

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Організація діяльності підприємства на зовнішніх ринках з
використанням посередників»**

**Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-11
РИНДЕНКО Маргарита Сергіївна**

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н., доц.**

СУХОРУКОВА Ольга Аркадіївна

(підпис)

**Рецензент професор кафедри міжнародної економіки
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць інших
авторів без відповідних посилань
Студент(ка) _____**

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
РИНДЕНКО Маргариті Сергіївні**

1. Тема роботи: «Організація діяльності підприємства на зовнішніх ринках з використанням посередників»

керівник роботи к.е.н., доц. **СУХОРУКОВА Ольга Аркадіївна**

затверджені наказом по університету від _____.____.2025р. № _____-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства КООП «ПАВІК», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2024 рр.), тематичні звіти, дані з відкритих баз даних, аналітика розвитку міжнародних маркетингів та інформація, отримана з офіційних ресурсів транспортних і поштових компаній.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розкрити сутність, види та функції посередників у зовнішньоекономічній діяльності підприємств;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності збуту продукції на зовнішніх ринках із використанням посередницьких структур;

б) аналітична частина:

- охарактеризувати КООП «ПАВІК» як об'єкт дослідження;
- проаналізувати виробничо-господарську, фінансову та міжнародну діяльність підприємства, зокрема роль посередників в експортній складовій;
- дослідити стан зовнішнього середовища підприємства

в) рекомендаційна частина:

- розробити пропозиції щодо оптимізації діяльності на зовнішніх ринках із застосуванням посередницьких механізмів;
- обґрунтувати запропоновані заходи та оцінити їх ефективність.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Систематизація методів організації міжнародного торгівельного бізнесу;
2. Види угод з торговими посередникам;
3. Види маркетплейсів за ознаками;
4. Основні характеристики моделей взаємодії B2B2C та B2C;
5. Схема організаційної структури КООП «ПАВІК»;
6. Середня ціна реалізації 1-ці товару в Україні, грн;
7. Обсяг реалізації в Україні за 2022-2024 рр., шт.;
8. Обсяг реалізації в Україні за 2022-2024 рр., тис. грн;
9. Географія експорту КООП «ПАВІК» за 2022-2024 рр.;
10. Обсяг експорту за 2022-2024 рр., шт.;
11. Обсяг експорту за 2022-2024 рр., євро;
12. Графік точки беззбитковості для проєкту виробництва та збуту автоматичної лінії.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління міжнародним бізнесом	08.10.2024 – 31.10.2024	Виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією зовнішньоекономічних операцій вітчизняними підприємствами	01.11.2024– 30.11.2024	Виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	Виконано
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства КООП «ПАВІК»	01.01.2025 – 31.01.2025	Виконано
5.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства КООП «ПАВІК»	01.02.2025 – 28.02.2025	Виконано
6.	Діагностика наявної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства КООП «ПАВІК»	01.03.2025 – 31.03.2025	Виконано
7.	Розроблення проекту з удосконалення міжнародного бізнесу КООП «ПАВІК»	01.04.2025 – 30.04.2025	Виконано
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	Виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	Виконано

Студент _____ Маргарита РИНДЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Ольга СУХОРИКОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Організація діяльності підприємства на зовнішніх ринках з використанням посередників» містить 112 сторінку, 51 таблицю, 12 рисунків, 16 формул, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 48 найменувань.

Мета роботи. Вивчення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо організації діяльності підприємства на зовнішніх ринках із залученням посередників.

Об'єкт дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти використання посередників для розвитку зовнішньоекономічної діяльності КООП «ПАВІК».

База дослідження. КООП «ПАВІК».

Методи дослідження. Виконання бакалаврської дипломної роботи здійснювалося з використанням як загальних, так і спеціалізованих методів дослідження. Зокрема, для вивчення проблем міжнародної діяльності підприємства застосовувалися статистичний аналіз, систематизація та узагальнення; фінансово-економічний аналіз використовувався для оцінки експортної діяльності; графічні методи слугували для наочного представлення результатів. Для належної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства застосовувався SWOT-аналіз. Вплив запропонованих заходів спрогнозовано за допомогою методу побудови сценаріїв.

Результати роботи. У роботі систематизовано кількісні і якісні показники для оцінки результативності збуту через посередників на міжнародних електронних торговельних платформах, а також розроблено методичні підходи для аналізу взаємодії з ними. На основі теоретичних досліджень і власних напрацювань підприємству запропоновано рекомендації щодо вибору і організації співпраці з посередниками для розвитку експортної діяльності. Заходи включають створення представництва за кордоном, вихід на міжнародні маркетплейси та розвиток цифрових каналів, що підвищить ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані малими вітчизняними підприємствами з обмеженими ресурсами, які прагнуть розвивати рентабельну зовнішньоекономічну діяльність із залученням посередників. Запропонована КООП «ПАВІК» програма розвитку експорту сприятиме оптимізації діяльності, адаптації до нових ринкових умов і посиленню позицій на міжнародних ринках, що може бути корисним і для інших підприємств у подібних умовах.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені керівництву КООП «ПАВІК» і отримали схвальну оцінку. Завдяки детальному економічному обґрунтуванню кожної ідеї, підприємство має змогу спланувати їх реалізацію у майбутньому.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, розвиток, експорт, бджільництво.

B

a ***The purpose of the work is*** to study of theoretical foundations and development
of practical recommendations for the organization of the enterprise's activities in foreign
markets with the involvement of intermediaries.

e ***The object of the thesis is*** the foreign economic activity of the enterprise.

l ***The subject of the thesis is*** theoretical and practical aspects of the use of
intermediaries for the development of foreign economic activity of PAVIK Service
Cooperative.

' ***Research base.*** PAVIK Service Cooperative.

s ***Research methods.*** The bachelor's thesis was carried out using both general and
specialized research methods. In particular, statistical analysis, systematization and
generalization were used to study the problems of international activity of the enterprise;
financial and economic analysis was used to assess export activities; graphical methods
served to visualize the results. To properly assess the internal and external factors of
enterprise development, SWOT analysis was used. The impact of the proposed measures
is predicted using the method of constructing scenarios.

s ***Results of work.*** The paper systematizes quantitative and qualitative indicators
for assessing the effectiveness of sales through intermediaries on international electronic
trading platforms and develops methodological approaches for analyzing interaction with
them. Based on theoretical research and proprietary developments, recommendations
were provided to the company for choosing and organizing cooperation with
Intermediaries to develop export activities. Measures include establishing international
representation, accessing international marketplaces, and developing digital channels,
which will increase the company's efficiency and competitiveness.

e ***Recommendations for the use of work results.*** The results of the study can be
used by small domestic enterprises with limited resources that seek to develop profitable
foreign economic activity with the involvement of intermediaries. The export
development program proposed to PAVIK Service Cooperative will help optimize
activities, adapt to new market conditions and strengthen positions in international
markets, which can be useful for other enterprises in similar conditions.

s ***Results of research implementation.*** The proposals developed in the thesis were
presented to the management of PAVIK Service Cooperative and received an approval
rating. Thanks to the detailed economic justification of each idea, the company has the
opportunity to plan their implementation in the future.

Keywords: foreign economic activity, efficiency, development, export, beekeeping.

t

a

b

l

e

s

,

1

2

3MICT

ВСТУП.....	8
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЧЕРЕЗ ПОСЕРЕДНИКІВ	11
1.	
.	
И	
a. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КООП «ПАВІК» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ.....	36
а	
и	
н	
в	
b. ПРОЄКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА КООП «ПАВІК» З ПОСЕРЕДНИКАМИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ	71
д	
а	
в	
ВИСНОВКИ.....	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ	127
ПОДАТКИ.....	131
Б	
і	
я	
р	
ф.....	
ш	
щ	
ц	
ч	
у	
ю	
ь.....	

ВСТУП

Серед основних проблем, що стримують розвиток зовнішньоекономічної діяльності малих та середніх підприємств в Україні, є посилення глобальної конкуренції, порушення логістичних ланцюгів, а також необхідність постійної адаптації продукції до специфічних вимог різних міжнародних ринків. У цих умовах підприємства часто не мають достатніх ресурсів для самостійного виходу на зовнішні ринки, що суттєво обмежує їх експортні можливості та знижує загальну конкурентоспроможність.

Результати даної дипломної роботи мають практичну значущість, оскільки спрямовані на формування рекомендацій щодо впровадження та вдосконалення механізмів співпраці з торговельними посередниками. Залучення посередників є ефективним інструментом оптимізації експортних операцій, розширення географії збуту, зниження операційних витрат і мінімізації ризиків. Запропоновані в роботі підходи дозволяють підприємствам підвищити адаптивність, покращити управління логістичними, фінансовими та комунікаційними процесами, що у сукупності забезпечує сталий розвиток у динамічному зовнішньоекономічному середовищі.

Проблематика посередницької діяльності в міжнародній торгівлі є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців, серед яких В.В. Рокоча, Б.М. Одягайло, В.І. Терехов, С.А. Філатов, Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, Я.М. Столярчук, С.О. Гуткевич, О.І. Завидівська. Теоретичні аспекти торгово-посередницької діяльності, класифікація посередників та оцінка агентських відносин розглянуті в працях А.О. Мельника, А.С. Поповіченка, А.Р. Дунської, Г.Г. Казаряна. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності досліджували Ю.О. Кахович, а маркетингові можливості та розвиток цифрових каналів - Л.М. Іваненко, К.В. Шиманська, В.В. Бондарчук, О.О. Кавун-Мошковська, М.В. Котова та А.В. Нечипорук.

Попри значний науковий доробок, практичні аспекти впровадження ефективної моделі співпраці з посередниками, адаптованої до реалій українського бізнесу, досі недостатньо розроблені. Особливо актуальним залишається питання

формування методичних підходів до оцінки результативності такої взаємодії. Саме це зумовлює актуальність обраної теми.

З урахуванням проблем *метою дослідження є* аналіз теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій для розвитку зовнішньоекономічної діяльності КООП «ПАВІК» з використанням посередників.

Досягнення мети дослідження передбачає *вирішення таких завдань*:

- розкрити сутність, види та функції посередників у зовнішньоекономічній діяльності підприємств;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності збуту продукції на зовнішніх ринках із використанням посередницьких структур;
- охарактеризувати КООП «ПАВІК» як об'єкт дослідження;
- дослідити міжнародну діяльність підприємства, зокрема роль посередників в експортній складовій;
- розробити пропозиції щодо оптимізації діяльності на зовнішніх ринках із застосуванням посередницьких механізмів;
- обґрунтувати запропоновані заходи та оцінити їх ефективність.

Об'єкт дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти використання посередників для розвитку зовнішньоекономічної діяльності КООП «ПАВІК».

База дослідження. КООП «ПАВІК».

Методи дослідження. Виконання бакалаврської дипломної роботи здійснювалося з використанням як загальних, так і спеціалізованих методів дослідження. Зокрема, для вивчення проблем міжнародної діяльності підприємства застосовувалися статистичний аналіз, систематизація та узагальнення; фінансово-економічний аналіз використовувався для оцінки експортної діяльності; графічні методи слугували для наочного представлення результатів. Для належної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку підприємства застосовувався SWOT-аналіз. Вплив запропонованих заходів спрогнозовано за допомогою методу побудови сценаріїв.

Інформаційною основою дослідження стали наукова та навчально-

методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у тій чи іншій сфері, інформація про історію створення та розвиток підприємства КООП «ПАВІК», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2024 рр.), тематичні звіти, дані з відкритих баз даних, аналітика розвитку міжнародних маркетплейсів та інформація, отримана з офіційних ресурсів транспортних і поштових компаній.

Результати роботи. У роботі систематизовано кількісні і якісні показники для оцінки результативності збуту через посередників на міжнародних електронних торговельних платформах, а також розроблено методичні підходи для аналізу взаємодії з ними. На основі теоретичних досліджень і власних напрацювань підприємству запропоновано рекомендації щодо вибору і організації співпраці з посередниками для розвитку експортної діяльності. Заходи включають створення представництва за кордоном, вихід на міжнародні маркетплейси та розвиток цифрових каналів, що підвищить ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Апробація та висвітлення результатів. Пропозиції, розроблені в дипломній роботі, були представлені керівництву КООП «ПАВІК». Результати дослідження опубліковано:

- Ринденко М.С., Сухорукова О.А. Методичні підходи до оцінки ефективності збуту на міжнародних платформах електронної торгівлі. «СТАЛІЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМСТВ ТА СУСПІЛЬСТВА»: II Міжнар. науково-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 10-11 квіт. 2025 р. Івано-Франківськ, . С. 313.

- Ринденко М.С., Сухорукова О.А. Методичні підходи до оцінки ефективності збуту на міжнародних платформах електронної торгівлі. «БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»: VI Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ, 2025. С. 190.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЧЕРЕЗ ПОСЕРЕДНИКІВ

Сутність та класифікація посередників у зовнішньоекономічній діяльності

Суб'єкти міжнародного торговельного бізнесу, виходячи на світовий ринок для збуту власної продукції, обирають оптимальний метод організації зовнішньоекономічної діяльності зазвичай між прямою та непрямую торгівлею див. рис.1.1) [1, с. 13].



Рисунок 1.1 - Систематизація методів організації міжнародного торговельного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [1,с.13].

Прямі торговельні зв'язки між експортерами та імпортерами дозволяють знизити трансакційні витрати за рахунок відсутності посередницьких комісій; мінімізувати ризики, пов'язані з ненадійністю чи некомпетентністю посередників; а також отримувати достовірну інформацію про споживчі потреби та ринкові тенденції. Однак такий підхід потребує висококваліфікованого персоналу та значних фінансових ресурсів [2, с. 93].

Більша частина міжнародної торгівлі здійснюється через посередників, що

передбачає купівлю і продаж товарів за участю третьої сторони, яка діє на підставі укладеного договору [2, с. 93].

Цей підхід переважно застосовують середні та малі підприємства, які формують невеликий експортний відділ із 2-3 фахівців, відповідальних за підготовку контрактів, митної, кредитної та іншої необхідної документації; а саме угоди купівлі-продажу товарів здійснюють через торговельних посередників [1, с.

Посередники - це як фізичні, так і юридичні особи, які сприяють реалізації операцій купівлі-продажу, поставки, підряду на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Аналізуючи визначення «посередницької діяльності» у працях Гуткевич С.О., Завидівської О.І., Кібіка О.М та інших дослідників, можна узагальнити, що всі вони трактують її як діяльність, яку здійснюють спеціалізовані компанії, організації або фізичні особи. Її основною функцією є прискорення процесів купівлі-продажу між виробниками та споживачами на світовому ринку. Відповідно в умовах ринкової економіки посередницька діяльність є формою незалежного і спеціалізованого бізнесу, який базується на принципах економічної зацікавленості, партнерських відносин, комерційної вигоди та здійснюється виключно на договірних засадах [3,

Посередники можуть не лише укласти угоди від імені своїх клієнтів, а й надавати їм супутні послуги, включно з виробництвом, логістикою, кредитуванням і страхуванням ризиків. Згідно з Державним класифікатором України, введеним Держстандартом України з 01.07.1997 р., торговельне посередництво визначається як окремий вид економічної діяльності у сфері обігу, що має чітко виражену підприємницьку спрямованість [1, с. 14].

Основна мета будь-якої посередницької діяльності - отримання прибутку, тоді як залучення таких суб'єктів у сферу зовнішньої торгівлі допомагає зробити її більш результативною. Незважаючи на витрати, пов'язані з оплатою послуг посередників, їх участь у торговельних процесах забезпечує низку суттєвих переваг [1, с. 14-15]:

- посередники швидше за самих постачальників знаходять зацікавлених

покупців;

- здійснюючи постійний аналіз ринку, динаміки попиту і пропозиції, посередники завчасно надають виробникам рекомендації щодо розвитку бізнесу, виконуючи функцію маркетингового моніторингу;
- вкладаючи власні кошти у сферу обігу, посередники забезпечують виробникам фінансову підтримку, що сприяє економії виробничого капіталу;
- вони беруть на себе фінансові ризики та гарантують виконання платіжних й інших договірних зобов'язань сторін;
- за потреби посередники організовують транспортування товарів, їх митне оформлення та страхування;
- завдяки наявності складів запасу продукції вони забезпечують швидке постачання товарів;
- здійснюючи передпродажну підготовку, технічне обслуговування в гарантійний та післягарантійний періоди, посередники сприяють підвищенню якості товарів;
- їхня роль у рекламному просуванні продукції є значною, оскільки вони адаптують маркетингові стратегії з урахуванням специфіки регіональних ринків;
- працюючи з певним набором товарів, посередники оптимізують логістичні та комерційні процеси, що дозволяє знизити витрати обігу на одиницю продукції.

За ринкової економіки чинним є основний критерій ефективності залучення посередників: обґрунтовано залучати посередників тільки, якщо їх винагорода нижче за витрати продавців або покупців при самостійному збуті чи придбанні товарів і послуг [8, с. 4].

Також залучення посередників стає необхідним у низці ситуацій, зокрема, коли ринок збуту монополізований, юридичні обмеження перешкоджають зовнішньоекономічній діяльності або самостійне дослідження ринку та укладання договорів потребує надмірних зусиль. У деяких випадках це є усталеною міжнародною практикою, наприклад, у біржовій та аукціонній торгівлі. [8, с. 4].

Посередники є особливо корисними при виході на віддалені або

малодосліджені ринки, а також у випадках просування нових товарів. Однак, звісно, посередницька діяльність має і певні недоліки [8, с. 4]:

- залучення посередників збільшує вартість імпортованих товарів і знижує дохідність експорту, оскільки посередник залишає собі частину прибутку;
- відсутність прямої взаємодії з ринком позбавляє експортера можливості самостійно оцінювати ринкову кон'юнктуру та досліджувати споживчий попит.

Вибір торгово-посередницької фірми залежить від виду виконуваних нею операцій. Види і характер таких операцій обумовлюються функціями, які виконуються посередниками [1, с. 26]:

- дослідницька робота - збір і систематизація даних, необхідних для оптимізації обміну товарів і послуг;
- стимулювання збуту - короткострокові заходи, спрямовані на активізацію попиту на продукцію;
- встановлення контактів - встановлення та підтримання контактів із потенційними покупцями;
- пристосування товарів - модифікація продукції відповідно до вимог ринку (вироблення, сортування, монтаж, пакування тощо);
- проведення переговорів - узгодження цінових та інших умов угод між продавцями та покупцями;
- організація товароруку - організація транспортування та зберігання товарів;
- фінансування - залучення коштів для забезпечення товароруку;
- прийняття ризику - відповідальність за доставку товарів до кінцевого споживача.

Перші п'ять функцій сприяють укладанню угод, а три останні - їх реалізації. Виконання цих завдань є необхідним, проте вирішальним постає питання: хто саме їх здійснює - експортер чи посередник. Кожна з функцій потребує дефіцитних ресурсів, може бути ефективнішою при спеціалізації та виконуватися як самим експортером, так і посередником [1, с. 26].

До найбільш характерних посередницьких операцій в рамках зазначених

функцій належать перепродаж товарів, комісійні, обмінні, консигнаційні, брокерські, агентські, лізингові, біржові та аукціонні операції. Різні види посередницьких операцій виконують спеціалізовані компанії, серед яких торгові дома, експортні та імпорتنі фірми, оптові й роздрібні підприємства, дистриб'юторські, комісійні, агентські та брокерські організації [1, с. 27].

Зазначені суб'єкти торговельно-посередницької діяльності поділяються на незалежних, частково залежних і залежних посередників. Рівень залежності визначається обмеженнями, встановленими замовником, зокрема територіальними, ціновими та іншими умовами співпраці [1, с. 28].

Посередників, які працюють на світовому ринку у сфері товарного обігу, можна класифікувати за кількома основними критеріями, серед яких: тип укладеної угоди, обсяг наданих повноважень, характер взаємодії з принципалом. Найважливішим критерієм виступає саме тип угоди, адже він визначає межі відповідальності та повноважень посередника, його позицію на ринку. Відповідно, торгові посередники поділяються за кількома основними категоріями договорів, що наведені на рис. 1.2 [8, с. 5].



Рисунок 1.2 - Види угод з торговими посередниками

Джерело: побудовано автором на основі [8, с. 5].

Кожен з видів має свої унікальні характеристики, відмінності між якими необхідно розуміти [8, с. 5].

- агентські угоди регламентують діяльність посередників, які не мають права самостійно укласти договори з третіми сторонами від свого імені, оскільки вони діють виключно в інтересах принципала. До цієї категорії входять брокери, маклери та агенти-представники.
- комісійні угоди надають посереднику право укласти договори від

власного імені, проте за рахунок довірителя. До цієї групи посередників належать комісiонери та консигнатори.

- угоди доручення передбачають, що посередник укладає угоди безпосередньо від імені та за рахунок довірителя. Функції такого типу виконують повірені особи.

- договори з перепродажу надають посереднику повну самостійність у здійсненні торгових операцій, оскільки він укладає угоди від власного імені та за власний рахунок. До цієї групи належать дистриб'ютори та дилери.

Далі у табл. 1.1 наведено типи посередників за видами торгово-посередницької діяльності в міжнародній торгівлі.

Таблиця 1.1 - Типи посередників за видами торгово-посередницької діяльності в міжнародній торгівлі

Вид ТПД	Тип посередників	Взаємовідносини з виробником	Умови співпраці
Перепродаж товарів	Дистриб'ютори	Незалежні, частково залежні	Працюють за договором з виробником
	Дилери	Незалежні, частково залежні	Здійснюють операції з перепродажу від свого імені й за свій рахунок, але в договорах із виробником можуть передбачати виконання певних зобов'язань
	Комісiонери	Незалежні, частково залежні	Вступають у фізичне володіння товарами й укладають угоди на їх купівлю
	Консигнатори	Частково залежні	Продають товар від свого імені, але за рахунок власника
	Лізингодавці	Незалежні	Купують товар у власність та передають право на користування ним іншій стороні на умовах строковості
	Аукціоністи	Незалежні	Здійснюють акти продажу товарів від власного імені, але за рахунок третьої особи
Створення умов для здійснення купівлі-продажу	Брокери	Частково залежні, залежні	Не набувають права власності на товар, організовують зустріч та беруть участь у переговорах
	Агенти	Незалежні, частково залежні	Працюють за дорученням клієнта (принципала)

Продовження табл. 1.1

	Комерційні представники, повірені	Залежні	Працюють за угодою з принципалом, за доручення довірителів сприяють купівлі- продажу
--	---	---------	---

Джерело: [4; 9; 10].

Агент діє від імені та за рахунок довірителя, що робить цей механізм одним із найзручніших для міжнародних продажів. Агенти-представники не мають юридичного права укладати контракти ані від власного імені, ані від імені принципала. Їхні обов'язки включають аналіз ринку, збір даних про споживчі запити, ціни та прогнозовані обсяги замовлень. Вони також займаються рекламою, встановленням ділових контактів із імпортерами, державними структурами та іншими організаціями. У разі успішного укладення контракту агент отримує комісію в розмірі 2-5% від його суми. При значних обсягах угод ця винагорода може суттєво перевищувати витрати агента. Однак принципал усвідомлено йде на такі умови, оскільки в майбутньому зможе працювати з покупцем напряму [8, с. 6].

Брокери - це посередники, які сприяють укладанню угод між продавцями та покупцями товарів, цінних паперів або валюти, не виступаючи стороною договору. Їхня основна функція полягає в пошуку контрагентів та організації комунікації між ними. За свою діяльність брокери отримують винагороду у вигляді комісійних від укладених угод [8, с. 6].

Маклер виконує аналогічну функцію, але спеціалізується на угодах із товарами, цінними паперами та послугами страхування. Його основне завдання - сприяння укладанню договорів шляхом організації переговорів між сторонами. Винагорода маклера залежить від розміру угоди та зазвичай виплачується обома сторонами [8, с. 7].

Комісіонери - це посередники, які за дорученням комітента укладають угоди купівлі-продажу з третіми сторонами від свого імені, але за рахунок комітента. Для третьої сторони комісіонер виступає повноправним учасником угоди, виконуючи роль продавця або покупця залежно від операції [8, с. 7].

Взаємодія між комісіонером і комітентом регулюється договором комісії, який зазвичай є разовим. Розмір комісійної винагороди зазвичай становить 1,5-3,5 % від суми угоди [8, с. 7].

Консигнатор - це посередник, який реалізує товари на комісійній основі, зберігаючи їх на складі до моменту продажу. Відповідно до договору консигнації, товари належать консигнанту (власнику) до моменту їх реалізації. Якщо протягом визначеного терміну продукція непродана, залишки повертаються власнику [8, с.

Договір консигнації регулює обсяг товарів на складі, терміни реалізації, страхування на користь власника, умови платежів та спосіб консигнації. Також подібний договір дає можливість консигнатору активно впливати на ціноутворення, підвищуючи ціни при високому попиті або знижуючи при слабких продажах. Винагорода консигнатора зазвичай формується як різниця між встановленою консигнантом ціною та фактичною ціною продажу [8, с. 7].

Повірені (торгові агенти) - посередники, що діють за договором доручення, виконуючи завдання принципала щодо купівлі-продажу товарів або пошуку контрагентів. Вони працюють від імені та за рахунок принципала на визначеній території та у встановлений термін [8, с. 8].

Дистриб'ютори - це посередники, які продають товари від свого імені та за власний рахунок, несучи всі комерційні ризики. Серед вигод дистриб'юторської моделі для принципала можна виділити доступ до нових ринків, можливість здійснити гарантований платіж одразу після постачання та уникнення ризиків, пов'язаних із втратою чи пошкодженням товарів на території іншої країни [8, с. 8].

Перевагами для дистриб'ютора виступають комерційна незалежність із правом самостійного встановлення цін та отримання ексклюзивного права на продаж продукції в межах певної території [8, с. 8].

Дистриб'юторські угоди зазвичай укладаються на 2-5 років із можливістю продовження. Найчастіше вони використовуються для збуту технічної продукції, сировини та споживчих товарів. Винагорода дистриб'ютора - це різниця між ціною купівлі та перепродажу [8, с. 9].

І наостанок, дилер - це посередник, що закуповує оптом складні товари у різних виробників і реалізує їх від свого імені. Купуючи техніку у дилера, споживач позбавляється великої кількості проблем, що виникають в процесі її експлуатації

(наприклад, ремонт, забезпечення запасними частинами та витратними матеріалами) [8, с. 9].

Залежно від характеру роботи з принципалом виокремлюють наступні категорії посередників [8, с. 10]:

- прості агенти функціонують на підставі договору про просте агентство, що передбачає реалізацію на визначеній території конкретного асортименту товарів принципала з отриманням відповідної винагороди. У посередницькій угоді фіксується зобов'язання принципала утримуватися від самостійного продажу чи реалізації через альтернативних посередників.

- агенти з правом «першої руки» - модифікація простого агентства, при якій принципал зобов'язується (відповідно до договору) першочергово запропонувати товар агенту і лише після отримання офіційної відмови здійснювати реалізацію товару на даному ринку самостійно або через інших торговельних представників.

- монопольні (ексклюзивні) агенти. Укладання угоди такого роду означає, що принципал втрачає юридичне право та фактичну можливість входити на відповідний ринок із товарами, зазначеними в договорі, як самостійно, так і через альтернативні агентські структури, оскільки він надав агенту виключне право реалізації своєї продукції на конкретній території протягом встановленого періоду з відповідною винагородою.

Останній тип угоди вигідний обом сторонам, оскільки забезпечує стабільність ринкових позицій, але якщо монопольний агент не зацікавлений у просуванні товарів, ринок стає недоступним для принципала. Існує також ризик корупційних зв'язків агента з конкурентами, що призводить до монопольної угоди без активних дій з реалізації продукції. Щоб уникнути цього, принципал включає до угоди кількісні зобов'язання агента щодо обсягу реалізації [8, с. 10].

Вибір посередника є ключовим для ефективної діяльності будь-якої компанії. При виборі посередника підприємству необхідно ретельно оцінити його можливості, оскільки це безпосередньо впливає на результативність збутової стратегії. Існують різні підходи до вибору торговельних посередників [11, с. 31]:

- розподіл на правах власності, коли обмеженій кількості дилерів надаються ексклюзивні права на розподіл і продаж товарів у межах їх функцій;
- виняткове дилерство, коли дилер продає лише товари конкретного виробника;
- інтенсивний розподіл, коли забезпечується наявність товарів у якомога більшій кількості торгових точок;
- вибірковий (селективний) розподіл - обираються посередники, які відповідають вимогам щодо сервісу, якості та підготовки.

У міжнародній торгівлі до посередників висуваються чіткі, канонічні вимоги їхнього відбору. Серед основних виділяють такі [1, с. 24-25]:

- посередник не повинен представляти інших компаній, що виробляють аналогічну або конкуруючу продукцію;
- можливий партнер має володіти необхідною матеріально-технічною базою;
- посередник спроможний забезпечити належний рівень додаткового сервісу, особливо у сфері продажу машин і обладнання, де якість до- та післяпродажного обслуговування визначає конкурентоспроможність як постачальника, так і агента;
- компанія посередника повинна мати стабільний фінансовий стан, бездоганну ділову репутацію та бути готовою до довгострокового співробітництва.

Окрім цих вимог, для вибору посередника слід також враховувати кілька додаткових критеріїв: характеристика продукції (якість, асортимент і конкурентоспроможність товарів), імідж компанії (репутація, чесність і порядність посередника), охоплення ринку (масштаб послуг, які надаються на ринку), менеджмент (структура управління, кваліфікація персоналу та гнучкість організації), близькість до ринку (географічне розташування та розміри ринку, на якому працює посередник), знання ринку (досвід роботи і розуміння специфіки ринку), компетентність (солідність посередника та його здатність виконувати умови контракту), маркетингова стратегія (наявність чіткої стратегії продажу та плану просування продукції) [11, с. 31].

У сучасній практиці потреба в посередниках дещо зменшилася, проте їхня роль не зникла повністю. Одним із найефективніших сучасних посередників у міжнародній торгівлі стали маркетплейси. В Україні це поняття юридично не закріплене, оскільки в Законі України "Про електронну комерцію" немає окремих статей, що стосуються маркетплейсів [12, с. 22].

Підходи до визначення цього терміну відрізняються серед авторів, але зазвичай маркетплейс розглядається як платформа, що забезпечує дистанційний доступ до інформації, пошук пропозицій, купівлю та продаж товарів і послуг, а також інші торгові та фінансові операції з використанням сучасних технологій. Це бізнес-модель електронної торгівлі, що формує єдиний інформаційний простір для продавців і покупців, сприяючи задоволенню економічних інтересів учасників [12, с. 22].

Фактично, маркетплейс можна порівняти з торговим центром в Інтернеті, де на одній платформі представлено безліч вендорів - компаній, що постачають товари чи послуги. Завдяки цьому маркетплейс пропонує користувачам широкий вибір продукції, що дає можливість знайти найбільш вигідні варіанти. Зростаючий інтерес покупців робить платформу привабливою для нових постачальників. Щоб цей механізм працював ефективно, маркетплейс має виконувати три основні функції: знайомити споживачів з постачальниками, спрощувати процеси комунікації, обміну товарами та платежами, а також забезпечувати нормативно-правову базу для функціонування електронної торгівлі [13, с. 181].

Насамперед пропоную зосередитися на класифікації маркетплейсів за типом учасників платформи. Дедалі частіше зустрічаються саме платформи, що працюють у сегменті С2С. Основною відмінністю маркетплейсу від дошки оголошень є наявність кнопки заклику до дії (СТА - Call to Action), що спрощує процес покупки і продажу. У свою чергу, дошка оголошень вимагає активної взаємодії між покупцем і продавцем через переговори [12, с. 22].

В2С-модель, що базується на відносинах між бізнесом і споживачем, передбачає відсутність торгу і поступок продавця, на відміну від моделі С2С. Відносини між сторонами зазвичай регулюються договором, укладеним продавцем,

і не підлягають оскарженню з боку покупця. Основною перевагою B2C майданчиків є великий асортимент товарів на одному сайті ("one stop shop") [12, с.

На рис. 1.3 пропонуємо класифікацію видів маркетплейсів за ознаками.

Географія здійснення діяльності аціональні; іжнародні.	Тип учасників платформи 2C (customer-to-customer) сегмента;	Вид торгівлі птова; оздрібна; птово-роздрібна.
Форма організації діяльності ласичні; мішані.	Ініціатор створення нтернет-продавець (seller-driven); окупець (buyer-driven); осередник (оператор).	Обмеження доступу акриті; ідкриті.
Спеціалізація оварні; аркетплейси послуг; нформаційні; фінансові.	Спосіб монетизації або фінансової взаємодії учасників бонентська плата; ідсоток від обсягу продажу; омісійні платежі; плата додаткових послуг (інформаційні, рекламні, преміальне положення, навчання); омбінована (змішана)	
Організація опрацювання замовлення та доставки товарів споживачу вітрина"; вітрина та доставка"; вітрина та фулфілмент"		

Рисунок 1.3 - Види маркетплейсів за ознаками

Джерело: побудовано автором на основі [12, с. 22].

Маркетплейси в сегменті B2B є міжорганізаційними інформаційними системами, що дозволяють покупцям і продавцям взаємодіяти електронним способом для пошуку партнерів і виконання з ними транзакції. Вони виконують функції агрегації та сприяння, об'єднуючи окремих торгових партнерів у віртуальний ринок і надаючи інструменти для ведення бізнесу, обміну інформацією, обробки пропозицій та укладання угод [12, с. 23].

У результаті розвитку електронної комерції з'явилися нові моделі, зокрема крос-модель взаємодії B2B2C. Ця модель характерна для платформ, які орієнтовані на кінцевого споживача, не лише надають можливість публікації товарів, але й займаються управлінням платформою, забезпечують транзакційні послуги, співпрацюють з логістичними і фулфілмент-операторами, мають вбудовані

платіжні системи, а також в деяких випадках виконують функцію продавця. Для порівняння моделей B2B2C та B2C доцільно окремо розглянути особливості кожної з них (див. рис. 1.4) [12, с. 23].

Модель B2B2C	Модель B2C
кладніший процес розробки та обслуговування; ісокі експлуатаційні витрати; начний потенціал розвитку в цифровому середовищі; озширені можливості для співпраці; ільша кількість щоденних контактів; прощена логістика та доставка; озподіл витрат на доставку і зберігання; оступ до інфраструктури та ресурсів партнерів; пільне формування цінності; изька лояльності до бренду.	ростіша розробка та обслуговування; фективніший контроль; фокусованість на кінцевих споживачах; акопичення даних про поведінку клієнтів; езпосередня взаємодія "продавець-клієнт"; береження більшої частки прибутку; ідвищені витрати на складування та логістику.

Рисунок 1.4 - Основні характеристики моделей взаємодії B2B2C та B2C

Джерело: побудовано автором на основі [12, с. 22].

За ознакою обмеження доступу до платформи, існують закриті та відкриті маркетплейси. Закриті маркетплейси обмежують доступ до платформи та вимагають попередньої реєстрації учасників. Усі товари на таких сайтах представлені від імені самого маркетплейсу, а замовлення оформлюються на платформі оператора, при цьому продавець лише здійснює відправлення товару. Відкриті маркетплейси не мають таких обмежень, надаючи вільний доступ як для продавців, так і для покупців [12, с. 24].

Маркетплейси також класифікуються за спеціалізацією на товарні та послугові (див. рис. 1.3). Товарні маркетплейси можуть бути універсальними, спеціалізованими, вузькоспеціалізованими та нішевими. Серед послуг є страхові, транспортні, фітнес, освітні, медичні, краудсорсингові та універсальні платформи. До цієї групи також включають фінансові маркетплейси, які дозволяють здійснювати порівняння фінансових продуктів і послуг за різними параметрами, забезпечують дистанційне укладання фінансових угод між постачальниками (банки, страхові компанії, пайові інвестиційні фонди, емітенти облігацій) і споживачами [12, с. 24].

За організацією обробки замовлень і доставки товарів виділяють три основні моделі. У першій - «вітрина» маркетплейс лише надає місце для товарів і оформлення замовлень, при цьому доставка здійснюється продавцем, а оплата товару зазвичай здійснюється не в межах торговельного майданчика. У моделі «вітрина та доставка» додається організація доставки, яка часто здійснюється власною транспортною службою платформи. Найбільш зручним варіантом є «вітрина та фулфілмент», де продавець передає товар на склад маркетплейсу, а платформа займається обробкою замовлення, пакуванням, доставкою та навіть сервісним обслуговуванням [12, с. 25].

При виборі маркетплейсу експортер повинен враховувати кілька ключових факторів. Перш за все, важливо визначити, який тип товарів пропонується. Для вузькоспеціалізованих товарів доцільно вибирати відповідні спеціалізовані платформи, що дозволить зосередити маркетингові зусилля на цільовій аудиторії та дотримуватись обмежень щодо продажу певних продуктів, таких як медичні препарати чи товари з окремими видами хімічних сполук у складі. Попереднє ознайомлення з обмеженнями допоможе уникнути непотрібних витрат і вибрати оптимальну платформу [14, с. 53].

Іншим важливим аспектом є схема оплати на маркетплейсі, що передбачає її структуру; комісію за прийняття замовлення, обробку платежів, доставку та можливі повернення. Також слід врахувати наявність «безпечних покупок», коли кошти депонуються до завершення угоди. Не менш важливою є географічна специфіка платформи: споживачі надають перевагу регіональним маркетплейсам, що варто враховувати експортеру [14, с. 54].

Отже, посередники відіграють важливу роль у міжнародній торгівлі, сприяючи ефективному збуту продукції, мінімізації ризиків і оптимізації витрат експортерів. Основними формами посередництва є агентські, комісійні, дилерські та дистриб'юторські угоди. Попри розвиток електронної комерції та можливість прямих продажів, потреба в посередниках зберігається через їхню роль у гарантуванні якості, адаптації товарів до ринкових умов та забезпеченні комплексного обслуговування. Зокрема, маркетплейси стали ключовими

платформами, що спрощують вихід експортерів на нові ринки. Правильний вибір торгового посередника сприяє зростанню продажів, покращенню доступу до цільової аудиторії та забезпеченню стабільності бізнесу на глобальному ринку.

Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності на зовнішніх ринках через посередників

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин оцінка ефективності посередницьких послуг набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє визначити їхню результативність та доцільність у господарській діяльності.

Л.В. Балабанова зазначає, що корисність торговельного посередника оцінюється «отриманою економією у замовників за рахунок використання ними посередницьких структур при транспортуванні, зберіганні, збуті продукції, а також сервісному обслуговуванні» [15, с. 120].

До того ж, поняття «ефективність» є багатограним і потребує глибокого аналізу. Н.Г. Маслак та А.В. Буряк пропонують розглядати ефективність у двох аспектах: як співвідношення витрат ресурсів і отриманих від їх використання результатів (effectiveness) та як соціально-економічну категорію, яка визначає відповідність результатів поставленим цілям (efficiency) [16]. Звідси випливає, що ключовою ознакою ефективності є величина економічного результату, який отримує суб'єкт господарювання в процесі витрачання ресурсів.

А. В. Куценко наголошує, що ефективність залежить від регулювання діяльності за напрямками управління, що забезпечує відповідність фактичного стану підприємства заданим параметрам. Важливим фактором є також розробка чіткої системи оцінки діяльності чи процесу, який слід розглядати як систему, здатну досягати успіху за умов наявності відповідного механізму управління ефективністю [17, с. 8]. Під час оцінювання діяльності посередників доцільно враховувати загальні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зокрема експорту та імпорту.

Для визначення ефективності експортних операцій застосовуються чотири основні показники (формули розрахунку 1.1, 1.2, 1.3, 1.4):

де E_e - ефективність експорту;

H_e - надходження від експорту, що перераховуються шляхом переведення валютної виручки в гривні за курсом НБУ;

Z_e - повні витрати підприємства на експорт у гривнях.

E

E

де O_e - обсяг експорту за внутрішніми середньорічними цінами;

BC_e - виробнича собівартість експортних товарів.

$E \quad \Phi$

де OF_e - середньорічна вартість основних та оборотних фондів підприємства, що використовуються для виробництва експортної продукції.

Ці показники доцільно розраховувати в таких випадках:

перед укладанням кожної експортної угоди з метою вибору найоптимальнішого в

при аналізі результатів ЗЕД підприємства за попередній період;

при плануванні ЗЕД на наступний період.

і Розрахунок показників дозволяє зробити такі висновки:

якщо $E'_e > 1$ та $E'_e > E^*_e$, то експорт підприємства вважається економічно ефективним;

показник E_e показує рівень ефективності експортних товарів, при чому перша

частина формули визначає, який відсоток від результату експортної угоди складає

прибуток від експорту, а друга частина - скільки разів за певний період авансований

на експорт капітал. $H_e OF_e, \quad (1.4)$

з У свою чергу, показники економічної ефективності імпорту можуть

розраховуватись для двох основних груп товарів: $EO\Phi_e, \quad (1.4)$

товари виробничого призначення;

товари народного (кінцевого) споживання. $OF_e, \quad (1.4)$

р Розрахунок показників економічної ефективності імпорту товарів

виробничого призначення здійснюється за формулами (1.5, 1.6, 1.7, 1.8): $OF_e, \quad (1.4)$

т $\frac{C_k + E_{\text{вит}}}{O}, \quad (1.5)$

е Φ

р $e, \quad (1.4)$

і

де Π - повна ціна споживання;

Π_k - контрактна вартість імпортованих товарів виробничого призначення;

$E_{\text{вит}}$ - експлуатаційні витрати при використанні товарів виробничого призначення;

$$E_{\text{вит}} = V_m + V_e + V_t + V_{\text{зч}} + \text{ЗП}, \quad (1.6)$$

де V_m - вартість сировини і матеріалів на одиницю продукції, що виробляється за допомогою імпортованих товарів виробничого призначення;

V_e - вартість енергоносіїв на одиницю продукції;

V_t - вартість технічного обслуговування;

$V_{\text{зч}}$ - вартість запчастин;

ЗП - заробітна плата робітників, що обслуговують товари виробничого призначення.

$$E_{\text{ім}} = \Pi \Pi_k \quad (1.7)$$

$$E^*_{\text{ім}} = O_{\text{ім}} \text{Зім}, \quad (1.8)$$

де $O_{\text{ім}}$ - обсяг продукції, вироблений за допомогою імпортованих товарів виробничого призначення в гривнях за внутрішньо ринковими цінами;

Зім - затрати на імпорт даного товару виробничого призначення, які включають контрактну вартість з урахуванням митних платежів.

На основі цих формул можна зробити наступні висновки:

чим більше показник $E^*_{\text{ім}} \rightarrow 1$, тим ефективнішим є імпорт відповідних товарів виробничого призначення;

ефективність імпорту має бути >1 , оскільки цей показник визначає кількість виробленої продукції за допомогою певного товару виробничого призначення в розрахунку на гривню витрат на його придбання.

Для оцінки економічної ефективності імпорту товарів кінцевого споживання використовується формула 1.9:

$$E_{\text{ім}} = \Pi_p - \text{Зім}, \quad (1.9)$$

де Π_p - ціна реалізації імпортованих товарів кінцевого споживання на внутрішньому ринку;

Z_{im} - затрати на імпорт товарів кінцевого споживання з урахуванням митних платежів [18].

Оцінка ефективності у сфері послуг базується на комплексі кількісних та якісних показників, які забезпечують достовірну інформацію про ступень використання певних послуг у господарській діяльності.

Кількісні показники - ті, які можна виміряти в конкретних одиницях. Вони можуть бути абсолютними: в метрах, тоннах, гривнях. І відносними - у відсотках, частках. Якісні показники - ті, які не можна виміряти, але для яких можна чітко прописати критерії досягнення результату [19].

Кількісне оцінювання якості послуг використовується для вибору найкращого варіанта серед доступних альтернатив, а також для аналізу динаміки показників, планування, контролю та атестації якості. Крім того, воно слугує обґрунтуванням оптимальних управлінських рішень у сфері якості послуг. Пропоную далі розглянути кількісні показники оцінки ефективності агентських послуг, що охарактеризують доцільність їх застосування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Запропонований методичний підхід до кількісної оцінки ефективності посередницьких послуг

№ з/п	Етапи проведення кількісної оцінки	Характеристика
	Розрахунок понесених витрат	Визначаються всі витрати, пов'язані з реалізацією продукції, робіт або послуг як власними силами підприємства, так і через залучення посередників. Для цього аналізуються планові та фактичні витрати, що виникають у процесі самостійного збуту, а також договірна вартість посередницьких послуг.
	Визначення економічного ефекту	Порівняння фактичних витрат підприємства при самостійній реалізації продукції та договірної вартості за надані посередником послуги.

Продовження табл. 1.2

	Розрахунок коефіцієнту ефективності	Визначається співвідношення отриманого економічного ефекту до договірної вартості посередницьких послуг.
	Аналіз отриманих показників	Інтерпретуються результати розрахунків. Якщо коефіцієнт ефективності перевищує 0 - використання посередницьких послуг є доцільним;

		Якщо коефіцієнт дорівнює 0 - позитивні та негативні аспекти співпраці з посередниками врівноважують один одного. У разі від'ємного значення коефіцієнта ефективності рекомендується відмовитися від посередників на користь самостійної реалізації продукції.
	Прийняття рішення власником про доцільність використання посередницьких послуг	На основі отриманих даних підприємство ухвалює рішення щодо доцільності використання посередницьких послуг. Якщо їхнє залучення є вигідним, визначаються шляхи покращення співпраці, а якщо ні - розробляється стратегія переходу до самостійної реалізації продукції.

Джерело: побудовано автором на основі [20].

Відповідно до представленого методичного підходу, оцінка ефективності посередницьких послуг передбачає визначення коефіцієнта ефективності, з допомогою якого зацікавлені сторони матимуть змогу за реальними даними оцінити доцільність їх використання у господарській діяльності підприємств.

Проте, крім кількісних показників, важливо враховувати і якісні характеристики (див. табл. 1.3). Шкала оцінювання може варіюватися, проте здебільшого включає п'ять рівнів: високий (5) - максимальна ефективність, хороший (4) - незначні недоліки, задовільний (3) - середня ефективність, низький

Таблиця 1.3 - Якісна оцінка ефективності посередницьких послуг

№ з/п	Ознака	Характеристика
	Оперативність	Сприяє швидкому виходу продукції, робіт чи послуг на ринок; розширює можливості їх реалізації, прискорює процес отримання необхідних дозволів і ліцензій. Це, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність компанії.
	Інформативність	Забезпечує управлінський персонал актуальними даними про стан попиту і пропозиції, дозволяє налагоджувати нові економічні зв'язки та проводити аналіз ринкової кон'юнктури, що сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.
	Раціональність	Допомагає мінімізувати ризики отримання негативного економічного результату, забезпечує

Продовження табл. 1.3

		економію часу та ресурсів у процесі реалізації продукції. Ефективний розподіл товарів між ринками та безперервний контроль з боку агентів дозволяють уникнути небажаних наслідків і оптимізувати господарську діяльність.
--	--	---

	Результативність	Виражається у зниженні витрат, пов'язаних із реалізацією продукції, та підвищенні прибутковості підприємства, що вказує на ефективність використання посередницьких послуг у процесі господарської діяльності.
--	------------------	--

Джерело: складено автором на основі [20].

Як бачимо, кількісні показники відображають вплив використання посередницьких послуг на торговельних операцій; тоді, як якісна оцінка забезпечує покращення організації та здійснення діяльності суб'єктом господарювання, збільшення рівня його прибутковості, визначення прихованих можливостей та резервів. Поєднання обох підходів дає змогу підприємству об'єктивно оцінити доцільність залучення посередників та визначити подальшу стратегію збуту продукції чи послуг [20].

Далі пропонуємо розглянути оцінку роботи виробника на онлайн-маркетплейсах (Amazon, Etsy тощо). Вона залежить від ефективності продажів, якості обслуговування, логістики, маркетингу та репутації бренду; що також можна аналізувати як кількісними, так і якісними показниками. Більше того, необхідні дані найчастіше доступні в особистому кабінеті продавця у вигляді аналітичних панелей та звітів. Загалом до ряду кількісних можуть входити такі показники (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Основні кількісні показники

№	Назва показника	Опис	Характеристика результатів
	Обсяг продажів	Розрахунок на основі загальної кількості замовлень та валового доходу.	Чим вищий обсяг продажів, тим ефективніша співпраця з маркетплейсом. Якщо обсяг стабільно зростає, стратегія – ефективна.
	Середній чек	Середнє значення вартості замовлення по всіх транзакціях за певний період.	Вищий середній чек свідчить про конкурентоспроможні ціни або ефективне підвищення вартості замовлення через додаткові послуги/товари.
	Рівень маржинальності	Порівняння прибутку до і після врахування всіх витрат, включаючи комісії маркетплейсу.	Високий рівень маржинальності свідчить про ефективне управління витратами та дохідністю.

Продовження табл. 1.4

	Кількість повернень та відшкодувань	Загальна кількість повернутих товарів, що надійшли через маркетплейс.	Низька кількість вказує на високу якість продукції та точність її опису, тоді як висока може свідчити про проблеми з якістю або некоректний опис товарів.
--	-------------------------------------	---	---

	Лояльність клієнтів	Обрахунок ключових метрик Retention маркетингу:	Ці показники дають уявлення про ефективність утримання клієнтів. Високий CRR, CLTV і Repeat Purchase Rate свідчать про успішні стратегії, тоді як високий Churn Rate або низький NPS вказують на необхідність покращення взаємодії з клієнтами.
	Показники (індекси) динаміки експорту	Динаміка експорту оцінюється через абсолютні та відносні показники зміни обсягів, темпи приросту та коефіцієнти зростання.	Позитивна динаміка вказує на здоровий розвиток експорту, тоді як спад може свідчити про проблеми на ринку.
	Товарна та географічна структура експорту	Визначення частки кожної товарної позиції в загальному експортному обсязі та розподіл експорту за країнами та регіонами.	Добре збалансована структура знижує ризики, а концентрація на одному товарі чи ринку може зробити бізнес вразливим до змін попиту.
	Показники ефективності експорту.	Валютна ефективність (співвідношення виручки в іноземній валюті до витрат), рентабельність експортних операцій (відношення прибутку до понесених витрат), середню ціну експортної одиниці та інші.	Висока ефективність свідчить про оптимальне використання ресурсів, тоді як низька - може вказувати на необхідність коригування стратегії або підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором.

Обрані кількісні показники дозволяють оцінити фінансову ефективність роботи на маркетплейсі. Обсяг продажів відображає загальну результативність реалізації товарів. Середній чек характеризує поведінку покупців і допомагає визначити ефективність стратегії ціноутворення. Рівень маржинальності враховує всі витрати, зокрема комісії маркетплейсу, що дає змогу оцінити фактичний прибуток. Кількість повернень та відшкодувань сигналізує про якість товарів і рівень задоволеності клієнтів, що безпосередньо впливає на репутацію продавця.

Торгівля на різних маркетплейсах значно ускладнює процес збору та аналізу даних, що зумовлює доцільність використання спеціалізованого аналітичного програмного забезпечення. Оптимальним рішенням є вибір платформ, які забезпечують інтеграцію з усіма необхідними торговельними майданчиками або підтримують підключення через «конектори». Наприклад, аналітичні інструменти для e-commerce, такі як Putler, Zoho Analytics (модуль Commerce Analytics), M2E, ZIK та вітчизняна CRM-система KeyCRM пропонують підтримку щонайменше трьох провідних маркетплейсів і сучасний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс.

Хоча всі ці сервіси виконують базові аналітичні функції, вони мають різні пріоритети: одні зосереджені переважно на аналізі продажів, інші - на управлінні клієнтськими взаємодіями та внутрішніми бізнес-процесами [21].

Великі онлайн-платформи пропонують вбудовані інструменти для аналітики. До прикладу, подібний інструмент від eBay доступний кожному користувачу, зареєстрованому як продавець. Мовиться про Terapeak.

Інструмент допомагає виявити прибуткові ніші; дізнатися, які товари продаються найкраще; і проаналізувати стратегії конкурентів. Також можна встановити конкурентоспроможну ціну, прогнозувати попит за сезонністю та трендами, планувати запаси та знаходити нові ринки збуту. Дані доступні через дашборди англійською мовою, а для пошуку передбачено фільтри. На додаток є можливість поділитися аналітикою з командою і використовувати авто-заповнення для зручності пошуку [22].

У свою чергу, дані, зібрані на платформах, дозволяють проаналізувати основні якісні показники роботи з маркетплейсами, що наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 - Основні якісні показники

№	Назва показника	Опис	Характеристика результатів
	Рівень видимості та позиціонування бренду	Оцінюється частота появи товарів у пошукових запитах та рекомендаціях маркетплейсу, місце в категорійних рейтингах, середня оцінка за відгуками.	Високий рейтинг свідчить про задоволення клієнтів і гарну репутацію бренду.
	Якість взаємодії з клієнтами	Відслідковуються коментарі споживачів, скарги, повернення, тощо.	Оперативна, професійна реакція на позитивні та, особливо, критичні запити чи коментарі демонструє клієнтоорієнтованість продавця, впливає на його репутацію та формує довіру покупців.

Продовження табл. 1.5

	Конкурентоспроможність товару	Визначається, чи ціни нижчі, в межах чи вище конкурентних. Оцінюється відповідність якості продукції (висока, середня, низька).	Привабливішими для покупців є ціни, що не перевищують конкурентні, а погана якість призводить до негативних відгуків і низьких
--	-------------------------------	---	--

			рейтингів.
	Якість конкурентного середовища	Визначається рівень конкуренції та темпи її розвитку. Конкуренція може бути надмірною, високою, середньою чи низькою (унікальна ніша).	Тип конкуренції впливає на стратегії виробника, де висока конкуренція вимагає більше зусиль для утримання частки ринку, а низька - дає більше можливостей для диференціації.
	Ефективність логістики та виконання замовлень	Оцінюється за швидкістю обробки замовлень, роботою з транспортними партнерами та задоволеністю покупців.	Хороша логістика забезпечує швидку доставку, тоді як затримки свідчать про проблеми в управлінні.
	Доброчесність	Відслідковується наявні чи відсутні порушення роботи на платформі.	Дотримання правил платформи забезпечує стабільність продажів без штрафів та блокувань, і навпаки.
	Взаємодія з маркетплейсом	Оцінюється взаємодія як активна, помірна чи неактивна. Взаємодія виробника з онлайн-маркетплейсом оцінюється за швидкістю обробки замовлень, роботою з транспортними партнерами та задоволеністю покупців.	Активна взаємодія з маркетплейсом дозволяє залучати більше клієнтів, брати участь у програмах лояльності та отримувати додаткові переваги, що покращує позиції на платформі.

Джерело: складено автором.

Вибір даних якісних показників для оцінки ефективності торгівлі на маркетплейсі доцільний, бо вони комплексно охоплюють усі ключові аспекти: взаємодію з клієнтами, операційну діяльність, конкурентоспроможність та маркетинг. Дотримання правил платформи забезпечує стабільність роботи без ризику блокувань. Ці показники дозволяють всебічно оцінити ефективність роботи продавця з маркетплейсом як посередником та виявити сфери для покращення. Однак варто зазначити, що список може бути набагато ширшим.

Вітчизняні онлайн-платформи, такі як Prom та Bigl, надають продавцям можливість відстежувати ефективність торгівлі за допомогою трьох основних груп показників: рівень продавця, показники компанії та показники товарів. Для підвищення конкурентоспроможності продавцям рекомендується регулярно аналізувати свої показники порівняно з конкурентами та вдосконалювати їх [23].

Отже, проведене дослідження доводить необхідність комплексного підходу до оцінки ефективності посередницьких послуг у зовнішньоекономічній

діяльності. Відсутність уніфікованої методики вимагає збалансованого застосування кількісних показників, що вимірюють економічний ефект у числовому вираженні, та якісних параметрів, які допомагають оцінити стратегічну доцільність агентських відносин. Важливим інструментом залишаються загальні методики оцінки ефективності ЗЕД, зокрема для експортно-імпортних операцій. Особливої актуальності набуває оцінювання ефективності функціонування на онлайн-маркетплейсах, додатково, із використанням спеціалізованих аналітичних інструментів.

Висновки до розділу 1

Торговельні посередники залишаються невід'ємною складовою міжнародної торгівлі, виконуючи функції з ефективного збуту продукції, мінімізації ризиків та оптимізації витрат експортерів через різноманітні форми взаємодії: агентські, комісійні, дилерські та дистриб'юторські угоди.

Незважаючи на розвиток електронної комерції та можливості прямих продажів, значення комерційних посередників зберігає свою актуальність, оскільки вони надають додаткові цінності: гарантують якість продукції, адаптують товари до специфічних умов локальних ринків та забезпечують комплексне післяпродажне обслуговування. Особливо важливими стали маркетплейси як платформи, що насамперед суттєво спрощують доступ експортерів до глобальних ринків.

Відсутність єдиного підходу до оцінки ефективності посередницьких послуг вимагає комплексного застосування як кількісних показників, що відображають економічний ефект у числовому вираженні, так і якісних параметрів, які дозволяють оцінити стратегічну доцільність агентських відносин, рівень досягнення поставлених цілей та ефективність організації торговельного процесу. Для комплексної оцінки співпраці з посередниками доцільно також використовувати традиційні показники ефективності

З метою комплексної оцінки співпраці з маркетплейсами слід враховувати обсяги реалізації, рентабельність, якість сервісу, ефективність логістики та конкурентоспроможність продукції. Подальші дослідження повинні зосередитися

на практичному застосуванні методик оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності через посередників, враховуючи галузеву специфіку та особливості ринків.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КООП «ПАВІК» НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ПАСІЧНИЙ ВИРОБНИЧО-ІННОВАЦІЙНИЙ КООПЕРАТИВ «ПАВІК», скорочено - КООП «ПАВІК», (ідентифікаційний код ЄДРПОУ 36784931) було офіційно зареєстровано 27 жовтня 2009 року, що підтверджується свідоцтвом про державну реєстрацію №1 026 102, виданим Черкаською міською радою. Юридична адреса підприємства: 18000, Черкаська область, місто Черкаси, вулиця Героїв Дніпра, будинок 81, квартира 377. Підприємство здійснює свою діяльність на орендованих виробничих площах загальною в 932,1 м² за адресою: Черкаська область, вулиця Одеська 8.

Організаційно-правова форма підприємства - обслуговуючий кооператив. Уповноваженою особою виступає Гуслій Ю.М., який одночасно виконує функції директора підприємства, уповноваженої особи з правами підписанта (представника) та має статус кінцевого бенефіціарного власника. Загалом, до складу засновників входять Гуслій Ю.М., Глебова Д.М. та Гуслій Г.Ю, що формує сімейний характер підприємства. Структура управління підприємством включає: Загальні збори як вищий орган управління, Правління кооперативу та Директора, що здійснює оперативне керівництво.

Основним видом діяльності за КВЕД визнано виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (28.30), більш конкретно - для бджільництва. Підприємство додатково спеціалізується на виробництві електричного обладнання та інструментів, механічному обробленні металевих виробів, оптовій торгівлі, комплексному обслуговуванні об'єктів, а також проводить науково-дослідні та експериментальні розробки у сфері природничих і технічних наук [24].

Продукція підприємства реалізовується в Україні та закордоном через представництва в Болгарії та Естонії, а також відправляється окремими замовленнями до Франції, Німеччини, Молдови, Румунії, Швеції та Литви.

Нещодавно кооператив оновив свій євросертифікат на ключовий товар - «Лінії автоматичні для відкачування меду».

Асортимент включає понад 50 найменувань електричних воскотопок, пристроїв для виготовлення рамок, обладнання для отримання перги за методом Броварського-Величко, засобів транспортування вуликів та меду в бочках, крафтових продуктів з меду й навіть сувенірів.

Особливою гордістю та козирем кооперативу є запатентовані розробки, серед яких всесвітньо відомий електроніж Гуслія та автоматизована лінія для відкачування меду. Загалом, підприємство має три зареєстровані об'єкти права інтелектуальної власності [25].

Значним досягненням КООП «ПАВІК» стало отримання бронзової відзнаки на міжнародній виставці АріЕхро-2023 в Чилі за впровадження промислової технології отримання перги [26]. Крім виробництва, кооператив організовує галузеві заходи та надає консультаційні послуги для бджолярів.

За своїм типом організаційна структура підприємства вважається лінійно-функціональною (рис. 2.1). Загальна чисельність персоналу у 2024 р. становила 15 осіб, з яких 7 залучені на підприємстві, а решта працює з офісу або віддалено. Оптимальне співвідношення виробничого і адміністративного персоналу для підприємства подібної специфіки 2:1.

Оскільки підприємство мале, працівники мають широкий спектр обов'язків. Директор виконує функції керівника, відповідає за кадрову політику та контроль якості. Фінансова діяльність підприємства забезпечується бухгалтером, який працює віддалено. Функції комерційного напрямку виконують три менеджери з продажів: один займається міжнародними зв'язками; другий - роботою з вітчизняними клієнтами; третій відповідає за систему якості, обробку рекламаций та сервісне обслуговування. Додатково в штаті є менеджер з реклами та два конструктори, а функція реалізації продукції в магазині передана приватному підприємцю-продавцю.

На виробництві працює два слюсарі, токар, зварювальник, оператор листозгинального преса та електрик. Усі вони підпорядковуються бригадиру.

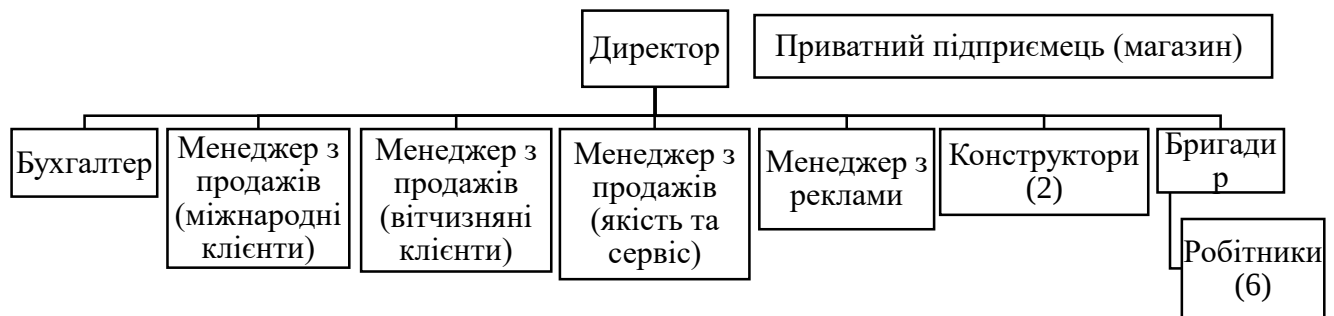


Рисунок 2.1 - Схема організаційної структури КООП «ПАВІК»

Д

Динаміка кадрового складу підприємства протягом досліджуваного періоду 2022-2024 років варіювалася, але залишалася в межах 20 осіб. Більшість персоналу - особи віком понад 30 років. Також є ті, хто перебуває у пенсійному віці.

Підприємство співпрацює з навчальними закладами для залучення молодих кадрів та обласним центром зайнятості. Зокрема, розглядає можливість найму жінок на виробничі процеси. Більшість співробітників мають значний досвід роботи. Середній розмір заробітної плати становить близько 25 тис. грн до оподаткування.

КООП «ПАВІК» реалізує відкриту кадрову політику, що забезпечує прозорість організації для потенційних працівників будь-якого рівня. Відбір кандидатів здійснюється через структуровані співбесіди та оцінку потенціалу, після чого працівники проходять адаптацію та професійне навчання.

Щодо типу кадрової політики, підприємство характеризується реактивним підходом. Керівництво контролює прояви негативних ознак у роботі з персоналом, таких, як: конфлікти, відсутність мотивації, плинність кадрів, та вживає заходів для їх усунення.

Підприємство активно інвестує у внутрішні програми навчання персоналу, регулярно виступаючи ініціатором проведення галузевих освітніх заходів, орієнтованих на бджільництво, куди запрошуються профільні експерти та фахівці.

Рух кадрів на підприємстві проаналізовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Аналіз руху кадрів КООП «ПАВІК» за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолют. відхил., +/-		Віднос. відхил., %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Прийнято працівників, чол.							
Вибуло працівників, чол.							
Загальна чисельність, чол.							

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАВІК».

Для більш детального розуміння кадрової ситуації на підприємстві доцільно розрахувати основні показники руху персоналу: коефіцієнт загального обороту кадрів, коефіцієнт плинності кадрів та коефіцієнт стабільності кадрів. Отримані результати наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники руху персоналу КООП «ПАВІК»

Показники	2022	2023	2024
Загальний оборот кадрів, %	58,82	40	40
Плинність кадрів, %	11,77	26,67	20
Стабільність кадрів, %	88,24	93,33	100

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАВІК».

У 2022 році на підприємстві відбулося масове звільнення, пов'язане з початком повномасштабного вторгнення та бажанням працівників приєднатися до ЗСУ і інших військових організацій. Відповідно характерною була висока плинність кадрів. Наразі підприємство має достатню кількість кадрів для забезпечення виробничих потреб.

Виробничі потужності КООП «ПАВІК» розташовані в м. Черкаси. Підприємство використовує власний транспорт та обладнання, а приміщення для офісу та виробництва орендує. Основною сировиною для виробничої діяльності є: перетворювачі частоти, поліетиленовий пруткок, двигуни асинхронні, нержавіюча сталь (постачається у вигляді листів, труб, круглих заготовок) тощо. Сертифікати якості на сировину наявні.

Основні бізнес-процеси - автоматизовані. Більшість працівників використовують комп'ютери для роботи, Бухгалтерія ведеться в 1С. Частина замовлень надходить онлайн, але більшість клієнтів віддає перевагу особистому спілкуванню та огляду товарів у фізичному магазині в Черкасах.

Цільова аудиторія підприємства охоплює як професійних пасічників, так і любителів. Експортні клієнти представлені переважно приватними підприємцями.

За період 2021-2024 років спостерігалася наступна динаміка показників Балансу, представлена в табл. 2.3: необоротні активи залишалися стабільними на рівні 59 тис. грн протягом всього періоду; оборотні активи демонстрували поступове зростання - з 1 249 тис. грн у 2021 році до 3 311 тис. грн у 2024 році (зріст на 164.93 %); балансова вартість характеризувалася позитивною динамікою, зрісши протягом досліджуваного періоду на 2 062 тис. грн (зріст на 61,14 %) за рахунок нарощення оборотних активів.

За період 2021-2024 років аналіз структури пасивів підприємства продемонстрував суттєве зростання основних компонентів. Так, у 2021 році власний капітал становив 1 247 тис. грн, а у 2024 році зріс до 3 369 тис. грн (зріст на 170.17 %). Також було зафіксовано короткострокову заборгованість, яку протягом року успішно погасив кооператив.

Таблиця 2.3 - Динаміка за групами Балансу протягом 2021-2024 рр.

	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
Групи активів				
Усього за розділом I (необоротні активи)				
Усього за розділом II (оборотні активи)				
Групи пасивів				
Усього за розділом I (власний капітал)				
Усього за розділом III (поточні зобов'язання)				
Баланс				

Джерело: складено автором на основі [24].

У табл. 2.4 проаналізовані ключові показники звіту про фінансові результати підприємства за досліджуваний період. Чистий дохід підприємства зріс з 6 679 тис. грн у 2021 році до 10 024 тис. грн у 2023 році, але в 2024 році знизився до 8 013 тис. грн (зниження на 20,1%), ймовірно, через несприятливі природні умови та коливання попиту. Собівартість продукції зросла з 5 323 тис. грн у 2021 році до 8 693 тис. грн у 2023 році (збільшення на 27,5%) і знизилась у 2024 році до 7 293 тис. грн (зниження на 16,1%), що вказує на значні скорочення виробітку продукції.

Чистий прибуток підприємства збільшувався до 2022 року, досягнувши рівня 1 689 тис. грн, але в наступному році знизився до 1 032 тис. грн, що стало результатом падіння на 38,9%. У 2024 році цей показник ще більше зменшився до 319 тис. грн, що є зниженням на 69,1%. Це зниження обумовлене зростанням вартості матеріалів, зокрема металу, що переважно імпортується з Китаю, підвищенням загальновиробничих витрат (мінімальної зарплати, витрат на енергоресурси і паливо) та скороченням доходів.

Таблиця 2.4 - Динаміка ключових показників звіту про фінансові результати протягом 2021-2024 рр.

Назва рядка	2021, тис. грн	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
Чистий дохід				
Собівартість реаліз. продук.				
Разом доходи				
Разом витрати				
Чистий прибуток (збиток)				

Джерело: складено автором на основі [24].

Далі перейдемо до аналізу реалізації продукції на внутрішньому ринку України за 2023-2024 рр (табл. 2.3). Число торговельних партнерів в Україні становить до 200, за кордоном. Для постачання великогабаритних, дорогих та важких агрегатів укладається договір, що супроводжується актом приймання-передачі.

Щодо географії продажів, то найбільше пасічників зосереджено в Харківській, Донецькій, Запорізькій та Кіровоградській областях. Оптові покупці КООП «ПАВІК»: ТОВ «АВВ-100» (Харківська обл.), ТОВ «Меліса 93» (Харківська обл.), ФОП Тупота Ю.П. (Кіровоградська обл.), ФОП Нарась І.А. (Дніпропетровська обл.) тощо.

Українські споживачі більше цінують надійність та універсальність обладнання, орієнтуючись на практичність і довговічність. Попит є сезонним, з піковими продажами під час активних робіт у бджільництві та збору меду, а також залежить від законодавчих змін, валютного курсу та споживчих вподобань. Наразі ринок бджільництва у кризі: падіння цін на мед і зниження споживчого інтересу спричиняють здешевлення галузевого обладнання.

Для зручності аналізу реалізації продукцію підприємства згруповано за функціональними товарними групами: 1) Електроножі «Гуслія» з нержавіючої сталі (230 мм); 2) Звичайні ножі: зубчаті (205 мм), пасічні стандартні (205 мм) та трапецієподібні моделі (180 мм та 130 мм); 3) Механічні розпечувачі бджолиних рамок: клинові електричні і парові тощо; 4) Напівавтоматичні розпечувачі бджолиних рамок зокрема розпечувач моделі РРП-1; 5) Автоматичні лінії для відкачування меду; 6) Воскотопки: парові електричні великі та парові електричні монолітні; 7) Натягувачі дроту; 8) Насоси для меду з регулюванням обертів.

Також додамо, що за УКТЗЕД ця продукція відноситься переважно до категорій 8436 (інше обладнання для сільського господарства) та 8438 (обладнання для промислового приготування або виробництва харчових продуктів). Середня ціна реалізації одиниці товару по кожній групі представлена на рис. 2.2.

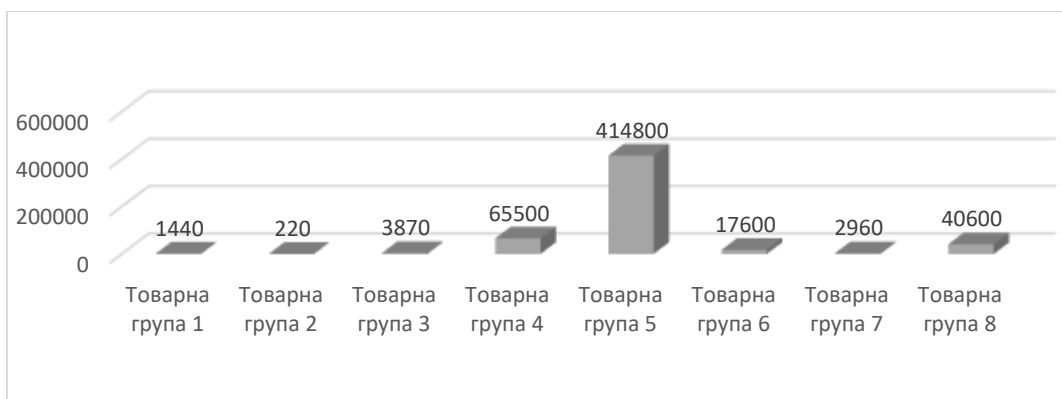


Рисунок 2.2 - Середня ціна реалізації 1-ці товару в Україні, грн

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАІВК».

Усі товари включають 15% рентабельності в їхню вартість. Додаткові витрати на реалізацію в Україні можуть становити від 5% до 10% вартості товару на пересилку поштовими службами (Нова пошта, Укрпошта, Делівері). Дані щодо реалізації продукції в натуральних одиницях вітчизняним покупцям представлені на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 - Обсяг реалізації в Україні за 2022-2024 рр., шт.

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАІВК».

Аналізований період демонструє відносну стабільність обсягів реалізації, оскільки охоплює час після початку повномасштабного вторгнення, коли виробничі потужності стабілізувались на середньому рівні, а основні кадрові втрати вже відбулися.

Виробничий портфель підприємства збалансовано поєднує масові недорогі товари з низькою ресурсоемністю та спрощеним технологічним циклом (електричні та звичайні ножі з річним обсягом виробництва в тисячі одиниць) з високотехнологічним обладнанням (автоматичні лінії та напівавтоматичні розпечувачі бджолиних рамок).

При цьому збережено традиційні виробничі підходи з урахуванням сезонності як ключового фактора впливу на операційну діяльність. У активний період, який триває від кінця зими до початку літа, підприємство здійснює максимальний обсяг виробництва, а в інший, пасивний період обсяги виробництва знижуються майже вдвічі. Враховуючи ціни на товари та обсяги їх реалізації, обчислюємо грошовий обсяг продажів (рис. 2.4).

На основі наданих даних проведено аналіз обсягів реалізації продукції підприємства за 2022-2024 роки. Результати розрахунків представлений табл. 2.5. Найвищу маржинальність забезпечують автоматичні лінії, що генерують близько 50% потенційного доходу при виробництві лише 20 одиниць на рік.

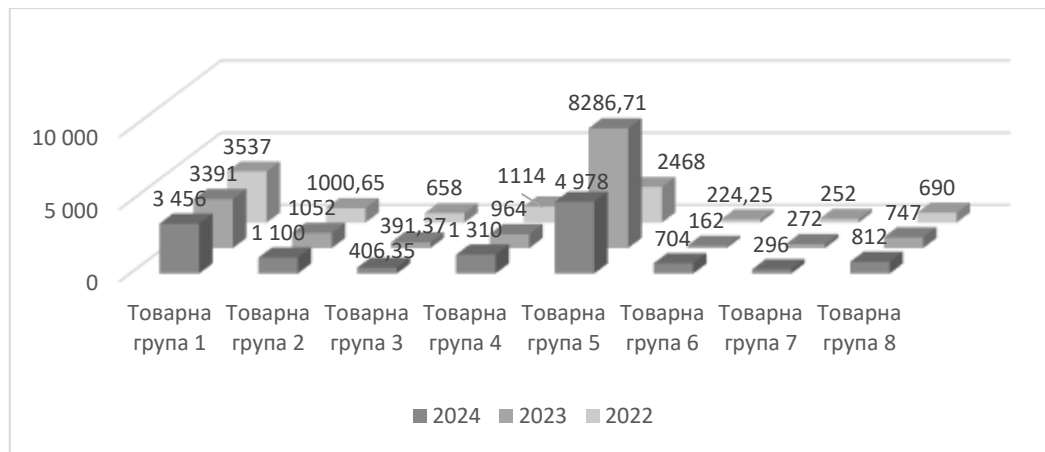


Рисунок 2.4 - Обсяг реалізації в Україні за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАІВК».

Усі вироби мають гарантійний термін від 1 до 3 років. Післягарантійне обслуговування та консультації надаються за рахунок замовника. Якщо несправність виникла з вини покупця протягом гарантійного періоду, ремонт здійснюється за його кошти. У разі поломки з незалежних причин підприємство постачає необхідні деталі, але їх встановлення не входить до гарантійних зобов'язань.

Таблиця 2.5 - Динаміка часток товарних груп у загальних обсягах реалізації за 2022-2024 роки., %

Товарна група	рік	2023 рік	рік
Товарна група 1			
Товарна група 2			
Товарна група 3			
Товарна група 4			
Товарна група 5			
Товарна група 6			
Товарна група 7			
Товарна група 8			
Всього			

Джерело: складено автором.

Автоматичні лінії часто потребують заміни трубчастого електронагрівача (ТЕН) та вмонтованого в нього терморегулятора. В Україні наразі експлуатується близько 100 автоматичних ліній та 100 пристроїв обрізки. Менше 10% покупців звертаються щодо поломок та несправностей щорічно. Сервісне обслуговування оцінюється за вартістю нової деталі плюс пересилка. У закордонних клієнтів

рекламацій та повернень зафіксовано до 5 випадків. Налаштування обладнання здійснюється персонально власником підприємства.

У проведеному нами конкурентному бенчмаркінгу КООП «ПАВІК» (Додаток А) було визначено, що аналізоване підприємство має справу з диверсифікованим набором конкурентів, представлених українськими та закордонними компаніями, які реалізують продукцію через магазини, інтернет-платформи та дилерів. Співвідношення українських компаній до іноземних - приблизно 1:3. Міжнародні бренди, такі як Thomas Apiculture (Франція), Lyson (Польща) і Swienty (Данія), займають преміум-сегмент, а вітчизняні виробники, як МЕЛІСА-93 і АBB-100, конкурують завдяки гнучкості та інноваціям. Дистриб'ютори Lyson Ukraine, Beewell та Beecity пропонують широкий асортимент імпортої продукції [27].

Компанії надають комплексний підхід, включаючи якісне обладнання та сервіс. Хоча споживачі цінують імпортну продукцію, зростає попит на дешевші вітчизняні аналоги. Ринок розвивається в напрямку комплексних рішень і онлайн-продажів, з акцентом на сертифікацію та інновації. КООП «ПАВІК» успішно конкурує завдяки оригінальним розробкам, але особливу загрозу для нього становлять дешеві китайські аналоги, які підсилюють цінову конкуренцію. Китайські виробники фактично «окупували» нішу обладнання для бджільництва на платформах Alibaba, Global Sources за цінами, що зазвичай на 30-50% нижчі за європейські аналоги [28].

Конкурентні переваги КООП «ПАВІК» можна згрупувати за основними сферами діяльності підприємства, що визначають його конкурентоспроможність. Я орієнтувалася на такі ключові аспекти: продуктова інновація та якість, обслуговування клієнтів та управління, міжнародна присутність та репутація (див.

Обране підприємство пропонує інноваційні продукти, високу якість, ефективне обслуговування та міжнародну присутність. Попри виклики, зокрема через війну, компанія активно шукає нові ринки, зокрема, беручи участь у міжнародних виставках. Однак, залучення клієнтів часто ускладнюється через недобросовісних партнерів. Водночас, задоволені клієнти допомагають

популяризувати продукцію підприємства за кордоном, але ефект від цього досить короткостроковий. Попит знижується через загальну економічну і політичну нестабільність, а також несприятливі природні фактори.

КООП «ПАВІК» зараз працює над створенням довгострокових партнерств, зокрема через посередників. Виконання таких стратегічних планів ускладнюється нестачею фінансування. Дохід в іноземній валюті забезпечив би бажану фінансову стабільність і сприяв би зміцненню позицій кооперативу на міжнародних ринках.

Таблиця 2.6 - Конкурентні переваги КООП «ПАВІК»

Продуктова інновація та якість	Обслуговування клієнтів та управління	Міжнародна присутність та репутація
продукція, створена за унікальними запатентованими технологіями; ізноманітний асортимент (понад 30 найменувань); новлений євросертифікат на ключову продукцію; продукція прийнятна і доступна для бджолярів різного рівня.	2 місяців гарантії від моменту купівлі на всі товари власного виробництва та 3 роки - на ключову продукцію; ервісне обслуговування; исокий професіоналізм працівників; ерсоналізовані рішення для клієнтів; ожливість зробити замовлення онлайн або офлайн, отримавши консультацію від працівників; евеликий штат, що дозволяє швидше приймати рішення та адаптуватися до змін ринку.	ільше 15 років досвіду у виробництві обладнання для бджільництва; іжнародне визнання як серед покупців, так і колег; табільна присутність на вітчизняному та іноземних ринках; екілька способів оформлення замовлення та його оплати; ізноманітні канали продажу (онлайн та офлайн).

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАВІК».

Для аналізу ефективності роботи КООП «ПАВІК» доцільно застосовувати найпоширеніші показники, що відображають фінансовий стан підприємства. У табл. 2.7 представлені показники, які характеризують ліквідність КООП «ПАВІК» за період 2022-2024 рр.

Показники поточної ліквідності та «кислотного тесту» демонструють значне покращення у 2023 році, що свідчить про зростання здатності підприємства покривати короткострокову заборгованість. Однак їхній обрахунок був актуальним лише у 2023 році, за відсутності заборгованості в інших, аналізованих періодах.

Таблиця 2.7 - Показники ліквідності підприємства в 2022-2024 рр.

№	Показник, %	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	Поточна ліквідність				
	Коефіцієнт «кислотний тест»				
	Коефіцієнт швидкої ліквідності				
	Відношення грошових коштів до активів				
	Проміжний коефіцієнт покриття				

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [24].

У табл. 2.8 наведено показники які характеризують платоспроможності підприємства КООП «ПАВІК» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.8 - Показники платоспроможності в 2022-2024 рр.

№	Показник	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	Коефіцієнт автономії, %				
	Відношення чистого боргу до				
	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %				

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [24].

Коефіцієнт автономії свідчить про високу фінансову незалежність підприємства, що особливо помітно в 2023-2024 рр., коли його значення досягло майже 100%. Така фінансова стабільність є важливим фактором для компанії, але збереження значного рівня автономії потребує залучення додаткових джерел фінансування.

Відношення чистого боргу до ЕВІТ залишалося мінімальним (0,0) у 2022 і 2024 роках, що свідчить про низький рівень заборгованості. Однак у 2023 році показник 0,1 вказує на її невелике зростання в порівнянні з доходами, що потребує звернення уваги задля уникнення надмірних фінансових ризиків у майбутньому. У табл. 2.9 наведено показники прибутковості підприємства КООП «ПАВІК» за період 2022-2024 рр.

Рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу та чиста маржа за 2023-2024 роки демонстрували значне зниження, що свідчить про

зменшення ефективності використання ресурсів. Показники ймовірно знизилися через зростання витрат, які випереджали нарощення доходів, що звісно негативно вплинуло на прибутковість підприємства. Це сигналізує про необхідність перегляду стратегії витрат, оптимізації операційних процесів і зниження собівартості продукції. Загалом, показники залишаються низькими.

Таблиця 2.9 - Показники, що характеризують прибутковість підприємства в 2022-2024 рр.

№	Показник, %	Нормативне значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	ROA - Рентабельність активів	> 0 (збільшення)			
	Рентабельність власного капіталу	> 0 (збільшення)			
	RCA - Рентабельність оборотних активів	> 0 (збільшення)			
	NPM - Чиста маржа	> 0 (збільшення)			
	ROTA - Рентабельність загальних активів	> 0 (збільшення)			
	Валова рентабельність собівартості	> 0 (збільшення)			
	Чиста рентабельність витрат	> 0 (збільшення)			

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [24].

Далі в табл. 2.10 наведено показники ділової активності підприємства КООП «ПАВІК» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.10 - Показники, що характеризують ділову активність підприємства в 2022-2024 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	Оборотність загальних активів			
	Оборотність робочого капіталу			
	Оборотність дебіторської заборгованості			

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності [24].

Показники оборотності активів та оборотності робочого капіталу демонструють поступове зниження, що свідчить про зменшену ефективність використання як активів, так і капіталу підприємства. З метою оптимізації ділової активності необхідно приділити увагу вдосконаленню процесів управління запасами та дебіторською заборгованістю, а також підвищенню швидкості обороту активів, що дозволить покращити загальну ефективність використання фінансових ресурсів.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

КООП «ПАВІК» є новатором у виробництві обладнання для бджільництва і активно розвиває свою зовнішньоекономічну діяльність. Перша експортна операція була здійснена у 2019 р. Завдяки участі в міжнародних виставках компанія здобула визнання за кордоном, а її продукція користується попитом на низці міжнародних ринків.

Застосована організаційна структура міжнародної діяльності КООП «ПАВІК» інтегрована безпосередньо в комерційний відділ підприємства, що забезпечує оптимальну координацію та ефективну підтримку експортних операцій. Менеджер з продажів Юрлов О.В. спеціалізується виключно на міжнародних зв'язках. Контроль за його діяльністю безпосередньо здійснює директор підприємства Гуслій Ю.М.

Юрлов О.В. обіймає посаду менеджера зі збуту на зовнішній ринок КООП «ПАВІК», де відповідає за комплексний супровід зовнішньоекономічної діяльності підприємства. До його функціональних обов'язків належить: пошук і розвиток клієнтської бази на міжнародних ринках; ведення переговорів та укладання контрактів з іноземними партнерами; формування експортних партій товарів; оформлення митної документації; координація з транспортними компаніями; контроль за доставкою продукції, введенням в експлуатацію, забезпеченням гарантійних зобов'язань та за своєчасністю розрахунків. Фахівець володіє англійською та німецькою мовами, має вищу освіту та понад 10-річний досвід роботи в компанії.

Гуслій Ю.М. займає ключову роль в управлінні підприємством, виконуючи функції директора, уповноваженої особи з правами підписанта (представника) та є кінцевим бенефіціарним власником кооперативу. Він здійснює контроль за стратегічними напрямками та загальною координацією зовнішньоекономічної діяльності. Директор несе відповідальність за якість поставленої продукції, виконуючи особисту наладку продукції на місцях.

Варто розуміти, що підготовка товару КООП «ПАВІК» до відправки за кордон включає кілька важливих етапів, якими займається менеджер з зовнішньоекономічної діяльності:

ідготовка контракту. Контракт визначає умови поставки товару (згідно з Incoterms), ціну, кількість, строки поставки, умови оплати та додаткові вимоги, такі як сертифікація товару чи вимоги до упаковки.

ідготовка інвойсу. Після укладення контракту складається інвойс, який містить деталі товару (назва, кількість, ціна), умови оплати та інформацію про продавця і покупця.

кладання пакувального листа. Пакувальний лист містить дані про вміст вантажу, упаковку, кількість одиниць продукції, вагу і розміри упаковки, що необхідно для митного оформлення та правильного розподілу товару під час доставки.

алькуляція собівартості продукції. Розраховується вартість виготовлення товару, враховуючи витрати на виробництво, матеріали, упаковку, транспортні витрати та інші додаткові витрати для визначення економічної доцільності ціни товару.

адання документів до Торгово-промислової палати або перевірка брокером. Якщо товар постачається в країни СНД, всі документи передаються до Торгово-промислової палати для перевірки і сертифікації відповідно до вимог цих країн. Торгово-промислова палата надає сертифікат, що підтверджує відповідність товару стандартам для продажу в СНД. Для експорту до країн Європи документи перевіряє митний брокер, який здійснює перевірку відповідності товару європейським стандартам та готує необхідну митну документацію.

чікування результатів перевірки. На цьому етапі документи проходять перевірку відповідними органами (Торгово-промисловою палатою або брокером), включаючи відповідність товару стандартам якості та безпеки, сертифікації та митним вимогам країни-імпортера.

тримання сертифікату на продаж. Після успішної перевірки отримуємо сертифікат відповідності для продажу товару в країні експорту, якщо це передбачено. Сплачуємо послуги за сертифікацію. Цей сертифікат необхідний для митного оформлення і дозволяє безперешкодно пройти через митницю.

передача документів брокеру. Передаємо брокеру комплект документів, включаючи контракт, інвойс, пакувальний лист, сертифікат та інші необхідні для митного оформлення та транспортування товару.

формлення документів на день завантаження. Брокер готує митні декларації та супровідну документацію для перевезення товару.

плата брокеру. Після завершення митного оформлення сплачуємо брокеру за його послуги, включаючи підготовку документів, митне оформлення та супровід товару до отримувача.

Ці етапи забезпечують належну підготовку товару до відправки за кордон, дотримання всіх вимог законодавства та стандартів країни-імпортера.

Зазвичай підприємство здійснює поставки на умовах FCA Cherkasy. Це означає, що продавець виконує свої зобов'язання, коли товар передається покупцю або його представнику в місці Черкаси. Після передачі товару всі витрати та ризики щодо транспортування, митного оформлення та інших витрат несе покупець.

З досвіду підприємства, якщо доставка неможлива поштовими службами, воно залучає місцевого перевізника, з яким замовник контактує самостійно. Тарифи перевізника відповідають ринковим умовам і залежать від ваги, габаритів вантажу, країни отримувача та відстані перевезення. Крім того, перевізник також формує збірні вантажі в залежності від обсягу замовлення.

Експортний каталог підприємства містить 70 позицій. Більш детальна інформація по позиціях і цінах представлена в таблиці 2.11. Дотримуючись згаданого раніше поділу на товарні групи, серед експортованої продукції можна виділити: 1) Електроножі «Гуслія» карбонові (230 мм) та з нержавіючої сталі (230 мм і 280 мм); 2) Механічні розпечатувачі бджолиних рамок (включаючи столи для розпечатування, клинові та парові розпечатувачі вертикального типу); 3) Напіваавтоматичні розпечатувачі бджолиних рамок (модель РРП-1); 4) Автоматичні лінії для відкачування меду; 5) Воскотопки різних типів (парові електричні великі та парові електричні монолітні).

Усі товари, що реалізуються на зовнішньому ринку, включають 15% рентабельності в їхню вартість. До ціни товару також включена вартість послуг з

наладки. При експорті продукції за кордон додаткові витрати можуть включати послуги митного брокера, їх вартість залежить від кількості одиниць продукції, митних вимог та обсягу документації. Також якщо доставка можлива поштовими службами, підприємство оплачує вартість пересилки.

Таблиця 2.11 – Каталог експортної продукції КООП «ПАВІК»

Класифікація продукції	Середня опт. ціна, євро	Найменування продукції
Ножі для бджільництва		Звичайний ніж 130 мм, звичайний ніж 180 мм, звичайний ніж 205 мм, простий ніж 205 мм із зазубреними зубцями, електричний ніж 230 мм (карбон), електричний ніж 230 мм (нержавіюча сталь), електричний ніж 280 мм (нержавіюча сталь).
Пристрій для розпечатування		Горизонтальний паровий клиновий ніж, вертикальний паровий клиновий ніж, електричний горизонтальний клиновий ніж, вертикальний електричний клиновий ніж, прямий паровий ніж, горизонтальний механізм для різання рам (електричний ніж, металева рама), механізм для горизонтальної обрізки рамок (паровий ніж, металева рамка), механізм вертикального обрізання рами (електричний), механізм вертикального (парового) обрізання рами, вертикальний рамний обрізний верстат (зі столом та бункером) електричний, механізм вертикальної обрізки рами (зі столом та бункером) паровий, стіл для розпечатування, напівавтоматична машина для розпечатування, вібраційний ніж з електричним підігрівом, автоматична лінія для перекачування меду.
Віскоплавильні апарати та медогонки		Електричний паровий плавильник воску, електричний паровий плавильник воску на 20 рамок.
Обладнання для перги		Пилозбірник металопластиковий 300 мм, сота-пазл, ручний штовхач, ручний прес, вібраційний стіл.
Інше		Свердлильний верстат для вуликів на 5 отворів (55×55×55×55), свердлильний верстат для вуликів на 4 отвори (55×55×55), свердлильний верстат для вуликів на 4 отвори (70×70×70), свердлильний верстат для вуликів на 4 отвори (50×70×90), свердлильний верстат для вуликів на 4 отвори (80×80×80), механізм буріння пасіка 5-отвірний, буровий механізм для пасіки на 4 отвори, натягувач дроту, регулятор температури, декристалізатор із внутрішнім обмежувачем температури, декристалізатор з регулятором температури, декристалізатор бочки з внутрішнім обмежувачем температури, бочковий декристалізатор з термостатом, обігрівач вулика, підігріта заставка, електрична сушарка для взуття.

Джерело: складено автором на основі експортного каталогу КООП «ПАВІК».

Продукція КООП «ПАВІК» відповідає вимогам технічних регламентів щодо низьковольтного обладнання та електромагнітної сумісності. Вона сертифікована

відповідно до стандартів ДСТУ EN 60204-1:2015, ДСТУ EN 61000-2-4:2006, ДСТУ EN 61000-6-4:2006, ДСТУ EN 61000-6-2:2007, ДСТУ EN 60950-1:2015. Сертифікати відповідності та декларація підтверджують, що лінії автоматичні для відкачування меду виробництва підприємства відповідають усім необхідним вимогам якості та безпеки [29].

Тривалий час основними напрямками реалізації продукції КООП «ПАВІК» були ринки колишнього СНД, однак після повномасштабного вторгнення росії географія експорту змінилася. Переорієнтація на країни Європи стала необхідним кроком для розвитку бізнесу.

Протягом 2022-2024 років підприємство здійснювало регулярні поставки у Францію та Швецію. Поставки до Молдови та Болгарії були періодичні, залежно від потреб покупців. У Румунію, Литву, Естонію та Німеччину продукція постачалася переважно разово. Загалом, відбувся поступовий перехід від Східної до Західної Європи та подальше розширення на нові ринки, що позитивно впливало на диверсифікацію експортної діяльності підприємства.

З року в рік підприємство стабільно співпрацювало з щонайменше 10 партнерами, серед яких SRL APINORD, ПП «Драгаліна», SRL Tarahacum (Молдова); Thomas Apiculture (Франція); Benka Beekeeping (Німеччина); ПП «Іванка» та ПП «Мар'яна» (Болгарія); ПП «Арміна» (Литва) та PestExpert (Естонія).

Для кращого розуміння масштабів географії експорту ці країни також представлені на карті світу (див. рис. 2.5).

Основні поставки включали електричні ножі, напівавтоматичні розпечатувачі рамок, автоматичні лінії, воскотопки та столи для розпечатування рамок. Зокрема, напівавтоматичні розпечатувачі рамок були надіслані до Болгарії та Франції, а автоматичні лінії - до Естонії, Литви, Молдови та Німеччини. Столи для розпечатування рамок і пристрої обрізки вертикальні незмінно постачалися до Франції, а воскотопки – до Швеції.



Рисунок 2.5 - Географія експорту КООП «ПАВІК» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАІВК».

Дані про обсяги реалізації продукції в натуральних одиницях закордон наведена на рисунку 2.6. Аналізуючи динаміку обсягів продажу за 2022-2024 роки, можна відзначити, що в 2023 році спостерігається значне зростання обсягів реалізації, зокрема для товарних груп 2 та 4. Зниження продажів в 2024 році може бути пов'язане з сезонними коливаннями попиту або змінами в законодавстві країн-імпортерів, а також коливаннями валютних курсів, які впливають на ціну товару на експорт.

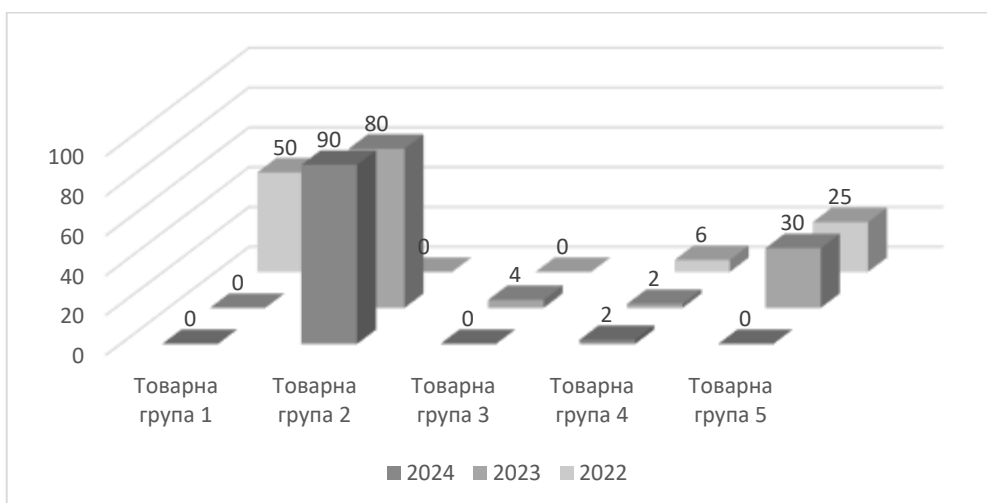


Рисунок 2.6 - Обсяг експорту за 2022-2024 рр., шт.

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАІВК».

Обсяг реалізації в натуральних одиницях за 2022-2024 роки, представлений на рисунку 2.6, показує тенденцію збільшення попиту на продукцію в окремих

регіонах, а середній обсяг реалізації, зокрема на рисунку 2.7, демонструє загальний ріст, що підтверджує зростання попиту на бджільницьке обладнання закордоном.



Рисунок 2.7- Обсяг експорту за 2022-2024 рр., євро

Джерело: складено автором на основі даних КООП «ПАІВК».

Щодо рентабельності (табл. 2.12), то найбільш вигідною для експорту є товарна група 4, яка займає найбільшу частку в експорті, зокрема в 2024 році її частка склала 59,36%. У 2022-2023 роках рентабельність до 20% мали воскотопки, що також вказує на їхню стабільну популярність серед покупців.

Таблиця 2.12 - Динаміка часток товарних груп у обсягах експорту, %

Товарна група	рік	рік	рік
Товарна група 1			
Товарна група 2			
Товарна група 3			
Товарна група 4			
Товарна група 5			
Всього			

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

З табл. 2.13 видно, що у 2022-2024 роках мали місце поодинокі поломки продукції під час гарантійного терміну, зокрема дефекти двигунів та два ТЕНи в автоматичних лініях. Підприємство визнало дефекти, замінило деталі на нові та провело консультації з їх встановлення, що дозволило уникнути штрафів. Найбільше поломок було у 2023 році, коли компанія отримала значне замовлення на автоматичні лінії. Однак ці поломки можна вважати поодинокими, оскільки у наступні роки їх кількість значно знизилась.

Таблиця 2.13 – Показники якості експортованої продукції у 2022-2024рр.

№ з/п	Показник (в т.ч.показники по експорту - Е)	Одиниця виміру				Абсолютне відхилення	
	Обсяг товарної продукції /експорту	євро					
	Кількість одержаних рекламацій /в т.ч. Е	шт.					
	Загальна вартість дефектних комплектуючих, заміненіх за рекламаціями / Е	євро					
	Частка дефектних комплектуючих, заміненіх за рекламаціями, в обсязі реалізованої продукції /Е						
	Кількість рекламацій, визнаних підприємством/ Е	шт.					
	Обсяг продукції за рекламаціями, визнаними підприємством /Е	євро					
	Частка рекламацій визнаних підприємством, в обсязі товарної продукції /Е						
	Заміна комплектуючих за рекламаціями /Е						
	Штрафи, сплачені за поставку неякісної продукції /Е	євро					

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

Для оцінки впливу експортно-імпортних операцій на ефективність господарської діяльності підприємства буде проведений аналіз його роботи згідно з теоретичними підходами щодо оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності та експортно-імпортних операцій. Вихідні дані для розрахунків подано в таблиці 2.14., розрахунок основних показників ефективності експортних операцій з використанням формул 1.1, 1.2, 1.3, 1.4.

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для оцінки ефективності ЗЕД КООП «ПАВІК»

Назва			
Надходження від експорту, євро			

Діючий ринковий курс іноземної валюти, грн.			
Надходження від експорту, перераховані за курсом, грн			
Повні витрати підприємства на експорт у гривнях, тис. грн			
Обсяг експорту за внутрішніми середньорічними цінами; тис. грн			
Виробнича собівартість експортних товарів, тис. грн			
Середньорічна вартість основних та оборотних фондів, тис. грн			

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

Розрахунки показників ефективності експортних операцій дають наступні результати:

2022 рік: $E_e = 56.43$, що більше за 1, і також більше за пороговий показник E^*e (1.2), тому експорт у 2022 році можна вважати економічно ефективним.

2023 рік: $E_e = 65.33$, що також більше за 1 і пороговий показник E^*e , що свідчить про високу ефективність експортних операцій.

2024 рік: $E_e = 65.20$, що також більше за 1 і пороговий показник E^*e , що підтверджує економічну ефективність експорту. Таким чином, експорт підприємства вважається економічно ефективним в кожному з розглянутих років, оскільки показники E_e перевищують одиницю і пороговий рівень E^*e .

Отже, аналіз зовнішньоекономічної діяльності КООП "ПАВІК" за 2022-2024 роки показав стабільний ріст експорту, зокрема на автоматичні лінії для відкачування меду, що є найбільш рентабельною групою товарів. Підприємство успішно диверсифікувало ринки збуту, що підтверджується високими показниками ефективності експорту ($E_e > 1$ і $E_e > E^*e$). Виявлені поодинокі дефекти (поломки двигунів і ТЕНів) були швидко усунуті, що дозволило уникнути штрафів. Загалом, експорт підприємства є економічно ефективним, з високим попитом і стабільними результатами.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства

КООП "ПАВІК" тривалий час співпрацює з посередниками при збуті продукції на різних засадах. Оскільки ефективність цієї співпраці має значний вплив на організацію поставок, логістичні та фінансові процеси підприємства, проведення оцінки ефективності роботи з посередниками є важливим кроком для подальшого вдосконалення цієї діяльності.

При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємство на певному етапі звертається до брокера для перевірки документів (ПП "БРОКТИМ", (Код ЄДРПОУ: 37181197, м. Черкаси), а також оформлює сертифікацію на свій товар. Для оновлення євросертифікату на лінію компанія співпрацювала з ТОВ "СЕРТИФІКАНТ" (Код ЄДРПОУ: 40777155, м. Черкаси). З боку посередника КООП "ПАВІК" для "Лінії автоматичні для відкачування меду" були надані послуги погодження та реєстрації технічних умов (ТУ), а також організація оцінки відповідності продукції з отриманням Декларації та Сертифікату відповідності.

Підприємство використовує поштові служби та власний автотранспорт для доставки продукції в Україні. Закордон відправка можлива лише поштою або через перевізника. Доставка замовлень вітчизняним клієнтам здійснюється переважно через мережу ТОВ "НОВА ПОШТА", тоді як міжнародні відправлення обслуговуються АТ «УКРПОШТА». Порівняльний аналіз цих посередників за основними ознаками представлений у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Порівняння вітчизняних служб доставок

Ознаки	ТОВ "НОВА ПОШТА"	АТ «УКРПОШТА»
Форма власності	приватна	державна
Швидкість	1-3 робочі дні	2-5 робочі дні
Кількість відділень	9 300 відділень, 14 000 поштоматів	11 000 відділень
Базова ціна доставки	75 грн в місто	35 грн
Доступність (2022 р.)	315 млн посилок	104 млн листів, 41,5 млн посилок
Відправка закордон	>200 країн	>230 країн

Джерело: складено автором на основі [30].

Між провідними поштовими операторами України триває конкуренція, де Нова Пошта значно випереджає державний сервіс за ефективністю та популярністю, займаючи 75% ринку з понад 300 млн відправлень у 2022 році,

порівняно з 37 млн у державного оператора. Приватний оператор пропонує експрес-доставку "сьогодні-завтра" з тарифами, що майже на третину дорожчі, але з більш швидкими термінами доставки. Державний сервіс має вигідніші тарифи для легких посилок, але доставка займає до 3-4 діб [30].

Приватна мережа активно розширюється, відкриваючи пункти в віддалених населених пунктах, у той час як державний оператор обмежується існуючими відділеннями, багато з яких працюють за скороченим графіком у сільських районах. Приватний оператор лідирує за індексом лояльності з 77% готовності до рекомендацій у 2018 році, в той час як державний показник був від'ємним (-23%), але завдяки змінам у сервісі зріс до 33% [30].

На сайті компанії зазначено, що ТОВ "НОВА ПОШТА" здійснює доставку посилок до Європи, США та у більш ніж 200 інших країн, включаючи заморські території, під брендом Nova Post. Термін доставки складає від 2 днів, а посилки можуть важити до 100 кг. Тарифи на міжнародну доставку ТОВ "НОВА ПОШТА" формуються в залежності від кількох факторів: габаритів та типу відправлення, країни призначення, а також додаткових послуг, таких як пакування, митні платежі та адресна доставка. Спрощені тарифи представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Тарифи на міжнародні перевезення ТОВ "НОВА ПОШТА"

Європа	США	Канада	Китай	Решта країн
Від 330 грн	Від 350 грн	Від 450 грн	Від 1850 грн	Від 1950 грн

Джерело: складено автором на основі [31].

Для відправлень довжиною до 120 см тариф визначається на основі фактичної ваги посилки. Наприклад, для посилки вагою 5 кг до Німеччини: перший кілограм коштує 550 грн, а кожен наступний - по 45 грн. Загальна вартість доставки складе: $550 \text{ грн} + (45 \text{ грн} \times 4) = 730 \text{ грн}$. Якщо відправлення перевищує довжину 120 см або суму сторін (довжина + ширина + висота) понад 150 см, вартість доставки визначається за більшою з двох ваг - фактичною або об'ємною [31].

Для міжнародних відправлень існують певні відмінності від внутрішніх перевезень по Україні. Зокрема, не всі відправлення допускаються до перевезення, і для таких посилок потрібно надати повний пакет документів. Крім того, на

митному кордоні передбачені митні формальності. Також, в залежності від мети відправлення, можуть виникати додаткові витрати [31].

АТ «УКРПОШТА», як член Всесвітнього поштового союзу, який загалом об'єднує 192 поштових оператори, не встановлює фіксовані терміни доставки для міжнародних відправлень. Замість цього, компанія надає орієнтовні строки пересилання, які можуть варіюватися залежно від напрямку та виду відправлення. Згідно з офіційною інформацією, середні фактичні терміни пересилання міжнародних поштових відправлень можна використовувати як орієнтовні [32].

Укрпошта пропонує послугу перевезення великогабаритної продукції з обмеженнями на максимальні розміри: довжина не більше 60 см, сума усіх вимірів - до 90 см, вага - до 2 кг для стандартних відправлень. Для перевезення вантажів, що перевищують ці параметри, доступні спеціальні послуги, зокрема вантажні перевезення. Тарифи залежать від ваги, габаритів, напрямку доставки та додаткових послуг, таких як пакування та митне оформлення. Для точних розрахунків варто звернутися до АТ «УКРПОШТА» або переглянути їхні тарифи на офіційному сайті [32].

Митне оформлення посилок через Укрпошту для відправлень за кордон включає подання поштової декларації CN23 або CN22, залежно від типу посилки, а також документів, що підтверджують вартість (у протилежному випадку - митниця може оцінити його на основі цін аналогічних товарів) і походження товару. Для фізичних осіб митне оформлення здійснюється автоматично при вартості до 10 тис. євро, для юридичних осіб процедура може змінюватися [32].

Для експортних поставок підприємство також співпрацює з ТОВ "Меліса 93" та ТОВ "АВВ-100" з Харківської області. Ці компанії теж є виробниками обладнання для бджільництва, але іноді купують продукцію у нашого підприємства для виконання замовлень своїх партнерів, після чого організовують відправлення самостійно, складають необхідні документи та працюють з митними брокерами для розтаможування і подальшого обслуговування продукції. За таких умов підприємство отримує лише прибуток від продажу продукції та не несе значних витрат.

Задля здійснення зовнішньоекономічної діяльності та відправки великогабаритної продукції на далекі відстані підприємство залучає перевізника – ПП "СПК-КАРГО". Це вітчизняна компанія, заснована 26.05.2022 р., з юридичною адресою: 18000, Черкаська область, місто Черкаси, вулиця Крилова, буд. 106 [24].

Загальна інформація про підприємство наведена в Додатку Б. ПП "СПК-КАРГО" має ліцензію на міжнародні перевезення вантажів вантажними автомобілями (крім небезпечних вантажів та відходів), а також на внутрішні перевезення небезпечних вантажів. Ліцензія чинна до 11.05.2025 р. [24].

Фінансові показники підприємства за 2022-2024 рр. демонструють позитивну динаміку. У 2024 р. дохід зріс до 59 897 800 грн (підвищення на 23% порівняно з 2023 р.), а чистий прибуток склав 2 548 500 грн, що вдвічі більше, ніж у 2023 р. Активи підприємства також зросли до 31 907 900 грн, що свідчить про стабільний розвиток. Підприємство активно розвивається, збільшуючи обсяги виробництва та доходи [24].

ПП "СПК-КАРГО" не має значущих судових справ, а його власники демонструють високий рівень чесності і прозорості. Компанія активно укладає нові контракти та бере участь у державних закупівлях через систему Prozorro. Подальша співпраця з ним не несе ризиків [24].

Для оцінки ефективності залучення посередників при експорті продукції підприємства КООП "ПАВІК" можна використовувати критерій доцільності, згідно з яким посередники залучаються, якщо їх винагорода є меншою за витрати, які підприємство несе при самостійному збуті чи придбанні товарів. Розрахуємо економічну доцільність залучення посередників за запропонованим методичним підходом до кількісної оцінки ефективності посередницьких послуг (табл. 1.2).

Припустимо підприємство планує відправити своєму постійному партнеру з Молдови електричні ножі (30 шт. по 230 мм (230x40x2 мм, 300 г) і 20 шт. по 280 мм (280x40x2 мм, 350 г)), а як великогабаритний товар планується відправка автоматичної лінії, доставка якої здійснюватиметься автотранспортом. Вага однієї лінії - 520 кг брутто та 518 кг нетто, кількість місць - 8, вид упаковки - стрейч-

плівка. Кожна лінія в зібраному вигляді займає 10 м². Результати розрахунків представлені в табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Кількісна оцінка ефективності посередницьких послуг для КООП «ПАВІК»

Вид вантажу	Загальні витрати, грн.		Економічний ефект	Коефіцієнт ефективності
	При самостійному експорті	З допомогою посередника		
Дрібний				
Великогабаритний				

Джерело: складено автором.

При експорті продукції підприємство несе витрати на доставку, митне оформлення та транспортування. Для дрібного товару, наприклад електричних ножів, доставка через АТ «УКРПОШТА» до Молдови коштує 3,65 USD за 1 кг. Окрім цього, необхідно найняти митного брокера, що збільшує витрати на близько 43 500 грн на місяць (заробітна плата -30 000 грн «на руки, разом з податками – ПДФО (18%), військовий збір (5%) і ЄСВ (22%)). Загальні витрати при самостійному експорті становлять 67 590 грн. Використання посередників знижує витрати до 20 000 грн. Власне, економічний ефект або різниця між витратами при самостійному експорті і витратами при використанні посередників – більше 30 тис.грн

Для великогабаритного товару, такого як автоматична лінія, витрати на транспортування при самостійному наймі водія складають 26 500 грн (15 000 грн на паливо, 7 000 грн на оплату водія, 4 500 грн на розвантаження/навантаження), а митне оформлення - 43 500 грн. Загальні витрати при самостійному експорті будуть 70 000 грн. Якщо залучати посередників, витрати знижуються до 25 000 грн. Економічний ефект від використання посередників для великогабаритного товару складає 45 000 грн на кожній операції.

Розглядалася альтернатива придбання власного б/в вантажного автомобіля вантажопідйомністю 5 тонн, вартість якого в Україні коливається від 350 000 до понад 1 000 000 грн залежно від стану та марки, але підприємство наразі не має достатніх коштів. Щодо брокера, існує можливість придбання ліцензії, оскільки в штаті є спеціаліст із документації, але без дозволу на таку діяльність; найм брокера

коштує близько 43 500 грн на місяць і окупається при щонайменше чотирьох експортних відправках на місяць.

Оскільки підприємство наразі не може здійснити таку кількість відправок, залучення посередників залишається найбільш доцільним варіантом для організації експортних операцій. Це також підтверджує позитивний коефіцієнт ефективності, який оцінює співвідношення економічного ефекту до витрат на посередницькі послуги.

Оптимізувати поточні витрати на посередницькі послуги можливо через пряме співробітництво з посередниками за кордоном. Це дозволить знизити витрати на митне оформлення та транспортування, а також краще контролювати витрати і терміни доставки. Такий підхід може підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку, що важливо в умовах глобальної конкуренції.

Однак, не обмежуючись лише кількісними показниками, необхідно брати до уваги й якісні характеристики (представлені в табл. 1.3) та розроблену до них систему оцінювання з попереднього розділу цієї роботи. Система оцінювання може змінюватись, але зазвичай складається з п'яти рівнів. Підсумки аналізу відображені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Якісна оцінка ефективності посередницьких послуг

№ з/п	Ознака	Поштові служби	Відправка за кордон через вітчизняних партнерів	Перевізник (ПП "СПК-КАРГО")	Всього
	Оперативність				
	Інформативність				
	Раціональність				
	Результативність				

Джерело: складено автором.

Поштові служби: Оперативність є на рівні 4, оскільки доставка зазвичай швидка, але залежить від конкретної країни. Інформативність оцінена на 3, оскільки поштові служби не завжди надають повну інформацію про статус доставки, а лише орієнтовну. Раціональність оцінена на 4, оскільки поштові служби економічні для невеликих вантажів. Результативність - 3, оскільки для великих обсягів ціни на пересилку можуть бути завищеними.

Вітчизняні посередники (ТОВ "Меліса 93" і ТОВ "АВВ-100"): Оперативність оцінена на 5, оскільки ці компанії беруть на себе всі аспекти транспортування та митного оформлення, що дозволяє значно пришвидшити процес. Інформативність на рівні 4, оскільки між підприємствами є хороша комунікація та регулярне оновлення інформації. Раціональність оцінена на 5 завдяки зниженню витрат на транспортування та митне оформлення. Результативність - 5, оскільки ці посередники ефективно знижують витрати та покращують загальну ефективність експорту.

Перевізник (ПП "СПК-КАРГО"): Оперативність оцінена на 5, оскільки перевізник забезпечує швидке транспортування та митне оформлення. Інформативність на 4, оскільки надається повна інформація про статус доставки. Раціональність - 4, оскільки витрати на транспортування можуть бути вищими, але це компенсується ефективністю доставки. Результативність - 5, оскільки перевізник забезпечує ефективність при великогабаритних поставках.

Далі нами було визначено специфіку діяльності підприємства КООП «ПАВІК», його ринки збуту та перспективний напрямок розвитку - переорієнтацію на нові ринки, зокрема Європи. Наступним кроком є вибір конкретних країн для експорту. Це можна здійснити за допомогою аналізу детальної інформації про обсяги імпорту товарів по країнах і регіонах. Результати аналізу представлені у вигляді таблиці, діаграми та схематично.

Проаналізувавши асортимент продукції КООП «ПАВІК», було визначено, що його товари можна віднести у дві групи за їхніми функціональними характеристиками та призначенням. Перша група - це ручні інструменти (категорія 8201, див. табл. 2.19), до якої входять товари, що використовуються для обробки ґрунту та виконання сільськогосподарських і садівничих робіт, виготовлені з чорних металів. Друга група - машини для обробки матеріалів (категорія 8419, див. табл. 2.20), що включає технічне обладнання для обробки матеріалів шляхом зміни температури, таке як медогонки та інші пристрої, що застосовуються у бджільництві.

Згідно з табл. 2.19, найбільшими імпортерами ручних інструментів є Польща

(24% від загального імпорту цієї групи), Чехія (13%) та Румунія (8%). Польща має розвинений аграрний сектор, зокрема великі площі сільськогосподарських угідь, де активно використовуються ручні інструменти. Чехія також має стабільний розвиток аграрної галузі. Румунія, хоча й займає меншу частку, все ж показує стійкий попит на ручні інструменти. Тарифні дані базуються на мінімальних ставках мита, застосовуваних імпортуючою країною.

Таблиця 2.19 - Імпорт у країнах Центрально-Східної Європи за товарною групою 8201 станом на 2023 рік

Імпортери	Імпортвана вартість (тис. дол. США)	Торговий баланс (тис. дол. США)	К-сть імпортованих товарів	Щорічне зростання вартості, %	Щорічне зростання кількості, %	Частка у світовому імпорті, %	Середній тариф, застосовуваний країною, %
Світ	2 108 200	119 154	0	8		100	
Агрегація Центрально-Східна Європа	155 654	-30 238				7,4	
Польща	50 314	16 906	7 648	9	8	2,4	0,6
Чехія	27 655	2 882	3 240	9	1	1,3	0,6
Румунія	15 900	-15 311	4 105	4	-2	0,8	0,6
Литва	11 885	-8 733	1 329	19	11	0,6	0,6
Угорщина	11 285	-9 076	0	2		0,5	0,6
Словаччина	9 731	-5 138	1 333	1	1	0,5	0,6
Болгарія	8 087	-3 332	1 734	26	15	0,4	0,6
Хорватія	5 300	-5 003	748	5	-1	0,3	0,6
Естонія	4 939	-3 870	480	18	13	0,2	0,6
Латвія	4 768	-3 944	580	9	6	0,2	0,6
Албанія	1 456	-1 447	392	-2	-7	0,1	8,4

Джерело: складено автором на основі [34].

Друга група товарів включає машини та устаткування для обробки матеріалів за допомогою зміни температури, такі як медогонки, сушарки, стерилізатори та інше обладнання. Найбільшими імпортерами є Польща (32%), Чехія (19%) та Угорщина (12%). Польща займає провідну позицію, що зумовлено її сильним аграрним сектором. Чехія імпортує це обладнання через розвиток промисловості, включаючи харчову та фармацевтичну галузі, які активно використовують технології зміни температури для обробки сировини. Угорщина є важливим

гравцем у Європі в агросекторі, зокрема є лідером у виробництві акацієвого меду, займаючи 2/3 акацієвих лісів Європи та виробляючи 10-13 тис тонн меду щорічно [35].

Таблиця 2.20 - Імпорт у країнах Центрально-Східної Європи за товарною групою 8419 станом на 2023 рік

Імпортери	Імпортвана вартість (тис. дол. США)	Торговий баланс (тис. дол. США)	К-сть імпортованих товарів	Щорічне зростання вартості, %	Щорічне зростання кількості, %	Частка у світовому імпорті, %	Середній тариф, застосовуваний країною, %
Світ	54 849 825	-1 174 377	0	9		100	
Агрегація Центрально-Східна Європа	2 685 256	126 198				4,9	
Польща	850 670	7 599	57 728	29	33	1,6	0,4
Чехія	532 583	57 762	28 898	17	10	1	0,4
Угорщина	316 174	171 801	0	10		0,6	0,4
Словаччина	251 498	6 031	18 878	1	-7	0,5	0,4
Румунія	223 626	9 132	19 253	9	3	0,4	0,4
Словенія	115 817	30 705	6 190	7	-2	0,2	0,4
Хорватія	114 866	-75 817	7 924	11	7	0,2	0,4
Литва	96 588	-48 125	4 494	-2	-9	0,2	0,4
Болгарія	89 894	6 886	5 603	10	8	0,2	0,4
Естонія	37 794	-6 799	2 400	1	-17	0,1	0,4
Латвія	36 118	-14 131	2 344	0	-2	0,1	0,4
Албанія	19 628	-18 846	0	21	12	0	0

Джерело: складено автором на основі [34].

У 2020 році на фермах ЄС нараховувалося 8,1 млн вуликів, що є лише частковим обліком, оскільки в деяких країнах (наприклад, Німеччині) вулики не вважають частиною фермерських господарств. Найбільше вуликів на фермах було в Румунії - 1,5 млн, далі йдуть Італія та Греція з 1 млн, Іспанія і Болгарія - по 0,9 млн, Португалія - 0,7 млн. За регіонами найбільше вуликів зафіксовано в Естремадури (Іспанія) - понад 300 тис., Норте (Португалія) - понад 257 тис., та Норд-Вест (Румунія) - близько 250 тис.

Продовжуючи аналіз імпорту товарів, варто звернути увагу на розвиток бджільництва в країнах-лідерах з імпорту обладнання: Польщі, Чехії, Румунії та

Угорщині (табл. 2.21). Сучасне бджільництво регіону демонструє різні моделі розвитку. Польща лідирує у виробництві меду в Європі. Чехія зберігає переважно любительський характер з дрібними господарствами. Румунія активно розвиває комерційне бджільництво за підтримки ЄС. Угорщина показує найвищу концентрацію виробництва з орієнтацією на експорт.

Таблиця 2.21 - Дані про стан бджільництва у обраних країнах ЄС

Кількість бджолосімей	Великі господарства (>150 сім

Джерело: складено автором на основі [35, 36].

Усі розглянуті країни мають потенціал для співпраці, оскільки є учасниками Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом і підписали угоди про вільну торгівлю з Україною. Звісно, сприятливою є й географічна близькість: усі крім, крім Чехії, є країнами- сусідами для України. Проте, з огляду на наявні політичні труднощі, серед яких несприятлива політична ситуація з Угорщиною після повномасштабного вторгнення росії в Україну, а також напруга з Польщею, зокрема через нещодавні протестні акції аграріїв на кордоні, було вирішено зосередитися на Румунії.

Ця країна підтримує стабільні політичні відносини з Україною, що робить її надійним партнером для експортної діяльності. Крім того, географічна близькість та спільний кордон з Україною забезпечують логістичні переваги та знижують

витрати на транспортування продукції.

Для узагальнення результатів аналізу зовнішньо-економічної діяльності КООП «ПАВІК» та формування рекомендацій щодо покращення співпраці з посередниками було проведено аналіз за методикою SWOT (див. табл.2.22).

Для КООП «ПАВІК» перспективним є розширення експорту завдяки зростаючому попиту на інноваційну продукцію за кордоном, що забезпечить стабільний дохід у твердій валюті, а також партнерства з міжнародними організаціями і вихід на іноземні маркетингові ринки, що відкривають нові ринки збуту.

Таблиця 2.22 - SWOT-аналіз КООП «ПАВІК»

Сильні сторони (S) продукція, створена за унікальними запатентованими технологіями. ізоманітний асортимент (понад 50 найменувань). новлений євросертифікат. арантійне та сервісне обслуговування. іжнародне визнання. табільна присутність на вітчизняному та іноземних ринках. онад 15 років досвіду. исокий професіоналізм працівників. ерсоналізовані рішення для клієнтів. ожливість зробити замовлення онлайн або офлайн в офісі. ізні способи доставки (невеликі замовлення - поштою; більші та на далекі відстані - перевізником). екілька способів оформлення замовлення та його оплати. родукція прийнятна і доступна для бджолярів різного рівня.	Слабкі сторони (W) евеликий штат (до 20 осіб). ала потужність підприємства та обмежені власні точки продажу. осередній рівень впровадження цифрових технологій у внутрішньому управлінні, відсутність базової аналітики. едостатньо якісна система відбору клієнтів, зокрема іноземних. изька частка постійних клієнтів за кордоном. разливість до локальних економічних коливань та державного регулювання. естабільність доходів протягом року через сезонність попиту. ечітка маркетингова стратегія. ідсутні партнерські зв'язки з іноземними виробниками. ідсутність власного офісного і виробничого приміщення, складських площ.
Можливості (O) озширення експорту завдяки підвищеному інтересу на інноваційну продукцію за кордоном. Тренд творення представництв за кордоном. табільний дохід у твердій валюті. роведення виставок і семінарів, розвиток консультаційних та освітніх послуг для бджолярів. озширення асортименту завдяки цифровим датчикам, моніторинговим системам тощо. півпраця з навчальними закладами.	Загрози (T) онкуренція з боку великих виробників і преміум-брендів, а також копіювання продукції. інансові втрати через невиконання контрактів або припинення співпраці з партнерами. кономічна нестабільність через війну та зниження купівельної спроможності. упинка виробництва через відключення електроенергії або перебої в постачанні. ростання вартості матеріалів. міни в державній політиці або міжнародних партнерствах.

робота з великими іноземними маркетплейсами. партнерство з міжнародними організаціями (USAID, GIZ та UNDP) та Українськими дипломатичними представництвами закордоном. участь в конкурсах на державне фінансування.	складнощі у залученні та утриманні кадрів, втрата досвідчених працівників. обмеженість ресурсів, що ускладнюють масштабування бізнесу.
---	---

Джерело: складено автором.

Водночас розвиток освітніх і консультаційних послуг для бджолярів сприятиме зміцненню позицій підприємства та залученню клієнтів. Однак загрози економічної нестабільності, війни та змін у державній політиці вимагають від підприємства зосередження на ефективному використанні зовнішніх можливостей для забезпечення сталого розвитку.

Отже, аналіз співпраці з посередниками, такими як поштові служби, митні брокери та транспортні компанії, показав, що їхнє залучення є доцільним для підприємства, оскільки дозволяє оптимізувати транспортування та митне оформлення, зменшити витрати на логістику та скоротити час доставки. Розрахунки ефективності показали, що використання посередників дозволяє заощадити на кожній експортній операції, а коефіцієнт ефективності становить більше нуля, що свідчить про позитивний економічний ефект. Ці результати підтверджують доцільність співпраці з посередниками для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Однак для покращення результатів необхідно оптимізувати витрати на ці послуги.

Висновки до розділу 2

КООП «ПАВІК» - мале підприємство з лінійно-функціональною структурою, що спеціалізується на виробництві обладнання для бджільництва. Засноване у 2009 році, підприємство має сімейний характер управління та розташоване в м. Черкаси. Чисельність персоналу складає 15 осіб, кадрова політика спрямована на внутрішнє навчання та адаптацію працівників. Фінансовий аналіз за 2021–2024 рр. показав зростання активів і власного капіталу, водночас спостерігається зниження прибутковості через зростання собівартості та витрат на матеріали і енергоресурси,

при цьому підприємство зберігало фінансову стабільність і практично не мало заборгованості.

Продукція підприємства включає понад 50 найменувань і реалізується як в Україні, так і на міжнародних ринках, зокрема через участь у виставках. КООП «ПАВІК» конкурує завдяки унікальним запатентованим розробкам, високій якості продукції та індивідуальному сервісу, але стикається з викликами сезонності попиту, цінової конкуренції та економічної нестабільності. Для підвищення ефективності та стійкості бізнесу підприємству необхідно вдосконалювати виробничі та управлінські процеси, оптимізувати витрати і зміцнювати фінансові ресурси..

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства показав значний прогрес у розвитку міжнародних поставок, зокрема на ринки Європи та інших країн. Підприємство активно співпрацює з міжнародними партнерами, розвиваючи ефективні канали поставок та здійснюючи поставки за допомогою поштових служб, перевізників та митних брокерів. Визначено, що для забезпечення ефективності зовнішньоекономічних операцій важливо залучати посередників, оскільки вони дозволяють підприємству знизити витрати, скоротити час на транспортування і митне оформлення товарів. Використання посередників забезпечує економічний ефект: підприємство заощаджує більше 30 000,00 грн на кожній експортній операції. Коефіцієнт ефективності становить близько 2, що свідчить про позитивний економічний ефект від застосування посередників.

Враховуючи ці результати, підприємству рекомендується продовжити співпрацю з перевіреними посередниками, оптимізуючи витрати на ці послуги, розглянути інші форми співпраці з посередниками, вдосконалювати внутрішні процеси (створення ефективної системи управління запасами і документарним супроводом).

ПРОЄКТ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА КООП «ПАВІК» З ПОСЕРЕДНИКАМИ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення роботи з посередниками на зовнішніх ринках

Аналіз господарсько-економічної діяльності КООП «ПАВІК», зокрема її зовнішньоекономічної складової, свідчить про стабільний розвиток підприємства, яке успішно утримує свої позиції на ринку попри значні виклики, пов'язані з війною та економічною нестабільністю. Підприємство активно впроваджує інновації в галузі бджільництва, що дозволяє підвищувати його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Однак основними проблемами залишаються обмежене фінансування, сезонність попиту, складнощі у налагодженні довгострокових міжнародних партнерств, дефіцит кваліфікованих кадрів з достатнім рівнем знань іноземних мов та висока конкуренція з дешевими китайськими аналогами. Також відсутність аналітики ускладнює відстеження статистики, зокрема в зовнішньоекономічній діяльності. Через це важко оцінити, наприклад, доцільність залучення посередників, оскільки вся інформація зберігається неформально.

Першочергові проблеми в діяльності підприємства, що були виявлені в процесі аналізу, та відповідні їм вектори розвитку наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Ключові проблеми та потенціал розвитку КООП «ПАВІК»

	творення представництва закордоном, зокрема на ринку ЄС та адаптувати стратегію продажів до м
	- Вихід на міжнародний маркетплейс Amazon. Ре доступ до платоспроможної аудиторії в США. В товарів, що збереже ресурси і зусилля підприємс

Продовження табл. 3.1

- Відсутність аналітики з ведення ЗЕД, оцінки ефективності співпраці з посередниками.	якісну і кількісну оцінку результатів ЗЕД через посередників. - Вдосконалення комунікаційної політики через цифрові канали. Оновлення вебсайту та активний розвиток присутності в соціальних мережах, включаючи налаштування таргетингової реклами, допоможе створити
---	--

	якісний контент для вітчизняної та іноземної аудиторії, сприятиме зміцненню іміджу бренду та залученню нових клієнтів.
--	--

Джерело: складено автором.

Рекомендація №1. Створення представництва в Румунії через торгового агента для розширення присутності на ринку ЄС.

Стратегія диверсифікації ринку збуту стала ключовим кроком адаптації. Рекомендація передбачає залучення торгового агента, який діятиме від імені та за рахунок українського підприємства без права укладати контракти, виконуючи завдання аналізу ринку, пошуку клієнтів, встановлення ділових контактів, реклами продукції та збору даних про попит і ціни. Для цього можуть залучатися авторитетні компанії або впливові особи з широкими бізнес-зв'язками.

Важливо обрати надійного партнера з досвідом у агропромисловій галузі та бджільництві, надати йому маркетингову підтримку (каталоги, зразки продукції, інформацію про конкурентні переваги тощо), а також забезпечити запасними деталями до обладнання з підтвердженням його здатності самостійно їх замінювати. Крім того, слід передбачити юридичні аспекти, які включають захист інтересів підприємства у разі порушення умов угоди.

Фінансові вигоди співпраці з торговим агентом полягають у зниженні витрат на маркетинг і логістику завдяки використанню локальних каналів та досвіду агента. Комісія агента за контракти зазвичай становить 2-5%, а для менш рентабельної продукції - близько 7-8%.

Вибір країни для виходу через торгового агента базується на географічній та культурній близькості, розвиненості галузі бджільництва та наявності порід бджіл, що запечатують мед, забезпечуючи попит на ножі для розпечатування рамок. Румунія визнана найпривабливішим напрямком завдяки стабільним відносинам, географічній близькості та логістичним перевагам у порівнянні з іншими сусідами.

Румунія - країна розташована в центрі Європи, має площу 238 397 км² та населення близько 20 мільйонів. Це 12-та за величиною країна в Європі та 7-ма за чисельністю населення серед держав-членів ЄС. Румунія є країною, що

розвивається, з 62-ю за величиною економікою світу та річним темпом зростання 3,5% (2020). Вона межує з Україною на півночі, має помірний континентальний клімат і розташована між Чорним морем та Карпатами. Економіка Румунії індустріально-аграрна, з потужним видобутком корисних копалин, розвиненими галузями машинобудування, металургії та сільським господарством.

Українсько-румунські відносини залишаються стабільними з 1992 року, а румунська влада активно підтримує Україну у відповідь на російську агресію, однак торгово-економічні відносини ускладнені через введення Румунією ліцензування імпорту низки українських товарів, зокрема яєць, м'яса птиці, зерна та олійних культур.

Бджільництво в Румунії є важливою галуззю з давніми традиціями, де працює близько 40 000 бджолярів із 1,55 млн бджолосімей; після спаду в 1990-х галузь відновлюється, особливо завдяки впровадженню органічного бджільництва, що підтримується національними організаціями та фондами ЄС [39]. Середній річний обсяг виробництва меду становить близько 20 000 тонн, а органічне бджільництво поки що займає невелику частку ринку - 5,2% бджолярів і 9,7% вуликів відповідають органічним стандартам.

Ринок бджільницького обладнання в Румунії конкурентний, з домінуванням місцевих виробників, українських експортерів, європейських компаній із Польщі та Угорщини, а також китайських бюджетних постачальників [36].

Національні програми бджільництва 2008-2020 років сприяли зростанню кількості вуликів та покращенню якості продукції, зокрема у 2019 році було профінансовано заходи з органічного бджільництва, боротьби з паразитами та оновлення пасік. Програма 2020-2022 років підтримувала органічне бджільництво та сертифікацію продукції. Пандемія COVID-19 значно вплинула на третину бджолярів, знизивши продажі до 90% через обмеження на ринках і складнощі в догляді за пасіками [40].

Серед додаткових труднощів були обмежені можливості для налагодження контактів, сезонна нестача робочої сили та зниження купівельної спроможності, але водночас зростає попит на якісний мед [41].

Відповідно викладеній вище інформації вихід на ринок Румунії через торгового агента має значний потенціал для українського виробника товарів для бджільництва. Ми пропонуємо розглянути на роль агентів ряд суб'єктів. Потенційні позитивні та негативні нюанси роботи з ними зазначені в табл. 3.2.

З огляду на обмежений бюджет, широке коло знайомств серед пасічників і позитивний імідж підприємства, а також невдалий досвід співпраці з дипломатичним представництвом, найдоцільнішим є залучення українських біженців, офіційно зареєстрованих у Румунії, як торгових агентів. Такий підхід мінімізує витрати порівняно з місцевими агентами, водночас дозволяє ефективно просувати продукцію, використовуючи соціальні зв'язки.

Таблиця 3.2 – Оцінка альтернатив торгового агента

Дипломатичне представництво України в Румунії	Українські біженці, офіційно зареєстровані в Румунії	Місцевий торговий агент у Румунії
Переваги		
ідтримка розвитку торговельних відносин на офіційному рівні. оступ до державних і бізнес-структур. обіювання інтересів. исока довіра з боку місцевих органів. ипломатичне представництво може допомогти з регуляторними питаннями та іміджем.	нання мови і культури. видка адаптація. отивація підтримувати український бізнес. нучкість і особистий підхід.	либокі знання ринку, правових норм і бізнес-практик. алагоджені контакти та доступ до ефективних каналів збуту. ожливість адаптувати маркетинг і вести персоналізований продаж. видка реакція на зміни ринку та більш гнучкі методи роботи.

Продовження табл. 3.2

Недоліки

е здійснює комерційну діяльність, не просуває продукцію. ідсутність комерційної мотивації і винагороди. роцеси можуть бути бюрократичними і повільними.	отрібна реєстрація бізнесу або ліцензія для офіційної діяльності. бмежений досвід і бізнес-мережі. узкий доступ до локальних ринкових каналів. ожуть потребувати додаткового навчання бізнес-процесам.	итрати на мінімальну заробітну плату (800–1000 євро/міс) та комісію (7–8%). е має права укладати угоди без згоди підприємства. отребує постійного контролю. снує ризик неналежного виконання умов договору.
--	--	---

Джерело: складено автором.

З метою успішного виходу на ринок необхідно застосувати кілька ключових маркетингових стратегій. По-перше, позиціонувати продукцію як органічну, високоякісну та сертифіковану за міжнародними стандартами (наприклад, EU Organic). По-друге, активно використовувати локальні канали збуту, зокрема популярні e-commerce платформи (Emag.ro, Altex.ro), а також міжнародні майданчики, як Amazon. По-третє, формувати бренд з урахуванням культурних особливостей Румунії, використовуючи локальні символи та історії про сталий розвиток, екологічність і користь для пасічників.

Особлива увага має бути приділена персоналізації, налаштуванню обладнання та післягарантійному обслуговуванню. Активна присутність у соцмережах допоможе підтримувати зв'язок з клієнтами та демонструвати виробничий процес. Також варто налагодити співпрацю з місцевими асоціаціями бджолярів - це відкриє доступ до професійних спільнот і дасть можливість брати участь у галузевих виставках і конференціях

У рамках співпраці з торговим агентом планується 10-місячний проєкт із урахуванням сезонної залежності виробництва, що максимізується від кінця зими до початку літа і знижується в пасивний період. Для експорту в Румунію з асортименту КООП «ПАВІК» найбільш доцільні автоматичні лінії, що мають діючий євросертифікат. Перевезення планується вантажівкою. Номенклатуру та обсяги виробництва, обсяги продажу продукції вказано в табл. 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3 - Перспективна виробнича програма підприємства

Вид продукції	Код УКТЗЕД	Од. виміру	Попередній рік	Звітний рік	Прогнозний рік
Лінія автоматична для відкачування меду		шт.			

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

Зазвичай замовлення на продукцію реалізуються лише після отримання авансу від замовника (50% від вартості). При реалізації проєкту обсяг виробництва буде розподілений наступним чином: у активну фазу року протягом 6 місяців планується виготовити 12 одиниць (2 лінії на місяць), а в пасивний період, протягом 4 місяців - 4 одиниці (1 лінія на місяць).

Таблиця 3.4 - Прогнозний обсяг продажу продукції на зовнішньому ринку

Назва продукції	Обсяг випуску, (нат. од).	Ціна одиниці продукції, грн	Обсяг продажу, тис. грн
Лінія автоматична для відкачування меду			
Всього			

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

У результаті реалізації плану розвитку виробництва прогнозований обсяг продажу на зовнішньому ринку у запланований період складе 7 936 тис. грн, що демонструє доцільність експорту в регіон. Наступним кроком необхідно провести розрахунок потреби в обладнанні (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Машини та устаткування

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість, грн	Термін служби, років	Амортизаційні відрахування за рік, грн.
Токарний станок 16к20	купівля	вживане			відсутні
Зварювальний пост	купівля	вживане			відсутні
Фрезерний станок 67K25ПФ2	купівля	вживане			відсутні
Листогиб	купівля	вживане			відсутні
Слюсарний верстат (2 шт)	купівля	вживане			відсутні
Всього					

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

Виробництво автоматичної лінії для відкачки меду включає проєктування, заготівлю, гнуття, зварювання, збирання, налаштування, тестування, упаковку та

маркування. При цьому амортизація не нараховується через повне зношення обладнання, а витрати пов'язані лише з обслуговуванням і ремонтом, що становлять 10-15% вартості нового обладнання на рік. Далі проводиться визначення основних постачальників та розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму (див. табл. 3.6 та Додаток В).

Таблиця 3.6 - Існуючі канали постачання сировини на підприємство

Перелік постачальників (близько 200)	Товар	Обсяг сировини, що надходить, грн.		Якість сировини	Можливості заміни
		факт	прогноз		
ФОП Пенський В.О.	метал			задовільна	зміни не плануються
ФОП Дяченко М.М.	метал			задовільна	зміни не плануються
ФОП Тітов О.О.	перетворювачі частоти			задовільна	зміни не плануються
ТОВ «ЕЛЕКТРОМІСТ»	електродвигуни			задовільна	зміни не плануються
ТОВ «БЛАГОС ГРУП»	поліетиленовий прутки			задовільна	зміни не плануються
Всього					

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

Підприємство закуповує комплектуючі мінімум на 10 ліній одночасно, формуючи запаси матеріалів для збирання наступних ліній та готової продукції. Названі постачальники співпрацюють з підприємством вже 5 років, на період виконання цього проєкту не планується зміна жодного з них.

Для виробництва використовуються наступні матеріали: електродвигуни асинхронні однофазні, поліетиленовий прутки, перетворювачі частоти різної потужності, листи з нержавіючої сталі AISI 430 різних розмірів та труби різних діаметрів стандартної довжини 6000 мм. Калькуляція на лінію відображена в Додатку В.

Загальні виробничі витрати включають оплату праці та витрати на паливо й електроенергію. Заробітна плата розраховується за ставкою. Підприємство має одне авто, яке щомісяця споживає 100 л дизеля та 100 л бензину. Для роботи лінії використовують близько 20 кВт електроенергії на день. За 215 робочих днів з лютого по листопад 2026 року загальне споживання електроенергії становить 4 300 кВт, при ціні 4,32 грн/кВт·год. Загальна вартість ресурсів на рік - 5 069,07 млн грн.

Далі було розроблено потребу кількісного та якісного складу робітників і службовців, необхідних для реалізації бізнес-проекту (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Розрахунок потреби персоналу та заробітної плати

Назва категорії	Потреба, чол.	Середня з/п., тис. грн.	Витрати на з/п, тис. грн	Податок на з/п (23%), тис. грн
Виробничий персонал				
Офісні працівники				
Всього:				

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

Розрахунок персоналу і заробітної плати демонструє необхідність в 9 працівниках: 7 виробничих і 2 офісних (директор Гуслій Ю.М. та менеджер з зовнішньо-економічної діяльності Юрлова О.В.). Календарний план робіт (табл.) охоплює період від початку проекту в лютому до першої поставки на початку травня, а друга поставка відбудеться вже після завершення виробництва всіх ліній - наприкінці листопада.

Таблиця 3.8 - Календарний план робіт по реалізації проекту зі створення представництва в Румунії

Вид і робіт	Терміни	Виконавці
Дослідження ринку Румунії (попит, конкуренти, вимоги споживача) та по		Комерційний відділ

шук міс цев их аге нтів		
Роз роб ка стр атег ії вир обн ицт ва, виз нач енн я обс ягів		Ви роб ни чи й від діл
Зак упк а нео бхід них мат еріа лів та ком пле кту ючи х		Ви роб ни чи й від діл
Під гот овк а вир обн ичи х пот ужн ост ей, зби ран ня		Ви роб ни чи й від діл

ліній		
Вибір агента в Румунії, проведення переговорів і підписання контракту		Комерційний відділ
Підготовка юридичних документів, сертифікація продукції		Юридичний відділ
Оформлення дозвільної докуме		Комерційний відділ

нта ції на екс пор т пер шої пар тії		
Виг ото вле ння пер ши х 6 ліні й (акт ивн ий пері од, 2 ліні ї на міс яць)		Ви роб ни чи й від діл
Фор мув анн я пер шої пар тії тов ару та підг ото вка до пос тав ки		Ви роб ни чи й від діл

Продовження табл. 3.8

Мит не		Ко ме
-----------	--	----------

оф рмл енн я това ру для пер шої пост авки		рці йн ий від діл
Орг аніз ація тран спо ртув анн я това ру до Рум унії		Ко ме рці йн ий від діл
Пер ша експ орт на пост авка до Рум унії		Ко ме рці йн ий від діл

Джерело: складено автором.

Рекомендація №2. Вихід на міжнародний маркетплейс як продавець для збільшення продажів і покращення доступу до споживачів.

Глобальний ринок електронної комерції швидко зростає. Сектор B2B до 2026 року досягне 36 трильйонів доларів із щорічним зростанням 14,5%, з лідерами в промисловості, енергетиці, охороні здоров'ї та бізнес-послугах. Найшвидше зростання очікується на ринках Латинської Америки та Близького Сходу [40].

Маркетплейси мають різні бізнес-моделі: Amazon поєднує продажі та фулфілмент, Etsy спеціалізується на C2C для ремісничих товарів, Alibaba працює в B2B і B2C, а Temu використовує прямі поставки з Китаю, знижуючи ціни, і

підтримує групові покупки через Pinduoduo. В Європі популярні маркетплейси Amazon, Zalando, Otto, Allegro (Польща), Vinted і eBay. Вони переважно працюють за моделлю платформи, де продавці виставляють свої товари, а маркетплейс забезпечує оплату, логістику та підтримку покупців [14]. Ми обрали найбільш доцільну для проєкту платформу за результатами порівняльного аналізу в табл. 3.9.

Відповідно до актуального стану КООП «ПАВІК», врахувавши його проблеми та перспективи розвитку і основний регіон для експорту, маємо пропозицію щодо проєкту розвитку бізнесу, пов'язану з виходом на міжнародний маркетплейс Amazon. Amazon обрано як оптимальну платформу з трьох причин: глобальна аудиторія сотень мільйонів покупців, система FBA для автоматизації логістики в 185+ країн та професійні аналітичні інструменти Seller Central. Незважаючи на вищі комісії, платформа забезпечує значно більші обсяги продажів завдяки довірі споживачів. Для європейської експортної стратегії підприємства Amazon надає доступ до декількох ринків ЄС через єдину систему, що критично важливо для масштабування бізнесу.

Таблиця 3.9 - Порівняльна характеристика найпопулярніших маркетплейсів в країнах Європи

П о к а з н и к			
А у д и т о р і я	Глобальна, мільйони користувачів	Міжнародна, приватні та бізнес-продавці	Лідер у Польщі, понад 20 млн користувачів
А с о р т	Електроніка, побут, продукти, книги тощо	Нові, вживані, колекційні товари	Електроніка, промислове обладнання, одяг, побут

и м е н т			
К о м і с і ї	6–15% від продажу	5–12% від продажу	8–12% від продажу
Т а р и ф и	Індивідуальний (0,99 дол. США за одиницю), професійний (39,99 дол. США /міс)	Приватні (до 50 безкоштовних оголошень), бізнес-плани від 21,95 дол. США до 299,95 дол. США /міс	Безкоштовний акаунт, 0% комісії перші 90 днів; рекламні пакети від 15,90 дол. США до 31,20 дол. США /міс.
Л о г і с т и к а	: зберігання, пакування, доставка	Відповідальність продавця, є eBay Shipping	Власна логістика Allegro
Р е к л а м а	(реклама за ключовими словами, спонсоровані товари, брендові кампанії)	Promoted Listings (реклама товарів), eBay Deals, аукціони	Рекламні кампанії, акції, email-розсилки, спонсоровані товари
А н а л і т и к а	Вбудовані інструменти Seller Central: звіти про продажі, поведінку покупців, конкурентний аналіз	Вбудований інструмент аналітика ринку, дослідження трендів, оптимізація цін	статистика продажів, звіти по товарних категоріях, поведінка клієнтів
Т р и в а л і с т	2-4 тижні (включаючи верифікацію документів та перевірку облікового запису)	1-3 дні (швидка реєстрація, додаткова верифікація для підвищення лімітів)	1-2 дні (швидка онлайн-реєстрація)

ь р е є с т р а ц і ї			
О б м е ж е н н я д л я у к р а ї н ц і в	Можливо через реєстрацію ФОП/ТОВ, потрібен банківський рахунок ЄС/США, складні податкові вимоги	Доступно, але обмеження на деякі категорії, потрібен PayPal або банківський рахунок ЄС	Повністю доступно, підтримка української мови, спрощена процедура для українських ФОП
О с о б л и в о с т і	Величезна аудиторія, висока конкуренція, складний вхід	Гнучкість форматів продажу, широкі можливості аукціонів	Локальний лідер, підтримка малого та середнього бізнесу

Джерело: складено автором на основі [41], [42], [43].

Головна ідея проєкту полягає у одночасному вирішенні двох проблем - нестабільного потоку іноземних клієнтів та нестачі належного обліку результатів співпраці з посередниками. Як відомо, на маркетплейсах ключові кількісні дані зазвичай доступні в аналітичних панелях особистого кабінету продавця. Додаткові

показники можливо розрахувати самостійно. Також онлайн-сервіси можуть бути корисними для розрахунку показників, які маркетплейси не аналізують автоматично, зокрема чисті продажі, операційний прибуток і рівень маржинальності [44].

Власне, Amazon вирізняється високою платоспроможністю аудиторії, що робить його привабливим для виходу на міжнародний ринок. У США щоденні покупки на платформі здійснюють близько 28 мільйонів осіб. Унікальні рекламні можливості, доступні на платформі, значно перевищують ті, що пропонують українські маркетплейси. Підтримка платформою сторонніх продавців також є ключовою перевагою, оскільки їхня частка вже перевищує 50% від загального обсягу продажів. Більше того, Amazon пропонує унікальну програму FBA платформі за комісію близько 15% [44].

Громадяни понад 100 країн, включаючи українців, можуть офіційно продавати на Amazon, наприклад, обравши реєстрацію як компанія та сплачуючи податки через ФОП (5% від обороту). Отримувати перекази можливо через картку PayPal, доступну для українців [44].

Проте слід враховувати і недоліки платформи: висока конкуренція потребує постійної оптимізації магазину та значних інвестицій у рекламу через Amazon Ads. Процес реєстрації є складнішим і тривалішим у порівнянні з іншими майданчиками через необхідність детальної верифікації даних [45].

Перший етап реалізації проєкту передбачатиме підготовку документів, необхідних для реєстрації на платформі. Для цього знадобиться закордонний паспорт або нотаріально завірений переклад внутрішнього паспорта, кредитна картка та банківський рахунок. Для безпечного входу в обліковий запис підприємство може розглянути варіант придбання проксі-сервера або статичної IP-адреси від провайдера, наприклад, Київстар, із вартістю 70 грн на місяць. Обране підприємство схильне до другого варіанту, оскільки пріоритетними вважає стабільність та простоту у використанні сервісу.

Другим етапом стане двомісячний аналіз ринку, під час якого підприємство визначить попит на асортимент шляхом вивчення 10 успішних продавців у ніші обладнання для пасік. Також було обрано три перспективних товари: «Сота-пазл», «Електроніж Гуслія 230 мм» та «Комбінезон пасічника льон-габардин», які потрапляють під категорію «Business, Industrial & Scientific Supplies» з реферальною комісією 12%, а мінімальною - 0,30 дол. США Для аналізу ключових слів і попиту розглядається сервіс Helium 10 вартістю 99 дол. США/місяць, який допоможе автоматично згенерувати заголовок, маркери та опис продукту. Звісно, продавець може взяти маркетингове просування проєкту під свій контроль, але від цього ризик краху зростає.

Для підготовки до продажів на Amazon необхідно інвестувати у професійні фото продукції (90 дол. США за 10 професійних фото), переклад описів англійською мовою (175 дол. США) та створення SEO-оптимізованих заголовків (175 дол. США). Якщо товар потребує сертифікації, витрати на її отримання можуть сягати (350 дол. США). Вартість одного знімка стартує від 2 дол. США. Переклади краще замовляти у носіїв мови через Upwork або закриті групи експатів.

Металеве обладнання для бджільництва у категорії "Інструменти та обладнання" має відповідати стандартам безпеки та якості (наприклад, CE), підтвердженим сертифікатами та документацією.

Наступний етап включає реєстрацію магазину та підготовку до запуску продажів. Процес створення облікового запису на Amazon може тривати до місяця через ретельну верифікацію платформи. Підприємство має змогу обрати індивідуальний (0,99 дол. США за одиницю) або професійний план (39,99 дол. США/місяць), залежно від обсягів продажів. Теоретично КООП «ПАВІК» краще зупинити свій вибір на другому варіанті, оскільки свою стратегію з просування товару він будуватиме на рекламі продукту за допомогою Amazon Ads, доступним лише за цим тарифом. Додатково рекомендується співпраця за моделлю Fulfillment

На етапі активних продажів, який триватиме з четвертого по шостий місяць, підприємство виділить бюджет на рекламу (300 дол. США, із розрахунку 10 дол.

США на день протягом місяця). Регулярне оновлення описів і вдосконалення асортименту також сприятиме збільшенню продажів. Для зручності витрати, понесені для реалізації проєкту, занесені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Витрати на вихід КООП «ПАВІК» на Amazon

С т а т т і в и т р а т	Сума	Примітки
Разові витрати		
П і д г о т о в к а д о к у м е н т і в		
А н а лі з р и н к у		

С т в о р е н н я к о н т е н т у		
П е р е к л а д		
С Е О - о п т и м і з а ці я		
С е р т и фі ка ці я п		

Р о д у к ц і ї		
В с ь о г о		
Поточні витрати		
Р е є с т р а ц я м а г а з и н у (м і с я ц ь)		Щомісячна оплата
Р е к л а м ні к а м п а ні ї (		дол. США /день протягом місяця

м іс я ц ь)		
К о м іс ії п л а т ф о р м и (1 2 % ві д п р о д а ж ів		Залежить від обсягу продажів
F ul fi ll m e nt b y A m a z o n (з а о д		Залежить від кількості товарів

и н и ц ю		
В с ь о г о		
Р а з о м		Орієнтовно

Джерело: складено автором.

Загальний бюджет проекту виходу на Amazon складає 1 258 дол. США і включає разові та поточні витрати. Разові (інвестиційні) витрати становлять близько 75% бюджету (приблизно 820 дол. США) і включають підготовку документів (10 дол. США), аналіз ринку через Helium 10 за два місяці (198 дол. США), створення контенту (90 дол. США), переклад (175 дол. США), SEO-оптимізацію (75 дол. США) та сертифікацію продукції (до 350 дол. США). Поточні витрати, які займають близько 30% бюджету, охоплюють щомісячну реєстрацію магазину на професійному плані (39,99 дол. США) та рекламні кампанії на Amazon з середнім місячним бюджетом 300 дол. США (приблизно 10 дол. США на день). Крім того, передбачені змінні витрати, що залежать від обсягів продажів: комісії платформи Amazon у розмірі 12% від ціни продажу та витрати на Fulfillment by які складають приблизно 3 дол. США за одиницю товару. Реалізація займе приблизно 4-6 місяців.

Кошторисна вартість проекту додатково до попередньо обрахованої суми включає резервні витрати - приблизно 5% загального бюджету. Вони передбачають покриття непередбачених витрат, таких як доопрацювання контенту, додаткові рекламні кампанії чи отримання додаткових дозволів і сертифікацій. Фінансування проекту виходу на Amazon буде здійснюватися за рахунок власних інвестиційних ресурсів: нерозподіленого прибутку, амортизаційних відрахувань та

імобілізованої частини обігових коштів. Резервні витрати забезпечать реінвестовані кошти від продажу частини невикористаних основних фондів, що створить фінансовий буфер для непередбачених ситуацій.

Проект передбачає запуск трьох обраних продуктів як незалежних одиничних товарів. У цьому випадку ціни товарів зберігаються на рівні 10 дол. США для «Сота-пазла», 42 дол. США для комбінезона та 55 дол. США для електроножа. Така стратегія передбачає фокус на високій маржі та орієнтації на нішевий ринок, який готовий платити за високоякісні продукти.

Основною перевагою є формування лояльної клієнтської бази завдяки високій якості продукції та індивідуальному підходу, що забезпечує прибутковість і виділяє бренд серед конкурентів.

Водночас ризиком є обмеженість ринку преміум-товарів, оскільки висока ціна може знизити обсяги продажів через недоступність для масового покупця. Імовірно кожен з них продемонструє різні рівні прибутковості за досліджуваний період 3 років, що зумовлено відмінними технічними характеристиками та відображено в табл. 3.11.

Як бачимо, за таких умов вдасться досягнути прибутку 3 864,66 дол. США завдяки високій маржинальності та ефективному використанню ресурсів. Однак підприємству слід зважати на ризики преміум-сегмента, оскільки кількість покупців дорогих товарів обмежена, а дешевші альтернативи, як показує таблиця, обирає майже вдвічі більше клієнтів.

Загалом успішність продажів на маркетплейсах забезпечується комплексним підходом, що включає аналіз попиту, впровадження промоакцій, якісний контент, ефективну клієнтську підтримку, зручні способи оплати та велику кількість позитивних відгуків. Водночас уникнення типових помилок, таких як недооцінка реклами, ігнорування відгуків, неконкурентоспроможні ціни та відсутність безкоштовної доставки, є ключовими факторами підвищення ефективності. Правильна підготовка та стратегічний підхід дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити успіх на платформі [46].

Таблиця 3.11 - Характеристика проекту та значення ефективності

Параметри	Ціна, дол. США	Собівартість, дол. США	Обсяг виробництва, шт.	Ринкові сегменти продажу	Надходжен ня від реалізації проєкту, дол. США	Витрати на реалізацію проєкту, дол. США	Прибуток від реалізації проєкту, дол. США
Сота-пазл				Преміум сегмент			
Комбінезон							
Електроніж							

Джерело: складено автором.

Проєкт стартує в грудні 2026 року, після завершення попереднього проєкту та настання пасивного періоду на виробництві, що дозволить зосередитись на вирішенні формальних питань без впливу на основну діяльність. Для чіткої організації завдань доцільно розробити календарний план, що структурою відповідатиме плану першого проєкту (див. табл. 3.12)

Таблиця 3.12 - Календарний план робіт по реалізації проєкту з виходу на

Види робіт	Те рм ін и	Ви кон авц і
Підготовка паспорта, банківських реквізитів, проксі серверу	01 .1 2. 20 26 –	Ди рек тор
Вивчення попиту, аналіз конкурентів, вибір товарів	16 .1 2. 20 26 –	Ко ме рці йн ий від діл
Фото, переклад, SEO-оптимізація описів	16 .0	Ко ме

	2. 20 27 –	рці йн ий від діл
Отримання необхідних сертифікатів (за потребою)	16 .0 2. 20 27 –	Ко ме рці йн ий від діл
Створення облікового запису, верифікація	1. 03 .2 02 7 –	Ди рек тор , бух гал тер
Запуск магазину, налаштування реклами	01 .0 4. 20 27 –	Ко ме рці йн ий від діл
Реклама, оновлення асортименту	01 .0 5. 20 27 –	Ко ме рці йн ий від діл

--	--	--

Джерело: складено автором.

Рекомендація №3. Вдосконалення комунікаційної політики, зокрема через сайт та соціальні мережі.

Для підвищення ефективності комунікаційної політики КООП «ПАВІК» пропонуємо оновлення корпоративного веб-сайту з урахуванням поточного стану ресурсу та кадрового потенціалу підприємства. Особлива увага приділяється максимальному використанню наявних ресурсів. Реалізація проєкту передбачає наступні етапи:

1. Аудит і оновлення вебсайту. Наразі сайт містить застарілий асортимент, де багато товарів позначені як відсутні, а переклад на іноземні мови є неякісним і непрофесійним. Менеджер з реклами разом із менеджером з міжнародних зв'язків проведуть аудит сайту, оновлять асортимент, видалять неактуальні товари та покращать переклади іноземними мовами за допомогою професійних редакторів.

Для співпраці з партнерами на сайт буде додано розділ за зразком сайту «Меліса-93» з інформацією про закупівлі, програму лояльності та умови для партнерів [47]. Також планується створити освітній блок для початківців, подібно до «Thomas Apiculture», з лекціями, порадами та підтримкою зворотного зв'язку [48]. У послуги веб-розробника за додаткову плату також входить SEO-оптимізація сайту: налаштування заголовків, описів, метатегів та інших елементів, що допоможуть покращити видимість сайту в пошукових системах. Менеджер з реклами координуватиме роботу з техпідтримкою та контролюватиме строки виконання.

2. Розробка та впровадження контент-плану для соціальних мереж. Менеджери з реклами та міжнародних зв'язків розроблятимуть контент-план із календарем публікацій, що включатиме презентації продукції, кейси, новини та освітній контент. Для створення фото-контенту буде залучено фотографів, що дозволить отримати високоякісні зображення продукції та процесів. Менеджер з реклами публікуватиме контент, налаштовуватиме таргетовану рекламу та аналізуватиме реакцію аудиторії для коригування плану.

3. Активне ведення соціальних мереж і підтримка клієнтів. Менеджер з реклами активно взаємодіятиме з підписниками, модеруватиме коментарі та повідомлення. Менеджер з якості і сервісу опрацьовуватиме рекламації, координуватиме вирішення проблем із виробництвом і консультуватиме клієнтів.

4. Збір і аналіз маркетингових даних. Менеджери з реклами та міжнародних зв'язків будуть використовувати аналітичні інструменти для моніторингу трафіку, конверсії та активності, що дозволить оцінити ефективність кампаній і коригувати стратегію за необхідності. Для цього вони застосовуватимуть доступні та зручні інструменти, як Google Analytics, Facebook Insights, Instagram Insights і Google Search Console, які мають простий інтерфейс і не вимагають багато часу на навчання.

5. Фінансовий контроль. Віддалений бухгалтер контролюватиме витрати на маркетинг і рекламу, аналізуватиме бюджет і звітуватиме про рентабельність, забезпечуючи фінансову дисципліну.

Для реалізації плану залучаються чотири ключових співробітників підприємства: менеджер з реклами, менеджер з міжнародних зв'язків, менеджер з якості та сервісу, бухгалтер. Загальний контроль і координацію діяльності здійснюватиме директор. Для виконання специфічних завдань залучаються аутсорсери: веб-розробник, фотограф та редактор текстів.

Для оновлення комунікаційної політики основні інвестиції спрямовані на професійний фото- та текстовий контент, відео зніматиметься власними силами для економії. Планується замовлення професійних фото з бюджетом близько 90 дол. США, переклад описів англійською мовою - 175 дол. США, SEO-оптимізація заголовків і описів - 75 дол. США, а розробка нових функціональних розділів сайту

Загальний термін реалізації проєкту становитиме від 3 до 4 місяців, залежно від темпів виконання окремих етапів, залучення необхідних ресурсів та ефективності співпраці між усіма учасниками проєкту.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих рекомендацій необхідно провести детальний економічний аналіз, який дозволить оцінити доцільність і вигідність впровадження заходів. Економічне обґрунтування включає розрахунок очікуваних витрат, потенційних доходів, економічного ефекту, прогноз майбутніх обсягів збуту та впливу на показники роботи підприємства та його взаємодії з посередниками. Такий аналіз є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяє мінімізації ризиків, пов'язаних із впровадженням нововведень. У табл. 3.13 наведено пропозиції та очікувані результати впровадження проєктних рішень.

Таблиця 3.13 - Пропозиції та очікувані результати проєктних рішень

№ п/п	Пропозиції	Результати
1.	Створення представництва в Румунії через торгового агента для розширення присутності на ринку ЄС.	Збільшення обсягів експорту, стабільне нарощування частки ринку, підвищення впізнаваності бренду через персоналізований підхід та розширення клієнтської бази. Запланований проєкт забезпечить ефективне використання сезонних піків попиту, що сприятиме економічній стабільності підприємства та стійкому зростанню доходів.
2.	Вихід на міжнародний маркетплейс як продавець для збільшення продажів і покращення доступу до споживачів. Виконати якісну та кількісну оцінку результатів ЗЕД через платформу.	Збільшення обсягів продажів на міжнародному рівні, поліпшення доступу до кінцевих споживачів, формування нової лояльної клієнтської бази і підвищення маржинальності за рахунок нішевого позиціонування продуктів. Реалізація передбачає контроль і зниження ризиків за рахунок ретельної підготовки та аналітики, що забезпечить довгострокову прибутковість.
3.	Вдосконалення комунікаційної політики, зокрема через сайт та соціальні мережі.	Оновлення контенту, покращення перекладів, запуск освітніх та інформаційних блоків допоможуть формувати позитивний імідж, підвищувати обізнаність про продукцію і послуги, а також збільшувати охоплення цільових аудиторій. Активне ведення соціальних мереж та взаємодія з аудиторією сприятиме збільшенню залученості, підвищенню рівня довіри і лояльності, що в комплексі сприятиме збільшенню продажів і посиленню бренду на внутрішньому і міжнародному ринках.

Джерело: складено автором.

Рекомендація №1. Створення представництва в Румунії через торгового агента для розширення присутності на ринку ЄС.

Прогнозований обсяг продажу автоматичних ліній на зовнішньому ринку становитиме 7 936 тис. грн (16 одиниць по 496 000 грн). Виробничі витрати включають оплату праці, паливо (100 л дизеля і бензину щомісяця) та електроенергію (близько 4 300 кВт на рік за ціною 4,32 грн/кВт·год). Загальна річна вартість ресурсів - 5 069,07 млн грн.

Для фінансової оцінки випуску продукції проведемо розрахунок ефективності плану експортного виробництва (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Розрахунок ефективності плану експортного виробництва

№ з/п	Види продукції	Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	Капітальні вкладення на обсяг випуску, тис. грн.	Обсяг реалізації		Економічний ефект
				в нат. од.	в тис. грн.	
1	Лінія автоматична для відкачування меду	5 069,07	53	16	7 936,00	2 813,93

Джерело: складено автором.

Економічний ефект обраховується як різниця між обсягом реалізації у грошовому виразі та сумою витрат на виробництво і капітальних вкладень. Проект є фінансово ефективним, оскільки загальний економічний ефект складає 2 813,93 тис. грн. Очікувана рентабельність реалізації проекту досягає 55,57%. Рентабельність була розрахована як співвідношення економічного ефекту до витрат на виробництво продукції.

Загальний обсяг інвестицій обрахований як сума витрат на формування необоротного капіталу, оборотного капіталу, виробничих витрат та витрат на збут. Виробничі витрати складають 5 622,07 тис. грн. (див. табл. 3.15).

Підприємство здійснює поставку продукції на умовах FCA-Cherkasy (Інкотермс 2020), за якими відповідальність продавця обмежується наданням товару в розпорядження покупця у визначеному місці (може бути завод, склад або порт). При цьому продавець відповідає за оформлення експорту.

Таблиця 3.15 - Загальні інвестиції по проекту

Група та вид інвестицій	Сума, тис.грн
-------------------------	---------------

I. Першопочаткові інвестиції, в т.ч.:	560,00
I.I. Витрати на основні засоби та нематеріальні активи, в т.ч.:	120,00
I.II. Витрати на оборотний капітал, в т.ч.:	440,00
а) Поточні активи	570,00
б) Кредиторська заборгованість	130,00
II. Виробничі витрати, в т.ч.:	5 622,07
II.I. Заводські витрати	5 122,07

Продовження табл. 3.15

а) Матеріальні	4 770,00
б) Трудові	276,75
в) Заводські накладні витрати	75,32
II.II. Адміністративні та накладні витрати	260,00
II.III. Амортизаційні витрати	40,00
II. IV. Фінансові витрати	200,00
III. Витрати на збут, в т.ч.:	400,00
III.I. Прямі витрати	330,00
А) упакування та зберігання готової продукції	25,00
Б) витрати на збут	305,00
III.II. Непрямі витрати	70,00
Всього інвестиції по проєкту	6 582,07

Джерело: складено автором.

Розрахунок базується на фінансовій звітності підприємства та включає: основні засоби (58,60 тис. грн), поточні запаси (2 570,00 тис. грн), дебіторську заборгованість (560,00 тис. грн) та поточну кредиторську заборгованість (138,50 тис. грн). Враховано співвідношення собівартості до виручки (86,7%), а також виробничі витрати, що складаються з заводських витрат (5 122,07 тис. грн) та витрат на оплату праці (276,75 тис. грн) для 10 працівників (225 тис. грн зарплати та 51,75 тис. грн податкового навантаження).

Додатково включено транспортні витрати для двох доставок до Румунії із загальною вагою 8320 кг та витрати на пакування стрейч-плівкою 16 одиниць експортованого товару. До витрат на збут включено брокерські послуги в розмірі 5 тис. грн за митне оформлення і організацію експорту. Загальна сума інвестицій становить 6 582,07 тис. грн.

Для наочного представлення фінансових розрахунків у межах фінансового плану було використано спеціальні відомості (форми представлення планових розрахунків), основними з яких є:

- план руху грошових коштів (план доходів та витрат);
- план чистого доходу

- проєктний баланс.

Наступним етапом є планування грошових потоків (Додаток Г). Це фінансовий документ, що показує динаміку отримання та витрачання грошових засобів на плановий період.

Витрати підприємства поділяються на постійні та змінні. Надходження коштів відбуваються після відправки партій продукції, зокрема у 4-му місяці - 2 976 тис. грн від першої поставки, а у 10-му місяці - 4 960 тис. грн від другої поставки, що забезпечує покриття витрат і створює позитивний грошовий потік 1 527,7 тис. грн.

Наступним важливим документом фінансового плану є прогностичний баланс підприємства (реалізації підприємницького проєкту), що наведено в Додатку Д. Він не є класичним та по суті відображає можливі доходи і надходження коштів та витрати і відрахування коштів проєкту.

Основним джерелом доходу підприємства є виручка від продажу продукції (7 936 тис. грн). Витрати включають виробничі витрати (5 069,06 тис. грн), ПДВ (1 587,20 тис. грн) та оренду приміщень (300,40 тис. грн). Крім того, на підприємстві плануються капітальні інвестиції (53 тис. грн).

Для визначення чистого фінансового результату розраховані загальні витрати підприємства, що включають витрати на закупівлю матеріалів, заробітну плату, амортизацію та інші операційні витрати. Різниця між загальними доходами та витратами показує фінансовий результат проєкту, що дозволяє підприємству здійснити подальше планування і оптимізацію грошових потоків.

Наступним кроком пропоную розрахувати точку досягнення беззбитковості. Графік беззбитковості побудую за даними табл. 3.16, що включають інформацію про прогностичний обсяг реалізації продукції, ціну продукції, змінні та постійні витрати на її виробництво.

Таблиця 3.16 - Аналіз беззбитковості

Показники	Лінія автоматична для відкачування меду
Прогностичний обсяг реалізації одиниці продукції, грн.	16

Ціна реалізації одиниці продукції, грн.	496 000
Змінні витрати на одиницю продукції, грн.	166 016
Постійні витрати, грн	286 072

Джерело: складено автором.

Критичний обсяг виробництва в натуральному вираженні ($Q_{кр}$) розраховується за формулою 3.1:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}$$

де FC - постійні витрати на виробництво продукції, грн.; P - ціна одиниці продукції, тис. грн.; AVC - змінні витрати на виробництво одиниці продукції, грн.

Приклад розрахунку для лінії: $286\,072 / (496\,000 - 166\,016) = 1$ од.

Критичний обсяг виробництва у вартісному вираженні ($Q'_{кр}$) можна розрахувати за формулою 3.2:

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1 - a}$$

де a - частка змінних витрат у ціні продукції (див. формула 3.3).

$$a = \frac{AVC}{P}$$

Приклад розрахунку: $286\,072 / (1 - (166\,016 / 496\,000)) = 429\,995,73$ грн.

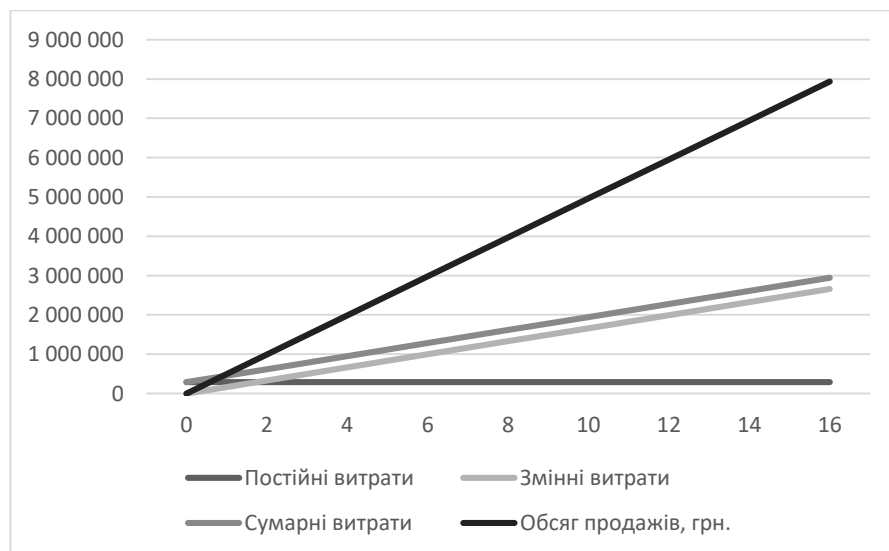


Рисунок 3.1 - Графік точки безбитковості для лінії

Джерело: складено автором.

Далі пропоную провести за формулою 3.4 розрахунок рентабельності продажів (або маржа прибутку), що показує, скільки прибутку приносить кожна гривня з обсягу реалізації. Маржу прибутку, як правило, визначають окремо за

кожним видом діяльності або за кожною групою реалізованої продукції за формулою:

$$Rs = \frac{\Pi}{B} 100\%, \quad (3.4)$$

де Π - прибуток; B - виручка від реалізації продукції.

За вихідних мені даних буде отримано такий результат: $(7\,936 - 6\,310,66) / 7$

Проектний економічний ефект може бути визначений за формулою 3.5:

$$E_p = \Pi_{\text{ч}} - R_n \cdot I \quad (3.5)$$

де E_p - річний економічний ефект; $\Pi_{\text{ч}}$ - прибуток від реалізації нових виробів після виплати податків і відсотків за кредити; R_n - норма рентабельності; I - загальні інвестиції.

$$E_p = 1625,34 - 0,15 \cdot 5\,521,12 = 797,17 \text{ тис. грн}$$

Рентабельність капіталовкладень (R_k) розраховується за формулою 3.6:

$$\Pi / P + API \cdot 100\% \quad (3.6)$$

Для наведеного прикладу рентабельність капіталовкладень складась:

Критерієм ухвалення рішення щодо освоєння нових виробів є виконання умов ефективності: $E_p > 0$, $R_k > R_n$, $T_{\text{ок}} < T_{\text{окн}}$, де $T_{\text{ок}}$, $T_{\text{окн}}$ - розрахунковий і нормативний терміни окупності інвестицій, що розраховуються за формулами:

$$T_{\text{окн}} = 1/15 \cdot 100\% = 6,67 \text{ (місяців)}. T_{\text{ок}} = 1/29,44 \cdot 100\% = 3,4 \text{ (місяців)}$$

Отже, умова ефективності проекту виконується $797,17 > 0$; $29,44 > 15$; $3,4 < 6,67$. Реалізація цього проекту може супроводжуватись певними ризиками. Для їх оцінки звернемося до карти ризиків (див. табл. 3.17).

Таблиця 3.17 - Карта ризиків по проекту зі створення представництва в Румунії

Продовження табл. 3.17

Джерело: складено автором.

Рекомендація №2. Вихід на міжнародний маркетплейс як продавець для збільшення продажів і покращення доступу до споживачів.

Для оцінки ефективності цього інвестиційного проєкту варто почати з розрахунку точки беззбитковості (ТБ). Її розраховують для одного виду продукції за формулою (3.1).

За випадку досліджуваного проєкту розрахунки проводимо в межах року від закінчення проєкту. Так як виробнича програма включає три різні продукти, то для будь-якого беззбиткового обсягу продажів існуватимуть різні варіанти цін на вироби, але не буде єдиної беззбиткової ціни.

Враховуючи, що для розрахунку точки беззбитковості в грошових одиницях постійні витрати відносять до коефіцієнту маржинального доходу, тому визначаємо також коефіцієнт маржинального доходу за формулою (3.7):

$$К_{мд} = (Ц - СЗВ) / Ц \quad (3.7)$$

Почнемо з розрахунку показників для продукції «Сота-пазл» (8 шт. в упаковці). Постійні витрати проєкту склали 1 339 дол. США, з яких 139 дол. США спрямовано на маркетинг і налаштування, а 1 200 дол. США - на рекламні кампанії на платформі Amazon (пропорційна частина для цього продукту).

Змінні витрати на одиницю продукції включають: виробництво - 2 дол. США за набір (0,25 дол. США за одну деталь), пакування - 0,32 дол. США, доставка на склад Amazon - 1,60 дол. США, зберігання на складі - 0,38 дол. США, комісія платформи - 0,77 дол. США, послуги Fulfillment by Amazon - 2,5 дол. США. Загалом змінні витрати на од. складають 7,57 дол. США.

Ціна реалізації «Сота-пазл» була встановлена на рівні 10 дол. США, що означає маржинальний дохід у розмірі 1,93 дол. США за кожен проданий набір. Точка беззбитковості (ТБ) для цього продукту розраховується як $ТБ = 1\,339 / (10 - 7,57) = 1\,339 / 2,43 \approx 551$ упаковок, а коефіцієнт маржинального доходу $К_{мд} = (10 - 7,57) / 10 = 0,243$ (24,3%). Тоді точка беззбитковості у грошовому виразі становитиме $1\,339 / 0,243 = 5\,510,29$ дол. США.

Для розрахунку точки беззбитковості продукції «Електроніж Гуслія» (230 мм) також враховано всі постійні та змінні витрати. Загальна сума постійних витрат склала 1 689 дол. США. Змінні витрати на виготовлення та реалізацію одного електроножа становлять 45,19 дол. США. До їх складу входять витрати на

виробництво (29,60 дол. США), пакування (1,98 дол. США), транспортування товару на склад (3,50 дол. США), зберігання продукції на складі за потреби (2,37 дол. США), послуги FBA у розмірі 3 дол. США за одиницю та комісія Amazon (4,74 дол. США).

Продажна ціна одного електроножа складає 55 дол. США, що означає маржинальний дохід 9,81 дол. США на одиницю продукції. Точка беззбитковості (ТБ) для цього продукту розраховується як $1\,689 / (55 - 45,19) = 1\,689 / 9,81 \approx 172$ одиниці, а коефіцієнт маржинального доходу $K_{мд} = 9,81 / 55 = 0,178$ (17,8%). Точка беззбитковості у грошовому виразі становить $1\,689 / 0,178 = 9\,488,76$ дол. США.

Продукція «Комбінезон пасічника» також потребувала оцінки витрат. Загальні постійні витрати склали 1 339 дол. США, які складаються з витрат на маркетинг та налаштування (139 дол. США) і реклами Amazon (1 200 дол. США). Змінні витрати на одиницю комбінезона становлять 33,73 дол. США, включаючи виробництво (21,60 дол. США), пакування (1,44 дол. США), доставку на склад (2,50 дол. США), зберігання продукції за потреби (1,73 дол. США), комісію Amazon (3,46 дол. США) і послуги FBA (3,00 дол. США).

Ціну реалізації комбінезона було визначено як 42 дол. США, що дозволяє досягти маржинального доходу 8,27 дол. США на одиницю. Точка беззбитковості (ТБ) для цього продукту розраховується як $1\,339 / (42 - 33,73) = 1\,339 / 8,27 \approx 162$ одиниці, а коефіцієнт маржинального доходу $K_{мд} = 8,27 / 42 = 0,197$ (19,7%). Точка беззбитковості у грошовому виразі становить $1\,339 / 0,197 = 9\,796,95$ дол. США.

Далі пропонуємо оцінити результати річної торгівлі КООП «ПАВІК» на маркетплейсі, за показника в табл. 1.4 та 1.5. Розпочнемо з кількісної оцінки (табл.

Таблиця 3.18 – Кількісна оцінка роботи КООП «ПАВІК» на платформі

№	Кри тері й оці нки	Прогно зні значен ня
	Обс яг про	1046 одиниц ь

	даж ів	продук ції за 6 місяці (461 «Сота- пазл» + 321 електро ніж + 264 комбіне зон)
	Сер едні й чек	≈ 32 дол. США (усеред нена ціна з урахува нням продаж ів: $((10 \times 461) + (55 \times 321) + (42 \times 264))$ / 1046 ≈ 35)
	Ріве нь мар жин аль нос ті	≈ 12% (прибут ок 3,865 дол. США / надход ження 32,161 дол. США за «Сота- пазл»; прибли зно на рівні для всієї номенк латури)
	Заг аль на	2-3% від обсягу

	кількість повернень та відшкодувань	продажів (20-30 одиниць), виходячи з типової статистики для категорії B2C
	Валютна ефективність	Виручка в іноземній валюті до витрат (приблизно 1,1-1,2, враховуючи конверсію та валютні коливання)
	Рентабельність експортних операцій	≈ 10- (відношення прибутку до загальних витрат, з урахуванням витрат на рекламу, комісій, фулфілмент)
	Середн	32 дол. США

	я цін а екс пор тної оди ниц і	(як середні й чек, див. п.2)
--	--	--

Джерело: складено автором.

Реалізація проєкту виходу на Amazon дозволить КООП «ПАВІК» стабільно нарощувати обсяги продажів, охоплюючи різні сегменти товарів із середнім чеком близько 32 дол. США. Прогнозований рівень маржинальності на рівні 10-12% свідчить про достатню прибутковість з урахуванням витрат на маркетинг, фулфілмент та комісії платформи.

Водночас кількість повернень очікується на низькому рівні (2-3%), що вказує на високу якість продукції та коректність її опису. Валютна ефективність залишається позитивною завдяки вдалому балансуванню виручки та витрат, незважаючи на валютні ризики.

Виробник демонструє системний і комплексний підхід до роботи на маркетплейсі, що також включає ключові якісні параметри:

- Рівень видимості та позиціонування бренду: завдяки регулярній SEO-оптимізації лістингів, використанню професійних фото та деталізованих описів продукції, товари стабільно займають високі позиції у пошукових результатах і категорійних рейтингах. Середній рейтинг товарів утримується на рівні 4,5 із 5, що відображає позитивний досвід покупців та їхню довіру.

- Якість взаємодії з клієнтами: команда підтримки оперативно відповідає на запити і скарги, особливо швидко та конструктивно реагує на негативні відгуки, забезпечуючи їхнє оперативне врегулювання. Такий підхід формує високий рівень клієнтоорієнтованості і сприяє підвищенню лояльності.

- Конкурентоспроможність товару: цінова політика побудована на аналізі конкурентів і збереженні цінового балансу, при цьому якість продукції підтримується за рахунок суворого контролю і відповідності міжнародним стандартам. Це дозволяє утримувати низький рівень повернень (близько 2-3%), що

свідчить про високу якість і точність описів.

- Ефективність логістики та виконання замовлень: завдяки співпраці з Fulfillment by Amazon, замовлення обробляються та відправляються клієнтам у середньому за 1-2 дні. Виробник контролює стан запасів на складах маркетплейсу, що запобігає нестачі товарів. Злагоджена робота з логістичними партнерами мінімізує ризики затримок, що підвищує рівень задоволеності покупців.

- Взаємодія з маркетплейсом: активне використання рекламних можливостей Amazon Ads із бюджетом близько 300 дол. США на місяць, участь у програмах лояльності і спеціальних акціях дозволяє збільшувати охоплення та залучати нових покупців. Постійний аналіз продажів і реакція на зміни алгоритмів платформи допомагають швидко адаптуватися та підтримувати конкурентоспроможність.

Водночас, як і будь-який проєкт, він має потенційні ризики (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 - Карта ризиків по проєкту виходу на Amazon

№

Продовження табл. 3.19

Джерело: складено автором.

Рекомендація №3. Вдосконалення комунікаційної політики, зокрема через сайт та соціальні мережі.

Наступну рекомендація, яка була запропонована нами, стосувалася вдосконалення комунікаційної політики підприємства. Для цього було прийнято рішення провести оновлення сайту та активізувати роботу в соціальних мережах за рахунок власних ресурсів підприємства, залучаючи при цьому аутсорсерів для виконання спеціалізованих завдань. В табл. 3.20 наведено етапи розробки сайту агентством та необхідні для цього витрати.

Таблиця 3.20 – Проектні витрати удосконалення комунікаційної політики для
 КООП №ПАВІК» з залученням посередників

№	Е т а п и	Ч а с в и к о н а н н я , г о д	Сума, дол
	А у д и т і о н о в л е н н я в е б с а й т у	1 5 д н і в (1 2 0 г о д	веб-розробка - 400, переклади - 175, SEO
	Р о з р о б к а т а	1 0 д н і в (8 0 г	(професійна фотосесія)

	в п р о в а д ж е н н я к о н т е н т- п л а н у д л я с о ці а л ь н и х м е р е ж	о д	
	А к т и в н е в е д е	П о с т і й н о (З м	Входить у зарплатний фонд менеджерів

	н н я с о ці а л ь н и х м е р е ж і пі д т р и м к а к лі є н ті в	і с я ц і)	
	З бі р і а н а лі з м а р к е т и н г о в	П о с т і й н о (З м і с я ц і)	Входить у зарплатний фонд менеджерів

	и х д а н и х		
--	---------------------------------	--	--

Продовження табл. 3.20

	Ф і н а н с о в и й к о н т р о л ь	Постійно (3 місяці)	Входить у зарплатний фонд бухгалтера
Зарплатний фонд (5 осіб × 3 місяці)			
Разом			

Джерело: складено автором.

Для КООП «ПАВІК» прогнозний прибуток за перші 6 місяців становитиме близько 10 000 дол. США (415 000,00 грн), а загальні інвестиції - 8 864 дол. США ефект складає 46 853 грн.

При самостійному виконанні основні витрати складають фонд заробітної плати персоналу за тримісячний період реалізації проєкту в розмірі 8 124 дол. США Додатково передбачено витрати на підписку Google Translate API преміум-версії для забезпечення якісних перекладів у сумі 20 дол. США Для SEO-оптимізації планується використання безкоштовних інструментів Google Search Console та Yoast SEO, що не потребує додаткових фінансових вкладень. Загальна сума витрат при реалізації власними силами становить 8 144 дол. США.

Варіант із залученням посередників передбачає ті самі витрати на фонд заробітної плати, оскільки персонал продовжує працювати незалежно від способу реалізації проєкту. Додатково виникають витрати на веб-розробку та програмування (400 дол. США), професійні переклади (175 дол. США), SEO-оптимізацію (75 дол. США) та професійну фотосесію (90 дол. США). Сукупні витрати через аутсорсинг досягають 8 864 дол. США.

Оцінимо економічну доцільність використання посередницьких послуг за запропонованим методичним підходом (табл. 1.2). Результати розрахунків наведені в табл. 3.21.

Таблиця 3.21 – Кількісна оцінка ефективності посередницьких послуг для КООП «ПАВІК»

Загальні витрати, грн.		Економічний ефект	Коефіцієнт ефективності
При самостійному експорті	З допомогою посередника		

Джерело: складено автором.

Негативні значення економічного ефекту та коефіцієнту ефективності вказують на перевитрати при використанні зовнішніх послуг, що свідчить про економічну доцільність самостійного виконання проєкту. Проте, з огляду на переваги, які забезпечує залучення посередників, остаточна рекомендація полягає в доцільності їх використання для реалізації проєкту. Це обґрунтовується високою якістю та швидкістю виконання, можливістю зберегти фокус персоналу на основних функціях, а також гарантією професійного результату, що забезпечує кращу віддачу від інвестицій у довгостроковій перспективі та знижує ризики помилок. Різниця в 720 доларів є обґрунтованою платою за професіоналізм, якість та підтримку ефективності основного виробничого процесу.

Ці заходи можуть забезпечити високий коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) на рівні понад 80%, збільшити частоту повторних покупок до 30%, а також знизити коефіцієнт відтоку клієнтів (Churn Rate) до 15%. Індекс лояльності (NPS) може покращитись до 50%, що свідчитиме про високу задоволеність клієнтів і готовність рекомендувати продукцію. Щоб врахувати потенційні перешкоди на шляху реалізації, проаналізуємо можливі ризики у вигляді карти ризиків (табл. 3.22).

[illegible]

Джерело: складено автором.

Узагальнені дані щодо виконаних заходів представлені в табл. 3.23. Для конвертації сум у валюту використано офіційний курс Національного банку України, який на момент дослідження становив 1 долар США = 41,50 гривень.

Таблиця 3.23 – Економічні результати впровадження пропозицій для КООП «ПАВІК».

№	Р е а л і з о в а н і з а х о д и	Термін реалізації, місяці	Витрати, тис. грн	Очікуваний дохід, тис. грн
	С т в о р е н н я п р е д с т а в н и ц т в а в р у			

	м у н і ї			
	В и х і д н а		30	
	О н о в л е н н я с а й т у т а а к т и в і з а ц і я р о б о т			

	и в с о ц і а л ь н и х м е р е ж а х			
--	---	--	--	--

Джерело: складено автором.

На завершення доцільно спрогнозувати основні показники підприємства на наступний рік з урахуванням реалізації проєкту. Після консультацій із директором та менеджером з зовнішньоекономічної діяльності було прийнято застосувати сценарний аналіз із трьома варіантами: песимістичним (ймовірність 0,28), оптимальним (0,56) та оптимістичним (0,16).

У песимістичному сценарії доходи зростають на 3%, витрати - на 7%, що відображає помірний розвиток із збільшенням операційних витрат. В оптимістичному доходи зростають на 20%, витрати скорочуються на 3% завдяки оптимізації. Оптимальний сценарій передбачає зростання доходів на 15% і витрат на 5%, що відповідає збалансованому розвитку. За оптимального варіанту очікується підвищення прибутковості завдяки росту продажів і контролю витрат, що сприятиме масштабуванню бізнесу і зміцненню позицій на ринку. Результати розрахунків занесені в табл. 3.24.

Як бачимо, прогнозний сценарний аналіз свідчить, що реалізація проєкту сприятиме зростанню фінансових показників підприємства. Навіть за песимістичного варіанту очікується збільшення прибутку і зростання рентабельності до 5,44%, що вказує на поліпшення ефективності діяльності.

Таблиця 3.24 – Вплив проєктних заходів на техніко-економічні показники підприємства

Показники	Од.виміру	2024	Реалізація проєктів		
			Песимістичний	Оптимальний	Оптимістичний
Виручка від реалізації товарної продукції	тис. грн	8 013	8 253	9 215	9 616
Обсяги реалізації у нат.од.	шт.	975	1 004	1 121	1 170
Середньооблікова чисельність персоналу підприємства	осіб	15	15	15	15
в т.ч. робітників	осіб	7	7	7	7
Середньорічний виробіток на 1-го працівника	тис. грн	534,2	550,2	614,3	641,1
Середньорічний виробіток на 1-го робітника	тис. грн	1 144,70	1 179	1 316	1 374
Фонд оплати праці	тис. грн	375	386	431	450
Середньорічна заробітна плата на одного працівника	тис. грн	25	25,7	28,7	30
Собівартість виробництва товарної продукції	тис. грн	7 293	7 804	7 658	7 074
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн	0,91	0,95	0,83	0,74
Вартість ОЗ	тис. грн	58,6	58,6	58,6	58,6
Чистий прибуток	тис. грн	319	449	1 557	2 542
Рентабельність товарної продукції	%	3,98	5,44	16,9	26,45
Фондовіддача ОЗ	тис. грн	137	141	157	164

Джерело: складено автором.

Оптимальний сценарій демонструє збалансований розвиток із підвищенням прибутку більш ніж у 3 рази та рентабельності до 16,9%. За оптимістичного варіанту прибуток зростає майже у 3,7 разів, а рентабельність сягає майже 27%, що створює сприятливі умови для масштабування бізнесу і зміцнення ринкових позицій.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі дипломної роботи проведено всебічний аналіз діяльності КООП «ПАВІК» з урахуванням реалізації проєкту розширення

зовнішньоекономічної діяльності. Виявлено, що підприємство має значний потенціал для розвитку на міжнародних ринках, хоча стикається з низкою обмежень, серед яких сезонність попиту, обмежені кадрові ресурси та посилена конкуренція, зокрема з боку дешевих китайських виробників. Запропоновані заходи, а саме створення представництва у Румунії через торгового агента, вихід на міжнародний маркетплейс Amazon і вдосконалення комунікаційної політики через цифрові канали, спрямовані на диверсифікацію ринків збуту, підвищення впізнаваності бренду та збільшення обсягів реалізації.

Економічний аналіз підтверджує фінансову доцільність проєкту. За оптимальним сценарієм прогнозується збільшення виручки від реалізації товарної продукції на 15%, що дозволить збільшити прибуток із 319 до 1 557 тис. гривень, тобто більш ніж у 3,5 раза. Рентабельність продукції підвищиться з 3,98% до 16,9%, що свідчить про ефективне управління витратами і покращення виробничих показників. Також очікується підвищення фондівіддачі основних засобів із 137 до 157 тисяч гривень, що вказує на більш продуктивне використання майна підприємства. Витрати на собівартість збільшаться на 10%, але це буде компенсовано зростанням доходів. Середньорічна заробітна плата на одного працівника зросте з 25 до 28,7 тисяч гривень, узгоджуючись із підвищенням продуктивності праці.

Запропонована організаційна структура та планування персоналу забезпечують належну координацію та ефективність виконання заходів, а підвищення кваліфікації працівників та залучення аутсорсерів допоможуть подолати кадрові обмеження. Загалом комплексний підхід, який поєднує маркетингові інновації, оптимізацію виробництва та удосконалення організаційних процесів, створює міцну основу для стабільного зростання КООП «ПАВІК», зміцнення конкурентних позицій і підвищення фінансової стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було комплексно розглянуто теоретичні основи використання торговельних посередників в міжнародній діяльності. Незважаючи на наявність ґрунтовних наукових напрацювань, практичні механізми впровадження ефективних моделей взаємодії з посередниками, адаптованих до умов українського ринку, все ще залишаються недостатньо опрацьованими. Особливу наукову та прикладну значущість набуває проблема формування методичних підходів до оцінювання ефективності такої співпраці, що й визначає актуальність теми дослідження.

Встановлено, що торговельні посередники продовжують залишатися ключовими учасниками міжнародної торгівлі, забезпечуючи ефективний збут, зниження ризиків і оптимізацію витрат експортерів через різноманітні форми співпраці. При цьому їх роль зберігає актуальність завдяки додатковим перевагам: контролю якості, адаптації товарів до локальних ринків і якісному післяпродажному обслуговуванню.

Водночас маркетплейси стали важливим інструментом міжнародної торгівлі, ефективно поєднуючи функції розміщення товарів, обробки замовлень, доставки та оплат. Українським експортерам варто ретельно враховувати відповідність платформи типу товару, цільовому ринку та умовам співпраці, що безумовно сприяє розширенню збуту та підвищенню конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Оскільки відсутній єдиний підхід до оцінки ефективності посередницьких послуг, необхідно використовувати як кількісні, так і якісні критерії. Для повної оцінки співпраці доцільно також застосовувати традиційні показники зовнішньоекономічної діяльності. Встановлено, що оцінювання результативності роботи на маркетплейсах базується на комплексному аналізі таких параметрів, як обсяг продажів, рівень маржинальності, частота повернень, динаміка експорту, ефективність логістики, видимість бренду тощо. Основними джерелами даних виступають вбудовані аналітичні інструменти платформ і зовнішні сервіси.

Аналіз діяльності КООП «ПАВІК» показав, що це мале підприємство спеціалізується на виробництві обладнання для бджільництва з ефективною організаційною структурою. Протягом 2022–2024 років фінансові показники залишалися стабільними, із достатньою ліквідністю та високою автономністю, проте спостерігалось зниження рентабельності активів і капіталу. У 2024 році виручка склала понад 8 млн грн. При цьому провідну позицію займали автоматичні лінії (38,11% доходу), тоді як у натуральному вимірі було найбільше реалізовано електричних і звичайних ножів. Підприємство успішно співпрацювало з близько 200 торговельними партнерами в Україні.

Експортна виручка КООП «ПАВІК» упродовж 2022–2024 років скоротилася майже в 2,4 раза, що спричинило переорієнтацію підприємства на нові ринки збуту. Найбільшу частку у структурі експорту займали автоматичні лінії для відкачування меду, що забезпечили 59,36% експортних надходжень у 2024 році. Постачання продукції здійснювалося до щонайменше 10 партнерів, зокрема з Франції, Німеччини, Литви, Швеції, Болгарії та Молдови. Важливо підкреслити, що експортна діяльність залишалася економічно ефективною: у 2024 році показник ефективності експорту (E_e) становив 65,2, що значно перевищує нормативний рівень.

Встановлено, що КООП «ПАВІК» активно співпрацює з поштовими службами, транспортними компаніями та митними брокерами. У ряді випадків до експортного процесу долучаються інші виробники галузі, такі як ТОВ «Меліса 93» та ТОВ «АВВ-100», які виступають в ролі партнерів-посередників, беручи на себе транспортування й оформлення документації. Порівняльний аналіз показав, що використання таких послуг забезпечує значний економічний ефект - заощадження понад 30 000 грн на кожній експортній операції та коефіцієнт ефективності близько 2. Таким чином, залучення посередників є економічно доцільним.

Разом із тим підприємство має вагомий потенціал для розширення, але стикається з певними викликами: сезонністю попиту, обмеженими кадровими ресурсами, конкуренцією з дешевими імпортними товарами (зокрема китайського виробництва) та недостатнім обліком зовнішньоекономічної діяльності. Для

подолання цих проблем запропоновано реалізацію трьох взаємопов'язаних проєктів.

Перший проєкт створення представництва в Румунії передбачає залучення українських біженців як торгових агентів для розширення присутності КООП «ПАВІК» на європейському ринку бджільницького обладнання протягом 10 місяців (лютий-листопад 2026). При загальних інвестиціях 6 582,07 тис. грн та залученні 9 працівників планується виробництво 16 автоматичних ліній для відкачування меду по 496 000 грн кожна з реалізацією двома поставками на умовах FCA-Cherkasy. Економічні показники демонструють високу ефективність: прогнозований обсяг продажу 7 936 тис. грн, економічний ефект 2 813,93 тис. грн, рентабельність реалізації 55,57%, рентабельність капіталовкладень 29,44% та термін окупності 3,4 місяці. Водночас основні ризики включають вибір ненадійного агента, юридичні проблеми, культурно-мовні бар'єри та конкуренцію з місцевими і китайськими виробниками.

Другий проєкт виходу на Amazon спрямований на реалізацію трьох продуктів («Сота-пазл», «Електроніж Гуслія 230 мм» та «Комбінезон пасічника льон-габардин») через міжнародний маркетплейс із використанням системи FBA. Загальний бюджет виходу на платформу становить 1 258 дол. США, включаючи разові витрати на підготовку документів, аналіз ринку, створення контенту та сертифікацію (898 дол.), а також поточні витрати на реєстрацію та рекламу (339,99 дол./місяць). Реалізація проєкту протягом 6 місяців (грудень 2026 - травень 2027) силами внутрішньої команди прогнозує продаж 1046 одиниць із середнім чеком 32 дол., загальними надходженнями 32 161 дол. та прибутком 3 864,66 дол. при маржинальності 10-12%. Стратегічні переваги полягають у доступі до мільйонів покупців та автоматизації процесів, тоді як ризики включають високу конкуренцію та залежність від політик платформи.

Третій проєкт оновлення корпоративного сайту та активізації соцмереж передбачає комплексну модернізацію цифрової присутності КООП «ПАВІК» з бюджетом 8 864 дол. США за 3-4 місяці. Основні етапи включають аудит та оновлення сайту з SEO-оптимізацією, розробку контент-плану з професійною

фотосесією, постійне ведення соцмереж та аналіз через Google Analytics. Реалізацію здійснюють п'ять внутрішніх співробітників та аутсорсери (веб-розробник, фотограф, перекладач) із зарплатним фондом 8 124 дол. Економічний аналіз показує доцільність самостійного виконання, однак остаточна рекомендація полягає в залученні посередників через переваги професійності та якості. Очікується коефіцієнт утримання клієнтів понад 80% та покращення індексу лояльності до 50%, при цьому виявлено ризики обмеженого кадрового потенціалу, недостатньої якості контенту та технічних проблем.

Фінансовий прогноз підтверджує ефективність цих кроків: за оптимальним сценарієм очікується зростання виручки на 15%, збільшення прибутку більш ніж у 3,5 раза (з 319 тис. грн до 1 557 тис. грн), а рентабельність продукції зросте з 3,98% до 16,9%. Підвищення фондівіддачі основних засобів свідчить про більш продуктивне використання майна підприємства, тоді як збільшення середньої заробітної плати з 25 до близько 28,7 тис. грн співпадає з ростом продуктивності праці. Витрати на собівартість зростуть на 10%, проте їх повністю компенсує збільшення доходів.

Запропонована організаційна структура і планування персоналу забезпечують координацію та ефективність реалізації стратегії, а підвищення кваліфікації працівників і залучення аутсорсерів допоможуть подолати кадрові обмеження. Таким чином, запропонований комплексний підхід створює міцну базу для сталого розвитку КООП «ПАВІК», підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості на внутрішньому і міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

окоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І., Філатов С.А. Посередницька діяльність на світових товарних ринках: навчальний посібник. Київ: ВНЗ Університет економіки та права «КРОК», 2020. 150 с.

ук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Столярчук Я. М. Міжнародна економіка : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 762 с.

уткевич С.О. Міжнародна економіка: підручник. 3-е вид., перероблене та доповнене. Київ: Діса Плюс, 2021. 428 с.

авидівська О.І. Міжнародні економічні відносини. Львів, 2020. 85 с.

ібік О. М. Міжнародна економіка: навчально-методичний посібник. Одеса: НУ "ОЮА", 2020. 85 с.

ельник А.О., Поповіченко А.С. Особливості здійснення вітчизняними підприємствами торговельно-посередницької діяльності. Економіка та управління підприємствами. 2016. № 4. С. 174-179.

окоча В.В. Міжнародна торговельна діяльність: підручник. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2018. 698 с.

унська А.Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2012. С. 89-95.

овнішньоекономічна діяльність підприємства : практикум / Л.О. Чернишова, В.О. Козуб, Л.Л.Носач, К.Ю. Величко, О.І. Печенка. Харків: «Видавництво «Форт»», 2017. 238 с.

ахович Ю.О. Менеджмент ЗЕД. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 83 с.

алініченко З.Д. Лекції з дисципліни "Основи правознавства". Дніпро: ДДУВС, 2017. 210 с.

12. KAVUN-MOSHKOVSKA O., KOTOVA M. and NECHYPORUK A. Marketplaces in Ukraine: 2022. INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL JOURNAL COMMODITIES AND MARKETS. 2022. № 3 (43). С. 19-36.

ваненко Л.М. Маркетплейси як об'єктивний наслідок розвитку електронної комерції. Економіка і організація управління. 2021. № 4. С. 178-187.

иманська К.В., Бондарчук В.В. Аналіз маркетингових можливостей використання онлайн-каналів просування продукції на зарубіжні ринки українськими МСП. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 1(99). С. 49-56.

алабанова Л.В. Оптовая торговля: Маркетинг и коммерция / Л.В. Балабанова. М.: Экономика, 1990. 207 с.

аслан Н. Г., Буряк А. В. Оцінка ефективності банків з точки зору фінансового посередництва. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми: УАБС НБУ, 2009. Т. 26. С. 83-88.

уценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Полтава, 2007. 21 с.

унська А. Р., Жалдак Г. П. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. до проведення практичних занять для студ. галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 95 с.

цінка результативності. KPI. URL: <https://www.work.ua/guides/performance/2732/> (дата звернення: 10.02.2025).

азарян Г.Г. Оцінка ефективності посередницьких операцій. (агентських відносин). Вісник ЖДТУ. 2012. С. 40-42.

р

ю

оказники роботи на Prom та Bigl. Prom.продавцям. URL:<https://surl.li/tborfx> (дата звернення: 20.02.2025).

р 24. С

м 25. Офіційний сайт КООП «ПАВІК». URL: <https://pavik.com.ua/> (дата звернення: 29.04.2025).

а

і

і

у

Ваша Пасіка»: товари для бджолярства. URL: <https://vashapasika.com.ua/brands/>
(дата звернення: 30.04.2025).

28. Beekeeping equipment Manufacturers & Suppliers, China beekeeping equipment Manufacturers Price. Made-in-China.com - Manufacturers, Suppliers & Products in China. URL: https://www.made-in-china.com/company-search/beekeeping-equipment/huntq--NE_3/1.html?pv_id=1iqdkp865c9e&faw_id=null&bv_id=1iqdkpgl2caa (дата звернення: 05.05.2025).

тримання Декларації та Сертифікату відповідності на “Лінії автоматичні для відкачування меду”. URL: <https://certificant.org/otrimannya-deklaracii-ta-sertifikatu->

ова пошта VS Укрпошта: яка служба доставки краща? URL:

і
адреси Укрпошти при відправці закордон. URL:

н
орієнтовані терміни доставки Укрпоштою закордон. URL:

р

о

Ц

В

Ь 36. 4

К(дата звернення: 05.05.2025) URL:

Д

В

Відомості розширила список товарів з України, для імпорту яких потрібна ліцензія.
(дата звернення: 14.05.2025)

а

в

п

б

39. Organic Beekeeping Practices in Romania: Status and Perspectives towards a Sustainable Development URL: <https://www.mdpi.com/2077-0472/11/4/281> (дата звернення: 14.05.2025)

0

фіційний сайт Amazon. URL: <https://www.amazon.com/> (дата звернення: 14.05.2025).

фіційний сайт eBay. URL: <https://www.ebay.com/> (дата звернення: 14.05.2025).

43. О

ф 44. Як українцю відкрити магазин на американському Amazon: ключові пояснення і правила. URL: <http://surl.li/pvlpsm> (дата звернення: 14.05.2025)

хід на міжнародні маркетплейси: огляд 4 майданчиків для українського бізнесу. (дата звернення: 14.05.2025)

п 46. 10 ваших головних факапів під час торгівлі на маркетплейсах - (дата звернення: 14.05.2025).

и 47. Офіційний сайт ТОВ «МЕЛІСА-93». URL: й

фіційний сайт Thomas apiculture. URL: <https://www.thomas->

с

8

й

т

А

l

&

е

8

а

b

[b](#)

[s](#)

[t](#)

[p](#)

[o](#)

[a](#)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Результат виконання бенчмаркінгу для КООП «ПАВІК»

Тип бенчмаркінгу	Потенційні компанії для аналізу	Очікуваний результат
Внутрішній	Мета: Оптимізувати виробництво, знайти шляхи диверсифікації доходів. - Проаналізувати, які лінії продукції приносять найбільший дохід і спробувати масштабувати їх. - Порівняти ефективність роботи різних внутрішніх фахівців (працівників на виробництві, менеджерів з продажів) і виявити слабкі місця, які можна покращити. - Дослідити внутрішні витрати при виробництві різних топів продукції: чи можна зменшити собівартість деякої продукції без втрати якості.	- Оптимізація витрат і підвищення рентабельності. - Виявлення можливостей для розширення асортименту та додаткових джерел доходу (наприклад, супутні товари, послуги з обслуговування обладнання, навчання пасічників). - Поліпшення координації між підрозділами для швидшого виконання замовлень.
Конкурентний	МЕЛІСА-93, ABB-100, Ваша Пасіка, Bee-Star, Apix, BeePro, Thomas Apiculture (Франція), Lyson (Польща), Swienty (Данія), Lega Italy (Італія), Paradise Honey (Фінляндія), Dadant & Sons (США), Bienen-Weber (Німеччина), Jero (Португалія), Beecity (Туреччина).	- Використання нових маркетингових стратегій для боротьби з китайськими конкурентами (наприклад, підвищення впізнаваності бренду, додаткові послуги, індивідуальне налаштування продукції). - Визначення ефективних каналів збуту за кордоном (маркетплейси, спеціалізовані платформи для пасічників). - Запровадження механізмів утримання клієнтів (програми лояльності, партнерські угоди, наприклад, з дистриб'юторами або вищеназваними агентами, сертифікація для європейських ринків).
Функціональний	Beewell (Україна, виробник ветеринарних препаратів для ефективного бджільництва), Megok (Україна, продаж меду, продуктів бджільництва та товарів для бджолярів), KESSLER IBERICA (Іспанія, ветеринарні препарати для догляду за бджолами), CIRST Vrancea (Румунія, спеціалізований	- Використання існуючого обладнання для виробництва іншої продукції поза сезоном. - Запуск нових послуг (ремонт обладнання, продаж комплектуючих, навчальні курси).

	виробник продуктів харчування і добавок для бджіл), ENZIM (Україна, завод препаратів мікробіологічного синтезу, що використовуються у бджільництві), Bienen Meier (Німеччина, якісні корми для бджіл і аксесуари для їхнього розмноження), ТОВ "Асканія-Пак" (Україна, виробництво і експорт меду), ТОВ "БІХАЙВ" (Україна, виробництво медової продукції)	- Впровадження ефективних методів навчання та мотивації персоналу для вирішення проблеми нестачі кадрів.
Загальний	Toyota (організація виробництва за підходом Just-in-Time (JIT) тощо), Starbucks (США, програми лояльності), Best Buy (ритейер електроніки, США), Comfy (обмін старої техніки на нову зі знижкою), Eva (програма лояльності), Manezh (Україна, використання ощадливого виробництва), пивоварня "Львівське" (Україна, мінімізовано впливу сезонності на реалізацію товару), Компанія «Агросепмаш» (Україна, виробництво зерноочисного обладнання, мінімізовано впливу сезонності на реалізацію товару)	- Впровадження програм лояльності та сервісного обслуговування для підвищення повторних покупок. - Визначення стратегій виходу на міжнародні ринки та сертифікація продукції відповідно до вимог ЄС. - Підвищення прибутковості бізнесу за рахунок оптимізації виробництва. - Вирішення проблеми нижчих доходів у несезон

Джерело: складено автором.

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Загальна характеристика ПП "СПК-КАРГО"

Зміст необхідних відомостей	Інформація
Повна та скорочена назва підприємства	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "СПК-КАРГО" (ПП "СПК-КАРГО")
Код ЄДРПОУ	
Відомості про органи управління юридичної особи	Засновник; Директор
Види діяльності	Основний: 49.41 Вантажний автомобільний транспорт. Інші: 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у. 49.42 Надання послуг перевезення речей (перезїзду). 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Організації	Приватне підприємство

но- пра вов а фор ма	
Дан і про роз мір стат утн ого капі тал у	1 000.00 грн
Сер едн я кіль кіст ь пра цівн иків	

Джерело: складено автором автором на основі [24].

Додаток В

Таблиця В.1 – Калькуляція для лінії автоматичної

Назва ресурсів	Кількість	Од. виміру	Вартість на одну штуку, грн.	Вартість на весь проект, грн
Електродвигун асинхронний однофазний ММ 71 А4		шт		
Поліетилен пруток д140х1000 мм		шт		
Перетворювач частоти CMF 110		шт		
Перетворювач частоти CMF 210		шт		
Лист 0,5х1000х2000 AISI430		м ²		
Лист 1,0х1000х2000 AISI430		м ²		
Лист 2,0х1000х2000 AISI430		м ²		
Лист 3,0х1000х2000 AISI430		м ²		
Труба 25х25х1,5х6000		м.п		
Труба 30х30х1,5х6000		м.п		
Труба 30х10х1,5х6000		м.п		
Труба 20х10х1,5х6000		м.п		
Труба 20х40х1,5х6000		м.п		
Кабель ВВГ нг-П-2х1,0 (плаский)		м		
Провід ПВС 3х1,5		м		
Провід ПВС 4х1,0		м		
Провід ПВ- 3х1,0		м		
Провід ПВ- 3х1,5		м		
Провід ПВ 3х1,5 жовто-зелений		м		
Шнур ШВВП 2х0,75		м		
Хомут нейлон 4,8х300мм білий		м		
Всього матеріали				
Загальновиробничі витрати				
Всього затрати				

Джерело: складено автором за даними КООП «ПАВІК».

Додаток Г

Таблиця Г.1 - Планування руху грошових коштів

Показники	Значення показника за періодами планування, грн									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Готівкові кошти на початок місяця	-	-476,76	-766,36	-1 055,96	826,92	538,18	249,44	-39,30	-328,04	-616,78
Готівкові надходження - всього в т.ч. ч.:										
• Виторг від продажу	-	-	-	2 976,00	-	-	-	-	-	4 960,00
• Надходження на рахунок від продажу в кредит	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Позики	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Інші надходження	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Грошові платежі на бік - всього у т.ч. ч.:										
• Придбання товарів	389,26	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Заробітна плата	75,00	225,00	225,00	220,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	220,00
• Нарахування на заробітну плату	11,50	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75	51,75
• Платежі за комунальні послуги	1,00	1,86	1,86	1,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
• Витрати на транспорт	-	10,99	10,99	10,99	10,99	10,99	10,99	10,99	10,99	10,99
• Придбання машин та обладнання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Податки	-	-	-	595,20	-	-	-	-	-	992,00
• Інші платежі	30,04	30,04	30,04	243,36	30,04	30,04	30,04	30,04	30,04	382,24
Чистий потік готівки	-506,80	-826,44	-1 146,08	706,76	387,98	69,20	-249,58	-568,36	-887,14	2 414,88
Готівкові грошові кошти на кінець місяця	-506,80	-1 333,24	-1 972,52	-439,32	1 094,74	457,18	-180,38	-817,94	-1 455,50	1 527,74

Джерело: складено автором.

Додаток Д

Таблиця Д.1 - Баланс доходів і витрат (фінансовий план) підприємства

№	Показник	Код	Сума
	Доходи і надходження коштів		
	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг - всього в т. ч.		
	ПДВ		
	акцизний збір		
	амортизаційні відрахування		
	внески до цільових державних фондів		
	кошти на оплату відсотків за кредит		
	прибуток від реалізації		
	Прибуток від іншої реалізації продукції		
	Доходи від позареалізаційних операцій		
	Довгострокові кредити		
	Довгострокові позики		
	Доходи від першого випуску акцій		
	Цільове фінансування і надходження з бюджету		
	Цільове фінансування і надходження з позабюджетних фондів		
	Безповоротна фінансова допомога		
	Інші доходи і надходження		
	ВСЬОГО доходів і надходжень		
	Витрати і відрахування коштів		
	Витрати на реалізовану продукцію, роботи, послуги		
	ПДВ, сплачений при оплаті за товари, роботи, послуги		
	Довгострокові фінансові інвестиції		
	Капітальні інвестиції		
	Поповнення оборотних засобів		
	Орендна плата		
	Відрахування в резервний фонд		
	Відрахування з прибутку в фонд економічного стимулювання		
	Виплачені дивіденди		
	Відрахування на благодійні цілі		
	Погашення довгострокових кредитів		
	Погашення довгострокових позик		
	ПДВ, який перераховується у бюджет		
	Акцизний збір		
	Податок на прибуток		
	Плата за землю		
	Податок на транспортні засоби		

Продовження табл. Д.1

	Плата за воду		
	Внески в цільові державні фонди		
	Плата відсотків за кредит		
	Залишок коштів, передбачених на інвестиції		
	Інші витрати і відрахування		
	ВСЬОГО витрат і відрахувань		

Джерело: складено автором.