

**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

«12» червня 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-91
КУЧА Аліна Юріївна

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н. ЧОРНИЙ Вікторія Валеріївна

(підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки
к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович

(підпис)

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

Київ – 2023 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 і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

КУЧІ Аліні Юріївні

1. Тема роботи: «Управління розвитком експортної діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища»

керівник роботи к.е.н. **ЧОРНІЙ Вікторія Валеріївна**

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077-с

2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: 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 ТОВ «Люботинський пекар», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2020-2022 рр.; звіти про виробництво продукції за 2020-2022 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

- розглянути теоретичні аспекти управління процесом експорту на підприємстві;
- розкрити особливості впливу факторів середовища на успішність експортної діяльності підприємства;
- охарактеризувати системи показників оцінки ефективності розвитку експортної діяльності підприємства та основні підходи до їх визначення;

б) аналітична частина:

- здійснити загальну характеристику виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства;
- проаналізувати потенціал підприємства для розвитку експортної діяльності;
- продіагностувати проблематику здійснення успішної експортної діяльності підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт з удосконалення діяльності підприємства;
- обґрунтувати доцільності реалізації запропонованого проєкту.
-

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Логотип підприємства ТОВ «Люботинський пекар».
2. Структура виробництва товарів ТОВ «Люботинський пекар»
3. Продукція ТОВ «Люботинський пекар»
4. Статистика підписаних контрактів підприємства
5. Звіт про фінансові результати
6. Динаміка споживання хлібу та хлібобулочних виробів в Україні за 2020-2022 роки
7. Характеристика сегментів ринку споживачів ТОВ «Люботинський пекар»
8. Діаграма Ісікави ТОВ «Люботинський пекар»
9. Експорт України за регіонами світу у 2022 році
10. Динаміка споживання хлібобулочних виробів у Польщі
11. Витрати на автоматизацію ТОВ «Люботинський пекар»
12. Календарний план-графі реалізації проєкту
13. Витрати на заробітну плату працівників проєкту

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документобігу, якщо низький рівень унікальності	29.05 – 31.05.2023	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.2023	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	19.06 – 30.06.2023	

Студент _____ Аліна КУЧА

Керівник дипломної роботи _____ Вікторія ЧОРНІЙ

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра на тему «Управління розвитком експортної діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища». Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота виконана в обсязі 77 сторінок, містить 9 рисунків, 25 таблиці та 1 додаток. Перелік посилань нараховує 45.

Метою роботи є розробка проєкту з удосконалення діяльності підприємства з метою виходу на міжнародний ринок.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ТОВ «Люботинський пекар».

Предметом дослідження є процес управління розвитком діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища.

База дослідження – ТОВ «Люботинський пекар».

Методи дослідження: методи економічного та статистичного аналізу, методи аналізу, синтезу, порівняння, експертної оцінки. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема фінансової звітності підприємства. Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених та електронних джерел зі статистикою. У процесі дослідження було застосовано наступні інформаційні технології: Microsoft Excel.

Результати проведеного дослідження дали змогу підприємству визначити його основні проблеми та розробити проєкт по удосконаленню діяльності підприємства задля підвищення ефективності та виходу на міжнародний ринок. Прогнозований дохід від реалізації продукції збільшиться на 80%, а чистий дохід на 92%, порівнюючи показники до та після впровадження проєкту.

Ключові слова: підприємство, виробництво, проєкт, експорт, потенціал, діяльність.

ABSTRACT

Diploma thesis for obtaining a bachelor's degree on the topic "Management of the development of the enterprise's export activity in the conditions of an unstable environment." The thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, a list of used sources and appendices. The work consists of 77 pages, contains 9 figures, 25 tables and 1 appendix. The list of links totals 45.

The purpose of the work is to develop a project to improve the company's activities with the aim of entering the international market.

The object of the study is the activity of the Lyubotinsky Pekar LLC.

The subject of the study is the process of managing the development of the company's activities in an unstable environment.

The base of the research - Lyubotynsky Pekar LLC.

Research methods: methods of economic and statistical analysis, methods of analysis, synthesis, comparison, expert evaluation. Data from statistical reporting, internal, in particular, financial reporting of the enterprise were used to obtain analytical information. The theoretical basis of the research is the works of leading foreign and domestic scientists and electronic sources with statistics. The following information technologies were used in the research process: Microsoft Excel.

The results of the conducted research enabled the company to identify its main problems and develop a project to improve the company's activities in order to increase efficiency and enter the international market. The projected income from the sale of products will increase by 80%, and the net income by 92%, comparing the indicators before and after the implementation of the project.

Keywords: enterprise, production, project, export, potential, activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Теоретичні аспекти управління процесом експорту на підприємстві....	10
1.2 Аналіз впливу факторів середовища на успішність експортної діяльності підприємства.....	15
1.3. Системи показників оцінки ефективності розвитку експортної діяльності підприємства та основні підходи до їх визначення	20
2 ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧИХ МОЖЛИВОСТЕЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛЮБОТИНСЬКИЙ ПЕКАР».....	26
2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської та фінансово- економічної діяльності ТОВ «Люботинський пекар».....	27
2.2 Оцінка потенціалу підприємства для розвитку експортної діяльності ТОВ «Люботинський пекар»	36
2.3 Проблематика здійснення успішної експортної діяльності ТОВ «Люботинський пекар»	46
3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1 Вибір напрямку для експорту та огляд ринку	51
3.2 Формування проєкту з удосконалення діяльності підприємства	56
3.3 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту	61
ВИСНОВКИ	75
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток експортної діяльності підприємств є важливим завданням, яке стає ще більш актуальним в умовах глобалізації світового ринку та посилення конкуренції. Однак, нестабільне середовище, в якому діють підприємства, може стати перешкодою для успішної експортної діяльності. Експортна діяльність є важливим чинником економічного розвитку країни та її підприємств. Завдяки експорту підприємства можуть збільшити свої обсяги виробництва та збуту продукції, отримати нові ринки збуту, знизити ризики на внутрішньому ринку та забезпечити стійкий ріст прибутку. Управління розвитком експортної діяльності підприємства є важливою складовою його стратегії. В умовах нестабільного середовища, такого як зміни у глобальній економіці, політичні кризи, пандемії, важливо мати ефективні механізми управління, які дозволяють підприємствам адаптуватись до змін та забезпечувати стійкість своєї діяльності.

Інтеграція нових проектів, методик та інновацій є невід'ємною та обов'язковою складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. Це сприяє поліпшенню роботи, зменшенню витрат на виробництво та збільшенню прибутку. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, необхідно постійно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах, бути в курсі останніх тенденцій та адаптуватися до них.

Метою дослідження є розробка проєкту з удосконалення діяльності підприємства з метою виходу на міжнародний ринок.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства ТОВ «Люботинський пекар».

Предметом дослідження є процес управління розвитком діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища.

База дослідження – ТОВ «Люботинський пекар».

Завдання дослідження. В даній роботі необхідно здійснити завдання:

- аналіз теоретичних аспектів управління процесом експорту на підприємстві.
- вивчення впливу факторів середовища на успішність експортної діяльності підприємства.
- діагностика виробничих можливостей на прикладі ТОВ "Люботинський пекар" з оцінкою потенціалу підприємства для розвитку експортної діяльності.
- вибір напрямку для експорту та огляд ринку.
- формування проєкту з удосконалення діяльності підприємства.
- обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту.

Методи дослідження: Під час виконання дипломної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: узагальнення та систематизації – для дослідження особливостей управління експортною діяльністю підприємства та визначення факторів впливу на діяльність; аналізу та синтезу – для оцінки функціонування підприємства; економічний аналіз – для обґрунтування економічної ефективності запропонованого проєкту, графічний - при дослідженні динаміки і структури.

Практична значущість. Запропонований в даній роботі проєкт для підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Люботинський пекар» має значний практичний потенціал, оскільки передбачає конкретні заходи та економічне обґрунтування. Проєкт ґрунтується на дослідженнях підприємства та його основних проблем, що висвітлює його надзвичайно актуальним. Виробництво нової продукції дозволить компанії хлібзаводу розширити свій асортимент та споживчу аудиторію, що призведе до збільшення обсягів продажу та прибутковості підприємства. Міжнародний ринок відкриває нові можливості для розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажу. За допомогою даного проєкта компанія зможе проникнути на нові ринки, залучити замовників з-за кордону та збільшити свою конкурентоспроможність.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти управління процесом експорту на підприємстві

Управління процесом експорту є важливим аспектом діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах глобалізації та інтенсивного конкурентного середовища. Експорт може стати ключовим чинником розвитку підприємства та забезпечення його стійкості, але також може бути складним та незручним процесом [1].

Експортна діяльність є ключовим фактором успіху підприємств, оскільки дозволяє розширювати ринки збуту, збільшувати обсяги виробництва та підвищувати якість продукції. Україна на сучасному етапі переживає складний період, пов'язаний зі спадом виробництва та обігу роздрібною торгівлі, що призводить до падіння експорту продукції найважливіших галузей промисловості [2].

У зв'язку з поточною ситуацією, наукові дослідження теоретичних аспектів експортної діяльності підприємств стають особливо важливими, оскільки можуть послужити підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності. У наукових працях вітчизняних та закордонних дослідників, таких як О.Г. Мельник, В.Є. Єрмаченко, С.В. Лобунська, О.В. Шкурупій, Ю.Г. Козак, О.Є. Кузьмін, А.О. Фатенок-Ткачук, А.В. Череп, Й.Гессель та інших, розглядалися різноманітні теоретичні аспекти, пов'язані з експортною діяльністю підприємств.

Проте, на сьогодні науковці не мають єдиного системного підходу до дослідження теоретичних аспектів експортної діяльності підприємств. У контексті запропонованого системного підходу, виокремлюються наступні найбільш важливі теоретичні аспекти: сутність поняття "експортна діяльність підприємств", мотивація започаткування експортної діяльності, передумови

для впровадження експорту та наслідки від експортної діяльності підприємств. Дослідження цих аспектів дозволить зробити більш обґрунтовані висновки та рекомендації щодо експортної діяльності підприємств, які можуть забезпечити їх успішність на міжнародному ринку.

Отже, дослідження теоретичних аспектів експортної діяльності підприємств є важливим для формування науково обґрунтованої стратегії розвитку експортної діяльності на підприємстві [1].

Традиційно, експортна діяльність розглядається як одна з найважливіших сфер діяльності, яку вивчають вчені, аналітики та підприємці. Багато вітчизняних та зарубіжних науковців присвятили свої праці дослідженню сутності експортної діяльності підприємств. У наукових працях часто вживаються терміни "експортна діяльність" та "експорт" паралельно, що свідчить про невизначеність та складність цієї економічної категорії. Тому, при ідентифікації сутності експортної діяльності, важливо вивчити зміст понять "експортна діяльність підприємств" та "експорт" в економічній літературі та законодавчих актах. В таблиці 1.1 наведено визначення сутності цих понять [3].

Таблиця 1.1 - Визначення сутності поняття «експортна діяльність підприємства» та «експорт»

Автори	Визначення	Ключова характеристика
А. Череп, О. Ортинська	Експортна діяльність підприємств - це згоджена послідовність виконання конкретних етапів з метою виходу підприємства на зовнішній ринок.	Послідовність виконання етапів
О.Мельник, М.Нагірна	Експортна діяльність підприємства - це низка взаємопов'язаних операцій, які передбачають продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон з метою надання у володіння цієї продукції партнеру з-за кордону і реалізації економічних і бізнес-цілей підприємства.	Низка взаємопов'язаних операцій
Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз	Експортна діяльність підприємства - це послідовність стадій, які включають передекспортну діяльність, реструктуризацію та власний експорт, з метою забезпечення успішного входження на зовнішній ринок та максимізації прибутку підприємства.	Послідовність стадій

Продовження таблиці 1.1

Н.Тюріна та Н. Кравець	Експорт - це реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, які виробляються чи виконуються у своїй країні, з метою розширення географії збуту, залучення нових клієнтів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.	Реалізація
О.Шкурूपій, В.Гончаренко І.Артеменко	Експорт - це продаж товарів чи послуг, які були виготовлені на території країни-експортера, суб'єктам країни-імпортера з метою задоволення їхніх потреб та забезпечення прибутковості підприємства..	Продаж
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Експорт (експорт товарів) - це продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. Метою експорту є забезпечення збуту товарів на зовнішніх ринках, залучення іноземних інвестицій та забезпечення розвитку економіки країни.	Продаж товарів

Джерело: [1, 2, 3]

Процес експорту на підприємстві - це система дій та процедур, спрямованих на реалізацію продукції або послуг за межі країни. Основними етапами процесу експорту на підприємстві є:

Аналіз зовнішнього ринку - оцінка потенціалу ринку, конкурентної ситуації, попиту на товари або послуги.

Визначення способу експорту - підприємство вибирає оптимальний спосіб експорту, що відповідає його потребам та можливостям [1].

Підготовка продукції до експорту - упакування, маркування, сертифікація та інші технічні питання.

Пошук замовників - залучення нових клієнтів та розвиток стосунків зі старими.

Укладення договору - узгодження умов оплати, доставки, гарантій тощо.

Забезпечення доставки продукції - організація логістичних процесів та контроль за доставкою.

Оплата та фінансове забезпечення - отримання платежів, зменшення ризиків валютних курсів та інших фінансових ризиків.

Післяпродажне обслуговування - вирішення питань, що виникають після закінчення угоди, дотримання гарантійних зобов'язань, встановлення довгострокових стосунків з клієнтами [4].

Управління процесом експорту на підприємстві - це комплексний процес, який включає в себе планування, організацію, виконання та контроль за здійсненням експортних операцій. Успішне управління експортом вимагає знання ринку, законодавства, економічних, соціальних та політичних факторів, які можуть вплинути на експортну діяльність підприємства [2].

Управління експортом включає в себе наступні етапи:

- аналіз потенційних ринків експорту;
- визначення стратегії експорту;
- відбір зарубіжних ринків;
- організація збуту на зарубіжних ринках;
- контроль за виконанням договорів.

Для ефективного управління експортом на підприємстві необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз конкурентів, маркетингові дослідження, розробка маркетингової стратегії, торговельні місії, участь в міжнародних виставках та конференціях, укладання міжнародних договорів, транспортні та логістичні рішення. Також, необхідно мати знання про міжнародний бізнес, здійснювати аналіз конкурентного середовища, вивчати потреби та побажання споживачів на ринку експорту. Крім того, підприємство повинно мати стратегію експорту та здатність пристосовуватися до змін на ринку [5].

Одним з найважливіших аспектів управління процесом експорту є вибір стратегії експорту. Існує кілька стратегій експорту, включаючи прямий експорт, опосередкований експорт, спільне виробництво, ліцензування та франчайзинг.

Прямий експорт означає, що підприємство безпосередньо здійснює продаж своїх товарів або послуг на зовнішніх ринках. Опосередкований експорт, натомість, передбачає, що підприємство продає свою продукцію

через посередників, такі як експортери, торговельні агенти або дистриб'ютори [6].

Спільне виробництво (joint venture) передбачає створення спільного підприємства з іншою компанією або компаніями за кордоном з метою виробництва та продажу товарів або послуг. Цей вид експорту може допомогти підприємству знизити витрати на виробництво, отримати доступ до нових технологій та ринків.

Ліцензування передбачає передачу прав на використання технології, товарних знаків або інтелектуальної власності іншим компаніям або особам за плату. Цей спосіб може допомогти підприємству розширити свій бізнес, знизити ризики та витрати на входження на нові ринки.

Франчайзинг передбачає передачу прав на використання фірмового бренду та бізнес-моделі підприємства франчайзі, який сплачує роялті та купує товари від франчайзера. Цей вид експорту може допомогти підприємству розширити свій бізнес шляхом залучення партнерів, які будуть продавати його продукцію на зовнішніх ринках [7].

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, тому вибір конкретної стратегії повинен бути залежним від потреб підприємства та характеристик ринку.

Окрім вибору стратегії експорту, підприємство повинно здійснювати аналіз ринку та конкурентного середовища, щоб зрозуміти потреби та побажання споживачів та знайти своє місце на ринку. Важливим аспектом є також здійснення маркетингових досліджень, які допоможуть збільшити ефективність експортної діяльності та залучення нових клієнтів [7].

Після проведення аналізу наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників можна зробити висновок про сутність поняття "експортна діяльність підприємств". Вона є складним системним процесом, який включає певні етапи, такі як підготовка компанії до експорту, адаптація товару до вимог потенційного ринку збуту та сам експорт. Цей процес має значний економічний вплив на підприємство, оскільки забезпечує розширення ринків

збуту, збільшення обсягів виробництва та підвищення якості продукції. Крім того, експорт дозволяє компанії диверсифікувати свої ризики та зменшити залежність від внутрішнього ринку. Тому дослідження теоретичних аспектів експортної діяльності підприємств є дуже важливим для успішного розвитку підприємства в умовах глобалізації світової економіки.

1.2 Аналіз впливу факторів середовища на успішність експортної діяльності підприємства

Успішність експортної діяльності підприємства значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, таких як:

- політичні та правові фактори, зокрема тарифні та нетарифні бар'єри, відносини між країнами, законодавство, що регулює зовнішньоекономічну діяльність;
- економічні фактори, зокрема рівень економічного розвитку країни, валютні курси, інфляція, податкові ставки;
- соціокультурні фактори, зокрема культурні та релігійні особливості, стиль життя, особливості споживчих уподобань;
- технологічні фактори, зокрема рівень розвитку технологій та науки, інноваційність, ступінь доступності технічних засобів та інфраструктури.

Для успішного експорту необхідно враховувати вплив цих факторів та адаптувати свою стратегію до змін в зовнішньому середовищі. Наприклад, якщо країна вводить тарифні бар'єри, можна змінити стратегію експорту, перенаправивши зусилля на розвиток внутрішнього ринку або знаходження альтернативних ринків експорту [8].

Адаптація стратегії до змін в зовнішньому середовищі є важливим кроком у забезпеченні успіху експортної діяльності підприємства. Для цього необхідно бути свідомими факторів, які можуть впливати на процес експорту, і мати готовість швидко реагувати на зміни. Розробка адаптованої стратегії може включати в себе виявлення нових ринків, зміну товарного асортименту, зміну цінової політики, перегляд контрактів з партнерами та інші заходи [9].

Таблиця 1.2 - Фактори впливау на успішність експортної діяльності підприємства

Найменування	Вплив
Політичний фактор	політична стабільність та відносини між країнами можуть суттєво вплинути на експортні операції підприємства. Наприклад, торговельні санкції, ембарго на продукцію, геополітичні конфлікти, війни та інші подібні фактори можуть перешкоджати експортній діяльності підприємства.
Економічний фактор	економічна ситуація в країні-імпортері та кон'юнктура світового ринку можуть також впливати на експортну діяльність підприємства. Наприклад, коливання валютних курсів, зміни попиту на продукцію, зміна тарифів та митних зборів можуть суттєво вплинути на рентабельність експортних операцій.
Соціальний фактор	соціальні зміни та тенденції в країні-імпортері можуть вплинути на попит на продукцію підприємства. Наприклад, зміна уподобань споживачів, культурних норм та цінностей можуть вплинути на попит на продукцію підприємства.
Технологічний фактор	розвиток технологій та зміна інновацій можуть вплинути на конкурентноздатність продукції підприємства на світовому ринку. Наприклад, розвиток інформаційних технологій може зробити продукцію більш конкурентоздатною, а застаріла технологія може призвести до відставання від конкурентів.
Екологічний фактор	Наявність екологічних проблем, таких як забруднення навколишнього середовища, може впливати на вимоги, які ставляться до експортних товарів, а також на правила транспортування і зберігання товарів, що експортуються. Крім того, наявність екологічних проблем в країнах-імпортерах може впливати на вимоги, які ставляться до експортних товарів, і може призвести до введення обмежень на імпорт товарів з певних країн.

Продовження таблиці 1.2

Правовий фактор	включає набір правил та законів, які регулюють зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Це можуть бути міжнародні договори, національні закони, правила ввезення та вивезення товарів, вимоги щодо сертифікації та маркування товарів, тарифні бар'єри, вимоги щодо оподаткування та інші правила та норми.
-----------------	---

Джерело: складено на основі [10]

Отже, політичний фактор має великий вплив на експортну діяльність підприємства, особливо якщо йдеться про відносини з іншими країнами. Наявність договорів про вільну торгівлю та стабільність політичної ситуації можуть значно сприяти успіху експорту.

В свою чергу, економічний фактор є одним з найважливіших для експортної діяльності підприємства. Наявність джерел фінансування та можливості зниження вартості продукту є ключовими факторами для успішного експорту [10].

Соціальний фактор також важливий, особливо якщо підприємство працює в країнах з іншими культурними та соціальними цінностями. Потрібно враховувати особливості споживачів та їхні вимоги до товарів.

Технологічний фактор може відігравати важливу роль в успішності експорту, оскільки інноваційні технології дозволяють підприємствам вирізнятися на ринку та підвищувати конкурентоспроможність [11].

Екологічний фактор також є важливим, оскільки деякі країни мають високі стандарти з охорони навколишнього середовища, тому експортні товари повинні відповідати цим вимогам. Для забезпечення успішної експортної діяльності підприємства важливо враховувати вимоги щодо екологічної безпеки, зокрема, використання екологічно чистих матеріалів та технологій, утилізацію відходів, зменшення викидів забруднюючих речовин і т.д. Також важливо враховувати національне та міжнародне законодавство щодо екологічної безпеки і забезпечення відповідності експортних товарів цим вимогам [8].

Правовий фактор має значний вплив на експортну діяльність підприємства, оскільки правові норми та вимоги можуть бути різними та

впливати на успішність експортної діяльності підприємства в різних аспектах. Наприклад, невідповідність товару вимогам потенційних ринків може призвести до заборон на його імпорт або певних обмежень на ринку збуту. Подібні правові перешкоди можуть суттєво знизити обсяги експорту та призвести до втрат для підприємства.

Один з найважливіших факторів, який впливає на успішність експорту - це ступінь конкуренції на зовнішніх ринках. Конкуренція може бути високою, якщо на ринку існують численні конкуренти, що пропонують подібні товари і послуги. У такому випадку, підприємство повинно розробити ефективну стратегію конкурентної боротьби, яка дозволить йому вибитися на передній план серед конкурентів.

Іншим важливим фактором є ризики, пов'язані з експортом, такі як валютні ризики, ризики залежності від зовнішніх постачальників, ризики зміни законодавства тощо. Управління цими ризиками вимагає від підприємства досвіду та компетенції в цій галузі [10].

Також серед важливих факторів можна виділити вимоги споживачів на зовнішніх ринках, зміни технологій та інновації, міжнародні стандарти якості, тенденції розвитку глобальної економіки та інші.

Отже, успішна експортна діяльність підприємства вимагає комплексного підходу до управління факторами середовища, що включає розробку ефективної стратегії конкурентної боротьби, управління ризиками та зовнішнього середовища, відповідний маркетинговий підхід та належне управління виробничим процесом.

У свою чергу, ефективне управління експортом на підприємстві передбачає визначення стратегії розвитку експортної діяльності, вибір маркетингових стратегій та каналів збуту, підготовку належної інфраструктури та кваліфікації персоналу, а також врахування технічних та технологічних особливостей ринків експорту [7].

Найважливішими факторами успішності експортної діяльності підприємства є, глибоке розуміння місцевих традицій та культур, адаптація

продукту до вимог місцевого ринку, ефективна логістика та управління постачаннями, розуміння законодавства та регулювання місцевих ринків, а також ефективна комунікація з партнерами та клієнтами.

Отже, успішність експортної діяльності підприємства залежить від ряду факторів та вимагає комплексного підходу до управління. Варто враховувати як фактори зовнішнього середовища, так і внутрішні фактори підприємства, такі як організаційна структура, кваліфікація персоналу та наявність необхідної інфраструктури.

Внутрішні фактори підприємства мають вплив на успішність експортної діяльності. Наприклад, якщо у підприємства недостатня кваліфікація персоналу, то це може призвести до проблем з розробкою та реалізацією експортної стратегії. Також необхідно мати необхідну інфраструктуру, яка дозволить ефективно виконувати експортні операції, наприклад, налагоджену систему логістики та постачання. Важливо забезпечити внутрішню підтримку експортної діяльності на всіх рівнях підприємства, щоб забезпечити її успіх [4].

Організаційна структура підприємства може впливати на ефективність його експортної діяльності. Наприклад, якщо структура підприємства не дозволяє швидко реагувати на зміни на зовнішньому ринку, то це може призвести до втрати конкурентних переваг та втрати ринків збуту. Також недостатня координація між підрозділами, що займаються експортом, може призвести до проблем з доставкою продукції, затримок у виконанні замовлень і т.д.

Важливо, щоб організаційна структура підприємства була гнучкою та адаптивною, щоб забезпечувати швидку реакцію на зміни на ринку. Крім того, необхідно мати належну структуру взаємозв'язків між підрозділами, що займаються експортом, та іншими підрозділами, що можуть забезпечувати підтримку експортної діяльності, наприклад, виробництво, логістика, маркетинг та інше [6].

Отже, аналіз впливу факторів середовища на успішність експортної діяльності підприємства дозволяє визначити ключові чинники, які впливають на ефективність експортної діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. Зокрема, зовнішні фактори, такі як економічна, політична та соціальна ситуація у країнах-партнерах, тарифні бар'єри, курс валют та зміни у міжнародному законодавстві, мають значний вплив на розвиток експортної діяльності підприємства.

Для успішного експорту необхідно мати гнучку стратегію, яка може бути адаптована до змін в зовнішньому середовищі, таких як введення тарифних бар'єрів або зміни курсу валют. Підприємство повинно також забезпечувати якість своєї продукції та відповідність її стандартам країн-партнерів, а також мати відповідну інфраструктуру та кваліфікований персонал.

Оскільки експортна діяльність є складним та багатогранним процесом, успішний експорт в умовах нестабільного середовища потребує від підприємства системного підходу до управління цим процесом та врахування всіх факторів, які можуть вплинути на його успішність.

1.3. Системи показників оцінки ефективності розвитку експортної діяльності підприємства та основні підходи до їх визначення

В умовах зростаючої кількості глобальних гравців та зростаючої складності бізнес-середовища, ефективна оцінка розвитку експортної діяльності стає ключовою управлінською задачею для підприємств [6].

Зростання експортної діяльності підприємств є важливим елементом економічного зростання країни, оскільки експорт сприяє розвитку виробництва, стимулює ринкову конкуренцію, збільшує валютні надходження та забезпечує зовнішній обмін технологіями. Однак, зростання експорту не гарантує автоматичної ефективності підприємства, оскільки експортна діяльність пов'язана зі значними ризиками та вимагає відповідної підготовки,

досвіду та знань. Тому, для досягнення успіху в експортній діяльності, підприємства повинні розробляти та впроваджувати систему показників, яка дозволить оцінювати ефективність розвитку експортної діяльності та вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [8].

Оцінка ефективності розвитку експортної діяльності підприємства - це процес визначення результатів діяльності в контексті поставлених завдань та стратегії, а також визначення можливостей для покращення результатів.

Основні підходи до визначення показників ефективності розвитку експортної діяльності підприємства:

- фінансовий підхід, зокрема показники прибутковості, рентабельності, оборотності коштів, показники збуту;
- маркетинговий підхід, зокрема показники ринкової частки, показники клієнтської бази, показники підвищення лояльності клієнтів, показники рівня задоволеності клієнтів;
- оперативний підхід, зокрема показники виконання планів експортної діяльності, показники виконання поставок в строк, показники рівня якості продукції;
- інноваційний підхід, зокрема показники випуску нових продуктів, показники витрат на дослідження та розробку, показники рівня інноваційної активності;
- соціальний підхід, зокрема показники створення нових робочих місць, показники забезпечення споживачів якісними товарами та послугами, показники відповідності стандартам соціальної відповідальності [8].

Для визначення показників ефективності розглянемо фінансовий та маркетинговий підходи. Наприклад, до фінансових показників можна віднести:

Прибутковість від експортної діяльності - показник, який визначається як чистий прибуток від експортних продажів підприємства, поділений на загальний обсяг експорту. Цей показник дозволить оцінити ефективність виробництва та продажу продукції за кордоном.

Рентабельність виробництва - показник, який визначається як чистий прибуток підприємства, поділений на загальний обсяг виробництва. Цей показник дозволить оцінити ефективність виробництва та збуту продукції в цілому [2].

Оборотність активів - показник, який визначається як обсяг виручки від продажів продукції, поділений на загальний обсяг активів підприємства. Цей показник дозволить оцінити ефективність використання активів підприємства в процесі виробництва та продажу продукції[10].

До маркетингових показників можна віднести:

Рівень задоволеності клієнтів - показник, який визначається за допомогою опитування клієнтів щодо якості продукції, рівня обслуговування та інших параметрів. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство задовольняє потреби своїх клієнтів і якість його продукції та послуг.

Частка ринку - цей показник визначає, яку частку ринку займає підприємство у порівнянні зі своїми конкурентами. Це дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку та визначити стратегію його подальшого розвитку.

Показники витрат на маркетинг - ці показники дозволяють оцінити ефективність використання коштів на маркетингові заходи, такі як реклама, PR, виставки тощо. Цей показник дозволяє визначити оптимальний бюджет на маркетинг та стратегію його використання [7].

Кількість нових клієнтів - цей показник дозволяє оцінити ефективність маркетингових заходів, спрямованих на залучення нових клієнтів. Чим більше нових клієнтів залучено, тим ефективніші маркетингові заходи.

Показники лояльності клієнтів - ці показники визначають рівень лояльності клієнтів до підприємства і його продукції. Вони включають у себе такі показники, як частота повторних покупок, рекомендації продукції друзям та знайомим, ступінь задоволеності продуктом, відсутність відмов від покупки тощо. Ці показники дозволяють підприємству визначати, які аспекти його

продукції і обслуговування можна покращити для збільшення лояльності клієнтів [12].

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки. Наприклад, фінансовий підхід зосереджується на доходах та витратах, що дає можливість оцінити ефективність діяльності підприємства, проте не дає повної картини щодо розвитку експортної діяльності та конкурентоздатності на ринку. Маркетинговий підхід орієнтується на потреби та очікування клієнтів, проте не враховує всіх аспектів діяльності підприємства, таких як витрати на виробництво та поставки.

Оперативний підхід дає можливість контролювати виконання планів, проте не враховує важливість стратегічного розвитку та інноваційної діяльності. Інноваційний підхід дає можливість оцінити рівень розвитку технологій та нововведень у діяльності підприємства, проте не завжди відображає реальну фінансову ефективність.

Розвиток експортної діяльності підприємства потребує використання системи показників, які допомагають оцінити ефективність його роботи в цьому напрямку. Основним завданням такої системи є вимірювання результатів роботи підприємства, що дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення та корегувати стратегію розвитку [6].

Один з найважливіших показників ефективності експортної діяльності підприємства - це обсяг експорту. Він відображає кількість товарів або послуг, яку підприємство здійснило експорт за певний період. Крім того, до основних показників ефективності можна віднести такі:

Середня вартість експортної продукції - цей показник відображає середню вартість одиниці продукції, що експортується підприємством. Висока середня вартість може свідчити про високу якість продукції та її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках [13].

Частка експорту в загальному обсязі продажів - цей показник відображає відношення обсягу експорту до загального обсягу продажів підприємства.

Висока частка експорту може свідчити про успішність підприємства на міжнародному ринку.

Динаміка зміни обсягу експорту - цей показник відображає зміну обсягу експорту за певний період. Позитивна динаміка може свідчити про успішність стратегії розвитку експорту підприємства.

Рентабельність експорту - цей показник відображає співвідношення прибутку від експорту до витрат на його здійснення. Висока рентабельність експорту свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства в процесі експортної діяльності [7].

Однак, варто зазначити, що система показників ефективності експортної діяльності підприємства повинна бути індивідуальною та адаптованою до специфіки його діяльності та ринку, на якому воно працює. Також, важливо брати до уваги не тільки кількісні показники, але й якісні, такі як репутація підприємства на міжнародному ринку, рівень задоволеності клієнтів тощо.

З урахуванням цих підходів доцільно використовувати комплексний підхід до визначення показників ефективності розвитку експортної діяльності підприємства, який дозволить забезпечити повну картину щодо фінансової ефективності та конкурентоздатності на ринку, а також орієнтуватись на потреби та очікування клієнтів та враховувати важливість стратегічного розвитку та інноваційної діяльності.

Отже, тема оцінки ефективності розвитку експортної діяльності підприємства є актуальною та важливою для підприємств, що прагнуть займати лідерські позиції на міжнародних ринках [8].

В результаті дослідження було виявлено, що ефективність розвитку експортної діяльності підприємства може бути оцінена за допомогою системи показників, яка об'єднує фінансові, маркетингові, оперативні та інноваційні показники.

Рекомендації щодо покращення ефективності розвитку експортної діяльності підприємства можуть включати наступні кроки:

Покращення якості продукції та обслуговування клієнтів з метою підвищення рівня задоволеності клієнтів та збільшення обсягів продажів.

Використання інноваційних технологій та підходів для підвищення ефективності виробництва та поставок продукції.

Розробка стратегії маркетингу, яка враховує потреби та очікування клієнтів, конкурентну ситуацію на ринку та можливості розвитку нових ринків.

Вдосконалення логістики та поставок продукції з метою зменшення витрат та підвищення ефективності поставок.

Аналіз та контроль за показниками ефективності з метою своєчасної корекції стратегії розвитку підприємства.

Ці рекомендації допоможуть підприємству підвищити ефективність експортної діяльності, збільшити прибуток та зайняти більш стійку позицію на міжнародному ринку.

Отже, система показників є важливим інструментом для оцінки ефективності експортної діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих рішень щодо його розвитку. Важливо, щоб така система була адаптованою до специфіки діяльності підприємства та міжнародного ринку, на якому воно працює.

Висновки до розділу 1

В умовах нестабільного середовища, управління розвитком експортної діяльності підприємства стає складнішим завданням, оскільки фактори середовища можуть негативно впливати на успішність експортної діяльності.

З урахуванням нестабільного середовища, експортна діяльність підприємства вимагає управління, яке забезпечує стійкість та конкурентоспроможність. У цьому контексті, аналіз теоретичних аспектів управління процесом експорту на підприємстві, впливу факторів середовища на успішність експортної діяльності підприємства та систем показників оцінки ефективності розвитку експортної діяльності є важливими елементами успішного управління.

Аналіз показав, що ключовими факторами, які впливають на експортну діяльність підприємства, є політична стабільність, розвиток інфраструктури, рівень конкуренції та зміни у законодавстві. Керівництво підприємства повинне враховувати ці фактори та розробляти стратегію розвитку експорту, яка дозволить знизити вплив негативних факторів та ефективно використовувати позитивні. Для ефективного управління розвитком експортної діяльності, підприємство має забезпечувати адаптацію до змін у середовищі та постійно вдосконалювати свої стратегії та підходи.

Оцінка ефективності розвитку експортної діяльності підприємства базується на системах показників, які можуть бути складні та включати різноманітні критерії. Для визначення показників варто використовувати різні підходи, такі як фінансовий, маркетинговий, оперативний та інноваційний.

Для вимірювання результатів роботи підприємства в експортній діяльності використовують систему показників. Основним показником є обсяг експорту, який відображає кількість товарів або послуг, яку підприємство здійснило експорт за певний період. До інших показників можна віднести середню вартість експортної продукції, частку експорту в загальному обсязі продажів, динаміку зміни обсягу експорту та рентабельність експорту.

Однак, дотримання правових норм та вимог може також стати ключовим фактором успішної експортної діяльності, оскільки це дозволяє підприємству зберегти добру репутацію та довіру партнерів, забезпечити безпеку та якість товарів, а також зменшити ризики пов'язані з правовими перешкодами на зовнішніх ринках.

Таким чином, правові фактори є важливим елементом успішної експортної діяльності підприємства, і їх врахування та дотримання є необхідним у процесі планування та здійснення експортних операцій.

2 ДІАГНОСТИКА ВИРОБНИЧИХ МОЖЛИВОСТЕЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЛЮБОТИНСЬКИЙ ПЕКАР»

2.1 Загальна характеристика виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Люботинський пекар»

В Україні хлібопекарська галузь визначається як одна з найбільших галузей харчової промисловості і виконує важливу роль у суспільстві, тому що забезпечує населення необхідним продуктом харчування. Незважаючи на те, що хлібопекарська галузь не завжди отримує достатню увагу від держави та інвесторів, будь-які зміни на ринку цього сектору мають значний вплив на економіку, соціальну та політичну сфери країни. Найбільші потужності виробництва хліба та хлібобулочних виробів української галузі знаходяться в областях з високим рівнем виробництва борошна і великих промислових центрах. Майже 50% продукції випускається лише в 6 найбільших промислових регіонах. Це пов'язано з рівнем економічного розвитку цих регіонів, а також їх платоспроможністю і густотою населення.

У середньому в Україні виробляється 3.7 мільйона тонн хліба та хлібобулочних виробів у рік. [21] Даний показник залежить від багатьох факторів, а саме споживчого попиту, ефективності виробництва, врожайності зернових культур. Тенденція споживання хлібу в Україні наведена на рисунку 2.1. Згідно з наведеною статистикою на рис.2.1 можна зробити висновки, що з кожним роком споживання хлібу та хлібобулочних виробів українцями скорочується в середньому на 5%, при чому у сільській місцевості населення стабільно споживає більше, ніж у міській. Наведена динаміка пояснюється економічною нестабільністю в державі, зростанням цін на хлібні вироби, зміною споживчих звичок населення, зменшення кількості населення.

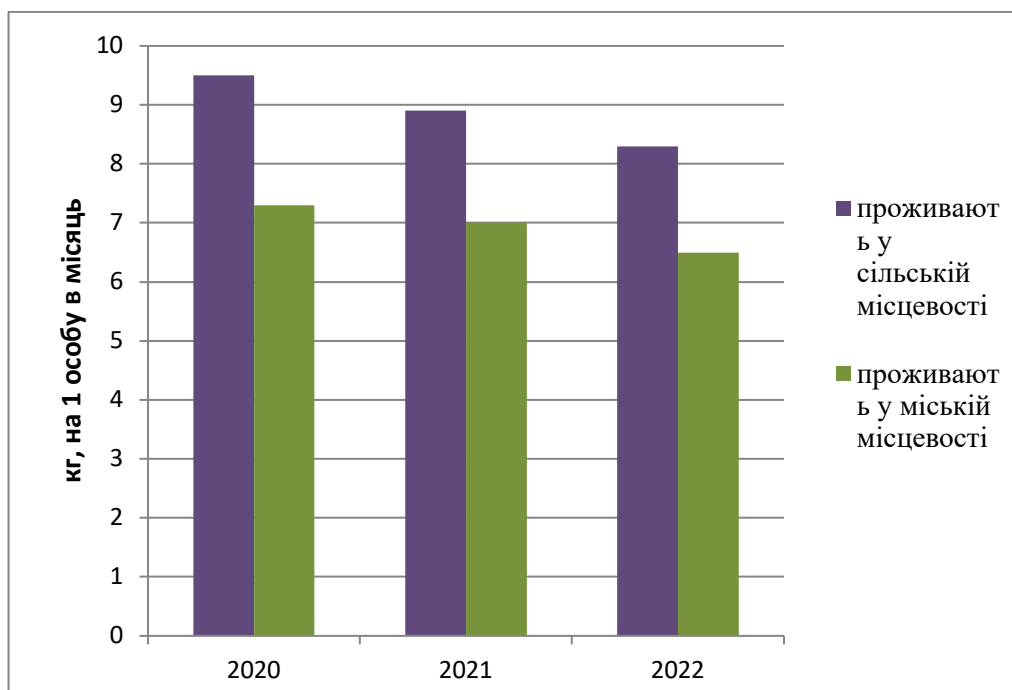


Рисунок 2.1 - Динаміка споживання хлібу та хлібобулочних виробів в Україні за 2020-2022 роки
(сформовано автором на основі [21])

За останні роки ціни на хлібобулочні вироби суттєво зросли. Ще у 2019 році хліб житній коштував 18,29 грн/кг, а вже у 2022 році – 40 грн/кг. [22]. Динаміка зміни індексу цін на хліб з накопиченням наведена на рис.2.2.

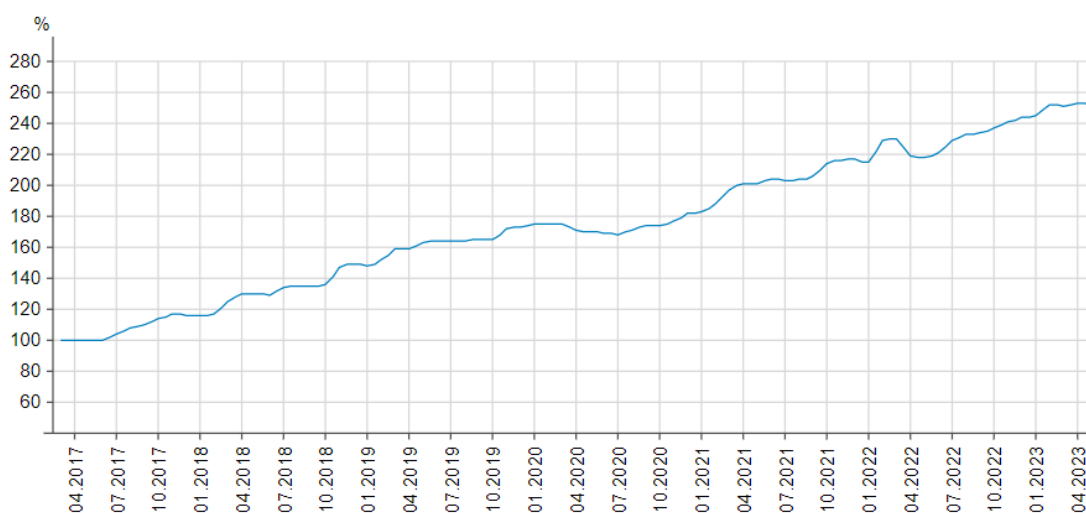


Рисунок 2.2 - Динаміка зміни індексу цін на хліб за 2017-2023 роки, %
Джерело: [23]

У травні 2023 року індекс споживчих цін на продукти цієї продуктової групи склав 99,18%, що свідчить про зниження цін на ці продукти в

середньому на -0,82% порівняно з попереднім місяцем. У квітні 2023 цей індекс становив 100,74% в порівнянні з попереднім місяцем.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Люботинський пекар» - це підприємство, що займається виробництвом та продажем хлібобулочних виробів. Історія даного підприємства сягає далекого 1946 року. З перших днів роботи підприємство набирало шалених обертів, і вже в перші роки потужність заводу становила 7 тон продукції на добу. Підприємство розвивалось та показники стрімко зростали. Вже у 1980-ті – 1990-ті роки виробництво хлібобулочних виробів сягало 20 тон на добу. Асортимент продукції складався з 8 видів хлібобулочних виробів, що суттєво відрізняється від сучасної позначки.

Сучасне виробництво розміщується за адресою Харківська область, м.Люботин, вулиця Деповська, 127 та займається виробництвом різноманітних хлібобулочних, кондитерських виробів. Також виробляє тістечка, торти, десерти, печиво. Засновниками ТОВ «Люботинський пекар» являється Кульбашна Наталія Зосимівна і займає посаду керівника. Загальну інформацію про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна характеристика підприємства

Назва необхідних відомостей	Інформація щодо ТОВ «Люботинський пекар»
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Люботинський пекар» / ТОВ «Люботинський пекар»
ЄДРПОУ	44349983
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності за КВЕД	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
Контакти	+38 (057) 741-27-10 lubotin_hleb@ukr.net

Джерело: складено автором на основі [24]

Місією підприємства є надавати якісні та смачні хлібобулочні вироби для підвищення рівня життя населення і допомагати у зміцненні їх здоров'я.

Метою підприємства визначається: забезпечення найвищої якості хлібобулочних виробів та задоволення потреб клієнтів, збільшення доходів та прибутку за допомогою введення нових виробничих стратегій, розширення асортименту і збуту.

Асортимент продукції має визначальне значення для підприємства, оскільки має прямий вплив на позицію підприємства на ринку, кількість споживачів та різноманітність їх категорій. Змінюючи асортимент, можливим стає залучення нових споживачів, збільшення обсягів продажу, зменшення ризиків втрати прибутків, оскільки підприємство може компенсувати зниження продажів одних продуктів збільшенням продажів інших. Також асортимент може впливати на лояльність клієнтів, оскільки вони можуть бути зацікавленими в широкому виборі продуктів.

Виробництво ТОВ «Люботинський пекар» налічує понад 17 видів хлібобулочних та кондитерських виробів. Продукція є різноманітною, підприємство випікає як звичайний хліб, так і солодоці. Структура виробництва асортименту товарів підприємства зображено на рис.2.3.

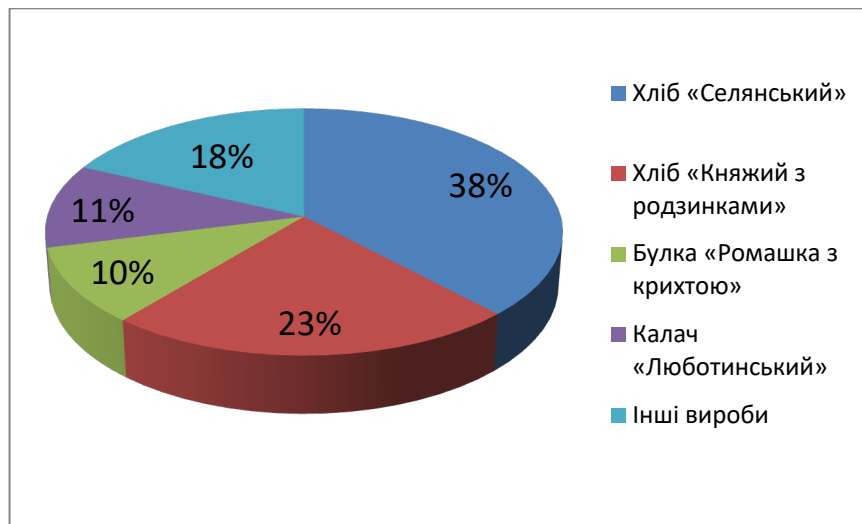


Рисунок 2.3 - Структура виробництва товарів ТОВ «Люботинський пекар»
(складено автором на основі [25])

Найбільш популярними є такі товари: Хліб «Селянський», Хліб білий із пшеничного борошна, Хліб «Дарницький», Хліб «Слов'янський», Хліб «Княжий з родзинками», Батонбагет з кунжутом, Батон «Дорожній», Булка «Ромашка з крихтою», Булка «Плетінка з крихтою», Булка «Сімейка з маком», Булка «Ромашка з мозаїкою», Рулет з маком, Хлібець здобний, Калач «Люботинський», Кекс з ізюмом, Булочка фруктова, Рогалик з повидлом «Люботинський», Булки з маком та корицею, Бублики. Кожен вид даної продукції має свою оригінальну форму та визначену вагу. Пакування товару є простим та зручним, використовуються прозорі пакети.

Важливою позицією на підприємстві є організаційна структура, що визначає розподіл посадових функцій та обов'язків, відповідність між працівниками та підрозділами, що впливає на успішність функціонування підприємства. На рис.2.4 представлено організаційну структуру ТОВ «Люботинський пекар».

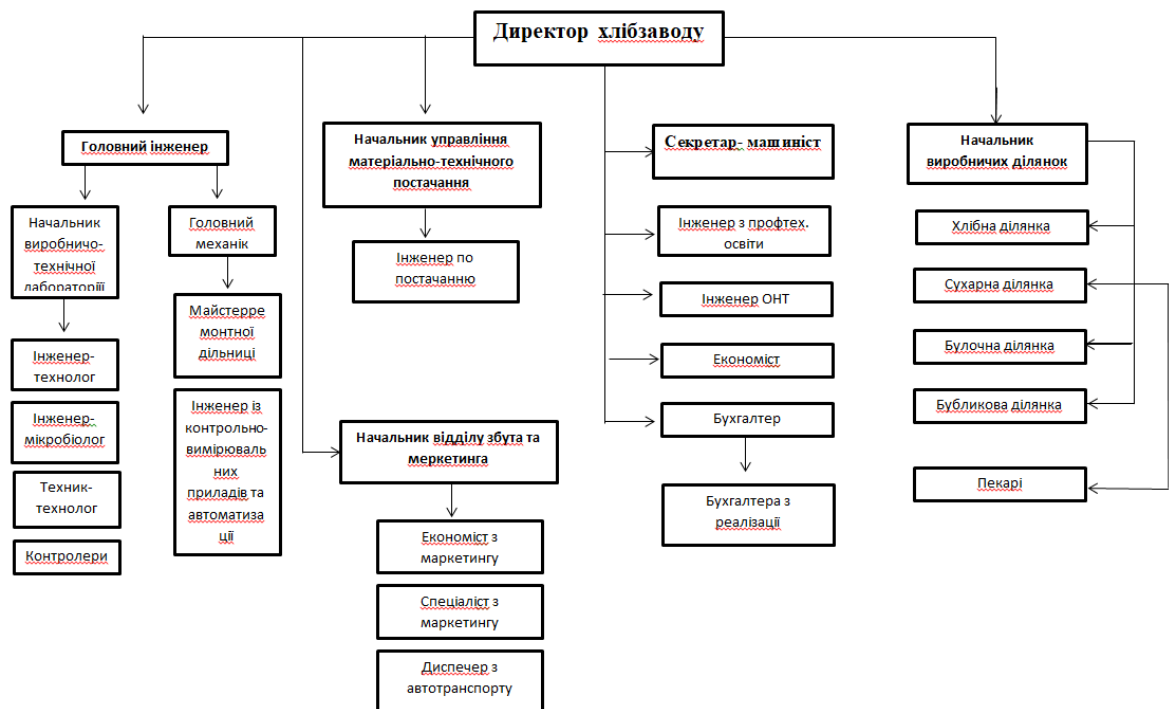


Рисунок 2.4 - Організаційна структура ТОВ «Люботинський пекар»
(складено автором на основі внутрішньої документації підприємства)

Виробництво ТОВ «Люботинський пекар» складається з цехів: хлібного, де виробляються різноманітні види хліба, сухарного, де проходить переробку

готова продукція для можливостей подальшого споживання, булочна та бубликова ділянки, де виробляються солодкі хлібобулочні вироби, печиво та тістечка. Усі ділянки підпорядковуються начальнику виробничих ділянок. Велике значення на підприємстві надається інженерному, технологічному складу і маркетинговому відділу. Постійний контроль продукції та розробку нового асортименту проводять інженери-технологи та інженери-мікробіологи, ретельно досліджуючи компоненти та їх властивості. Без маркетингових стратегій будь-яке підприємство не досягне успіху, тому існує відділ зі збуту та маркетингу. Окрім, вказаних інженерів, працюють також інженери із технічного забезпечення, оскільки підприємство має значну кількість устаткування, зупинка якого, може спричинити величезні фінансові втрати. У підприємства є сформована система управління персоналом. Усі працівники мають чітко визначені обов'язки. В компанії працює генеральний директор, який є ключовим гравцем в складному процесі виробництва та продажу хлібобулочних виробів. Йому підпорядковуються керівники підрозділів та окремий персонал. Далі за рівнем працівники окремих цехів та відділів підпорядковуються своїм керівникам.

ТОВ «Люботинський хліб» реалізовує продукцію шляхом постачання на основі укладених договорів з різними організаціями, наприклад, відділи освіти Люботинської, Вовчанської, Куп'янської міської ради, Військова частина 1467, КНП «Вовчанська ЦРЛ». Також підприємство здійснює збут по всій території України за допомогою збуту у мережах супермаркетів, місцевих магазинах, кіосках і, безпосередньо, в магазині при виробництві. Компанія проводить активну збутову діяльність. За останні 4 роки існування ТОВ «Люботинський хліб» була учасником у 128 закупівлях, стала переможцем 96 закупівель на суму 12.03 млн грн. На рис.2.5 наведено статистику підписання контрактів підприємством у період 2020-2023 років.



Рисунок 2.5 - Статистика підписаних контрактів підприємством
ТОВ«Люботинський пекар»

Джерело: [25]

Відповідно до рис.2.5 найбільшу кількість контрактів було підписано у січні 2022 року на суму 2428020 грн. Найбільш стабільним роком по систематичному підписанню контрактів є 2021, коли кожен місяць компанія укладала по 3-4 договори. Найбільш активні місяці по підписанню договорів є січень, лютий та грудень. Аналізуючи статистику 2021 – 2022 року, можна зробити висновки, що вплив війни на хлібопекарську галузь є значним (кількість укладених договорів у 2021 році – 38, у 2022 році – 29), адже знизилась кількість споживачів на 2-3 млн чоловік. Загальний показник скорочення виробництва хлібобулочних виробів в Україні становить 15-20% [26]. Лише за перший місяць війни втрати наших підприємців перевищили втрати, які вони зазнали протягом двох років пандемії.

Щодо показників 2023 року, у січні було укладено 8 контрактів на суму 1285513.80 грн, у лютому – 2 контракти на суму 319944 грн. Порівняно з показниками двох перших місяців 2020-2022 років показники 2023 року знизились у 1.8 рази, що свідчить про негативні наслідки впливу процесів зовнішнього середовища. Основні підприємства, з якими було укладено контракти та суми контрактів наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Підприємства-споживачі продукції ТОВ «Люботинський пекар»

Назва підприємства	Сума	К-ть контрактів
філія "Центр охорони здоров'я" акціонерного товариства "Українська залізниця"	488 289.00 грн	<u>2</u>
Міжрегіональний центр гуманітарного розмінування та швидкого реагування Державної служби України з надзвичайних ситуацій	451 815.00 грн	<u>1</u>
КУ «Хорошевський геріатричний пансіонат»	934 194.00 грн	<u>1</u>
Відділ освіти Люботинської міської ради Харківської області	566 460.00 грн	<u>3</u>
Відділ освіти Вовчанської міської ради	546 590.82 грн	<u>4</u>
Відділ освіти Куп'янської міської ради Харківської області	523 708.92 грн	<u>2</u>
Комунальне некомерційне підприємство Харківської обласної ради "Обласний клінічний спеціалізований диспансер радіаційного захисту населення"	518 700.00 грн	<u>1</u>
Комунальне некомерційне підприємство Харківської обласної ради "Обласний туберкульозний санаторій "ріпки"	502 129.20 грн	<u>5</u>
Відділ освіти виконавчого комітету Чутівської селищної ради	411 926.40 грн	<u>2</u>
Відділ освіти, культури, молоді та спорту виконавчого комітету Скорухівської селищної ради	319 920.00 грн	<u>1</u>
Комунальне некомерційне підприємство Харківської обласної ради "Обласна дитяча клінічна лікарня"	317 688.00 грн	<u>3</u>
Вовчанська міська рада	303 720.00 грн	<u>2</u>

Джерело: складено автором на основі [25]

Отже, підприємство проводить діяльність не тільки по виготовленню продукції та продажу її споживачеві в магазинах та супермаркетах, а й бере участь у різноманітних закупівлях, конкуруючи з багатьма компаніями, що є прямими або опосередкованими конкурентами. З даних таблиці, найвартіснішим договором є контракт на суму 934 194 грн із підприємством КУ Хорошевський геріатричний пансіонат. Більшість підприємств, з якими співпрацює ТОВ «Люботинський пекар» є місцевими та знаходяться у Харківській області, проте також договори укладаються з такими масштабними компаніями як Міжрегіональний центр гуманітарного розмінування та швидкого реагування Державної служби України з надзвичайних ситуацій і Філія "Центр охорони здоров'я" акціонерного товариства "Українська залізниця".

Однією з найголовніших цілей будь-якого підприємства є отримання прибутку, що й визначає економічний розвиток та перспективність діяльності на ринку, поєднуючи інтереси працівників, держави та фірми. Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Люботинський пекар» за 2020-2022 роки діяльності відображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Звіт про фінансові результати

Показники	Роки			Відхилення (2020-2021)		Відхилення (2021-2022)	
	2020р, тис. грн	2021 р, тис. грн	2022 р, тис.гр н	Абсол ютне, тис. грн	Віднос не, %	Абсолют не, тис. грн	Відн осне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	6 257,4	8 752,2	3 865,9	2 494,8	139,87	-4 886,3	44,17
Інші доходи	4 825	7154,3	1262,6	2 329,3	148,28	-5 891,7	17,65
Разом доходи	11 082,4	15 906,5	5 128,5	4 824,1	143,53	-10 778	32,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6 014,7	8547,8	3498,2	2 533,1	142,12	-5 049,6	40,93
Інші витрати	4 877	6381,3	792,1	1 504,3	130,84	-5 589,2	12,41
Разом витрати	10 891	14929,1	4290,3	4 037,4	137,07	-10 638,8	28,74
Фінансовий результат до оподаткування	190,7	977,4	838,2	786,7	512,53	-139,2	85,76
Податок на прибуток	0	0	0	0	0	0	0
Витрати, які зменшують фінансовий результат після оподаткування	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток (збиток)	190,7	977,4	838,2	786,7	512,53	-139,2	85,76

Джерело: складено автором на основі [25]

Аби зрозуміти стан прибутковості підприємства було висвітлено основні показники за 2020-2022 рр.: чистий дохід від реалізації продукції, інші доходи, собівартість реалізованої продукції, чистий прибуток (збиток). Хоч і

хлібопекарська галузь є однією із найбільш значущих та затребуваних, оскільки частка хлібопродуктів у раціоні українського споживача складає 15%, а отже, є основним продуктом харчування, також, дана галузь піддається впливу коливання зовнішнього середовища, криз чи, наприклад, пандемії. З таблиці 2.3 показники 2020 року є не досить високими та суттєво відрізняються від показників наступного року, наприклад, чистий прибуток 2021 року у 5,1 рази більший ніж у 2020 році. Дану ситуацію можливо пояснити поступовим відновленням економіки та становища підприємства після пандемії COVID-19. Щодо порівняння фінансового результату 2021-2022 років усі показники знизились, зокрема, чистий прибуток зменшився у 1,17 рази, що є незначним коливанням, але має негативне відображення при таких цілях підприємства, як примноження прибутків, масштабування, диверсифікація виробництва.

ТОВ «Люботинський пекар» не припиняло своєї діяльності ні під час пандемії, ні з початком війни, проте загальний стан економіки, купівельна спроможність населення, низька інвестиційна привабливість, конкуренція, діяльність підприємств-партнерів, постачальників та замовників створюють перешкоди в успішному розвитку підприємства. Показники фінансового результату вказують на те, що ТОВ «Люботинський пекар» є перспективним підприємством, що проводить активну виробничо-збутову діяльність та націлене на динамічний розвиток, оскільки відповідно до рисунку 2.2 та таблиці 2.3, наведених вище, за 2021 рік та січень, лютий 2022 року кількість реалізованих товарів стрімко зростала, тільки у січні 2022 року було укладено 18 контрактів з підприємствами-споживачами.

2.2 Оцінка потенціалу підприємства для розвитку експортної діяльності ТОВ «Люботинський пекар»

Потенціал розвитку підприємства залежить від різних факторів, зокрема, конкурентоспроможності підприємства, що, в свою чергу, залежить від його

здатності ефективного пристосування до змін у зовнішньому середовищі, своєчасно приймати заходи для запобігання впливу різних факторів, а також використовувати можливості, які надаються. Процес взаємодії між підприємством та зовнішнім середовищем є постійним і охоплює всі сфери діяльності, включаючи стратегічне, тактичне та оперативне управління. Сьогоднішнє зовнішнє середовище підприємств характеризується високою складністю, динамікою та невизначеністю, і здатність до адаптації до змін є ключовим фактором успіху в бізнесі та інших сферах життєдіяльності. Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство допомагає прогнозувати можливості, розробляти плани можливих подій на випадок обставин, що є непередбачуваними, розробляти стратегії, що дозволяють перетворювати загрози на можливості.

Українські підприємства з виробництва хлібобулочних виробів опиняються в політико-правовому середовищі, що налічує безліч чинників, включаючи законодавство, регулюючі органи, економічні та політичні умови, що впливають на їхню діяльність. Крім того, вони змушені постійно відстежувати зміни в політичному та правовому середовищі та адаптуватися до них, щоб зберігати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільність своєї діяльності. Виробництва підпадають під загальну систему оподаткування, що регулюється Податковим кодексом України. Усі виробники хлібобулочних виробів мають дотримуватись вимог Закону України «Про безпеку та якість харчових продуктів», таким чином здійснюється регулювання та контроль продукції, що виробляється.

Політичне середовище суттєво впливає на діяльність підприємства. Зокрема, з початком повномасштабного вторгнення знизився попит, оскільки значна кількість населення виїхала з країни. ТОВ «Люботинський пекар» розташовується в Харківській області, тому частина зв'язків з партнерами, постачальниками та точками збуту була перервана. Підприємству довелося змінювати логістичні шляхи та здійснювати пошук нових партнерів.

За оцінкою експертів в найближчі 10 років Україну може чекати демографічна криза, що є пов'язаною зі зниженням народжуваності, зростанням смертності і активною міграцією населення (станом на 27.12.2022 р. у Європі перебувають 7,9 млн осіб біженців). Деякі спеціалісти прогнозують, що вже до 2030 року кількість населення може скоротитися до 35 млн осіб. [27]. На рисунку 2.6 наведено динаміку зміни кількості населення України.



Рисунок 2.6 - Динаміка зміни чисельності населення України за 1992-2022 роки

Джерело: [27]

З даного рисунку чітко спостерігається старіння населення, адже кількість людей віку 60 років і вище збільшилась на 4,6%, а кількість дітей до 17 років знизилась аж на 44,1%. Головною причиною низької народжуваності є те, що соціально-економічні умови не є задовільними для населення. Слід зазначити, що у 2021 році ООН визнала Україну як країну-лідера за темпами зниження кількості населення.

Значним чином на ефективність діяльності підприємства впливає науково-технічне середовище. Зниження витрат на виробництво, збільшення продуктивності праці, покращення якості продукції - все це можна досягти за допомогою науково-технічного прогресу. Виробництво ТОВ «Люботинський

пекар» включає як автоматизовані процеси так і ручну роботу. Також керівництво приділяє значну увагу навколишньому середовищу, а саме, встановлюючи очищувальні механізми. Виготовлення хлібу та інших виробів супроводжується викидом у повітря різних видів органічного пилу (борошняна, цукрова), парів етилового спирту, кислот та інших шкідливих речовин, тому використання фільтраційного обладнання є необхідним та важливим етапом виробництва.

Щодо природного середовища, по-перше, ТОВ «Люботинський пекар» повністю забезпечується водою, що надзвичайно необхідна для виробництва. Основним компонентом усіх виробів є борошно, яким добре компанія забезпечується як і іншою сировиною, оскільки Україна має великий потенціал для вирощування зернових культур завдяки своїм природним ресурсам та кліматичним умовам. Зокрема, українські землі мають високу родючість та гарну водну баланс, що сприяє вирощуванню зернових культур великими обсягами. Крім того, кліматичні умови в Україні дозволяють вирощувати зернові культури з високим вмістом білка та інших корисних речовин, що є важливим для виробництва якісного хліба та інших харчових продуктів.

Один із факторів впливу на споживчий попит є соціально-культурний. З давніх часів для українців хліб є символом національної культури та пов'язаний з багатьма традиціями. Про хліб складено багато прислів'їв та приказок, його використовують в національних обрядах. На даний момент хліб є одним із основних продуктів харчування. Але й слід враховувати зміни світогляду сучасної молоді, оскільки найбільшу частку в споживанні хліба займає старше покоління. Це спричинено тим, що молодь активно досліджує тенденції здорового харчування та обирає більш корисні альтернативи, наприклад, цільнозерновий хліб чи хліб без борошна. ТОВ «Люботинський пекар» виробляє більш традиційні види хлібу та хлібобулочних виробів, що не мають значного попиту серед молоді.

Наступним кроком варто дослідити конкурентів ТОВ «Люботинський пекар» для визначення стану компанії на ринку та конкурентоспроможності. Іншою метою дослідження конкурентів, також, є формування тактики для конкурентної боротьби. До конкурентів підприємства ТОВ «Люботинський пекар» належать: ТОВ «Черкасихліб ТД», ТОВ «Ново-баварський хлібзавод», Дніпровський хлібокомбінат №5, ТОВ «Кондитерський дім «Вацак», ПАТ «Новоград-Волинський хлібзавод», ТОВ «Хлібокомбінат Кулиничі». ТОВ «Черкасихліб ТД» - підприємство, що знаходиться в м.Черкаси, займається виробництвом хліба та хлібобулочних виробів, сухарів, постачає тару, також, займається оптовою торгівлею молочною продукцією, напоями, зерном. ТОВ «Ново-баварський хлібзавод» - підприємство засноване у 2004 році і знаходиться у Львові. Виробництво компанії забезпечується сучасними обладнаннями, а продукція відповідає високим стандартам якості та безпеки харчових продуктів. Серед продукції ТОВ "Ново-Баварський хлібзавод" можна знайти хліб, булочки, пиріжки, тістечка, кекси, торти та інші кондитерські вироби. Дніпровський хлібокомбінат №5 – компанія, що має багаторічний досвід у виробництві хліба та булочок, що дозволяє їй займати провідну позицію на ринку. Крім того, є лауреатом багатьох національних та міжнародних виставок і конкурсів. ТОВ«Кондитерський дім «Вацак» - це успішний український виробник високоякісної кондитерської продукції з більш ніж 20-річним досвідом роботи на ринку. Компанія спеціалізується на виробництві широкого асортименту десертів, тортів, печива та інших солодощів, завдяки чому має високу репутацію серед споживачів та успішно конкурує на ринку. ПАТ «Новоград-Волинський хлібзавод» - підприємство з більш ніж 90-річною історією. Їх девізом є «Жодної копійки прибутку на здоров'ї споживача!» [28], адже завод використовує лише натуральні інгредієнти, без штучних барвників та консервантів, що забезпечує високу користь та смакові властивості продуктів. ТОВ «Хлібокомбінат Кулиничі» - виробник-експортер, компанія успішно функціонує з 1997 року. Окрім

хлібобулочних виробів, виготовляє заморожені напівфабрикати. Активно розробляє нові актуальні рецепти, має мережу кондитерських.

Дослідження конкурентів здійснюється за допомогою експертного метода зі шкалою від 1 (найгірше) до 10 (найкраще) та такими параметрами як якість, кількість, унікальність, асортимент, сервіс, надійність, реклама, імідж (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 - Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	Ринок хліба				Ринок хлібобулочних та кондитерських виробів			
	"Люботинський пекар"	Конкуренти			"Люботинський пекар"	Конкуренти		
		Черкаси хліб ТД	Новобаварський хлібзавод	Новгород-Волинський хлібзавод		«Вацак»	Дніпровський хлібокомбінат №5	"Кулиничі"
Якість	10	6	7	7	10	7	8	9
Кількість	8	10	7	8	6	9	6	8
Унікальність	6	4	4	4	9	8	3	7
Асортимент	9	7	5	6	7	9	4	9
Сервіс	5	4	7	6	5	7	6	8
Надійсність	7	9	5	5	7	6	4	8
Реклама	4	6	4	4	4	5	1	8
Імідж	8	6	6	9	7	7	4	6

Джерело: : складено на основі [28, 29, 30, 31, 32, 33, 34]

Аналізуючи таблицю 2.4, найбільшою перевагою ТОВ «Люботинський пекар» є якість, адже, дійсно, підприємство надає величезну увагу саме якості продукції, вона проходить декілька етапів перевірки, як і сировина, з якої виготовляються товари. Наступним параметром з високим балом займає «асортимент», тобто те, на скільки продукція є різноманітною. Як вже зазначалось вище, на виробництві існує понад 17 різноманітних видів хліба і хлібобулочних виробів. Лідируючі позиції щодо асортименту, також займають ТОВ «Кондитерський дім «Вацак» і ТОВ «Хлібокомбінат Кулиничі» з позначкою 9 балів.

Найнижчий бал ТОВ «Люботинський пекар» має за фактор «реклама», оскільки не здійснює активної рекламної діяльності ні на телебаченні, ні у блогерів, ні у інших сучасних засобах масової інформації. Більшість наведених підприємств конкурентів також мають низьку рекламну діяльність і, відповідно, низький бал. Винятком є ТОВ «Хлібокомбінат Кулиничі», тому що активно публікується за допомогою Інтернету та в соціальних мережах, має свою власну сторінку в інстаграмі, співпрацює з блогерами, також застосовує зовнішню рекламу. ТОВ «Черкасихліб ТД» регулярно проводить промо-акції, конкурси, розіграші серед клієнтів, що дозволяє примножувати клієнтську базу. Нижче наведено розрахунок конкурентоспроможності на базі показників таблиці 2.4. Було обрано найголовніші фактори конкурентоспроможності для даної галузі та визначено їх вагомість в межах 0,1-0,9.

Таблиця 2.5 - Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	"Люботинський пекар"		Конкуренти					
				Черкасихліб ТД		Новоград - Волинський хлібзавод		"Кулиничі"	
	A_1	P_i	$A_1 P_i$	P_i	$A_1 P_i$	P_i	$A_1 P_i$	P_i	$A_1 P_i$
1. Якість	0,4	10	4	6	2,4	7	2,8	9	3,6
2. Унікальність	0,2	6	1,2	4	0,8	4	0,8	7	1,4
3.Реклама	0,1	4	0,4	6	0,6	4	0,4	8	0,8
4. Асортимент	0,3	9	2,7	7	2,1	6	1,8	9	2,7
$\sum A_i P_i$	1	-	8,3	-	5,9	-	5,8	-	8,5

Джерело: розраховано на основі [28, 29, 30, 31, 32, 33, 34]

Відповідно до таблиці 2.5 переваги над конкурентами сягають в межах 30%-50%, що говорить про відносно стійке положення на ринку ТОВ «Люботинський пекар». Проте, лідером визначається ТОВ «Хлібокомбінат Кулиничі», оскільки має ефективні методи управління, реклами, комунікації з клієнтами та асортимент, що актуальний для всіх.

Для більшого розуміння цільової аудиторії ТОВ «Люботинський пекар» необхідно провести сегментування, що є значущим етапом при дослідженні можливостей диверсифікації виробництва. Для сегментування використовуються такі категорії: за географічним (держава, регіон, область, місто), демографічним (вік, етап життєвого циклу сім'ї, стать, рівень доходів), психографічним (суспільний клас, спосіб життя, тип особистості) та поведінковими (приводи для здійснення покупки, шукані вигоди, статус користувача, інтенсивність споживання, ступінь прихильності) принципами. У таблиці 2.6 наведено характеристики головних критеріїв.

Таблиця 2.6 - Характеристика сегментів ринку споживачів ТОВ «Люботинський пекар»

За географічними критеріями	
Регіон	Питома вага, %
Північний	15
Західний	15
Східний	35
Південний	20
Центральний	15
За соціально-демографічними критеріями (стать)	
Стать	Питома вага, %
Чоловіки	65
Жінки	35
За соціально-демографічними критеріями (вік)	
Вік	Питома вага, %
18-20	7
21-25	10
26-35	15
36-45	20
46-60	25
Більше 60	23
За родом діяльності	
Вид діяльності	Питома вага, %
Студент	10
Працює повний робочий день	22
Працює неповний робочий день	18
Пенсіонер	25
Безробітний	15
Інше	10
За рівнем доходу	
Рівень доходу	Питома вага, %
8000грн	25
10000-12000грн	15
12000-15000грн	18

Продовження таблиці 2.6

15000-20000грн	21
20000-25000грн	11
Більше 30000грн	10
За інтенсивністю споживання	
Обсяг споживання	Питома вага, %
1 од. виріб на тиждень	28
1-3 од. виробів на тиждень	40
4-10 од. виробів на тиждень	17
10-20 од. виробів на тиждень	10
Більше 20 од. виробів на тиждень	5
За прихильністю до виробу	
Виріб	Питома вага, %
Хліб «Княжий з родзинками»	10
Калач «Люботинський»	21
Булка «Ромашка з крихтою»	18
Хліб білий із пшеничного борошна	27
Хліб «Дарницький»	15
Рулет з маком	9

Джерело: складено автором

З даних результатів можна зробити висновки, що цільовою аудиторією є здебільшого чоловіки 46-60 років з рівнем доходу 8000 грн, значну частку займають пенсіонери. Щодо обсягів споживання, то найчастіше люди купують 1-3 одиниць хлібу і хлібобулочних виробів виробів на 1 особу в тиждень. Значущою класифікацією є прихильність до певного виробу, адже необхідно розуміти чи взагалі користується попитом певна продукція і чи необхідно продовжувати її виробляти. Було представлено 6 видів продукції, найбільш улюбленою споживачеві є звичайний хліб білий із пшеничного борошна. Серед солодоців лідирує калач «Люботинський» та булка «Ромашка з крихтою».

Дані показники пояснюються тим, що продукція є традиційною та застарілою для певних груп населення, тобто прийнятною для раціону людей від 35 років. На даний момент відбувається реконструкція харчових звичок населення молодого покоління. Все більше людей хочуть харчуватись правильно, вживаючи тільки повільні вуглеводи. Але й не слід забувати про покоління, що є старше 60 років, адже хліб як найбільш поживний та доступний по ціні продукт займає значну частку їх раціону.

Після аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища можна виокремити головні аспекти стану підприємства та провести SWOT-аналіз. Даний аналіз дозволяє визначити та систематизувати для кращого розуміння та стратегічного планування усі сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози. ТОВ «Люботинський пекар», як і будь-яке інше підприємство, має ряд переваг, зконцентрувавшись на розвитку яких, можна пришвидшити розвиток. Крім того, існує ряд загроз та слабких сторін, які не можуть залишатись поза увагою. Важливо дослідити загрози зовнішнього середовища, щоб керівництво мало змогу розробити план дій та конкретні заходи, щоб звести до мінімального вплив негативних факторів. SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Люботинський пекар» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.- SWOT-аналіз ТОВ «Люботинський пекар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність новітнього обладнання 2. Наявність механізмів для очищення викидів в навколишнє середовище, орієнтація на турботу про екологію 3. Забезпеченість якісною сировиною 4. Великий асортимент продукції 5. Висококваліфікований персонал 6. Високий рівень конкурентоздатності 7. Строгий контроль якості	1. Відсутність ативної рекламної діяльності 2. Застарілі рецептури 3. Велика частка ручної праці 4. Відсутність комунікацій зі споживачами 5. Низький рівень мотивування персоналу
Можливості	Загрози
1. Вихід на нові ринки збуту 2. Зміцнення зв'язків із постачальниками 3. Підвищення рівня ефективності праці 4. Впровадження роботи нових технологічних ліній 5. Фундаментальна репутація серед споживачів	1. Нестабільність політичного середовища країни 2. Зниження попиту через зменшення населення (висока смертність, міграції) 3. Зменшення сировини чи її подорожчання через природні катаклізми чи події пов'язані з людським фактором 4. Висока конкуренція на ринку

Джерело: складено автором

З таблиці 2.7 можна зробити висновки, що ринкові позиції підприємства є достатньо сильними та конкурентоспроможними. У ТОВ «Люботинський пекар» наявна велика кількість сильних сторін та можливостей, тому при

правильному плануванні з врахуванням можливих загроз та покращенню слабких сторін, розширення виробництва та вихід на нові ринки може мати значний успіх. Великою перевагою є наявність нового обладнання та строгий контроль якості, оскільки це має безпосередній вплив на задоволення потреб споживачів, репутацію компанії та загальний успіх. Оскільки, на даний момент людство бореться за екологічність, тому така перевага, як наявність очисного обладнання є дуже суттєвою. Наступним кроком є формування матриці SWOT-аналізу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.- Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище підприємства	Сила (S)	Розвиток маркетингової діяльності, вихід на нові ринки, збільшення прибутковості виробництва	Зменшення прибутків, зростання конкуренції на ринку, збільшення витрат на сировину
	Слабкість (W)	Збільшення аудиторії споживачів, зменшення витрат на отримання сировини	Підвищення конкурентоздатності підприємства, внаслідок конкуренції, недостатня ефективність виробництва

Джерело: складено автором

В даній таблиці проаналізовано можливі як позитивні так і негативні події, враховуючи сильні та слабкі сторони підприємства ТОВ «Люботинський пекар». Дане підприємство має стійкий фундамент характеристик для успішної діяльності при плануванні, введенні інноваційних ідей, автоматизації виробництва, тобто здійсненні технологічного переозброєння, викорінення існуючих проблем та передбачення заходів від можливих негативних подій внутрішнього чи зовнішнього середовища.

2.3 Проблематика здійснення успішної експортної діяльності ТОВ «Люботинський пекар»

На основі досліджень можливостей, загроз та сильних, слабких сторін ТОВ «Люботинський пекар» (SWOT-аналізу) доцільним є формування основних проблем підприємства, що сповільнюють його розвиток. Для

візуалізації проблем та аналізу їх причин необхідно побудувати діаграму Ісікави (Fishbone) (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 - Діаграма Ісікави ТОВ «Люботинський пекар»

Джерело: складено автором

Першочерговою проблемою є вагома частка ручної праці на виробництві. ТОВ «Люботинський пекар» оснащене новітнім обладнанням, зокрема, машини для замішування тіста, печі, дільничні автомати, обладнання для начинки, проте його кількість є недостатньою. Працівники виконують такі процеси як часткове вимішування тіста, додавання начинки. Дані процеси займають значних зусиль зі сторони працівників та часу. Для підприємства, що прагне масштабуватися та виходити на міжнародний рівень наявність ручної праці є суттєвим обмеженням, оскільки підприємство зазнає збільшення витрат на працю, тому що всі процеси потребують великої кількості працівників. Ручна праця може супроводжуватись низькою ефективністю порівняно з автоматизованими процесами. Також слід враховувати якість продукції при можливих помилках людей через неухваленість чи втому. Автоматизовані механізми дозволяють проведення постійного, безперервного контролю різноманітних показників продукції. Завдяки чому будь-які

відхилення відразу помічаються та вправляються без зазнавання значних витрат. До того ж, якість як і продукція може бути нерівномірною, оскільки різниця майстерність, кваліфікація та досвід роботи працівників. На підприємстві ТОВ «Люботинський пекар» виробництво відбувається у 3 зміни. Збільшивши автоматизованість, можна значно пришвидшити процеси виробництва та почати примножувати обсяги виробленої продукції за добу. ТОВ «Люботинський пекар» слід збільшувати частку машинної праці. На даний момент виробництво забезпечене конвекційними печами, ротаційними печами, подовими печами, розстоечними шафами, що є достатнім для масштабного виробництва. Необхідній автоматизації підлягають процеси вимішування тіста, розкачування та нарізки тіста і заправка випічки кремами чи джемами.

Автоматизація виробництва вимагає надання якісного і вчасного обслуговування. На підприємстві мають бути спеціалісти чи відділ, що піклуватиметься про технічну підтримку. У даному питанні ТОВ «Люботинський пекар» має переваги, оскільки на підприємстві існує новітнє обладнання, тому серед працівників є інженери, які зможуть й надалі забезпечувати роботу придбаного нового обладнання. Технічна підтримка має важливе значення, оскільки допомагає суттєво знизити можливі витрати на усунення аварій, заміну чи переробку неякісної продукції, адже запобіжні заходи та попередній ремонт є ефективнішими та економічно вигідними, оскільки дозволяють уникнути проблеми без необхідності зупиняти виробництво та виконувати аварійні ремонтні роботи в швидкому порядку.

Крім важкої ручної праці, на підприємстві ТОВ «Люботинський пекар» повністю відсутня нематеріальна мотивація. Враховуючи наявність гідної заробітної плати, бонусів та премій, працівники є досить задоволеними, але в довгостроковій перспективі дана ситуація може негативно впливати, створюючи плинність кадрів. Зазвичай керівництво тримає фокус саме на матеріальній мотивації і нехтують іншими дієвими та прогресивними способами мотивації, що можуть надихати та заохочувати працівників,

особливо в сучасному світі, де все більше людей цікавляться своїм психологічним, ментальним здоров'ям. В першу чергу, цілеспрямованих молодих спеціалістів цікавить можливість професійного зростання та розвитку. Якщо праця на підприємстві буде рутинною та без будь-яких можливих перспектив, працівники, досягнувши своїх максимумів, шукатимуть нових пропозицій у інших роботодавців. Таким чином на виробництві постійно працюватиме персонал з малим досвідом, що може нести негативний вплив на якість продукції.

ТОВ «Люботинський пекар» проводить недостатню рекламну та маркетингову діяльність, тому що вважає цю сферу не пріоритетною для себе. Проте, в сучасному світі рекламна та маркетингова діяльність має велике значення для підприємства, оскільки вона сприяє привертанню уваги споживачів, підвищує увідомленість про продукти або послуги, підтримує та зміцнює імідж компанії, сприяє збільшенню продажів, розширенню ринку, підвищенню конкурентоспроможності і створенню вірогідності серед споживачів. Вона є необхідним інструментом для досягнення успіху і стабільного розвитку підприємства.

Проблема неповного залучення аудиторії полягає у тому, що дана продукція орієнтована на споживачів старшого покоління. Люди віком 18-30 років прагнуть споживати більш корисні продукти, не звичайний хліб, а цільнозерновий чи зі злаками. Тому підприємству ТОВ «Люботинський пекар» потрібно впровадити виробництво таких видів хліба: цільнозерновий, з родзинками та сухофруктами, з висівками. Окремим видом корисного хліба є банановий. Банановий хліб виготовляється з додаванням бананів до тіста, що надає йому характерний смак і текстуру. Цей вид хліба багатий на поживні речовини, включаючи вітаміни, мінерали і дієтичні волокна. Банани є відмінним джерелом вітаміну С, який підтримує імунну систему і сприяє загальному здоров'ю. Вони також містять вітамін В6, який необхідний для нормального функціонування нервової системи і метаболізму. На даний момент існує дуже мало підприємств, що виробляють такий хліб.

Висновки до розділу 2

Було проаналізовано діяльність підприємства ТОВ «Люботинський пекар», що займається виробництвом хліба та хлібобулочних виробів. Загалом асортимент виробництва налічує понад 17 видів виробів. Найбільш популярним є хліб «Селянський». Збут компанія проводить за допомогою поставок до різних магазинів та супермаркетів, а також проводить продажі на основі укладання договорів з різними організаціями. Фінансовий стан компанії є задовільним, оскільки за останні роки показники значно змінювались під впливом різних факторів. До факторів, що впливають на діяльність ТОВ «Люботинський пекар» належать фактори політико-правового середовища, зменшення населення, науково-технічне середовище, природне та соціально-культурне середовище.

До головних конкурентів ТОВ «Люботинський пекар» належать: ТОВ «Черкасихліб ТД», ПАТ «Новоград-Волинський хлібзавод», ТОВ «Хлібокомбінат Кулиничі», ТОВ «Ново-баварський хлібзавод», Дніпровський хлібокомбінат №5, ТОВ «Кондитерський дім «Вацак». Проте, відповідно до здійснених дослідженнях, «Люботинський пекар» є конкурентоспроможним та має стійкі переваги. Відповідно до досліджень споживчої аудиторії, найбільше продукції споживають чоловіки 46-60 років з рівнем доходу 8000 грн, значну частку займають пенсіонери.

Було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Люботинський пекар» і виявлено що підприємство має значну кількість сильних сторін (новітнє обладнання, якісна сировина, контроль якості продукції) та достатньо можливостей з незначною кількістю загроз. На основі даного аналізу було виокремлено проблеми, що існують на підприємстві: велика частка ручної праці, низька мотивація персоналу, недостатня рекламна діяльність, неповне залучення споживчої аудиторії, відсутність комунікацій зі споживачем.

3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Вибір напрямку для експорту та огляд ринку

Для економіки окремого підприємства як і для економіки України зовнішня торгівля відіграє вагомий роль. Процес виходу підприємства на зовнішній ринок супроводжується великими витратами матеріальних ресурсів, людських та є складним і тривалим. Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво вплинуло на експортну діяльність. У січні та лютому 2022 року динаміка експорту була позитивною, а у порівнянні із аналогічним періодом 2021 року мала перевагу у 34%. Проте в перші місяці війни експорт скоротився на 50% з подальшим відновленням аж у травні. Аби визначити майбутній вектор діяльності ТОВ «Люботинський пекар», необхідно визначити напрями експорту в Україні, що існують на даний момент. Отже, за дослідженнями на кінець 2022 року найпопулярнішим експортним напрямом є країни ЄС з часткою 62% (рисунок 3.1).

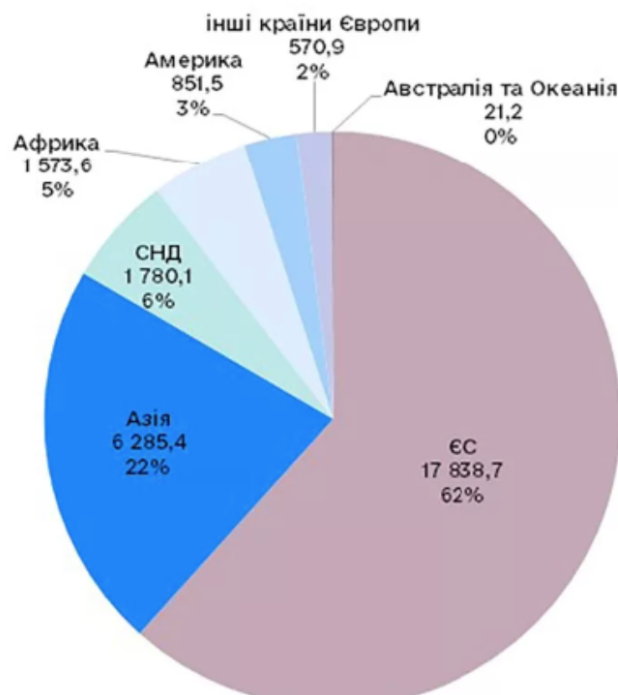


Рисунок 3.1 - Експорт України за регіонами світу у 2022 році, млн.дол

Джерело: [35]

У попередні роки експорт до ЄС також був найбільшим, але, наприклад, у 2021 році становив лише 41%. Найбільше Україна експортує до Польщі, Румунії, Угорщини та Німеччини. Враховуючи географічну близькість Польщі та її ринок хлібобулочних виробів, дана країна є пріоритетним варіантом для експорту. У Польщі середній показник обсягів споживання хлібобулочних виробів становить 2,781 тисяч тон в рік, що визначається як 4,5 мільярдів євро. Динаміка споживання хлібобулочних виробів за 2017-2021 роки наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Динаміка споживання хлібобулочних виробів у Польщі

Вид продукції	Роки			
	2018, тис.тонн	2019, тис.тонн	2020, тис.тонн	2021, тис.тонн
Хліб	2,718	2,451	2,441	2,342
Здоба та листкові кондитерські вироби	77	106	109	117
Кондитерські вироби	197	194	194	191
Снеки	23	31	31	35
Свіжовипечені вироби	2,633	2,362	2,355	2,275
Упаковані вироби тривалого зберігання	350	380	380	369
Упаковані вироби для домашнього випікання	33	40	40	41

Джерело: [36]

З даної таблиці видно, що обсяги споживання з кожним роком скорочуються. Дана ситуація пояснюється зміною стилю життя, що є схожим до України. Люди обирають більш корисні види хліба та хлібобулочних виробів. Також у поляків є негативне ставлення до виробів великих підприємств через їх неналежну якість та сумнівну користь. До позитивних факторів споживання хліба належать: позитивна економічна ситуація в країні, стабільні ціни, загальний позитивний імідж хліба як продукту здорового харчування і збільшення попиту на снеки, що й спостерігається з даних таблиці. За 4 роки обсяги снекової продукції зросли з 23 тис.тонн на рік до 35 тис.тонн. Також відомо, що серед національних польських страв головною є

журек – це суп на житній заквасці, що найбільше смакує, якщо подається у спеціальному хлібі. Суп наливають всередину цього хлібного "горщика", що робить його подачу особливо цікавою та затишною. Цей спосіб подачі журку в хлібі додає страві аутентичного вигляду і надає їй додатковий смак. Перспективним для ТОВ «Люботинський пекар» є напрямок виробництва даного виду хліба та його експорту до польщі. Отже, підприємству доцільно експортувати: спеціальний хліб для подачі супу, хліб цільнозерновий, з висівками, з сухофруктами.

Для оцінки конкурентоспроможності на польському ринку хлібобулочних виробів, слід проаналізувати діяльність підприємств конкурентів. Для цього використаємо експертний метод з метою отримання об'єктивної оцінки інформованої експертної думки. Загалом, конкурентами на польському ринку є «Заклади Цукерництва "Коперник"» - це відомий виробник солодощів та цукерок, має багатий асортимент, використовуючи різні інноваційні методи виробництва.

Пекарня "Nowak" пропонує традиційні пекарські вироби у вигляді хліба та булочок, також впроваджують використання тільки натуральних інгредієнтів. Кондитерська "Sowa"- це кондитерська, де виробляються торти, пироги, десерти та булочки.

Пекарня "Mała i Chleb" – виробник хліба, хлібних виробів, що робить акцент на індивідуальному підході до клієнта та здоровому харчуванні. Наведена нижче таблиця 3.2 порівняння відображає ключові критерії та параметри, що стосуються ТОВ «Люботинський пекар» та конкурентів. Цей аналіз допоможе зрозуміти можливості, що відкриваються перед підприємством. До конкурентів на польському ринку належить українська компанія «Кулиничі», оскільки здійснює збут по всій Україні та експорт в різні країни світу.

Таблиця 3.2 - Фактори конкурентоспроможності

Параметри порівняння	Ринок хліба				Ринок хлібобулочних та кондитерських виробів			
	"Люботинський пекар"	Конкуренти			"Люботинський пекар"	Конкуренти		
		Пекарня новак "Nowak"	Кондитерська фабрика "Коперник"	Пекарня "Mała i Chleb"		Група "Żywiec"	Кондитерська "Sowa"	"Кулиничи"
Якість	10	6	5	6	10	7	8	9
Кількість	8	8	7	8	6	5	5	8
Унікальність	10	4	4	5	9	4	4	7
Асортимент	9	6	8	5	7	1	6	9
Сервіс	5	4	7	9	5	7	8	8
Надійсність	7	9	5	6	7	6	6	8
Реклама	8	6	4	9	4	6	6	8
Імідж	8	10	6	7	7	5	5	6

Джерело: складено на основі [37,38,39]

За даним аналізом ТОВ «Люботинський пекар» займає провідні позиції по показникам якості та унікальності, маючи 10 балів за кожен параметр. Дані показники пояснюються тим, що компанія дійсно ретельно слідкує за якістю усієї продукції, має декілька різних рівнів перевірки як автоматизованої так і працівниками. Щодо унікальності продукції, то компанії конкуренти виробляють широкий асортимент продукції, проте вона є досить схожою, а знайти смачний хліб-тарілку для національної страви – складно. Така новинка як банановий хліб не виробляється, хоча є популярною у домашньому приготуванні та на просторах Інтернету. Лідерами з оцінками 8, 10, 7 по параметру «імідж» є ТОВ «Люботинський пекар», пекарня "Nowak", пекарня "Mała i Chleb". Даний фактор включає загальний результат діяльності, реакцію та сприйняття споживачами фірм. Надійність фірми для споживача означає, що споживач може розраховувати на стабільну і надійну роботу компанії, яка виконує свої зобов'язання і дотримується високих стандартів якості. Надійна фірма забезпечує споживача такими перевагами, як своєчасна доставка товарів або послуг, висока якість продукції, ефективно

обслуговування та розумну цінову політику. Вона володіє доброю репутацією на ринку, має відповідні сертифікати та ліцензії, а також дотримується етичних принципів у своїй діяльності. Надійна фірма виступає як надійний партнер для споживача, що дозволяє йому відчувати впевненість і задоволення взаємодії з нею. Розрахунок конкурентоспроможності наведений у таблиці 3.3

Таблиця 3.3 - Розрахунок конкурентоспроможності

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра	"Люботинський пекар"		Конкуренти					
				Пекарня новак "Nowak"		Кондитерська фабрика "Коперник"		"Кулиничі"	
		P_i	AP	P_i	AP	P_i	AP	P_i	AP
1. Якість	0,3	10	3	6	1,8	7	2,1	9	2,7
2. Унікальність	0,4	10	4	4	1,6	4	1,6	7	2,8
3. Реклама	0,1	8	0,8	6	0,6	4	0,4	8	0,8
4. Асортимент	0,2	9	1,8	6	1,2	8	1,6	9	1,8
$\sum A_i P_i$	1	-	9,6	-	5,2	-	5,7	-	8,1

Джерело: розраховано на основі [37,38,39]

Отже, проаналізувавши компанії з урахуванням вагомості факторів конкурентоспроможності, можна зробити висновки, що досить сильним конкурентом є компанія «Кулиничі», оскільки є досвідченим українським експортером з широким асортиментом та якістю. Але експортна продукція «Кулиничі» відрізняється від продукції ТОВ «Люботинський пекар», яка є досить унікальною. Щодо таких факторів як реклама та асортимент, то компанії «Кулиничі» та «Люботинський пекар» мають однакові показники, проте у факторах якість та унікальність «Люботинський пекар» має переваги і максимальний бал – 10. Загалом, переваги над конкурентами знаходяться в межах 30%-50%, що означає відносно стійке положення на польському ринку ТОВ «Люботинський пекар».

3.2 Формування проєкту з удосконалення діяльності підприємства

Дослідивши проблеми ТОВ «Люботинський пекар», стає можливим формування проєкту для покращення його діяльності. Загальними заходами пропонується провести додаткову автоматизацію підприємства, почати розробку нової продукції (банановий хліб, хліб польський традиційний, хліб з висівками та сухофруктами), проводити активну рекламну та маркетингову діяльність. Першочергово необхідно вирішити проблему великої частки ручної роботи на підприємстві, шляхом придбання автоматизованих установок. Витрати на автоматизацію виробництва наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4- Витрати на автоматизацію ТОВ «Люботинський пекар»

Показник	Кількість	Вартість, грн	Всього, грн
Витрати на придбання обладнання у тому числі:	4	-	624330
• тістомісильні машини	2	216 140	432 280
• апарати для розкачування та нарізки тіста	1	133 580	133 580
• пристрої для заправки випічки кремами та джемами	1	58 470	58 470
Всього:	-	-	1 248 660

Джерело: складено автором на основі [40, 41].

Кількість тістомісильних машин складає 2 шт., оскільки для будь-якої продукції необхідне замішування тіста, тому їх кількість на підприємстві має бути достатньою. ТОВ «Люботинський пекар» реалізує свою продукцію через такі канали збуту: нульовий канал, де продукція поступає від виробника до споживача без посередників; канал першого рівня, коли між виробником та споживачем є посередник: роздрібний продавець; канал другого рівня, який передбачає наявність між виробником та споживачем оптового та роздрібного продавця. Для покращення рекламної компанії та виходу на закордонний ринок необхідне проведення заходів як в Україні, так і за її межами: розміщення в мережі Інтернет, налаштування сайту, ефективніша реклама на

телебаченні, підтримка соціальних заходів в якості спонсора. Розглянемо детальніше, які види послуг необхідні для реклами.

Таблиця 3.5 - Розрахунок вартості рекламних послуг

Назва рекламної послуги	Вартість послуги, тис. грн	Кіль- сть	Всього, тис. грн
Контекстна реклама	12	1	12
Реклама на телебаченні	5,3	2	10,6
Поглиблене налаштування контекстної реклами	6,8	1	6,8
SEO-оптимізація	8	1	8
JPG банера на різних поверхнях	3	50	150
GIF банера на різних поверхнях	4	43	172
Соціальні мережі	10	3,28	32,8
Всього			392,2

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

Тобто, для покращення та розвитку рекламної компанії витрати становитимуть 392,2 тис. грн. Акцент рекламної діяльності поставлений на розвиток у сферах Інтернету, оскільки більшість свого часу люди проводять у різних пошуках інформації саме за допомогою Інтернету. Веб-сайт дозволяє підприємству бути присутнім в онлайн-середовищі, що важливо в сучасному цифровому світі. Це дозволяє потенційним клієнтам знаходити компанію легко та швидко. Також дозволяє представити повну інформацію про хлібобулочні вироби, їх характеристики, склад, способи виготовлення та інші деталі. Це допомагає привернути увагу клієнтів та розширити їх розуміння про продукцію. Весь сайт має транслюватись декількома мовами: українською, англійською та польською.

Оскільки продукцію споживають різні групи населення, було прийнято рішення про розміщення банерів для візуального ефекту, брендування та виклику в дію. Дана реклама має містити яскравий дизайн, цікаву графіку, привабливі кольори, корисну інформацію, що позитивно сприймається аудиторією та може формувати уявлення про бренд і підтримувати його у свідомості споживачів. При необхідності встановлення у інших країнах, здійснювати переклад та адаптацію до культурної складової населення.

Продовження таблиці 3.6

Монтаж обладнання та його налагоджування												
Освітні процеси для персоналу												

Джерело: складено автором

Найдовший період займає 4 етап проєкту, тому що вміщує багато прочесів. Придбання обладнання, його транспортування, врегулювання всіх питань, передача коштів – це є тривалим процесом, який необхідно провести якісно, тому було відведено 4 місяці. Також в цей період вже здійснюється робота з рекламою та розробкою сайту. Визначивши календарний графік процесів, можна розрахувати витрати на заробітну плату працівникам, що будуть залучені до проєкту (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 – Витрати на заробітну плату працівників проєкту

Етапи реалізації проєкту	Працівник	Оплата за місяць, тис.грн	Всього, тис.грн
Підготовка необхідної документації	Менеджер компанії	20	40
	Юрист	25	50
	Директор	23,6	47,2
Розробка та адаптація нових рецептур	Технолог	16	32
	Лаборант	14,5	29
	Інженер	16,4	32,8
Пошук необхідного обладнання для купівлі Пошук можливих варіантів реалізації реклами	Маркетолог	18,3	18,3
Придбання обладнання Розміщення реклами Розробка сайту Початок ведення соціальних мереж	СММ-спеціаліст	10	40
	Представник компанії з розробки сайту	20	80
Монтаж обладнання та його налагоджування	Головний інженер	12,3	36,9
	Інженер	7,9	23,7
	Працівник-різноробочий	9	27

Продовження таблиці 3.7

Освітні процеси для персоналу	Головний інженер	5	5
Всього			461,9

Джерело: складено автором

Загалом усі працівники є співробітниками компанії та не потребують додаткового найму. Додатково необхідно наймати СММ-спеціаліста та компанію з розробки сайту. Усі працівники ТОВ «Люботинський пекар» є висококваліфікованими та досвідченими, мають вищу освіту.

Надалі сформуємо таблицю загальних витрат, що включатимуть витрати на автоматизацію, рекламну діяльність, заробітну плату (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Загальні витрати по проєкту

Процеси	Витрати на автоматизацію, тис.грн	Витрати на рекламу, тис.грн	Витрати на заробітну плату, тис.грн	Всього, тис.грн
Підготовка необхідної документації	-	-	137,2	137,2
Розробка та адаптація нових рецептур	-	-	93,8	93,8
Пошук необхідного обладнання для купівлі Пошук можливих варіантів реалізації реклами	-	-	18,3	18,3
Придбання обладнання Розміщення реклами Розробка сайту	1248,7	359,4	120	1728,1
Монтаж обладнання та його налагоджування	-	-	87,6	87,6
Освітні процеси для персоналу Початок ведення соціальних мереж	-	32,8	5	37,8
Всього				2102,8

Джерело: складено автором

Отже, для загального фінансування проєкту, сума становить 2102, тис.грн. При цьому найбільш вартісним, як і найбільш тривалим, є четвертий етап, що вміщує багато процесів, тобто найбільш рушійна частина роботи відбувається саме в цей період. Найменш вартісним є останній період, де сума становить 37,8 тис.грн, основні витрати цього періода є витратами на соціальні

мережі та рекламу в них. Даний етап є крайнім, тому що рекламувати необхідно конкретний продукт, у цьому випадку як старі, рецепти, так і нові.

3.3 Обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту

Для того, щоб розуміти доцільність впровадження змін, необхідно здійснити порівняння показників підприємства відносно майбутніх та наявних періодів. Щоб приймати обґрунтовані рішення щодо будь-якої діяльності підприємства, необхідно проводити планування як короткострокові так і на довгострокові періоди. Розглянемо план доходів і витрат ТОВ «Люботинський пекар» на 3 майбутні роки (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – План доходів і витрат ТОВ «Люботинський пекар»

Показники	1 рік (помісячно)												2 рік	3 рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Виручка від реалізації, тис.грн.	1689	1579	1624	1699	1600	1658	1636	1664	1643	1673	1701	1688	30411	36493,02
ПДВ, грн.	304	284	292	306	288	298	294	300	296	301	306	304	5474	6569
Собівартість, грн.	201	255	185	200	230	198	200	200	212	200	200	200	3523	3601
Прибуток від реалізації, грн.	1184	1040	1147	1193	1082	1162	1142	1164	1135	1172	1195	1184	21414	26323
Податок на прибуток, грн.	213,1164	187,16	206,402	214,772	194,76	209,081	205,474	209,606	204,347	210,935	215,068	213,149	3854,5	4738,19
Чистий прибуток, грн.	971	853	940	978	887	952	936	955	931	961	980	971	17559	21585

Складено автором на основі розрахунків

Дані показники були розраховані на основі збільшення обсягів збуту через відкриття нових ринків та нової продукції. Відповідно, за допомогою автоматизації виробництва планується збільшити обсяги у 3 рази за перший

рік. Також за допомогою нових рекламних заходів планується збільшення кількості споживчої аудиторії. Для порівняння виручки від реалізації та чистого прибутку за попередній 2022 рік та майбутній рік після впровадження заходів, візуалізуємо показники на прикладі діаграми (рисунок 3.2), враховуючи дані підприємства, наведені у розділі 2.

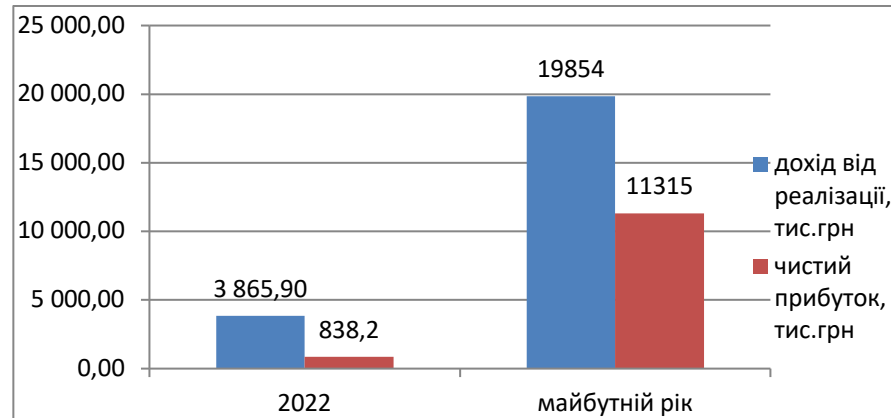


Рисунок 3.2 – Динаміка зміни доходу від реалізації та чистого прибутку до та після впровадження змін на підприємстві
(складено автором на основі розрахунків)

Отже, динаміка є позитивною, впроваджені зміни та вихід на нові ринки є успішним та вдалим рішенням. Дохід від реалізації продукції збільшився на 80%, а чистий дохід на 92%. Одним із ключових факторів, що сприяли зростанню доходів є збільшення обсягів виробництва та вихід на польський ринок і продовження активного збуту на території України як вже відомої так і нової продукції, також збільшення споживчої аудиторії та рекламна діяльність. Всі ці заходи тільки підсилюють один одного і в поєднанні дають максимальний ефект.

Особливу увагу слід надавати міжнародній діяльності та міжнародним угодам, враховуючи зміни ринку Польщі та фактори, що впливають на діяльність підприємства в Україні. Дослідження оцінки економічної ефективності міжнародної діяльності, що запропонована у проєкті є вкрай актуальним і має велику значущість. Необхідно ретельно оцінити економічну ефективність запропонованих заходів, щоб впевнитись у вигідності та

доцільності даного кроку. Розрахунки ряду показників економічної ефективності представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Показники оцінки ефективності заходів проєкту щодо міжнародної діяльності

	Назва показника	Розрахунок	Кінцевий результат
1.	Ціна одиниці експортованого товару з урахуванням цінових знижок.	$C_z = 27 - 27 \cdot 0,1$	24,3 UAH
2.	Загальна вартість експортованої партії.	$З_c = 24,3 \cdot 250000$	6 075 000 UAH
3.	Сума можливого прибутку експортованої партії	$П_c = (5 \cdot 6\,075\,000) / 100$	303750 UAH
4.	Можлива загальна сума реалізації експортованої партії	$P_c = 6\,075\,000 + 303750$	6 378750 UAH
5.	Скоригований рівень витрат на експортовану партію, %	$B_k = 10 - 7 + (50 \cdot 100) / 6\,378750$	3%
6.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$B_o = (3 \cdot 6\,378750) / 100$	191413 UAH
7.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$П_y = 6\,378750 - 6\,075\,000 - 191413$	112337 UAH
8.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$П_q = 112337 \cdot (100-18) / 100$	92116 UAH
9.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованих партій, %	$П_z = (92116 \cdot 100) / 6\,075\,00$	15%
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою	$П_y = (92116 \cdot 100) / 191413$	48%

Складено автором на основі розрахунків

За результатами обрахунку відповідних показників для підприємства ТОВ «Люботинський пекар» міжнародна діяльність запропонована у проєкті щодо експорту у Польщу є економічно ефективною, оскільки прибутки є позитивними, зокрема чистий прибуток складає 92116 грн, а показник рівень чистого прибутку щодо загальної вартості експортованих партій – 15%, рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою

складає 48%.

З метою докладнішого аналізу для розуміння результатів, отриманих в результаті проведення запропонованих заходів розглянемо показники запасу фінансової міцності, рентабельності, періоду окупності проєкту, порівнюючи з показниками ТОВ «Люботинський пекар» 2022 року, розраховували їх. Першим показником слід розрахувати запас фінансової міцності, що відображає рівень фінансових резервів завдяки яким, підприємство може без значного впливу витримувати витрати, пов'язані із несподіваними змінами зовнішнього чи внутрішнього середовища. Даний показник розраховується за формулою (3.1) для майбутнього року після впровадження змін та (3.2) для попереднього 2022 року :

$$St = \frac{TR - \frac{FC}{\frac{TR - VC}{TR}}}{TR} * 100\% =$$

$$= \frac{19854 - \frac{1900}{\frac{19854 - 6639}{19854}}}{19854} * 100\% = 85\% \quad (3.1)$$

Враховуючи показник фінансової міцності на рівні 85%, підприємство має відносно стабільну фінансову позицію. Високий показник фінансової міцності, такий як 85%, є позитивним сигналом і вказує на те, що підприємство має достатній рівень фінансових резервів для забезпечення своїх поточних та майбутніх зобов'язань.

$$St = \frac{3866 - \frac{1900}{\frac{3866 - 2390}{3866}}}{3866} * 100\% = 29\% \quad (3.2)$$

Значення 29% є досить невисоким, тобто ТОВ «Люботинський пекар» у 2022 році мав невеликі резерви для покриття непередбачуваних витрат.

Рентабельність продажів (R_s) дозволяє дати оцінку ефективності діяльності підприємства та його прибутковості. Розраховували рентабельність,

стає відомо скільки відсотків прибутку отримує компанія від кожного продажу. Даний показник розраховується за формулами (3.3) для наступного року після проведення заходів та (3.4) для попереднього періоду:

$$R_s = \frac{\Pi}{B} * 100\% = \frac{11315}{19854} * 100\% = 57\% \quad (3.3)$$

$$R_s = \frac{838}{3866} * 100\% = 22\% \quad (3.4)$$

Період окупності проекту демонструє тимчасовий інтервал, необхідний для повного відшкодування витрат, зроблених на реалізацію проекту, за допомогою надходжень, отриманих від його впровадження. Цей показник можна виміряти у роках або місяцях і розрахувати за допомогою наступної формули (3.5):

$$PBP = \frac{II}{ACI} = \frac{2102800}{943000} = 2,2 \quad (3.5)$$

Важливим елементом фінансового аналізу є розрахунок критерію ефективності або NPV. Визначаючи NPV, ми можемо об'єктивно оцінити, наскільки проект є прибутковим і чи відповідає він фінансовим цілям. Високе значення NPV свідчить про те, що проект генерує значний чистий приріст вартості, що робить його вигідним з фінансової перспективи. Чим більше NPV, тим більша чиста вартість проекту, що означає більшу фінансову вигідність та його відповідність фінансовим цілям організації.

Зворотним боком, негативне значення NPV свідчить про те, що витрати перевищують надходження, що може робити проект менш доцільним з фінансової точки зору. Розрахунок NPV враховує часову вартість грошей, враховуючи дисконтування грошових потоків (3.6). Це дозволяє забезпечити адекватну оцінку прибутковості проекту з урахуванням ризиків та втрати вартості грошей в часі.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = \sum_{t=0}^n \frac{11315}{(1+0,2)^1} - 2102,8 = 7326 > 0 \quad (3.6)$$

Для того, щоб підсумувати усі розрахунки, та підтвердити доцільність впровадження запропонованого проєкту, результати розмістимо у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Порівняльні показники ТОВ «Люботинський пекар» за 2022 рік та майбутній період в 1 рік

№з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Значення	
			2022 рік	Майбутній рік після впровадження проєкту
1.	Запас фінансової міцності	%	29	85
2.	Рентабельність продажів	%	22	57
3.	Період окупності проєкту	роки	-	2,2
4.	NPV	Тис.грн	-	+7326

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, на основі підведених підсумків у таблиці 3.11 можна зробити висновки, що динаміка показників є позитивно. Оцінюючи показники рентабельності та запасу фінансової міцності, стає зрозуміло, що підприємство стало більш стабільним та прибутковим, оскільки запас фінансової міцності зріс на 56%, рентабельність зросла на 35%. Щодо періоду окупності, то 2,2 роки є оптимальним показником для даного проєкту, враховуючи його масштабність. NPV в розмірі 7326 тис. грн. свідчить про те, що проєкт приносить додаткову вартість та перевищує суму витрат на його впровадження. Це є ще одним позитивним показником, який свідчить про доцільність впровадження проєкту. З урахуванням позитивних змін усіх показників, можна стверджувати, що впровадження проєкту є доцільним та має потенціал принести значний прибуток.

Проведення аналізу ризиків проєкту є необхідним та важливим процесом перед початком впровадження запланованих змін. Оцінка ризиків дозволить зрозуміти, чи доцільно проводити ті чи інші заходи, яка ймовірність фінансових чи інших втрат. Експертна оцінка ризиків проводиться на основі методики STAR (Додаток А).

Для отримання висновків з даного аналізу потрібно виконати обчислення згідно формул 3.7 та 3.8 (таблиця 3.12). Ризиковість проекту оцінюється як безризиковий, проект з низьким ризиком, проект з помірним ризиком, проект з високим ризиком та проект з повним ризиком.

$$RW = \sum B_i * W_i \quad (3.7)$$

Де: RW – загальна оцінка всіх ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику за фактором i .

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i * W_i \quad (3.8)$$

Де: W – середньозважена оцінка групи ризиків,

B_i – показник важливості фактору i ,

W_i – експертна бальна оцінка ризику по фактору i ,

n – загальна кількість факторів в групі ризиків, що розглядається.

Таблиця 3.12– Загальна оцінка ризикованості проекту за всіма факторами

Група ризиків	Оцінка групи	Середньозважена оцінка групи ризиків
Ризики неправильної оцінки попиту	10	1,00
Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок	4,1	0,46
Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	3,3	0,55
Ризики, пов'язані з характером конкуренції	8,4	1,20
Ризики переоцінки стійкості проекту	3,6	0,60
Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	9,1	1,30
Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	12,8	2,13
Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	14,9	1,35
Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту	6,45	1,29
Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	3,05	0,51
Ризики потенційних втрат	18,86	1,35

Продовження таблиці 3.12

Ризики недооцінки витрат на розробку	12,1	1,21
Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	8,9	0,68
Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	14,9	1,06
Загальна оцінка:	130,46	1,05

Джерело: складено автором на основі розрахунків

З наведеної таблиці найбільшу оцінку має група ризиків «ризики потенційних витрат», а найменшу «ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки». Дана ситуація може пояснюватись тим, що проєкт є детально спланованим, а ринок і різні фактори можливого впливу досліджені, проте все одно існують, ризики потенційних витрат, оскільки розрахунки вартості обладнання, рекламної діяльності та заробітних плат наведені на момент проведення розрахунків. Спрогнозувати ріст цін на дані товари досить складно, оскільки необхідно досконало аналізувати ринки даних товарів, фактори впливу. Оскільки, сума оцінок груп становить 130,46, а середнє значення 1,05, то відповідно до встановлених рівнів європейської практики проєкт є без ризиковим.

Основою на проведених розрахунках та даних, які наведені у Додатку А, створимо унікальну матрицю ризиків (таблиця 3.13).

Ризики з низької і середньої важливості знаходяться у зеленій та жовтій зонах, це означає, що вони не несуть суттєвої загрози. Відхилення, що сягають меж природнього рівня, тобто є припустимими – це ризики зеленої зони. Для вирішення цих ризиків можуть бути вжиті заходи після виконання основних завдань або у разі змін проєкта чи середовища. Більшість ризиків середньої та високої важливості належать до категорії помірних ризиків і потрапляють у жовту зону. Кількість ризиків, що відносяться до "високого ризику" і знаходяться у червоній зоні, є незначною. Ці ризики мають значний вплив на успішність проєкту та потребують негайних рішень та постійного контролю, щоб бути впоратися з ними.

Таблиця 3.13 – Матриця оцінки ризиків проєкту

		Експерта оцінка ризику за кожним фактором				
		[0,1]	[2, 4]	5	[6,8]	[9,10]
Важливість фактору	0,80		14.1, 8.1,8.2,12.5,	15.10,1 3.1, 8.3	9.8, 12.13, 9.6,7.2, 12.4,13.6	
	0,40	13.9,15.4,15.13	15.3,14.6,7.1,10.1,14.2 , 3.7,9.5, 15.8,5.7, 12.12, 9.4, 9.9,14.5,3.1,11.4,9.1,1 5.7	2.5, 13.8, 12.3,8.4	10.2,5.5,2.1,10 .5,2.2, 15.12	
	0,20	7.6,2.8,9.2,9.3,9.7,12.1 ,12.2,14.3, 11.2	2.6,6.6,4.1,4.2,8.5,7.3, 11.1,11.3, 12.14, 15.5, 15.9, 2.4, 6.4, 13.7, 14.12, 15.2, 15.14, 3.2, 14.10, 15.6, 4.3, 15.1, 4.5,	7.4,4.6,	6.5,2.10, 14.4, 5.1, 5.2	
	0,10	7.7,2.9, 3.3, 4.4, 11.5, 12.8, 13.5, 14.7, 13.3, 14.13	2.3, 3.9, 6.1, 7.5, 12.9, 12.10, 5.3, 10.4, 3.6		6.2	
	0,05	3.5, 8.6, 3.4, 3.8, 9.10, 9.11, 10.3, 13.2, 13.10, 14.8, 14.9, 5.4, 13.4	11.6, 5.6, 12.7, 12.11, 15.11, 2.7, 14.11,6.3, 12.6			

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Для оцінки ризиків, що класифікуються як "високі ризики", підготуємо карту ризиків проєкту, враховуючи пріоритетність кожного ризику. (таблиця 3.14). У таблиці 3.14 подано 12 ризиків високого рівня. Найбільш пріоритетним (під номером 1) знаходяться ризики витрат маркетингової діяльності з загальним балом 6,4 при врахуванні важливості і надану оцінку. Другим за пріоритетністю вирішення є ризики пов'язані з тим, що підприємство може переоцінювати можливості дійти згоди із найбільш сильними конкурентами. Вирішення цих ризиків та застосування запобіжних заходів мають бути введені у пріоритетний план дій. Дані ризики належать до найважливіших та потребують негайної уваги. Найменш пріоритетним є ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів. Детальна програма запобігання та реагування на ризики проєкту представлена у таблиці 3.15, яка надає вичерпні вказівки та рекомендації щодо кожного ризику.

Таблиця 3.14 – Карта ризиків проєкту

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Група ризику	Важливість (0-1)	Оцінка (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	12.4. У маркетинговій діяльності	Ризики потенційних втрат	0,8	8	6,4
2	7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	0,8	7	5,6
3	9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	0,8	6	4,8
4	9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	0,8	6	4,8
5	13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	Ризики недооцінки витрат на розробку	0,8	6	4,8
6	8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	0,8	5	4
7	13.1. Переоцінка очікуваного результату проєкту	Ризики недооцінки витрат на розробку	0,8	5	4
8	15.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	Ризики невизначеності внутрішнього середовища проєкту	0,8	5	4
9	5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	Ризики, пов'язані з характером конкуренції	0,4	8	3,2
10	10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту	0,4	6	2,4
11	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	Ризики неправильної оцінки попиту	0,4	6	2,4
12	10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проєкту	0,4	6	2,4

Джерело: складено автором на основі таблиці 3.12

Таблиця 3.15 – Програма запобігання та реагування на ризики проєкту

Група ризиків	Код та назва ризиково фактора	Пріоритетність	Метод управління	Заходи щодо запобігання для груп ризиків	План реагування при виникненні ризиків
Ризики неправильної оцінки попиту	2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	11	Запобігання ризику	Підтримка постійного контролю	При впровадженні проєкту та з подальшою його діяльністю проведення контролю щодо попиту
Ризики, пов'язані з характером конкуренції	5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	9	Контролювання ризику	Аналіз конкурентів	В процесі діяльності контроль впливу діяльності конкурентів інших галузей
Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	2	Поглинання ризику	Відповідність стандартам галузі	Акцент на унікальності продукції
Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	6	Запобігання ризику	Дотримування бажань аудиторії	Розробка продукції, яка є бажаною для споживача та зміна її при необхідності
Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції	9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	3	Страховання ризику	Створення відділу з досліджень та планувань фінансових і технологічних показників	Створення резерву коштів
	9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	4			Проведення чітких розрахунків щодо встановлення, налагодження та виготовлення продукції

Продовження таблиці 3.14

Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту	10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	10	Контролювання ризику	Постійне проведення досліджень та аналізу	Контроль зміни купівельної спроможності споживачів
	10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	12			Систематичний моніторинг процесу розробки стандартів для своєчасного реагування
Ризики потенційних втрат	12.4. У маркетинговій діяльності	1	Контролювання ризику	Пріоритетність контролю маркетингової діяльності	Розвиток маркетингової діяльності підприємства, постійний перегляд та удосконалення маркетингової стратегії
Ризики недооцінки витрат на розробку	13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	7	Метод стратегічного планування	Додатковий перегляд планів впровадження обладнання	Проведення короткострокового та стратегічного планування, враховуючи потужності обладнання та можливості персоналу
	13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	5			
Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	15.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	8	Запобігання ризику	Проведення досліджень	Слідкування за змінами та підвищення якості продукції при необхідності

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Проект характеризується невеликою кількістю ризиків, з дев'яти груп. Головні принципи управління полягають у контролі ризиків, запобіганні їх виникненню та ретельному плануванні. Програма запобігання та реагування на ризики проекту вказує на необхідність систематичного проведення маркетингового аналізу, досліджень та розробок, а також на необхідність змін у плануванні з урахуванням виробничих потужностей та кадрових можливостей. Найбільш пріоритетним є контроль маркетингової діяльності підприємства та витрат у цій сфері. Для впровадження запропонованого проекту, здійснення маркетингової та рекламної діяльності є надзвичайно важливим та має прямий вплив на отримання майбутніх прибутків. Компанії слід якісно контролювати розвиток ТОВ «Люботинський пекар» у цій сфері. Щодо ризикового фактора з позначкою пріоритетності 2, то його заходи реагування досить схожі на заходи до першого фактору, оскільки мають на меті привернення уваги споживачів за допомогою виробництва унікальної продукції та висвітленні цього. Також до загальних заходів належить постійний контроль зміни попиту споживачів та їх купівельної спроможності, зміна продукції, її властивостей чи якостей за необхідності при зміні норм стандартів або інших випадках, що потребують даних заходів, підтримка вектору на розвиток та масштабування компанії. Не менш важливим є проведення короткострокового та стратегічного планування у різних сферах діяльності підприємства, оскільки дозволяє визначити конкретні кроки та заходи, які потрібно вжити негайно для управління поточними ризиками. Такий підхід дозволяє підприємству бути готовим до можливих викликів та зменшує ймовірність несприятливих наслідків в разі появи нових ризиків.

Загальні визначені дії реагування є доступними та можливими для виконання, тобто підприємство має змогу успішно зменшити негативний вплив ризиків.

Висновки до розділу 3

У даному розділі, основуючись на проблемах, зазначених раніше, було сформовано план для підвищення ефективності діяльності підприємства, розглянуто можливі країни для початку здійснення експорту. Дослідивши, статистику експорту України, враховуючи географічну близькість та інші показники, було прийнято рішення експортувати до Польщі.

Основними конкурентами на польському ринку є пекарня "Nowak", "Mała i Chleb", Кондитерська фабрика «Коперник» та український виробник «Кулиничі». Проаналізувавши компанії, стало зрозуміло, що ТОВ «Люботинський пекар» має стійкі конкурентні переваги щодо конкурентів.

До проєкту для покращення діяльності ТОВ «Люботинський пекар» було віднесено вирішення наявних проблем, а саме автоматизація виробництва, проведення активної рекламної діяльності, виготовлення нових видів хліба.

Також було розраховано витрати на проєкт, що становлять 2102,8 тис.грн та календарний графік, розпланований на 1 рік з виконанням певних завдань кожного місяця.

Відповідно до проведених розрахунків, дохід від реалізації продукції збільшився на 80%, а чистий дохід на 92%, порівнюючи показники до та після впровадження проєкту. Загальний період окупності проєкту становить 2,2 роки.

Було розглянуто ризики проєкту та визначено, що найбільшу оцінку має група ризиків «ризики потенційних витрат», а найменшу «ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки». Для вчасного реагування та запобігання негативному впливу ризиків було розроблено програму запобігання та реагування, що включає конкретні заходи та плани можливих дій.

ВИСНОВКИ

Отже, в умовах нестабільного середовища управління розвитком експортної діяльності підприємства стає складнішим завданням, оскільки фактори середовища можуть негативно впливати на успішність експортної діяльності. З урахуванням нестабільного середовища, експортна діяльність підприємства вимагає управління, яке забезпечує стійкість та конкурентоспроможність.

В даній роботі було досліджено діяльність підприємства ТОВ «Люботинський пекар». Першочергово було визначено фактори, що впливають на діяльність підприємства та можуть зашкодити їй. До них належать фактори політико-правового середовища, зменшення населення, науково-технічне середовище, природне та соціально-культурне середовище. Важливим дослідженням було проведення SWOT-аналізу. Що дозволило виявити, що ринкові позиції підприємства ТОВ "Люботинський пекар" є дуже міцними та конкурентоспроможними. У підприємства виявлено значну кількість сильних сторін та потенційних можливостей. При врахуванні можливих загроз та вдосконаленні слабких сторін, а також з правильним плануванням, має великий потенціал для успішного розширення виробництва та виходу на нові ринки. Компанія володіє важливою перевагою - нове обладнання та строгий контроль якості. Це безпосередньо впливає на задоволення потреб споживачів, підвищує репутацію та гарантує загальний успіх. Особливо важливою є здатність забезпечити екологічність, оскільки в сучасному світі це є ключовим фактором.

ТОВ "Люботинський пекар" стикається з кількома важливими проблемами на виробництві. Перша проблема полягає у залежності від ручної праці, що вимагає багато зусиль та часу. Це обмежує масштабування підприємства та підвищує витрати на працю. Автоматизація процесів може пришвидшити виробництво та знизити залежність від ручної праці, забезпечуючи постійний контроль якості та ефективність.

Друга проблема полягає у відсутності нематеріальної мотивації для працівників. Незважаючи на гідну заробітну плату, бонуси та премії, важливо забезпечити можливості професійного зростання та розвитку, щоб утримати молодих та талановитих спеціалістів та уникнути плинності кадрів. Третя проблема стосується недостатньої рекламної та маркетингової діяльності. Реклама та маркетинг є важливими інструментами для залучення уваги споживачів, підвищення увідомленості про продукти та послуги, зміцнення іміджу компанії та збільшення продажів. Окрім цього, підприємству варто розширити асортимент продукції, зокрема, виробляти корисні види хліба, які відповідають попиту молодого покоління, такі як цільнозерновий хліб, хліб з родзинками та сухофруктами, з висівками та банановий хліб.

Враховуючи дані проблеми було розроблено проєкт з покращення діяльності підприємства та подальшою можливістю виходу на міжнародний ринок. Було запропоновано придбати обладнання на суму 1248,7 тисю грн., провести рекламну діяльність на суму 392,2 тис.грн., виготовляти нові сорти хліба та мотивувати персонал. Загальні витрати по проєкту становлять 2102,8 тис.грн. Виконання проєкту розраховане на 1 рік, а окупність становить 2,2 роки. Щодо країни для експорту було обрано Польщу через ряд позитивних факторів.

Під час аналізу були враховані можливі ризики проєкту, в результаті чого було встановлено, що група ризиків "ризики потенційних витрат" має найвищий рівень оцінки, тоді як ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки, мають найнижчий рівень. З метою своєчасного реагування та запобігання негативним наслідкам ризиків була розроблена програма запобігання та реагування, включаючи конкретні заходи та плани дій для можливих сценаріїв.

Отже, результати запропонованого плану покращення діяльності підприємства та експорту показують високу ефективність. В цілому, компанія має потенціал для входу на новий зовнішній ринок, і якщо будуть дотримані

рекомендації та впроваджені запропоновані заходи, ТОВ "Люботинський пекар" зможе збільшити свої прибутки та активно розвиватись.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Демченко, О. В. (2017). Методичні засади управління експортними операціями підприємств. Економіка та управління, (1), 30-35.
2. Макаренко, О. М., & Дерев'янка, О. В. (2017). Управління експортною діяльністю на підприємстві. Економічний вісник Донбасу, (1), 155-159.
3. Шкляр, А. В. (2017). Організаційно-економічні засади управління експортною діяльністю на підприємстві. Економіка підприємства, (2), 103-107.
4. Захарова, Н. В., & Смирнова, Е. А. (2018). Стратегічне управління експортними операціями на промисловому підприємстві. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Економіка, (1), 63-68.
5. Писаренко, Ю. В. (2019). Управління експортною діяльністю на промисловому підприємстві. Науковий вісник Національного гірничого університету, (6), 34-39.
6. Анісімова, Т. А., Юр'єва, І. В. (2018). Економічний і політичний аспекти розвитку експортної діяльності підприємства. Журнал економіки та підприємництва, 11 (1), 93-99.
7. Сидоренко, І. В. (2019). Особливості управління експортною діяльністю на підприємствах машинобудівної галузі. Маркетинг і менеджмент інновацій, (4), 241-248.
8. Визначення ключових показників ефективності (KPI). URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp> (дата звернення 03.06.2023).
9. Дубровська І.М. Експортні можливості підприємства: теорія та практика: монографія / І.М. Дубровська. – К.: КНЕУ, 2017. – 244 с.
10. Редько В.М. Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємств: навч. посіб. / В.М. Редько. – К.: КНЕУ, 2018. – 432 с.
11. Кравченко, Г. В., & Кравченко, С. Г. (2017). Формування стратегії експортної діяльності на підприємстві. Економіка та суспільство, (11), 557-561.

12. Ковальов О.А. Організація експортної діяльності підприємств: навч. посіб. / О.А. Ковальов, В.В. Храпач. – К.: КНЕУ, 2016. – 264 с.
13. Черкаська Н.С. Експортно-імпорتنі операції: навч. посіб. / Н.С. Черкаська, О.В. Крижанівська. – К.: КНЕУ, 2019. – 208 с.
14. Відділ зовнішньоекономічної діяльності Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/> (дата звернення 03.06.2023).
15. Інститут економіки та прогнозування НАН України. URL: <http://ier.org.ua/> (дата звернення 03.06.2023).
16. Інтернет-ресурс Export.gov. URL: <https://www.export.gov/> (дата звернення 03.06.2023).
17. Українська асоціація зовнішньоекономічних зв'язків. URL: <http://www.uaa.org.ua/> (дата звернення 03.06.2023).
18. Українська торговельна палата. URL: <https://uccr.org.ua/> (дата звернення 03.06.2023).
19. Український інститут міжнародних досліджень із зовнішньої політики. URL: <http://www.uiamp.org.ua/> (дата звернення 03.06.2023).
20. ЮНКТАД. (2021). База даних UNCTADStat. URL: <https://unctadstat.unctad.org/> (дата звернення 03.06.2023).
21. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.05.2023).
22. Як змінювалися ціни на основні харчі в 2018-2021 роках. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/03/01/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvalysya-cziny-osnovni-xarchi-2018-2021-rokax> (дата звернення 20.05.2023).
23. Міністерство Фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/wares/index/bakery/bread/> (дата звернення 20.05.2023).
24. Опендата. Люботинський пекар. URL: <https://opendatabot.ua/c/44349983> (дата звернення 20.05.2023).
25. Clarity Project. ТОВ «Люботинський пекар». URL: <https://clarity-project.info/edr/44349983> (дата звернення 20.05.2023).

26. «Україна буде з хлібом!». Робота хлібопекарської галузі в умовах війни. URL: <https://vap.org.ua/news/ukraina-bude-z-hlibom-robota-hlibopekarskoi-galuzi-v-umovah-vijni/> (дата звернення 20.05.2023).

27. Україні загрожує демографічна криза: як скорочується чисельність населення. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/12/31/infografika/suspilstvo/ukrayini-zahrozhuje-demohrafichna-kryza-yak-skorochuyetsya-chyselnist-naselennya> (дата звернення 20.05.2023).

28. Новоград-Волинський хлібзавод. URL: <http://nvhlib.com.ua/ua/about/mission> (дата звернення 20.05.2023).

29. ТОВ «Черкасихліб ТД». URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/43264658/> (дата звернення 20.05.2023).

30. Ново-Баварський хлібзавод. URL: <http://nbhz.com.ua/produkcija/zhitno-pshenichni-virobi/> (дата звернення 20.05.2023).

31. Дніпровський хлібокомбінат. URL: <https://dniprohlib5.com/production/confectionery/> (дата звернення 20.05.2023).

32. Кондитерський Дім «Вацак». URL: <https://vatsak.com.ua/> (дата звернення 20.05.2023).

33. Новоград-Волинський хлібзавод. URL: <http://nvhlib.com.ua/ua/about/mission> (дата звернення 20.05.2023).

34. Кулиничівський хлібзавод. URL: <https://www.kulinichi.com/> (дата звернення 20.05.2023).

35. Експорт України 2022: вплив війни на географію та обсяги продажів. URL: <https://cid.center/export-of-ukraine-2022-the-impact-of-six-months-of-war-on-geography-and-sales-volumes/> (дата звернення 20.05.2023).

36. Центральний статистичний офіс Польщі. URL: <https://stat.gov.pl/> (дата звернення 20.05.2023).

37. Piekarnia - Cukiernia T.J.D Nowak. URL:

https://www.facebook.com/PiekarniaCukiernia.T.J.D.Nowak/posts/d41d8cd9/862629257253465/?locale=pl_PL (дата звернення 20.05.2023).

38. Кондитерська фабрика "Коперник". URL: <https://www.kopernik.com.pl/> (дата звернення 20.05.2023).

39. Пекарня "Mąka i Chleb". URL: https://pl.freepik.com/premium-wektory/piekarnia-akwarelowa-maka-i-chleb_30318130.htm (дата звернення 20.05.2023).

40. Обладнання для хлібопекарень та хлібозаводів. URL: <https://horeca-equipment.com.ua/bakery-equipment/> (дата звернення 20.05.2023).

41. УХЛ-МАШ. URL: https://uhl-mash.com.ua/ua/products/ustatkuvannya_dlya_pekarni/ (дата звернення 20.05.2023).

42. Compas.agency URL: <https://compas.agency/> (дата звернення 20.05.2023).

43. Друк банерів. URL: https://foxprint.com.ua/shirokoformatnaya-pechat/pechat-na-bannere/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=&utm_content=615552434149&utm_campaign=gl-search&gclid=Cj0KCQjwyLGjBhDKARIsAFRNgW-znrqnavbUdKTawpqPpoIPK2CCt0uP2FKVBIEBXIKGhyWZlaa0jPEaAj5vEALw_wcB (дата звернення 20.05.2023).

44. Ринок хлібобулочних виробів у Польщі. URL: <https://lesaffre.ua/wp-content/uploads/2017/06/6.-Rinok-hlibobulochnih-virobiv-Polshhi.pdf> (дата звернення 20.05.2023).

45. You control. ТОВ «Люботинський пекар». URL: https://youcontrol.com.ua/dashboard/?utm=serv_nooli&uol=plivd_ouks_1347616&poSlt=university&utmShft=3&utmIrr=4&urm=plo_03i9

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Ризики неправильної оцінки попиту

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
2.1. Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,4	6	2,4
2.2. Очікування тривалого зростання попиту	0,4	6	2,4
2.3. Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,1	2	0,2
2.4. Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом	0,2	3	0,6
2.5. Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту	0,4	5	2
2.6. Розрахунки на часті повторні покупки	0,2	4	0,8
2.7. Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки	0,05	2	0,1
2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	0,2	1	0,2
2.9. Вплив демографічних змін	0,1	1	0,1
2.10. Нестабільність законодавства, пов'язаного з проектом	0,2	6	1,2

Таблиця А.2 – Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,4	3	1,2
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,2	4	0,8

Продовження таблиці А.2

3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,05	1	0,05
3.4. Можливість того, що застосування нового виробу викликає в споживачів необхідність зміни їх систем роботи	0,05	0	0
3.5. Неврахування необхідності навчання методам використання продукту цільових споживачів	0,1	4	0,4
3.6. Неврахування можливої нестабільності звичок цільового споживача	0,4	3	1,2
3.7. Неясність технологічних стандартів, застосовуваних у галузях-споживачах	0,05	1	0,05
3.8. Неврахування ступеня ризикованості покупок нового товару для споживачів	0,1	3	0,3
3.9. У галузях-споживачах існує загальна більша часова затримка при проникненні нового товару	0,4	3	1,2

Таблиця А.3 – Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,2	2	0,4
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,2	3	0,6
4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,2	3	0,6
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,1	1	0,1
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,2	3	0,6
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,2	5	1

Таблиця А.4 – Ризики, пов'язані з характером конкуренції

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,2	8	1,6
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,2	8	1,6
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,1	3	0,3
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,05	0	0
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,4	8	3,2
5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,05	2	0,1
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	4	1,6

Таблиця А.5 – Ризики переоцінки стійкості проекту

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,1	3	0,3
6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості, навіть при його імітації	0,1	6	0,6
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,05	2	0,1
6.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтворюється	0,2	3	0,6
6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,2	6	1,2
6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,2	4	0,8

Таблиця А.6 – Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,4	4	1,6
7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,8	7	5,6
7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,2	3	0,6
7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,2	5	1
7.5. Ризик переоцінки позиції підприємства в критичній групі покупців технології в цій галузі	0,1	2	0,2
7.6. Ризик переоцінки можливостей підприємства нав'язати свій варіант стандарту	0,2	0	0
7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,1	1	0,1

Таблиця А.7 – Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,8	4	3,2
8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,8	4	3,2
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,8	5	4
8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,4	5	2
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,2	2	0,4
8.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,05	0	0

Таблиця А.8 – Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,4	3	1,2
9.2. Ризик комплектності моделі нового проекту	0,2	1	0,2
9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,2	0	0
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,4	2	0,8
9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,4	3	1,2
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,8	6	4,8
9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,2	1	0,2
9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,8	6	4,8
9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,4	4	1,6
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,05	1	0,05
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,05	1	0,05

Таблиця А.9 – Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,4	3	1,2
10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,4	6	2,4
10.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,05	1	0,05

Продовження таблиці А.9

10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,1	4	0,4
10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,4	6	2,4

Таблиця А.10 – Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,2	3	0,6
11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,2	1	0,2
11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,2	2	0,4
11.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,4	4	1,6
11.5. Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,1	1	0,1
11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,05	3	0,15

Таблиця А.11 – Ризики потенційних втрат

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
12.1. У науковій діяльності	0,2	1	0,2
12.2. При виконанні ДКР	0,2	1	0,2
12.3. В інженерній діяльності	0,4	5	2
12.4. У маркетинговій діяльності	0,8	8	6,4
12.5. В експлуатації	0,8	3	2,4

Продовження таблиці А.11

12.6. У сервісному обслуговуванні	0,05	2	0,1
12.7. У розробці інформаційних технологій	0,1	1	0,1
12.8. У трудових відносинах	0,1	2	0,2
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,1	2	0,2
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,05	2	0,1
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,4	4	1,6
12.12. У відносинах з постачальниками	0,8	6	4,8
12.13. У збутовій діяльності	0,2	2	0,4
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,2	1	0,2

Таблиця А.12 – Ризики недооцінки витрат на розробку

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,8	5	4
13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,05	1	0,05
13.3. Переоцінка можливостей керівництва підприємства у визначенні необхідних компетенцій	0,1	1	0,1
13.4. Переоцінка можливостей керівництва підприємства в формуванні ефективної команди розробників, кращої, ніж у конкурентів	0,05	1	0,05
13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,1	1	0,1
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,8	6	4,8
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,2	3	0,6
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,4	5	2
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,4	1	0,4
13.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,05	0	0

Таблиця А.13 – Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
14.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,8	2	1,6
14.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,4	3	1,2
14.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,2	2	0,4
14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,2	6	1,2
14.5. Через невизначеність максимальної ціни на яку можна розр.	0,4	4	1,6
14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,4	2	0,8
14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,1	1	0,1
14.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,05	1	0,05
14.9. Через неясність рівня блокування проекту	0,05	1	0,05
14.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,2	4	0,8
14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,05	4	0,2
14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,2	4	0,8
14.13. Через неясність складу конкурентів	0,1	1	0,1

Таблиця А.14 – Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

Фактор	Важливість фактора,	Оцінка в балах,	Оцінка з урахування важливості
	0-1	0-10	
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,2	2	0,4
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,2	3	0,6
15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,4	4	1,6
15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,4	1	0,4
15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,2	2	0,4
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,2	4	0,8
15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,4	4	1,6
15.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,4	3	1,2
15.9. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,2	2	0,4
15.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,8	5	4
15.11. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,05	2	0,1
15.12. Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,4	6	2,4
15.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,4	1	0,4
15.14. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,2	3	0,6