інвестиційно-інноваційний клімат.

Конкурентоздатність можна класифікувати за трьома рівнями факторів: мікро, мезо і макро. На макрорівні виділяють фактори, які залежать від діяльності компанії. До факторів мезорівня відносять умови, які може контролювати держава. Що стосується макрорівня, то до них відносяться зовнішні глобальні фактори. В таблиці 1.2 представлено фактори, які відносяться до кожного з рівнів.

Таблиця 1.2

Фактори конкурентоспроможності компанії

Рівень	Фактори конкурентоздатності
Мікро	Якість продукції, рівень цін, поширення продукції основних виробників, технологія виробництва, популярність бренду, дизайн пакування, рівень і гнучкість обслуговування, швидкість і своєчасність виконання замовлення, орієнтованість на споживача, управління персоналом, продуктивність праці, тощо.
Мезо	Недосконалість державного механізму, рівень освіти і кваліфікації населення, рівень розвитку інфраструктури, розвиток технологій, наявність і ступінь впливу природних монополій на економічний розвиток, особливості геополітичного положення країни.
Макро	Глобалізація, вплив діяльності ТНК, міжнародна спеціалізація і поділ праці, науково-технічний прогрес, географічне положення, кліматичні умови.

Джерело: складено автором

Зосередимо свою увагу на мікрорівні, так як саме він породжує інші рівні і є так званім їхнім початком. На мікрорівні об'єктом забезпечення конкурентоспроможності являється сама виробнича система підприємства і продукція, що нею виробляється.

Мезорівень характеризує формування конкурентоспроможності на різних галузях.

Макрорівень характеризується соціально-політичним кліматом у країні і ресурсним потенціалом, що визначає інвестиційну привабливість

держави. На цьому рівні об'єктом конкурентоспроможності являється не товар, а умови суспільного виробництва.

Конкурентне середовище на першому рівні визначається такими параметрами: кількість конкурентів на ринку, їх ринкова частка і потенціал конкурентів, продуктові межі товарного ринку та географічні межі ринку.

Чинники, що підвищують рівень конкурентного середовища на мікроекономічному рівні, є: сприятлива кон'юнктура ринку, низькі бар'єри вступу на ринок, зростання кількості суб'єктів господарювання. З іншого боку чинники, що погіршують конкурентне середовище, належать: монополізація ринку окремими суб'єктами, високий ступінь ризику підприємницької діяльності, загроза банкрутства, непрофесіоналізм менеджерів, низький ринковий потенціал.

Система формування мезорівня конкурентного середовища характеризується такими основними загрозами:

- загроза появи нових суб'єктів на ринку (складність вступу в галузь, наявність бар'єрів);
- ринкова влада покупців (купівельна спроможність споживачів);
- загроза появи продуктів або послуг аналогів
- ринкова влада постачальників (наявність постачальників, наскільки сильна влада постачальників диктувати свої умови);
- конкуренція серед існуючих підприємств усередині галузі (наявність прагнення підприємств модернізувати та покращити свою продукцію, щоб підвищити конкурентоспроможні переваги).

Структура та динаміка конкурентного середовища на останньому рівні характеризується: попередньою економічною системою; передумовами розвитку того чи іншого ринку на конкретній території; цілями і реалізацією конкурентної політики держави; відкритістю економіки; руйнуванням адміністративних обмежень міжрегіональної міграції товарів; формуванням ефективного власника в процесі приватизації.

Вплив на конкурентоспроможність підприємства визначають низку факторів. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні й внутрішні.



Рис. 1.1. Зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств

Під зовнішніми факторами розуміють економічні природні та суспільні умови, кількість конкурентів, технологічні умови та інших зовнішніх умов і чинників, що діють в глобальному оточенні і здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства (рис 1.1).

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства, визначення яких допоможе правильно організувати роботу підприємства та допоможе прогнозувати можливості та загрози, розробити план дій в непередбачених ситуаціях, розробити заходи, які допоможуть перетворити загрози на можливості для підприємства (рис 1.2). Отже, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Більш узагальнюючу картину впливу факторів на конкурентоспроможність підприємства можна побачити на рис 1. 3. [10].

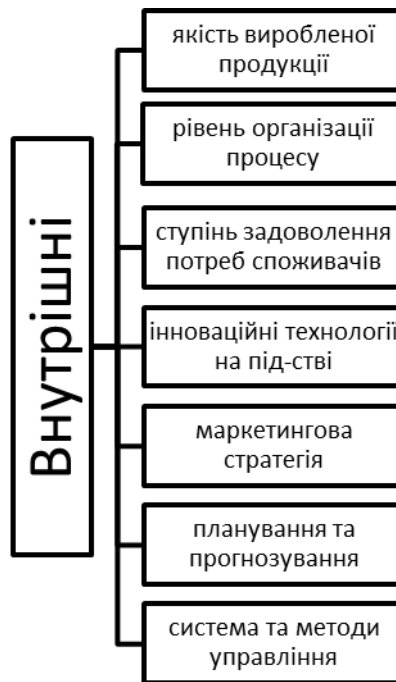


Рис. 1.2. Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств



Рис. 1.3 Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства.

Сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем ризиковості та нестабільністю розвитку, така ситуація вимагає від управлінців усіх рівнів істотно нових підходів до управління, аналізу та

оцінки діяльності підприємства та як наслідок, до пошуку джерел інформації, збору та обробки інформації необхідної для аналізу. При цьому, вітчизняні підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність знаходяться під впливом цих процесів. Тому, під час виходу на нові міжнародні ринки повинні враховувати рівень конкуренції та її характер.

Розглянемо зовнішньоекономічну діяльність як критерій конкурентоспроможності. Згідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» під такою діяльністю розуміється діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, яка побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [11]. Отже, згідно із законом, до різновидів зовнішньоекономічної діяльності відносять: імпорт та експорт товарів, робочої сили, капіталів, надання послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності; наукова, науково-технічна, наукововиробнича, виробнича, навчальна та інша діяльність з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі; кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності; спільна підприємницька діяльність; організація та здійснення діяльності в галузі проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій, симпозіумів, семінарів та інших подібних заходів; діяльність, що побудована на формах зустрічної торгівлі; операції щодо придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку тощо [12].

Разом з цим у визначенні В. Ю. Горчакова знаходимо трактування поняття ЗЕД з погляду управління великої компанії. Згідно з дослідженнями ЗЕД великої компанії повинна розглядатися як система, що складається з чотирьох підсистем («Введення продукції на міжнародний ринок», «Збільшення збуту нової продукції», «Збереження конкурентної переваги», «Зниження обсягу продажів»), які виділено згідно з етапами життєвого циклу виробів. Обумовлено це тим, що великі компанії в умовах конкуренції на

зовнішньому ринку, як правило, ведуть бізнес за декількома профільними виробами, які знаходяться на різних етапах життєвого циклу. У зв'язку з цим ЗЕД великої компанії є диференційованою згідно з етапами життєвого циклу виробів [13]. Трактування поняття зовнішньоекономічної діяльності наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Трактування поняття «зовнішньоекономічна діяльність» різними авторами

Автор	Тлумачення поняття
І. В. Багірова	Діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка базується на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами [14]
Господарський кодекс України	Господарська діяльність, яка в процесі її здійснення потребує перетинання митного кордону України майном та (або) робочою силою [15].
Сучасний економічний словник	ЗЕД дається з погляду однієї зі сфер економічної діяльності держави, підприємства, фірми, яка тісно взаємозв'язана із зовнішньою торгівлею, експортом, імпортом, іноземними кредитами та інвестиціями, здійсненням з іншими країнами спільних проектів [16].
В. М. Бурмістров та К. В. Холодов	ЗЕД - це область діяльності, яка полягає у виробництві товарів та послуг, що призначені для реалізації у сфері міжнародного обміну завдяки проведенню експортних та імпортних операцій, а також у різних формах міжнародного обміну капіталом, трудовими ресурсами та об'єктами інтелектуальної власності [17].

Джерело: складено автором

Отже, можна відмітити, що сучасне визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності підприємства охоплює велике спектр об'єктів та може бути розбите на сегменти з використанням ряду критеріїв та ознак.

При дослідженні питання зовнішньоекономічної діяльності досить часто з'являлись такі поняття як міжнародна торгівля, зовнішня торгівля та міжнародний бізнес. Міжнародна торгівля це обмін товарами та послугами між країнами через імпорт та експорт.

Щодо аналізу поняття зовнішньоекономічної діяльності на фоні конкурентоспроможності можна проаналізувати визначення Машталір Я. П. Зовнішньоекономічна діяльність – це сукупність зовнішньоекономічних

операцій у сфері господарської діяльності, які здійснює підприємство з метою отримання прибутку через створення та реалізацію конкурентних переваг внаслідок виходу на світовий ринок [18]. Дане визначення тісно пов'язане з конкурентними перевагами, які мають підприємства, виходячи на міжнародний ринок зі своєю продукцією.

Дотримуючись всіх ринкових умов, які характерні для регіонального та національного рівнів конкурентоспроможності, підприємство досягає максимального рівня конкурентоспроможності – це національного. Але якщо, підприємство окрім цього ще займається наприклад імпортною чи експортною діяльністю, то це означає, що підприємство дотримується умов, що є характерними для міжнародного ринку, що дозволяє йому бути конкурентоспроможним на рівні міжнародному.

Тож, для підприємств, що здійснюють ЗЕД, пріоритетним напрямом є торгівля товарами, послугами з підприємствами інших держав, тобто здійснення експорту та імпорту. Через здійснення ЗЕД, підприємства досягають збільшення конкурентних переваг та свого рівня конкурентоспроможності на вітчизняних ринках та світових ринках, зокрема.

Якщо підприємство є прибутковий не тільки на вітчизняному ринку, а й на міжнародному, тоді можна вважати підприємство конкурентоспроможним. Отже, зовнішньоекономічна діяльність є критерієм конкурентоспроможності підприємства. Чим більше компанія займається зовнішньоекономічною діяльністю, чим більше експортує чи імпортує товарів за кордон, отримуючи з цього прибуток, тим більше коштів може інвестувати в розвиток технологій, підвищення якості продукції чи послуг, тим самим збільшувати свою конкурентоспроможність. Головною метою суб'єктів ЗЕД на національному рівні є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Для досягнення підприємством конкурентоспроможного рівня на світовому рівні, всі види ресурсів, як грошові, матеріальні, трудові, технологічні повинні використовуватися найбільш ефективно.

Тобто враховуючи все вище сказане можна підвести підсумок, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти товар чи послугу, який може задовольнити потреби споживачів, як на вітчизняному так і на міжнародному ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства виконує певні функції, через які має забезпечуватись належний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Функція підтримки розвитку – покликана підвищувати якість товарів чи послуг підприємства, технологічний розвиток підприємства та використання досвіду міжнародних компаній у своїй діяльності. Таким чином дана функція дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства.

Функція безпеки – здійснення зовнішньоекономічної діяльності наражає підприємство на ризики щодо виходу компанії на нові ринки та ведення ефективної зовнішньоекономічної діяльності. Звідси виникає необхідність фінансової стабільності та покращенню фінансового розвитку підприємства. Спроможність протистояти ризикам, щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності також покращує конкурентоспроможність компанії.

Моніторингова функція – відстеження ринкових тенденцій, контроль поточного стану різних сфер. Швидке реагування на зміни в зовнішньоекономічній діяльності та швидке реагування на них підвищують конкурентоспроможність підприємства через швидкість реагування управлінського персоналу компанії.

Конкурентна функція – через здійснення зовнішньоекономічної діяльності збільшується його конкурентоспроможність.

Тобто всі функції зовнішньоекономічної діяльності забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства, це доказує те що зовнішньоекономічна діяльність є одним із критерієм підвищення конкурентоспроможності підприємства та тісно з цим пов'язана.

При цьому, постійний аналіз ефективності та конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності дасть змогу отримати інформаційне та аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень, щодо подальшої стратегії ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства на міжнародних ринках. Для аналізу необхідно знати певний набір інструментів, джерел інформації, способів отримання та обробки інформації.

1.2. Науково-методичні підходи до оцінювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності на ринку як вітчизняному, так і міжнародному виступає її оцінка. В процесі оцінки конкурентоспроможності можуть виявитись як слабкі, так і сильні сторони підприємства, потенційні загрози чи можливості, що у підсумку дозволяє проводити активну та ефективну діяльність. Але оскільки немає однозначного визначення конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності, так і немає єдиної методики її оцінки.

На сьогоднішній час перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби посилити конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Це процес виявлення сильних і слабких місць підприємства, дає можливість максимального удосконалення діяльності та виявлення прихованих потенційних можливостей підприємства. Тому оцінка конкуренції є обов'язковою потребою для кожного підприємства, тому необхідно знати її методологію.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне та багато затратне завдання, яке зводиться до виділення і оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформулювати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);
- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо [19].

Важливою рисою конкурентоспроможності є її складний характер, що потрібно враховувати під час побудови системи оцінювання. Конкурентоспроможність систематизує різні аспекти діяльності підприємства, тому її оцінювання зводиться до рішення багатокритеріальної задачі, яка характеризується певною кількістю та структурою критеріїв [20].

Одні вчені притримуються структурного підходу при оцінці міжнародної конкурентоспроможності, інші функціонального. В основі структурного підходу лежить аналіз позиції підприємства на ринку з урахування рівня монополії в галузі, наявності складних вхідних бар'єрів для нових підприємств, ступеня диференціації продукції, можливості технологічних нововведень та економії на масштабах виробництва. Функціональний підхід полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару. Перевагою такого підходу є оцінка таких показників, які дають змогу більш об'єктивно оцінити сфери діяльності підприємства, наприклад такі показники як продуктивність праці, фондоддача, показники ліквідності, платоспроможності підприємства,

рентабельності продукції тощо. Також вони дозволяють визначити його місце на галузевому ринку. Однак цей підхід не дає змогу визначити такі показники, як імідж та потенціал підприємства.

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання.

Підсумувавши наведену інформацію наукових досліджень на цю тему можна систематизувати методи оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Найбільш доцільні методи, щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Методи оцінки конкурентоспроможності
За способом оцінки	Якісні (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи, SPACE-аналіз)
	Кількісні (деференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів);
За формою представлення результату	Матричні (Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, матриця конкурентних переваг М.Портера)
	Графічні (Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, карта стратегічних груп, метод конкурентних стратегій Ж.-Ж. Ламбена)
	Індексні (Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції)
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні (конкурентоспроможність продукції, матричні методи)
	Комплексні (Індексні, інтегральні методи, метод балів)
За можливістю прийняття стратегічних рішень	Тактичні (Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка).

Продовження таблиці 1.4

	Стратегічні (Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо)
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції (Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера)
	Методи, що характеризують рівень менеджменту (Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг)
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність (Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану)

Джерело: складено на основі [на основі 21, 22, 23]

Якісні методи оцінювання переважно пов'язані з експертними оцінками. Вони несуть відносно суб'єктивний характер, їм властива гнучкість та оцінка реальних фактів. Вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів збільшення конкурентних переваг на ринку.

Розглянемо метод аналізу «LOTS». Він став результатом розробки комплексної системи аналізу бізнесу. Метод розроблений у 1980 р. і отримав назву LOTS. Метод базується на тому положенні, що компанія прагне пристосувати свої дії до вимог покупців. Метод включає детальний послідовний аналіз та оцінку проблем бізнесу на різних рівнях та різного ступеня складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту всередині підприємства.

Метод реалізується у дев'ять етапів за такими напрямками аналізу та розробки конкурентної стратегії: існуюче становище; стратегії; довгострокові цілі; короткострокові цілі; методи та об'єкти аналізу; кадровий потенціал; план розвитку; організація управління; звітність.

Обґрунтування вибору найдоцільнішого методу аналізу досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства має покладатися на фахівця, добре підготовленого у сфері наукового знання.

В даний час для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства використовуються наступні методи.

1. Матричні методи.

Матричні методи являють собою використання матриць — таблиць впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз матриць, що побудовані за принципом системи координат. Сутність методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації, здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку. Хибним в цих методах може бути обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів.

До них відносяться: матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, матриця конкурентних переваг М.Портера.

Матриця General Electric (GE) / McKinsey - це метод портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. Модель GE / McKinsey є матрицею, що складається з 9 квадрантів для порівняльного аналізу стратегічних напрямків бізнесу компанії. Головною особливістю моделі МакКінсі є: використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі та облік трендів розвитку галузі. Щоб побудувати матрицю використовуються два показники: привабливість галузі (по вертикалі на шкалі координат); конкурентна позиція підприємства (по горизонталі). Кожна з осей ділиться на три відрізки (низький, середній, високий). В такому випадку будується матриця з 9 квадрантів. По діагоналі розташовується середній рівень, зверху –лідери, внизу – аутсайдери.

Далі використовують 5 ключових послідовних етапів для правильної побудови матриці:

- вибір критеріїв для вимірювання привабливості сегментів та оцінки рівня конкурентоспроможності компанії у кожному сегменті;
- визначення ваги кожного критерію привабливості та конкурентоспроможності;
- оцінка кожного сегмента за обраними критеріями привабливості та конкурентоспроможності;
- визначення потенціалу кожного сегмента на основі споживчих та ринкових трендів;
- вибір цільових сегментів та розподіл ресурсів компанії.

Після того, як матриця General Electric (GE) / McKinsey побудована, результатом оцінки є визначення місця у матриці для кожного напрямку бізнесу компанії. Також рекомендується ще раз оцінити довгостроковий потенціал сегментів, оцінити ризики, які можуть вплинути на прибутковість компанії у кожному сегменті.

Модель 5 сил конкуренції дозволяє проаналізувати рівень конкуренції в конкретній галузі та тиск різних факторів на підприємство. Цей метод дає змогу оцінити підприємство з точки зору 5 факторів, таких як постачальники, покупці, перешкоди для входу/виходу з галузі, товари замітники, конкуренти. Модель сил конкуренції допомагає скласти стратегію розвитку компанії. Наприклад, об'єднатись з конкурентами, впровадження нової унікальної пропозиції, підвищення рівня сервісу і тд. Метод підходить для аналізу будь-якої компанії, збудь-якої галузі. Також до цієї моделі можна додати зовнішні чинники, які тиснуть на підприємство, державне регулювання, розвиток технологій, макроекономіка і тд.

2. Методи, засновані на дослідженні оцінки конкурентоспроможності.

Використання даних методів має на увазі аналіз залежності від діяльності підприємства та оцінки якості компанії. Цей метод полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства вища в тому випадку, коли вища конкурентоспроможність товару чи послуги. В основі більшості методів лежить знаходження співвідношення ціна - якість. Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного і параметричного індексів конкурентоспроможності.

3. Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції.

Основний сенс методу - оцінка конкурентоспроможності підприємства в балах за спеціальною шкалою. Найбільш розповсюдженим методом являється метод заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з ним, рахується, що найкраще підприємство, таке, де працюють злагоджено всі підрозділи. Тому проводиться оцінка кожного з підрозділів. У першій групі об'єднані показники, які характеризують активність управління виробничим процесом. У другій групі об'єднані показники, що відображають незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації. До третьої групи належать показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутовою діяльністю. До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності продукції (КТ) та його ціна.

Оцінка відбувається в три етапи. Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та переведення в бали.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами. Кожен показник має свій коефіцієнт, що визначає його ступінь важливості.

$$KKO = 0,15EO + 0,29\Phi + 0,23EЗ + 0,33КТ \quad (1.1),$$

де ККО – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EO – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФП – значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$EO = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4P_{п} + 0,1Пп \quad (1.2),$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф – відносний показник фондівдачі;

P_п – відносний показник рентабельності товару;

Пп – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi П = 0,29K_a + 0,2K_{п} + 0,36K_{л} + 0,15K_o \quad (1.3),$$

де K_a – відносний показник автономії організації;

K_п – відносний показник платоспроможності організації;

K_л – відносний показник ліквідності організації;

K_o – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$EЗ = 0,37P_{п} + 0,29K_з + 0,2IK_{м} + 0,14K_{п} \quad (1.4),$$

де P_п – відносний показник рентабельності продаж;

K_з – відносний показник затовареності готовою продукцією;

Км – відносний показник загрузки виробничих потужностей;

Кр – відносний показник ефективності реклами.

4. Комплексні методи.

Використовується, якщо при характеристиці якості товару застосовуються сукупні параметри, які описують певну властивість товару.] Вони включають: по-перше, критерій, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача; по-друге, критерій ефективності виробництва.

Графічні методи полягають у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є наочність та простота сприйняття результатів так як вони інтерпретовані в графічні об'єкти. Це дозволяє зробити відповідні розрахунки та логічні висновки. Однак графічний метод не може враховувати різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого показника конкурентоспроможності, також аналіз великої кількості характеристик може погіршити його наочність.

Багатокутник конкуренції - це метод, який допомагає оцінити власний товар поруч з конкурентами за різними факторами. Допомагає виділити недоліки та переваги, знайти слабкі сторони на які треба звернути увагу. Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, збутова діяльність, ціна, якість, доставка, сервіс, витрати і тд. Для початку потрібно вибрати критерії оцінки, їх повинно бути не багато, краще вибрати, ті які показують збільшення прибутку. Далі обираються найближчі конкуренти, які мають таку ж цільову аудиторію, задовольняють аналогічні потреби, мають однаковий рівень об'ємів та доходів. Далі відбувається збір інформації про компанію та конкурентів, опитування незалежних експертів, колег, пошук у річних звітах компаній і тд. Далі виставляються бали за кожен з критеріїв, в основному по 10-ти бальній шкалі та зводяться в таблицю та будується багатокутник конкуренції. (рис). В результаті для кожної компанії будується свій багатокутник. І одразу наочно видно, на які фактори слід звернути увагу.

Оцінка є досить умовною та суб'єктивною, не дозволяє враховувати недобросовісну конкуренцію, не визначає узагальнений показник конкуренції, а тільки по певним факторам.

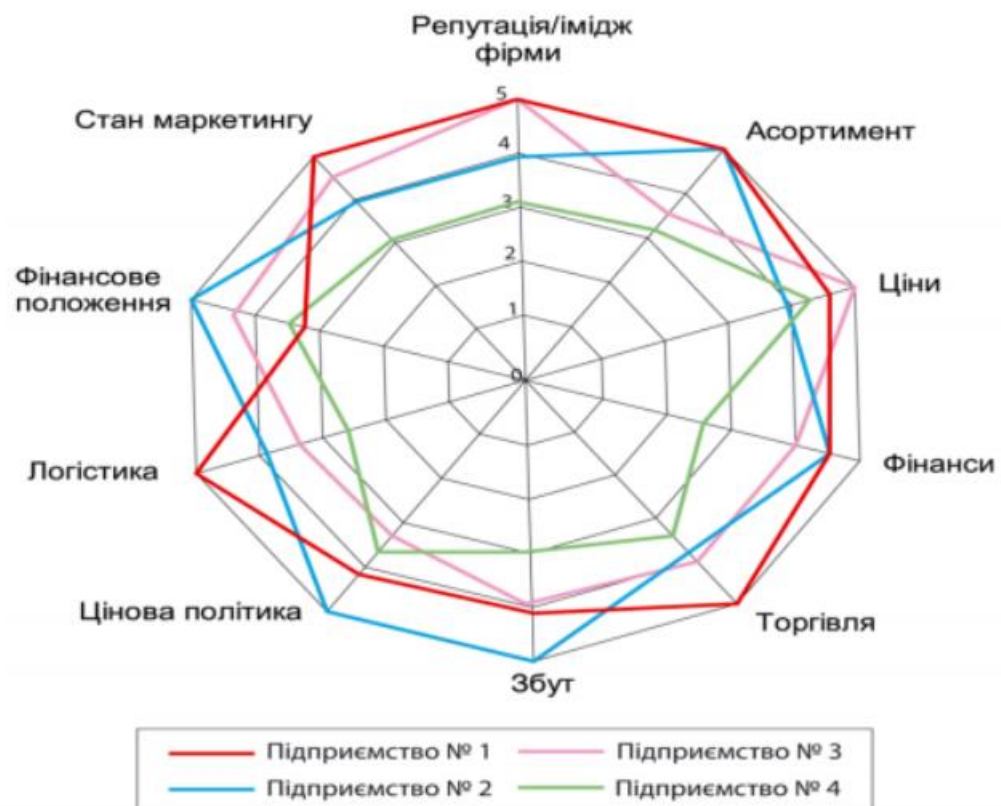


Рис. 1. 4 Багатокутник конкуренції

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Найбільш розповсюдженим методом являється метод заснований на теорії ефективної конкуренції [24].

Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації — виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи полягають в узагальнюючому підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів діяльності підприємства.

Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення стосуються короткострокового періоду.

На сьогоднішній день перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби посилити конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Це процес виявлення сильних і слабких місць підприємства, дає можливість максимального удосконалення діяльності та виявлення прихованих потенційних можливостей підприємства. Тому оцінка конкуренції є обов'язковою потребою для кожного підприємства, тому необхідно знати її методологію.

Підсумовуючи все вище сказане, для оцінки конкурентоспроможності підприємства на вітчизняних чи міжнародних ринках вивчено та виділено безліч способів та методів, які працюють як самостійно так і в комплексі. Для подальшого прийняття рішень, щодо роботи підприємства, виходу на нові ринку, з новою продукцією є можливість обрати найбільше ефективний, який допоможе правильно зробити вибір. Питання оцінки міжнародної конкурентоспроможності залишається незавершеним, так як вчені задаються питанням універсального показника і набору чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивізму під час її оцінки.

1.3. Особливості управління конкурентоспроможністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі новітніх технологій

Новітні технології на сучасному етапі розвитку будь-якої країни займають важливе місце. Інновації здійснюють великий вплив на вітчизняну економіку, впливають на зовнішньоекономічну діяльність країни та

стимулюють конкурентоспроможність підприємств через впровадження новітніх технологій. Інновації дозволяють покращити збутову діяльність, створити більш якісну продукцію, організувати управління використання ресурсів та здійснити організацію підприємства більш ефективнішою, ніж вона була до початку впровадження новітніх технологій.

До таких змін можна віднести: використання нових технологічних процесів, нової техніки, впровадження нових технологій в роботу підприємства, використання нової сировини, тощо. Наприклад, використання мережі інтернет задля просування підприємства як в рекламному так і збутовому плані, використання інтернету речей, технології Big Data та інше.

Існує велика кількість чинників, що значно впливають на інноваційний потенціал підприємства і збільшують або навпаки зменшують чутливість підприємств до інновацій. Можна виділити такі, як структуру менеджменту, професійного складу, промислово-виробничого персоналу, взаємодії з відповідним соціально-економічним оточенням. Значення цих показників може відобразитись на конкурентоспроможності підприємства в подальшому.

У світовій економіці саме від категорії «конкурентоспроможність» залежать місце і роль країни у сучасному світі. Конкурентоспроможність країни визначається як її здатність в умовах вільної конкуренції створювати товари та послуги, котрі відповідають вимогам світового ринку, а їх реалізація підвищує рівень добробуту держави і громадян [25].

Рівень конкурентоспроможності визначає рівень привабливості інвестицій до країни, тим самим дає змогу розвиватись підприємствам в межах країни так і для виведення своєї продукції на зовнішні ринки.

За рейтингом глобальної конкурентоспроможності 2020 року The IMD World Competitiveness Yearbook Україна займає 55 місце. Дослідження проводиться за 4 різними сферами: стан економіки, ефективність уряду, бізнес середовище, стан інфраструктури. Кожен з показників має однакову вагу та включає різних факторів за якими проводиться аналіз. В 2019 році

Україна займала 54 місце і залишається найменш конкурентоздатною в регіоні Західної та Східної Європи. За цифровим рейтингом Україна займає 58 місце і є повним аутсайдером в даному рейтингу. До слабких місць відносять існування пірацтва, високі інвестиційні ризики, а також рівень кібербезпеки. До сильних сторін відносять відносно легко почати бізнес, швидкість Інтернету, використання Big Data та якість навчання. За Глобальним індексом інновацій [26] у 2021 році Україна посіла 49 місце. Таким чином, порівняно з 2017 роком наша країна опустилась на 4 позицій і тепер випереджає Монтенегро, Філіпіни, Чилі, Білорусь і ще 83 країни світу.

Інноваційні зміни допомагають не лише забезпечити економічний розвиток, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства, галузі, регіону чи країни. Так як конкурентоспроможність підприємства тісно пов'язана з інноваційними введеннями, що забезпечує ефективність використання великої кількості процесів на підприємстві потрібно виділяти на це достатню кількість коштів. Використання новітніх технологій допомагає розширити ринки збуту, створює умови довгострокової стабільності. Конкурентоспроможність народжується і розвивається у внутрішньому середовищі підприємства, а далі з правильною її оцінкою, активною інноваційною діяльністю та стратегічним плануванням розвивається у зовнішньому середовищі тоді коли підприємство є активним учасником зовнішньоекономічної діяльності. Відповідальність за рівень конкурентоспроможності підприємства повністю несе держава. Вона визначає визначення змісту та важелів економічної політики, дотримання зобов'язань перед світовими організаціями та країнами-партнерами. А також у застосуванні коригувальних механізмів, які можуть згладити негативні чинники внутрішнього та зовнішнього походження і не допустити спад соціально-економічних параметрів розвитку країни.

Саме низький рівень інноваційної активності і відсутність орієнтиру на якісну продукцію призводить до того, що промислові підприємства мають низький рівень рентабельності, конкурентоспроможності.

Державна служба статистики веде підрахунок даних, які зв'язані з інноваційною діяльністю. Наприклад, витрати на виконання науково-дослідних розробок в Україні було витрачено 17254,6 млн грн. в 2019 році, та в 2020 році ця сума зменшилась до 17022,4 млн грн.

Ще один аналітичний звіт, який робить державна служба статистики – це загальний обсяг витрат за напрямами інноваційної діяльності підприємств за 2018-2020 рр. (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

**Загальний обсяг витрат за напрямами інноваційної діяльності
промислових підприємств**

	Частка к-ті інноваційно активних п-тв у загальній к-ті промислових п-ств, %	Витрати на інновації, млн.грн	У тому числі/							
			наукові дослідження і розробки (НДР)/	у тому числі/				інші витрати на інновації (за виключенням НДР)/)		
				НДР, виконані власними силами/		НДР, виконані іншими підприємствами/				
				млн.грн/	у %	млн.грн/	у %			млн.грн/
2018	16,4	12180,1	3208,8	26,3	2706,2	22,2	502,6	4,1	8971,3	73,7
2019	15,8	14220,9	2918,9	20,5	2449,9	17,2	469,0	3,3	11302,0	79,5
2020	16,8	14406,9	3486,3	24,2	2650,4	18,4	835,9	5,8	10920,6	75,8

Джерело: на основі даних Держслужби статистики [27]

Частка інноваційно активних підприємств в Україні становить 16,8 % в 2020 рр., що є досить малим відсотком. Хоча порівнюючи з попереднім роком, цей відсоток має тенденцію до зростання. Витрати на інновації також збільшуються. Більша частка витрат використовується на інновації, але не на науково-дослідні розробки. Наприклад, в 2019 році цей відсоток становить максимальну кількість витрат, порівнюючи з іншими роками. В 2020 році збільшилась тенденція до витрат на наукові дослідження (24,2%). Це може бути пов'язано з тим, що підприємства знаходячись в так званій економічній

кризі після пандемії, розуміють, що інновації приведуть їх до швидшого вирішення проблем та подальшої ефективної роботи.

В період 2016-2018 рр кількість інноваційно активних підприємства налічує 8173 одиниці, а в період 2018-2020 рр – 2281 одиниць. Число значно відрізняється від попереднього. Це досить поганий показник для країни в цілому, так як зменшується конкурентоздатність підприємства, так як інновації є однією з основних переваг на ринку серед підприємств. До основної причини можна віднести знову ж таки пандемію, закриття більшості підприємств, зменшення бюджету підприємств, необхідність виділяти кошти на заробітну плату в моменти простою та інше. Тим самим неможливість вести активну інноваційну діяльність. Проаналізуємо джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

Джерела фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств

	Витрати на інновації, млн.грн/	У тому числі за рахунок/							
		власних коштів підприємств/		коштів державного бюджету/		коштів інвесторів-нерезидентів/		коштів інших джерел/	
		млн.грн/	у %	млн.грн/	у %	млн.грн/	у % /	млн.грн/	у %
2018	12180,1	10742,0	88,2	639,1	5,2	107,0	0,9	692,0	5,7
2019	14220,9	12474,9	87,7	556,5	3,9	42,5	0,3	1147,0	8,1
2020	14406,7	12297,7	85,4	279,5	1,9	125,3	0,9	1704,2	11,8

Джерело: на основі даних Держслужби статистики [27]

Витрати на інновації мають характер до збільшення, тобто підприємства мають стратегічні плани щодо покращення рівня інноваційної забезпеченості та курс на підвищення конкурентоспроможності як на вітчизняному ринку так і на міжнародному. З таблиці бачимо, що частка власних коштів виділених на фінансування інноваційної діяльності найбільша і знаходиться в межах 85-88% залежно від року. Кошти державного бюджету також виділяються на інновації, але в набагато

меншому об'ємі. Дивлячись на таблицю бачимо, що в 2018 році державою було виділено 5.2% загальних витрат на інновації, а вже в 2020 році це було в 2 рази менше. Тобто бачимо, що політика держави щодо фінансування інноваційних технологій нестабільна, та в разі економічної нестабільності в країні розраховувати на фінансування держави не варто. Також з таблиці видно, що кошти інвесторів нерезидентів мають динаміку до збільшення, що позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємств. Отже потрібно залучати інвесторів з інших країн, які будуть згодні профінансувати розвиток інноваційних технологій на підприємстві. Це дасть змогу стати більше активними в зовнішньоекономічній діяльності, розширити свої можливості на зовнішньому ринку.

Проаналізуємо витрати на інновації за видами діяльності (рис. 1.5).

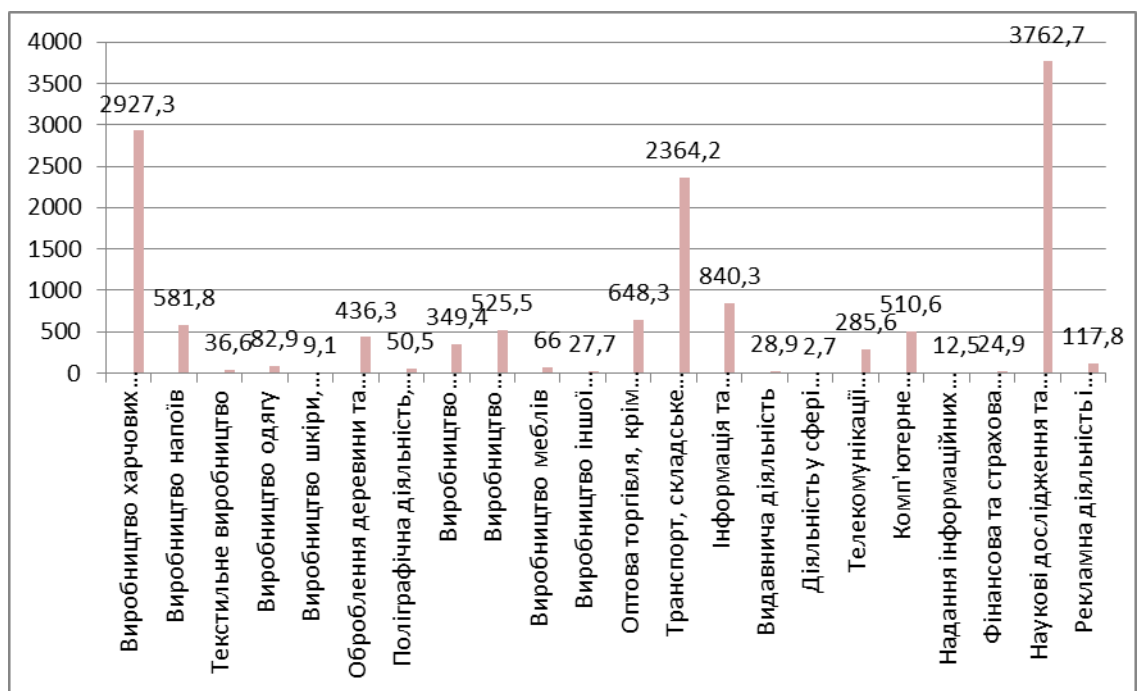


Рис. 1.5 Витрати на інновації за видами діяльності

Промисловість займає перше місце по витратам на інноваційну діяльність - 15431,9 млн грн. Далі як видно з діаграми наукові дослідження та розробки мають також велику частку витрат. Виробництво одягу та текстильне виробництво не витрачають багато коштів на покращення своєї роботи та ідусконалення інноваційних технологій, хоча мають дуже великі перспективи. Виробництво харчових продуктів та напоїв також мають

достатньо велику статтю витрат на інновації та покращення якості продукції за рахунок новітніх технологій, саме через це велика кількість харчових продуктів експортується в інші країни. Всі інші сфери також вкладають кошти в розвиток інноваційних технологій, але не в великій кількості.

Багато підприємств мають безперервний характер інноваційної діяльності та які зуміли втриматись в період пандемії. Проте є і ті підприємства, які мають недостатній рівень впровадження інновацій на підприємстві. Така проблема може заключатись в інших моментах: брак власних коштів, ризики інновацій, відсутність можливостей з боку держави.

Управління конкурентоспроможністю підприємств з боку новітніх технологій може заключатись в наступному:

1. перерозподіл фінансових ресурсів зі споживання в інвестування та розвиток інноваційних технологій, становлення впровадження інвестицій як передову стратегію на підприємстві.
2. розвиток інноваційної інфраструктури, методичне забезпечення, розширення зв'язків вітчизняних науковців і винахідників з іноземними підприємствами;
3. об'єднання сил освітніх, наукових досліджень та сфери бізнесу для отримання нових новітніх технологій, які будуть ефективно працювати на даному підприємстві;
4. здійснення різних заходів щодо залучення іноземних інвесторів щодо фінансування розвитку новітніх технологій на підприємстві.

Для правильної та ефективної організації діяльності підприємства, щодо інноваційної стратегії потрібно аналізувати фінансовий стан підприємства. Після чого буде виявлену яку кількість резервів можна буде виділити на впровадження новітніх технологій. Слід також звернути увагу на чинники, що мають вплив на загальний результат ефективності впровадження новітніх технологій і підвищення рівня конкурентоспроможності. До таких можна віднести наявність творчих ідей,

відповідальність найманого персоналу за прийняття відповідних рішень, ефективна система оцінки та відбору інновацій, досконале управління та ефективний контроль за проектами.

Розвиток інновацій дозволить багатьом підприємствам виконувати більш ефективно свою роботу, за рахунок чого підвищить рівень конкурентоспроможності. Саме тому, щоб вести ефективну діяльність підприємства, підтримувати рівень показників на високому рівні, підприємствам слід постійно здійснювати аналіз найбільш значущих чинників і показників за оцінкою конкурентоспроможності та встановлювати взаємозалежні фактори між ступенем інноваційної діяльності підприємств й рівнем конкурентоспроможності. Це дозволить зменшити кількість виникнення потенційних ризиків для підприємств.

Реалізація даних пропозицій допоможе створити реальні можливості для розвитку інновацій на підприємстві, тим самим збільшити свій рівень конкурентоспроможності.

Висновки до 1 розділу

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором міжнародних економічних відносин, яка сприяє боротьбі підприємств на світових ринках з посилення міжнародної конкурентоспроможності. Тож розвиток окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є основним фактором для розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни.

В даному розділі було здійснено аналіз поняття конкуренції, конкурентоспроможності, зовнішньоекономічної діяльності та поняття зовнішньоекономічної діяльності на фоні конкурентоспроможності. Після дослідження певних джерел було зроблено висновок, що трактувати міжнародну конкурентоспроможність можна як здатність підприємства виробляти товар чи послугу, який може задовольнити потреби споживачів, як на вітчизняному так і на міжнародному ринках. Отже, зовнішньоекономічна

діяльність є критерієм конкурентоспроможності підприємства. Чим більше компанія займається зовнішньоекономічною діяльністю, чим більше експортує чи імпортує товарів за кордон, отримуючи з цього прибуток, тим більше коштів може інвестувати в розвиток технологій, підвищення якості продукції чи послуг, тим самим збільшувати свою конкурентоспроможність.

Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності на ринку як вітчизняному, так і міжнародному виступає її оцінка. В процесі оцінки конкурентоспроможності можуть виявитись як слабкі, так і сильні сторони підприємства, потенційні загрози чи можливості, що у підсумку дозволяє проводити активну та ефективну діяльність.

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства використовуються такі методи як матричний метод, методи, засновані на дослідженні оцінки конкурентоспроможності, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції та комплексні методи. Всі вони в свою чергу мають різні форми оцінки конкурентоспроможності.

В третьому підрозділі було проаналізовано особливості управління конкурентоспроможністю зовнішньоекономічної діяльності на основі новітніх технологій. Інновації здійснюють великий вплив на вітчизняну економіку, впливають на зовнішньоекономічну діяльність країни та стимулюють конкурентоспроможність підприємств через впровадження новітніх технологій. В підрозділі розглянуті особливості управління підприємствами для активної інноваційної політики та запропоновано певні рекомендації, які допоможуть через використання новітніх технологій вийти на новий рівень конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз внутрішнього середовища підприємства

Компанія XXX була заснована в 1998 році як новий бренд іспанської групи XXX. В Україні компанія була заареєстрована 12 листопада 2007 р.

XXX є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим в Україні. Компанію створено згідно з законодавством України, її офіс зареєстровано за адресою: Україна, 01023, м. Київ, Спортивна площа, 1а. Компанія є дочірнім підприємством у 100% власності компанії INDITEX S.A. («Материнська компанія»), володіння яким реалізується через проміжні компанії Групи. Амансіо Ортега Гаона є засновником і кінцевим бенефіціаром компанії INDITEX S.A.

На разі підприємство знаходиться у стані припинення, так як планується з'єднання всіх дочірніх компаній в одну. Внесення рішення засновників (учасників) юридичної особи або уповноваженого ними органу щодо припинення юридичної особи в результаті її реорганізації. Форма власності – недержавна власність.

Статут Компанії було зареєстровано 12 листопада 2007 року, він складає 39 577 248.56 грн.

На даний момент відкрито 16 магазинів по всій Україні та планується відкриття нових у столиці та на заході країни.

Для того щоб в магазинах завжди були представлені моделі, що відображають найсучасніші тренди, XXX використовує гнучку бізнес-модель, яка дозволяє легко адаптуватися до будь-яких сезонних змін і реагувати на них, в найкоротші терміни, поставляючи в магазин нові товари.

Цільова аудиторія компанії - це молоді люди, які люблять пригоди, відмінно розбираються в нових трендах, люблять музику, активно користуються соціальними мережами і новими технологіями.

Основна ціль компанії XXX - демократизувати ринок модного одягу. За основу місії компанії взято те, що мода - доля не тільки привілейованого класу, а, навпаки, тому вони пропонують доступний модний одяг для вулиці. Велика кількість дизайнерів кожного дня відслідковують нові модні покази, презентації, street style з неділь мод і адаптують його під відповідний ринок, щоб весь асортимент мав попит.

Основний вид діяльності: роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах, виготовлення пакувань з переробленого матеріалу

Інші: оптова торгівля текстильними товарами, оптова торгівля одягом і взуттям, роздрібна торгівля килимами, килимовими виробами, покриттям для стін і підлоги в спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах.

Основною діяльністю Компанії є виготовлення пакувань з переробленого матеріалу, імпорт текстильних товарів та продаж предметів одягу та взуття торгової марки XXX на території України.

Унікальність бренду полягає не тільки в самій продукції, але і в оформленні кожного фірмового магазину, де безпосередньо і здійснюється продаж молодіжного одягу. Отже, фірмові бутіки і магазини від «XXX» відрізняються від аналогічних їм торгових точок унікальним стилем і порівняно невеликою площею приміщення з високою місткістю товарів.

Компанія XXX, повідомила, що її чистий прибуток впав на 70% в 2020 році до 1,1 млрд EUR (близько \$ 1,31 млрд) після року глобальних карантинних обмежень і зниження купівельного попиту, викликаного

пандемією коронавірусу. За словами компанії, темпи падіння виявилися більш різкими, ніж очікувалося.

Чистий прибуток в четвертому кварталі впав на 53% до 435 млн EUR (близько \$ 520 млн) у порівнянні з обсягом продажів в 6,3 млрд EUR (близько \$ 7,53 млрд), оскільки в деяких країнах Європи поновилися обмеження на покупки в період Різдва. За даними Inditex, станом на 8 березня близько 15% її магазинів по всьому світу все ще були закриті [31].

За словами Inditex, яка управляє 6829 магазинами по всьому світу, загальний обсяг продажів в 2020 році знизився на 28% в порівнянні з минулим роком і склав 20,4 млрд EUR (близько \$ 24,39 млрд).

Під час пандемії стався безпрецедентний ріст онлайн-продажів - на 77%, що допомогло частково компенсувати негативні наслідки пандемії. На той момент в Україні ще не було запущено онлайн продажів в бренді XXX, так як це було заплановано на подальший період. Але у зв'язку з обмеженнями введеними у країні прийшлося активізувати запуск онлайн магазину XXX.

Оскільки ситуація швидко розвивається, COVID-19 може істотно вплинути на діяльність багатьох компаній у різних секторах економіки, включно, але не обмежуючись, порушенням операційної діяльності у результаті призупинення або закриття виробництва, порушенням ланцюгів постачань, карантинном персоналу, зниженням попиту та труднощами з отриманням фінансування. Окрім того, Компанія може зіштовхнутися з іще більшим впливом COVID-19 у результаті його негативного впливу на глобальну економіку та основні фінансові ринки. Істотність впливу COVID-19 на операційну діяльність Компанії великою мірою залежить від тривалості та поширення впливу вірусу на світову та українську економіку.

Організаційна структура - лінійно-функціональна. Є центральний офіс в Іспанії, який займається головними задачами підприємства. Центральний офіс в Ла-Корунья складається з трьох величезних скляних залів - по одному на кожний підрозділ, в яких бік об бік працюють дизайнери, маркетологи,

адміністратори, зайняті плануванням і доставкою. Ділові відносини тут носять, як правило, неформальний характер. Ніхто не заважає дизайнеру обмінятися набросками з колегою, що сидить в сусідньому залі, маркетологи знаходяться на зв'язку з директорами магазинів або виступають в ролі експертів, оцінюючи нові моделі і фасони. У різних кінцях залів встановлені великі круглі столи, за якими можна провести спонтанну нараду, обмінятися думками, визначити ціну нового продукту або домовитися про постачання сировини. Запуском будь-якої новинки займаються імпровізовані багатофункціональні команди, які самостійно приймають всі рішення, пов'язані з виробництвом і продажем, і можуть організувати весь процес протягом декількох годин.

Також є центральний офіс в Україні, які вирішують більш локальні питання. Це один спільний офіс де знаходиться генеральний директор, регіональні команди всіх брендів, юристи, бухгалтери, відповідальні особи за онлайн продажі, тренери з касових операцій, технічна підтримка, логісти і тд. Локальна команда бренду XXX в Україні складається з трьох осіб. Вони відповідають більше за комерційну складову та персонал всіх магазинів. Це комерційний директор, візуальний мерчендайзер та HR. На даний період по Україні існує 16 магазинів. В кожному магазині є директор магазину, заступник директора, менеджер жіночого відділу та менеджер чоловічого відділу, візуальний мерчендайзер, касир та продавці-консультанти.

Кожен виконує свої функціональні обов'язки в магазині, які допомагають забезпечувати постійні продаж. Відбувається постійний зв'язок магазину та регіональної команди з будь-яких питань, таких як кількість товару в магазині, якість продукції, яка приходить, комерційні рішення, аналіз продуктивності, використаних годин персоналу на роботу. продавці консультанти мінімально мають відпрацьовувати 20 годин на тиждень. Працівники, які займають вищі посади мають повний робочий день з фіксованою кількістю годин на тиждень (40 годин). Заробітня плата нараховується за кількість відпрацьованих годин та відсоток від продажів

магазину. На вижчі посади нараховується ще додатково премія за функціональні обов'язки.

В магазині головним керуючим органом є директор магазину, йому підкоряються заступник директора, менеджер жіночого відділу та менеджер чоловічого відділу. В свою чергу візуальний мерчендайзер підпорядковується та узгоджує свої дії з директором, заступником директора та співпрацює з менеджером жіночого відділу. Менеджер чоловічого відділу відповідного підпорядковується директору та заступнику директора. Ці працівники в свою чергу можуть управляти іншими кадрами нижчого рівня (продавці-консультанти, касири) (рис. 2.1.).

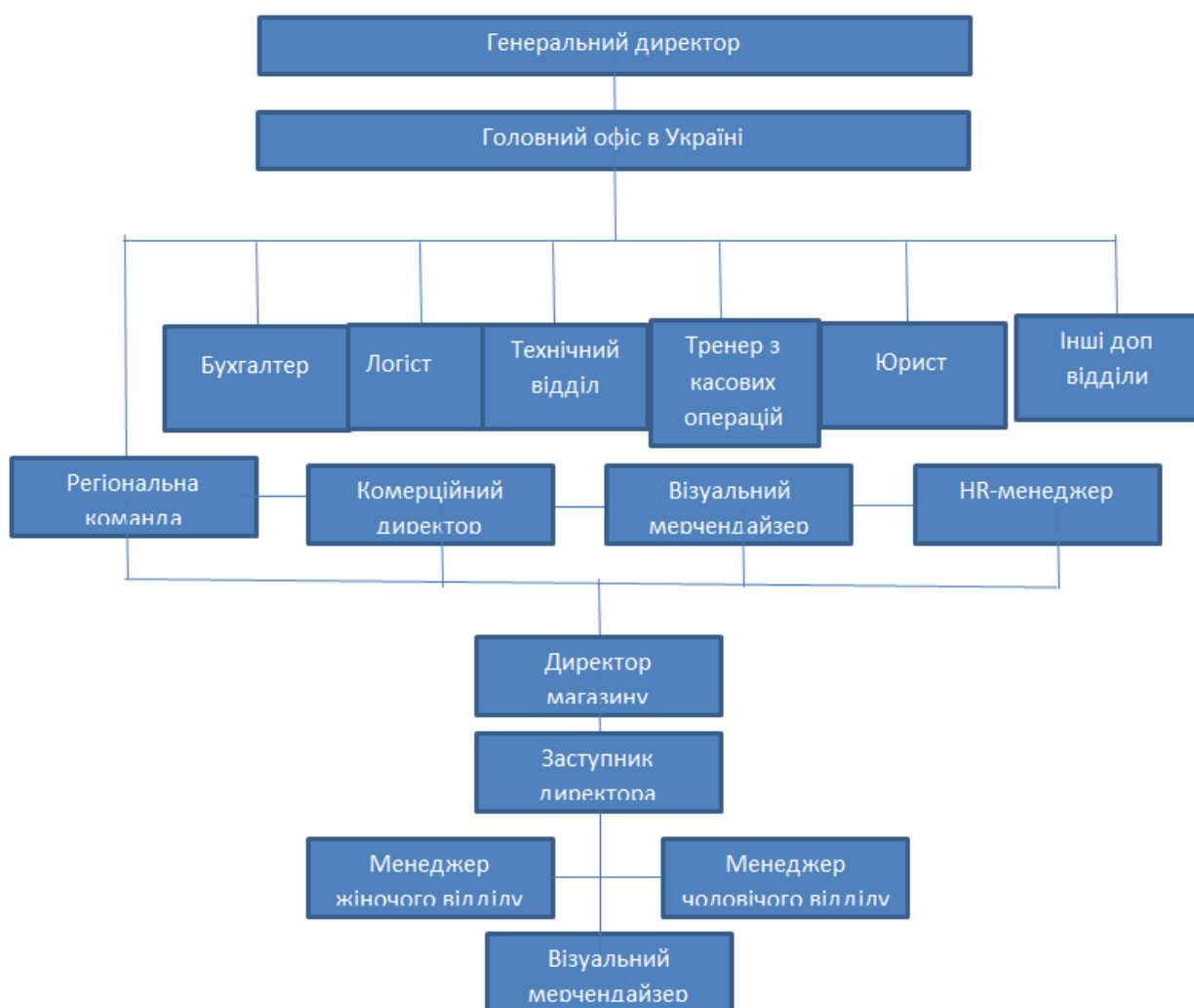


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

XXX працює за принципом fast-fashion, та за відповідною бізнес моделлю. Засновником вважається Амансіо Ортега, засновник компанії XXX.

Він зміг задовольнити споживачів одягом з подіумів, але за доступною ціною. Здійснюється шляхом копіювання трендів і тенденцій, використання прийнятної якості та за доступною ціною. Скоротив час виробництва товару та доставки до покупця до 15 днів та налагодив постачання новинок в магазини два рази на тиждень.

Особливості бізнес моделі:

- швидкість виготовлення та постачання продукту швидше за конкурентів. Створення такого продукту, який покупець хоче бачити в цю хвилину на очах. Першокласний імідж магазинів, зовнішній вигляд, торгові точки в найвигідніших місцях дозволяє компанії досягти високих результатів.

- орієнтація на клієнта – градація товарів на різні моделі, фасони, кольори. Компанія приділяє велику увагу аналізу цільової аудиторії, що вона носить, що популярно на ринку, слідує за лідерами думок, блогерів. Покупець завжди знаходиться в центрі уваги: в період створення нових моделей та інших процесів.

- контроль виробничої мережі. Майже 60% продукту створюється в Іспанії, Португалії та Марокко. Також користуються послугами інших компаній (491 постачальник в Європі, 759 – в Азії, 135 – в Африці, 160 – в інших країнах світу). Більш складні партії одягу шиють на власних фабриках, щоб була можливість керувати виробництвом продукту, а більш простіші віддають на аутсорсинг (40%) іншим компаніям, відносини з ними визначаються кодексом ділової поведінки.

- швидка логістика. Логістичний центр в Артейхо знаходиться майже на однаковій відстані від 14 великих фабрик. Ця модель використовується також в інших 10 розподільних центрах компанії. Це дозволяє швидко доставляти товари до логістичних центрів і далі до магазинів.

- зворотній зв'язок, всі менеджери магазинів, відповідальні особи та регіональні команди щодня спілкуються між собою електронними засобами, що значно спрощує управління брендами.

A realistic oil painting of the Earth, showing the Americas and parts of Europe and Africa. The globe is resting on a grey surface, casting a soft shadow. The colors are muted and earthy, with a focus on texture and light.

The diagram illustrates the fashion distribution process in Russia, set against a map of the country. On the left, two models are shown: one in a bright yellow and blue outfit, and another in a black dress. Arrows point from these models to a vertical bracket labeled 'Офис' (Office). To the left of the 'Офис' bracket are four horizontal arrows labeled 'Показы мод' (Fashion shows), 'Менеджеры' (Managers), 'Party', and 'Покупатели' (Buyers). Above the 'Офис' bracket, an arrow points to a small map of Russia with the text '4 день' (4th day). Below the 'Офис' bracket, an arrow points to a sewing machine with the text 'дни' (days). To the right of the sewing machine, an arrow points to a target symbol with the text '2-4 недели' (2-4 weeks). Below the target symbol, an arrow points to a map of Russia with the text 'дистрибуция' (distribution). The target symbol is a series of concentric circles in green, yellow, and red. The map of Russia is divided into regions, with some regions highlighted in green and others in red.

З метою аналізу фінансових результатів діяльності підприємства побудуємо таблицю 2.1

Динаміка фінансових показників за три роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	абсолютне		темп приросту, %	
				2019- 2018	2020- 2019	2019- 2018	2020- 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	675,420	793,391	629,388	117,971	-164,003	14,869	-26,058

Продовження таблиці 2.1.

Собівартість реалізованої продукції	(375,047)	(403,428)	(290,047)	-28,381	113,381	7,035	-39,091
Валовий прибуток	300,373	389,963	339,291	89,59	-50,672	22,974	-14,935
Інші операційні доходи	-	-	8,480	-	8,48	-	-
Адміністративні витрати	(11,170)	(12,749)	(12,297)	-1,579	0,452	12,385	-3,676
Витрати на збут	(159,757)	(167,668)	(158,612)	-7,911	9,056	4,718	-5,710
Інші операційні витрати	(1,134)	(2,923)	(4,358)	-1,789	-1,435	61,204	32,928
Фінансовий результат від операційної діяльності	127,258	208,451	172,504	81,193	-35,947	38,951	-20,838
Фінансові доходи	2,806	3,072	2,024	0,266	-1,048	8,659	-51,779
Фінансові витрати	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	-	(2,785)	(0,192)	-2,785	2,593	-	1350,521
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	130,064	208,738	176,079	78,674	-32,659	14,869	-26,058
Чистий фінансовий результат	106,714	171,197	143,911	64,483	-27,286	7,035	-39,091

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані цієї таблиці, зазначимо, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства зріс у 2019 на 117,971 тис.грн. , але в 2020 році зменшився на 164,003 тис. грн. Основна причина цього це закриття всіх магазинів на декілька місяців через спалах Covid-19.

Величина валового прибутку підприємства зросла у 2019 рр. на 89,59 тис. грн., але знову ж таки відбулось зменшення показника у 2020 році на 50,672 тис. грн. . Фінансовий результат від операційної діяльності має досить різкий підйом у 2019 році на 35,947 %, але знову мав від’ємне значення у 2020 рр., що свідчить про погіршення діяльності підприємства. У результаті підприємство отримало чистий прибуток у 2019 рр на 7 % більше ніж у 2018 рр, але в 2020 рр отримало збиток відносно 2019 рр на 39,091%, що негативно вплинуло на діяльність підприємства, але все ж залишилось прибутковим не дивлячись ситуацію, яка скалалась з пандемією.

Проаналізуємо витрати на реалізацію за три роки ХХХ.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат на ралізацію прдукції ХХХ

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019	2019-2018	2020-2019
Матеріальні затрати	8,420	7,719	8,884	-0,701	1,165	-60,1717	-1,93613
Витрати на оплату праці	34,376	35,326	29,752	0,95	-5,574	-17,0434	32,70471
Відрахування на соціальні заходи	5,658	7,759	6,782	2,101	-0,977	-215,046	0,454321
Амортизація	20,795	30,347	33,018	9,552	2,671	357,6189	0,746885
Інші витрати	93,507	108,401	92,473	14,894	-	-93,5083	17,03378
Разом	162,756	189,552	170,909	26,796	-	-143,732	12,97065

Джерело: складено автором

Провівши аналіз показників елементів операційних затрат можна сказати,що найбільшу частку займають інші витрати, також значну частку займають витрати на оплату праці та амортизація.

Далі проведемо аналіз показників ліквідності за 2018-2019 рр

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності за 2018-2019 рр на ХХХ

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт покриття	1,84	1,94	1,34	0,1	-0,6
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,21	0,36	0,28	0,15	-0,08

Продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,86	0,55	0,38	-0,31
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	288,659	326,627	277,605	37,968	-49,022

Джерело: [розроблено автором]

Отже, коефіцієнт покриття є нормативним, але його значення збільшилось в 2019 р, але зменшилось на 0,6 пункти в 2020 році, що є негативним моментом, оскільки свідчить про зменшення здатності підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів.

Отримані значення вказують на те, що в компанії не достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Однак, необхідно порівняти показник з іншими компаніями в індустрії. Роздрібна торгівля товарами продає товари та послуги за готівку без використання комерційних кредитів і залишатиметься платоспроможним при відносно низькому значенні швидкої ліквідності. Як зазначено в таблиці коефіцієнт є відносно низьким, компанія залишається платоспроможною.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів. Даний показник лише у 2018-2020 рр був більшим за нульове значення, це означає, що компанія зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Для більш детального аналізу відобразимо схематично динаміку коефіцієнтів ліквідності (рис. 2.3).

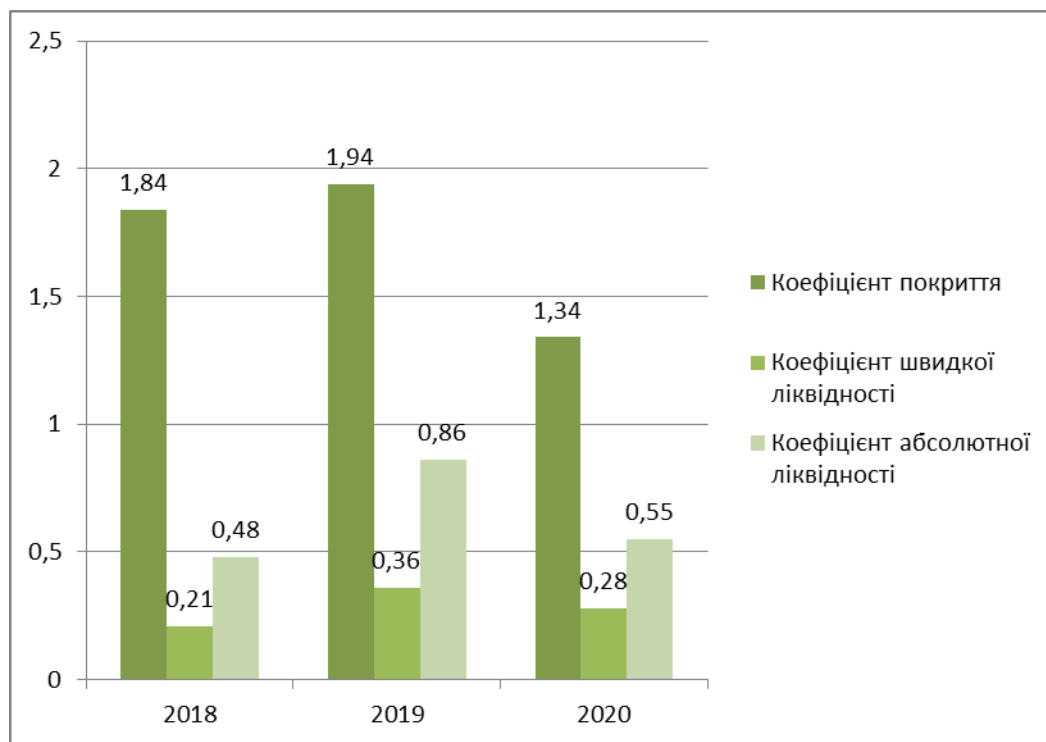


Рис 2.3 Показники ліквідності за 2018-2020 рр.

Можна зробити висновок, що всі розраховані показники ліквідності зростають протягом 2019 рр. На це відповідно вплинула ситуація пандемії, яка негативно відобразилась на показниках 2020 р. Така динаміка зустрічається по всіх трьох роках. У 2019 р видно відносний ріст показників, а в 2020 р по всіх показникам можна прослідкувати спад. Коефіцієнт абсолютної ліквідності на кінець 2020 року становить 0,55, що на 0,31 менше за значення показника на кінець попереднього року. Коефіцієнт поточної ліквідності також зменшився на 0,6 від показника, який був на кінець 2019 року. Коефіцієнт швидкої ліквідності на кінець 2020 року має значення, яке нижче за аналогічний показник кінця 2019 року – на 0,08, але на 0,07 більше за показник 2018 р. Тобто можна зробити висновок, що є відносна динаміка до покращення всіх показників ліквідності, тільки пандемія різко змінила ситуація.

Проведемо аналіз динаміки активів за період 2018-2020 рр. Зведені показники відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки активів ХХХ за 2018-2020 рр.

Показники	Роки					Темп приросту, %	
	2018	%	2019	%	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Необоротні активи	185,848	64,4	223,368	69,5	203,965	16,797	-9,513
Оборотні активи	102,811	35,6	98,192	30,5	73,906	-4,704	-32,861
Всього активів	288,659	100	321,560	100	277,605	10,232	-15,834

Джерело: складено автором

Побудуємо графік для кращої оцінки ситуації.(рис 2.4)

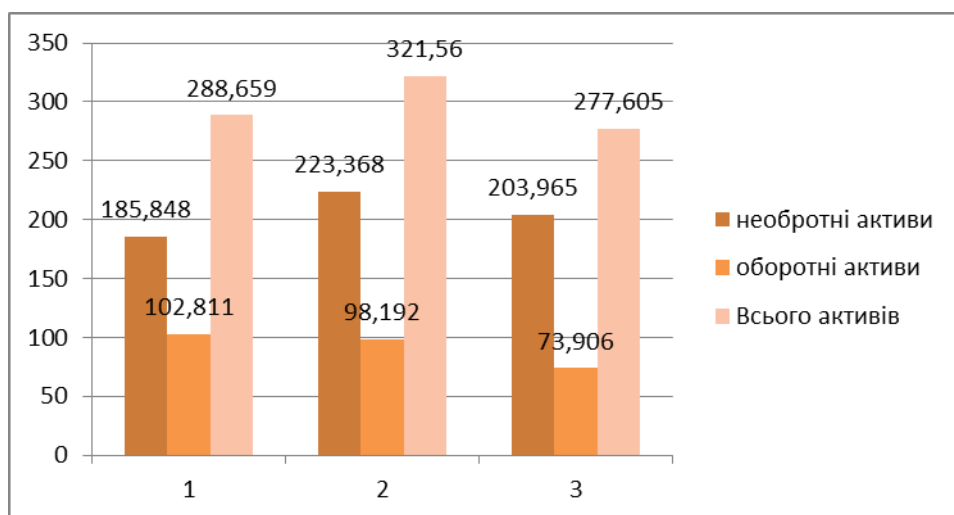


Рис. 2.4 Динаміка активів за 2018-2020 рр

Спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 15,8 %. Тобто у підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів. Зменшення суми балансу зумовлене скороченням як оборотних (-32,861%), так і необоротних активів (-9,513%).

Проаналізуємо динаміку джерел фінансування за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка джерел фінансування за 2018-2020 рр.**XXX**

Показники	Роки			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Власний капітал	148,940	212,678	185,083	29,969	-14,910
Довгострокові зобов'язання	57,861	58,283	37,910	0,724	-53,740
Короткострокові зобов'язання	81,858	50,599	54,612	-61,778	7,348

Джерело: складено автором

Скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням власного капіталу (-14,91 %) і довгострокових зобов'язань (-53,74%). Факт скорочення суми власного капіталу вказує на зниження рівня благополуччя підприємства. Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

В таблиці 2.6 проаналізуємо показники платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.6

Аналіз платоспроможності та основних засобів XXX у 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2016/ 2015	2017/ 2016
Коефіцієнт фінансової автономії	0,51	0,66	0,67	0,15	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	1,94	1,51	1,49	-0,43	-0,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,25	-0,05	-0,10	0,2	-0,05
Продуктивність праці грн./особу	2,74	2,75	2,31	0,01	-0,44

Продовження таблиця 2.6.

Фондовіддача, грн../грн.	3,30	3,70	3,22	0,4	-0,48
Оборотність запасів, об	5,12	8,43	7,00	3,31	-1,43
Час обороту запасів, дн	70,31	42,70	51,43	-27,61	8,73
Оборотність власного капіталу, об	4,53	3,73	3,40	-0,8	-0,33
Коефіцієнт покриття	1,84	1,94	1,34	0,1	-0,6

Джерело: складено автором

Значення коефіцієнта фінансової автономії показує частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства та свідчить про його залежність від своїх партнерів. Значення коефіцієнта вище граничного значення 0,5, тому підприємство можна вважати незалежним від партнерів. Значення коефіцієнта фінансової залежності не перевищує граничне значення (2), тому підприємство не є фінансово незалежним.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу упродовж 2018-2020 рр. є від'ємним, але в динаміці показник збільшується тому це свідчить про позитивну зміну і збільшує здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати оборотні кошти в разі потреби.

Значення показника продуктивності праці незначним чином збільшилось в 2019 р. на 0,1 тис. грн./ос. в порівнянні до 2018 р. Хоча впродовж 2020 р. спостерігалось зменшення на 0,44 тис. грн./ос. в порівнянні з 2019 роком. Причина цьому зменшення кількості працівників у зв'язку з закриттям всіх магазинів в Україні.

Значення показника фондовіддачі у 2019 р. збільшилось на 0,4 грн. в порівнянні з 2018 р., а в 2020 р. – зменшилось на 0,48 грн. в порівнянні з 2019 р.

Значення показника оборотності запасів у розрахунках збільшилось в 2019 р. на 3,31 оборотів в порівнянні з 2018 р., хоча впродовж 2020 р. спостерігалось зменшення на 1,43 оборотів в порівнянні з 2019 р. Динаміки

показника часу обороту запасів знаходиться у обернено пропорційній залежності від показника оборотності запасів. Вона свідчить про те, що на підприємстві збільшився час для перетворення товарно-матеріальних цінностей в продукцію та її реалізацію. Значення показника обороту власного капіталу за період 2018- 2020 рр. зменшився на 1,13 обороти. Така тенденція спостерігається за рахунок зменшення власного капіталу на підприємстві. Значення поточної ліквідності знаходиться вище нормативної межі (1,5) в 2018-2019 рр, що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі. Але в 2020 рр. цей показник зменшується на 0,6, що негативно впливає на платоспроможність підприємства.

Зробивши всі необхідні розрахунки можна підвести підсумок, що підприємство є відносно незалежним, платоспроможним та відносно зі стійкими показниками, вижчими за нормативне значення загалом. В 2020 році відчутні погіршення ситуації у зв'язку з розповсюдженням вірусу і потребою закриття всіх магазинів по Україні. Потреба платити заробітню плату працівникам, оренду магазинів, складів і не надходження власного капіталу погіршило ситуацію з платоспроможністю підприємства. Але відновлення роботи магазинів та стабілізація ситуації знову збільшить фінансову незалежність. Проведемо аналіз показників ефективності і використання основних засобів підприємства у звітному періоді (таб. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників ефективності і використання основних засобів підприємства

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення
1. Фондомісткість	0,27	0,31	0,04
2. Фондоозброєність	0,74	0,72	-0,02
4. Коефіцієнт зносу ОЗ	0,41	0,62	0,21
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,59	0,38	-0,21
9. Фондовіддача	3,70	3,22	-0,48
10. Рентабельність ОЗв	0,79%	0,74 %	-0,05

Джерело: складено автором

На ХХХ за 2018-2020 р.р. спостерігається зменшення основних засобів на 19,188 тис. грн. Фондомісткість ОЗ зросла на 0,04 тис. грн., що негативно впливає на підприємства. та означає що на одну гривню виробленої продукції припадає 0,31 ОЗ. Але так підприємство не виготовляє продукцію самостійно, то це відносно нормальний показник.

Коефіцієнт зносу збільшився на 0,21, що негативно відображається на діяльності підприємства. Фондовіддача є пропорційною до фондомісткості, позитивним є збільшення показника в динаміці, але у звітному періоді бачимо іншу ситуацію.

Рентабельність основних виробничих засобів ХХХ за чистим прибутком є досить великою і коливається в межах 74-79%. Проведемо аналіз системи показників рентабельності за 2018-2020 рр на ХХХ. Зробивши всі підрахунки та звівши їх в таблицю 2.8. бачимо, що показники рентабельності є відносно високими. Рентабельність продукції в 2020 р. зменшилась на 11 % відносно 2019 р. Рентабельність продажів коливається від 15,7% - 22,8%, що є відносно не поганим результатом.

Таблиця 2.8

**Система показників рентабельності за 2018-2020 рр
на ХХХ**

Показники	Роки			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Рентабельність продукції	1,810	2,412	2,163	24,96	-11,51
Рентабельність продажів	0,157	0,215	0,228	26,98	5,70
Рентабельність сукупних активів	0,731	1,062	1,034	31,17	-2,71
Рентабельність акціонерного (власного капіталу)	0,716	0,804	0,777	10,95	-3,47

Рентабельність сукупних активів частково зменшилась, але всього лиш на 2,71%. Рентабельність власного капіталу зменшилась у звітному періоді на 3,47%.

На результати показників рентабельності в період 2019-2020 рр не змінно вплинула ситуація із закриттям всіх магазинів та припиненням продажів продукції компанії на певний період через пандемію. Але якщо порівнювати 2018рр та 2020 рр, показники значно збільшились, що показує відносний ріст системи показників рентабельності.

Що стосується каналів збуту продукції, то загалом це тільки продаж одиниць продукції у фізичних магазинах. На сьогоднішній день є 15 магазинів по Україні, які займаються представленням та продажем товарів. Магазины знаходяться в різних точках країни – Київ (6 магазинів), Львів (2), Черкаси, Дніпро (2), Вінниця, Херсон, Харків (2), Одеса. На перших місцях по продажах виступають деякі магазини Києва, Одеси та Харкова. Ніякою іншою збутовою діяльністю компанія не займається. Впровадження онлайн магазину знаходиться в планах компанії. Найбільший попит для його початку була пандемія та простій компанії. Тому зараз в планах розробка та запуск онлайн магазину.

2.2. Аналіз міжнародного ринку та зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Основним видом зовнішньоекономічної діяльності, яким займається ХХХ є імпорту. Вся імпортована продукція реалізовується в межах України. Обсяг імпорту становив у 2020 р. 28 000,8 тис. грн.

Предметом зовнішньоекономічної діяльності ХХХ є імпорту готової продукції (одягу, взуття). На сучасному етапі розвитку ХХХ має налагоджену співпрацю приблизно із 10 іноземними партнерами. Зовнішньоекономічна діяльність ХХХ зосереджена на імпорту. ХХХ реалізує готову імпортовану продукцію на територію України шляхом перепродажу в фізичних магазинах країни. Основними базовими умовами поставки імпортування товарів, використовуваних ХХХ і партнерами з-за кордону, є DAF з використанням в основному автомобільного транспорту.

Виконаємо аналіз імпоротної діяльності підприємства за 2018-2020 рр.
(таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка імпоротної діяльності на ХХХ

Показники	2020	2019	2018	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
Обсяг імпорту, тис грн	28 000,80	30 548,10	12 459,30	2547,3	-18088,8	-9,09	59,2
Кількість контрагентів	4	48	33	44	-15	-1100	31,25
Кількість операцій	212	228	205	16	-23	-7,54	10,08

Джерело: складено автором на основі даних із звітності підприємства

Як видно з таблиці найбільше імпортних операцій було здійснено в 2019 році на суму 30 548, 10 тис грн з найбільшою кількістю контрагентів – 48. В 2020 році було здійснено на 9,09 % менше в порівнянні з 2019 роком – 28 000,10 тис грн. Кількість контрагентів значно зменшилась до числа - 4.



Рис. 2.5 Обсяг імпорту за 2018-2020 рр

Проведемо аналіз географії імпорту на ХХХ. Бачимо, що на момент 2020 року кількість країн не велика. Основний відсоток займає Іспанія, далі Нідерланди та інші країни Європи. (рис 2.6)

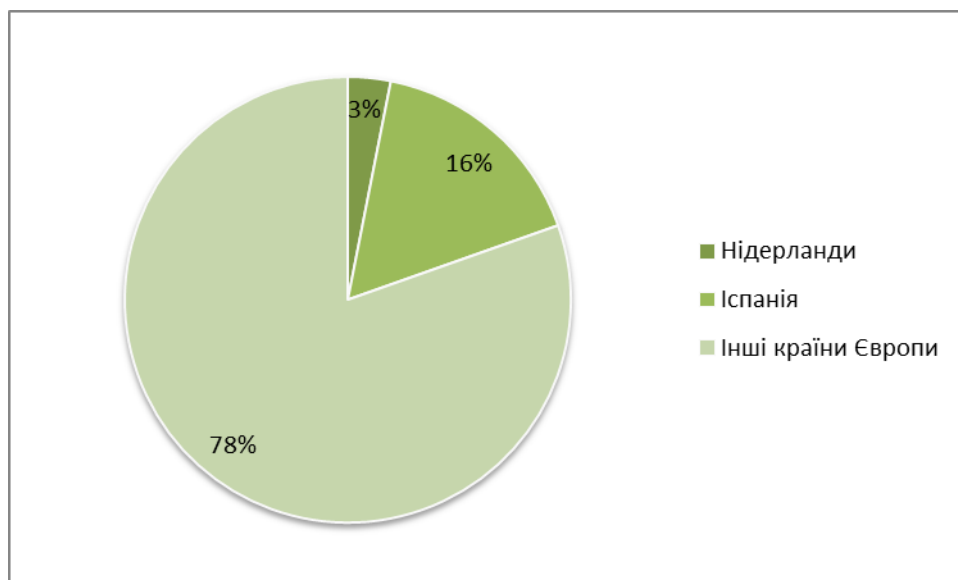


Рис. 2.6 - Обсяг імпорту за країнами за 2020 р

Побудуємо таблицю 2.10. за кількістю обсягу імпорту, кількістю контрагентів та кількістю операцій за 2020 р. З таблиці бачимо найбільша кількість операцій була здійснена з Іспанією та країнами Європи. Обмежена кількість Контрагентів свідчить про ситуацію з пандемією по всьому світу, тому було зменшено кількість країн з якими ведеться зовнішньоекономічна діяльність.

Таблиця 2.10

Обсяг імпорту за країнами за 2020 рік

Країна	Обсяг імпорту, тис грн.	К-сть контрагентів	К-сть операцій
Іспанія	21 080	3	160
Нідерланди	9	2	3
Інші країни Європи	3 200	2	17

Джерело: складено автором

В 2019 році кількість країн є значно більшою ніж у 2020 році. Серед них Нідерланди, Іспанія, Інші країни Європи, Бангладеш, Туреччина, Китай, Пакистан, Марокко, Португалія.

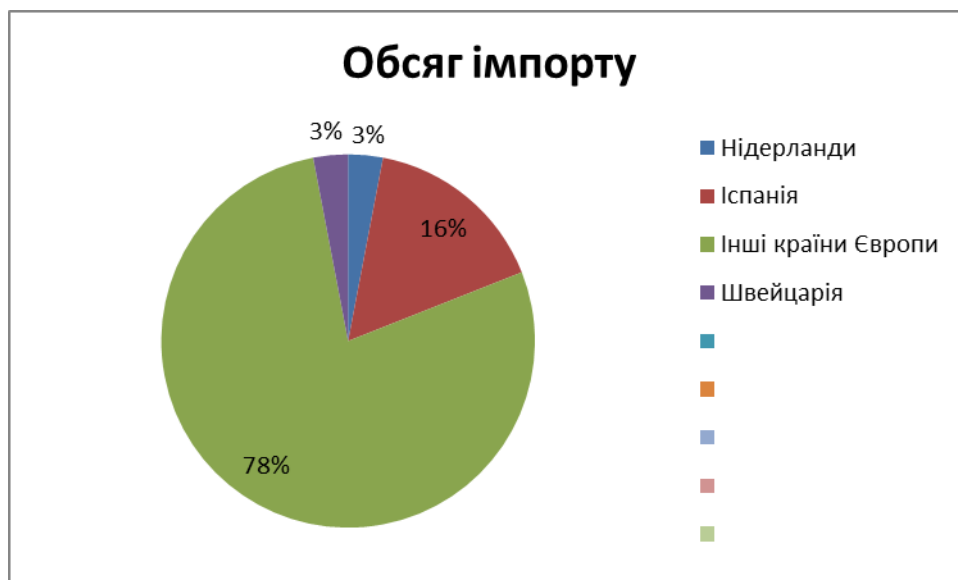


Рис. 2.7 - Обсяг імпорту за країнами за 2019 рік

Найбільшу частку займають країни Європи, в основному це Польща – 65%, також велику частку займає Іспанія – 20%. Всі інші країни займають до 3 % в обсязі імпорту компанії.

Побудуємо таблицю обсягу імпорту за країнами за 2019 р. (таблиця 2.11)

Як видно з таблиці 2.11 найбільша кількість операцій проводиться з країнами Європи – 148, також за кількістю контрагентів посідає перше місце – 17. На другому місці знаходиться Іспанія з великим відривом від інших країн – 6 700 тис грн. за обсягом імпорту та кількістю операцій – 85.

Таблиця 2.11

Обсяг імпорту за країнами за 2019 рік

Країна	Обсяг імпорту, тис грн.	К-сть контрагентів	К-сть операцій
Інші країни Європи	15 800	17	148
Іспанія	6 700	8	85
Нідерланди	168	5	8
Бангладеш	870	3	7
Туреччина	841	2	18
Китай	369	3	16
Пакистан	179	1	6
Марокко	151	3	11
Португалія	67	2	9
В'єтнам	68	3	12

Побудуємо графік обсягу імпорту за 2018 р. (рис. 2.8). З графіка бачимо, що країни Європи мають найбільшу частку імпорту – 78 %. Майже 20% займає Іспанія по обсягам імпорту та по 3% Нідерланди та Швейцарія.

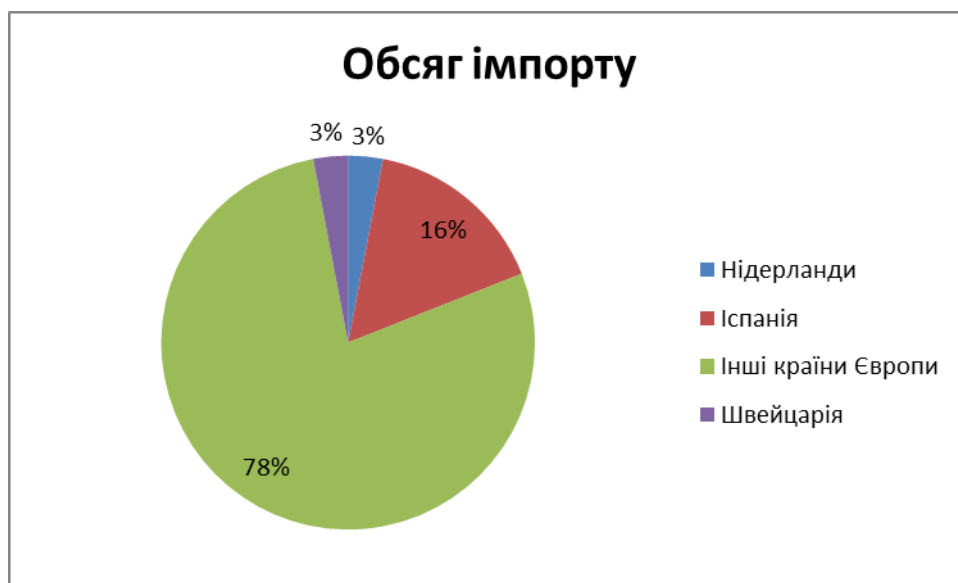


Рис.2.8 – Обсяг імпорту за країнами за 2018 р

Таблиця 2.12

Обсяг імпорту за країнами за 2018 рік

Країна	Обсяг імпорту, тис грн.	К-сть контрагентів	К-сть операцій
Інші країни Європи	9 648	24	238
Іспанія	2 451	4	34
Нідерланди	251	5	8
Бангладеш	62	3	3

Джерело :складено автором

Знову ж таки аналіз даних за 2018 р показав, що найбільший обсяг імпорту імпортується з країн Європи – 9 468 тис грн., кількість операцій 238 та кількість контрагентів – 24. Іспанія також займає велику частку імпорту – 2 451 тис грн. Нідерланди та Бангладеш мають низьку частку імпорту у всьому обсязі імпорту.

Побудуємо таблицю категорії товарів, які імпортуються країнами за 2018-2020 рр. (таблиця 2.13).

Категорії імпортованих товарів за 2018-2020 рр

УКТЗЕД	Опис	Обсяг імпорту		
		2018	2019	2020
6204	Костюми, комплекти, жакети, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, комбінезони із шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), для жінок або дівчат	2 896	7 894	5 648
6110	Светри, пуловери, джемperi, кардигани, жилети та подібні вироби, трикотажні	1 394	2 941	2754
6104	Костюми, комплекти, жакети, блейзери, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, комбінезони з шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), трикотажні, для жінок або дівчат	682	2 284	2 396
6402	Інше взуття на підшві та з верхом з гуми або пластмаси	860	1 694	2 471
6203	Костюми, комплекти, піджаки, штани, комбінезони із шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), для чоловіків або хлопців	971	1 162	2 145
6114	Інший одяг трикотажний	326	1 238	1 236
6202	Пальта, півпальта, накидки, плащі, анораки (включаючи лижні куртки), куртки та подібні вироби для жінок або дівчат, крім виробів товарної позиції 6204	559	1 923	1 479
6109	Футболки, майки та інша натільна білизна, трикотажні	629	1 491	1 096
6210	Одяг, виготовлений з матеріалів товарних позицій 5602, 5603, 5903, 5906 або 5907	-	-	5 59
6201	Пальта, півпальта, накидки, плащі, анораки (включаючи лижні куртки), куртки для чоловіків або хлопців, крім виробів товарної позиції 6203	550	1 654	1 231
9403	Інші меблі та їх частини	-	849	
Інші	Типів товарів: 62(одяг та додаткові речі до одягу)	-	-	4 327
Інші	Типи товарів 102+ (вироби з хутра)	3046	-	-
Інші	Типи товарів 90 (текстильні матеріали)	-	7 621	-

Джерело: створено автором

Для більшої наочності побудуємо кругові діаграми категорій імпортованої продукції за три роки 2018-2020 рр. (рис 2.9)

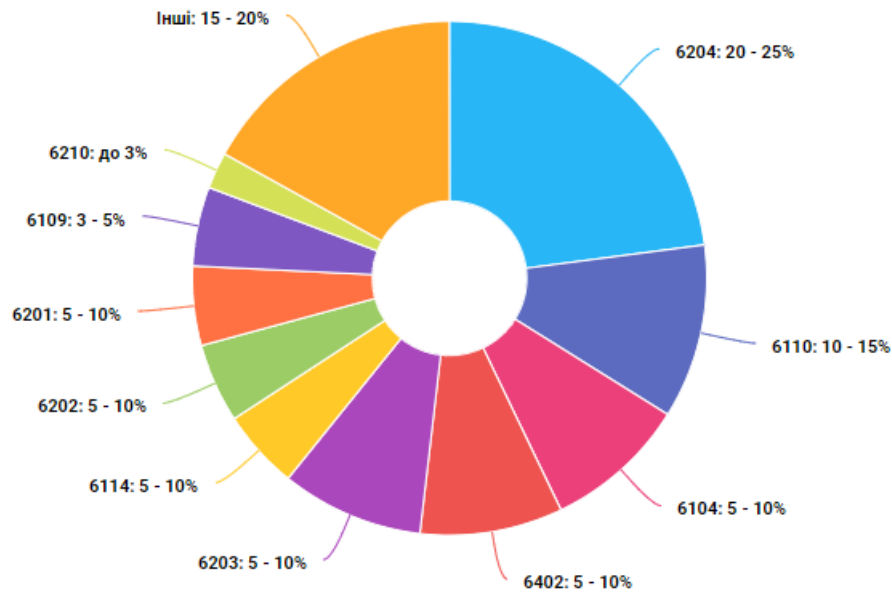


Рис. 2.9 – Обсяг імпортованих товарів за категоріями 2020 р

З рис видно, що найбільшу частку займає категорія 620, а саме костюми, комплекти, жакети, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, комбінезони із шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), для жінок або дівчат, майже четверту частину всього обсягу. Також великі частки займають светри, пуловери, джемperi, кардигани, жилети та подібні вироби, трикотажні (6110), костюми, комплекти, жакети, блейзери, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, комбінезони з шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), трикотажні, для жінок або дівчат (6104) та інші товари -одяг та інші додаткові речі до одягу.

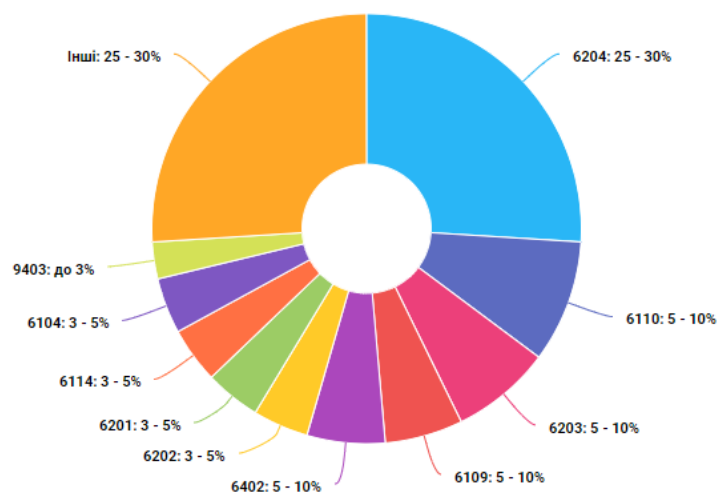


Рис. 2.10 – Обсяг імпортованих товарів за категоріями 2019 р

Майже однакову кількість займають товари костюми, комплекти, жакети, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, комбінезони із шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), для жінок або дівчат -25%, та текстильні товари – 25%. Всі інші категорії займають до 10 % в структурі імпорту.

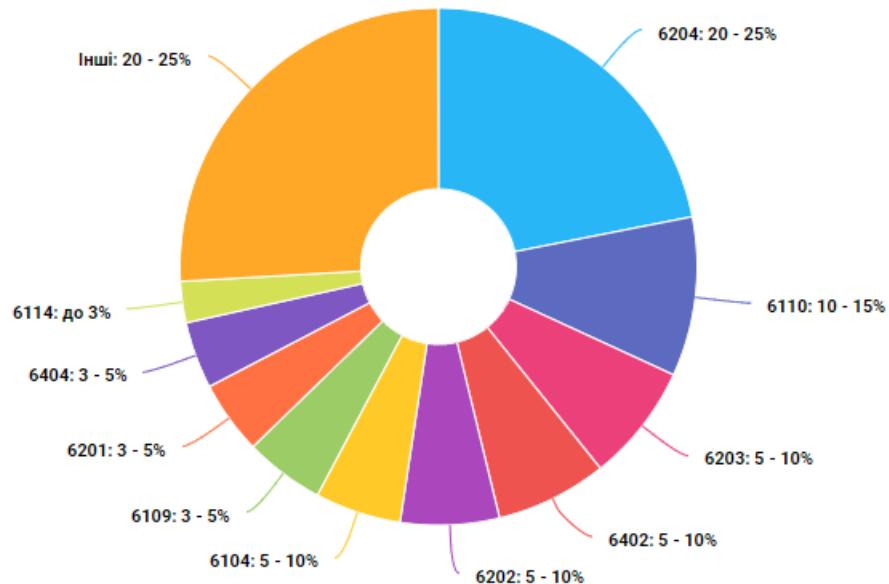


Рис. 2.11 – Обсяг імпортованих товарів за категоріями 2018 р

У 2018 році ситуація майже не змінилась більшість займає категорія костюми, комплекти, жакети, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, комбінезони із шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), для жінок або дівчат. Також велику частку займають вироби з хутра. Збільшилась частка категорії светри, пуловери, джемperi, кардигани, жилети та подібні вироби, трикотажні, для жінок або дівчат.

Розрахуємо ефективність імпортової діяльності на підприємства ХХХ за 2018-2020 рр. (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка зміни чистого прибутку від імпорту ХХХ за 2018-2020 рр.

Показники	2020	2019	2018	Відхилення 2019/2018, %	Відхилення ,2019-2020, %
Сума доходів від імпорту , тис грн	675 420,00	793 391,00	629 388,00	20,67	-17,46

Продовження таблиці 2.13

Сума витрат на імпорт, тис грн.	28 000,80	30 548,10	12 459,30	59,21	-9,09
Чистий прибуток від імпортової діяльності, тис грн.	103 215,00	164 298,00	137 614,00	16,24	-59,18
Чистий прибуток, тис грн.	106 714,00	171 197,00	143 911,00	15,9	-60,42

Джерело: складено автором

Динаміка показників показує, що є тенденція на збільшення у 2019 році та зменшення у 2020 році. Найбільше змінився чистий прибуток у 2020 році у співвідношенні до 2019 р. Прибуток від імпортової діяльності показав таку ж динаміку, в порівнянні з 2019 роком, чистий прибуток впав на 59,18 %

Далі проаналізуємо рентабельність імпортової діяльності на ХХХ (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності імпорту ХХХ в 2018-2020 рр

Показники	2020	2019	2018	Відхилення, %	Відхилення, %
Чистий прибуток від імпортової діяльності, тис грн.	103 215,00	164 298,00	137 614,00	16,24	-59,18
Витрати на імпорт, тис грн.	28 000,80	30 548,10	12 459,30	59,21	-9,09
Рентабельність імпорту, %	368,6	537,83	1 104,0	-566,17	-163,23

Джерело: складено автором

Динаміка рентабельності імпорту показала, що за рахунок найнижчої собівартості імпорту у 2018 році рентабельність сягнула такої цифри як 1 104%. В той час як в 2019 р вона впала на 566,17 % за рахунок збільшення собівартості імпортованих товарів, так як була певна переоцінка товарів та зміна цінової політики компанії. В свою чергу в 2020 році вона зменшилась ще на 163,23 %, причиною цього стала пандемія та зменшення обігу та збуту продукції.

Провівши розрахунки рентабельності та загалом зовнішньоекономічної діяльності можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність

ведеться ефективно. Наявність великої кількості контрагентів, обсяги імпортованої продукції вказують на активну імпорту діяльність. Але враховуючи різкий спад рентабельності в 2020 році, зменшення контрагентів, припускаємо, що це могло статись за рахунок введення карантину в межах всього світу, а не тільки України.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Згідно до індивідуального завдання, а саме управління міжнародною конкурентоспроможність підприємства зробимо повний аналіз конкурентного середовища ХХХ.

Конкуренція є частиною маркетингового середовища фірми, тому вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Вивчення сукупності суб'єктів ринку та їхніх відносин, які складаються у процесі конкурентної боротьби і які визначають інтенсивність конкуренції, являє собою дуже важливий, з практичного погляду, напрям маркетингових досліджень.

Аналіз поведінки конкурентів і розробка плану конкретних дій стосовно головних суперників часто приносить більше користі, ніж навіть суттєве реальне зростання на даному сегменті ринку. Знаючи слабкі та сильні сторони конкурентів, можна оцінити їхні потенціал, цілі, наявну та майбутню стратегії. Це дасть змогу стратегічно точно зорієнтуватись щодо того, де конкурент є слабкішим. Таким чином підприємство зможе розширювати власні переваги в конкурентній боротьбі.

Почнемо дослідження зі SWOT-аналізу. Він надає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз для XXX

Сильні сторони	Слабкі сторони
Повнота асортименту	Централізоване поширення Іспанією.
Широке розповсюдження по світу	Слабка кадрова політика
Використання новітніх технологій	Цінова політика
Відповідність сучасній моді та трендам	Неактивна рекламна політика
Привабливе представлення товару	
Імідж магазину	
Можливості	Загрози
Нові сегменти ринку	Зміна законодавства
Нові технології	Вимогливі клієнти
Екологічні аспекти	Поява нових конкурентів

Джерело: складено автором

Аналізуючи слабкі сторони компанії бачимо, що централізоване поширення товарів з Іспанії може призвести до проблем міжнародного поширення, тому що товар буде дорожче і довше доставлятися. Слабка кадрова політика характеризується невисокою заробітною платою, на період карантину введений тимчасовий контракт на три місяці. Але є висока вірогідність просування по службі, знижки співробітникам, оплачувана відпустка і тд. Компанія характеризує себе як масс маркет, але ціни для середньостатистичного українця є достатньо високими, тому слід звернути увагу та цінову політику компанії. Підприємство та загалом компанія XXX в Україні не рекламують свою продукцію серед населення. В основному це робиться лише в Іспанії, вони співпрацюють з відомими інфлюенсерами, проводять з ними зйомки каталогів, конференції і тд. Так само на російському ринку починають підписувати контракти з відомими блогерами, які мають цільову аудиторію бренду та цим самим заохочувати нових клієнтів. На жаль в Україні немає такого департаменту, який би займався рекламою бренду. В той час найближчий конкурент магазин H&M при своєму запуску першого

магазину в Україні наймали одну з найкращих PR агентств у Києві для проведення закритої вечірки для відомих людей та блогерів України. В свою чергу вони публікували пости щодо відкриття магазину, що дало змогу залучити більше аудиторії до цієї події. Тому слід звернути увагу на цей аспект в подальшій діяльності.

Далі проведемо Pest-аналіз для ХХХ (таблиця 2.16)

Таблиця 2.16

PEST-аналіз для ХХХ

Група факторів	Х-ка факторів	Напрямок впливу (+,0,-)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка
Економічні	Рівень інфляції	-	2	-2
	Доходи населення	+	3	+3
	Рівень податків	-	1	-1
	Попит на одяг	+	3	+3
	Темп росту ринку одягу	+	1	+1
	Пропозиція на ринку	-	2	-2
	Темп росту економіки	+	3	+3
	Рівень безробіття	-	3	-3
	Потреби покупців	+	3	+3
Сума				5
Політичні	Розвиток політичної системи	+	1	+1
	Зміна законодавчої бази для підприємств	-	2	-2
	Антиінфляційна політика	+	2	+2
	Податкова політика	-	1	-1

Продовження таблиці 2.16

	Торгова політика(кількісні та якісні обмеження експорту)	0	0	0
	Контроль конкуренції	-	2	-2
	Свобода інформації	+	3	+3
	Воєнні дії в країні	-	2	-2
	Співпраця і мирні відносини з Іспанією	+	3	+3
Сума				2
Соціо-культурні	Демографічна ситуація	+	1	+1
	Традиції	0	0	0
	Чисельність населення	+	2	+2
	Вікова структура населення	+	3	+3
	Освіта	0	0	0
	Структура доходів і витрат населення	+	1	+1
	Норми поведінки	0	0	0
	Рівень і стиль життя	+	2	+2
	Вплив ЗМІ на суспільство	+	3	+3
Сума				11
Технологічні	Розвиток нових технологій	+	2	+2
	Інвестиції в науково-технологічну сферу	+	3	+3
	Ступінь використання технологій	+	3	+3
	Впровадження нових технологій	+	3	+3
	Доступність технологій	+	3	+3

Продовження таблиці 2.16

	Вплив інтернету та соц. Мереж	+	1	+1
Сума				15
Екологічні	Екологічність матеріалів	+	2	+2
	Екологічна політика компанії	+	3	+3
	Погодні умови	0	0	0
	Зменшення впливу на природу	+	2	+2
Сума				7
Правові	Законодавство реклами	0	0	0
	Захист прав споживачів	-	3	-3
	Закони про управління персоналом	-	3	-3
Сума				-6

Джерело: складено автором

По результатам PEST- аналізу найважливішими та найвпливовішими факторами для підприємства є соціокультурні, технологічні та екологічні аспекти. До соціокультурних належать склад витрат населення, демографічна ситуація, віковий склад населення. Чим молодше населення тим більше можливостей продати продукцію підприємства. Рівень і стиль життя також важливий і тд. Наступним фактором є технологічний, він більше впливає не на можливість збільшення доходів за рахунок споживачів, а розвиток самої системи організації підприємства за рахунок використання технологій. Чим більше інвестицій у розвиток технологій буде виділятися тим ефективніша буде діяльність підприємства. Також важливим аспектом є доступність технологій в країні. Наразі вона досить висока, тому є можливість це використовувати. Екологічні фактори мають як загрози так і можливості, оскільки це дасть змогу зменшити вплив на природу, використовуючи екологічні матеріали та збільшить інтерес населення до екологічного одягу.

Але знову ж таки це може бути досить дорого, тому слід знайти певні технологічні рішення, які допоможуть зекономити на переробці речей та виготовленні нових.

Далі проведемо дослідження та побудову багатокутника конкуренції. Найближчими конкурентами можна вважати Zara, Cropp, New Yorker, Reserved, Pull & Bear, H&M. Показниками для побудови багатокутника конкуренції будуть повнота асортименту, ціна, зовнішній вигляд, якість, рекламна активність, унікальність пропозиції, якість обслуговування, впізнаваність бренду. Після побудови багатокутника бачимо досить різноманітний результат (рис 2.12).

Найбільшу кількість балів набрав магазин Zara, Reserved та H&M.

Таблиця- 2.17

Критерії для побудови багатокутника конкуренції

Критерії	Bershka	Zara	Pull&Bear	Cropp	New Yorker	Reserved	H&M
Повнота асортименту	7	9	7	6	9	9	9
Ціна	7	6	7	8	9	8	8
Зовнішній вигляд	8	10	6	6	5	7	6
Якість	7	8	6	6	3	7	5
Рекламна активність	2	2	2	2	2	5	6
Унікальність пропозиції	5	5	5	5	5	5	5
Якість обслуговування	9	9	9	6	5	7	5
Впізнаваність бренду	8	10	8	5	5	7	10
Всього	53	59	51	44	43	55	54

Джерело: складено автором

Найменшу кількість балів набрали New Yorker та Cropp. Як можна побачити з таблиці, деякі бренди набрали вищу кількість балів по деяким критеріям, ніж наприклад бренд, які набрали високий бал. Тобто можна зробити висновок, що у кожного магазину свої конкурентні переваги на

ринку. У когось це низька ціна, повнота асортименту, у когось якість та зовнішній вигляд, тощо. Для кращого порівняння зведемо показники та оцінки тих брендів, які виявились найближчими конкурентами по балах. Ними є Zara, Reserved та H&M (рис 2.13).

Можемо зробити висновок, що конкурентними перевагами ХХХ в порівнянні з брендом H&M є зовнішній вигляд, якість продукції, якість обслуговування. В порівнянні з брендом Reserved, зовнішній вигляд являється кращим, якість продукції знаходиться на одному рівні, впізнаваність бренду вижча у ХХХ.

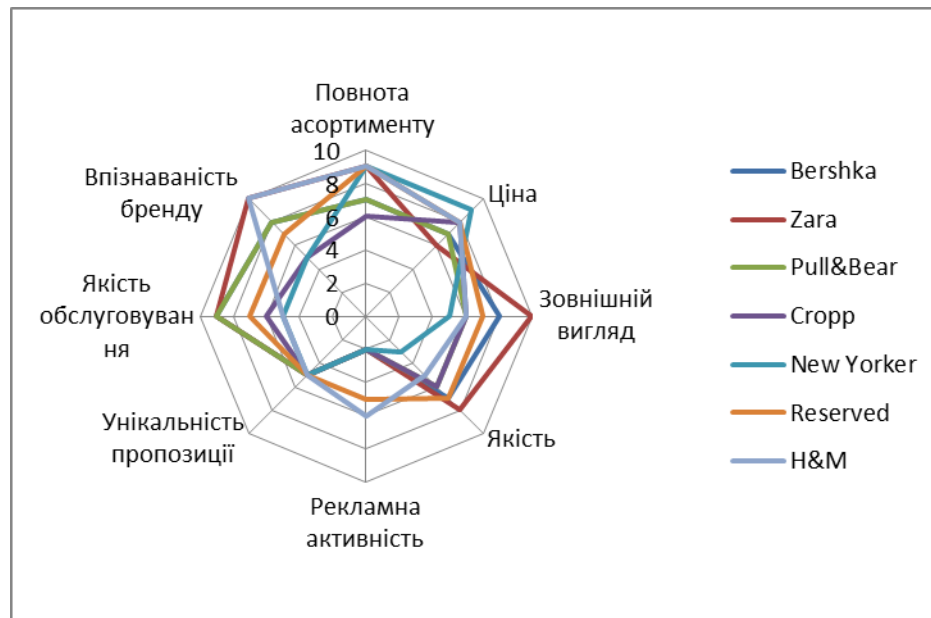


Рис 2.12. Багатокутник конкуренції

Загалом всі характеристики знаходяться на високому рівні в ХХХ і не вимагають особливої уваги та удосконалень. Але все одно потрібно враховувати те, що з часом позиції можуть змінюватися, слід відстежувати коливання показників компанії для ухвалення правильних управлінських рішень. Проблемними місцями магазину стали такі індикатори: ціна товару, рекламна активність.

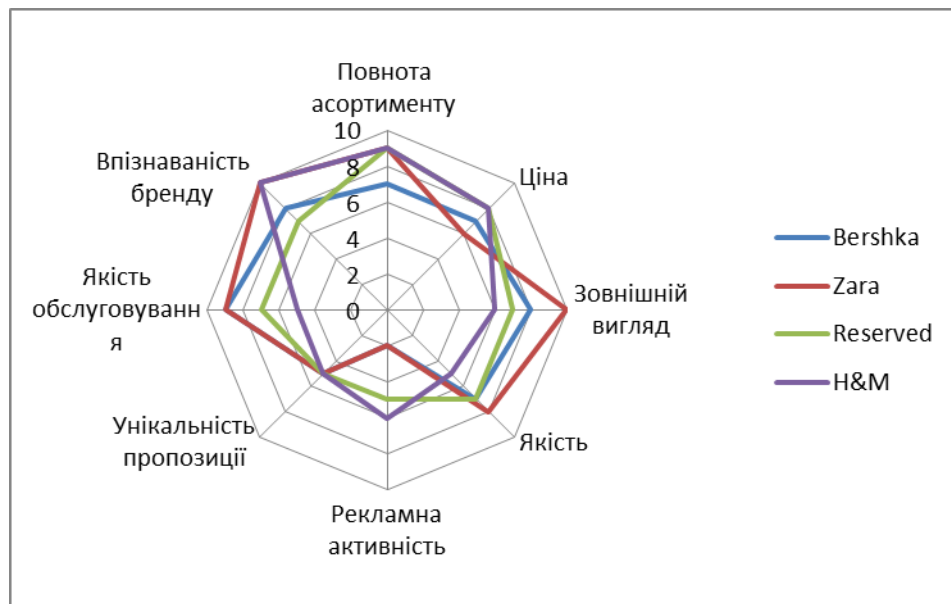


Рис 2.13 Багатокутник конкуренції 4 брендів

Опишемо БКГ матрицю для категорії товарів підприємства.

Дійні корови

Продукти цієї категорії є основним джерелом грошових надходжень в організацію. Такі продукти успішно створюють міцне утримання на ринку та успішно розвивають високий рівень ринкового попиту. Така сильна позиція допомогла компанії зробити так, щоб продукти стали основним джерелом доходу для підприємства. Асортимент тканин, базові моделі джинс, трикотаж, футболки та куртки – це дійна корова XXX. На найбільш конкурентному ринку Bershka. Основними конкурентами є H&M, LC Waikiki, Reserved тощо.

Зірки

Ці продукти допомагають отримувати достатній прибуток, щоб компанії були відомі, але все ще мають шанс розширитися як зіркові продукти. Основною причиною майбутнього зростання зіркових товарів є масштаби зростання галузі, а отже, підтримка високої частки ринку такої продукції. Модний денім, модний трикотаж, унікальна колекція аксесуарів, молодіжний та університетський стиль, принтовані речі, ліцензійні товари XXX – зіркові речі. XXX зберігає цю позицію за допомогою ефективних

маркетингових стратегій, таких як розробка продукту, проникнення на ринок тощо.

Знаки питання

У комерційному портфелі є продукти, які мають низьку рентабельність, ніж зіркові продукти та дойні корови. Поряд із слабким фінансовим становищем таких бізнес-одиниць він має потенціал для майбутнього зростання, але ситуація все ще невизначена. Якщо ринкові умови стабільні та сприятливі, ці продукти можуть захопити велику частку ринку, щоб стати зірковою позицією. Bershka Dressy, Bershka Denim Lab є знаком питання, яка має не вичоку частку ринку.

Собаки

Продукти, які постійно занижують ефективність і споживають більше, ніж приносять віддачу, вважаються косметичними засобами. Для XXX для обличчя, губ, очей віднесені до цього квадранту, оскільки в галузі є багато конкурентів, які домінують на ринку. XXX повинна припинити свою діяльність, щоб кошти можна було використати десь в іншому місці.

Проведемо аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил конкуренції на ринку для бренду XXX (таблиця 2.18)

Таблиця 2.18

Аналіз конкуренції в галузі за моделлю «5 сил конкуренції»

Конкурентна сила	Фактори зовнішнього середовища
Загроза зі сторони товарів-замінників – висока (3 бали) Товари замінники можуть забезпечити таку ж якість , але за нижчими цінами (3 бала) Основна загроза відчутна від онлайн магазинів одягу, працюючих на це же сегмент споживачів (3 бала)	На ринку помітно збільшується інтерес до онлайн торгівлі. Також є дуже багато стокових магазинів, дисконт центрів, секонд хендів, які також користуються попитом серед молоді.

Продовження таблиці 2.18

Аналіз рівня конкурентної боротьби – середній (4 бали) Кількість гравців на ринку - велика (5 балів) Стан ринку - ринок стабільний (3 бали) Ступінь диференціації продукції – продукція фірм має неістотні відмінності (3 бали) Можливість змінювати ціни – є можливість (2 бали). Відстежується ріст частки українських брендів і тиск з боку появи зарубіжних брендів на українському ринку	Дуже високий рівень конкуренції в даній галузі. Найбільшими конкурентами являються H&M, Reserved, LC Waikiki, Mango і тд.
Аналіз ринкової влади споживачів – середній (3 бали) Частка споживачів з великим обсягом купівлі - обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами(1 бал) Схильність переходу на товари-замінники-товар відносно унікальний, є відмінні характеристики, важливі для клієнтів(3 бала) Чутливість споживачів до ціни - покупець буде переходити до іншого бренду тільки при значній різниці в ціні(3 бала) Задоволеність споживача якістю товару - невдоволення другорядними характеристиками товару (3 бала)	Не дивлячись на великий рівень пропозиції на ринку бренд впевнено тримає свою частку ринку як для підлітків, так і для більш зрілої частини населення, так і для молоді, чоловіків.
Аналіз загрози появи нових гравців середній – 3 бали Сильні торгові марки товарів – багато великих гравців на ринку (5 балів) Немає бар'єрів входження в галузь, відносно малий строк окупності (3) Доступ до будь-яких каналів збуту (2 бали) Немає обмежень зі сторони законодавства (1 бал) Темп зростання галузі - високий (1 бал)	Бар'єри входу в галузь відносно низькі, інвестиції и витрати для входу в галузь являються достатніми, відкритий доступ до будь яких каналів збуту та ніяких обмежень зі сторони законодавства немає.
Аналіз ринкової влади постачальників низький – 1 бал Низька загроза втрати постачальників – 1 бал Кількість постачальників - Широкий вибір постачальників (1 бал) Обсяг постачання ресурсів – необмеженість постачання (2 бали) Приоритетність бізнесу фірми для постачальника – висока пріоритетність 1 б)	Близько 40% матеріалів компанія INDITEX закупляє у фірми Comditel, яка входить до компанії. Тому підприємство само диктує умови співробітництва з постачальниками.

Джерело: складено автором

Таблиця 2.19

Узагальнена оцінка ступеня конкуренції в галузі

Фактор	Вага	Оцінка	Середньозважена оцінка	Оцінка прогнозу
Загроза входу нових фірм в галузь				
Сильні торгові марки товарів	0,3	5	1,5	
Бар'єри входження в галузь	0,1	3	0,3	
Строк окупності	0,1	3	0,3	
Доступ до каналів збуту	0,1	2	0,2	
Обмеження зі сторони законодавства	0,1	1	0,1	
Темп зростання галузі	0,3	1	0,3	
Всього				2,7
Загроза появи товарів замінників				
Товари замінники можуть забезпечити таку ж якість, але за нижчими цінами	0,6	3	1,8	
Поява онлайн магазинів	0,4	3	1,2	
Всього				3
Загроза з боку споживачів				
Частка споживачів з великим обсягом купівлі	0,1	1	0,1	
Схильність переходу на товари-замінники	0,5	3	1,5	
Чутливість споживачів до ціни	0,2	3	0,6	
Задоволеність споживача якістю товару	0,2	3	0,6	
Всього				2,8
Загроза з боку постачальників				
Кількість постачальників	0,3	1	0,3	
Обсяг постачання ресурсів	0,3	2	0,6	
Приоритетність бізнесу фірми для постачальника	0,4	1	0,4	
Всього				1,3
Внутрішньогалузева конкуренція				
Кількість гравців на ринку	0,3	5	1,5	
Стан ринку	0,2	3	0,6	
Ступінь диференціації продукції	0,4	3	1,2	
Можливість змінювати ціни	0,1	2	0,2	
Всього				3,5

Джерело: складано автором

Аналіз галузі наведений в таблиці 2.18. Аналіз проведений за 5 силами конкуренції, такими як: загроза з боку товарів –замінників, аналіз рівня конкурентної боротьби, аналіз ринкової влади споживачів, аналіз загрози появи нових гравців, аналіз ринкової влади постачальників. Кожен з

факторів має ряд параметрів, які оцінюються за 6 бальною шкалою. Оцінка виявляє рівень загрози :

- Низький (1-2 бали)
- Середній (3-4 бали)
- Високий (5-6 балів)

Після оцінки кожного з параметрів вираховується середньозважена оцінка по фактору та визначається рівень загрози. По кожному параметру визначається вага цього параметра та його оцінка, підраховується середньозважена показнику та сумуються всі розрахунки по фактору. Підрахунки показали, що найбільшою загрозою для підприємства є рівень конкурентної боротьби (3,5 бали). Досить велика кількість гравців на ринку та кожен намагається боротись за найбільш вигідну позицію на ринку використовуючи різні стратегії. Фірми в процесі конкурентної боротьби впливають на ринок, змінюючи умови попиту та пропозиції.

Майже однакову кількість балів набрали такі сили , як: загроза появи товарів замінників (3 бали), загроза входу нових фірм в галузь (2,7 бали), загроза з боку споживачів (2,8 бали). Найменшу кількість балів набрав фактор загрози з боку постачальників (1,3 бали). Тому хвилюватись загрозою з боку постачальників не варто, а краще привернути свою увагу на аналіз найближчих конкурентів, прислухатись до потреб з боку споживачів та реагувати на появу нових товарів замінників.

Зробивши аналіз конкурентного середовища підприємства можна виділити певні конкурентні переваги та недоліки на які потрібно звернути увагу, для удосконалення діяльності.

1. Ефективне впровадження на практиці клієнтоорієнтованого підходу, заснованого на дослідженнях попиту покупців одягу. При цьому в цей

процес залучені всі працівники компанії від продавця магазину до дизайнера і вищого менеджменту. Маркетологи компанії виділили певний тренд – сучасний споживач хоче бачити на прилавках весь час новий одяг, швидке оновлення товару за розумну ціну.

2. Реалізація концепції «fast fashion». Всі бізнес процеси компанії підчиняються головній цілі – задовольнити попит покупця в короткий термін. Цикл випуску колекції становить 2 тижні. Inditex робить великі капіталовкладення в фабрики і дистриб'юторів, щоб забезпечити як сильно швидку реакцію на зміну попиту. Компанія часто міняє колекції, забезпечує швидку доставку продукції, оперативно нарощує виробництво одягу на який підвищується попит. Компанія працює дуже оперативно та реагує на будь які зміни.
3. Залучення талановитих дизайнерів в штат компанії. Компанія виділяє багато коштів на заробітну плату креативних співробітників
4. Ефективне використання інноваційних технологій Це дуже спрощує роботу, підвищує ефективність та виробництво одягу.

Основними проблемами підприємства є неактивна рекламна політика, цінова політика та відчутне зменшення продажів під час пандемії через закриття всіх фізичних магазинів та відсутність онлайн магазину. Враховуючи найближчих конкурентів, таких як Reserved, Sinsay, Zara і тд в яких є інтернет магазини, та ними активно користуються споживачі, а особливо в період пандемії, було прийнято рішення впровадження онлайн магазину та використання рекламного просування через Інтернет.

Висновки до розділу 2

У даному розділі проаналізовано діяльність ХХХ. Основною діяльністю Компанії є виробництво пакувань з переробленого матеріалу,

імпорт та перепродаж предметів одягу та взуття торгової марки ХХХ на території України. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства зріс у 2019 на 117,971 тис.грн. , але в 2020 році зменшився на 164,003 тис. грн. Основна причина цього це закриття всіх магазинів на декілька місяців через спалах Covid-19. Показники рентабельності є відносно високими. Рентабельність продукції в 2020 р. зменшилась на 11 % відносно 2019 р. Рентабельність продажів коливається від 15,7% - 22,8%, що є відносно не поганим результатом. Рентабельність сукупних активів частково зменшилась, але всього лиш на 2,71%. Рентабельність власного капіталу зменшилась у звітному періоді на 3,47%. Всі підрахунки, які було проведено показали, що показники в порівнянні з 2018 роком збільшуються, а показники 2020 року навпаки зменшуються. Очевидним є те, що на таку ситуацію вплинула пандемія, яка істотно відобразилась на роздрібній торгівлі товарами.

В другому підрозділі було проаналізовано імпорتنу діяльність підприємства. Обсяг імпорту становив у 2020 р. 28 000,8 тис. грн. На сучасному етапі розвитку ХХХ має налагоджену співпрацю приблизно із 10 іноземними партнерами. Найбільше імпортних операцій було здійснено в 2019 році на суму 30 548, 10 тис грн з найбільшою кількістю контрагентів – 48. Проведений аналіз географії імпорту на ХХХ показав, що на момент 2020 року кількість країн не велика. Основний відсоток займає Іспанія, далі Нідерланди та інші країни Європи. Динаміка зміни чистого прибутку від імпорту ХХХ за 2018-2020 рр. показує, що є тенденція на збільшення у 2019 році та зменшення у 2020 році. Прибуток від імпоротної діяльності показав таку ж динаміку, в порівнянні з 2019 роком, чистий прибуток впав на 59, 18 %

Динаміка рентабельності імпорту показала, що в 2020 році вона зменшилась на 163,23 %, причиною цього стала пандемія та зменшення обігу та збуту продукції. Провівши розрахунки рентабельності та загалом зовнішньоекономічної діяльності можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність ведеться ефективно. Також було проведено

оцінку конкурентоспроможності підприємство різними методами. Були виділені переваги та недоліки компанії, для подальшого рішення щодо покращення рівня конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі новітніх технологій

Підприємства свідомо обирають стратегію для впровадження інновацій як інструмент для досягнення цілей. Це може включати в себе створення нових продуктів, відкриття нових ринків, заміну якості нової діяльності, розробка нових процесів виробництва. Інформаційні технології існують у вигляді різноманітних інформаційних систем і комплексів та використовуються в різних сегментах управлінської системи [34].

У сучасному світі впровадження інформаційних технологій дозволяє змінювати тренди розвитку суспільства та економіки, впливаючи на продуктивність праці. За оцінками фахівців, сьогодні галузі, що інтенсивно використовують цифрові технології, розвиваються майже удвічі швидше, ніж у середньому по економіці [35].

Переглянувши певну літературу з цього питання та дослідивши його можна виділити основні напрями розвитку цифрових технологій, які можуть допомогти організувати роботу на підприємстві більш якісно та ефективно. Основними з них є:

- Чат-боти та віртуальні помічники;
- Інтернет речей
- Використання R-FID міток
- Перехід на електронну комерцію, повною мірою використання Інтернету

Розглянемо кожен з них окремо. Використання чат-ботів та віртуальних помічників. Чат-бот - це віртуальний співрозмовник, програма, яка може вирішувати типові завдання: ставити запитання та відповідати на

них, шукати інформацію на запит та виконувати найпростіші доручення. Чат-боти використовують у найрізноманітніших сферах. В основну їх використовують на сайтах для допомоги споживачам, вони можуть бути як в інструментарії сайту так і підключені до будь якого месенджера. Чат-боти можна класифікувати за платформою впровадження, технологією розробки, способом спілкування з користувачами та функціональністю. Вони можуть бути простими, як, наприклад, чат-боти в Telegram, які виконують лише одне завдання. І можуть мати штучний інтелект, як Siri та Аліса. Залежно від принципу роботи, виділяють універсальних та інтелектуальних чат-ботів. Універсальні чат-боти працюють за заздалегідь заданим сценарієм і пропонують готові варіанти відповіді. Інтелектуальні чат-боти розроблені за допомогою технології штучного інтелекту. Вони можуть ставити уточнюючі питання, щоб дізнатися про мету пошуку, і пропонують товар, виходячи з відповідей покупця. Такі чат-боти зберігають унікальні пошукові запити від різних користувачів і вдосконалюються, відповідаючи все більш точно.

За функціональністю можна виділити такі види чат-ботів:

Чат-бот для продажу - консультує покупців і допомагає їм підібрати потрібний товар, повідомляє про статус замовлення, розповідає про акції та знижки.

Лід-бот - збирає дані відвідувачів сайту, пропонує записатися на демонстрацію продукту.

Транзакційний бот - виконує різні транзакції: розміщення замовлення, резервування, грошові перекази.

Бот-інформатор - відповідає на запити, надає інформацію про варіанти перельотів, ціни, і т.п.

Чат-бот для підтримки – допомагає у питаннях використання продукту чи послуги.

Бот-асистент - інтегрується з іншими платформами і допомагає користувачеві вирішувати відразу кілька завдань, такі як пошук у Google, встановлення нагадувань, відбір новин.

Найчастіше використовуються в таких сферах як банки, оператори зв'язку, страхування, онлайн торгівля, туризм, навчання, державні установи і тд.

Вартість розробки чат-боту значно менше ніж розробка мобільного додатку, тому є більш вигідним для підприємства. Використання чат-ботів може знизити використання плати заробітної плати персоналу та допоможе оптимізувати роботу. Наприклад, він може автоматично робити розсилку та виконувати повсякденну рутину зв'язану з такими питаннями.

Наступний напрям це Інтернет речей (Internet of Things). Інтернет речей (IoT) об'єднує величезну кількість «речей», які підключені до Інтернету для обміну даними з іншими речами – додатками IoT, підключеними пристроями, промисловими машинами та багатьма іншими. Пристрої, підключені до Інтернету, використовують вбудовані датчики для збору даних та, в деяких випадках, впливають на них. Підключені до IoT пристрої та машини можуть покращити роботу та життя.

Приклади застосування Інтернету речей: від розумного будинку, який автоматично регулює опалення та освітлення до розумної фабрики, яка контролює промислові машини для пошуку проблем, а потім автоматично налаштовується, щоб уникнути збоїв. Розумні машини покращують продуктивність та виправляють часті помилки людей, особливо пов'язані з контролем якості та екологічністю.

Розумні пристрої значно покращують досвід покупця, який зайшов до онлайн магазину. Найбажаніші товари та послуги з'являються прямо перед очима клієнта в потрібний час і в потрібному місці. Інтернет речей дозволяє точно налаштувати рекламу, покращити цикл поставок та процес аналізу затребуваних моделей. Наприклад використання IoT в ритейлі також відноситься безконтактна оплата і розумні програми для покупок.

Таким чином, IoT дозволяє ефективніше розпоряджатися власним часом, щоб зменшити кількість ресурсів, що витрачаються на виконання інших обов'язків.

Використання R-FID міток являється одним із підвидів Інтернету речей. Але хотілось би розглянути його детальніше, так як він дуже часто застосовується в продажі одягу, взуття та інших речей. RFID - спосіб автоматичної ідентифікації об'єктів, коли радіосигнали зчитують або записують дані, що зберігаються в RFID-мітках. В основному R-FID мітки вшиті або записані на спеціальні алярми, захисна система для речей. Це допомагає присвоїти кожній речі свій унікальний код та всю інформацію про товар: колір, якість, артикул і тд. Для зчитування використовується спеціальний прибор, який допомагає розпізнавати цю інформацію та збирати її. Коли ця мітка попадає в зону реєстрації R-FID-зчитувача, цей прибор приймаю всю інформацію, всі дані про товар та передає їх на комп'ютер з спеціальним програмним забезпеченням для подальшої обробки та зберігання.

Технологія R-FID використовується там, де потрібний автоматизований контроль переміщення об'єктів, інтелектуальний облік великої кількості продукції, безпомилковість, швидкість та надійність експлуатації у жорстких умовах довкілля:

- автоматизація технологічних процесів на виробництві;
- моніторинг переміщення товарів у складській логістиці прискорює процеси прийому та відвантаження, підвищує надійність та прозорість операцій;
- захист від крадіжки та розкрадання продукції;
- в промисловості споживчих продуктів і роздрібних продажів радіочастотні системи відстежують шлях товару від виробника до прилавка, щоб вчасно виставити його на полицю в тому магазині, де на нього високий попит;
- у бібліотеках RFID допомагає швидко знайти та видати читачеві потрібні книги, запобігти розкраданням, скоротити черги та спростити інвентаризацію;

- у виробництві одягу, для маркування – кожен товар ідентифікується контрольним знаком із вбудованою RFID-міткою.

Всі перераховані функції можуть активно впроваджуватись та використовуватись на підприємствах. Це дасть змогу ефективніше організувати роботу, пришвидшить процес інвентаризації, дасть моментальний аналіз по наявності товару на прилавках чи на складі, оптимізує прийом поставок і тд. Безліч переваг, особливо для бізнесу в торгівлі. Негативним аспектом є дороговизна впровадження, навчання персоналу новій системі, чуттєвість до механічних пошкоджень.

Перехід на електронну комерцію та використання Інтернету в свої цілях. Пандемія стала каталізатором електронної торгівлі. Всі обмеження, карантин, самоізоляція призвела до того, що більшість покупок робилась через інтернет. Тому ті підприємства, які до цього моменту мали активну інноваційну політику та вели електронну торгівлі збільшили свої прибутку в період карантину. Створення сайту та можливість продвати на ньому розширить аудиторію та збільшить кількість клієнтів. Стираються географічні бар'єри для клієнта, можливість замовляти з будь-якої точки країни. Зручність для клієнта – вибір продукту та оплата здійснюється набагато швидше ніж у фізичному магазині. Перевагою для компанії є зменшення витрат та трудових ресурсів, якщо повінстю переходити на онлайн. Незначні фінансові вкладення потрібні для створення онлайн сайту. Також можливість використання реклами на сайті або налаштування таргету допоможуть вивести сайту на перші місця в пошукових запитах, що в свою чергу також збільшить цільову аудиторію.

Проте, сфера Інтернет – це середовище, що постійно рухається, кожного дня відкривається щось нове. Постійні зміни та певна відсталість державного апарату, так і на міжнародному рівнях недостатньо контролюють всі операції, які здійснюються за допомогою Інтернет. Таким чином, поява нових проблем у сфері електронній комерції неминуча. Впровадження Інтернет-торгівлі полягає в тому, що вона забезпечують високі темпи

зростання економіки країни та підприємства загалом і є однією з найважливіших технологій сучасності. Для сучасного підприємства електронна комерція вирішує дуже задачу з підвищення конкурентоспроможності компаній, так як дозволяє використовувати досягнення науково-технічного прогресу в галузі інформаційно-комунікаційних технологій.

Кожен суб'єкт бізнесу враховуючи всі переваги та недоліки тих чи інших новітніх технологій може оцінити який вплив понесуть певні впровадження, доцільність впровадження, Загалом більшість прикладів мають більше переваг ніж недоліків, тому підприємство, яке обере хоча б дин із запропонованих рекомендаційхможе переути на щабель вище розвитку компанії в порівнянні зі своїми конкурентами. Постійний аналіз інновацій допоможе підвищити обізнаність підприємств, вести більш ефективну діяльність та підвищити таким чином свою конкурентоспроможність.

3.2. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства XXX

Зробивши аналіз джерел та обравши певні новітні технології та тренди пропонуємо впровадження онлайн магазину та використання рекламного просування. Так як основними проблемами підприємства є неактивна рекламна політика, цінова політика та відчутне зменшення продажів під час пандемії через закриття всіх фізичних магазинів та відсутність онлайн магазину.

На необхідність впровадження такого проекту впливають такі чинники:

- Всесвітня пандемія та постійні обмеження, закриття фізичних магазинів в Україні
- Простій всіх процесів, працівників, приміщень

- Політика конкурентів
- Додатковий засіб збуту продукції.

Проаналізуємо онлайн торгівлю в Україні та в світі. Міжнародний сайт Similarwed, що місяця робить аналітику по найбільш відвідуваних сайтах в категорії fashion і рітейл. Топ 5 найбільш відвідуваних сайтів по Україні можна побачити на рис 3.1.

Ранг ①	Веб-сайт ①	Категорія ①
1	 reserved.com	Стиль життя > Moda та одяг
2	 puma.com	Стиль життя > Moda та одяг
3	 sinsay.com	Стиль життя > Moda та одяг
4	 zara.com	Стиль життя > Moda та одяг
5	 answear.ua	Стиль життя > Moda та одяг

Рис 3. 1. Рейтинг найбільш відвідуваних сайтів моди та одягу за жовтень 2021 року

На першому місці як видно, найбільший конкурент компанії бренд Reserved.

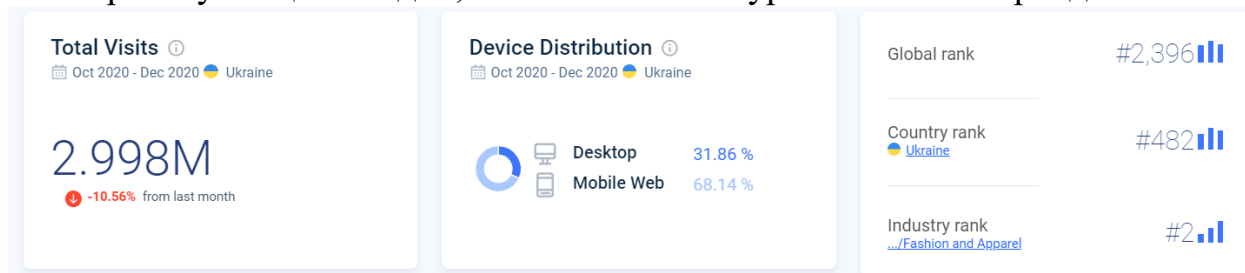


Рис 3.2. Статистика відвідуваності сайту Reserved

Як видно з рис 3.2. за доступний період з жовтня по грудень 2020 року відвідуваність сайту була 2,998 мільйони., що на 10,56 % менша за попередні місяці. Також частіше відвідують його через мобільні пристрої (майже 69 %), ніж через комп'ютери (31,86%). Сайт займає 482 місце в глобальному рейтингу по Україні та в цей період 2 місце по категорії моди та рітейлу.

Сайт Рута досить популярним, але аналізувати його не будемо, так він не відповідає цільовій категорії. Проведемо зведений аналіз відвідуваності онлайн-магазинів найближчих конкурентів: reserved, sinsay, zara, answear.

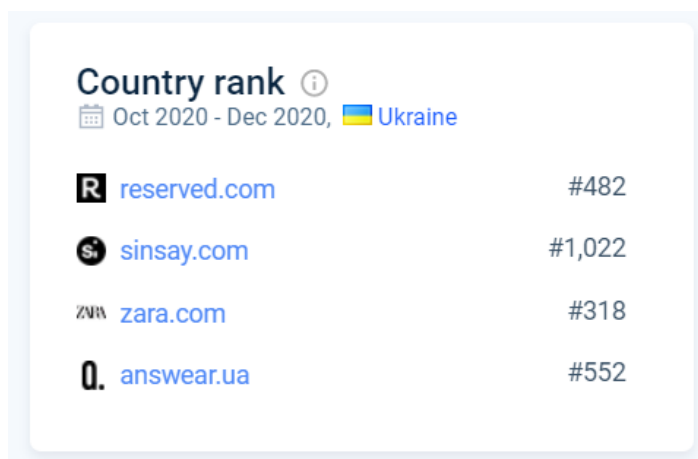


Рис 3.3. Рейтинг сайтів серед України

Як бачимо з рис 3.3. найвижче місце займає сайт Zara, на 318 місці, далі reserved,answear, sinsay . Серед галузі на першому місці знаходиться Zara, Reserved, Answear, Sinsay. Якщо зрівнювати цільову аудиторію та порівнювати попит магазинів з брендом Бершка, то можна спрогнозувати, що компанія має всі шанси займати суміжні позиції з конкурентами на перших місцях у рейтингу.

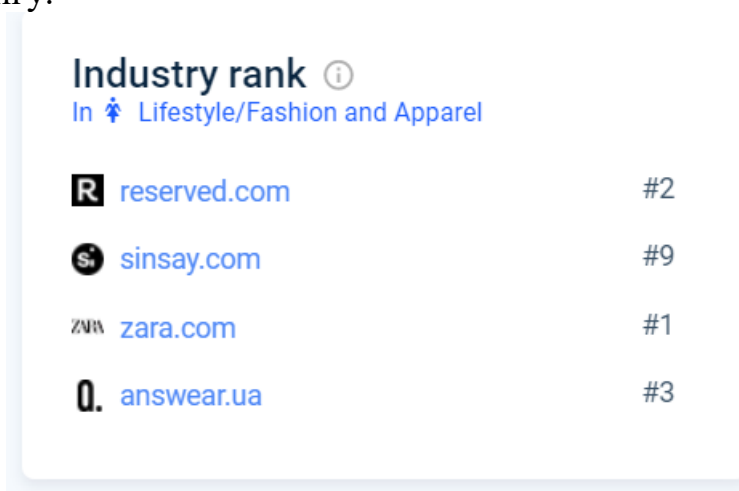


Рис 3.4 Рейтинг сайтів серед індустрії Fashion ритейлу

Найбільше відвідувань було зафіксовано знову ж так на сайті Zara. На 5 % менше у Reserved. Майже однакова кількість на сайті Answear та найменше на сайті Sinsay. Але це також не погані цифри 1,502 мільйони відвідувань за три місяці. Всі відвідувачі сайтів є цільовою аудиторією брендів та можуть зробити покупку саме на цьому сайті, це показує зацікавленість в бренді, певну рекламу та впізнаваність поміж інших конкурентів.

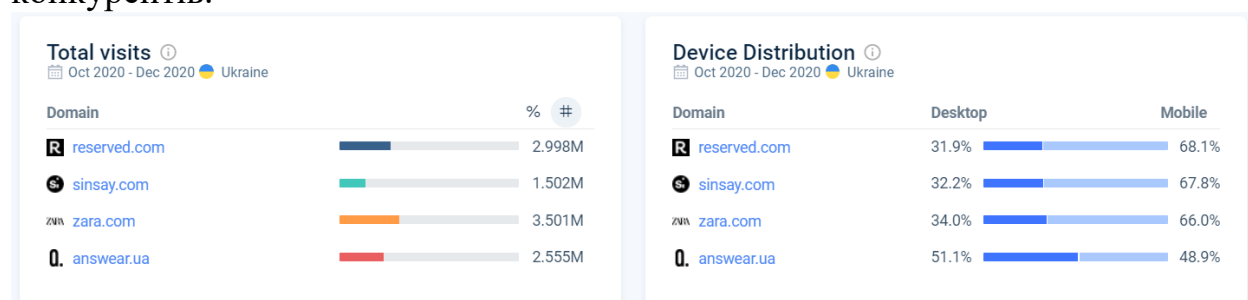


Рис 3.5 Характеристика сайтів конкурентів

Статистика показує, що найбільше відвідувачі сайтів користуються мобільними телефонами, ніж комп'ютером. Тільки на сайт answear через ПК заходять більше 51%, в той час як через мобільні пристрої 49 %. Можливо цільова аудиторія відрізняється по віковій зрілості або ж не зручна мобільна версія сайту.

Engagement (Oct 2020 - Dec 2020, Ukraine, All traffic)				
Metric	reserved.com	sinsay.com	zara.com	answear.ua
Monthly visits	999,593	500,726	1.167M 🏆	851,955
Monthly unique visitors	474,011 🏆	214,884	337,994	307,009
Visits / Unique visitors	2.11	2.33	3.45 🏆	2.78
Deduplicated audience BETA	N/A	N/A	N/A	N/A
Visit duration	00:04:22	00:04:51	00:07:53 🏆	00:07:03
Pages per visit	6.71	9.45	12.54 🏆	9.56
Bounce rate	44.62%	36.45%	27.36% 🏆	39.42%

Рис 3.6. Кількісні досягнення сайтів.

Всі цифри на рис 3.6. показують середні значення за вибраний період часу. Найкращі показники відображаються певним знаком. Як видно з рис, найкращі результати показує сайт бренду Zara. Другий показник показує місячну кількість унікальних відвідувань, це означає, що відвідування не дублюються з різних пристроїв. Найкращий результат показав сайт Reserved у цьому показнику.

Враховуючи проаналізовані вище дані можна зробити висновок, що найбільш відвідуваний сайт - Zara, який являється одним із брендів компанії корпорації Inditex, втім як бренд XXX. Тому враховуючи налагоджений механізм впровадження онлайн продажів через сайт в компанії Zara, можна розраховувати на схожий ефект і в бренді XXX.

Через спалах коронавірусу та постійні обмеження в роботі торгових центрів є необхідність у додатковому збуті продукції. А саме було прийнято рішення щодо покращення збутової діяльності та управління конкурентоздатністю – створення сайту для здійснення онлайн продажів. Таким чином даний проект, дозволяє не лише збільшити свої продажі та залишати на «плаву» , а й збільшити ефективність зовнішньоекономічної діяльності шляхом збільшення імпортованої продукції. Це дозволить підвищити свої позиції серед конкурентів.

Метою проекту є створення сайту для здійснення онлайн продажів і задоволення попиту всіх покупців, які не мають доступу до фізичних магазинів.

Завданням проекту є організація та запуск онлайн магазину бренду.

Термін дії проекту. Проект буде діяти безростково.

Учасники проекту. Замовниками проекту являється компанія Inditex. Відповідальні за запуск онлайн продажів в Україні – регіональна команда

менеджерів. Для запуску буде створено робочу групу, які будуть впроваджувати онлайн магазин. У даному проекті також задіяна логістична компанія, посередники з доставки – Нова пошта, Meest Express, співробітники магазинів. Всі інші послуги будуть виконуватись третіми особами.

Політика щодо вибору служби доставки Проаналізуємо безпереседньо характеристики сайтів найближчих конкурентів, які займають найвищі позиції серед найбільш популярних сайтів в даному секторі на питання доставки та зручності сайту, щоб прийняти рішення щодо нашого проекту. Можна сказати, що найбільш стильним сайтом є сайт бренду Zara. Бренд слідує за іміджем, відбуваються постійні оновлення каталогу продукції, відповідність сезонним змінам. Сайт являється дуже зручним, але має найбільшу вартість доставки 149 грн, і лише при покупці від 1 999 грн – безкоштовну доставку.

Більшість користується доставкою Нова пошта та Meest Express. Теміни доставки є відносно однаковими від 3 до 11 днів. Найшвидше доставляють замовлення з сайту Zara. Більшість онлайн магазинів мають знижку або на перше замовлення або після підписку на розсилку, що збільшує шанси на здійснення першого замовлення на сайті.

Таблиця 3.1

Зведена таблиця щодо організації онлайн магазинів найближчих

конкурентів

Характеристики	Sinsay	Reserved	Zara	Answer
1. Служба доставки	Meest Express	Meest Express	Нова пошта Meest Express	Нова пошта Meest Express
2. Вартість доставки	кур'єрська доставка: 110 грн.	0 грн.	149 грн	79 грн

Продовження таблиці 3.1

3. Безкоштовна доставка	для замовлень від 950 грн.	для всіх замовлень	Для замовлень від 1 999 грн Самовивіз з усіх магазинів	Для замовлень від 1 300 грн
4. Терміни доставки	3-11 днів	3-11 днів	3-5 днів	3-10 днів
5. Зручність сайту	Відносно повільно завантажується, є знижка 10% після підписки на розсилку новинок та новин бренду	Товар поділений по категоріям, не відображається наявність товарів в фізичних магазинах	Стильне оформлення сайту, є можливість подивитись наявність товару у фізичних магазинах	Доступний та простий сайт, швидкі переходи між категоріями
6. Служба підтримки	Онлайн чат	Онлайн чат	Онлайн чат та звернення через пошту та соц. мережі	Гаряча лінія, онлайн звернення на сайті

Джерело: складено автором

Більшість користується доставкою Нова пошта та Meest Express. Терміни доставки є відносно однаковими від 3 до 11 днів. Найшвидше доставляють замовлення з сайту Zara. Більшість онлайн магазинів мають знижку або на перше замовлення або після підписки на розсилку, що збільшує шанси на здійснення першого замовлення на сайті.

Отже, можна стверджувати, що на сьогоднішній день всі розглянуті сайти конкурентів намагаються задовільнити всі вимоги покупців з точки зору вартості доставки, її термінів, зручності та наповненості сайту та інших організаційних моментів інтернет-продажів. При цьому, можна спостерігати, що кожний магазин обирає свою стратегію та тактику організації своїх інтернет-продажів.

Операційний план запуску проекту. Враховуючи специфіку проекту, приймемо прогнозований період 1 рік з розбивкою по місяцях. Перший місяць – підготовка та запуск проекту. В ньому будуть лише витрати, пов'язані з його організацією, а доходів від проекту ще не буде. Доходи

будемо прогнозувати з 2-го місяця початку проекту. Розглянемо більш детально складові витрат.

Розглянемо більш детально складові витрат. Додатковий склад для організації інтернет-продаж не потрібний. Інтернет продаж наявних товарів в Україні здійснювати з усіх фізичних магазинів. Товарів, яких немає в наявності доставляти з центрального складу в Іспанії або з найближчих країн сусідів, наприклад Польщі. Стаття витрат на зберігання товару відпадає, також відпадає стаття витрат для персоналу, який буде збирати замовлення також, тому що всі замовлення розподіляються по великій кількості магазинів і навантаження не таке велике.

Так як каталог товарів та сайт бренду вже є, потрібно лише додати до можливостей сайту здатність роботи замовлення покупцю. Тобто додання платіжної системи, служби підтримки та доставки. Витрати на адаптацію відносно складуть 60 000 грн. Це разові витрати в перший місяць запуску. Витрати на узгодження інформаційних систем. Задля забезпечення якісного обслуговування клієнтів система інтернет-продажу обов'язкова має бути поєднана з іншими інформаційними системами компанії, такими, як 1С, системи управління поставками, системи управління запасами тощо. В іншому випадку наявний товар, його ціна та інша інформація буде відображатися некоректно, що призведе до негативних відгуків клієнтів. Проаналізувавши ринкові ціни на дану послугу, зробимо припущення, що її вартість становитиме 50 000 грн. Ці витрати також є разовими. Крім того ХХХ потрібно буде найняти додатковий персонал для підтримки клієнтів та забезпечення зворотнього зв'язку. Припустимо, що заробітна плата додаткового персоналу складатиме 10 000 грн. на місяць. Їх буде двоє та один працівник в офіс, який буде займатись всіма питаннями, що займається інтернет продажами, яка буде отримувати заробітню плату в розмірі 30 000 грн в місяць. Плюс компанія платитиме податки на них у розмірі 40% від заробітної плати. Таким чином щомісячні витрати на додатковий персонал складатиме 70 000 грн. І ще компанії в перші місяці

потрібна буде активна реклама даного проекту задля інформування потенційних на існуючих клієнтів. Припустимо, що рекламний бюджет становитиме 30 000 грн. на місяць і триватиме 3 місяці. В якості конкурентної переваги та задля кращого залучення клієнтів пропонуємо протягом року зробити доставку «Новою поштою» та Meesr Express і безкоштовну доставку при замовленні більше ніж 1 999 грн.

Фінансування проекту Фінансування проекту відбувається коштами, які виділяються на впровадження сайту з центрального офісу компанії в Іспанії.

Ризики проекту

Зробимо три припущення: 1. Введення локдауну на території України та закриття фізичних магазинів на певний період: в перші три місяці початку інтернет продажів кількість продажів збільшиться на 15% від загального обсягу продажів. А потім кожного місяця зростатиме на 7% від показників попереднього місяця до припинення дії локдауну.

2. Введення обмежень в роботі ТРЦ через пандемію, менший потік людей: в перші три місяці початку інтернет продажів кількість продажів збільшиться на 10% від загального обсягу продажів, а потім кожного місяця зростатиме на 5% від показників попереднього місяця.

3. Згідно звичайної ситуації: в перший місяць початку інтернет продажів кількість продажів збільшиться на 10% від загального обсягу продажів, а потім кожного місяця зростатиме на 5% від показників попереднього місяця. Задля спрощення розрахунків візьмемо, що в середньому на 1 проданій одиниці товару XXX заробляє 115 грн. Це вже з урахуванням собівартості товару та витрат обігу, адже вони нікуди не діваються.

Основними ризиками проекту є зменшення купівельної спроможності громадян через пандемію та перехід до конкурентів з нижчим рівнем цін . Також можливе зменшення кількості замовлення під час відкриття фізичних магазинів, але це не є критично, тому що це буде як ще один спосіб збуту продукції.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності та прогнозування запропонованих заходів, їх вплив на діяльність підприємства

Щоб отримати певні результати та оцінити наскільки прибутковим буде проект потрібно провести певні розрахунки можливих ефектів від нашої проектної пропозиції з урахуванням трьох прогнозів (табл. 3.2). Задля знаходження NPV проекту та точок окупності потрібно підрахувати накопичувані (або акумульовані) витрати, доходи та ефекти (табл. 3.3). Це означає, що до кожного попереднього значення (за минулий місяць) потрібно додавати наступні значення (за наступний місяць). Враховуючи те, що проект триває 1 рік, то нам не потрібно використовувати ставки дисконтування.

Якщо NPV проектної пропозиції позитивна за розглянутий період часу, то дана проектна пропозиція може бути рекомендована для впровадження. Якщо NPV дорівнює нулю, то доходів від проектної пропозиції вистачить лише для покриття витрат. Якщо NPV менша, ніж нуль, то проектна пропозиція не рекомендується для впровадження. Проведені розрахунки показали, що NPV проектної пропозиції позитивна при трьох зроблених прогнозах, а отже дана проектна пропозиція є економічно вигідною для впровадження. Оскільки було проведено обчислення для трьох різних прогнозів та всі три виявились продуктивними та окупними пропонується впровадити он-лайн продажі, щоб збільшити дохід та не буде простоювати виробництво, персонал в період закриття фізичних магазинів.

Таблиця – 3.2

Розрахунки можливих ефектів від проектної пропозиції з урахуванням трьох прогнозів

Показники	Місяці реалізації проекту											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Витрати на адаптацію сайту, грн	600000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати на обладнання для онлайн обслуговування	500000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати на узгодження ІТ систем, грн	100000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Витрати на додатковий персонал, грн	0	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000
Витрати на рекламу та просування, грн	100 000	100 000	100 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
З врахуванням введення локдауну												
Прогнозоване збільшення продажів, %	0	0,15	0,15	0,15	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Прогнозоване збільшення продажів, од	0	10 000	11 500	13 225	14 151	15 141	16 201	17 335	18 549	19 847	21 236	22 723
Витрати на тех підтримку, грн		100 000	115 000	132 250	141 508	151 413	162 012	173 353	185 487	198 472	212 365	227 230
Витрати на персонал, грн	0	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000
Сумарні витрати, грн	1 300 000	280 000	295 000	212 250	221 508	231 413	242 012	253 353	265 487	278 472	292 365	307 230
Прогнозоване збільшення доходів, грн	0	151000 0,0	173650 0,0	199697 5,0	213676 3,3	228633 6,7	244638 0,2	261762 6,9	280086 0,7	299692 1,0	320670 5,5	343117 4,8
Прогнозований ефект, грн	-1 300 000	1 230 000	1 441 500	1 784 725	1 915 256	2 054 924	2 204 368	2 364 274	2 535 373	2 718 449	2 914 341	3 123 945

Продовження таблиці 3.2

З врахування введення обмежень в роботу торгових центрів												
Прогнозоване збільшення продаж, %	0	0,1	0,1	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Прогнозоване збільшення продаж, од	0	8 000	8800	9680	10164	10672,2	11205,81	11766,1005	12354,40553	12972,1258	13620,73209	14301,7687
Витрати на тех підтримку, грн		80 000	88 000	96 800	101 640	106 722	112 058	117 661	123 544	129 721	136 207	143 018
Витрати на персонал, грн	0	8000 0	8000 0	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000
Сумарні витрати, грн	1 300 000	2600 00	2680 00	17680 0	181640	186722	192058	197661	203544	209721	216207	223018
Прогнозоване збільшення доходів, грн	0	1208 000	1328 800	14616 80	153476 4	1611502	169207 7	177668 1	1865515	1958791	2056731	2159567
Прогнозований ефект, грн	-1 300 000	9480 00	1060 800	12848 80	135312 4	1424780	150001 9	157902 0	1661971	1749070	1840523	1936549
Звичайна діяльність підприємства												
Прогнозоване збільшення продаж, %	0	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Прогнозоване збільшення продаж, од	0	7 000	7350	7717,5	8103,3 75	8508,54 375	8933,9 7094	9380,6 6948	9849,70 2959	10342,1 8811	10859,2 9751	11402,2 6239
Витрати на тех підтримку, грн		70 000	73 500	77 175	81 034	85 085	89 340	93 807	98 497	103 422	108 593	114 023
Витрати на персонал, грн	0	8000 0	8000 0	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000	80000
Сумарні витрати, грн	1 300 000	250 000	253 500	157 175	161 034	165 085	169 340	173 807	178 497	183 422	188 593	194 023
Прогнозоване збільшення доходів, грн	0	1057 000	1109 850	11653 42,5	122360 9,63	1284790 ,106	134902 9,61	141648 1,09	1487305 ,147	1561670 ,404	1639753 ,924	1721741 ,621
Прогнозований ефект, грн	-1 300 000	807 000	856 350	1 008 168	1 062 576	1 119 705	1 179 690	1 242 674	1 308 808	1 378 249	1 451 161	1 527 719

Джерело: складено автором

Таблиця – 3.3

Накопичувані витрати, доходи та ефекти

Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	З врахуванням введення локдауну											
Сумарні витрати, грн	1 300 000	1 580 000	1 875 000	2 087 250	2 308 758	2 540 171	2 782 182	3 035 535	3 301 023	3 579 494	3 871 859	4 179 089
Прогнозовані доходи накопичувані, грн	0	12080 00	25368 00	27904 80	299644 4	314626 6	330358 0	346875 8	364219 6	382430 6	401552 2	421629 8
Прогнозований ефект накопичуваний, грн	-1 300 000	- 37200 0	66180 0	70323 0	687687	606096	521397	433223	341174	244812	143663	37209
NPV												37209
Точка окупності												2,3 місяців
	З врахування введення обмежень в роботу торгових центрів											
Сумарні витрати, грн	1 300 000	1 560 000	1 828 000	2 004 800	2 186 440	2 373 162	2 565 220	2 762 881	2 966 425	3 176 146	3 392 354	3 615 371
Прогнозовані доходи накопичувані, грн	0	12080 00	25368 00	39984 80	553324 4	714474 6	883682 4	106135 05	124790 20	144378 11	164945 41	186541 09
Прогнозований ефект накопичуваний, грн	-1 300 000	- 35200 0	70880 0	19936 80	334680 4	477158 4	627160 3	785062 4	951259 5	112616 64	131021 88	150387 37
NPV												150387 37
Точка окупності												2,1 місяців
	Звичайна діяльність підприємства											
Сумарні витрати, грн	1 300 000	250 000	503 500	660 675	821 709	986 794	1 156 134	1 329 941	1 508 438	1 691 860	1 880 452	2 074 475
Прогнозовані доходи накопичувані, грн	0	10570 00	21668 50	33321 92,5	455580 2,13	584059 2,231	718962 1,84	860610 2,93	100934 08,08	116550 78,49	132948 32,41	150165 74,03

Продовження таблиці 3.3

[illegible]

Для кращої наочності, представимо дані табл. 3.3 у вигляді графіків. Знаходження точки окупності проекту згідно з закриттям всіх фізичних магазинів показано на рис. 3.7.

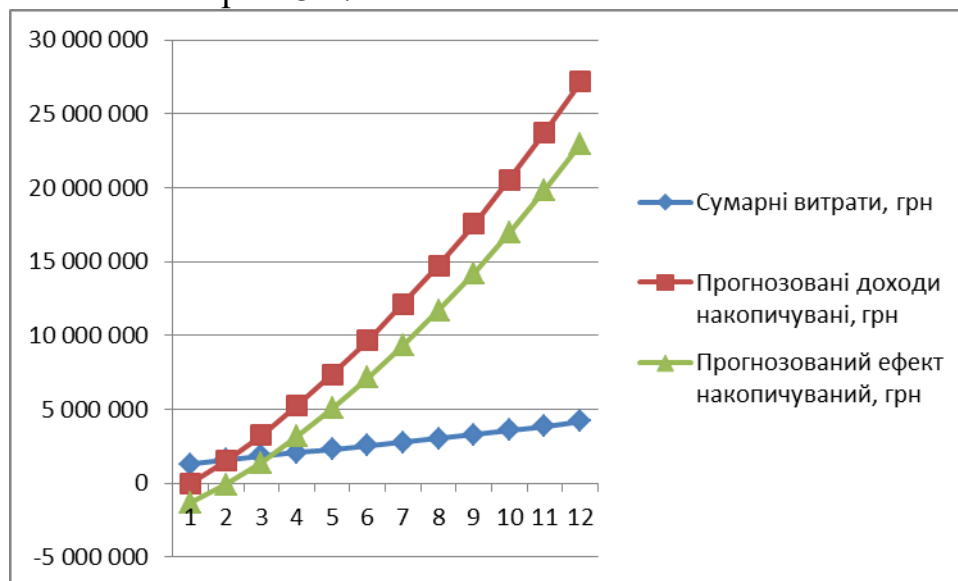


Рис 3.7. Точка окупності проекту згідно з закриттям всіх фізичних магазинів

Як видно з рис. 3.7 Прогнозовані доходи перевищують сумарні витрати та точка окупності проекту знаходиться на проміжку 2.3 місяці. Знаходження точки окупності проекту згідно з введенням певних обмежень в роботу фізичних магазинів показано на рис. 3.8. З рис бачимо, що прогнозовані доходи перевищують сумарні витрати та точка окупності 2.1 місяці.

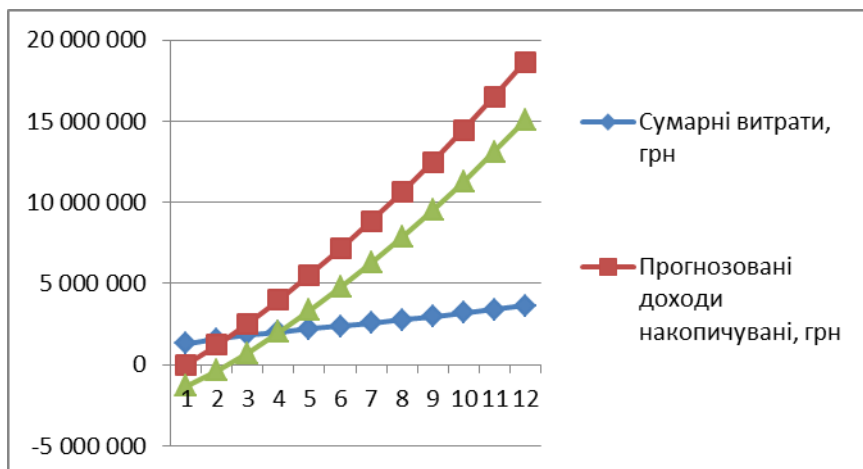


Рис 3.8. Точка окупності проекту згідно з введенням певних обмежень в роботу фізичних магазинів

А знаходження точки окупності проекту згідно зі звичайною діяльністю бренду показано на рис. 3.9.

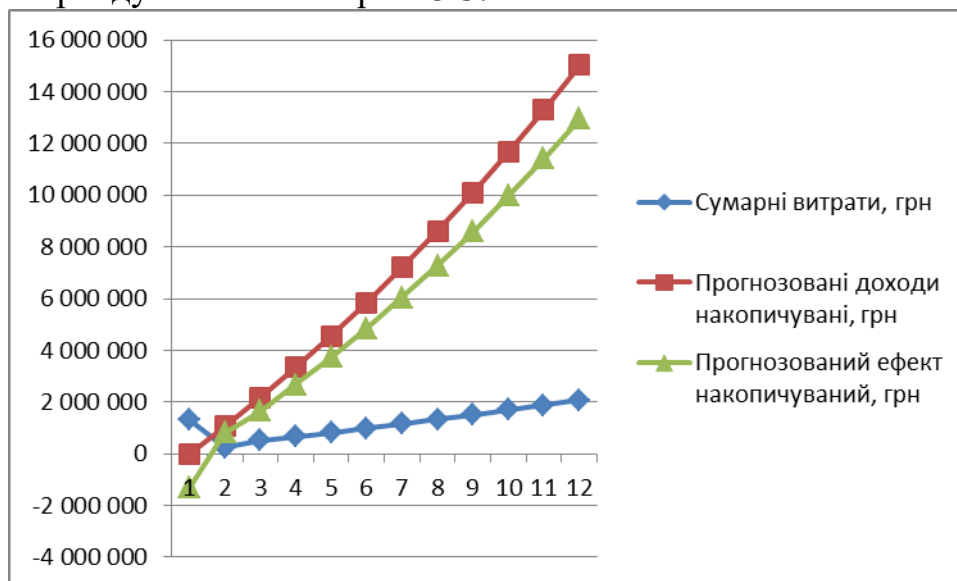


Рис 3.9. Знаходження точки окупності проекту згідно зі звичайною діяльністю бренду

Як видно з рис прогнозовані доходи більші за сумарні витрати та точка окупності знаходиться на 1.8 місяців. Тому запуск онлайн продажів буде найбільш окупний в звичайний період часу. Продажі через онлайн магазин в період пандемії це не поганий варіант, щоб підтримувати надходження коштів до підприємства та не відчувати збитків, які були в 2020 році, в період локдауну.

Отже, ми прорахували кількість продажів, які зробить підприємство у випадку відкриття онлайн магазину у трьох можливих прогнозах. Так при введенні локдауну обсяг продажів буде становити 179 908 тис грн., з обмеженнями роботи ТРЦ – 123537,14 тис грн., при веденні звичайної діяльності - 99 447,51 тис грн. Далі проведемо опитування експертів щодо прогнозованих обсягів імпорту в 2022 р, без введення електронної комерції. Опитування проводиться для того, щоб оцінити ситуацію імпортової

діяльності у період пандемії та визначити на скільки відсотків може збільшитись або зменшитись обсяг імпоротної продукції.

Таблиця 3.4

Результати опитування експертів щодо динаміки обсягів імпоротної діяльності в 2022 році

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг імпоротної діяльності, тис грн	27 000	26 548	31 625	36 487	32 984	30 645	33 548

Джерело: складено автором

Проведемо розрахунок середньоквадратичного відхилення та перевіримо проноз та типовість та надійність.

Таблиця 3.5

Розрахунок середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг імпоротної діяльності, тис грн	27 000	26 548	31 625	36 487	32 984	30 645	33 548
Осер, тис грн.	31 262						
Відхилення від середнього, тис грн.	-4 262	-4 714	363	5 225	1 722	-617	2 286
Середнє квадратичне відхилення, тис грн.	18 168 297	22 225 837	131 458	27 296 147	2 963 808	381 218	5 223 837

Джерело: складено автором

$$\alpha = \sqrt{76\,390\,602/7} = 3303,47 \quad (3.1),$$

$$w = 3303,44/31\,262 = 0,105, \text{ або } 10,5\% \quad (3.2).$$

Висновки експертів можна вважати однорідними, так як $w = 10,5 \%$. Найбільш ймовірним буде обсяг імпортованої діяльності в 2022 році висновок 3 експерта – 31 625 тис. грн.

Припустимо, що обсяг імпортої діяльності в першому випадку буде 45 654 тис грн., в другому випадку – 32 769 тис грн. , в третьому випадку – 25 423 тис грн.

Розрахуємо обсяг імпортої діяльності з врахуванням оналайн продажів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозований обсяг імпортої діяльності за 2022 рр

Показник	Введення локдауну	Обмеження роботи	Звичайна діяльність
Прогнозований обсяг імпортої діяльності, тис грн	31 625		
Дохід від оналайн продажів, тис грн.	179 908	123 537,14	99 447,51
Обсяг імпортої діяльності для оналайн магазину, тис грн.	45 654	32 769	25 423
Сумарний обсяг імпортої діяльності, тис грн.	76 602	62 509,28	56 486
Рентабельність імпортої діяльності оналайн магазину, %	394,06	376,90	391,17

Джерело: складено автором

Розрахунки показали, що рентабельність імпортої діяльності у зв'язку з введенням електронної комерції має позитивний характер і в середньому становить 387, 37 %. Найкраща рентабельність планується з введенням локдауну – 394, 06% через більший потік людей та більшу кількість продажів саме через оналайн комерцію.

Таблиця 3.7

**Динаміка зведених показників з прогнозованим роком після введення
електронно комерці на ХХХ**

Показник	2022	2020	2019	Відхилення 2020/2019 , %	Відхилення 2020/2022, %
Обсяг імпорту, тис грн.	65 199,09	28 000,80	30 548	-9,09	57,05
Сумарний дохід, тис грн.	1 564 778	675 420	793 391	-17,46	56,83
Чистий прибуток від імпортової діяльності, тис грн.	260 796	103 215	164 298	-59,18	60,42
Чистий прибуток , тис грн.	238 741	106 714	171 197	-60,42	55,29
Рентабельність імпортової діяльності, %	399,99	368,6	537,83	169,23	31,39

Джерело: складено автором

З підрахунків можна зробити висновок, що рентабельність імпортової діяльності з врахування введення електронної торгівлі становить 399,99%, що на 31,39 % більше ніж в 2020 році.

Запуск онлайн продажів позитивно вплине на зовнішньоекономічну діяльність, чим збільшить її ефективність та підвищить конкурентоспроможність підприємства на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Позитивна динаміка зміни імпортової продукції допоможе залучити більше контрагентів з якими можна заключити контракти та активно вести зовнішньоекономічну діяльність.

Варто зазначити, що реальні зміни після впровадження будь-яких інформаційних систем, в тому числі й організації інтернет-продажів, відбуваються не відразу, при цьому деякі з них носять суб'єктивний характер і погано піддаються кількісній оцінці в грошовому вираженні. Тому розрахований економічний ефект носить умовний характер. Але в будь-якому випадку, дана проектна пропозиція може бути рекомендована для впровадження в ХХХ задля формування багатоканального продажу свого

товару та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності та покращенню конкурентних позицій серед конкурентів.

Висновки до розділу 3

У процесі роботи третього розділу, було запропоновано проєкт для ХХХ для удосконалення управління конкурентоспроможністю зовнішньоекономічної діяльності на основі новітніх технологій. Він представляє собою перехід підприємства до цифровізації діяльності, а саме створення сайту для ведення електронної комерції.

Зробивши аналіз стратегії ведення онлайн торгівлі конкурентів було прийнято рішення вести організацію створення сайту подібно до організації ТОВ «Зара Україна», так як компанії належать до однієї групи «Індітекс». Таке рішення було прийнято задля дотримання іміджу компаній. Ведення сайту компанії дасть змогу убезпечити компанію від повного закриття магазинів чи впровадження обмежень, щодо відвідування магазинів, додасть ще один спосіб збуту продукції через мережу Інтернет, збільшить цільову аудиторію компанії. Через збільшення кількості продажів з'явиться потреба у збільшенні імпортової діяльності, що дасть змогу підвищити ефективність та тим самим покращити конкурентне положення на міжнародному ринку.

На основі вище наведеної інформації, нами було розраховано, що проєкт є окупним та точка окупності знаходиться на 1.8 місяців.

За допомогою експертних оцінок визначено, що у 2022 році, обсяг імпорту буде становити 31 625 тис грн., а в сумі з веденням онлайн продажів він буде становити 65 199,09 тис грн. Розрахунки показали, що рентабельність імпортової діяльності у зв'язку з введенням електронної комерції має позитивний характер і в середньому становить 387,37 %.

Запуск онлайн продажів позитивно вплине на зовнішньоекономічну діяльність, чим збільшить її ефективність та підвищить конкурентоспроможність підприємства на вітчизняному, так і на

міжнародному ринках. Позитивна динаміка зміни імпортої продукції допоможе залучити більше контрагентів з якими можна заключити контракти та активно вести зовнішньоекономічну діяльність.

Варто зазначити, що реальні зміни після впровадження будь-яких інформаційних систем, в тому числі й організації інтернет-продажів, відбуваються не відразу, при цьому деякі з них носять суб'єктивний характер і погано піддаються кількісній оцінці в грошовому вираженні. Тому розрахований економічний ефект носить умовний характер. Але в будь-якому випадку, дана проектна пропозиція може бути рекомендована для впровадження на ХХХ задля формування багатоканального продажу свого товару та вдосконалення своєї діяльності та покращенню конкурентних позицій серед конкурентів.

ВИСНОВКИ

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором міжнародних економічних відносин, яка сприяє боротьбі підприємств на світових ринках з посилення міжнародної конкурентоспроможності. Тож розвиток окремих суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності є основним фактором для розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни. В першому розділі було здійснено аналіз поняття конкуренції, конкурентоспроможності, зовнішньоекономічної діяльності та поняття зовнішньоекономічної діяльності на фоні конкурентоспроможності. Після дослідження певних джерел було зроблено висновок, що трактувати міжнародну конкурентоспроможність можна як здатність підприємства виробляти товар чи послугу, який може задовольнити потреби споживачів, як на вітчизняному так і на міжнародному ринках. Якщо підприємство є прибутковим не тільки на вітчизняному ринку, а й на міжнародному, тоді можна вважати підприємство конкурентоспроможним. Отже, зовнішньоекономічна діяльність є критерієм конкурентоспроможності підприємства.

Важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності на ринку як вітчизняному, так і міжнародному виступає її оцінка. В процесі оцінки конкурентоспроможності можуть виявитись як слабкі, так і сильні сторони підприємства, потенційні загрози чи можливості, що у підсумку дозволяє проводити активну та ефективну діяльність.

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства використовуються такі методи як матричний метод, методи, засновані на дослідженні оцінки конкурентоспроможності, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції та комплексні методи. Всі вони в свою чергу мають різні форми оцінки конкурентоспроможності. Аналіз допоможе зробити правильний вибір стратегії підприємства щодо будь яких дій чи то удосконалити сильні сторони, чи то звернути увагу на слабкі сторони

підприємства. Для подальшого прийняття рішень, щодо роботи підприємства, виходу на нові ринку, з новою продукцією є можливість обрати найбільше ефективний, який допоможе правильно зробити вибір. Питання оцінки міжнародної конкурентоспроможності залишається незавершеним, так як вчені досі задаються питанням універсального показника і набору чинників міжнародної конкурентоспроможності підприємства, а також подолання суб'єктивізму під час її оцінки.

Також було проаналізовано особливості управління конкурентоспроможністю зовнішньоекономічної діяльності на основі новітніх технологій. Інновації здійснюють великий вплив на вітчизняну економіку, впливають на зовнішньоекономічну діяльність країни та стимулюють конкурентоспроможність підприємств через впровадження новітніх технологій. Інновації дозволяють покращити збутову діяльність, створити більш якісну продукцію, організувати управління використання ресурсів та здійснити організацію підприємства більш ефективнішою, ніж вона була до початку впровадження новітніх технологій.

Розвиток інновацій дозволить багатьом підприємствам виконувати більш ефективно свою роботу, за рахунок чого підвищить рівень конкурентоспроможності. Саме тому, щоб вести ефективну діяльність підприємства, підтримувати рівень показників на високому рівні, підприємствам слід постійно здійснювати аналіз найбільш значущих чинників і показників за оцінкою конкурентоспроможності та встановлювати взаємозалежні фактори між ступенем інноваційної діяльності підприємств й рівнем конкурентоспроможності.

У другому розділі проаналізовано діяльність ХХХ. Компанія є дочірним підприємством у 100 % власності компанії Inditex. Основна ціль компанії ХХХ - демократизувати ринок модного одягу. Цільова аудиторія компанії - це молоді люди, які люблять пригоди, відмінно розбираються в нових трендах, люблять музику, активно користуються соціальними мережами і новими технологіями. Основною діяльністю Компанії є імпорт та

перепродаж предметів одягу та взуття торгової марки XXX на території України. Бізнес-модель компанії дозволяє створювати продукцію від дизайнера до доставки до споживача за 2 тижні і поставляти нові колекції два рази на тиждень. Такий налагоджений процес забезпечує всі забаганки споживачів за доступною ціною та відповідною якістю.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємства зріс у 2019 на 117,971 тис.грн. , але в 2020 році зменшився на 164,003 тис. грн. Основна причина цього це закриття всіх магазинів на декілька місяців через спалах Covid-19. Показники рентабельності є відносно високими. Рентабельність продукції в 2020 р. зменшилась на 11 % відносно 2019 р. Рентабельність продажів коливається від 15,7% - 22,8%, що є відносно не поганим результатом. Рентабельність сукупних активів частково зменшилась, але всього лиш на 2,71%. Рентабельність власного капіталу зменшилась у звітному періоді на 3,47%. Всі підрахунки, які було проведено показали, що показники в порівнянні з 2018 роком збільшуються, а показники 2020 року навпаки зменшуються. Очевидним є те, що на таку ситуацію вплинула пандемія, яка істотно відобразилась на роздрібній торгівлі товарами. Через закриття всіх фізичних магазинів, компанія була змушена завершити свою роботу на певний період, так як інших методів та форм збуту продукції немає.

В другому підрозділі було проаналізовано імпорتنу діяльність підприємства. Обсяг імпорту становив у 2020 р. 28 000,8 тис. грн. На сучасному етапі розвитку XXX має налагоджену співпрацю приблизно із 10 іноземними партнерами. Основними базовими умовами поставки імпортування товарів, використовуваних XXX і партнерами з-за кордону, є DAF з використанням в основному автомобільного транспорту.

Найбільше імпортних операцій було здійснено в 2019 році на суму 30 548, 10 тис грн з найбільшою кількістю контрагентів – 48. В 2020 році було здійснено на 9,09 % менше в порівнянні з 2019 роком – 28 000,10 тис грн. Кількість контрагентів значно зменшилась до числа - 4. Проведений

аналіз географії імпорту на ХХХ показав, що на момент 2020 року кількість країн не велика. Основний відсоток займає Іспанія, далі Нідерланди та інші країни Європи. Найбільшу частку займає по категоріям імпорту займають костюми, комплекти, жакети, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, комбінезони із шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), для жінок або дівчат, майже четверту частину всього обсягу. Також великі частки займають светри, пуловери, джемperi, кардигани, жилети та подібні вироби, трикотажні, костюми, комплекти, жакети, блейзери, сукні, спідниці, спідниці-штани, штани, комбінезони з шлейками, бриджі та шорти (крім купальних), трикотажні, для жінок або дівчат та інші товари -одяг та інші додаткові речі до одягу.

Динаміка зміни чистого прибутку від імпорту ХХХ за 2018-2020 рр. показує, що є тенденція на збільшення у 2019 році та зменшення у 2020 році. Найбільше змінився чистий прибуток у 2020 році у співвідношенні до 2019 р. Прибуток від імпортової діяльності показав таку ж динаміку, в порівнянні з 2019 роком, чистий прибуток впав на 59,18 %

Динаміка рентабельності імпорту показала, що за рахунок найнижчої собівартості імпорту у 2018 році рентабельність сягнула такої цифри як 1104%. В той час як в 2019 р вона впала на 566,17 % за рахунок збільшення собівартості імпортованих товарів, так як була певна переоцінка товарів та зміна цінової політики компанії. В свою чергу в 2020 році вона зменшилась ще на 163,23 %, причиною цього стала пандемія та зменшення обігу та збуту продукції.

Провівши розрахунки рентабельності та загалом зовнішньоекономічної діяльності можна зробити висновок, що зовнішньоекономічна діяльність ведеться ефективно. Наявність великої кількості контрагентів, обсяги імпортованої продукції вказують на активну імпортову діяльність. Але враховуючи різкий спад рентабельності в 2020 році, зменшення контрагентів, припускаємо, що це могло статись за рахунок введення карантину в межах всього світу, а не тільки України.

Також було проведено оцінку конкурентоспроможності підприємство різними методами, такими як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, багатокутник конкуренції, матриця БКГ, та метод 5 сил портера. Всі методи допомогли виділити певні конкурентні переваги та недоліки компанії.

Перевагами компанії є:

- Ефективне впровадження на практиці клієнтоорієнтованого підходу, заснованого на дослідженнях попиту покупців одягу. При цьому в цей процес залучені всі працівники компанії від продавця магазину до дизайнера і вищого менеджменту.
- Реалізація концепції «fast fashion». Всі бізнес процеси компанії підпорядковуються головній цілі – задовольнити попит покупця в короткий термін. Цикл випуску колекції становить 2 тижні. Inditex робить великі капіталовкладення в фабрики і дистриб'юторів, щоб забезпечити максимально швидку реакцію на зміну попиту. Компанія часто міняє колекції, забезпечує швидку доставку продукції, оперативно нарощує виробництво одягу на який підвищується попит. Компанія працює дуже оперативно та реагує на будь які зміни.
- Залучення талановитих дизайнерів в штат компанії. Компанія виділяє багато коштів на заробітну плату креативних співробітників
- Ефективне використання інноваційних технологій Це дуже спрощує роботу, підвищує ефективність та виробництво одягу.

Основними проблемами підприємства є неактивна рекламна політика, цінова політика та відчутне зменшення продажів під час пандемії через закриття всіх фізичних магазинів та відсутність онлайн магазину.

У процесі роботи третього розділу, було запропоновано проєкт для XXX для удосконалення управління конкурентоспроможністю зовнішньоекономічної діяльності на основі новітніх технологій. Він представляє собою перехід підприємства до цифровізації діяльності, а саме створення сайту для ведення електронної комерції.

Зробивши аналіз стратегії ведення онлайн торгівлі конкурентів було прийнято рішення вести організацію створення сайту подібно до організації ТОВ «Зара Україна», так як компанії належать до однієї групи «Індітекс». Таке рішення було прийнято задля дотримання іміджу компаній. Ведення сайту компанії дасть змогу убезпечити компанію від повного закриття магазинів чи впровадження обмежень, щодо відвідування магазинів, додасть ще один спосіб збуту продукції через мережу Інтернет, збільшить цільову аудиторію компанії. Через збільшення кількості продажів з'явиться потреба у збільшенні імпортової діяльності, що дасть змогу підвищити ефективність та тим самим покращити конкурентне положення на міжнародному ринку.

На основі вище наведеної інформації, нами було розраховано, що проект є окупним та точка окупності знаходиться на 1.8 місяців.

За допомогою експертних оцінок визначено, що у 2022 році, обсяг імпорту буде становити 31 625 тис грн., а в сумі з веденням онлайн продажів він буде становити 65 199,09 тис грн. Розрахунки показали, що рентабельність імпортової діяльності у зв'язку з введенням електронної комерції має позитивний характер і в середньому становить 387, 37 %.

Запуск онлайн продажів позитивно вплине на зовнішньоекономічну діяльність, чим збільшить її ефективність та підвищить конкурентоспроможність підприємства на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Позитивна динаміка зміни імпортової продукції допоможе залучити більше контрагентів з якими можна заключити контракти та активно вести зовнішньоекономічну діяльність.

Варто зазначити, що реальні зміни після впровадження будь-яких інформаційних систем, в тому числі й організації інтернет-продажів, відбуваються не відразу, при цьому деякі з них носять суб'єктивний характер і погано піддаються кількісній оцінці в грошовому вираженні. Тому розрахований економічний ефект носить умовний характер. Але в будь-якому випадку, дана проектна пропозиція може бути рекомендована для впровадження на ХХХ задля формування багатоканального продажу свого

товару та вдосконалення своєї діяльності та покращенню конкурентних позицій серед конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. / А. Сміт. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 684 с.
3. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры).- М.: Прогресс, 1982 . – 436 с.
4. Портер М.Э. Конкуренция/ М. Э. Портер ;[пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2000. – 608 с.
5. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. — К.: Наук. думка, 1999. — 496 с]
6. Адрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Адрианов // Экономист. – 1997. – №10. – с. 37–47
7. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : Учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 541 с
8. ФеоктістоваТ. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств та її прогнозування/ Т. В.Феоктістова, В. А.Ільїна// Шкіряно-взуттєва промисловість.– 2002.– №15– С.16 – 17.].
9. МочернийС. В. Економічна енциклопедія: у 3-х т. [Електронний ресурс] / С. В.Мочерний. – К.: Академія, 2002.– Т. 3.– 952 с..
- 10.Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // Управління розвитком. - 2014. - № 3. - С. 145-147.
- 11.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
- 12.Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
- 13.Горчаков В.Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю великої компанії: Автореф.

дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2005. – 22 с.

14. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник // І.В. Багрова, Н.І. Редіна, В.Є. Власюк, О.О. Гетьман / За ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Багрової. – К.: Центр навч. літ., 2004. – 580 с.]
15. Господарський кодекс України. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua
16. Райзберг Б.А., Лозовский Л.М., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с)
17. Бурмистров В.Н., Холопов К.В. Внешняя торговля Российской Федерации. – М.: Юристъ, 2001. – 384 с.)
- Машталір Я. П. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства / Я, П. Машталір // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. - № 5. – Т. 1. – с. 136-139.)
18. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.
19. Plotytsyna P. (2010), “Determination of enterprise competitiveness”, *Opredelenye konkurentosposobnosti predpriyatiya*, [Online] , vol. 1., pp. 205-211., available at: http://vestnik.tstu.ru/rus/t_16/pdf/16_1_022.pdf (Accessed 2 July 2012)
20. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.,
21. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С.155–163.,
22. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

23. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В.В. Арестенко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №10(88) – С.10–15.]
24. Гайдук Л. А. Інновації як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств України. Наукові праці НДФІ. 2014. № 1. С. 22–28.].
25. Global Innovation Index, 2021. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
26. Загальний обсяг витрат за напрямками інноваційної діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ukrstat.gov.ua/.](http://www.ukrstat.gov.ua/))
27. Про схвалення Стратегії інноваційного розвитку України на період до 2030. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadske-obgovorennya/2018/10/22/innovatsiynogo-rozvitku-ukraini.pdf>
28. О. Є. Шандрівська, І. Т. Антіш. РИНОК НЕПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗИ [Електронний ресурс] / О. Є. Шандрівська, І. Т. Антіш – Режим доступу до ресурсу: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22761/200991menpidpr-212-220.pdf>.
29. Доставка і селф-сервіси: чим жив український ритейл в 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/trendi-ukrajinskogo-riteylu-pidsumki-roku-50061807.html> (дата звернення: 20.09.2020)
30. Асоціація рітейлерів України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rau.ua/aboutus/> (дата звернення: 20.09.2020).].
31. Презентація на тему Бизнес-модель Inditex [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://thepresentation.ru/uncategorized/biznes-model-inditex>.
32. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БЕРШКА УКРАЇНА»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

https://zvitnist.com/35534949_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_BERSHKA_UKRA.

33. Жигалкевич Ж. М., Онопко А. С. Інформаційні технології в управлінні підприємством // Сучасні підходи до управління підприємством : зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. Київ : Вид-во «Політехніка», 2016. С. 23.
34. Чеботарев А. Цифровые технологии настоящего и будущего. Авиа Панорама. 2018. № 4 (130). С. 4–11