

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»
УДК 330.3

До захисту допущено:
Завідувач кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
«27» грудня 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

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

**на тему: «Управління розвитком підприємства на міжнародному
ринку»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-21мп
КОРОБЕНКО Дар'я Сергіївна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри менеджменту підприємств,
к.е.н., доц. МАНАЄНКО Ірина Миколаївна _____

Рецензенти:

доцент кафедри промислового маркетингу,
к.т.н., доц. ЛЕБЕДЕНКО Сергій Олександрович _____

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

Київ – 2024 року

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

«10» листопада 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

КОРОБЕНКО ДАР'І СЕРГІЇВНІ

1. Тема дисертації «Управління розвитком підприємства на міжнародному ринку»,

науковий керівник дисертації МАНАЄНКО Ірина Миколаївна, доцент кафедри менеджменту підприємств, к.е.н., доц., затверджені наказом по університету від 09.11.2023 року № 5212-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 22 грудня 2023 року.

3. Об'єкт дослідження: управління розвитком підприємства на міжнародному ринку.

4. Предмет дослідження: теоретичні та методичні аспекти організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та дослідити її інформаційне забезпечення;
- визначити місце стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства;
- узагальнити науково-практичні підходи до розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати господарсько-економічну діяльність ТОВ «Маг Аудіо»;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Маг Аудіо»;
- виокремлення передумов удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Маг Аудіо»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати науково-практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Маг Аудіо»;
- розробити проєкт розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Маг Аудіо»;
- оцінити та спрогнозувати витрати та ризики запропонованого проєкту.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства.
2. Організаційна структура ТОВ «Маг Аудіо»
3. Показники господарсько-економічної діяльності ТОВ «Маг Аудіо».
4. Ринковий скоринг ТОВ «Маг Аудіо».
5. Показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Маг Аудіо».
6. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Маг Аудіо».
7. Показники целюлозно-паперової галузі.
8. SWOT-аналіз ТОВ «Маг Аудіо».
9. Етапи формування стратегії розвитку ЗЕД на підприємстві.
10. Концепція запропонованого проєкту.
11. Заплановані витрати на реалізацію проєкту.
12. Ризики запропонованого проєкту.

7. Дата видачі завдання: «31» березня 2023 року.

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строки виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних і періодичних джерел з обраної тематики	01.04.2023-30.04.2023	
2.	Розгляд теоретичних основ управління розвитком підприємства на міжнародному ринку та надання на перевірку першого розділу	01.05.2023-31.05.2023	
3.	Надання характеристики господарської діяльності підприємства, проведення фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства	01.09.2023-15.09.2023	
4.	Аналіз показників міжнародної діяльності підприємства	16.09.2023-02.10.2023	
5.	Оцінка потенціалу розвитку на міжнародному ринку. Визначення проблем підприємства у розвитку міжнародної діяльності. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2023-26.10.2023	
6.	Розроблення проєкту з розвитку підприємства на міжнародному ринку. Розрахунок вартості реалізації проєкту	27.10.2022-17.11.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованого проєкту. Надання на перевірку третього розділу роботи	18.11.2023-03.12.2023	
8.	Оформлення магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра	04.12.2022-08.12.2023	

Студент

(підпис)

Дар'я КОРОБЕНКО

Науковий керівник

(підпис)

Ірина МАНАСНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління розвитком підприємства на міжнародному ринку» містить 122 сторінки, 24 таблиці, 7 рисунків, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в КПІ ім. Ігоря Сікорського (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту підприємств за темою: «Стратегічне управління відновленням економіки України» (ДР 0123U101596).

Метою дослідження є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком підприємства на міжнародному ринку.

Завдання: дослідити стан міжнародного ринку акустичних систем, включаючи тенденції та поточну конкурентну ситуацію; визначити ключових гравців та їхні стратегії на міжнародному ринку, визначити цільові ринки та аудиторію для продукції Mag Audio; провести внутрішній аналіз компанії Mag Audio, оцінити поточні ресурси та можливості компанії для міжнародного розширення, визначити сильні та слабкі сторони компанії в контексті міжнародного ринку; розробити стратегію розвитку та входу на обрані цільові ринки та стратегію маркетингу; оцінити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства; надати конкретні рекомендації з впровадження та вдосконалення стратегії розвитку компанії Mag Audio на міжнародному ринку акустичних систем.

Об'єктом дослідження є управління розвитком підприємства на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

База дослідження ТОВ Mag Audio.

Методи дослідження аналіз, порівняння, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в застосуванні теоретичних основ до унікального контексту Mag Audio, сприяючи ширшому розумінню управління міжнародною експансією в аудіоіндустрії.

Практичне значення одержаних результатів практичні рекомендації для ТОВ Mag Audio щодо покращення стратегії міжнародного розвитку.

Апробація результатів роботи полягає у можливості впровадження наданих пропозицій та рекомендацій у роботу ТОВ Mag Audio.

Ключові слова. Експорт, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародний ринок, розвиток підприємства, система управління, управління, імпорт.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic «Managing the development of an enterprise in the international market» includes 122 pages, 24 tables, 7 drawings, 2 attachments. The bibliography list consists of 60 items.

Relationship to scientific programs, plans and topics. The master's thesis for the degree of master was performed at Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (Kyiv) in accordance with the plans of research works of the Department of Enterprise Management on the topic: "Strategic management of economic recovery of Ukraine" (DR 0123U101596).

The purpose of this work is to consider the theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the management system of enterprise development in the international market.

Task: to study the state of the international speaker market, including trends and the current competitive situation; to identify key players and their strategies in the international market, to identify target markets and audiences for Mag Audio products; to conduct an internal analysis of Mag Audio, assess the company's current resources and capabilities for international expansion, identify the company's strengths and weaknesses in the context of the international market; to develop a strategy for development and entry into selected target markets and a marketing strategy; to evaluate the impact of the proposed measures.

The object is the management of enterprise development in the international market.

The subject is the theoretical and methodological aspects of the organization of foreign economic activity of the enterprise.

The research base is Mag Audio LLC.

Research methods are analysis, comparison, economic and mathematical and other methods of economic justification.

The scientific novelty is the application of theoretical foundations to the unique context of Mag Audio, contributing to a broader understanding of international expansion management in the audio industry.

The practical significance of the obtained results is the practical recommendations for Mag Audio LLC to improve its international development strategy.

Approbation of work results is the possibility of implementing the proposals and recommendations in the work of Mag Audio LLC.

Keywords. Export, foreign economic activity, international market, enterprise development, management system, management, import.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	11
1.1 Основні концепції та теорії управління розвитком підприємства на міжнародному ринку.....	11
1.2. Фактори впливу на розвиток підприємства на міжнародному ринку	21
1.3 Науково-методичні підходи до оцінювання розвитку підприємства на міжнародному ринку.....	27
Висновки до розділу 1	36
2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	38
ТОВ «Mag Audio».....	38
2.1 Діагностика бізнес-середовища підприємства та його господарської діяльності	38
2.2 Аналіз міжнародної діяльності підприємства.....	46
2.3 Проблемні аспекти в управлінні розвитком міжнародної діяльності підприємства.....	66
Висновки до розділу 2	71
3 НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Mag Audio.....	73
3.1. Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку міжнародної діяльності підприємства	73
3.2. Реалізація оптимального проєкту розвитку підприємства на міжнародному ринку.....	76
3.3. Оцінка ефективності та ризиків запропонованого проєкту.....	86
Висновки до розділу 3	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТОК А.....	116
ДОДАТОК Б	119

ВСТУП

У сучасному глобальному бізнес-ландшафті підприємства стикаються з безпрецедентними проблемами та можливостями, коли вони прагнуть розширити свою діяльність за межі міжнародних кордонів. Прагнення до зростання на міжнародній арені вимагає тонкого розуміння ринкової динаміки, нормативного середовища та культурних тонкощів. Ця магістерська робота заглиблюється в тонкощі управління розвитком підприємства на міжнародному ринку, досліджуючи стратегічні імперативи, організаційні рамки та адаптаційні заходи, необхідні для стійкого успіху в глобальній економіці, що швидко розвивається.

Вивчаючи теоретичні основи, емпіричні дані та тематичні дослідження, це дослідження має на меті розкрити складнощі, властиві керуванню підприємством через виклики та використання можливостей, які надають міжнародні ринки. Ця дисертація готова слугувати вичерпним посібником для компаній, які прагнуть зорієнтуватися в складнощах глобалізації, пропонуючи стратегічні перспективи та дієві рекомендації.

Основні сфери уваги включають формулювання ефективних стратегій інтернаціоналізації, створення стійких організаційних структур і культивування міжкультурних компетенцій у робочій силі. Крім того, дослідження вивчатиме роль технологічних досягнень, дотримання нормативних вимог і дослідження ринку у формуванні успішних міжнародних бізнес-підприємств.

Оскільки глобалізація продовжує змінювати контури торгівлі, висновки, отримані в результаті цього дослідження, готові надати підприємствам знання та стратегії, необхідні для процвітання на різноманітних і конкурентних міжнародних ринках. Завдяки ретельному дослідженню як теоретичних основ, так і практичних застосувань ця дисертація прагне забезпечити міцну основу для розуміння тонкощів управління розвитком підприємства на глобальній арені.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств вивчення міжнародних ринків для сталого зростання. *Актуальність* управління міжнародною експансією,

особливо в контексті ТОВ «Маг Аудіо», полягає в важливості розуміння динаміки глобальних ринків, подолання викликів і використання можливостей для зміцнення своїх позицій у конкурентній аудіоіндустрії.

Метою роботи є розгляд теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком підприємства на міжнародному ринку. Вивчаючи глобальний розвиток Mag Audio, дослідження має на меті виявити ключові фактори успіху, виклики та ефективні стратегії, які можуть скеровувати подібні підприємства в навігації між складнощами міжнародного ринку.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- дослідити стан міжнародного ринку акустичних систем, включаючи тенденції та поточну конкурентну ситуацію;
- визначити ключових гравців та їхні стратегії на міжнародному ринку, визначити цільові ринки та аудиторію для продукції Mag Audio;
- провести внутрішній аналіз компанії Mag Audio, оцінити поточні ресурси та можливості компанії для міжнародного розширення, визначити сильні та слабкі сторони компанії в контексті міжнародного ринку;
- розробити стратегію розвитку та входу на обрані цільові ринки та стратегію маркетингу;
- оцінити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність підприємства;
- надати конкретні рекомендації з впровадження та вдосконалення стратегії розвитку компанії Mag Audio на міжнародному ринку акустичних систем.

Об'єктом дослідження є управління розвитком підприємства на міжнародному ринку.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Дослідження ґрунтується на ретельному аналізі внутрішніх документів Mag Audio, відповідної академічної літератури, галузевих звітів і тематичних досліджень, пов'язаних з міжнародним бізнесом. Власна практика Mag Audio є важливим компонентом дослідницької бази.

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: аналіз, порівняння, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення (для розроблення рекомендацій та пропозицій щодо розвитку міжнародної діяльності досліджуваного підприємства), економіко-статистичний (для проведення розрахунків економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства), аналітичний і структурно-логічний (для розроблення науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного планування розвитку міжнародної діяльності підприємства), графічний (для представлення результатів дослідження).

Наукова новизна полягає в застосуванні теоретичних основ до унікального контексту Mag Audio, сприяючи ширшому розумінню управління міжнародною експансією в аудіоіндустрії.

Практичне значення для підприємства: отримані результати мають надати практичні рекомендації для ТОВ Mag Audio щодо покращення стратегії міжнародного розвитку. Крім того, дослідження запропонує цінну інформацію для інших підприємств аудіоіндустрії, які прагнуть вийти на глобальний рівень.

Апробація результатів дослідження: результати дослідження підлягатимуть перевірці шляхом внутрішнього обговорення в Mag Audio і можливої публікації у відповідних академічних журналах. Процес апробації забезпечує практичну застосовність і достовірність результатів дослідження.

1 ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1 Основні концепції та теорії управління розвитком підприємства на міжнародному ринку

У динамічному ландшафті глобальної економіки управління розвитком підприємства на міжнародному ринку стало ключовою сферою, що вимагає тонкого розуміння різних концепцій і теорій. Оскільки підприємства все більше розширюють свою діяльність за межі внутрішніх кордонів, виклики та можливості, які постають на міжнародній арені, вимагають комплексного підходу до управління.

Управління розвитком підприємства охоплює спектр заходів, спрямованих на забезпечення стійкого зростання та успіху підприємств, що працюють на світовому ринку. У цьому контексті термін «підприємство» стосується будь-якої організації, починаючи від малих і середніх підприємств і закінчуючи транснаціональними корпораціями, які прагнуть орієнтуватися в складнощах міжнародного бізнесу. Поле передбачає стратегічне планування, реалізацію та контроль різних факторів, які впливають на ефективність компанії на світовому ринку.

У своїй основі управління розвитком міжнародного підприємства обертається навколо здатності адаптуватися та процвітати в різноманітних культурних, економічних та регуляторних середовищах. Це вимагає глибокого розуміння динаміки глобального бізнесу, торгової політики та складної взаємодії факторів, які формують міжнародні ринки. Крім того, ефективне управління в цьому контексті вимагає інтеграції теорій і концепцій, які спрямовують процеси прийняття рішень і сприяють сталому зростанню.

Такі ключові поняття, як стратегії виходу на ринок, міжкультурний менеджмент, глобальний маркетинг і оптимізація ланцюга поставок, складають основу розвитку підприємства на міжнародній арені. Теорії, починаючи від

Уппсальської моделі, яка пояснює поступову інтернаціоналізацію фірм, до еклектичної парадигми, наголошуючи на важливості власності, місцезнаходження та інтерналізації, сприяють теоретичній основі, яка допомагає практикам і вченим у розумінні складності міжнародного бізнесу.

У подальшому дослідженні основних концепцій і теорій управління розвитком підприємства ми заглиблюємося в складні аспекти розширення ринку, зниження ризиків, інновацій і залучення зацікавлених сторін. Вивчаючи ці фундаментальні елементи, ми прагнемо пролити світло на багатогранну природу управління підприємствами в глобальному контексті та надати цінну інформацію для компаній, які орієнтуються в складних умовах міжнародного ринку.

Для кращого розуміння дослідження варто розглянути основні визначення.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «система управління»

Організаційні стосунки між суб'єктом і об'єктом управління	Н.Г. Калюжна
Організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління	А.Н. Алексєєв
Являє собою концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин – компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів	А.О. Устенко
Сукупність напрямів управління (маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. д.) або функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль)	С.Л. Пакулін
Сукупність правил і процедур, а призначенням системи є оцінка стану організації та розроблення і реалізація управлінського впливу	П.В. Магданов
Система управління - це комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів, структур і механізмів, спрямованих на організацію, координацію, контроль та керівництво діяльністю організації або системи з метою досягнення поставлених цілей. Вона включає в себе встановлені процедури, стратегії, комунікаційні канали, розподіл відповідальності і повноважень, а також інструменти для прийняття рішень та впровадження змін.	Авторське визначення

Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4, 5]

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «розвиток підприємства»

Довготермінова робота в організації щодо вдосконалення процесів вирішення проблем і оновлення та пов'язується з проведенням змін в організації	Ф.І. Хміль
Розвиток підприємства – сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища	Е.М. Коротков
Є процесом дискретним, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності підприємства та контролю над їх виконанням, пов'язаний із реалізацією творчого потенціалу персоналу підприємства та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників	Л.О. Лігоненко
Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливу чинників зовнішнього середовища	С.П. Дунда
Розвиток підприємства – це найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів	О.І. Пушкар
Розвиток підприємства - це процес систематичного розширення та покращення діяльності організації з метою досягнення його стратегічних цілей. Він охоплює широкий спектр дій, включаючи розширення ринків, впровадження нових продуктів і послуг, удосконалення операційних процесів, залучення та розвиток персоналу, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання організації.	Авторське визначення

Джерело: складено автором на основі [6, 7, 8, 9, 10]

Розвиток підприємства означає процес посилення та розширення можливостей і діяльності суб'єкта господарювання. Це включає в себе різноманітні заходи, спрямовані на покращення ефективності, зростання та стабільності організації. Це включає розширення на нові ринки, розробку нових продуктів або послуг, підвищення операційної ефективності та підвищення прибутковості.

Міжнародний ринок означає глобальний ринок, де підприємства займаються торгівлею та комерційною діяльністю через національні кордони. Це передбачає ведення господарської діяльності за межами внутрішнього ринку компанії та включає

експорт продукції, створення дочірніх компаній або філій в інших країнах, формування стратегічних альянсів з іноземними партнерами та участь у транскордонних інвестиціях.

На підприємствах в Україні використовуються різноманітні підходи до управління, що зумовлено різноманітністю видів діяльності, особливостями функціонування, місією та визначенням бізнес-власників. Важливо відзначити, що вибір конкретної системи управління не завжди зумовлюється очікуваними результатами, і керівництво обирає той метод, який, на його думку, сприятиме досягненню найкращих планованих цілей.

В сфері теорії менеджменту існує різноманіття підходів до управління, і проблематика цих підходів активно досліджується численними вченими-економістами, такими як Блейк Р.Р., Жилінська Л.О., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Перерва І.М., Черчата А.О., Харченко В.А. та інші. Однак залишається невизначеним розуміння та вибір оптимальних підходів до управління, що є актуальною проблемою для нашого дослідження [11].

В теорії та практиці управління підприємствами визначають різноманітні підходи. Наприклад, Шегда А. В. виокремлює кількісний, процесний, системний та ситуаційний підходи. Алієв В. Г. розрізняє системний, комплексний, функціональний та історичний. Хомяков В. І. виділяє процесний, системний та ситуаційний. Водночас Харченко В. А. підкреслює необхідність відрізняти підходи до менеджменту взагалі та підходи до управління конкретно фірмою, до яких відносить процесний, системний та ситуаційний підходи [11].

Перерва І. М., узагальнюючи результати наявних досліджень, визначає ряд підходів, таких як функціональний, системний, комплексний, ситуаційний, процесний, маркетинговий, предметний, інноваційний, стратегічний, креативний (творчий), інформаційний, інтеграційний (синергетичний), відтворювальний (відтворювального-еволюційний), нормативний, динамічний, кількісний (оптимізаційний), поведінковий, адміністративний (директивний), структурний,

традиційний, глобальний та віртуальний. Проте основними серед них розглядаються функціональний, процесний, системний та ситуаційний [11].

Л.О. Жилінська розглядає ряд підходів, таких як маркетинговий, динамічний, відтворювальний, адміністративний, поведінковий, кількісний, підприємницький, стратегічний, творчий та комплексний. А.О. Черчата акцентує увагу на функціональному, процесному та проектному підходах до управління [11].

Аналіз наукових теорій вказує на те, що до основних підходів управління належать системний, ситуаційний, процесний, функціональний.

Системний підхід включає в себе вивчення загальних форм організації, пріоритетно вивчаючи окремі частини системи та їх взаємодію, а також процеси, які з'єднують частини системи з її цілями.

Організаційні системи включають в себе індивідууми, формальні та неформальні структури, групи, міжгрупові відносини, а також різні типи статусів і ролей. Структурні компоненти системи взаємодіють за допомогою організаційних форм, формальних і неформальних зв'язків та різних каналів комунікації та процедур прийняття рішень.

Серед основних принципів системного підходу можна виділити: принцип цілісності, який вказує на неможливість виділення властивостей системи; принцип залежності, що відображає зв'язок кожного елемента системи з його місцем і функціями всередині неї; принцип структурності, який враховує зв'язки і відносини всередині системи; принцип взаємозалежності структури і середовища, виражається у властивостях системи під час взаємодії із зовнішнім середовищем; принцип ієрархічності, який враховує можливість розбиття системи на підсистеми та елементи [36].

Ситуаційний підхід представляє собою метод мислення, який фокусується на конкретних обставинах організації. Це охоплює виділення ключових факторів, які визначають певну ситуацію і є найбільш важливими. Також він включає в себе аналіз недоліків і переваг, обмежень та наслідків даної ситуації, а також вибір конкретних

стратегій та методів управління для її вирішення. Застосування цього підходу до управління сприяє більш ефективному досягненню мети, особливо на великих підприємствах з великою кількістю поставлених завдань [37].

Функціональний підхід до управління підприємством ґрунтується на сукупності функцій, що потрібно реалізувати для її задоволення. Застосування функціонального підходу в управлінні орієнтується на кінцеві потреби, як результат можуть створюватися нові оригінальні об'єкти управління, що дозволить покращити організаційну структуру, принципи роботи та інше. Водночас здійснення управління з використанням функціонального підходу не орієнтує підсистеми підприємства на досягнення кінцевого результату усієї діяльності [38].

Процесний підхід – отримання бажаного результату через управління діяльністю і відповідними ресурсами як процесами. Згідно Міжнародного стандарту ISO 9001:2008 «Системи управління якістю. Вимоги», процесний підхід – це будь-яка діяльність, в якій використовуються ресурси для перетворення „входів” у „виходи”. Принцип «процесного підходу» пропонується як методика для розробки, впровадження, покращення результативності і ефективності системи менеджменту підприємства [39].

Теоретичні підходи до управління розвитком підприємства на міжнародному ринку:

Упсальська модель: упсальська модель передбачає, що фірми поступово збільшують свою міжнародну участь, починаючи з низьких ризиків, найближчих ринків і поступово розширюючись на більш віддалені та складні ринки. Він наголошує на досвіді навчання та накопиченні знань про ринок через поступову інтернаціоналізацію [12].

Теорія мережі: ділові мережі визнаються новою організаційною формою ведення бізнесу, де співпраця і конкуренція відбуваються одночасно, де взаємозалежність між фірмами розвивається разом через взаємодоповнюваність навичок, активів і можливостей, а міжфірмові відносини процвітають у формі

довготривалих термінові повторювані обміни та членство в альянсі. Теоретична та емпірична література дуже багата твердженнями про переваги мережових зв'язків і позитивний вплив альянсів і співпраці на ефективність фірми, на інтеграцію ланцюга поставок, на поширення інновацій, а також на навчання та розвиток окремих фірм. Теорія ділових мереж представляє собою еклектичну сукупність теорій, які зосереджені на трьох відмінних рівнях – рівні атрибутів акторів, рівні діадичних і багатосторонніх міжфірмових відносин і рівні загальних конфігурацій багатонаціональних ділових мереж або багатонаціональних ділових операцій, які вторгаються межі фірм і кордони країн. Традиційні концепції теорії міжнародного бізнесу, такі як «країна походження», навряд чи можуть пояснити складність потоків ресурсів, які відбуваються в глобальному масштабі [13].

Глобальна теорія народження: класично, народжені глобально, або міжнародні нові підприємства (МНП) визначаються одним джерелом як "бізнес-організації, які з моменту заснування прагнуть отримати значні конкурентні переваги від використання ресурсів і продажу продукції в декількох країнах". Глобальна теорія народження припускає, що деякі фірми можуть швидко інтернаціоналізуватись із самого початку, не йдучи традиційним шляхом поступової інтернаціоналізації. Ці фірми використовують технологічний прогрес, глобальні мережі та ринкові можливості для виходу та конкуренції на іноземних ринках на ранніх стадіях свого розвитку [14].

Погляд на основі ресурсів (RBV): це стратегія, яка підкреслює важливість організаційних ресурсів і можливостей як ключ до отримання конкурентних переваг і ефективності. Резерв висококваліфікованих кадрів допомагає організації досліджувати можливості та заздалегідь запобігати ризикам. Це також дозволяє їм впроваджувати стратегії для підвищення ефективності та результативності роботи.

Він розроблений організаціями для розуміння елементів бізнесу для довгострокової конкурентної переваги. Ця теорія виникла в 1980-1990-х роках з основних робіт Б. Вернерфельта, Хамела, Прахалада та ін.

Модель RBV пояснює, що важливо прийняти та реалізувати зовнішні або нові можливості, використовуючи інноваційно існуючі ресурси, набуваючи нових нішевих навичок. Як наслідок, аналіз на основі ресурсів має допомогти робочій силі досягти вищої організаційної майстерності в рамках RBV [15].

Як було вказано раніше, стратегічне планування в міжнародних корпораціях визначається впливом різноманітних тенденцій, які описують динамічне, змінюючися та невизначене середовище, спрямоване на постійний розвиток і забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. У таких умовах існуючі підходи до реагування на ринкові ситуації стають менш ефективними, що підсилює важливість стратегічного планування як ефективного інструменту для забезпечення результативності корпоративної діяльності. Крім того, стратегічне планування надає керівництву корпорації можливість передбачити потенційні ризики, оцінити їх вплив та, завдяки якісному прогнозуванню ринкової ситуації, забезпечити сталість розвитку корпорації [16].

Слід відзначити, що ще однією значущою причиною використання стратегічного планування корпораціями є врахування суспільних потреб країни, в якій компанія планує діяти або вже діє. Зростаючі вимоги споживачів та інших учасників ринкових відносин вимагають тісної взаємодії з корпорацією, встановлюють вимоги до врахування соціально-політичних змін при прийнятті рішень і призводять до необхідності значущих змін в системі цілей і цінностей корпорації [17, с. 5].

Процес стратегічного планування в міжнародних корпораціях представляє собою послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей урахуванням динамічного та невизначеного середовища для оптимального використання внутрішнього ресурсного потенціалу. Міжнародна практика підтверджує, що для ефективного стратегічного планування воно повинно включати наступні взаємопов'язані елементи: місію корпорації, цілі та завдання фірми, заплановані результативні показники, стратегії як засіб досягнення результатів, а також тактику, спрямовану на досягнення цілей [16].

Планування стратегії може відбуватися за трьома різними сценаріями [18, с.12]. Перший сценарій, що називається "знизу вгору", часто використовується в корпораціях з складною філіальною структурою. У цьому випадку плановий відділ займається розробкою загальних документів звітності та обліку, координацією дій філіалів та інтеграцією їхніх планів у єдину стратегію. Другий сценарій, "зверху вниз", використовується на жорстко централізованих підприємствах, де великі планові відділи визначають стратегію для кожного підрозділу та виробництва в цілому, обмежуючи низові ланцюги лише необхідною інформацією про їх можливості. Третій сценарій включає інтерактивне планування, при якому ідеї стратегії формуються в активному взаємодії вищого керівництва, планового відділу та низових ланок. Плановики збирають інформацію про зовнішнє середовище, ставлять питання вищому керівництву, що визначає цілі. Таким чином, стратегія формується вертикально, охоплюючи обидва напрямки: "зверху вниз" і "знизу вгору" [16].

Для успішної розробки та втілення стратегії важлива належна організаційна структура, яка може ефективно розділити корпорацію на планові одиниці, спрямовані на взаємодію з ринком. Міжнародний досвід управління корпораціями вказує на необхідність поділу всієї організації на два основних параметри. До першого відносяться підрозділи корпоративного рівня, які відповідають за формулювання та впровадження довгострокової політики корпорації. До другого параметру відносяться структурні підрозділи, що розробляють та впроваджують оперативні програми, враховуючи стратегічний напрямок. Між цими підрозділами важливо встановити ефективні вертикальні та горизонтальні взаємозв'язки [16].

Отже можна сказати, що стратегічне планування відіграє вирішальну роль у розвитку підприємства на міжнародному ринку. Це передбачає встановлення чітких цілей, формулювання стратегій і прийняття обґрунтованих рішень, які спрямовуватимуть зусилля організації на міжнародне розширення. Ось деякі ключові ролі стратегічного планування [42]:

- Аналіз ринку. Стратегічне планування допомагає визначити та оцінити можливості міжнародного ринку та оцінити попит, конкуренцію та культурні фактори на різних ринках. Це дозволяє підприємству вибрати найбільш підходящі ринки для розширення.
- Вибір режиму входу. Стратегічне планування допомагає визначити відповідні режими входу для виходу на міжнародний ринок, такі як експорт, ліцензування, створення спільних підприємств або заснування дочірніх компаній, що належать повністю. Він розглядає такі фактори, як доступ до ринку, контроль, вимоги до ресурсів і ризик.
- Розподіл ресурсів. Стратегічне планування допомагає ефективно розподіляти ресурси для підтримки розвитку міжнародного ринку. Він передбачає оцінку фінансових, людських і технологічних ресурсів, необхідних для міжнародної експансії, і забезпечення їх оптимального використання.
- Управління ризиками. Стратегічне планування допомагає визначити та зменшити ризики, пов'язані з розвитком міжнародного ринку. Він включає оцінку політичних, економічних, правових і культурних ризиків, а також розробку планів на випадок непередбачених обставин для вирішення потенційних проблем.
- Конкурентна перевага. Стратегічне планування допомагає підприємствам визначити свою унікальну ціннісну пропозицію та конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Це передбачає розробку стратегій диференціації, брендингу, ціноутворення та позиціонування, щоб отримати конкурентну перевагу над конкурентами.
- Вимірювання ефективності. Стратегічне планування включає визначення ключових показників ефективності (KPI) і моніторинг прогресу для оцінки ефективності зусиль з розвитку міжнародного ринку. Це дозволяє підприємству

вчасно вносити корективи та вдосконалення для досягнення бажаних результатів [42].

Загалом, стратегічне планування забезпечує структурований підхід для підприємств, щоб орієнтуватися в складнощах міжнародного ринку, приймати обґрунтовані рішення та підвищувати свої шанси на успішне розширення та стабільне зростання.

1.2 Фактори впливу на розвиток підприємства на міжнародному ринку

Ландшафт глобального бізнесу зазнає швидких трансформацій, створюючи широкий спектр викликів і можливостей для підприємств, які виходять за межі національних кордонів. Ефективне управління міжнародними бізнес-операціями в цьому динамічному контексті вимагає глибокого розуміння фундаментальних концепцій і теорій. Ця магістерська робота спрямована на комплексне дослідження багатогранної сфери управління розвитком підприємства на міжнародному ринку, з особливим акцентом на критичних аспектах, включаючи економічні, соціальні, правові, поведінкові та географічні фактори.

Економічне середовище, що охоплює такі елементи, як розмір цільового ринку, витрати, динаміка валюти та інфляція, значно впливає на міжнародний бізнес. У цій дипломній роботі буде розглянуто складну взаємодію економічних змінних та їх прямий вплив на прибутковість глобальних підприємств, наголошуючи на необхідності прийняття стратегічних рішень.

Соціальні та культурні міркування відіграють ключову роль у розвитку міжнародного бізнесу. У цьому розділі буде розглянуто вплив соціальних обмежень і культурних нюансів на розширення підприємств, підкреслюючи необхідність всебічного дослідження соціального середовища цільових країн.

Кожна країна діє в рамках окремої правової бази, і міжнародні компанії повинні вміло орієнтуватися в цих нормах. У цій дисертації розглядатимуться ключові

законодавчі рамки, зокрема трудове законодавство, законодавство про захист прав споживачів і правила безпеки даних, проливаючи світло на їх значення для створення та підтримки міжнародних підприємств.

Повага та розуміння культурних переконань приймаючих країн є важливими для міжнародного успіху. У дисертації буде підкреслено важливість узгодження маркетингових стратегій з місцевими культурними особливостями, визнання впливу поведінкових факторів на споживчі переваги та сприйняття бренду.

Географія відіграє вирішальну роль у формуванні стратегій міжнародного бізнесу, впливаючи на логістику, ланцюжки поставок і наявність навичок. У цьому розділі розглядатимуться географічні аспекти, які впливають на бізнес, підкреслюючи роль географічних досліджень у сприянні безперебійній міжнародній діяльності.

Окрім цих основоположних концепцій, у дисертації розглядатимуться сучасні фактори, що впливатимуть на міжнародний бізнес у 2024 році. У міру того, як підприємства прагнуть вийти на глобальний рівень, вони стикаються з проблемами та можливостями, які можуть суттєво вплинути на їхній успіх. Цей розділ надасть розуміння важливих аспектів, таких як створення локалізованого іміджу бренду, дотримання законодавчих норм, навчання співробітників взаємодії з міжнародними клієнтами, розробка цифрових систем керування та сприяння партнерству з місцевими брендами.

Отже, щоб успішно керувати міжнародними бізнес-операціями, підприємці повинні звернути увагу на такі фактори:

1. Створення локалізованого іміджу бренду

Щоб створити присутність на міжнародному ринку, потрібен час і терпіння. Залучити клієнтів нового ринку нелегко. Спочатку компанії повинні зосередитися на зміцненні довіри, щоб завоювати довіру клієнтів країни перебування. Таблички локалізації є ключовими для досягнення довіри потенційних клієнтів на новому ринку [19].

Завдяки локалізації компанії можуть відчувати наступне:

- Сильніший імідж бренду та впізнаваність на новому ринку: Створення сильного іміджу бренду є важливим елементом для успішного входження на новий ринок. Метою є забезпечення того, щоб потенційні клієнти могли легко звертатися до вас без перешкод. Зосередьте увагу на побудові визнаності бренду та позитивному сприйнятті його іміджу на новому ринку.

- Ознайомлення з місцевою мовою: Для успішної взаємодії з клієнтами важливо ознайомитися з місцевою мовою країни перебування. Локалізація контенту і рекламних пропозицій допоможе створити зв'язок з потенційними клієнтами та забезпечити більшу ефективність комунікації.

- Локалізація для стратегічного партнерства: Локалізація відкриває можливості для стратегічних партнерств з місцевими підприємствами, що може стати ключовим фактором конкурентної переваги на новому глобальному ринку [19].

Поради щодо створення локалізованого іміджу бренду:

- Навчання місцевої мови: Оволодіння місцевою мовою сприяє привертанню уваги та залученню нових клієнтів, відкриваючи можливості для розширення бізнесу.
- Адаптація до культури: Важливо адаптуватися до культури приймаючої країни, уникаючи неповаги до місцевих традицій та цінностей.
- Дослідження аудиторії: Глибоке дослідження цільової аудиторії дозволяє створити впевнений голос бренду, відповідний потребам та проблемам різних груп клієнтів [19].

2. Хороше знання законодавчих норм країни перебування

Одним із головних факторів, який слід враховувати в міжнародному бізнесі, є законодавчі норми. Таким чином, продукт має бути готовим до ринку, і найважливішим аспектом цього є відповідність нормам і законодавству.

Підприємці, які працюють у новій країні, повинні зосередитися на таких аспектах:

- Знайомство з частими змінами законодавства країни перебування: Один із ключових аспектів успішного міжнародного бізнесу - відстеження частих змін у законодавстві країни перебування. Деякі зміни спрямовані на полегшення міжнародної торгівлі, інші - на ускладнення. Засновники повинні переконатися, що їх бізнес залишається відповідним та сумісним з новими законами.

- Найм персоналу в країні перебування: Однією з ефективних стратегій є найм персоналу в країні перебування. Проте, цей процес повинен відповідати трудовому законодавству приймаючої країни. Забезпечення сумісності із місцевими нормами є важливою умовою для успішного завершення процесу найму та дотримання трудового законодавства.

- Знання порушень, характерних для країни: Підприємці повинні бути осведомленими про можливі порушення, які є типовими для конкретної країни. Ці порушення не лише можуть призвести до суттєвих штрафів, але й вплинути на репутацію бренду в цій країні.

- Адаптація до вимог бухгалтерського обліку та оподаткування: Приймаючі країни часто вимагають від міжнародних брендів адаптації до своїх стандартів бухгалтерського обліку та оподаткування. Ретельне вивчення цих вимог спростить фінансову звітність та забезпечить відповідність у сфері обліку та оподаткування для підприємства [41].

3. Навички спілкування з міжнародними клієнтами

Перспективи міжнародного ринку можуть мати інші потреби та переваги порівняно з клієнтами рідної країни. Оскільки команда буде безпосередньо взаємодіяти з міжнародними клієнтами, необхідно навчити їх відповідним чином [41].

Це може означати:

- Організація культурного тренінгу: З метою покращення взаєморозуміння серед працівників та зменшення культурних розривів, можна провести культурний тренінг. Під час тренінгу працівники отримають можливість визначити культурні відмінності та розглянути потенційні дії для подолання цих розривів.

- Розробка нового підходу до рекламної презентації: Задумайтеся над новим підходом до створення рекламних презентацій для привертання потенційних клієнтів. Це може включати використання ключових слів і проблем, що є актуальними для конкретної території, щоб зробити вашу рекламну пропозицію більш релевантною та привабливою.

- Створення унікального досвіду навчання для клієнтів: Для забезпечення неповторного досвіду навчання для клієнтів розгляньте можливість усунення відмінностей в часових поясах, якщо ваша команда здійснює адаптацію з різних часових зон. Це сприятиме створенню комфортного досвіду для клієнтів.

- Розробка системи управління навчанням: Для підприємців важливо створити ефективну систему управління навчанням, яка дозволить проводити та контролювати процеси навчання з будь-якого місця. Такий підхід дозволить використовувати єдину інформаційну панель для відстеження прогресу співробітників, незалежно від їхнього місця роботи.

- Формулювання чітких цілей для навчання: Важливо забезпечити співробітників чіткими цілями навчання. Це допоможе їм зрозуміти, що очікувати від навчання та як їх можливості реалізувати у робочих обов'язках [19].

4. Розробка успішної цифрової системи керування

Цифрова система управління може оптимізувати всі організаційні процеси на одній платформі. У результаті можна зібрати в одному місці статус відповідності всіх країн операцій. Це може включати нарахування заробітної плати, бухгалтерський облік і статус юридичної особи [19].

Цифрова система контролю спрощує управління різними портфельними об'єктами та операціями в різних країнах. Коли мова йде про міжнародний бізнес, важко гарантувати, що єдиний інструмент буде ефективним всюди через мовні та доступні бар'єри. Крім того, переміщення системи між різними країнами може бути дорогим для стартапів на ранніх стадіях.

Цифрова система управління може кардинально змінити правила для міжнародного бізнесу. Він працює як посередник між різними бізнес-підрозділами організації в різних країнах для контролю дотримання вимог.

Таким чином, підприємства можуть легко контролювати всі свої юрисдикції на одній платформі.

5. Співпраця з місцевими брендами

Однією з перевірених стратегій міжнародної експансії є партнерство з місцевими брендами. Стратегічні альянси з місцевими брендами можуть допомогти компаніям безперешкодно долати культурні перешкоди та правила.

Нижче наведено деякі перевірені методи партнерства та підтримки довгострокових відносин із місцевими брендами.

- Дослідження цільового ринку та вибір потенційних партнерів: Першим етапом є глибоке вивчення цільового ринку та ідентифікація потенційних партнерів. Зосередьте увагу на якості співпраці, а не на їхній кількості. Здійсніть пошук за допомогою Google, LinkedIn та інших ресурсів для знаходження локальних брендів, що працюють у вашій ніші.

- Контакт з потенційними партнерами: Після складання списку потенційних партнерів зробіть перший крок у встановленні зв'язку. Телефонуйте або домовляйтеся про зустріч для обговорення можливого альянсу, очікувань та процесів. Важливо переконатися, що обидві сторони розуміються.

- Встановлення практичних цілей: Ставте конкретні цілі, зокрема цілі доходу, для уточнення обов'язків кожного партнера. Визначте мінімальний досягнутий рівень доходу, необхідний для продовження партнерства в довгостроковій перспективі.

- Розробка бізнес-плану: Розробіть і представте бізнес-план, який включає стратегію, план залучення потенційних клієнтів, можливості та інші аспекти, пов'язані з міжнародним ринком. Це сприятиме легкому визначенню наступних кроків як вам, так і вашому партнерові.

- Визначення власників для кожної діяльності: Додайте власників для кожної дії в бізнес-плані. Це допоможе уникнути плутанини та забезпечить чіткі обов'язки для кожного члена команди [41].

1.3 Науково-методичні підходи до оцінювання розвитку підприємства на міжнародному ринку

Модель життєвого циклу підприємства – це концептуальна основа, яка описує різні етапи зростання та розвитку, які проходить бізнес протягом певного часу. Він дає уявлення про виклики, можливості та стратегії, що стосуються кожного етапу. При застосуванні в міжнародному контексті ця модель допомагає підприємствам зрозуміти та орієнтуватися в конкретних викликах і можливостях, пов'язаних із виходом на зовнішні ринки. Ось як модель життєвого циклу можна застосувати в міжнародному контексті:

Етап вступу:

У міжнародному контексті цей етап являє собою початковий вихід на зовнішній ринок. Підприємство, як правило, зосереджено на дослідженні ринку, стратегіях виходу на ринок і підвищенні обізнаності про свої продукти чи послуги на цільовому ринку. Проблеми на цьому етапі можуть включати адаптацію бізнес-моделі до зовнішнього ринку, розуміння переваг місцевих клієнтів і встановлення каналів розподілу та партнерства [20].

Стадія росту:

Як тільки підприємство закріплюється на міжнародному ринку, воно вступає в стадію зростання. Цей етап характеризується збільшенням частки ринку, розширенням клієнтської бази та збільшенням обсягів продажів. Основні стратегії включають проникнення на ринок, диференціацію продукції та масштабування операцій для задоволення зростаючого попиту. Проблеми можуть включати

управління посиленням конкуренції, локалізацію маркетингових зусиль і збуту, а також створення потужної дистриб'юторської мережі [20].

Стадія зрілості:

На міжнародному ринку стадія зрілості являє собою період стабільного зростання та насичення ринку. Підприємство має сильну присутність і стабільно отримує дохід. На цьому етапі фокус може бути зміщений у бік оптимізації операцій, підвищення ефективності та вивчення нових сегментів ринку чи географічного розширення. Проблеми можуть включати боротьбу із загостренням конкуренції, управління тиском витрат і адаптацію до мінливої динаміки ринку [20].

Етап відмови або відновлення:

З часом міжнародні ринки можуть зазнати змін, таких як зміни в уподобаннях споживачів, економічних умовах або нормативному середовищі. Підприємствам необхідно стежити за цими змінами та активно адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це може передбачати репозиціонування бренду, вивчення нових бізнес-моделей або вихід на нові міжнародні ринки. Виклики можуть включати вирішення проблеми падіння продажів, управління застарілістю та переосмислення підприємства, щоб залишатися актуальним [20].

Застосовуючи модель життєвого циклу в міжнародному контексті, підприємства можуть передбачати та вирішувати унікальні виклики та можливості, з якими вони можуть зіткнутися на кожному етапі свого міжнародного розширення. Це розуміння дозволяє приймати стратегічні рішення, розподіляти ресурси та розробляти ефективні стратегії виходу на зовнішні ринки та зростання на зовнішніх ринках.

Модель аналізу SWOT є широко використовуваним інструментом у стратегічному управлінні для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз, з якими воно стикається. У контексті розвитку міжнародного ринку проведення SWOT-аналізу відіграє вирішальну роль у стратегічному управлінні підприємством [21]. Ось як можна застосувати модель аналізу SWOT:

Сильні сторони:

Визначте та оцініть внутрішні сильні сторони підприємства, які можна використати на міжнародному ринку. Це включає оцінку таких факторів, як сильна впізнаваність бренду, інноваційні продукти чи послуги, передові технології, кваліфікована робоча сила, ефективний ланцюжок поставок або встановлені канали розподілу. Визнаючи ці сильні сторони та спираючись на них, підприємство може вигідно позиціонувати себе на міжнародному ринку [21].

Слабкі сторони:

Визначте та проаналізуйте внутрішні слабкі сторони підприємства, які можуть перешкоджати його міжнародному зростанню та конкурентоспроможності. Це може включати такі чинники, як недостатні фінансові ресурси, обмежене знання міжнародного ринку, відсутність культурної адаптації або організаційна неефективність. Виявивши слабкі сторони, підприємство може розробити стратегії їх усунення та пом'якшення, наприклад, інвестувати в навчання, розширення міжнародного досвіду або вдосконалення внутрішніх процесів [21].

Можливості:

Визначте та оцініть зовнішні можливості, доступні на міжнародному ринку. Це включає такі фактори, як тенденції ринку, що розвиваються, невикористані сегменти ринку, зміна споживчих уподобань або сприятливе нормативне середовище. Виявляючи можливості, підприємство може узгоджувати свої стратегії, щоб використовувати їх, наприклад, вихід на нові міжнародні ринки, розробка нових продуктів чи послуг або формування стратегічних альянсів з місцевими партнерами [44].

Загрози:

Визначити та оцінити зовнішні загрози, які можуть вплинути на розвиток підприємства на міжнародному ринку. Це може включати такі фактори, як інтенсивна конкуренція, економічна невизначеність, політична нестабільність, торговельні бар'єри або технологічні збої. Визнаючи потенційні загрози, підприємство може

розробити плани на випадок непередбачених ситуацій, диверсифікувати свою присутність на ринку або прийняти стратегії зменшення ризиків для захисту своїх міжнародних операцій [44].

SWOT-аналіз забезпечує повне розуміння внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього середовища, дозволяючи розробляти ефективні стратегії для розвитку міжнародного ринку. Поєднуючи сильні сторони з можливостями, усуваючи слабкі сторони та пом'якшуючи загрози, підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення щодо виходу на ринок, розробки продукту, позиціонування на ринку та розподілу ресурсів на міжнародному ринку. SWOT-аналіз служить основою для стратегічного планування та допомагає підприємствам активно адаптуватися та досягати успіху в динамічному міжнародному бізнес-ландшафті [21].

Стратегічне планування: SWOT-аналіз допомагає підприємствам у стратегічному плануванні, надаючи комплексну оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз. Це допомагає визначити ключові сфери, де підприємство може використати свої сильні сторони, усунути слабкі сторони, використати можливості та пом'якшити загрози. Цей аналіз є основою для встановлення стратегічних цілей і розробки планів дій для їх досягнення.

Прийняття рішень: SWOT-аналіз дає цінну інформацію, яка скеровує прийняття рішень у різних аспектах управління підприємством. Це допомагає визначити пріоритети ініціатив, ефективно розподілити ресурси та зробити обґрунтований вибір щодо стратегій виходу на ринок, розробки продукту, маркетингових кампаній, розподілу ресурсів та управління ризиками. Враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, викладені в SWOT-аналізі, підприємства можуть приймати більш обґрунтовані та керовані даними рішення.

Конкурентна перевага: аналіз SWOT допомагає підприємствам визначити свої унікальні сильні сторони та конкурентні переваги на ринку. Використовуючи ці сильні сторони, підприємства можуть виділитися серед конкурентів і створити стійку конкурентну перевагу. Це також допомагає визначити сфери вдосконалення для

усунення недоліків і підвищення конкурентоспроможності. Ці знання дозволяють підприємствам ефективно позиціонувати себе на міжнародному ринку та отримати перевагу над своїми конкурентами.

Оцінка та пом'якшення ризиків: компонент зовнішнього аналізу SWOT допомагає підприємствам визначити потенційні загрози та ризики на міжнародному ринку. Розуміючи та оцінюючи ці ризики, підприємства можуть розробляти стратегії зменшення ризиків і плани на випадок надзвичайних ситуацій. Це дозволяє їм передбачати виклики та відповідно адаптувати свої стратегії, мінімізуючи потенційні збої та максимізуючи свої шанси на успіх на міжнародному ринку.

Розподіл ресурсів: аналіз SWOT сприяє ефективності розподілу ресурсів шляхом поєднання сильних сторін і можливостей. Це допомагає підприємствам визначити сфери, куди слід розподілити ресурси, щоб використовувати конкурентні переваги та використовувати ринкові можливості. Подібним чином, він висвітлює сфери, де ресурси повинні бути виділені для усунення слабких місць і пом'якшення загроз. Це забезпечує оптимальне використання ресурсів і підвищує ефективність і результативність рішень щодо розподілу ресурсів.

Загалом модель SWOT-аналізу забезпечує структуровану основу для управління підприємством, уможливорюючи систематичну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів. Це полегшує прийняття стратегічних рішень, оцінку ризиків, розподіл ресурсів і розробку конкурентних стратегій, що зрештою призводить до більш ефективного управління підприємствами на міжнародному ринку.

Модель п'яти сил Портера – це широко використовувана структура для аналізу конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку. Він розглядає п'ять ключових факторів, які формують конкуренцію в галузі та впливають на прибутковість підприємства [22]. Ось як кожна сила використовується для аналізу конкурентної позиції:

Загроза нових учасників оцінює легкість або складність виходу нових конкурентів на міжнародний ринок. Враховуються такі фактори, як бар'єри входу

(наприклад, економія за рахунок масштабу, вимоги до капіталу, нормативні акти), лояльність існуючих клієнтів до бренду та доступ до каналів розподілу. Більш високі бар'єри входу можуть вказувати на більш сприятливу конкурентну позицію існуючих підприємств [22].

Переговорна сила постачальників стосується їх здатності впливати на терміни та умови постачання. На міжнародному ринку ця сила перевіряє концентрацію постачальників, наявність альтернативних постачальників і важливість вкладу постачальників у продукти чи послуги підприємства. Вища потужність постачальника може призвести до збільшення витрат і зниження прибутковості [22].

Переговорна сила покупців оцінює здатність покупців впливати на ціноутворення, терміни та умови підприємства. Фактори, які розглядаються, включають концентрацію покупців, наявність замінників, чутливість до ціни та витрати на перехід. Якщо покупці мають сильну переговорну силу, це може змусити підприємство знизити ціни або забезпечити додаткову вартість, щоб залишатися конкурентоспроможним [43].

Загроза продуктів або послуг-замінників відноситься до наявності альтернативних продуктів або послуг, які можуть задовольнити потреби клієнтів. На міжнародному ринку ця сила вивчає ймовірність переходу клієнтів на пропозиції-замінники. Враховуються такі фактори, як співвідношення ціна-якість, лояльність клієнтів і витрати на перехід. Вища загроза замінників може обмежити цінову владу підприємства та частку ринку [43].

Конкурентне суперництво оцінює інтенсивність конкуренції на міжнародному ринку. Фактори, які враховуються, включають кількість конкурентів, їхній розмір і частку ринку, стратегії диференціації та темпи зростання галузі. Високе конкурентне суперництво вказує на більш складне середовище для підприємства, що вимагає стратегій для диференціації продуктів, підвищення ефективності витрат і впровадження інновацій для збереження конкурентної переваги [22].

Аналізуючи ці п'ять факторів, підприємства можуть отримати уявлення про динаміку конкуренції на міжнародному ринку та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Це допомагає визначити сфери, де підприємство може отримати конкурентну перевагу, зрозуміти фактори, що впливають на прибутковість, і розробити стратегії пом'якшення загроз і використання можливостей. Аналіз служить основою для стратегічного планування, позиціонування на ринку та розподілу ресурсів на міжнародному ринку [22].

Конкурентне позиціонування: модель допомагає компанії оцінити свою конкурентну позицію на міжнародному ринку. Аналізуючи п'ять факторів, компанія може зрозуміти фактори, що формують конкуренцію, і визначити, як вона порівнюється з конкурентами. Ця інформація має вирішальне значення для визначення сильних і слабких місць і розробки стратегій для отримання конкурентної переваги [43].

Рішення щодо виходу на ринок: коли компанія розглядає можливість виходу на новий міжнародний ринок, аналіз п'яти сил може дати розуміння привабливості ринку та потенційних проблем, з якими він може зіткнутися. Оцінюючи такі фактори, як бар'єри входу на ринок, влада покупців і конкурентне суперництво, компанія може приймати більш обґрунтовані рішення щодо стратегій виходу на ринок і розподілу ресурсів.

Формулювання стратегії: модель допомагає сформулювати ефективні стратегії для міжнародних операцій компанії. Розуміючи діючі сили, компанія може розробити стратегії боротьби з конкурентними загрозами та використовувати можливості. Наприклад, компанія може визначити шляхи диференціації своїх продуктів або послуг, домовитися про сприятливі контракти з постачальниками або створити лояльність клієнтів, щоб пом'якшити переговорну силу покупців.

Оцінка ризиків: Аналіз п'яти сил Портера дозволяє компанії оцінити ризики та невизначеності, пов'язані з діяльністю на міжнародному ринку. Виявляючи потенційні загрози, такі як нові учасники чи продукти-замінники, компанія може

розробити стратегії зменшення ризиків і плани на випадок непередбачених обставин. Це допомагає компанії передбачати ринкові зміни та невизначеності та ефективніше реагувати на них.

Розподіл ресурсів: модель допомагає в ефективному розподілі ресурсів у компанії. Розуміючи відносний вплив кожної сили, компанія може визначити пріоритети своїх зусиль щодо розподілу ресурсів. Він може розподіляти ресурси на ті сфери, де вони найбільше потрібні призначені для усунення конкурентних загроз або використання можливостей. Це забезпечує оптимальне використання ресурсів і підвищує конкурентоспроможність компанії.

Довгострокова стійкість: аналіз п'яти сил Портера дає зрозуміти довгострокову стійкість компанії на міжнародному ринку. Постійно відстежуючи та аналізуючи сили, компанія може адаптувати свої стратегії та операції, щоб залишатися конкурентоспроможною. Це допомагає компанії підтримувати актуальність, прибутковість і зростання в умовах мінливих ринкових умов і розвитку конкуренції.

Загалом, модель п'яти сил Портера є важливою для компанії, оскільки вона забезпечує структуровану основу для розуміння динаміки конкуренції на міжнародному ринку. Це дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення, розробляти ефективні стратегії та ефективно розподіляти ресурси, що все сприяє її успіху та стабільності на міжнародному ринку.

Оцінка розвитку підприємства на міжнародному ринку передбачає багатоаспектний підхід, і можуть використовуватися різні показники. Ось методологія з деякими формулами:

Темпи зростання експорту/імпорту:

$$\frac{\text{Обсяг поточного року} - \text{обсяг попереднього року}}{\text{обсяг попереднього року}} \times 100 \quad (1.1)$$

Ця формула обчислює відсоткове зростання обсягів експорту чи імпорту за певний період.

Швидкість проникнення на ринок:

$$\frac{\text{Експорт на певний ринок}}{\text{загальний потенційний розмір ринку}} \times 100 \quad (1.2)$$

Ця формула вимірює ступінь проникнення підприємства на конкретний міжнародний ринок.

Індекс диверсифікації ринку:

$$\frac{\text{Кількість міжнародних ринків, що обслуговуються}}{\text{Загальна кількість потенційних ринків}} \times 100 \quad (1.3)$$

Цей індекс вказує на рівень диверсифікації на різних міжнародних ринках.

Індекс глобальної конкурентоспроможності:

$$\frac{\text{Дохід від експорту}}{\text{загальний дохід}} \times 100 \quad (1.4)$$

Цей індекс відображає відсоток доходу, отриманого завдяки міжнародній торгівлі.

Індекс розвитку міжнародного бізнесу:

$$\frac{\text{Дохід від міжнародного бізнесу}}{\text{Загальний дохід}} \times 100 \quad (1.5)$$

Цей індекс оцінює частку загального доходу, отриманого від міжнародної комерційної діяльності.

Прибуток міжнародних інвестицій з поправкою на ризик:

$$\frac{\text{Чистий прибуток від міжнародних операцій} - \text{премія за ризик міжнародного бізнесу}}{\text{Загальні міжнародні інвестиції}} \quad (1.6)$$

Ця формула враховує прибутковість інвестицій, зроблених у міжнародні операції, з поправкою на ризик.

Міжнародний індекс задоволеності клієнтів:

$$\frac{\text{Кількість задоволених міжнародних клієнтів}}{\text{загальна кількість міжнародних клієнтів}} \times 100 \quad (1.7)$$

Цей індекс вимірює рівень задоволеності міжнародних клієнтів.

Ці формули можна адаптувати відповідно до особливостей підприємства, галузі та наявних даних. Вирішально враховувати контекст і цілі оцінювання під час вибору та налаштування цих показників.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 досліджено теоретичні аспекти управління розвитком підприємства на міжнародному ринку. Були розглянуті основні концепції та теорії, що стосуються управління розвитком підприємства на міжнародному ринку. Визначено поняття розвитку підприємства та міжнародного ринку. Також проаналізовано теоретичні підходи до управління розвитком підприємства на міжнародному ринку, зокрема засоби стратегічного планування, які грають важливу роль у процесі розвитку підприємства на міжнародному ринку.

Підрозділ 1.2 розглянув фактори, що впливають на розвиток підприємства на міжнародному ринку. Економічні, соціокультурні та політичні фактори були проаналізовані з точки зору їх впливу на розвиток підприємства на міжнародному ринку. Технологічні та інноваційні аспекти також були розглянуті, оскільки вони мають значний вплив на управління розвитком підприємства на міжнародному ринку. Крім того, було досліджено вплив міжнародної конкуренції на розвиток підприємства, оскільки конкурентне оточення має велике значення для міжнародного розвитку підприємства.

У підрозділі 1.3 було представлено моделі управління розвитком підприємства на міжнародному ринку. Модель життєвого циклу підприємства була розглянута в контексті її застосування у міжнародному контексті. Ця модель дозволяє підприємству розуміти етапи зростання та розвитку, а також визначати відповідні стратегії для кожного етапу. Вона допомагає виявити особливості та виклики, пов'язані з розширенням на зовнішні ринки.

Модель SWOT-аналізу (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз) грає важливу роль у стратегічному управлінні розвитком підприємства на міжнародному ринку. Вона дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність на міжнародному ринку. SWOT-аналіз надає підприємству цінну

інформацію для формулювання стратегії, виявлення конкурентних переваг та ризиків, а також для прийняття управлінських рішень.

Модель "5 сил Портера" (Porter's Five Forces) широко використовується для аналізу конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку. Вона враховує п'ять ключових сил, що впливають на конкуренцію в галузі: загрозу нових учасників, переговорну силу постачальників, переговорну силу покупців, загрозу замінників та ступінь конкуренції між існуючими учасниками ринку. Цей аналіз допомагає підприємству зрозуміти конкурентну ситуацію та визначити свої переваги, слабкі сторони та можливості для покращення своєї позиції на міжнародному ринку.

З літературного огляду є те, що моделі управління розвитком підприємства в міжнародному контексті є важливим інструментом для підприємств, які бажають успішно функціонувати на міжнародному ринку. Ці моделі надають системний підхід до аналізу та управління розвитком підприємства, допомагають виявляти переваги та недоліки, оцінювати зовнішній та внутрішній середовища, розробляти стратегії та приймати обґрунтовані рішення.

Модель життєвого циклу підприємства в міжнародному контексті допомагає підприємствам розуміти етапи розвитку і відповідні стратегії для кожного етапу. SWOT-аналіз визначає сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози на міжнародному ринку, що дає змогу розробити стратегічний план розвитку. Модель "5 сил Портера" аналізує конкурентну позицію підприємства в контексті п'яти ключових сил, що впливають на галузь.

Загалом, використання цих моделей управління розвитком підприємства в міжнародному контексті дозволяє підприємствам бути більш стратегічно орієнтованими, аналізувати свою конкурентну позицію, виявляти переваги та ризики, розробляти ефективні стратегії та приймати обґрунтовані рішення, що сприяє їх успіху на міжнародному ринку.

2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Mag Audio»

2.1 Діагностика бізнес-середовища підприємства та його господарської діяльності

В сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринках підприємства повинні постійно адаптуватися до нових умов та викликів, що виникають у їхньому бізнес-середовищі. Діагностика бізнес-середовища є ключовим етапом стратегічного управління, спрямованим на аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства. Цей аналіз надає можливість зрозуміти поточний стан компанії, її конкурентний потенціал, а також визначити можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому.

Для ефективної діагностики бізнес-середовища ТОВ Маг Аудіо потрібно чітко знати специфіку роботи підприємства. Отже, компанія займається виробництвом електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку й зображення. Цей клас включає виробництво електронного аудіо- та відеоустаткування побутового користування, автотранспортних засобів, систем публічного оповіщення та музичних інструментів.

Цей клас включає:

- виробництво відеомагнітофонів та іншої відеозаписувальної і відеовідтворювальної апаратури
- виробництво телевізорів
- виробництво телевізійних моніторів і дисплеїв
- виробництво аудіомагнітофонів та іншої аудіозаписувальної й аудіовідтворювальної апаратури
- виробництво стереоустаткування
- виробництво радіоприймачів

- виробництво акустичних систем
- виробництво відеокамер побутового користування
- виробництво музичних автоматів
- виробництво підсилювачів для музичних інструментів і систем публічного оповіщення
- виробництво мікрофонів
- виробництво CD- і DVD-плеєрів
- виробництво систем караоке
- виробництво навушників (у т.ч. радіо, стерео, комп'ютерних)
- виробництво відеоігрових приставок (консолей) [8].

Коротка характеристика підприємства

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МАГ АУДІО ТОВ "МАГ АУДІО"
Поштова та юридична адреси підприємства	buh@mag-audio.com 09100, Київська обл., місто Біла Церква, ВУЛИЦЯ МЕРЕЖНА, будинок 2
Реєстр	09.08.2016 (5 років 2 місяці) Код ЄДРПОУ 40729447

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства [23]

Починаючи з 2013 року, білоцерківська компанія розпочала виробництво аудіосистем для великих концертів і вперше представила їх на київському ВДНГ. Першими, хто виявив зацікавленість українською продукцією, стали європейські кіногіганти Pathe та Megarama, що принесло світове визнання MAG. Першим країнам, які визнали аудіосистеми з України, стала Бельгія, де у 2015 році партнери компанії обладнали кінозал в Брюсселі [40].

Серед партнерів компанії MAG зараз є провідні світові кімережі, такі як Regal, Cineworld, CGV та Кінопарк. Починаючи з Америки, Німеччини та Франції, де почали використовувати акустичні системи з Білоцеркви, українські замовники теж

проявили інтерес до цього місцевого бренду. Генеральний директор мережі кінотеатрів Multiplex, Роман Романчук, навіть визнав, що придбав українське обладнання для декількох своїх заалів. Кожен рік збільшується кількість кінотеатрів у західній Європі, які обирають звукове обладнання з України. На даний момент, крім сотень європейських клієнтів, виробники з Білої Церкви здобувають популярність серед замовників з Південно-Східної Азії, таких як В'єтнам, Індонезія та навіть Південна Корея [40].

Починаючи з 2021 року, акустика від компанії Mag буде використовуватися на Каннському фестивалі після того, як українська компанія виграла тендер. У 2018 році на виставці CinemaCon у Лас-Вегасі кінозал Sphera з Афін отримав визнання, отримавши нагороду за звання "Найкращий кінозал світу". Цей зал був повністю обладнаний акустичними системами від "MAG Audio". Однією з визначальних розробок українського виробника є унікальний кіносабвуфер MAG Thor, який може генерувати звуковий тиск на рівні 145 децибелів при частотному діапазоні від 18 до 120 герц [40].

З роками все більше кінотеатрів у західній Європі обирають акустичні системи із звуком з України. У білоцерківських виробників, окрім сотень європейських клієнтів, тепер з'явилися замовлення із Південно-Східної Азії, таких як В'єтнам, Індонезія, і навіть Південна Корея. На відміну від конкурентів, Mag Audio ще не представлена на ринку домашньої акустики, що означає, що неможливо придбати систему під домашній кінотеатр в магазині електроніки від українського виробника [40].

Також якщо говорити про вітчизняний ринок (саме роздрібною торгівлі, товарів на пряму споживачам), то можна сказати, що вони ще не мають належної рекламної підтримки для збуту.

Якщо говорити про перспективи розвитку, то «Маг Аудіо» є надзвичайно перспективним підприємством. Компанія забезпечує звуковим обладнанням заходи світових рівнів. Але вони не лише просто встановлюють свої системи, вони кожного

разу підлаштовуються під умови, в яких проходить захід та приймають інноваційні рішення, забезпечуючи ідеальний звук.

Також як вже зазначалося, компанія планує вийти на український ринок саме для збуту напряду до споживача, тобто вона розширить коло своїх споживачів та вийде на нові ринки.

На рисунку. 2.1 наведено організаційну структуру ТОВ «Маг Аудіо». Основною перевагою організаційної структури компанії є її простота. Не зважаючи на значну кількість процесів на підприємстві, робота організована таким чином, що обмін інформацією відбувається дуже швидко.

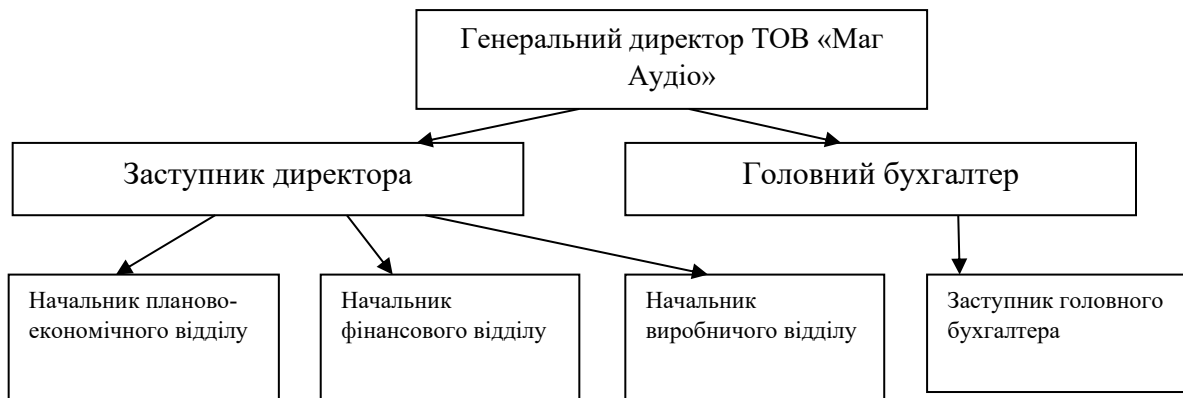


Рис 2.1 – Організаційні підрозділи у здійсненні виробничо-господарської та фінансової діяльності у ТОВ «Маг Аудіо»

Лінійно-функціональна структура управління ТОВ «Маг Аудіо» має певні переваги: простота керівництва, відсутність дублювання функцій та ін., які особливо помітні за умов виробництва.

Аналіз внутрішніх факторів передбачає визначення фінансового стану, операційних витрат, їх структура, майнова оцінка. Розглянемо особливості фінансової діяльності ТОВ «Маг Аудіо», результати представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники, тис.грн

№ з/п	Показники	Роки			Темпи зростання, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63 593	123 727	107 536	194,5	86,9
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	55 079	113 489	95 488	206,0	84,1
3	Валовий прибуток	8 514	10 238	12 048	120,2	117,6
4	Інші операційні доходи	2 959	1 863	8 549	62,9	458,8
5	Інші операційні витрати	3 994	3 154	10 928	78,9	346,4
6	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 015	1 249	1 555	123,0	124,4
7	Фінансові витрати	805	753	1 008	93,5	133,8
8	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	210	496	547	236,1	110,2
9	Чистий фінансовий результат: прибуток	172	407	449	236,6	110,3
10	Сукупний дохід	172	407	449	236,6	110,3
11	Операційні витрати	60 074	69 402	67 468	115,5	97,2
12	Рентабельність активів, %	0,3	0,58	0,48	193,3	82,8
13	Рентабельність власного капіталу, %	2,3	4,3	5,1	187	118,6

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства [23]

Оцінимо діяльність підприємства на основі попередніх розрахунків.

Загальний аналіз:

1. Чистий продаж продукту: Значне зростання цього показника з 2020 по 2021 рік (на 94,5%) свідчить про успішний рік, але зниження в 2022 році (на 13,1%) може вимагати звернення уваги до стратегії зростання.

2. Собівартість проданих товарів: хоча витрати також зросли в 2021 році, зниження в 2022 році може свідчити про краще управління витратами.

3. Валовий прибуток: у 2021 році валовий прибуток зріс на 120,2%, але подальше зростання (17,6%) вказує на покращення норми прибутку.

4. Інші операційні доходи: збільшення цього показника на 458,8% у 2022 році може бути результатом розширення операцій або інших надзвичайних факторів.

5. Інші операційні витрати: Зростання цього показника на 346,4% також потребує уваги та може бути наслідком вищих витрат або змін у бізнес-моделі.

6. Фінансовий результат від операційної діяльності: Збільшення на 124,4% свідчить про покращення рентабельності операційної діяльності.

7. Фінансові витрати: Зростання цього показника на 133,8% може свідчити про збільшення витрат на обслуговування боргу.

8. Рентабельність активів, %: Показник зріс з 0,3% у 2020 році до 0,58% у 2021 році, але впав до 0,48% у 2022 році. Це свідчить про те, що компанія повинна покращити управління активами.

9. Рентабельність власного капіталу, %: Рентабельність власного капіталу зросла на 187% у 2021 році та згодом зросла на 118,6% у 2022 році. Це позитивно вказує на використання внутрішніх ресурсів.

10. Загальний дохід: Загальний дохід у 2022 році становить 449, що на 236,6% більше, ніж у 2020 році.

Компанія досягла певних позитивних результатів протягом деякого часового періоду. Зокрема, вона відзначилася значним зростанням чистого продажу продукту та валового прибутку в 2021 році, що свідчить про успішну діяльність та покращення рентабельності. Збільшення інших операційних доходів також є позитивним сигналом і може бути результатом розширення операцій або інших надзвичайних факторів.

Проте є кілька питань, на які слід звернути увагу. Через війну почалося зменшення чистого продажу продукту в 2022 році та зростання інших операційних витрат, які потребують уважної стратегічної реакції. Для забезпечення сталого успіху на ринку, компанії рекомендується уважно розглянути її стратегію зростання та управління витратами, зосереджуючись на збереженні позитивних тенденцій та вирішенні проблемних питань. Важливо постійно моніторити фінансовий стан і адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку та внутрішніх факторів, щоб досягти успішного розвитку на міжнародному рівні.

Для вдосконалення діяльності підприємства необхідно зосередитися на вдосконаленні управління активами для підвищення рентабельності активів. Вивчити причини збільшення інших операційних витрат і вжити заходів щодо їх оптимізації. Також ретельно проаналізувати та контролювати фінансові витрати, щоб зменшити загальні витрати. Враховуючи ці рекомендації та позитивні тенденції, бізнес може досягти більшого фінансового успіху та стабільності в майбутньому.

Організація — це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується завдяки елементам, з яких вона формується. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище. В таблиці 1.3 проведено аналіз по факторам внутрішнього середовища ТОВ «Маг Аудіо».

Таблиця 2.3 – Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Маг Аудіо»

№ з/п	Фактори внутрішнього середовища	Складові елементи
1	Організаційний	- Прийняття рішень здійснюється на нарадах, за участі вищого, середнього менеджменту, керівників проектів. Основне рішення – за директором. - Часто проводяться онлайн конференції, сповіщення для працівників по загальній системі оповіщення, при приході на роботу по даній системі всіх вітають та сповіщають новини, що стосуються підприємства
2	Кадровий	- Менеджери середнього рівня тісно співпрацюють з робітниками з одного боку, та з менеджерами вищого рівня з другого боку. - Навчання кадрів відбувається за допомогою проведення семінарів, спеціалізованих курсів - Горизонтальна комунікація: обмін інформацією між різними відділами та іншими структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності
3	Маркетинговий	- Стратегія підтримуючого маркетингу – попит на ринку високий, тому проводяться заходи підтримки реклами, а також за допомогою постійної участі у виробничих виставках. - Товарна політика – це насичення ринку.
4	Фінансовий	- Прибутковість забезпечується реалізацією продукції, яка в свою чергу проходить ланцюг додавання цінності - Залучаються інвестиції особливо закордонні для розробки спеціальних заказів для підприємств
5	Стратегічний	- Вихід на топ-позиції за рахунок великого асортименту продукції, інноваційних продуктів - Компанія безперервно розробляє нові інжинірингові рішення.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

SWOT-АНАЛІЗ

Після аналізу внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища необхідно виділити основні фактори впливу на проєкт, а також визначити можливості та загрози щодо його реалізації. Отримані дані необхідно звести в таблицю SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз проєкту – розповсюджений метод аналізу, що використовується в бізнесі, що дозволяє оцінити нову проєктну кампанію та реально зрозуміти, якого ефекту можна очікувати у разі проєктування та виробництва певного виду продукції.

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище підприємства	
		<u>Можливості (О)</u>	<u>Загрози (Т)</u>
		- Гарна репутація підприємства за кордоном; - Наявність надзвичайно сучасного обладнання для виробництва; - Висока позиція серед конкурентів; - Власна торгова марка; - Можливість створення власного патенту на нову технологію виробництва.	- Блокування входу на нові ринки з боку конкурентів; - Загроза недооцінки попиту на продукцію; - Зменшення продажів та попиту на товар через пандемію.
Внутрішнє середовище підприємства	<u>Сила (S)</u> - Продукція дуже високої якості; - Відмінна репутація на вітчизняному та закордонному ринках; - Чудове співвідношення ціна-якість; - Наявність високваліфікованих працівників.	<u>Поле: SO</u> - Розширення числа співробітників та підвищення їх кваліфікації; - Збільшення прибутку шляхом виводу на ринок нової продукції та завдяки ефективній маркетинговій діяльності.	<u>Поле: ST</u> - При наявності сучасних технологій виробництва вдасться досягти конкурентоспроможності на ринку; - Встановлення невисокої ціни на продукцію полегшить привернення уваги споживачів; - За допомогою відмінної репутації виходити в топ та тримати високий рівень продажів навіть під час пандемії.

Продовження таблиці 2.4

<u>Слабкість (W)</u>	<u>Поле: WO</u>	<u>Поле: WT</u>
- Відсутність продукції в магазинах роздрібної торгівлі; - Неможливість для пересічного споживача придбати продукцію в магазині; - Відсутність належної маркетингової підтримки.	- За допомогою власної торгової марки підвищити впізнаваність бренду для звичайних пересічних споживачів; - Можливість запатентувати технологію обмежить вхід деяких конкурентів на ринок.	- Налаштування правильно маркетингової підтримки та створення ефективної рекламної кампанії для утримання вже наявних споживачів та залучення нових.

Джерело: розроблено автором

В додатках представлені рисунки, де можна побачити розмір експорту, імпорту, дохід від цієї діяльності, категорії товарів та розподіл за країнами. В наступному підрозділі буде детальніший огляд міжнародної діяльності підприємства.

2.2 Аналіз міжнародної діяльності підприємства

Підприємство «Маг Аудіо» здійснює активну експортну діяльність в США, країни Європи та Азії. Mag Audio здобули визнання на міжнародному ринку завдяки своїй високоякісній аудіообладнанню. Європейські кіногіганти, такі як Pathe та Megarama, зацікавилися українською продукцією. Компанія вперше вивела аудіосистеми з України і встановила їх у кінозалі в Брюсселі в 2015 році. Зараз серед партнерів Mag Audio є провідні світові кімережі, такі як Regal, Cineworld, CGV, і Кінопарк. Кількість європейських клієнтів постійно зростає, а також з'являються замовники з Південно-Східної Азії, включаючи В'єтнам, Індонезію та Південну Корею.

Mag Audio також отримала визнання на світових подіумах кіноіндустрії. Їхні акустичні системи використовуються на Каннському фестивалі з 2021 року, і кінозал

Sphera в Афінах, повністю обладнаний акустичними системами Mag Audio, був визнаний Найкращим кінозалом світу на виставці CinemaCon в Лас Вегасі в 2018 році.

Далі буде розглянуто такі показники, як експорт, дохід від експорту та категорії товарів.

Таблиця 2.5 – Експорт

Період	Дохід від експорту, грн.	Контрагентів (к-сть)	Операцій (к-сть)
2021	15 000 000 – 20 000 000	20 – 25	45 – 50
2020	15 000 000 – 20 000 000	20 – 25	50 – 55
2019	40 000 000 – 45 000 000	30 – 35	70 – 75
2018	100 000 000 – 150 000 000	30 – 35	75 – 80
2017	10 000 000 – 15 000 000	10 – 15	20 – 25

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Таблиця 2.6 – Ефективність ЗЕД «Маг Аудіо», 2019-2021 р.

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2021/2019, %
Валовий дохід від ЗЕД, тис. грн	45 000	16 000	20 000	-55,6
Ефект від ЗЕД, тис. грн	8955	3068,8	4480	-49
Ефективність ЗЕД	24,8	23,7	28,9	16,5
Податок на прибуток, %	18	18	18	-
Податок на прибуток, тис. грн	1611,9	552,38	806,4	-49,9
Чистий дохід, тис. грн.	7343,1	2516,5	3673,6	-49,9

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Валовий дохід від ЗЕД, тис. грн (Gross Revenue from International Trade):

Для розрахунку Валового доходу від ЗЕД потрібно обчислити суму грошей, отриманих від продажу товарів або послуг на зовнішніх ринках. Це можна зробити, склавши всі виручки від ЗЕД.

Ефект від ЗЕД, тис. грн (Effect from International Trade) можна розрахувати, віднімаючи витрати на ЗЕД (зокрема, витрати на логістику, маркетинг, митні платежі і т. д.) від Валового доходу від ЗЕД.

Ефект від ЗЕД = Валовий дохід від ЗЕД - Витрати на ЗЕД

Ефективність ЗЕД (Effectiveness of International Trade) можна оцінити, розраховуючи відношення Ефекту від ЗЕД до Витрат на ЗЕД у відсотках.

Ефективність ЗЕД = (Ефект від ЗЕД / Витрати на ЗЕД) * 100

Ці розрахунки допоможуть зрозуміти, наскільки прибутковою є зовнішньоекономічна діяльність підприємства та як вона впливає на фінансові показники.

Загалом, є дані щодо експортної діяльності компанії з 2017 року. У 2018 спостерігався найбільший дохід від експорту. І потім ми можемо спостерігати суттєве падіння доходів. Це є природньою і зрозумілою реакцією на кризу, яку спричинила пандемія. Оскільки підприємство продавало продукцію за кордон переважно для таких клієнтів, як кінотеатри, ресторани та клуби, то очевидно, що під час локдауну в придбанні акустичних систем не було сенсу. Після цього підприємство Маг Аудіо змогло трішки розширити свій асортимент, щоб продавати товари людям для домашнього користування. Це була серія акустичних систем для домашніх кінотеатрів.

Під час 2022 року експортна діяльність була майже відсутньою через війну в країні та деякі організаційні моменти. Найбільші контракти компанія підписувала з клієнтами саме під час великих виставок, де представляла свою продукцію. З початком війни робити та організовувати це було досить складно, а іноді й неможливо.

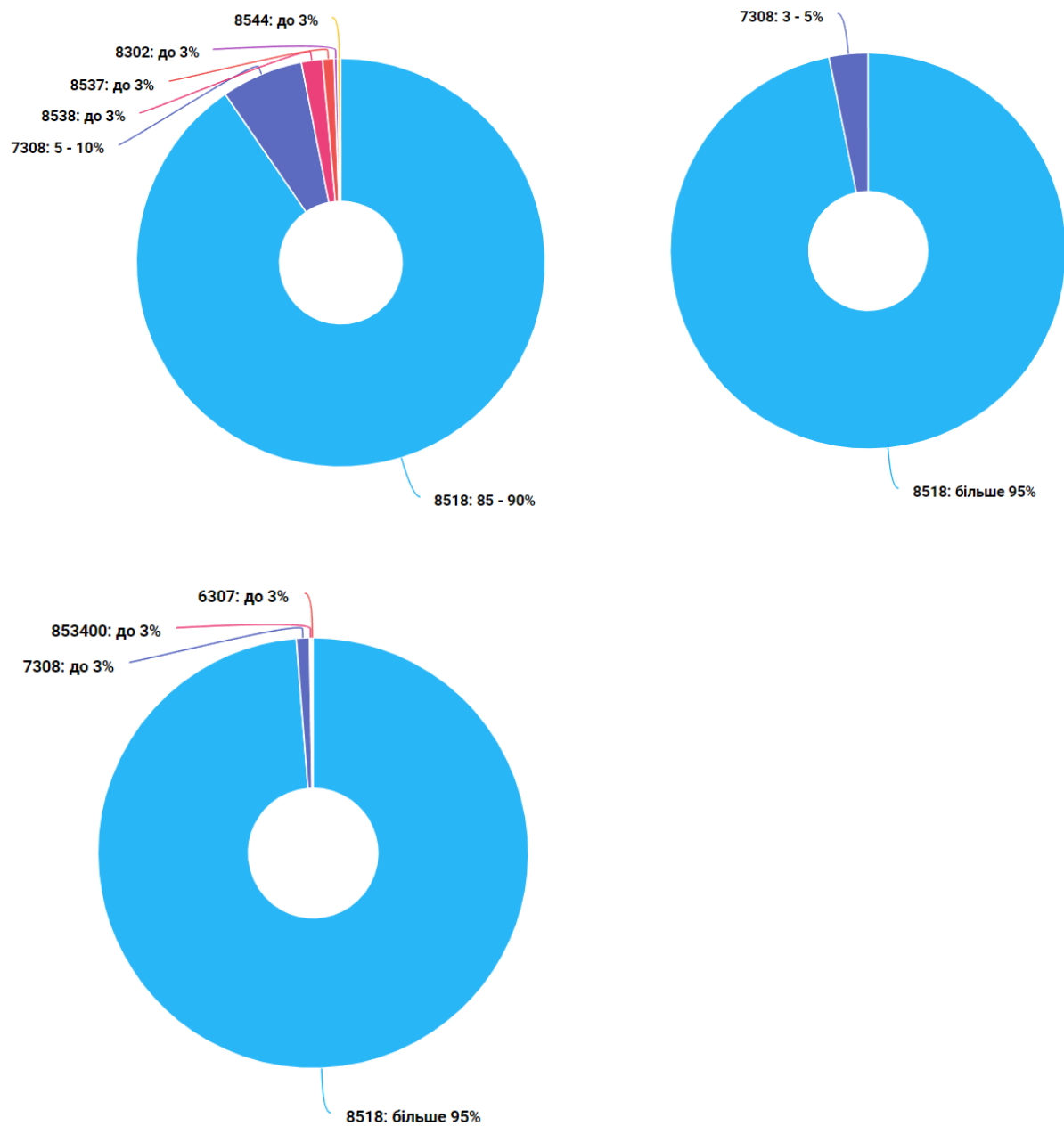


Рисунок 2.2 – Категорії товарів, експорт (2021, 2020, 2019 рр.)

Джерело: [23]

З рисунку 2.2 ми можемо побачити, що в 2021 році підприємство значно розширило продукцію для експорту.

Таблиця 2.7 – Категорії товарів, експорт «Маг Аудіо», 2021 р.

УКТЗЕД	Опис	Дохід від експорту, грн.
8518	Мікрофони та підставки для них; гучномовці, вмонтовані або не вмонтовані в корпус; навушники та телефони головні, об'єднані чи не об'єднані з мікрофоном, та комплекти, які складаються з мікрофона та одного гучномовця чи більше; підсилювачі звукових частот електричні; електричні звукопідсилювальні комплекти	15 000 000 - 20 000 000
7308	Металоконструкції (за винятком збірних будівельних конструкцій товарної позиції 9406) та їх частини (наприклад, мости та їх секції, ворота шлюзів, башти, решітчасті щогли, покрівлі, каркаси до покрівлі, двері, вікна та їх рами, пороги для дверей, заслони, балюстради, стовпи та колони), з чорних металів; листи, стрижні, кутики, фасонні профілі, труби та аналогічні вироби, з чорних металів, призначені для використання у металоконструкціях	1 000 000 - 1 500 000
8538	Частини, призначені виключно або переважно для апаратури товарних позицій 8535, 8536 або 8537	300 000 - 350 000
8537	Пульти, панелі, консолі, столи, розподільні щити та інші основи, обладнані двома або більше пристроями товарної позиції 8535 або 8536, для контролю або розподілу електричного струму, включаючи пристрої чи апаратуру групи 90, та цифрові апарати керування, крім комутаційних пристроїв товарної позиції 8517	150 000 - 200 000
8302	Арматура кріплення, фурнітура та аналогічні вироби з недорогоцінних металів, що використовуються для меблів, дверей, сходів, вікон, віконниць, у кузовах транспортних засобів, для лимарських виробів, валіз, ящиків, скриньок та аналогічних виробів; кронштейни, вішалки для одягу, капелюхів, підставки та аналогічні вироби з недорогоцінних металів; ролики з арматурою з недорогоцінних металів; замикальні пристрої для автоматичних дверей з недорогоцінних металів	до 100 000
8544	Проводи ізолювані (включаючи емальовані чи анодовані), кабелі (включаючи коаксіальні) та інші ізолювані електричні провідники із з'єднувальними деталями або без них; кабелі волоконно-оптичні, складені з волокон з індивідуальними оболонками, незалежно від того, зібрані вони чи ні з електричними провідниками або з'єднувальними пристроями	до 100 000

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Таблиця 2.8 – Результати експортної діяльності «Маг Аудіо», 2021 р.

Показник	Поточний сценарій
Кількість SKU	6
Кількість партнерів-торгових мереж	3
Об'єми реалізації, шт	200
Чисті продажі, тис. грн	1983,7
Прибутковість, тис. грн	793,48

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємства

Кількість SKU (Stock Keeping Units) - це кількість унікальних товарів або продуктів, які продаються або зберігаються в асортименті компанії або магазину. SKU - це ідентифікатор для відслідковування окремих товарів, і вони можуть відрізнятися за розмірами, кольорами, моделями тощо.

Маг Аудіо, відома компанія в галузі аудіообладнання, завжди прагнула досягти нових ринків та забезпечити доступність своїх продуктів для клієнтів по всьому світу. У світі, де конкуренція на ринку аудіообладнання є жорсткою, Маг Аудіо здивувала багатьох своєю легкістю налагодження експорту, і ось чому.

Однією з ключових переваг, що надає Маг Аудіо, є її великі клієнти. Ця компанія співпрацює з провідними кінотеатральними мережами по всьому світу, такими як Regal, Cineworld, CGV і Кінопарк. Їхні продукти знаходяться у найбільших кінотеатрах і кінозалах різних країн. Індустрія розважальних закладів дуже вимоглива, і якщо Маг Аудіо завоювала довіру таких гігантів, це свідчить про високу якість їхнього аудіообладнання.

Продукція Маг Аудіо визнана не тільки в Європі, але і в інших частинах світу. Наприклад, в 2015 році їх партнери обладнали кінозал в Брюсселі, Бельгія, що стало доказом визнання якості продукції компанії в Європі. Крім того, Маг Аудіо змогла залучити замовників з Південно-Східної Азії, таких як В'єтнам, Індонезія і навіть Південна Корея. Це свідчить про глобальний вплив компанії та її готовність виходити на різні ринки.

Однак одним із важливих факторів, який полегшує налагодження експорту для Маг Аудіо, є наявність складу в Бельгії. Склад в цій країні спрощує логістику та поставки їхньої продукції в Європі та інших частинах світу. Бельгія розташована в стратегічно важливому місці і є прекрасним воротами до європейського ринку. Це дозволяє Маг Аудіо оперативно відправляти продукцію до своїх клієнтів і зменшує час доставки.

У підсумку, Маг Аудіо є чудовим прикладом компанії, яка завдяки великим клієнтам та глобальній присутності легко налагоджує експорт своєї продукції. Вони визначили стандарти в аудіоіндустрії та показали, як можна успішно розширювати свій бізнес за межі власної країни.

Розвиток міжнародної діяльності є ключовим аспектом стратегічного зростання та конкурентоспроможності багатьох компаній.

Темпи зростання чистого доходу від продукції (товарів, робіт, послуг) наведені в таблиці 2.2. У 2020 році спостерігалось значне зростання чистого прибутку та валового прибутку, але низька рентабельність активів та власного капіталу. У 2021 році продовжилося зростання чистого прибутку та валового прибутку, але рентабельність активів та рентабельність власного капіталу також збільшилися. Проте чистий прибуток та валовий прибуток у 2022 році знизилися, впала й рентабельність активів.

Розглянемо зміни в стратегії розвитку міжнародної діяльності за останні роки.

Таблиця 2.9 – Дохід від експорту за країнами за 2020 р.

Країна	Дохід від експорту	Контрагентів (к-сть)	Операцій (к-сть)
Бельгія	6500000 – 7000000	До 3	10-15
Південна Корея	2000000 – 2500000	До 3	5-10
Білорусь	1500000 – 2000000	До 3	5-10
США	1500000 – 2000000	До 3	5-10
Велика Британія	1000000 – 1500000	До 3	3-5

Продовження таблиці 2.9

Угорщина	1000000 – 1500000	До 3	До 3
Гонконг	1000000 – 1500000	До 3	До 3
Туреччина	1000000 – 1500000	До 3	До 3
Нідерланди	1000000 – 1500000	До 3	До 3
Румунія	450000 - 500000	До 3	До 3

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Таблиця 2.10 – Дохід від експорту за країнами за 2019 р.

Країна	Дохід від експорту	Контрагентів (к-сть)	Операцій (к-сть)
Бельгія	1500000 – 2000000	До 3	25-30
Південна Корея	3500000 – 4000000	До 3	5-10
Туреччина	2000000 – 2500000	До 3	До 3
Болгарія	1500000 – 2000000	До 3	До 3
Румунія	1500000 – 2000000	До 3	До 3
Литва	1000000 – 1500000	До 3	До 3
Білорусь	1000000 – 1500000	До 3	До 3
Нігерія	1000000 – 1500000	До 3	До 3
Угорщина	1000000 – 1500000	До 3	До 3

Джерело: розроблено автором на основі [23]

Розширення географічного охоплення: За останні роки Маг Аудіо розширили свою присутність на міжнародному ринку шляхом створення нових партнерств з іноземними підприємствами. Це свідчить про проактивний підхід до глобальної експансії. Компанія адаптувала свій продукт до місцевих вимог і культурних особливостей різних ринків. Ця стратегія сприяє більшому визнанню товару на зовнішніх ринках. Підприємство встановило партнерські відносини з місцевими компаніями для легшого виходу на нові ринки.

"Mag Audio" - компанія, яка зосереджена на розвитку інновацій у галузі аудіообладнання та активно розширює свою міжнародну діяльність. Однією з ключових стратегій є надання пріоритету розробці нових продуктів і розширенню

асортименту. Впровадження нових акустичних рішень та аудіо систем є пріоритетною метою, що вимагає значних інвестицій у сучасне обладнання та технології.

Крім інновацій у виробництві, "Mag Audio" вдосконалює систему контролю якості, спрямовану на відповідність міжнародним стандартам та сертифікації. Компанія також приділяє увагу розвитку експортних операцій, що сприяє розширенню присутності української продукції на міжнародних ринках.

- Електронна система обробки документів та EDI: Використання цифрових систем для спрощення оформлення документів та автоматизації митного контролю допомагає Маг Аудіо покращити швидкість та надійність поставок.
- Електронні фінансові інструменти: Застосування електронних платіжних систем для безпечних та ефективних фінансових операцій з партнерами, зокрема, для спрощення обліку та мінімізації ризиків.
- CRM для зовнішньоекономічних відносин: Використання систем керування відносинами з клієнтами покращує спілкування та співпрацю з міжнародними партнерами, що сприяє побудові довгострокових стосунків.
- Технології блокчейн: Використання блокчейн-технологій забезпечує довіру та надійність в угодах з міжнародними клієнтами та партнерами, особливо в операціях великого обсягу.
- Засоби аналізу даних та прогнозування попиту: Застосування систем аналітики оптимізовує управління запасами та передбачення попиту на продукцію Маг Аудіо на різних міжнародних ринках.

Ці ініціативи та інструменти сприяють оптимізації процесів Маг Аудіо в зовнішньоекономічній сфері та покращують якість обслуговування міжнародних клієнтів і зміцнюють позицію компанії на світовому ринку аудіообладнання.

Наразі розвиток міжнародної діяльності українського підприємства супроводжується різноманітними ризиками та викликами. Безперечно, це війна, збій

ланцюгів поставок, труднощі в імпорті комплектуючих та налагодженні експорту. Також це коливання обмінних курсів і гостра конкуренція на міжнародних ринках.

"Mag Audio" відзначається відданістю дотриманню національних і міжнародних стандартів якості в своїй діяльності. Компанія приділяє велику увагу забезпеченню високої якості продукції та послуг, яка відповідає вимогам і очікуванням споживачів.

Міжнародні вимоги щодо якості, які стосуються аудіообладнання та звукових технологій, включають наступні аспекти:

1. Якість звуку: Міжнародні стандарти вимагають, щоб аудіообладнання забезпечувало високоякісний звук з чіткими діапазонами частот та низькими рівнями спотворень.
2. Безпека і надійність: Аудіообладнання повинно відповідати стандартам щодо електричної безпеки та надійності, забезпечуючи безперебійну роботу та захист користувачів.
3. Екологічні стандарти: Міжнародні норми включають вимоги до зменшення впливу аудіообладнання на навколишнє середовище, включаючи споживання енергії та викиди.
4. Сумісність: Аудіообладнання повинно бути сумісним з іншими пристроями і стандартами звукозапису та відтворення.
5. Стандарти звукозапису та відтворення: Міжнародні стандарти також регулюють якість аудіозапису та відтворення, включаючи кодеки, формати файлів та технічні параметри.
6. Ергономіка та дизайн: Вимоги щодо користувацького інтерфейсу та зовнішнього дизайну можуть бути також регульовані, щоб забезпечити комфортне використання аудіообладнання.

Дотримання цих міжнародних стандартів дозволяє виробникам аудіообладнання гарантувати високу якість своєї продукції та забезпечити, що вона відповідає потребам споживачів у різних країнах і ринках.

У своїй роботі "Mag Audio" активно користується стандартами якості, які стосуються аудіообладнання і звукових технологій. Компанія прагне до постійного вдосконалення своїх виробничих процесів та систем контролю якості з метою відповідати найвищим стандартам національного та міжнародного рівня. Ця відданість якості дозволяє "Mag Audio" підтримувати високий рівень довіри своїх клієнтів та партнерів, які обирають їх продукцію і послуги на ринках по всьому світу.

Розвиток міжнародної діяльності компанії є важливим чинником її стратегічного успіху. Історія аналізу показує, що компанія активно адаптується до глобальних ринків та використовує ефективні стратегії для досягнення успіху. Розуміння ризиків та вивчення міжнародних ринків є ключовими факторами для майбутнього успішного розвитку міжнародної діяльності компанії.

Міжнародна діяльність – складний, але потужний інструмент зростання компанії. Важливо продовжувати розвивати та оптимізувати цю діяльність з урахуванням змін глобального середовища та власних можливостей. За допомогою систематичного моніторингу та аналізу компанія може досягти сталого зростання та успіху на міжнародних ринках.

Розглянемо діяльність конкурентів компанії.

Таблиця 2.11 – Основні фінансові показники конкурентів за 2022 р.

Фінансові результати	ТОВ «МАГ АУДІО»	Конкуренти			
		ТОВ «ЕКТА-ПРОМ»	ПП «КОНЦЕРН АЛЕКС»	ТОВ «АЛЕКС РАДІО»	ТОВ «СТРОНГ ЮКРЕЙН»
Чистий фінансовий результат: прибуток	449 тис.грн.	-13412.1 тис.грн.	1.4 тис.грн.	126.6 тис.грн.	-34275.6 тис.грн.
Зростання прибутку	10,32%	-	-1,10%	-90,47%	-25,79%
Ліквідність	103,6%	132,7%	-	69,8%	15,1%
Рентабельність власного капіталу	5,5%	-46,6%	4,9%	-	-
Ділова активність (Оборотність роб.кап.)	38,8	1,6	2,7	-0,2	-0,3

Продовження таблиці 2.11

Платоспроможність підприємства (Відношення чистого боргу до EBITDA)	15,5	-2,6	0,0	20,4	-2,5
Оборотність загальних активів	1,3	0,5	2,7	0,1	0,7
Частка ринку	4,75%	1,18%	0,01%	0,01%	0,77%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації підприємств [23, 24, 25]

Ось пояснення деяких показників.

Поточна ліквідність (Current Ratio) – це коефіцієнт ліквідності, який вимірює здатність компанії виплачувати короткострокові зобов'язання або зобов'язання, що мають погашення протягом одного року. Він розповідає інвесторам і аналітикам, як компанія може максимізувати поточні активи на своєму балансі, щоб погасити свій поточний борг та іншу кредиторську заборгованість. Рекомендоване значення $> 100\%$ [26].

Рентабельність власного капіталу (ROE) – це показник фінансової ефективності, який розраховується шляхом ділення чистого прибутку на власний капітал. Оскільки акціонерний капітал дорівнює активам компанії за вирахуванням боргу, ROE вважається прибутковістю чистих активів.

ROE вважається показником прибутковості корпорації та її ефективності в отриманні прибутку. Чим вищий показник ROE, тим ефективніше керівництво компанії отримує прибуток і зростає за рахунок власного фінансування [27].

Оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover) – це коефіцієнт, який вимірює, наскільки ефективно компанія використовує свій оборотний капітал для підтримки продажів і зростання. Також відомий як чистий обсяг продажів до оборотного капіталу, оборот оборотного капіталу вимірює співвідношення між коштами, які використовуються для фінансування діяльності компанії, та доходами, які компанія генерує для продовження діяльності та отримання прибутку [28].

Оборотність загальних активів (Total Assets Turnover) - індикатор ділової активності, що дозволяє виміряти продуктивність активів компанії шляхом їх порівняння із обсягом виручки. Оптимальні значення залежать від галузі.

Частка ринку - відносна частка компанії у межах сукупної виручки на ринку з точки зору її основної діяльності. Показник вказує на ринкову потужність компанії.

Загалом, зі звіту ресурсу YouControl, досліджуване підприємство досить непогані показники порівняно із загальною тенденцією по галузі та порівняно з конкурентами. Маг Аудіо має найбільшу частку ринку серед конкурентів та найбільш стабільну фінансову ситуацію станом на 2022 рік з перспективою розвитку.

Проаналізуємо основні фінансові показники конкурентів. Для аналізу фінансового стану ТОВ «ЕКТА-ПРОМ» було розглянуто основні показники фінансової звітності на початок та кінець звітного періоду. Зменшення вартості нематеріальних активів та збільшення вартості основних засобів можуть свідчити про реорганізацію діяльності чи перепрофілювання активів компанії. Зміни показників власного капіталу невеликі, що може свідчити про стабільність капітальних вкладень та прибутку.

Підприємство «ЕКТА-ПРОМ» займається виробництвом побутової електронної техніки для прийому, запису та відтворення звуку та зображення. Зменшення вартості нематеріальних активів та збільшення вартості основних засобів можуть свідчити про зміну напрямку діяльності або перепрофілювання активів суспільства. Капітал залишився стабільним і це є позитивним сигналом щодо фінансової стійкості підприємства. Підприємство має додатковий капітал, який може бути використаний для розвитку бізнесу або зниження фінансового ризику.

Чистий прибуток за початковий та звітний період практично однаковий, що свідчить про стабільності доходу від продукції. Собівартість збільшилась із 43 754,60 тис. грн на початок звітного періоду до 48 127,90 тис. грн на кінець. Це може свідчити про збільшення витрат на виробництво та переробку. Інші операційні доходи на кінець звітного періоду знизилися порівняно з початком, тоді як інші операційні

витрати знизилися. Це може відображати зміни у внутрішній діяльності компанії. Інші доходи знизилися з 1099,40 тис. грн на початок звітного періоду до 576,00 тис. грн на кінець. Це може бути наслідком змін у фінансовій діяльності підприємства.

Загальний аналіз фінансових результатів підприємства «ЕКТА-ПРОМ» свідчить про стабільний чистий дохід, однак зростання собівартості та зменшення інших доходів можуть вимагати додаткового аналізу та стратегічного планування.

Розглянемо діяльність іншого підприємства – конкурента ПП "КОНЦЕРН АЛЕКС". Основний вид діяльності – це виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення. Для аналізу фінансового стану підприємства "КОНЦЕРН АЛЕКС", що є конкурентом ТОВ «Маг Аудіо», розглянемо основні показники фінансової звітності на початок і кінець звітного періоду. «КОНЦЕРН АЛЕКС» має невеликий обсяг нематеріальних активів та основних засобів. Це може вказувати на обмежену активну діяльність у цій галузі. Статутний капітал підприємства становить 18 800 грн. і залишається стабільним протягом звітного періоду. Однак наявність негативного нерозподіленого прибутку вказує на можливі фінансові проблеми або збитки, які можуть вимагати уваги та коригування.

Загальний аналіз фінансової звітності підприємства «КОНЦЕРН АЛЕКС» вказує на обмежений розмір активів та потенційні фінансові проблеми, відображені у нерозподіленому прибутку. Цей аналіз може бути важливим для подальшого розуміння конкурентного середовища та можливих переваг чи недоліків у порівнянні з компанією ТОВ Маг Аудіо.

З основних фінансових результатів підприємства «КОНЦЕРН АЛЕКС», можна зробити висновки, що чистий дохід підприємства на початок звітного періоду становив 6 512,5 тис. грн., а на кінець звітного періоду збільшився до 7 662,1 тис. грн. Це свідчить про зростання доходів від продукції за звітний період. Також збільшилася собівартість продукції. У таблиці показані нульові значення інших операційних

доходів та витрат. Це може свідчити про обмеженість чи незначність іншої діяльності підприємства за межами виробництва та реалізації продукції.

Загальний аналіз фінансових результатів підприємства КОНЦЕРН АЛЕКС показує позитивну тенденцію зростання чистого доходу від реалізації продукції, а також збільшення собівартості. Однак відсутність інших операційних доходів та витрат може свідчити про орієнтацію підприємства на основний вид діяльності – виробництво та реалізацію продукції.

Розглянемо конкурента ТОВ "АЛЕКС РАДІО" Основний вид діяльності – виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення. З основних показників фінансової звітності компанії «АЛЕКС РАДІО», конкурента ТОВ «Маг Аудіо», можна сказати, що статутний капітал на початок та кінець звітного періоду становить 9,4 тис. грн та залишається стабільним. Власний капітал є важливим показником фінансової стійкості підприємства. Негативний нерозподілений прибуток може вказувати на збитковість чи збитки підприємства у цей період. Також у фінансовій звітності відсутній додатковий та резервний капітал, що може свідчити про відсутність додаткового фінансування та резервів на майбутні потреби.

Компанія «АЛЕКС РАДІО» має стабільний статутний капітал, проте збитковий нерозподілений прибуток може бути індикатором фінансових труднощів. Відсутність додаткового капіталу та резервів може обмежити можливості компанії для інвестицій та розвитку. З основних показників фінансової звітності підприємства «АЛЕКС РАДІО», можна побачити, що чистий прибуток підприємства зріс, це свідчить про значне збільшення доходів від продукції за звітний період. Собівартість реалізованих товарів також зросла з 77,2 тис. грн. на початок звітного періоду до 711,2 тис. грн. на кінець звітного періоду. Це свідчить про збільшення собівартості продукції. Компанія демонструє значне зростання інших операційних доходів із 13 000 грн на початок звітного періоду до 216 800 грн на кінець звітного періоду. Також

зросли інші операційні витрати із 2,1 тис. грн до 4,2 тис. грн. Це може свідчити про розширення діяльності або зміну структури операцій. Інші доходи також збільшились.

Загальний аналіз фінансових результатів підприємства "АЛЕКС РАДІО" показує значне зростання чистого доходу від реалізації продукції та інших операційних доходів. Проте відбулося й значне збільшення собівартості реалізованої продукції. Позитивна динаміка інших операційних доходів та витрат може свідчити про зміни в операційній діяльності компанії.

Розглянемо ТОВ "СТРОНГ ЮКРЕЙН". Основний вид діяльності – виробництво побутової електронної техніки для прийому, запису та відтворення звуку та зображення. Стронг Юкрейн має значні кошти, але також має негативний нерозподілений прибуток, що вказує на фінансові труднощі. Статутний капітал залишається стабільним, а резервного капіталу немає. Загальний аналіз фінансової звітності компанії "СТРОНГ ЮКРЕЙН" показує значні фінансові труднощі, пов'язані з негативним нерозподіленим прибутком.

Чистий прибуток підприємства на початок звітного періоду становив 280 730,5 тис. грн, але на кінець звітного періоду суттєво знизився – до 195 369,5 тис. грн. Це свідчить про суттєве зниження доходів від продукції за звітний період. Собівартість реалізованих товарів також знизилася з 238 272,3 тис. грн. на початок звітного періоду до 163 031,1 тис. грн. на кінець звітного періоду. Це може бути позитивним сигналом, оскільки зниження собівартості може свідчити про оптимізацію виробництва. Компанія демонструє значне зростання інших операційних доходів із 7 813,6 тис. грн на початок звітного періоду до 28 583,5 тис. грн на кінець звітного періоду. Інші операційні витрати також збільшились із 53 480,2 тис. грн на початок до 28 666,3 тис. грн на кінець звітного періоду. Це може свідчити про суттєві зміни в операційній діяльності компанії.

Загальний аналіз фінансових результатів підприємства «СТРОНГ ЮКРЕЙН» показує значне зниження чистого доходу від реалізації продукції за звітний період, а також вказує на оптимізацію собівартості продукції, що реалізується. Значна динаміка

інших операційних доходів та витрат може свідчити про зміни в операційній діяльності компанії. Інші доходи залишаються незначними.

Порівняємо фінансові показники ТОВ «Маг Аудіо» з показниками інших підприємств («ЕКТА-ПРОМ», «КОНЦЕРН АЛЕКС», «АЛЕКС РАДІО», «СТРОНГ ЮКРЕЙН») та розглянемо темпи зростання деяких основних показників:

1. Чистий прибуток від реалізації продукції:

ТОВ «Маг Аудіо» має найвищий чистий прибуток від реалізації продукції у 2021 році – 123 727 тис. грн, що є суттєвим зростанням порівняно з 2020 роком (+94,5%). Інші підприємства («ЕКТА-ПРОМ», «КОНЦЕРН-АЛЕКС», «АЛЕКС РАДІО», «СТРОНГ ЮКРЕЙН») також відзначили зростання чистого прибутку від реалізації продукції протягом 2021 року. Найбільше зростання спостерігається у «ЕКТА-ПРОМ» (+86,9%).

2. Вартість реалізованої продукції:

ТОВ «Маг Аудіо» також має найвищий показник собівартості у 2021 році – 113 489 тис. грн., збільшивши його на 206% порівняно з 2020 роком. У «ЕКТА-ПРОМ» собівартість також зросла, але залишається значно нижчою, ніж у «Маг Аудіо».

3. Валовий прибуток:

Валовий прибуток «Маг Аудіо» виріс більше за всі підприємства – на 117,6%. «СТРОНГ ЮКРЕЙН» також відзначилася суттєвим зростанням валового прибутку.

4. Рентабельність активів та власного капіталу:

Маг Аудіо також характеризується високою рентабельністю активів та власного капіталу в порівнянні з іншими підприємствами.

5. Фінансовий результат:

Чистий фінансовий результат «Маг Аудіо» у 2021 році становив 407 000 грн, що є найвищим результатом серед представлених підприємств.

Головний висновок полягає в тому, що ТОВ «Маг Аудіо» відзначено вражаючим зростанням чистої виручки від реалізації та валового прибутку у 2021 році. Проте й інші підприємства також демонструють позитивну динаміку та

зростання у цей період. Після ретельного аналізу MAG AUDIO стає очевидним, що це вітчизняне підприємство виділяється як один із найперспективніших гравців галузі. Його операційна діяльність, фінансовий стан і системи управління демонструють сильні сторони, які відрізняють його від вітчизняних аналогів. Конкуренція серед місцевих підприємств, порівняно з MAG AUDIO, виглядає менш серйозною. Хоча MAG AUDIO може бути видатним вітчизняним підприємством, важливо розширити наші горизонти та досліджувати глобальний ландшафт. Щоб досягти всебічного розуміння ринку та потенційних сфер зростання та розвитку, вкрай важливо розглянути іноземні підприємства для подальшого аналізу. Роблячи це, ми можемо визначити найкращі практики, нові тенденції та інноваційні підходи, які мають потенціал для подальшого підвищення конкурентоспроможності MAG AUDIO у глобальному масштабі.

Врахування діяльності іноземних компаній не тільки забезпечить цінні орієнтири, але й проллє світло на ті сфери, де MAG AUDIO може ще більше досягти успіху та зміцнити свою позицію лідера в галузі. Розширення масштабів аналізу на міжнародну арену дозволить отримати більш цілісне уявлення про позицію та потенціал компанії, забезпечуючи її стійке зростання та конкурентоспроможність на глобальному ринку, що постійно розвивається.

Тому ми розглянемо відомі іноземні підприємства, які становитимуть найбільшу конкуренцію для Маг Аудіо. На світовому ринку аудіообладнання, де панує жорстка конкуренція, Маг Аудіо стикається з безліччю конкурентів, як відомих, так і нових. Серед відомих гравців Sony і JBL зберегли сильні позиції, тоді як група китайських виробників, включаючи Xiaomi, Huawei, Oppo та OnePlus, завоювала значні позиції за останні роки (див. Додаток А). Це створило динамічний ландшафт, де інновації, якість і впізнаваність бренду відіграють ключову роль.

Sony, японська транснаціональна корпорація, десятиліттями є лідером в аудіоіндустрії. Sony, відома своїми технологічними досягненнями та високоякісним відтворенням звуку, пропонує різноманітний асортимент аудіопродуктів, від

наушників і навушників до динаміків і домашніх аудіосистем. Їх добре налагоджена глобальна присутність і сильна репутація бренду роблять їх серйозним конкурентом для Mag Audio, особливо в преміальному сегменті.

JBL, дочірня компанія Harman International (компанія Samsung), є ще одним суперником у важкій вазі. З акцентом на інновації та широкий асортимент продуктів, JBL обслуговує різні сегменти ринку, від споживчих навушників і портативних колонок до професійних аудіорішень. Сильний маркетинг і партнерство JBL з відомими музикантами та подіями сприяли впізнаваності бренду, що робить його серйозним конкурентом для Mag Audio.

Китайські виробники, зокрема Xiaomi, Huawei, Oppo та OnePlus, досягли значних успіхів на ринку аудіотехніки. Ці компанії використовують свій глобальний охоплення, конкурентоспроможні ціни та швидкі інновації, щоб захопити значну частку ринку. Xiaomi, зокрема, здобула популярність завдяки пропозиції бюджетних, але якісних аудіопродуктів, які можуть бути привабливими для споживачів, які цінують ціну. Компанія Huawei, яка має добре налагоджений бізнес смартфонів, також розширює асортимент аудіопродуктів, використовуючи наявну клієнтську базу.

OnePlus, дочірня компанія Oppo, вирізала собі нішу як бренд, який надає преміальні функції за конкурентоспроможними цінами, що робить його привабливим варіантом для споживачів, які шукають баланс між якістю та доступністю. Oppo, як і Huawei, використала свій успіх у смартфонах, щоб диверсифікувати виробництво аудіообладнання.

У цьому висококонкурентному середовищі Mag Audio має виділитися завдяки інноваціям, якості та пропозиціям, орієнтованим на клієнта. Розробка унікальних функцій, забезпечення високоякісного звуку та зосередження на відмінному обслуговуванні клієнтів можуть допомогти Mag Audio виділитися на міжнародному ринку. Крім того, пошук стратегічних партнерств, розширення каналів дистрибуції та ефективний маркетинг продукції будуть життєво важливими для боротьби з цими грізними конкурентами.

Варто зазначити, що аудіоіндустрія керується не лише технологіями, а й тенденціями та вподобаннями споживачів. Здатність пристосовуватися до мінливих вимог ринку та використовувати можливості в нових нішах буде важливою для успіху Mag Audio на цьому глобальному полі аудіо битви.

Mag Audio, український виробник аудіотехніки, невпинно розширює свою присутність на міжнародному ринку. У цьому конкурентному середовищі важливо оцінити, наскільки Mag Audio протистоїть деяким зі своїх основних міжнародних конкурентів, зокрема Sony, JBL та різних китайських виробників. Як європейський виробник аудіообладнання, Mag Audio відома своєю прихильністю до якісних та інноваційних аудіорішень. Компанія успішно вирізала собі нішу на ринку, пропонуючи ряд аудіопродуктів, від динаміків до підсилювачів. Зосереджуючись на забезпеченні вартості та якості, Mag Audio вдалося збувати товар в Європі та за її межами.

На міжнародному ринку Mag Audio стикається з гострою конкуренцією. Sony і JBL є світовими гігантами з великими ресурсами та добре зарекомендував себе. Їх різноманітний портфель продуктів і розгалужені мережі дистрибуції роблять їх грізними супротивниками. З іншого боку, китайські виробники становлять конкуренцію завдяки доступності та широкому асортименту пропозицій.

Щоб залишатися конкурентоспроможним, Mag Audio має зосередитись на своїх основних сильних сторонах, які включають надання високоякісних аудіорішень та інновації у відповідь на мінливі вимоги ринку. Вони також можуть розглянути питання про розширення своїх каналів дистрибуції, вступ у стратегічні партнерства та продовження підкреслення своєї європейської спадщини та відданості якості.

Підсумовуючи, Mag Audio конкурує в складних умовах, але успішно утримує свої позиції, пропонуючи якість та інновації. Щоб процвітати на світовому ринку, компанія повинна продовжувати впроваджувати інновації та використовувати свої сильні сторони, стежачи при цьому за зміною споживчих уподобань і розвитком технологій.

2.3 Проблемні аспекти в управлінні розвитком міжнародної діяльності підприємства

Mag Audio, як підприємство, працює в динамічному середовищі, яке формується безліччю зовнішніх і внутрішніх факторів. Ці фактори суттєво впливають на загальну ефективність компанії та її здатність успішно вести міжнародний бізнес.

Зовнішні фактори:

Економічні умови. Глобальна економічна ситуація відіграє значну роль у діяльності Mag Audio. Такі економічні показники, як зростання ВВП, рівень інфляції та обмінні курси валют, можуть суттєво впливати на вартість виробництва, ціноутворення та попит на аудіопродукцію. В останні роки глобальний економічний спад, спричинений пандемією COVID-19, порушив моделі споживчих витрат і призвів до змін у міжнародних продажах і доходах Mag Audio.

Ринковий попит: Розуміння ринкового попиту та реагування на нього має вирішальне значення для успіху міжнародного бізнесу. Уподобання та вимоги споживачів відрізняються в різних регіонах, і Mag Audio має адаптувати свої продукти відповідно до цих різноманітних потреб. Дослідження ринку та аналіз поведінки споживачів є важливими для оцінки цих специфічних нюансів ринку.

Конкурентний ландшафт: Mag Audio стикається з гострою конкуренцією на міжнародних ринках. Він конкурує не лише з місцевими конкурентами, а й із світовими аудіогігантами, такими як Sony та JBL. Конкурентне середовище вимагає стратегічного планування та диференціації продукції, щоб зайняти нішу на світовому ринку.

Технологічний прогрес: Швидкий розвиток технологій глибоко вплинув на пропозиції продуктів і діяльність Mag Audio. Щоб залишатися конкурентоспроможною, компанія повинна йти в ногу з технологічними тенденціями та інтегрувати нові функції у свої продукти.

Нормативно-правове середовище: міжнародна підприємницька діяльність регулюється різноманітними нормативними вимогами, включаючи торговельні закони, правила імпорту/експорту, захист інтелектуальної власності та стандарти безпеки. Mag Audio має орієнтуватися в складності цих правил, які можуть відрізнятися від однієї країни до іншої.

Політичний клімат: Геополітичні події можуть мати прямий вплив на міжнародну торгівлю. Торговельні суперечки, санкції чи політичні хвилювання в регіонах, де працює Mag Audio, можуть порушити ланцюги постачання та мережі розподілу компанії.

Внутрішні фактори:

Організаційна структура. Внутрішня організація Mag Audio відіграє ключову роль в управлінні міжнародною діяльністю. Гнучка децентралізована структура може краще адаптуватися до вимог глобального розширення, забезпечуючи швидке прийняття рішень і ефективний розподіл ресурсів.

Людські ресурси: Кваліфікований та культурно обізнаний персонал є важливим для управління міжнародними операціями. Співробітники повинні володіти міжнародною бізнес-практикою та здатними адаптуватися до різноманітних культурних умов.

Адаптація продукту: Mag Audio повинна мати можливість адаптувати свою продукцію відповідно до вподобань місцевого ринку, зберігаючи незмінну ідентичність бренду. Гнучкість дизайну та характеристик продукту має вирішальне значення.

Управління ланцюгом постачань. Ефективне управління ланцюгом постачань має життєво важливе значення для забезпечення своєчасної доставки продукції та ефективного управління витратами. Це включає в себе управління постачальниками, транспортуванням і каналами розподілу через кордон.

Маркетинг і просування: адаптація маркетингових стратегій відповідно до місцевої культури та вподобань є фундаментальною складовою успіху міжнародного

бізнесу. Mag Audio має адаптувати рекламні кампанії та брендинг до культурної відповідності. Гарантія якості: постійна якість продукції на міжнародних ринках є важливою для підтримки репутації бренду компанії. Процеси контролю та забезпечення якості мають бути надійними та стандартизованими.

Підсумовуючи, всебічне розуміння як зовнішніх, так і внутрішніх факторів має вирішальне значення для міжнародних операцій Mag Audio. Ці знання служать основою для ефективного стратегічного планування та прийняття рішень, дозволяючи компанії успішно орієнтуватися в викликах і можливостях, які відкриває глобальний ринок.

Управління міжнародною діяльністю для такої компанії, як Mag Audio, є багатогранною справою, що піддається різноманітним викликам і підводним каменям. Ми виділимо деякі фактори, які негативно впливають на різні етапи управління міжнародною діяльністю Mag Audio.

1. Вихід на ринок і розширення:

Культурні відмінності створюють значні перешкоди для виходу на нові міжнародні ринки. Непорозуміння, неправильне тлумачення або культурна нечутливість можуть призвести до неефективних маркетингових стратегій, відчуження клієнтів або навіть бойкотів. Mag Audio має інвестувати в масштабні культурні дослідження та навчання для своїх міжнародних команд. На деяких ринках, зокрема в Сполучених Штатах і Західній Європі, аудіоіндустрія насичена великою кількістю конкурентів, тому Mag Audio важко закріпитися. Висока конкуренція може призвести до цінових воєн і боротьби за диференціацію.

2. Управління ланцюгом поставок:

Управління міжнародним ланцюгом постачання пов'язане з логістичними проблемами, такими як митне оформлення, різноманітні способи транспортування та різна якість інфраструктури. Затримки в ланцюжку постачання можуть порушити графіки виробництва та вплинути на доступність продукції. Також підтримання незмінної якості продукції в різних регіонах може бути складним завданням. Такі

фактори, як варіабельність виробництва, умови транспортування або практика зберігання в різних країнах, можуть впливати на якість кінцевого продукту.

3. Маркетинг і просування:

Адаптація маркетингових матеріалів відповідно до місцевих культур і мов може бути складною та дорогою. Mag Audio має найняти місцевих експертів з маркетингу та перекладачів, щоб ефективно доносити повідомлення свого бренду. Варто пам'ятати, що маркетингові правила та стандарти реклами відрізняються в різних країнах. Це може призвести до труднощів у підтримці єдиного бренду та повідомлень, дотримуючись місцевих законів і стандартів.

4. Правові та регуляторні перешкоди:

Тарифи, ембарго та торговельні бар'єри можуть перешкоджати вільному руху товарів через кордон. Дотримання правил міжнародної торгівлі може бути дорогим і тривалим процесом для Mag Audio. Також важливим аспектом є захист інтелектуальної власності, зокрема патентів і торгових марок, може бути проблемою в країнах із слабким правозастосуванням. Це може наразити компанію на загрози піратства та підробки.

5. Економічна волатильність:

Коливання обмінного курсу може значно вплинути на витрати, стратегії ціноутворення та прибутковість. Робота в регіонах із нестабільною валютою може створити для Mag Audio фінансову нестабільність. Економічний спад, який спостерігався під час пандемії COVID-19, може призвести до зменшення споживчих витрат і попиту на аудіопродукти преміум-класу, що безпосередньо впливає на дохід і прибутковість Mag Audio.

Підсумовуючи, Mag Audio стикається з численними проблемами та перешкодами в управлінні розвитком міжнародної діяльності. Ці проблеми охоплюють проблеми початкового входу на ринок і розширення до складності ланцюжка поставок, маркетингових перешкод, правових і регулятивних перешкод і економічної невизначеності. Розуміння цих викликів має вирішальне значення для

розробки ефективних стратегій пом'якшення їх впливу та забезпечення успішного міжнародного підприємства. Mag Audio має брати участь у безперервній оцінці та адаптації, щоб долати ці виклики та процвітати на світовому ринку.

Загалом аналізуючи вітчизняну та міжнародну діяльність підприємства, можна сказати, що асортимент не досить диверсифікований для розвитку на міжнародному ринку. Mag Audio, гравець у галузі аудіообладнання, прагне розширити свою міжнародну присутність. Однак шлях до глобальної експансії сповнений різноманітних проблем. Ці виклики виникають як із внутрішнього, так і зовнішнього середовища та впливають на різні етапи управління розвитком міжнародної діяльності. Однією з таких проблем, з якою стикається Mag Audio, є проблема обмеженості асортименту, особливо це стосується маленьких музичних колонок, що є яскравим відображенням споживчих уподобань.

Міжнародний ринок аудіообладнання характеризується різними споживчими вподобаннями. Статистичні дані глобального опитування споживачів показали, що значна частина споживачів (45%) висловили явну перевагу компактним і портативним колонкам, які користуються великим попитом через їх універсальність і зручність. Обмежений асортимент маленьких музичних динаміків Mag Audio не відповідає цьому попиту споживачів.

Конкурентний ландшафт у галузі аудіообладнання є інтенсивним. Конкуренти швидко виявляють і реагують на ринкові тенденції. Комплексний аналіз пропозицій конкурентів показує, що багато з них стратегічно диверсифікували свій асортимент продукції, щоб включити ширший спектр маленьких музичних динаміків, таким чином користуючись перевагами споживачів. Обмеження у розширенні асортименту невеликих музичних колонок можуть бути пов'язані з внутрішніми факторами. Наприклад, виробничі обмеження, проблеми з ланцюгом постачання або проблеми з управлінням запасами можуть перешкоджати задоволенню споживчого попиту на ці конкретні продукти.

Розподіл ресурсів, таких як капітал і робоча сила, для диверсифікації асортименту може бути складним рішенням для Mag Audio. Він передбачає оцінку потенційного прибутку від інвестицій та оцінку впливу на загальну прибутковість компанії.

Щоб підкреслити негативний вплив обмеженого асортименту маленьких музичних колонок, дуже важливо надати статистичні дані:

Внутрішні дані про продажі показують втрачені можливості продажу через недоступність певних категорій продуктів. Ці дані кількісно визначають втрату доходу, пов'язану з обмеженим асортиментом. Відгуки покупців свідчать про незадоволеність поточним асортиментом. Дані про настрої та рейтинги можуть висвітлити масштаби проблеми, забезпечуючи якісне розуміння невдоволення споживачів. Порівняльний аналіз доступних продуктових ліній із фактичними продажами може підкреслити вплив обмеженого асортименту на дохід. Конкурентний аналіз, який порівнює Mag Audio з конкурентами з точки зору асортименту продукції, показує конкурентну невідповідність, спричинену вузьким асортиментом продукції.

Висновки до розділу 2

Міжнародна діяльність підприємств у сучасному світі потребує уваги до багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на бізнес. Для вивчення цього питання було проаналізовано декілька ключових аспектів впливу на діяльність підприємств та їхню міжнародну діяльність. У висновках ми підсумовуємо результати даного аналізу та наголошуємо на важливості обліку цих факторів для розвитку міжнародного бізнесу.

Компанія досягла певних позитивних результатів протягом деякого часового періоду. Зокрема, вона відзначилася значним зростанням чистого продажу продукту та валового прибутку в 2021 році, що свідчить про успішну діяльність та покращення рентабельності. Збільшення інших операційних доходів також є позитивним сигналом і може бути результатом розширення операцій або інших надзвичайних факторів.

Проте є кілька питань, на які слід звернути увагу. Через війну почалося зменшення чистого продажу продукту в 2022 році та зростання інших операційних витрат, які потребують уважної стратегічної реакції. Серед українських конкурентів ТОВ «Маг Аудіо» має найвищий чистий прибуток від реалізації продукції у 2021 році – 123 727 тис. грн, що є суттєвим зростанням порівняно з 2020 роком (+94,5%). ТОВ «Маг Аудіо» також має найвищий показник собівартості у 2021 році – 113 489 тис. грн., збільшивши його на 206% порівняно з 2020 роком. Валовий прибуток «Маг Аудіо» виріс більше за всі підприємства – на 117,6%. Чистий фінансовий результат «Маг Аудіо» у 2021 році становив 407 000 грн, що є найвищим результатом серед представлених підприємств. Головний висновок полягає в тому, що ТОВ «Маг Аудіо» відзначено вражаючим зростанням чистої виручки від реалізації та валового прибутку у 2021 році.

Перш ніж розглядати зовнішні фактори, необхідно звернути увагу на внутрішнє середовище підприємства, яке також має важливий вплив на міжнародну діяльність. Важливою частиною успішного міжнародного бізнесу є ефективний менеджмент, здатність адаптуватися до змін та інновацій. Внутрішнє середовище, включаючи ефективне управління, компетентний персонал, ефективну логістику та інфраструктуру має вирішальне значення для успіху в міжнародному бізнесі.

Підсумовуючи, спроби Mag Audio керувати розвитком міжнародної діяльності перешкоджають різноманітні внутрішні та зовнішні фактори. Обмежений асортимент, особливо щодо маленьких музичних динаміків, є актуальною проблемою, що відображає споживчий попит і конкурентний тиск. Статистичні дані не лише вказують на наявність цієї проблеми, але й кількісно визначають її згубний вплив, керуючи стратегією компанії щодо ефективного задоволення потреб споживачів і покращення конкурентної позиції на міжнародному ринку. З огляду на це, в наступному розділі буде запропонований проєкт щодо розширення асортименту та його просуванні на міжнародному ринку.

З НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА Mag Audio

3.1 Науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення розвитку міжнародної діяльності підприємства

Удосконалення управління розвитком міжнародної діяльності MAG AUDIO має важливе значення для зростання та успіху компанії на світовому ринку. Для цього можна розглянути наступні доцільні напрямки та практичні рекомендації з акцентом на стратегічне планування:

1. Дослідження та аналіз ринку:

- Планується провести ретельне дослідження ринку, щоб визначити нові тенденції, уподобання клієнтів і потенційні сфери зростання.
- Проаналізувати конкурентний ландшафт, щоб визначити ключових гравців, їхні стратегії та прогалини на ринку.
- Використати статистичні дані, щоб зрозуміти поведінку та переваги споживачів.

2. Диверсифікація продукту:

Це саме те, на чому ми будемо робити акцент для розвитку підприємства.

- Планується розширити продуктову лінійку, щоб задовольнити ширшу аудиторію та вирішити проблему обмеженого асортименту.
- Розробити невеликі музичні динаміки, щоб відповідати запитам споживачів, що підтверджується статистичними даними.

3. Стратегічні альянси:

- Необхідно вивчити та розширити партнерські відносини з міжнародними дистриб'юторами, роздрібними продавцями або платформами електронної комерції, щоб розширити охоплення ринку.

- Встановити співпрацю з постачальниками, щоб забезпечити стабільний ланцюг поставок.

4. Маркетинг і брендинг:

- Посилити зусилля з брендингу для створення сильної міжнародної присутності.
- Впровадити цільові маркетингові кампанії на Amazon та інших відповідних платформах.
- Використати рекламні кампанії Amazon і PPC для підвищення видимості.

5. Оптимізація електронної комерції:

- Потрібно постійно відстежувати та оптимізовувати списки продуктів на Amazon.
- Покращити якість вмісту, включаючи професійні зображення, детальні описи та оптимізацію ключових слів.
- Покращити обслуговування клієнтів, забезпечте своєчасну доставку та легке повернення.

6. Міжнародна відповідність:

- Необхідне слідкування за правилами міжнародної торгівлі та забезпечуйте відповідність.
- Вирішення юридичних та нормативних проблем, характерних для міжнародних ринків.

7. Прийняття рішень на основі даних:

- Впровадити інструменти аналізу даних для відстеження ефективності, відгуків клієнтів і ринкових тенденцій.
- Використовувати статистичні дані для прийняття рішень та обґрунтування впливу різних факторів.

Для ефективного виконання цих рекомендацій необхідно закріпити відповідальність за окремими структурними підрозділами. Команда міжнародного розширення повинна взяти на себе провідну роль, а різні відділи, такі як маркетинг,

розробка продукту та управління ланцюгом поставок, співпрацюватимуть під їхнім керівництвом. Центри відповідальності можуть бути структуровані на основі цих відділів, а міжфункціональні команди можуть бути сформовані для забезпечення безперебійного виконання запропонованих удосконалень.

Вирішуючи ці аспекти, MAG AUDIO може розширити свою міжнародну діяльність і продовжувати рости на світовому ринку, зрештою зміцнюючи свої позиції проти таких конкурентів, як Sony, JBL і китайських виробників.

Як вже зазначалося, компанія планує вийти на міжнародний ринок саме для збуту напряду до споживача, тобто вона розширить коло своїх споживачів та вийде на нові ринки.

Як вже було зазначено, на підприємстві існує проблема того, що акустичні системи на масове споживання не виробляються. Тобто товарні лінії не представлені на ринку для пересічного споживача. Попит на продукцію «Маг Аудіо» дійсно великий і це небезпідставно. Підприємство виготовляє та встановлює велику акустику і це власне і складає її основний прибуток. Тож проект, який я хочу запропонувати компанії – це запуск у продаж акустичних систем серії X.

З цією метою проведене маркетингове дослідження ринку акустичних систем. Для дослідження обрано акустичні системи серії X, які будуть за досить конкурентною ціною. Універсальні і надійні колонки з професійним якісним звуком і сучасним дизайном, пасивні та активні колонки X серії підходять для широкого спектру застосування.

Цілі проєкту:

- Вийти на міжнародний ринок з цим продуктом
- Розвинути міжнародну діяльність підприємства
- Збільшити прибуток
- Задовольнити запит від споживачів
- Покращити маркетингову діяльність компанії.

3.2 Реалізація оптимального проєкту розвитку підприємства на міжнародному ринку

Ідея проєкту полягає у випуску в продаж акустичних колонок серії X на маркетплейсі Amazon. Продукція даного підприємства не представлена на широку аудиторію споживачів, оскільки переважно веде бізнес B2B і це знижує прибуток, який би компанія могла доотримати. Також якщо говорити про закордонний ринок (саме роздрібної торгівлі, товарів напряму споживачам), то можна сказати, що вони ще не мають належної рекламної підтримки та платформи для збуту. Більшість закордонних продажів відбуваються за рахунок представлення товарів на виставках.

Суть проєкту: випуск в продаж висококласних акустичних колонок серії X та вихід на міжнародний ринок домашньої акустики за допомогою платформи Amazon.

Серія X (рис. 3.1) була створена для забезпечення якісного професійного звучання для інсталяцій, або ж у якості мобільної акустики. Універсальні та надійні системи серії X, пасивні та активні, можуть використовуватися в якості PA, а також для інсталяцій та моніторингу на сцені. Маючи зносостійке покриття корпусу, високоякісні компоненти та ретельно пропрацьовані звукові характеристики, акустичні системи серії X здатні конкурувати із системами, що значно перевищують їх ціновий діапазон. Поєднанню ефективності та якості звуку сприяють також і застосування таких компонентів і характеристик як роз'єми Neutrik speakON та відомі своєю надійністю динаміки власного виробництва. Акустичні системи серії X пропонують новий рівень зручності і простоти використання завдяки вбудованим пресетам і віддаленому управлінню за допомогою спеціального ПЗ та Bluetooth [24].



Рисунок. 3.1 – Акустичні колонки серії X [24].

З широким асортиментом аксесуарів для монтажу і транспортування, серія X є універсальним рішенням для різних мобільних застосувань, а також майданчиків малих і середніх розмірів.

Конкурентні переваги проекту: відмінна якість продукції, яка визнана не лише в Україні, але і за її межами, а також дуже доступна ціна.

Програма досягнення поставлених цілей: необхідно визначити керівника цього проекту, який буде все контролювати, делегувати обов'язки та надавати звіти по роботі вищому керівництву. Також необхідно скласти план та прогноз доходів та витрат і по необхідності знайти інвесторів. Не менш важливим є визначення пріоритетів, цілей та прорахунок усіх ризиків.

Було проведено маркетингове дослідження ринку акустичних систем. Для дослідження обрано акустичні системи серії X, які будуть досить бюджетними і даватимуть звук для різних площ. Універсальні і надійні колонки з професійним якісним звуком і сучасним дизайном, пасивні та активні колонки X серії підходять для широкого спектру застосування.

Таблиця 3.1 – Аналіз властивостей товару

Переваги		Слабкі сторони	
Унікальна перевага	Що її забезпечує	Недоліки	Методи їх подолання
1. Доступна ціна	Відсутність додаткових вкладень, крім тих, що вже вкладені у виробництво	Недоотримання прибутку	Провести успішний запуск продукту і з часом підвищити ціну
2. Висока якість	Використання найсучаснішого обладнання	Велика кількість людей не знайома з брендом	Запуск дієвої рекламної кампанії та правильна маркетингова стратегія

Визначення ринкових можливостей є основою планування напрями розвитку проєкту із урахуванням стану ринкового середовища, потреб потенційних клієнтів та пропозицій проєктів-конкурентів. Вивчення ринку збуту продукції (послуг) включає маркетингові дослідження, сегментацію ринку та систематизацію отриманих ринкових оцінок. Отримані дані впливають на прогнозований обсяг виробництва, маркетингову стратегію підприємства і дозволяє визначити розміри необхідних інвестицій.

Наступним і не менш важливим кроком буде вихід підприємства на міжнародний ринок роздрібної торгівлі. Для запропонованого проєкту буде обрано платформу Amazon. Розвиток міжнародної діяльності стає сьогодні важливим аспектом для багатьох компаній у всьому світі. У цьому контексті, використання великих онлайн-маркетплейсів, таких як Amazon, виявляється ключовим інструментом для досягнення міжнародного успіху. За останні кілька десятиліть Amazon став однією з найпотужніших торгових платформ у світі та ідеальним каналом для підприємств, які прагнуть розширити свою глобальну присутність.

Потужність Amazon полягає не лише у його величезній аудиторії, яка налічує мільйони клієнтів з усього світу, але й у ряді інших переваг. Ця онлайн-платформа дозволяє компаніям залучати нових клієнтів, спрощувати процеси логістики, отримувати важливі дані про ринок та конкуренцію, а також створювати рекламні кампанії, спрямовані на цільові аудиторії [29].

У цьому контексті ми розглянемо необхідність розвивати міжнародну діяльність за допомогою Amazon, а також переваги та можливості, які ця платформа надає бізнесам у сучасному світі глобальної торгівлі [29].

Розглянемо статистичні дані щодо результатів торгівлі на Amazon.

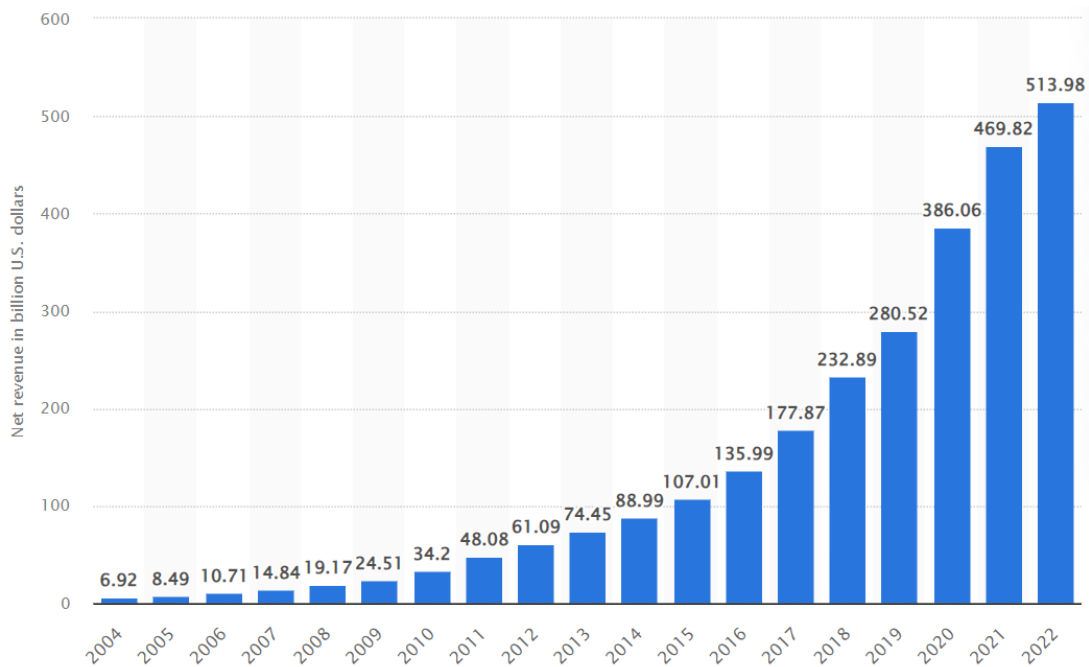


Рисунок 3.2 – Річний чистий дохід Amazon від продажів з 2004 по 2022 (у мільярдах доларів США) [29]

З 2004 по 2022 рік чистий дохід від електронної комерції та продажів послуг Amazon надзвичайно зріс. За останній звітний рік чистий дохід транснаціональної компанії електронної комерції склав майже 514 мільярдів доларів США проти 470 мільярдів доларів США у 2021 році [29].

Amazon.com, американська компанія електронної комерції, заснована в 1994 році, є найбільшим у світі роздрібним продавцем книг, одягу, електроніки, музики та багатьох інших товарів. Станом на 2022 рік компанія генерує більшу частину свого чистого доходу за рахунок роздрібних онлайн-продажів продуктів, за якими йдуть послуги сторонніх роздрібних продавців, послуги хмарних обчислень і послуги роздрібної підписки, включаючи Amazon Prime.

Через Amazon споживачі можуть купувати товари за досить зниженими цінами як у малих, так і у великих компаній, а також у інших користувачів. На сайті продаються як нові, так і вживані товари. Завдяки широкому асортименту товарів, доступних за цінами, які часто нижчі від місцевих звичайних роздрібних пропозицій, Amazon домінує на ринку роздрібної торгівлі. Станом на 2022 рік вартість бренду Amazon становить понад 281 мільярд доларів США, перевершуючи такі компанії, як Walmart, Ikea, а також цифрових конкурентів Alibaba та eBay [29].

Наша перша стратегічна мета полягає в підвищенні попиту за допомогою диверсифікації точок збуту та такого ж підходу до реклами продуктів. Зараз продукція компанії не дуже активно рекламується та просувається на закордонних ринках. Головним інструментом для збуту є вже існуючі контракти і також представлення товарів на виставках та конкурсах. Але для швидкого просування та охоплення широкої кількості споживачів цього зовсім недостатньо. Оскільки компанії було запропоновано розширити свою мережу продажів, то і націлено це має бути на широку аудиторію. Сьогодні більшість покупок здійснюється онлайн. Це показує необхідність в зміні методів просування продуктів, тобто переходити до цифрової реклами.

Асортимент продукції, пропонований Mag Audio, призначений для вузького кола споживачів на закордонному ринку. До цього товарами підприємства зазвичай цікавилися бізнеси, яких цікавило велике аудіо обладнання для забезпечення звуком великих площ.

Визначення ринкових можливостей є основою планування напрями розвитку проєкту із урахуванням стану ринкового середовища, потреб потенційних клієнтів та пропозицій проєктів-конкурентів. Вивчення ринку збуту продукції (послуг) включає маркетингові дослідження, сегментацію ринку та систематизацію отриманих ринкових оцінок. Отримані дані впливають на прогнозований обсяг виробництва, маркетингову стратегію підприємства і дозволяє визначити розміри необхідних інвестицій.

Світовий ринок аудіообладнання оцінюється в 27,9 млрд. доларів США в 2021 році і, як очікується, досягне 41,18 млрд. доларів США до 2026 року, при середньорічному темпі зростання 8,1%. Технічні інновації та розширення музичної індустрії призвели до появи серед музикантів попиту на цифрові звукові робочі станції (DAW) у галузі твору, саундтреку, мікшування та розуміння музики. Потреба у спеціалізованій аудіоапаратурі може спонукати ринок до зростання витрат на глобальні карнавали та музичні концерти. Очікується, що зростання кількості спортивних заходів, виставок, музичних концертів, кінопродукції та ярмарків призведе до зростання попиту на численні інноваційні підсилювачі звуку. У найближчі роки ця нова тенденція покращиться зі зростанням популярності хмарних аудіо робочих станцій та збільшенням оцифрування інструментів, що стимулюватиме зростання ринку. Складність і стратегія обумовлюють завдання розвитку високоефективної акустичної апаратури, оскільки існують крайні проблеми вбудовування з підвищеними труднощами при проектуванні схем мікшування, особливо для аудіомікшерів і гучномовців, що стримує зростання ринку.



Рисунок 3.3 – Ринок аудіо обладнання в світі

Щоб розпочати нашу маркетингову кампанію, варто зазначити, на кого вона буде націлена.

Таблиця 3.2 – Сегментація ринку

Географічні одиниці	Демографічні ознаки	Психографічні ознаки	Поведінкові ознаки
– Україна, США, країни Європи та Азії; – Переважно міста.	– 16-60 – Чоловіки та жінки – Не залежно від етапу життєвого циклу та сімейного положення; – Люди із будь-яким рівнем доходу, але переважно із середнім; – Малі, середні та великі бізнеси	– середній клас; – люди з будь-якими інтересами, тому що товар, в певній мірі, потрібен усім.	– Постійні та потенційні споживачі; – Придбання для повсякденного використання, або на свята; – Покупець готовий сприйняти товар за правильної маркетингової підтримки; – Регулярне споживання.

Джерело: розроблено автором

Рішення про охоплення сегментів ринку

- скільки сегментів слід охопити;
- як визначити найвигідніші сегменти.

Таблиця 3.3 – Вибір сегменту ринку

Стратегія маркетингу	Зміст стратегії	Обґрунтування обраної стратегії
Недиференційований маркетинг	Фірма звертається до всього ринку з однією пропозицією	Фірма випускає однорідні товари
Диференційований маркетинг	Фірма виступає на декількох сегментах ринку і розробляє для кожного з них окрему пропозицію	Широка номенклатура продукції, що випускається
Концентрований маркетинг	Фірма концентрує зусилля на великій частці одного або декількох субринків	Фірма має обмежені ресурси

Джерело: розроблено автором

Отже, по вибору сегменту ринку можна зробити декілька висновків.

- Люди, які хочуть зробити подарунок будь-кому. Це дійсно потрібна та корисна річ. Портативну колонку можна брати куди завгодно та насолоджуватися музикою, або ж просто підсилювати звук на своїх пристроях
- Люди, які мають власний бізнес, де необхідні акустичні системи. Це можуть бути концертні приміщення, кінотеатри, ресторани, бари та клуби.

Отже, варто зазначити, що необхідно охопити ці два сегменти ринку. Продажі будуть високими саме на цю аудиторію. Тому необхідно направити всі зусилля та провести ефективну рекламну та маркетингову кампанії щоб «завоювати» цей сегмент споживачів.

Сфера соціальних медіа забезпечує динамічну платформу для наших рекламних зусиль. Зараз понад 4,14 мільярда людей у всьому світі активно задіяні в різних соціальних мережах, і, за прогнозами, це число неухильно зростатиме в осяжному майбутньому. Таким чином, ми зобов'язані ретельно вивчити ландшафт соціальних медіа, щоб визначити, які платформи є найпопулярнішими, і таким чином визначити найбільш придатні арени для запуску нашої рекламної кампанії.

Основними структурними елементами організаційного плану є організаційна структура, її потенціал в розрізі майбутнього проекту, розробка структури управління проектом, а також охарактеризувати учасників проекту.

Структура компанії достатньо велика, тому управління нею ведеться завдяки вертикальній бізнес – моделі задля кращого контролю якості та ефективності.

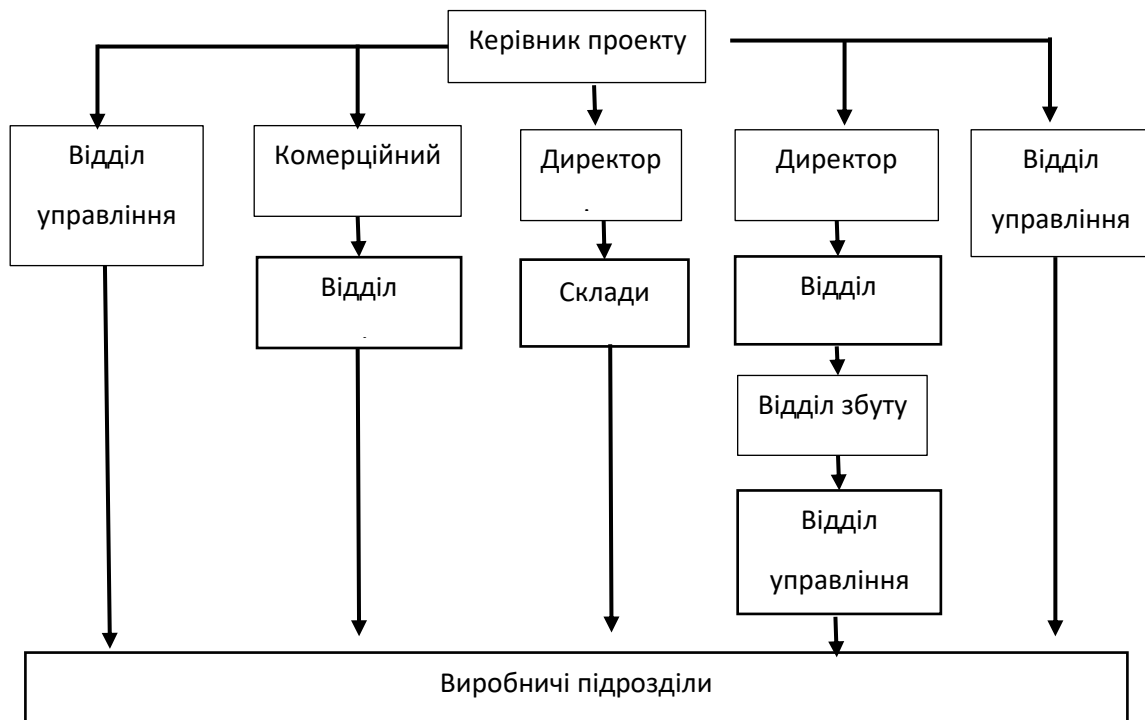


Рисунок 3.4– Учасники організаційної структури проекту

Джерело: розроблено автором

У реалізації проекту будуть приймати участь спеціалісти компанії з різних сфер, що є справжніми професіоналами своєї справи. Форма залучення – внутрішня, адже весь штат працівників – дійсні робочі.

Продукція буде вироблятися у виробничому цеху на підприємстві ТОВ «Маг Аудіо», яке знаходиться у місті Біла Церква. Для того щоб виготовляти запропоновану продукцію нам не потрібне окреме приміщення та якесь нове обладнання, тому що вже все є на підприємстві.

1. Для виробництва нам потрібна напівавтоматична лінія. Підприємство закуповує автоватизовані лінії за кордоном. Виробництво буде повністю забезпечувати всі критерії екологічності для оточуючого середовища.
2. Закупівля матеріалів відбувається з наданням переваги українським постачальникам, тому що ціна та якість відповідають вимогам підприємства.
3. Напівавтоматична лінія передбачає використання людського ресурсу, тому виготовлення 7 одиниць товару є оптимальною потужністю.

4. Контролювати якість продукції будуть безпосередньо працівники цеху. Також буде залучений контролер якості, для забезпечення виготовлення продукції згідно вимогам.
5. Забезпечення екологічності є пріоритетом для підприємства. Тому в компанії діє система екологічного менеджменту.

Розподіл ресурсів є ключовим аспектом будь-якого проекту, і у випадку з спробою Mag Audio створити маленькі звукові динаміки для продажу на Amazon, це не інакше. Правильний розподіл ресурсів має важливе значення для забезпечення успішного виконання проекту від початку до завершення.

У цьому амбітному проекті Mag Audio має на меті продаж звукових колонок за допомогою маркетплейсу Amazon, які обслуговуватимуть різноманітне коло клієнтів на Amazon, одній із найбільших у світі платформ електронної комерції. Щоб зробити цей проект тріумфальним, потрібно ретельно розподілити ресурси.

Фінансові ресурси: значна частина ресурсів має бути виділена на фінансовий аспект проекту. Це включає бюджет для досліджень і розробок, виробництва, маркетингу та розподілу. Адекватне фінансування буде необхідним для створення високоякісного продукту та охоплення широкої аудиторії на Amazon.

Людські ресурси: Успіх цього проекту значною мірою залежить від навичок і досвіду залучених членів команди. Mag Audio потрібно виділити ресурси для найму та утримання професіоналів, які мають досвід розробки продуктів, маркетингу та електронної комерції. Багатопрофільна команда забезпечить безперебійну роботу проекту від розробки продукту до продажів на Amazon.

Технологічні ресурси: щоб створити передові звукові колонки, Mag Audio має виділити ресурси для придбання новітніх технологій та інструментів, необхідних для дослідження, проектування та виробництва. Інвестиції в технологічні ресурси допоможуть компанії виробляти продукт, який виділяється на конкурентному ринку.

Управління часом і проектами. Ефективне управління часом є важливим. Mag Audio має виділити ресурси для використання інструментів управління проектами та

програмного забезпечення для відстеження прогресу, встановлення основних етапів і забезпечення дотримання проекту в часовому графіку.

Маркетинг і розповсюдження. Необхідно виділити значні кошти на маркетингові зусилля з просування маленьких звукових колонок на Amazon. Сюди входить реклама, пошукова пошукова система Amazon і залучення потенційних клієнтів. Ресурси також необхідні для ефективного розподілу та логістики, щоб забезпечити плавний процес доставки для клієнтів.

Ефективно розподіляючи ресурси між цими ключовими напрямками, Mag Audio може оптимізувати процес створення, маркетингу та продажу невеликих звукових колонок на Amazon. Правильний розподіл ресурсів не тільки забезпечить успіх проекту, але й забезпечить задоволеність клієнтів і підвищення впізнаваності бренду в конкурентному світі електронної комерції.

3.3 Оцінка ефективності та ризиків запропонованого проекту

Для проекту пропонується визначити потенційну ємність сегмента ринку, тобто скільки планується продавати через Амазон. Кількість товарів, яку рекомендує почати продавати на Amazon, може значно варіюватися в залежності від багатьох факторів, включаючи категорію товару, конкуренцію, обсяги попиту та бюджет.

Якщо Mag Audio планує вперше розпочати продажі на Amazon, то можливо розумно розпочати зі стартового асортименту, наприклад, обмежити кількість моделей акустичних колонок лише до серії X. Це дозволить спростити початковий запуск та обробку замовлень.

Згодом, коли бізнес на Amazon буде розвиватися і буде більше інформації про те, які товари краще продаються та які вимоги клієнтів, Mag Audio може розширити свій асортимент.

Після аналізу ринку акустичних систем серед відомих конкурентів, було визначено, що ціна в середньому становить 500-700 доларів за одиницю.

Таблиця 3.4 – Порівняння товару серед конкурентів

Компанія	Назва моделі	Технічні характеристики	Ціна, USD
Mag Audio	X320	- Вага 16,6 кг - Потужність 350 Вт - Розмір 344x587x359 мм	570
Vonyx	VX1000BT	- Активна акустична система 2.2 потужністю 1000 Вт, сабвуфери 2 x 10", 2 x Top, 2.5". - Дані про продуктивність: 1000 Вт (2 x 400 Вт + 2 x 100 Вт). - Вага 40,7 кг	579
Yamaha	DBR15	- Потужність: 1000 Вт Пік / 500 Вт RMS - Розміри (Ш x В x Т): 455 x 700 x 378 мм - Вага: 19,3 кг	653
JBL	EON ONE Compact	- Розміри динаміка – 11,46 дюйма Д x 10,04 дюйма Ш x 15,71 дюйма В - Режим аудіовиведення Стерео - Вага товару 9 кг - Технологія бездротового зв'язку Bluetooth - Розмір динаміка 8 дюймів - Джерело живлення Працює від батареї	650
Electro-Voice	ELX200-10	1200 Вт (пікова), 127 дБ пікова система SPL, надійність якої підтверджено понад 500 годинами випробувань на довговічність і витривалість у 4 рази більше типових галузевих практик. - Титановий компресійний драйвер 1,4 дюйма DN-1C (вихід 1 дюйм) для розширеної прозорої високочастотної характеристики. - Високопродуктивний низькочастотний динамік EVS-10M - Вага 15,2 кг	550

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Підприємство Маг Аудіо продає свій товар за ціною 480 доларів. І оскільки підприємство має свій склад в Бельгії і досвід продажів за кордон, то ця ціна вже включає експортні витрати. Нам лишається лише порахувати визначити націнку та витрати на розміщення товару на Amazon.

Вибір експорту є стратегічним рішенням для підприємств, спрямованим на розширення своєї діяльності, збільшення ринкового впливу та забезпечення стійкого розвитку.

Бельгія є членом європейського союзу, при відправленні з країн-учасниць союзу посилки не обкладаються будь-якими податками та митами. Метод оцінки FOB означає те, що сума платежу обчислюється лише від вартості товару, що ввозиться. Митний збір у Бельгії становить від 0 до 17%. Деякі товари не підлягають оподаткуванню митами (наприклад книги). Податок з продажу – 21% від суми FOB. Поріг для ввезення без податків 0 EUR [31].

При експорті українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язань щодо їх зворотного ввезення [32].

Для перевезення продукції використовується автомобільний транспорт. Автомобільний транспорт краще підходить для економних перевезень невеликих обсягів вантажів на короткі відстані. Дорожній транспорт є більш гнучким, ніж інші три види транспорту. З ним відносно простіше відстежувати рух товарів, планувати перевезення та сплачувати відповідні збори [32].

Компанія обрала модель експорту DDP. Згідно з правилами Інкотермс 2020, DDP покладає максимальний ризик і відповідальність на продавця. Він вимагає від продавця взяти на себе відповідальність за митне очищення товарів для експорту, нести всі ризики та витрати, пов'язані з доставкою товарів, розвантажувати товари на терміналі в зазначеному порту або місці призначення, очищувати товари для імпортного очищення та оплати, а також доставити товарів до місця призначення. Ризик переходить до покупця в місці призначення, тому це має бути чітко та точно зазначено.

DDP (Delivered Duty Paid):

- За умовами DDP, продавець не лише несе відповідальність за доставку товару до місця в Бельгії, але також оплачує всі зв'язані з цим митні обов'язки та податки.
- Цей варіант може бути зручним, якщо компанія хоче максимально спростити процес для покупця в Бельгії, який не хоче мати справ з митницею.

$$\text{DDP Price} = \text{EXW Price} + \text{Transportation Costs} + \text{Duties and Taxes} + \text{Other Costs}$$

Де: EXW Price - це вартість товару на місці відправлення (Ex Works).

Transportation Costs - витрати на транспортування товару від місця відправлення до місця призначення.

Duties and Taxes - витрати на мито та податки.

Other Costs - інші можливі витрати, такі як страхування та інші додаткові витрати.

Через наявність складу в Бельгії вести бізнес на Amazon буде легше, ніж робити це з України. Це спрощує процедуру дистрибуції і логістичного сполучення з країнами Європи та США.

Таблиця 3.5 – Калькуляція експортної ціни

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах СРТ: – Акустична колонка серії X – обсягу ЗЕО, дол.	480 дол. $480 \cdot 80 = 38400$ дол.	38 400 дол. 1 459 200 грн.
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України	52 385 грн.	52 385 грн. 654,81 грн./од.
3. Митна вартість: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	$18\,240 + 654,81 = 19\,894,81$ грн. $19\,894,81 \cdot 80 = 1\,511\,584,8$ грн.	19 894,81 грн./од. 1 511 584,8 грн.
4. Митні збори, грн.	$19\,894,81 \cdot 0,21 = 4\,177,91$ $4\,177,91 \cdot 80 = 334\,232,81$	4 177,91 грн./од. 334 232,81 грн.
5. Мито:	-	-
6. Акцизний збір:	-	-
7. ПДВ: – на одиницю продукції, грн. – на обсяг ЗЕО, грн.	$19\,894,81 + 4\,177,91 = 24\,072,72$ 1 925 817,6	24 072,72 грн./од. 1 925 817,6 грн.
8. Ціна відповідно до умови поставки: – одиниці продукції, грн. – обсягу ЗЕО, грн.	$599 \cdot 80 = 47\,920$ дол.	47 920 дол. 1 820 960 грн.

Джерело: розроблено автором на основі

Згідно з дослідженням Jungle Scout, більшість нових продавців витрачають приблизно 2500–5000 доларів США, щоб почати продавати на Amazon, включаючи вартість продукту, комісії Amazon та інші необхідні початкові інвестиції. Проте

багато продавців Amazon починають із 500 доларів або менше, тоді як інші вкладають п'ятизначні цифри або більше в новий бізнес — обидві крайнощі можуть досягти успіху на Amazon.

Jungle Scout — універсальна платформа для продажу на Amazon — опитала тисячі продавців Amazon, щоб точно дізнатися, скільки грошей вони витратили, коли почали користуватися Amazon.

17% продавців Amazon починали з \$500 або менше

12% продавців Amazon починали з \$501 - \$1000

15% продавців Amazon починали з 1001 – 2500 доларів

21% продавців Amazon починали з \$2501 - \$5000

13% продавців Amazon починали з \$5001 - \$10 000

22% продавців Amazon починали з \$10 000

Можна розбити витрати на продаж на Amazon на такі три категорії:

- **Необхідні витрати:** це необхідні комісії та інші істотні витрати, які потрібно заплатити, щоб почати продавати на Amazon.
- **Рекомендовані витрати:** Ви можете розпочати успішний бізнес на Amazon без цих позицій, але рекомендується зробити ці інвестиції.
- **Додаткові витрати:** це витрати, які можуть сприяти розвитку бізнесу на ранньому етапі, але вони непотрібні для тих, хто тільки починає.

Більшість продавців Amazon вирішують виробляти та брендувати власні продукти для продажу на Amazon — бізнес-модель під назвою private label.

Ось як цей метод працює в чотири етапи:

- **Дослідження:** Проведення аналізу за допомогою даних на платформі Amazon для ідентифікації продукту, який має високий попит і низьку конкуренцію.
- **Джерело:** Пошук постачальника, який виробляє аналогічні продукти, з метою створення власної фірмової версії товару.

- **Запуск:** Розміщення продукту на платформі Amazon і вибір опцій виконання, таких як Fulfillment by Amazon (FBA) або Fulfilled by Merchant (FBM), для відправлення продукції.
- **Реклама:** Використання системи реклами Amazon, включаючи Amazon PPC, для просування і реклами продуктів не лише на Amazon, а й поза межами цієї платформи.

Підприємство може продавати товари через платформу Amazon, навіть якщо у нього є власний склад у Бельгії. Amazon надає можливість компаніям реалізовувати свої товари на міжнародному рівні, використовуючи свою інфраструктуру та платформу електронної комерції.

Основні етапи для продажу товарів на Amazon, якщо є власний склад у Бельгії, можуть виглядати наступним чином:

- **Створення облікового запису на Amazon:** Зареєструйте своє підприємство як продавця на платформі Amazon і налаштуйте свій обліковий запис.
- **Розміщення товарів:** Додайте свої товари до каталогу Amazon та налаштуйте їхні характеристики, фотографії і ціни.
- **Вибір виконання замовлення:** Ви можете вибрати між виконанням замовлення самостійно (Fulfilled by Merchant - FBM), де ви самостійно відправляєте товари, або використовувати послуги виконання Amazon (Fulfillment by Amazon - FBA).
- **Обробка замовлень і доставка:** Забезпечте вчасну обробку замовлень та доставку товарів зі свого складу в Бельгії, якщо ви обираєте FBM. Якщо ви використовуєте FBA, Amazon бере на себе виконання та доставку замовлень.
- **Маркетинг та реклама:** Використовуйте інструменти маркетингу та реклами Amazon для просування своїх товарів.

Визначення того, чи вигідно вести бізнес на Amazon з власним складом у Бельгії чи використовувати Fulfillment by Amazon (FBA), залежить від багатьох факторів і

стратегічних виборів підприємства. Розглянемо деякі переваги і недоліки кожного підходу:

Fulfilled by Merchant (FBM - Виконання від продавця):

Переваги:

1. Контроль над складом: Ви маєте повний контроль над своїм складом і процесом виконання замовлень.
2. Гнучкість в управлінні: Можливість гнучко налаштовувати процеси, ціни і політику доставки згідно з власними стратегіями.

Недоліки:

1. Витрати на виконання: Підприємство самостійно несе витрати на управління складом, обробку замовлень і доставку.
2. Менше привабливість для покупців: Деякі покупці можуть бути менше зацікавлені у покупці, якщо товар не відправляється через FBA.

Fulfillment by Amazon (FBA - Виконання від Amazon):

Переваги:

1. Ефективність виконання: Amazon відповідає за обробку замовлень, упаковку та доставку, що зменшує вам навантаження.
2. Привабливість для покупців: Товари, виконані через FBA, можуть мати пріоритет у вигляді швидкої доставки та інших переваг, що привертає покупців.

Недоліки:

1. Вищі витрати: FBA зазвичай пов'язане з додатковими витратами, такими як зберігання та виконання замовлень.
2. Обмежена контроль: Ви менше контролюєте процес виконання та зберігання товарів.

Для початку заплановано використовувати модель FBM оскільки це вимагає менших інвестицій при обмеженому бюджеті, а згодом, можливо, перейти на FBA.

Для продажу товарів буде обрана бізнес-модель приватної торгової марки. Приватне маркування означає, що продаються лише ті товари, якими підприємство

володіє на законних підставах. Іншими словами, приватна торгова марка продає продукт на Amazon під власним брендом. Це можуть бути продукти, які ви робите самі, або продукти з білою етикеткою, які ви купуєте у продавця. Як роздрібний продавець приватної торгової марки Amazon, потрібно додати свій бренд до продукту, перш ніж він потрапить на ринок.

Потім потрібно буде створити обліковий запис і обрати план. Оскільки підприємство лише починає свою діяльність на Amazon, то доцільно буде обрати індивідуальний план. З цим обліковим записом буде оплата 0,99 дол. США за проданий товар, а також комісію за реферала (котра становить від 7% від ціни товару). Щомісячна плата не пов'язана з індивідуальним обліковим записом, тому цей варіант може бути дуже вигідним для початку [33].

Amazon рекомендує розрахувати маржу прибутку на ранній стадії дослідження продукту. Інакше можна втратити час і гроші на кожну продаж.

Маржа прибутку – це відсоток доходу, який залишається після всіх витрат, які включають собівартість проданих товарів (COGS), комісію за рекомендацію Amazon, комісію FBA, витрати PPC та інші витрати. Загалом маржа прибутку розраховується за такою формулою:

$$\text{Маржа прибутку} = ((\text{Продажі} - \text{Загальні витрати}) \div \text{Дохід}) \times 100$$

Можна приблизно оцінити норму прибутку, взявши до уваги «правило трьох». Припустимо, що гроші від продажу кожного продукту будуть розподілені таким чином:

1/3 йде на гонорари.

1/3 йде на «земельні витрати» ще до того, як його продають (земельні витрати – це те, що витрачається на доставку та сплату мит, податків і зборів на інвентар).

1/3 йде як прибуток. Розділивши наш прибуток на ціну продукту, ми отримаємо маржу прибутку [34].

Продавці Amazon повинні прагнути до прибутку від 25% до 30% для своїх продуктів приватної марки. Для контексту: 58% продавців Amazon працюють із

прибутком понад 15%; понад третина має норму прибутку понад 20%. Чим вище, тим краще: майже половина згаданих вище дуже успішних продавців підтримує норму прибутку в межах 21-50% [34].

Досягнення комфортної маржі не тільки чудово впливає на прибутковість, але й дає певний простір для маневрів для початкових витрат на рекламу. Після того як ви оптимізуєте свої кампанії, ці витрати мають зменшитися, а прибуток зрости [34].

З урахуванням всіх початкових витрат, ціна буде встановлена на рівні 599 доларів (25%).

Як бренд приватної торгової марки на Amazon, метою має бути надання великої цінності клієнту. Цінність полягає у високій якості продукції за розумною ціною.

Метою має бути створення легітимного, унікального бренду на Amazon, а не продаж загальних продуктів. Це створює більшу цінність продукту та виділяє його серед конкурентів.

Професійні продавці та ті, хто зареєстрований під брендом, можуть використовувати три типи PPC-реклам на Amazon: спонсоровані продукти, спонсоровані бренди та рекламні оголошення. За даними Jungle Scout у сфері електронної комерції, спонсоровані продукти є найбільш популярним видом реклами серед продавців і брендів. Проте за останні три роки відбувся помітний зсув у витратах на рекламу від спонсорованих продуктів до спонсорованих брендів і спонсорованої медійної реклами. Це свідчить про те, що продавці оцінюють інвестиції не лише у свої продукти, але й у присутність свого бренду на Amazon [35].

Рекомендується починати з бюджету від \$50 до \$100 на день для PPC кампаній, але можна легко розпочати з \$5 до \$10 на день і внести зміни з плином часу. Збирати дані, доки кампанії активні протягом кількох тижнів, щоб приймати обґрунтовані рішення щодо ключових слів та ставок на них, а також оптимізувати списки. Також потрібно слідкувати за бюджетом: якщо він вичерпається раніше, кампанії буде призупинено [35]. У середньому рекламодавці Amazon платять \$0,81 за кожен клік по

їхній рекламі. Витрати на рекламну кампанію залежатимуть від конкуренції та бюджету. Якщо є змагання за висококонкурентні ключові слова, ви можете розраховувати на більшу плату за них [35].

Обсяги прогнозованих продажів взяті з інформації на сайті Амазон щодо продажу та відгуків схожих товарів. Потенційна сума продажів за рік, з урахуванням, вище перерахованих планів має скласти 80 одиниць, оскільки вартість товару досить висока і це не є товаром дуже широкого вжитку. Зараз підприємство виробляє та продає біля 4000 акустичних колонок на рік, з них приблизно 400 за кордон.

Сума продажів буде складати $=80 \cdot 599 = 47\,920$ дол./рік.

Розрахунок суми продажів представлено в таблиці нижче.

Таблиця 3.6 – Сума продажів та майбутній прогноз

Час	Кількість, шт.	Собівартість, дол	Виручка, дол (1шт-599 дол)	Чистий прибуток, дол
1 день	1	359,4	599	239,6
1 місяць	4	1437,6	2396	958,4
1 рік	80	28752	47920	19168
2 рік	110	39534	65890	26356
3 рік	200	71880	119800	47920

Джерело: розроблено автором

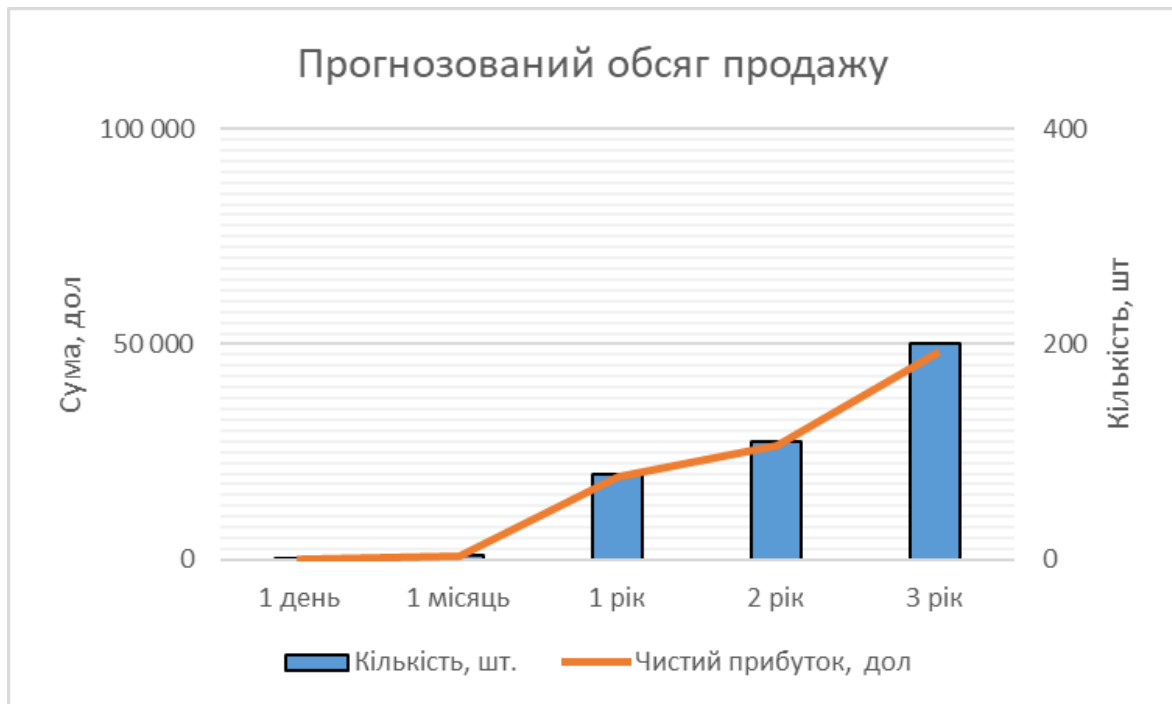


Рисунок 3.4 – Прогнозований обсяг продажу, шт.

Джерело: розроблено автором

Для успішної впровадження проекту необхідно, щоб керівництво компанії чітко розуміло, які переваги принесе впровадження проекту, зокрема, чи буде він економічно вигідним після завершення і які конкретні вигоди він принесе компанії. Для чіткого розуміння очікуваних переваг від проекту, який включає розширення асортименту продукції для експорту та активності з маркетингу за кордоном для збільшення попиту та закріплення позицій на зовнішньому ринку, необхідно провести порівняльний аналіз фінансових показників при експорті.

Таблиця 3.7 – Порівняння поточного та потенційного станів реалізації проекту

Показник	Поточний сценарій	Потенційний сценарій*	Приріст
Кількість SKU	6	7	17%
Кількість партнерів-торгових мереж	3	4	33%
Об'єми реалізації, шт	200	280	40%
Чисті продажі, грн	1 983 700	$1\,983\,700 + 1\,820\,960 = 3\,804\,660$	92%
Прибутковість, тис. грн	793 480	$793\,480 + 728\,384 = 1\,521\,864$	92%

Джерело: розроблено автором

*Потенційний сценарій включає поточний стан підприємства і прогнозований результат від проєкту.

З даної таблиці видно, що при збільшенні продукції на 40% підприємство зможе отримати прибуток вищим на 92%.

Варто також розглянути ефективність проєкту. Критерій ефективності - це найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і ризикованістю проєкту. Прибутковість - це не просто приріст капіталу, а такий темп його збільшення, який повністю компенсує інфляційний зменшення купівельної спроможності грошей протягом інвестиційного циклу і покриває ризики інвестора, пов'язані з можливістю недоодержання прибутку.

Основні показники ефективності проєкту:

- чиста теперішня вартість проєкту (Net Present Value NPV);
- внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return IRR);
- дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period DPP).

Ставка дисконтування зовнішня: коефіцієнт інфляції+ризики+вартість коштів = 25%.

Ставка дисконтування внутрішня: вартість проєкту відносно статутного капіталу+ризики+інфляція = 35%

Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) проєкту:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} - IC, \quad (3.1)$$

де B_t – вигоди проєкту в рік t ; C_t – витрати проєкту в рік t ;

i – ставка дисконту (25% в нашому випадку);

IC – первісні інвестиції (приблизно 2000 доларів).

Розрахунок індексу рентабельності інвестицій (PI) проєкту:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}}{IC} \quad (3.2)$$

Дисконтований термін окупності інвестиції(DPP):

$$DPP = t + \frac{KVP_t}{PV_{t+1}}, \quad (3.3)$$

де t – рік останнього від’ємного значення кумулятивної вартості;

KVP_t – кумулятивна вартість t року (останнє від’ємне значення), грн.;

PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

Таблиця 3.8 – Показники ефективності проекту з виходу на маркетплейс Amazon

Назва показника	Показник
NPV	506 707,2 грн.
PI	7,67
DPP	0,08 року

Джерело: розроблено автором

Результат розрахунків NPV та PI свідчить про те, що проект можна приймати, оскільки розраховане значення NPV є більше 0, а PI – більше одиниці.

З виведених вище розрахунків можна зробити висновок щодо ефективності даного проекту для компанії та швидкості його окупності. Проте, як і в усіх проектах, існують певні ризики, які можуть впливати на кінцеву ефективність реалізації. Тому важливо оцінити вплив кожного ризику на реалізацію проекту та визначити, наскільки ризикованим є проект для компанії та її результатів діяльності загалом. Управління ризиками відіграє ключову роль в успіху та стабільності бізнесу та проектів. Він передбачає систематичний процес виявлення, оцінки та пом’якшення потенційних ризиків, щоб гарантувати, що організації можуть досягти своїх цілей, незважаючи на невизначеність. Ось дослідження важливості управління ризиками в різних аспектах:

Мінімізація втрат: однією з головних переваг управління ризиками є його здатність мінімізувати фінансові втрати. Передбачаючи та заздалегідь оцінюючи

ризиками, підприємства можуть проактивно впроваджувати заходи для пом'якшення впливу несприятливих подій, зберігаючи свою фінансову стабільність і активи.

Удосконалення процесу прийняття рішень. Надійний процес управління ризиками надає особам, які приймають рішення, цінну інформацію про потенційні проблеми та невизначеності. Ці знання дають змогу приймати обґрунтовані рішення, дозволяючи організаціям вибирати оптимальні напрямки дій, враховуючи потенційні ризики та винагороди.

Захист репутації: якщо ризики не управляються належним чином, вони можуть суттєво вплинути на репутацію компанії. Контроль збитків часто є більш складним завданням, ніж запобігання, що робить ефективне управління ризиками вирішальним для підтримки позитивного суспільного іміджу та зміцнення довіри серед зацікавлених сторін.

Відповідність нормативним вимогам: багато галузей працюють відповідно до певних правил і стандартів відповідності. Ефективне управління ризиками гарантує, що бізнес дотримується цих правил, запобігаючи юридичним проблемам, штрафам і завдаючи шкоди цілісності бренду.

Полегшення планування та розподілу ресурсів: розуміння потенційних ризиків дозволяє організаціям ефективно планувати та стратегічно розподіляти ресурси. Визначивши ключові ризики, підприємства можуть розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій, розподілити бюджети та спрямувати ресурси туди, де вони найбільше потрібні.

Заохочення інновацій: добре керована стратегія ризиків сприяє розвитку культури, у якій заохочуються прораховані ризики. Це не тільки сприяє інноваціям, але й дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними на динамічному ринку.

Підвищення показників успішності проекту: в управлінні проектом визначення ризиків і управління ними є невід'ємною частиною успіху проекту. Непередбачені події можуть призвести до затримок, перевитрати коштів і провалу проекту.

Ефективне управління ризиками гарантує раннє вирішення потенційних проблем, підвищуючи ймовірність успіху проекту.

Оптимізація можливостей: управління ризиками полягає не лише у виявленні загроз; це також про визнання можливостей. Розуміючи й оцінюючи потенційні ризики, підприємства можуть використовувати можливості, які можуть виникнути під час проектів або на ринку.

Підтримка довгострокової стійкості: практика сталого бізнесу передбачає управління ризиками, пов'язаними з екологічними, соціальними та управлінськими факторами. Зосередження на стійкості відповідає очікуванням суспільства та сприяє довгостроковій життєздатності бізнесу.

По суті, ефективне управління ризиками є невід'ємною частиною стратегічного планування, що дозволяє організаціям орієнтуватися в невизначеності, приймати обґрунтовані рішення та досягати своїх цілей, зберігаючи при цьому свої активи та репутацію.

Здійснивши експертну оцінку ризиків варіанту 1 проекту ТОВ «Маг Аудіо», використовуючи методику оцінки STAR (таблиці з важливостями та оцінками ризиків наведені в додатку Б), можна спостерігати, що загальний рівень ризикованості проекту становить 443. А отже, даний проект має середній рівень ризику. Тепер визначимо середньозважену оцінку рівня ризикованості по кожній групі ризиків. Для цього використовують формулу:

$$W = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i \quad (3.4)$$

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.

Група 1.Ризики неправильної оцінки попиту

$$W=19,25/10=1,93$$

Група 2. Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок

$$W=3,1/9=0,34$$

Група 3. Ризики блокування входження підприємства в нову галузь

$$W=12,2/6=2,03$$

Група 4. Ризики, пов'язані з характером конкуренції

$$W=14,4/7=2,06$$

Група 5. Ризики переоцінки стійкості проекту

$$W=12/6=2$$

Група 6. Ризики переоцінки політики підприємства щодо переоцінки відповідності стандартам

$$W=12,7/7=1,81$$

Група 7. Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

$$W=13,8/6=2,3$$

Група 8. Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

$$W=4,9/11=0,45$$

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

$$W=3,5/5=0,7$$

Група 10. Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки

$$W=5,6/6=0,93$$

Група 11. Ризики потенційних втрат

$$W=12,2/14=0,87$$

Група 12. Ризики недооцінки витрат на розробку

$$W=9,7/10=0,97$$

Група 13. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

$$W=21,6/13=1,66$$

Група 14. Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

$$W=10,4/14=0,74$$

За результатами співвідношення важливості конкретного ризикового фактору для проекту та експертної оцінки рівня ризику по ньому складемо матрицю ризиків.

Таблиця 3.9 – Матриця оцінки ризиків проекту

		Оцінка ризику по фактору				
		[0,1]	[2,4]	5	[6,8]	[9,10]
Важливість фактора	0,80		2,6	2,8	2,2 5,1 6,1 7,3 8,1 12,4 13,1 14,4 14,11	
	0,40		2,3 2,5 2,7 6,2 12,3 12,9 14,5 14,13 15,12	2,4 5,2 8,3 8,4 12,12 12,13 14,6	2,1 4,1 4,4 4,5 4,6 5,7 6,4 7,1 8,2 10,1 11,6 13,7 15,1 15,2	
	0,20	3,7 3,9 9,9 9,11 10,2 11,1 12,5 12,8 12,14 13,2 13,6	2,10 3,1 3,2 3,3 3,6 3,8 5,3 6,3 6,5 6,6 7,4 7,6 8,5 9,2 9,5 9,10 10,3 10,5 11,2 11,4 11,5 12,6 12,7 12,11 13,4 13,5 13,8 13,10 14,1 14,3 14,9 14,10 14,12 15,3 15,4 15,6 15,9 15,11 15,13	5,4 9,1 9,7 14,2	5,6 11,3	
	0,10	3,4 9,4 9,8 10,4 12,1 13,3 15,14	4,2 4,3 5,5 7,5 7,7 8,6 9,3 12,2 12,10 13,9 14,7 14,8 15,5 15,7 15,8 15,10		7,2	
	0,05	2,9	3,5		9,6	

Умовні позначення:



– високий ризик;



– помірний ризик;



– низький ризик.

Отже, спираючись на матрицю ризиків, складемо карту ризиків, що потрапили до зони високого ризику. Ризики в ній розподілимо їх пріоритетів – від найбільш до найменш загрозливого. Факторами, що потрапили до зони низького ризику, можемо знехтувати та виключити з подальшого розгляду (додаток Б).

Таблиця 3.10 – Карта ризиків проекту

Пріоритет ризикового фактора	Код та назва ризикового фактора	Група ризиків	Важливість фактора, (0-1)	Оцінка ризику в балах, (0-10)	Оцінка з урахуванням важливості
1	5,1	5	0,8	8	6,4
2	7,3	7	0,8	8	6,4
3	8,1	8	0,8	8	6,4
4	14,11	14	0,8	8	6,4
5	2,2	2	0,8	6	4,8
6	2,8	2	0,8	5	4,0
7	6,1	6	0,8	6	4,8
8	12,4	12	0,8	8	6,4
9	13,1	13	0,8	6	4,8
10	14,4	14	0,8	7	5,6
11	4,1	4	0,4	6	2,4
12	4,4	4	0,4	6	2,4
13	4,5	4	0,4	7	2,8
14	4,6	4	0,4	6	2,4
15	5,7	5	0,4	8	3,2
16	6,4	6	0,4	7	2,8
17	7,1	7	0,4	7	2,8
18	8,2	8	0,4	6	2,4
19	10,1	10	0,4	6	2,4
20	11,6	11	0,4	6	2,4
21	13,7	13	0,4	6	2,4
22	15,1	15	0,4	6	2,4
23	15,2	15	0,4	6	2,4

Після складання матриці та карти ризиків, ми вже можемо бачити певні закономірності. Отже, найбільша кількість факторів ризиків потрапило до 4 групи (блокування входження підприємства в нову галузь). Всі інші ризики більш помірно розподілені по групам.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи, реалізація проекту з продажу акустичних колонок Mag Audio на Amazon є значним кроком до розширення охоплення компанії на ринку та виходу

на глобальну електронну комерцію. Стратегічне рішення використовувати ринок Amazon пропонує численні переваги, включаючи доступ до величезної клієнтської бази, міжнародну видимість і узгодження з уподобаннями онлайн-споживачів.

У цьому розділі магістерської роботи ми заглибилися в різні аспекти реалізації проекту, від початкового дослідження ринку та вибору продукту до складності правил міжнародної торгівлі та тонкощів платформи Amazon. Акцент на розумінні та адаптації до динамічного правового ландшафту, дотриманні трудового законодавства та обізнаності з нюансами, характерними для країни, підкреслює ретельний підхід, необхідний для успішних міжнародних підприємств.

Важливість найму місцевого персоналу та адаптації до вимог бухгалтерського обліку та оподаткування ще більше підкреслює прагнення створити надійну та сталу присутність на глобальній арені. Крім того, розуміння потенційних проблем, таких як порушення законодавства та важливість збереження репутації бренду в країні перебування, підкреслює проактивну позицію, яку Mag Audio має прийняти, щоб орієнтуватися в складнощах міжнародного бізнесу.

По мірі розвитку проекту важливо, щоб Mag Audio залишалася гнучкою, реагувала на зміни законодавства та відповідала унікальним вимогам ринку Amazon. До багатогранної бізнес-стратегії, включаючи дослідження альтернативних проектів, оптимізацію стратегій ціноутворення та використання рекламних інструментів Amazon, слід підходити з прихильністю постійного вдосконалення та адаптації.

По суті, реалізація проекту на Amazon — це не просто комерційна спроба, а стратегічний крок, який вимагає тонкого розуміння глобального бізнес-ландшафту. Статті, отримані в цьому розділі, створюють основу для Mag Audio, щоб орієнтуватися в запутаній мережі міжнародної торгівлі, сприяти адаптації бренду та використовувати можливості для зростання в динамічній сфері електронної комерції в глобальному масштабі.

ВИСНОВКИ

Отже, дослідження теми "Управління розвитком підприємства на міжнародному ринку" надало цінну інформацію про складну динаміку та виклики, з якими стикаються підприємства, що виходять на міжнародні ринки. Багатогранна природа міжнародних ринків вимагає детального та стратегічного підходу, і ця дипломна робота заглибилася в складнощі, притаманні таким починанням.

Аналіз різних аспектів, включаючи стратегії інтернаціоналізації, організаційні структури та культурні компетенції, підкреслив важливість адаптивності та передбачення в управлінні міжнародним розвитком підприємств. Тематичне дослідження, зосереджене на ТОВ "Маг Аудіо", послужило реальною лінзою, через яку були застосовані теоретичні рамки, що підвищило практичну значущість дослідження. Дослідження не лише сприяє академічному розумінню управління міжнародною експансією, але й надає практичні рекомендації для підприємств, які орієнтуються в глобальному ландшафті. Виявлені фактори успіху та виклики можуть слугувати керівними принципами для підприємств, які прагнуть встановити міцну присутність на міжнародних ринках.

Оскільки глобалізація продовжує змінювати бізнес-ландшафт, висновки цієї роботи підкреслюють важливість стратегічного планування, крос-культурної обізнаності та гнучких організаційних структур. Динамічна природа міжнародних ринків вимагає постійної адаптації та навчання, а висновки, зроблені в цьому дослідженні, пропонують підприємствам основу для процвітання в умовах глобальної економіки, що розвивається.

Сьогодні серед партнерів MAG — провідні світові кімережі Regal, Cineworld, CGV, Кінопарк. Коли в Америці, Німеччині і Франції почали купувати білоцерківські акустичні системи, українські замовники також звернули увагу на місцевий бренд. CEO мережі кінотеатрів Multiplex Роман Романчук зізнався, що купував українське обладнання для кількох своїх залів. З кожним роком все більше

кінотеатрів в західній Європі обирали звук з України. Зараз окрім сотень європейських клієнтів, у білоцерківських виробників є замовники з Південно-Східної Азії — В'єтнаму, Індонезії, і навіть з Південної Кореї.

Компанія досягла певних позитивних результатів протягом деякого часового періоду. Зокрема, вона відзначилася значним зростанням чистого продажу продукту та валового прибутку в 2021 році, що свідчить про успішну діяльність та покращення рентабельності. Збільшення інших операційних доходів також є позитивним сигналом і може бути результатом розширення операцій або інших надзвичайних факторів.

Проте є кілька питань, на які слід звернути увагу. Через війну почалося зменшення чистого продажу продукту в 2022 році та зростання інших операційних витрат, які потребують уважної стратегічної реакції. Для забезпечення сталого успіху на ринку, компанії рекомендується уважно розглянути її стратегію зростання та управління витратами, зосереджуючись на збереженні позитивних тенденцій та вирішенні проблемних питань. Важливо постійно моніторити фінансовий стан і адаптувати стратегію відповідно до змін на ринку та внутрішніх факторів, щоб досягти успішного розвитку на міжнародному рівні.

Аналіз фінансових показників компанії за роки 2019, 2020 і 2021, що стосуються її зовнішньоекономічної діяльності, розкриває ключові тенденції та відхилення. Періодичність та значущі зміни в економічних показниках вказують на необхідність глибокого розгляду стратегій, що визначають міжнародний розвиток компанії. Зменшення валового доходу від ЗЕД на 55,6% у 2021 році порівняно з 2019 роком вимагає уваги до факторів, що впливають на ефективність міжнародного бізнесу. За попередніми даними, ефективність ЗЕД покращилася на 16,5%, що свідчить про певний успіх в оптимізації процесів.

Хоча ефект від ЗЕД зазнав втрати на 49%, важливо враховувати зміни в фінансовому середовищі та ринкових умовах. У той же час зменшення чистого доходу на 49,9% підкреслює потребу в удосконаленні стратегій з метою максимізації прибутковості.

Під час 2022 року експортна діяльність була майже відсутньою через війну в країні та деякі організаційні моменти. Найбільші контракти компанія підписувала з клієнтами саме під час великих виставок, де представляла свою продукцію. З початком війни робити та організовувати це було досить складно, а іноді й неможливо.

Після проведення аналізу конкурентів підприємства можна сказати, що ТОВ «Маг Аудіо» відзначено вражаючим зростанням чистої виручки від реалізації та валового прибутку у 2021 році. Проте й інші підприємства також демонструють позитивну динаміку та зростання у цей період. Вітчизняне підприємство виділяється як один із найперспективніших гравців галузі. Його операційна діяльність, фінансовий стан і системи управління демонструють сильні сторони, які відрізняють його від вітчизняних аналогів. Конкуренція серед місцевих підприємств, порівняно з MAG AUDIO, виглядає менш серйозною.

Для розвитку підприємства Маг Аудіо за кордоном було обрано проєкт з виходу на міжнародні маркетплейси. Ідея проєкту полягає у випуску в продаж акустичних колонок серії X на маркетплейсі Amazon. Конкурентні переваги проєкту – це відмінна якість продукції, яка визнана не лише в Україні, але і за її межами, а також дуже доступна ціна.

Для початку роботи на Амазон було заплановано використовувати модель FBM оскільки це вимагає менших інвестицій при обмеженому бюджеті, а згодом, можливо, перейти на FBA. Для продажу товарів буде обрана бізнес-модель приватної торгової марки. З цим обліковим записом буде оплата 0,99 дол. США за проданий товар, а також комісію за реферала (котра становить від 7% від ціни товару). Щомісячна плата не пов'язана з індивідуальним обліковим записом, тому цей варіант може бути дуже вигідним для початку.

У середньому рекламодавці Amazon платять \$0,81 за кожен клік по їхній рекламі. Витрати на рекламну кампанію залежатимуть від конкуренції та бюджету. Якщо є змагання за висококонкурентні ключові слова, ви можете розраховувати на

більшу плату за них. Обсяги прогнозованих продажів взяті з інформації на сайті Амазон щодо продажу та відгуків схожих товарів. Потенційна сума продажів за рік, з урахуванням, вище перерахованих планів має скласти 80 одиниць, оскільки вартість товару досить висока і це не є товаром дуже широкого вжитку. Зараз підприємство виробляє та продає біля 4000 акустичних колонок на рік, з них приблизно 400 за кордон.

Сума продажів буде складати $=80 \cdot 599 = 47\,920$ дол./рік. Також було розглянуто економічний вплив впровадження проекту на діяльність підприємства враховуючи поточний та потенційний сценарії. Було визначено, що при збільшенні продукції на 40% підприємство зможе отримати прибуток вищим на 92%.

В ході написання роботи було розраховано основні показники ефективності проекту. NPV – 506 707,2 грн., PI – 7,67, DPP – 0,08 року. Результат розрахунків NPV та PI свідчить про те, що проект можна приймати, оскільки розраховане значення NPV є більше 0, а PI – більше одиниці. З виведених розрахунків можна зробити висновок щодо ефективності даного проекту для компанії та швидкості його окупності.

У світлі проведеного комплексного аналізу стає очевидним, що успішний міжнародний розвиток вимагає цілісного підходу, який поєднує теоретичні знання з практичними міркуваннями. Ця дипломна робота є внеском у постійний дискурс про управління міжнародним бізнесом і надає дорожню карту для підприємств, які прагнуть зорієнтуватися у викликах і скористатися можливостями, що надає міжнародний ринок. Зрештою, ефективне управління міжнародним розвитком підприємства - це не просто науковий пошук, а стратегічний імператив для бізнесу, який прагне до сталого зростання та затребуваності у взаємопов'язаному світі. Це дослідження робить свій внесок у сукупність знань, що спрямовують підприємства до успішної інтернаціоналізації, тим самим формуючи траєкторію розвитку глобального бізнесу на найближчі роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. 2011. С. 100.
2. Алексєєв А. Н. Дослідження систем управління. Вебсайт. URL: http://e-college.ru/xbooks/xbook192/book/index/index.html?go=part-003*page.htm
3. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія: Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103. Вебсайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21 (дата звернення: 25.10.2023).
4. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Traektoriâ Nauki*. 2016. № 3(8). Вебсайт. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50> (дата звернення: 25.10.2023).
5. Коваленко Н. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019.
6. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. 2003. – 608 с.
7. Запасна Л. Економічна сутність розвитку підприємства. *Проблеми матеріальної культури*. С. 33–35.
8. Бланк І.О. Фінансове забезпечення розвитку підприємств монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 344 с.
9. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». *Проблеми підвищення інфраструктури*: зб. наук. пр. 2011. Вип. 32. С. 70–75
10. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2002. С.640

11. Феєр О. В., Товт Т. Й., Машкаринець М. С. Аналіз теоретичних підходів до управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «ОСВІТА І НАУКА»*. 2021. № 2(31)
12. Динамічні теорії міжнародного бізнесу. Вебсайт. URL: <https://stud.com.ua/66910/ekonomika/dinamichni-teoriyi-mizhnarodnogo-biznesu> (дата звернення: 25.10.2023)
13. Todeva E. Business Network Theory and the Role of Country of Origin. Conference: XVIII ISA World Congress of Sociology. 2014.
14. Born global. *think*. Вебсайт. URL: <https://www.london.edu/think/born-global> (дата звернення: 25.10.2023)
15. Using the Resource-based View Strategy for a Competitive Advantage. *Saviom*. Вебсайт. URL: <https://www.saviom.com/blog/using-the-resource-based-view-strategy-for-competitive-advantage/> (дата звернення: 02.12.2023)
16. Кузнецова І.О. Роль стратегічного планування у діяльності міжнародних корпорацій. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Україна.
17. М.Л. Луцький. Особливості стратегічного планування в сучасних корпораціях // Формування ринкових відносин в Україні, №7, 2007, С.3-6 https://www.rusnauka.com/27_NNM_2009/Economics/52827.doc.htm (дата звернення: 01.09.2023)
18. В.Н. Верхоглазенко. Стратегічне корпоративне планування: проблеми і перспективи / Консультант директора, № 6, 2006, С. 11-16
19. Factors To Consider In International Business - A Comprehensive Guide. *Multiplier*. Вебсайт. URL: <https://www.usemultiplier.com/blog/factors-to-consider-in-international-business> (дата звернення: 25.10.2023)

20. Enterprise Life Cycle. *CHRON*. Вебсайт.

URL: <https://smallbusiness.chron.com/enterprise-life-cycle-77017.html> (дата звернення: 25.10.2023)

21. Що таке SWOT-аналіз? Вебсайт. URL:

<https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 25.10.2023)

22. Porter's 5 Forces Explained and How to Use the Model. *Investopedia*. Вебсайт.

URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> (дата звернення: 25.10.2023)

23. Офіційний сайт You Control. Вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата

звернення: 5.12.2023)

24. Офіційний сайт Товариства з обмеженою відповідальністю «Маг Аудіо».

Вебсайт. URL: <https://mag-audio.com/ua/> (дата звернення: 25.10.2023)

25. Офіційний сайт ТОВ Екта Пром. Вебсайт. URL: <http://ekta.ua/ua/> (дата

звернення: 25.10.2023)

26. Current Ratio Explained With Formula and Examples. *Investopedia*. Вебсайт.

URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/currentratio.asp> (дата звернення: 05.12.2023)

27. Return on Equity (ROE) Calculation and What It Means. *Investopedia*.

Вебсайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp> (дата звернення: 05.12.2023)

28. Working Capital Turnover Ratio: Meaning, Formula, and Example. Вебсайт.

URL: <https://www.investopedia.com/terms/w/workingcapitalturnover.asp> (дата звернення: 05.12.2023)

29. Global social media statistics research summary 2023. Вебсайт. URL:

<https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/> (дата звернення: 15.11.2023)

- 30.Офіційний сайт *Amazon*. Вебсайт. URL: <https://www.amazon.com.be/> (дата звернення: 15.11.2023)
- 31.Митні ліміти різних країн для безмитного ввезення поштових відправлень. *Global Post*. Вебсайт. URL: <https://globalpost.ua/blog/tamozhennye-limity-dlya-besposhlinnogo-vvoza-otpravlenij/> (дата звернення: 05.12.2023)
- 32.Федчишин Ю. Довідник процедур для експортера. *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*.
- 33.Develop your business cost-effectively. *Amazon*. Вебсайт. URL: <https://sell.amazon.de/en/preisgestaltung> (дата звернення: 05.12.2023).
- 34.2023 Amazon Seller Pricing Strategy – How to Price a Product. *Jungle Scout*. Вебсайт. URL: <https://www.junglescout.com/blog/amazon-pricing-strategies/> (дата звернення: 05.12.2023).
- 35.How Much Does Amazon Advertising Cost? (2024 Guide). *Jungle Scout*. Вебсайт. URL: <https://www.junglescout.com/resources/articles/how-much-do-amazon-ads-cost/> (дата звернення: 05.12.2023).
- 36.Тема 3. Менеджмент як система. *Навчально-інформаційний портал ВП НУБіП України "Ніжинський агротехнічний інститут"*. Вебсайт. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=5264> (дата звернення: 13.12.2023).
- 37.Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Житомирський національний агроекологічний університет*.
- 38.Функціональний підхід в управлінні підприємством. *Основи менеджменту (2014)*. Вебсайт. URL: <https://library.if.ua/book/3/305.html> (дата звернення: 13.12.2023).
- 39.ELAKPI: Управління бізнес-процесами . URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/40784/1/SPEP-17_28_Boychuk2.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

40. Акустична сага: як сімейний бізнес з Білої Церкви став світом. Вебсайт. URL: <https://dev.ua/news/mag> (дата звернення: 01.09.2023).
41. Six Useful Tips for Strategic International Business Planning. Вебсайт. URL: <https://www.businessmapping.com/bl130-six-useful-tips-for-strategic-international-business-planning.php> (дата звернення: 12.12.2023).
42. Strategic planning for business growth. *Inbusiness*. Вебсайт. URL: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/purpose-strategic-planning> (дата звернення: 12.12.2023).
43. Porter's Five Forces (2023): The Definitive Overview (+ Examples). *Cascade*. Вебсайт. URL: <https://www.cascade.app/blog/porters-5-forces> (дата звернення: 12.12.2023).
44. What Is a SWOT Analysis? *MindTools*. Вебсайт. URL: <https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis> (дата звернення: 12.12.2023).
45. Виноградова Н.В. Методи управління ризиками в підприємницькій діяльності: Стаття. — Київ, 2011.
46. Офіційний сайт агенства SMIDA. Вебсайт. URL: <http://smida.gov.ua/> (дата звернення:)
47. Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. *Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с.
48. Методичні рекомендації з питань організації практики студентів та складання робочих програм практики Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» / Уклад.: Н. М. Лапенко, І. Л. Співак, І.В. Федоренко, О.М. Шаповалова; за заг. ред. П.М. Яблонського. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 29 с. Вебсайт. URL: https://kpi.ua/practical_training_period (дата звернення: 01.09.2023)

- 49.Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ: ІЕП НАН України, 2000. 344 с.
- 50.Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
- 51.Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні. Економіка України. 2000. № 2. С. 34–40. 2.
- 52.Богатирьов І. Ефективність розвитку підприємств. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 7–8 (26–27). Київ: НДЕІ, 2003. С. 73–79.
- 53.Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством / І.М. Перерва // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 29. – С. 1–8.
- 54.Жилінська Л.О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Л.О. Жилінська. – Маріуполь, 2016. – 436 с.
- 55.Черчата А.О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами / А.О. Черчата // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2019. – № 1. – С. 172–179.
- 56.Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі / Р.В. Ляшенко // Молодий вчений. – 2018. – № 12 (64).
- 57.Безрукова, Н.В. Коломієць, С.В. Концепції стратегічного планування в міжнародних корпораціях. Пріоритети розвитку міжнародної економічної діяльності країни в умовах глобалізації : матеріали ІІ Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. м. Полтава, 12 листоп. 2019 р. Полтава. 2019. Вебсайт. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/6590> (дата звернення: 25.10.2023)

58. Андришин В.П. Фактори ефективності експортної діяльності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 5. Частина 2. Вебсайт. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_05/75.pdf (дата звернення: 25.10.2023)
59. Лебедєва А.М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2018. №3-4. Вебсайт. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2012_17_3-4/04.pdf (дата звернення: 25.10.2023)
60. Масленнікова Н.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. №21. Вебсайт. URL: <https://cyberleninka.ua/article/strategiya-rozvitku-pidpriemstva-sutnist-i-oznaki> (дата звернення: 25.10.2023)

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – SWOT-аналіз Sony

Strengths • Репутація бренду: Sony — всесвітньо визнаний і надійний бренд, відомий якістю та інноваціями. • Різноманітний портфель продуктів: Sony пропонує широкий асортимент продуктів, включаючи споживчу електроніку, ігрові консолі, розважальний контент і фінансові послуги. • Інновації: Sony відома своїми технологічними інноваціями, провідними в таких сферах, як датчики зображення, ігрові консолі та аудіовізуальне обладнання. • Міцне фінансове становище: Sony підтримує міцне фінансове становище, що дозволяє робити стратегічні інвестиції та розширення.	Weaknesses • Конкуренція: Sony стикається з гострою конкуренцією на багатьох ринках, включаючи електроніку, ігри та розваги. • Ціна: деякі преміальні продукти Sony мають вищу ціну, що обмежує доступність для певних клієнтів. • Залежність від небагатьох ринків: доходи Sony значною мірою залежать від ринків Японії та Північної Америки, що робить її вразливою до економічних коливань у цих регіонах.
Opportunities • Зростання цифрових розваг: Зростання потокових послуг і цифрових розваг відкриває можливості для відділу контенту Sony. • Розширення на ринки, що розвиваються: Sony може розширити свою присутність на ринку економік, що розвиваються, особливо в Азії та Африці. • Диверсифікація: Sony може ще більше диверсифікувати свій портфель продуктів, щоб зменшити залежність від конкретних ринків або сегментів.	Threats • Інтенсивні технологічні зміни: швидкий технологічний прогрес може зробити деякі продукти Sony застарілими, якщо компанія не встигає. • Глобальні економічні фактори: Економічні спади та коливання курсу валют можуть вплинути на прибутковість Sony. • Піратство та порушення авторських прав: Sony стикається з проблемами піратства та порушення авторських прав у своєму відділі контенту. • Збої в ланцюжках поставок: такі події, як стихійні лиха та глобальні проблеми з ланцюгами поставок, можуть порушити виробництво та розповсюдження Sony.

Таблиця А.2 – SWOT-аналіз JBL

Strengths • Сильна впізнаваність бренду: JBL — добре зарекомендував себе в аудіоіндустрії, відомий своєю якістю та інноваціями. • Інноваційний асортимент продукції: JBL пропонує широкий асортимент аудіопродуктів, включаючи навушники, колонки та домашні аудіорішення, які часто включають передові технології. • Глобальна присутність: JBL має глобальну присутність у багатьох країнах і потужну дистриб'юторську мережу. • Якісний звук і довговічність: продукція JBL відома своїм високоякісним звуком і довговічністю, залучаючи лояльну базу клієнтів.	Weaknesses • Конкуренція: Аудіоіндустрія є висококонкурентною з численними визнаними гравцями та новими учасниками, тому JBL важко зберегти значну частку ринку. • Ціни: деякі продукти преміум-класу JBL можуть мати вищі ціни, що обмежує доступність для певних споживачів.
Opportunities • Зростання бездротового аудіо: зростаючий попит на бездротові аудіопристрої та аудіопристрої з підтримкою Bluetooth відкриває значні можливості для JBL. • Експансія на ринки, що розвиваються: вивчення ринків Азії, Латинської Америки та Африки може сприяти зростанню JBL. • Диверсифікація: JBL може досліджувати нові категорії продуктів або розширювати асортимент розумних і підключених аудіорішень.	Threats • Інтенсивні технологічні зміни: швидкий розвиток аудіотехнологій і посилення конкуренції роблять для JBL вкрай важливим залишатися попереду в інноваціях. • Контрафактна продукція: аудіоіндустрія стикається з ризиком контрафактної продукції, яка може завдати шкоди репутації бренду. • Економічні фактори: економічні спади, коливання обмінних курсів і тенденції споживчих витрат можуть вплинути на продажі та прибутковість JBL. • Екологічні норми: дотримання екологічних норм, особливо щодо утилізації електронних відходів, може спричинити проблеми.

Таблиця А.3 – SWOT-аналіз китайських брендів

Strengths • Економічне виробництво: китайські бренди часто отримують переваги від рентабельних виробничих процесів, що дозволяє їм пропонувати конкурентоспроможні ціни на свою продукцію. • Широкий асортимент продукції: китайські бренди відомі своїм широким асортиментом продукції, що охоплює різні галузі та сектори, від електроніки до споживчих товарів. • Інновації та дослідження: китайські компанії інвестують значні кошти в дослідження та розробки, сприяючи інноваціям у різних галузях і технологіях. • Глобальна експансія: багато китайських брендів успішно розширили свою присутність на світовій арені, захопивши значну частку міжнародного ринку.	Weaknesses • Занепокоєння щодо якості: деякі китайські бренди зіткнулися з проблемами контролю якості, що вплинуло на їхню репутацію, особливо на ранніх стадіях розвитку. • Переповнений внутрішній ринок: Китайський ринок може бути висококонкурентним, коли багато вітчизняних брендів змагаються за частку ринку, що створює складність для новачків, щоб виділитися. • Репутація імітації: китайські бренди інколи критикували за імітацію іноземного дизайну, а не за розробку унікальних продуктів, що може вплинути на імідж бренду.
Opportunities • Міжнародна експансія: китайські бренди мають багато можливостей для подальшої експансії на глобальні ринки, оскільки споживачі шукають доступні та інноваційні продукти. • Технологічний прогрес: завдяки постійному технологічному прогресу китайські бренди мають можливість розробляти передові високоякісні продукти. • Економічне зростання: оскільки економіка Китаю продовжує зростати, внутрішні споживачі мають більше наявного доходу, щоб витратити на широкий спектр продуктів.	Threats • Глобальна конкуренція: китайські бренди стикаються з жорсткою конкуренцією з боку визнаних глобальних конкурентів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. • Протекціонізм: торгові бар'єри, тарифи та заходи економічного протекціонізму можуть вплинути на доступ китайських брендів до міжнародних ринків. • Зміна споживчих уподобань: зміна споживчих уподобань і вимог може змусити китайські бренди адаптуватися та постійно впроваджувати інновації.

ДОДАТОК Б

Оцінка ризиків альтернативних варіантів проекту зі значним ступенем невизначеності на основі системи критеріїв STAR (Strategic technology assessment review)

Таблиця Б.1 – Ризики неправильної оцінки попиту

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

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

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
3.1. Оцінка застосовуваних технологій, з погляду того, чи можуть вони принести вигоду при поточних виробничих рішеннях	0,2	4	0,8
3.2. Переоцінка рівня незадоволеності покупців – цільових споживачів існуючими рішеннями	0,2	2	0,4
3.3. Недооцінка істотності необхідних змін існуючої виробничо-технологічної інфраструктури	0,2	2	0,4

Продовження таблиці Б.2

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

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

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,4	6	2,4
4.2. Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів	0,1	2	0,2
4.3. Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку	0,2	3	0,6
4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	0,4	6	2,4
4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	0,4	7	4,2
4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,4	6	2,4

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

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,8	8	6,4
5.2. Ризик впливу сильних конкурентів	0,4	5	2,0
5.3. Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок	0,2	4	0,8
5.4. Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві	0,2	5	1,0
5.5. Ризик недооцінки конкурентів, що працюють в інших галузях, але використовують аналогічні технології	0,1	4	0,4
5.6. Ризик, пов'язаний з роботою в галузі, де багато «мізків» уже існує й лише невелика кількість може додатися	0,2	7	1,4
5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	0,4	8	2,4

Таблиця Б.5 – Ризики переоцінки стійкості проекту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	0,8	6	4,8
6.2. Ризик впевненості, що новому проекту гарантований успіх через унікальні його якості	0,4	4	1,6
6.3. Ризик оцінки абсолютності патентного захисту нового проекту	0,2	2	0,4
6.4. Оцінка застосовуваної технології як такої, що важко відтвориться	0,6	7	4,2
6.5. Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,2	2	0,4
6.6. Ризик впевненості в тому, що унікальність нових продуктів не дозволить імітувати даний проект	0,2	3	0,6

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

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
7.1. Ризик покладання на попередній досвід	0,4	7	4,2
7.2. Ризик переоцінки можливостей підприємства дійти згоди з найсильнішими конкурентами	0,1	6	0,6
7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	0,8	8	6,4
7.4. Ризик переоцінки впливу підприємства в організації стандартизації	0,2	2	0,4
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	3	0,6
7.7. Ризик переоцінки репутації підприємства в області певних технологій на основі оцінки колишніх його продуктів	0,1	3	0,3

Таблиця Б.7 – Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,8	8	6,4
8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	0,4	6	2,4
8.3. Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,4	5	2,0
8.4. Ризик переоцінки компетенції підприємства в розумінні потреб користувачів	0,4	5	2,0
8.5. Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,2	4	0,8
8.6. Ризик переоцінки здатності підприємства продати ліцензію на розроблену технологію на основі наявного досвіду	0,1	2	0,2

Таблиця Б.8 – Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
9.1. Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції	0,2	5	1,0
9.2. Ризик комплектності моделі нового проекту	0,2	2	0,4
9.3. Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк	0,1	2	0,2
9.4. Ризик потреби в особливому устаткуванні	0,1	1	0,1
9.5. Ризик потреби в нових технологіях, які треба розробляти паралельно із основною розробкою	0,2	3	0,6
9.6. Ризик потреби в більших інвестиціях	0,05	6	0,3
9.7. Ризик потреби у високоспеціалізованих інвестиціях при комерціалізації розробки	0,2	5	1,0
9.8. Ризик виникнення потреби істотних інвестицій для створення нової інфраструктури	0,1	1	0,1
9.9. Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,2	1	0,2
9.10. Переоцінка досвіду комерціалізації технологій, створюваних підприємством	0,2	4	0,8
9.11. Ризик впливу минулих невдач	0,2	1	0,2

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

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
10.1. Ризик неясності, яка комбінація характеристик нового продукту буде краще продаватись	0,4	6	2,4
10.2. Ризик неясності, яку ціну споживачі готові платити за досягнуті рівні різних характеристик	0,2	1	0,2
10.3. Підприємству доводиться займатися декількома технологіями через неясність того, який стандарт буде діяти на таку продукцію	0,2	2	0,4
10.4. Ризик присутності в галузі неформальних стандартів, установлених групою підприємств (галузеві торговельні асоціації)	0,1	1	0,1
10.5. Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,2	2	0,4

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

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
11.1. Переоцінка можливості використання нової технології для зниження виробничих витрат	0,2	1	0,2
11.2. Переоцінка можливості використання розробленої технології для збільшення пропозиції існуючого підприємства	0,2	4	0,8
11.3. Переоцінка можливості виведення на ринок інших, більш скромних розробок на основі ринкового визнання основної розробки	0,2	7	1,4
11.4. Переоцінка можливостей у результаті розробки зміцнити репутацію лідера в сфері НДДКР	0,2	2	0,4
11.5. Переоцінка можливості створити на основі проекту нові ноу-хау, які можна буде використовувати в подальших розробках	0,2	2	0,4
11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	0,4	6	2,4

Таблиця Б.11. – Ризики потенційних втрат

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
12.1. У науковій діяльності	0,1	1	0,2
12.2. При виконанні ДКР	0,1	2	0,8
12.3. В інженерній діяльності	0,4	2	1,4
12.4. У маркетинговій діяльності	0,8	8	0,4
12.5. В експлуатації	0,2	1	0,4
12.6. У сервісному обслуговуванні	0,2	3	2,4
12.7. У розробці інформаційних технологій	0,2	2	0,2
12.8. У трудових відносинах	0,2	1	0,8
12.9. У структурі необхідного капіталу	0,4	3	1,4
12.10. При реалізації фізичної інфраструктури	0,1	2	0,4
12.11. У відносинах з дистриб'юторами	0,2	4	0,4
12.12. У відносинах з постачальниками	0,4	5	2,4
12.13. У збутовій діяльності	0,4	5	0,2
12.14. У реалізації інформаційних процесів	0,2	1	0,8

Таблиця Б.12 – Ризики недооцінки витрат на розробку

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	0,8	6	4,8
13.2. Переоцінка розроблювальної технології на основі минулої стратегії підприємства	0,2	1	0,2
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	0,2	2	0,4
13.5. Переоцінка можливостей команди розробників сприймати знання із зовнішніх джерел	0,2	2	0,4
13.6. Переоцінка ефективності процесу розробки, з погляду одержання швидкого результату	0,2	1	0,2
13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,4	6	2,4
13.8. Ризик переоцінки успіху	0,2	2	0,4
13.9. Ризик упевненості в наявності контрагентів, готових працювати з нашим підприємством	0,1	4	0,4
13.10. Ризик нерозуміння того, що для забезпечення успіху потрібно зробити суттєві винаходи	0,2	2	0,4

Таблиця Б.13 – Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
14.1. Через невизначеність попиту на продукт	0,2	3	0,6
14.2. Через невизначеність доходу від продукту	0,2	5	1,0
14.3. Через невизначеність дій контрагентів	0,2	4	0,8
14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	0,8	7	5,6
14.5. Через невизначеність максимальної ціни, на яку можна розраховувати	0,4	4	1,6
14.6. Через невизначеність сприйняття продукту ринком	0,4	5	2,0

Продовження таблиці Б.13

14.7. Через невизначеність ступеня використання суміжних технологій	0,1	2	0,2
14.8. Через невизначеність майбутнього потенціалу ліцензування	0,1	2	0,2
14.9. Через неясність рівня блокування проекту	0,2	2	0,4
14.10. Через неясність можливостей альянсів з іншими підприємствами	0,2	3	0,6
14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	0,8	8	6,4
14.12. Через неясність ступеня відповідності специфікації продукту стандартам галузі	0,2	3	0,6
14.13. Через неясність складу конкурентів	0,4	4	1,6

Таблиця Б.14 - Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту

<i>Фактор</i>	<i>Важливість фактора, 0-1</i>	<i>Оцінка в балах, 0-10</i>	<i>Оцінка з урахуванням важливості</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	0,4	6	2,4
15.2. Ризик через неясність вартості розробки	0,4	6	2,4
15.3. Ризик через неясність інфраструктури, яка повинна бути створена	0,2	2	0,4
15.4. Ризик неправильної оцінки необхідних технологій	0,2	3	0,6
15.5. Ризик через невизначеність типу й доступності необхідних компетенцій	0,1	2	0,2
15.6. Ризик при оцінці витрат на управління	0,2	2	0,4
15.7. Ризик через невизначеність типу й вартості необхідного устаткування	0,1	2	0,2
15.8. Ризик при оцінці вартості й доступності матеріалів і сировини	0,1	3	0,3
15.9. Ризик при оцінці технологічних бар'єрів	0,2	3	0,6
15.10. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень якості продукту	0,1	2	0,2
15.11. Ризик через відсутність інформації про необхідний рівень підтримки й сервісу	0,2	2	0,4

Продовження таблиці Б.14

15.12. Ризик при оцінці виробничих потужностей	0,4	4	1,6
15.13. Ризик при оцінці здатності укомплектувати персонал потрібними працівниками	0,2	3	0,6
15.14. Ризик при оцінці часу до моменту, коли перестануть вноситися зміни в документацію розробки	0,1	1	0,1

Таблиця Б.15 – Програма запобігання ризиків проекту

Група ризиків	Код та назва ризикового фактора	Пріоритет, який отримав фактор	Метод управління	Заходи щодо запобігання для групи ризиків	План реагування
2. Ризики неправильної оцінки попиту	2.2. Очікування тривалого зростання попиту	5	Провести планування та прогнозування попиту на продукцію з використанням інформації, що є внаслідок попередніх продажів	Провести дослідження попиту на нову продукцію в межах створених фокус-груп	Виробляти продукцію меншими партіями аби не нести додаткових витрат у разі низького попиту
	2.8. Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів	6			Провести маркетингове дослідження щодо вподобань споживачів
4. Ризики блокування входження підприємства в нову галузь	4.1. Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	11	Провести попередній аналіз ринку та проблем входу на нього	Дослідження особливостей функціонування ринку акустичних систем	Ретельне дослідження особливостей входу на ринок та пропрацювання всіх ймовірних варіантів розвитку подій
	4.4. Можливість попередньої змови конкурентів	12			Визначити основних конкурентів та дослідити їх продукцію та переваги
	4.5. Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства	13			Запуск рекламної та маркетингової кампанії, підготовка споживача до нового продукту
	4.6. Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	14			Удосконалити продукт та провести бездоганну маркетингову діяльність, щоб це не повпливало на попит

Продовження таблиці Б.15

5. Ризики, пов'язані з характером конкуренції	5.1. Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	1	Дослідження та знання всіх основних конкурентів на ринку акустичних систем	Підвищення якості продукції та ефективності маркетингу	Підприємство вже досить відоме своєю продукцією, потрібно лише підвищити конкурентоспроможність продукту на основі знань про продукцію конкурентів
	5.7. Недооцінка компетентності дій конкурентів	15			Дослідження історії їхніх рекламних кампаній та зміни асортименту продукції
6. Ризики переоцінки стійкості проекту	6.1. Ризик оцінки нового проекту як розширення існуючого	7	Дослідити ринок	Коректна стратегія реалізації проекту	Провести належну рекламну кампанію і правильно представити новий продукт
7. Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам	7.3. Ризик переоцінки привабливості нашої технології для споживачів	2	Дослідити вподобання, смаки та звички споживачів	Глибоке дослідження того, що обирають та чому віддають перевагу споживачі	Протестувати нову продукцію на фокус-групах та попросити дати фідбек
	7.1. Ризик покладання на попередній досвід	17			Адаптуватися до особливостей нового продукту та в подальшому брати це до уваги

Продовження таблиці Б.15

8. Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки	8.1. Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	3	Перевірка існуючих технологій та їх співпадіння з бажаннями споживачів	Дослідити продукцію конкурентів та на основі цього підвищити якість та конкурентоспроможність власних товарів	
	8.2. Ризик переоцінки майбутньої корисності технології підприємства для існуючих споживачів продукції	18			Провести дослідження у фокус-групах та перевірити чи задовольняють дані технології потреби споживачів
11. Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки	11.6. Ризик небезпеки, що новий продукт буде «поглинений» існуючою продукцією	20	Забезпечити успішний вихід на ринок	Провести повний аналіз і продумати всі можливі проблеми та рішення до них	Удосконалення характеристик та особливостей продукції, розробка правильної рекламної кампанії, аби показати всі переваги самостійного продукту
12. Ризики потенційних витрат	12.4. У маркетинговій діяльності	8	Обмеження на витрати	Удосконалення плану витрат	Рациональне планування витрат на маркетингову діяльність
13. Ризики недооцінки витрат на розробку	13.1. Переоцінка очікуваного результату проекту	9	Ретельне планування витрат та їх моніторинг	Коректне планування та прогнозування витрат на розробку та очікуваних результатів проекту	Аналіз та прогноз результатів проекту на основі даних по вже існуючій продукції
	13.7. Ризик неправильної оцінки ресурсів	21			Контроль ресурсів на підприємстві та його підтримка в належному стані

Продовження таблиці Б.15

14. Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту	14.11. Через можливість швидкої імітації продукту іншими підприємствами	4	Планування на основі попереднього досвіду	Розробка запасної стратегії у разі проблем	Можна запатентувати технологію по якій виробляється продукт і імітація буде відбуватися не так швидко
	14.4. Через невизначеність ступеня стабільності майбутніх грошових потоків	10			Створення належного фінансового плану до проекту
15. Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту	15.1. Ризик через неясність з термінами розробки	22	Прогнозування на основі існуючих інформації та досвіду	Детальна розробка стратегії	Використати інформацію з попереднього досвіду та прорахувати терміни
	15.2. Ризик через неясність вартості розробки	23			Контроль витрат та зміни цін на ресурси, які використовуються у виробництві