

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ**

«На правах рукопису»
УДК 339.9

До захисту допущено:
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: «Розвиток міжнародної аутсорсингової діяльності
підприємства»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-21мп
БАЛАБАНОВА Вікторія Олександрівна _____

Науковий керівник:

декан факультету менеджменту і маркетингу,
д.е.н., проф. КРАВЧЕНКО Марина Олегівна _____

Рецензент:

професор кафедри промислового маркетингу,
д.е.н., проф. ЖИГАЛКЕВИЧ Жанна Михайлівна _____

*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 року

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

БАЛАБАНОВІЙ ВІКТОРІЇ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема дисертації «Розвиток міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства»,

**науковий керівник дисертації Кравченко Марина Олегівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 09.11.2023 року № 5212-с.**

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

3. Об'єкт дослідження: міжнародний аутсорсинг.

4. Предмет дослідження: теоретичні засади та методичні аспекти розвитку міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути теоретичні аспекти та основні принципи ведення аутсорсингової діяльності;
- дослідити специфіку міжнародної аутсорсингової діяльності;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку аутсорсингу;

б) дослідницько-аналітична частина:

- здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «БКХІМ» та діагностика ефективності його міжнародної аутсорсингової діяльності;
- здійснити аналіз бізнес середовища та позицій підприємства на міжнародному ринку;
- визначити сучасні проблеми міжнародної аутсорсинговою діяльністю підприємства;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- дослідити перспективні напрямки удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «БКХІМ»;
- запропонувати шляхи удосконалення аутсорсингової діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

1. Основні країни, що домінують на ринку аутсорсингу
2. Аутсорсинг ІТ та розробки програмного забезпечення
3. Динаміка активів ТОВ «БКХІМ»
4. Структура виробництва ТОВ «БКХІМ»
5. Динаміка обсягу експорту ТОВ «БКХІМ»
6. Структура експорту продукції ТОВ «БКХІМ»
7. Обсяги експорту продукції лейблів Chicolino та Maxi Power
8. Структура ринку хімічної галузі ЄС по країнам-споживачам
9. Параметри конкурентоспроможності товару
10. Прогноз динаміки виручки, витрат та прибутку ТОВ «БКХІМ»
11. Прогноз динаміки виручка ТОВ «БКХІМ»

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

1. Тези на тему «Методика оцінки конкурентоспроможності підприємств» у рамках участі у XV Міжнародній науково-практичній конференції у жовтні 2023 р.
2. Тези на тему «Чинники конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках» у рамках участі у XV Міжнародній науково-практичній конференції у жовтні 2023 р.

8. Дата видачі завдання: 31 березня 2023 року.

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 обраної теми дослідження 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 у сфері аутсорсингу.	16.09.2023- 02.10.2023	
5.	Оцінка потенціалу розвитку на міжнародному ринку аутсорсингу. Визначення проблем підприємства у веденні міжнародної аутсорсингової діяльності. Підготовка та надання на перевірку другого розділу роботи	03.10.2023- 26.10.2023	
6.	Розроблення плану розвитку підприємства на міжнародному ринку аутсорсингу. Розрахунок вартості реалізації стратегії.	27.10.2022- 17.11.2022	
7.	Обґрунтування розроблених практичних рекомендацій, обрахунок ефективності запропонованої 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	

Студентка

Вікторія БАЛАБАНОВА

Науковий керівник

Марина КРАВЧЕНКО

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Розвиток міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства» містить 125 сторінку, 36 таблиць, 22 рисунків, 6 додатків. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення управління як основними, так і допоміжними бізнес-процесами підприємств зокрема у сфері міжнародного аутсорсингу.

Метою даної роботи є дослідження міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої в роботі мети визначено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти та основні принципи ведення аутсорсингової діяльності;
- дослідити специфіку міжнародної аутсорсингової діяльності;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку аутсорсингу;
- здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «БКХІМ» та діагностика ефективності його міжнародної аутсорсингової діяльності;
- здійснити аналіз бізнес середовища та позицій підприємства на міжнародному ринку;
- визначити сучасні проблеми міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства;
- дослідити перспективні напрямки удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «БКХІМ»;
- запропонувати шляхи удосконалення аутсорсингової діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є міжнародний аутсорсинг.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні аспекти розвитку міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства.

Базою дослідження вибрано ТОВ «БКХІМ».

Методи дослідження використовувалися такі: економічний, статистичний, порівняльний, графічний та SWOT аналізи, аналіз для оцінки міжнародної аутсорсингової діяльності. А також були застосовані метод експертних оцінок для виміру впливу середовища на діяльність компанії ТОВ «БКХІМ» та метод ABC-XYZ для його рівня конкурентоспроможності як аутсорсера.

Наукова новизна одержаних результатів є уточнення визначення аутсорсингу і подальший розвиток підходів до управління аутсорсингом на міжнародному рівні.

Практичне значення одержаних результатів: удосконалення роботи підприємства ТОВ «БКХІМ» та розробка проєкту з його виходу на новий ринок як аутсорсера. Данна пропозиція розглянута підприємством та визнана їх доцільність використання у майбутньому.

Апробація результатів роботи:

1. Балабанова В.О., Кравченко М.О. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємств. Modern Movement of Science: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 19-20 жовтня 2023 р., 316-317 с.
2. Балабанова В.О., Кравченко М.О. Чинники конкурентоспроможності підприємств на зовнішніх ринках. Modern Movement of Science: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 19-20 жовтня 2023 р., 318-320 с.

Ключові слова. Аутсорсинг, конкурентоспроможність, зовнішньо економічна діяльність, міжнародний ринок, експорт, імпорт.

ABSTRACT

Master's dissertation on the topic «Development of international outsourcing activities of the enterprise» includes 125 pages, 36 tables, 22 drawings, 6 attachments. The bibliography list consists of 50 items.

The relevance of the research topic. The relevance of the topic is driven by the improvement of management in both core and auxiliary business processes of enterprises.

The purpose of this work. The aim of this work is to investigate the international outsourcing activities of the enterprise.

To achieve the set goal, the following tasks were defined:

- examine the theoretical aspects and basic principles of outsourcing activities.
- investigate the specifics of international outsourcing activities.
- analyze current trends in outsourcing development.
- analyze the economic activities of LLC "BKXIM" and diagnose the effectiveness of its international outsourcing activities.
- analyze the business environment and the company's positions in the international market.
- identify current problems in the international outsourcing activities of the enterprise.
- explore prospective directions for improving the international activities of LLC "BKXIM."
- propose ways to improve the enterprise's outsourcing activities.
- evaluate the effectiveness of the proposed measures.

Object. The object of the study, in accordance with the goals and tasks set, is international outsourcing.

Subject. The chosen research base is LLC "BKXIM."

Research methods. The subject of the research is approaches, methods of formation, and evaluation of the effectiveness of outsourcing as a form of entrepreneurship to increase its competitiveness. The research methods include economic, statistical, comparative, graphical, and SWOT analyses, as well as expert assessment methods to measure the impact of the environment on the activities of LLC "BKXIM" and the ABC-XYZ method for its competitiveness level as an outsourcer.

Scientific novelty of the obtained results. The scientific novelty of the obtained results lies in refining the definition of outsourcing and further developing approaches to outsourcing management at the international level.

The practical significance of the obtained results. The practical significance of the obtained results includes improving the operation of LLC "BKXIM" and developing a project for its entry into a new market as an outsourcer. This proposal has been considered by the company, and the feasibility of its use in the future has been recognized.

Approbation of work results.

1. Balabanova V.O., Kravchenko M.O. Methodology for assessing the competitiveness of enterprises. Modern Movement of Science: Proceedings of the XV International Scientific-Practical Conference, Dnipro, October 19-20, 2023, pp. 316-317.
2. Balabanova V.O., Kravchenko M.O. Factors of competitiveness of enterprises in foreign markets. Modern Movement of Science: Proceedings of the XV International Scientific-Practical Conference, Dnipro, October 19-20, 2023, pp. 318-320.

Keywords. Outsourcing, competitiveness, foreign economic activity, international market, export, import.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВОЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	11
1.1 Теоретичні аспекти та основні принципи ведення аутсорсингової діяльності	11
1.2 Специфіка міжнародної аутсорсингової діяльності	19
1.3 Сучасні тенденції розвитку аутсорсингу	25
Висновки до розділу 1	29
2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БКХІМ»	31
2.1 Аналіз господарської діяльності ТОВ «БКХІМ» та діагностика ефективності його міжнародної аутсорсингової діяльності	31
2.2 Аналіз бізнес-середовища і позиції компанії на міжнародному ринку.....	46
2.3 Сучасні проблеми міжнародної аутсорсингової діяльності бізнесу.....	58
Висновки до розділу 2	63
3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	65
3.1 Перспективні напрямки удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «БКХІМ»	65
3.2 Удосконалення аутсорсингової діяльності підприємства.....	79
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	87
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На даному етапі розвитку економіки країни з метою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємницьких структур стало гострим питання про вдосконалення управління як основними, так і допоміжними бізнес-процесами підприємств.

Причому, від якості управління ними багато в чому залежить ефективність діяльності підприємницьких структур на ринку, забезпечення їх конкурентної переваги. У нових умовах зростає роль пошуку ефективних варіантів розвитку бізнесу, зокрема й за рахунок впровадження аутсорсингових відносин.

Застосування аутсорсингу в підприємницьких структурах розпочалося наприкінці двадцятого століття, коли в управлінні започаткували поділ функцій на основні та другорядні й передання останніх зовнішнім щодо підприємства спеціалізованим підприємницьким структурам. Конкуренція спонукає підприємців до ефективних дій, змушуючи їх підвищувати якість та асортимент товарів, знижувати витрати на одиницю продукції. Щоб виграти в конкурентній боротьбі, підприємницьким структурам необхідно створювати фактори переваги над конкурентами у сфері споживчих характеристик товарів і послуг, а також засобів їх просування на ринку.

Аутсорсингові відносини стають найважливішою складовою процесу активізації бізнесу, а також ефективним засобом адаптації великих підприємницьких структур з багаторівневими технологічними процесами до змін зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку. При цьому ринкова інфраструктура також впливає на розвиток підприємницьких структур на основі реалізації аутсорсингових відносин, забезпечуючи конкурентні переваги та умови для продуктивної роботи з урахуванням нових тенденцій розвитку ринку.

До теперішнього часу недостатньо дослідженими залишаються питання розробки ефективних способів застосування аутсорсингових відносин у різних сферах діяльності: формування механізму аутсорсингу, алгоритму впровадження, оцінки ефективності застосування. У зв'язку з цим тема дослідження є актуальною,

такою, що має не тільки теоретичне, а й практичне значення, а також зумовлена необхідністю пошуку нових конкурентних переваг за рахунок їх впровадження на умовах аутсорсингу.

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).

Ступінь розробленості наукових питань, що досліджуються в роботі. Питання розвитку теорії аутсорсингу розглядаються у працях українських учених: А.М. Бутова [5], Т.В. Давидюк [9], Д.В. Долбнева [3], Д.С. Дюкареєв [4], І.М. Кирчата [7], С.М. Назаренко [2], О.В. Прохоренко [6], О.А. Шуст [8] та інші. Проте більшість цих досліджень мають не тільки теоретичний, але більшою мірою прикладний характер; накопичено великий матеріал, що потребує теоретичного узагальнення і систематизації. У нових економічних умовах необхідний пошук наукових підходів щодо оцінки ефективності застосування аутсорсингу на допоміжних та інших операціях, що дають змогу дослідити особливості аутсорсингу в різних галузях і підприємницьких структурах.

Метою даної роботи є дослідження міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої в роботі мети визначено такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти та основні принципи ведення аутсорсингової діяльності;
- дослідити специфіку міжнародної аутсорсингової діяльності;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку аутсорсингу;
- здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «БКХІМ» та діагностика ефективності його міжнародної аутсорсингової діяльності;
- здійснити аналіз бізнес середовища та позицій підприємства на міжнародному ринку;

- визначити сучасні проблеми міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства;
- дослідити перспективні напрямки удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «БКХІМ»;
- запропонувати шляхи удосконалення аутсорсингової діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження, відповідно до поставлених цілей і розв'язуваних при цьому завдань, є міжнародний аутсорсинг.

Предметом дослідження є підходи, методи формування та оцінки ефективності аутсорсингу як форми підприємництва з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Теоретичну та методичну основу дослідження склали матеріали та праці зарубіжних і вітчизняних учених у галузі стратегічного управління, законодавчі акти, урядові постанови. Дослідження базується на загальнонауковій методології, що передбачає використання загальних прийомів пізнання (порівняння та аналогія, аналіз і синтез, індукція та дедукція), а також використання економіко-математичних, статистичних та експертних методів аналізу, системи збалансованих показників, системи ключових показників ефективності діяльності.

Інформаційну основу дослідження склали звітні дані підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали періодичних видань і публікацій, а також результати, отримані автором під час дослідження.

Обсяг і структура роботи. Мета і завдання дослідження визначили обсяг і послідовність викладу матеріалу. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел і додатків. Обсяг роботи становить 125 сторінок, зокрема 22 рисунки і 36 таблиць. Список використаних джерел містить 50 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ АУТСОРСИНГОВОЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Теоретичні аспекти та основні принципи ведення аутсорсингової діяльності

Поняття «аутсорсинг» увійшло в діловий ужиток у другій половині минулого століття. Щодо місця появи цього терміну, то аутсорсинг у його сучасному вигляді з'явився в США, а його переваги вперше були оцінені автомобільними компаніями цієї країни. Нині аутсорсинг є одним із яскравих трендів розвитку бізнесу, оскільки його практична цінність полягає в тому, що він дає змогу збільшити ефективність роботи підприємства за рахунок мобілізації ресурсів на ключових бізнес-процесах [1].

Поява аутсорсингу пов'язана з розвитком інформаційних технологій, багато дослідників зародження аутсорсингу відносять до 1962 року, дати заснування компанії «Electronic Data System», яке спеціалізується на аутсорсингу інформаційних технологій (або ІТ-аутсорсингу) [2]. З самого початку 80-х років ХХ століття, використання зовнішніх ресурсів для інформаційних технологій розпочало активне розширення і стало предметом інтересу великих корпорацій.

Поступово аутсорсинг став відомим не лише як використання комп'ютерних технологій, але й як залучення зовнішніх ресурсів для виконання окремих бізнес-процесів та функцій (бухгалтерських, виробничих, транспортних, консультаційних, юридичних і так далі). На сьогодні аутсорсинг є сучасною та високоефективною концепцією управління бізнесом.

Оскільки поняття «аутсорсинг» в українському законодавстві немає, представники наукової спільноти викладають у своїх працях власні точки зору на правильне трактування цього поняття. Деякі з них наведено в таблиці 1.1.

Аналіз визначень «аутсорсинг» свідчить про те, що аутсорсинг можна розглядати як розвиток принципів, закладених в ідеї поділу праці в класичній економічній теорії [9, с. 12].

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «аутсорсинг»

Автор, джерело	Визначення поняття «аутсорсинг»
[3]	Спосіб організації діяльності компанії, який дає змогу підприємству зосередитися на основному, ключовому напрямі своєї діяльності, а виконання непрофільних функцій переходить до зовнішніх спеціалізованих фірм на основі договору
[4]	Передача контролю щодо виконанням будь-якої функції компанії, котра спеціалізується в цій сфері
[5]	Метод оптимізації діяльності організації шляхом зосередження уваги на виконанні основної діяльності та делегування на тривалу періоду певних непрофільних, а також частини основних виробничих функцій організації третій особі, що спеціалізується в цій галузі, з відповідним скороченням штату
[6]	Стратегії управління, які дають можливість оптимізувати функціонування організації через зосередження уваги на основному напрямку
[7]	Форма взаємодії, при якій «зовнішнє» підприємство (продаючи замовникові свої товари або послуги) входить в «управлінські контури» замовника як функціональний підрозділ, залишаючись при цьому юридично й організаційно незалежним
[8]	Форма добровільної, довготривалої та взаємовигідної співпраці двох або більше незалежних компаній, одна з яких - замовник (аутсорс) - передає виконання певного виду діяльності під зовнішнє управління та концентрується на основній діяльності, при цьому інша - виконавець (аутсорсер) - залучає, організовує та використовує фактори виробництва щодо виконання переданої діяльності на підставі вимог замовника на відшкодувальній основі

Джерело: складено на основі [3], [4], [5], [6], [7], [8]

Отже, під аутсорсингом пропонуємо розуміти діяльність із передання бізнес-процесів, функцій або завдань промислового підприємства для реалізації стороннім організаціям при дотриманні всіх правових аспектів виконання зобов'язань, на основі договірних і партнерських відносин. Сторонньою організацією в цьому разі виступає фірма, що спеціалізується на виконанні певних функцій, має необхідні для цього ресурси і володіє відповідними навичками та досвідом.

Нині застосовують наступні види аутсорсингу (рис. 1.1):

1. ІТ-аутсорсинг. Передбачає здійснення ІТ-функцій спеціалізованими компаніями, таких як розробка, впровадження та технічна підтримка сайтів, встановлення програмного забезпечення, надання послуг з техобслуговування інформаційних мереж, автоматизації виробництва та обладнання підприємства. Іншими словами, ІТ-аутсорсинг – це субпідряд супроводу ІТ-інфраструктури і зовнішня ІТ-підтримка організації. При цьому розрізняють три види ІТ-

аутсорсингу: стратегічний, функціональний і ресурсний. Зауважимо, що ринок ІТ-аутсорсингу з року в рік демонструє середньорічні темпи зростання в 10-15%. [10]

2. Виробничий аутсорсинг. Пов'язаний з реалізацією і передачею виробничого циклу цілком або складових його функцій і є рішенням «виробляти або купити». Можливий аутсорсинг допоміжного або основного виробництва. [11]



Рисунок 1.1 – Види аутсорсингу

(складено на основі [13]-[14])

На думку Е.Е. Васькова, під виробничим аутсорсингом розуміють вид аутсорсингу, за якого «організація розміщує замовлення на виготовлення продукції під своєю торговельною маркою у стороннього підрядника» [14].

3. Аутсорсинг управління знаннями. Спрямований на виконання функцій, пов'язаних із проведенням досліджень, роботою з даними та базами знань [13].

4. Аутсорсинг бізнес-процесів. Заснований на наданні сторонньої організації для виконання бізнес-процесів промислового підприємства, які не вважаються важливими і головними [14].

В Україні аутсорсинг ще не має такого поширення, як у Європі або США. Як показує статистика минулих років, понад 50% промислових підприємств зарубіжних країн працюють на основі аутсорсингу, причому не тільки комерційні фірми, а й державні.

Дослідники не дійшли спільної думки щодо природи аутсорсингу. Одні представляють його як закупівлю ресурсів, інші - як передачу видів діяльності, треті – як укладення контракту тощо [15]. Проте, відмінними рисами аутсорсингу, що вирізняють його з-поміж інших форм економічних відносин, та зазначеними в сучасних дослідженнях, є:

- форма співпраці організацій, що ґрунтується на довгостроковій, добровільній та ефективній взаємодії;
- акцентування на незалежності організацій одна від одної;
- перерозподіл обов'язків, відповідальності та ризиків;
- гарантія придбання аутсорсингових послуг клієнтом, які є унікальними, тобто специфічними для кожного окремого клієнта;
- вказівки на стратегічний характер аутсорсингу.

На основі вищевикладених положень ми пропонуємо власне визначення аутсорсингу. Аутсорсинг – це форма тривалого, добровільного та взаємовигідного співробітництва двох і більше незалежних компаній, де одна з них (замовник/аутсорсер) передає виконання неосновної діяльності під зовнішнє управління та фокусується на основній діяльності, тоді як інша (або інші) (виконавець/постачальник аутсорсингу) залучає, організовує та використовує фактори виробництва для виконання делегованої діяльності на підставі вимог замовника за визначеною винагородою. Запропоноване визначення вказує на стратегічний характер аутсорсингу, що ґрунтується на тривалій, ефективній взаємодії, перерозподілі повноважень і, як наслідок, відповідальності та ризиків.

Американський учений Роберт Монзкі виявив у своїх дослідженнях сім основних причин [16], що сприяють активному поширенню аутсорсингу. Результати дослідження представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Причини поширення аутсорсингу (за Робертом Монзкі)

Причина	Стратегія аутсорсингу
<i>Всесвітня інтеграція</i>	Взаємовигідна кооперація компаній, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення якості виробів, зменшення витрат та скорочення часу виробництва. Застосування стратегії обслуговування клієнтів із використанням ефективних каналів та їх інтеграція. Вдосконалення системи постачання матеріалів.
<i>Стрімкий розвиток інформаційних технологій</i>	Удосконалення зв'язків між постачальниками і замовником за допомогою використання електронних засобів зв'язку.
<i>Виконання вимог замовника</i>	Залучення бази постачання постачальника в загальний логістичний ланцюг замовника.
<i>Удосконалення технології виробництва</i>	Співпраця постачальників із ключовими розробниками технологій, обладнання.
<i>Зростання складності робіт</i>	Необхідність формування комплексної багатоцільової бази постачання.
<i>Вирішення правових питань і питань захисту навколишнього середовища</i>	Вирішення питань обслуговування клієнта в комплексі з вирішенням завдань із захисту навколишнього середовища.
<i>Перетворення та реорганізація</i>	Перетворення зовнішніх процесів. Трансформація застарілих механізмів застосування зовнішніх джерел їх забезпечення.

Джерело: [16]

Як найпоширенішу схему ухвалення рішення про доцільність застосування аутсорсингу на рис. 1.2 представлено алгоритм, заснований на використанні матриці аутсорсингу Pricewaterhouse-Coopers [17]. Вирішення приймається, враховуючи порівняльні оцінки вартості та якості надання послуг підрядником і власним підрозділом, а також рівня надійності. Згідно з поданою схемою, на аутсорсинг можуть передаватися не лише допоміжні, але й основні види діяльності, що забезпечують ключові компетенції компанії. Українські підприємства наразі не готові до цього, тоді як зарубіжні активно передають, зокрема, і профільні види діяльності на аутсорсинг. Наприклад, всесвітньо відома компанія Nike вивела на аутсорсинг виробництво, розподіл і збут спортивного одягу та взуття [18] і залишила за собою лише розробку дизайну, управління патентами і товарними знаками.

Слід зауважити, що ідеального алгоритму прийняття рішення про доцільність застосування аутсорсингу немає [18]. Усе залежить від керівництва, його бачення, подальшого розвитку компанії та від того комплексу чинників, які впливають на господарську діяльність.



Рисунок 1.2 – Типовий алгоритм ухвалення рішення щодо доцільності застосування аутсорсингу
(складено на основі [17])

У сучасний час деякі українські дослідники ухиляються від розглядання аутсорсингу як самостійної економічної категорії, в той час як інші вважають, що всі форми міжфірмової співпраці можна віднести до аутсорсингу. Такі неоднозначності призводять до ряду негативних наслідків. Для аутсорсера важливо забезпечити високу якість виконання послуг та ефективну систему комунікації із замовником.

Відмінні риси закупівлі товарів, робіт і послуг та аутсорсингу наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Відмінні риси закупівлі товарів, робіт і послуг та аутсорсингу

Ознаки	Закупівля товарів, робіт і послуг	Аутсорсинг
Базові ознаки		
Зміст діяльності виконавця	Виробник виробляє товар на власний ризик, попередні замовлення на який відсутні.	Виконавець виробляє товар тільки за наявності замовлення на нього.
Забезпечення збуту продукції виконавцем	Успішна реалізація продукції та отримання виручки не є гарантованою і залежить від кон'юнктури ринку.	Замовник зобов'язується придбати товар (роботу, послугу) за попередньо обумовленою ціною.
Тип товару (роботи, послуги)	На основі технічних умов виконавця виробляються однотипні товари (роботи, послуги) для всіх.	Виконавець виготовляє унікальні товари (роботи, послуги) згідно з технічними умовами замовника.
Використання товару (послуги)	Товар (робота, послуга) використовується для вирішення підприємницьких завдань і особистого споживання.	Товар (робота, послуга) використовується тільки для вирішення підприємницьких завдань.
Сторони угоди	Як фізичні, так і юридичні особи.	Тільки юридичні особи. Якщо якусь операцію виконує фізична особа, то це трудові відносини.
Можливість самостійного виготовлення товару	Замовник не здатний самостійно виготовляти товар (виконувати роботу, надавати послугу).	Замовник здатний самостійно виготовляти товар (виконувати роботу, надавати послугу), але керівництво прийняло рішення на користь аутсорсингу.
Вторинні ознаки		
Визначення ціни	Виробник самостійно визначає ціну.	Ціна на товар (роботу, послугу) визначається на основі угоди.
Організація процесу виробництва	Виконавець самостійно організовує процес виробництва продукції.	Виконавець організовує процес виробництва продукції залежно від вимог замовника.
Характер діяльності покупця	Покупець самостійно використовує товар (роботу, послугу) за визначеним ним порядком.	Виконавець вносить зміни в роботу замовника, пов'язану з організацією переданого йому процесу, з метою поліпшення якості надання послуг.
Передавання повноважень виконавцю	Виробник повністю передає частину чи всі функції.	Замовник може передати виконавцю частину, знань, досвіду, технології, обладнання.

Джерело: складено на основі [19]

Застосування аутсорсингу на підприємстві має ґрунтуватися на трьох основних принципах:

- відмова від самостійного виконання неосновної діяльності та зосередження всіх зусиль на профільних видах діяльності;
- передача неосновної діяльності стороннім спеціалізованим підприємствам;

- розширення обсягів реалізації продукції профільних видів діяльності за рахунок перерозподілу ресурсів з неосновних видів.

Відмова від самостійного виконання неосновної діяльності передбачає зосередження компанії на профільних видах діяльності, що приносять основний прибуток. Іншими словами, підприємство вибирає вузьку спеціалізацію, фокусуючись на виготовленні та реалізації продукції, яка найбільш вигідна на ринку.

Передача неосновної діяльності сторонньому спеціалізованому підприємству передбачає створення організаційно-виробничих зв'язків, заснованих на тісній співпраці, яка характерна для кооперації при виконанні окремих частин виробничої програми. З іншого боку, розвиток спеціалізації та аутсорсингу неосновних видів діяльності поглиблює кооперацію виробництва.

Розширення обсягів реалізації продукції профільних видів діяльності за рахунок перерозподілу ресурсів з неосновних видів передбачає процес розширення виробництва, впровадження сучасних технологій та модернізацію устаткування, яке також впливає з процесу спеціалізації та збільшує концентрацію виробництва. Але нарощування обсягів виробництва має сенс лише в разі наявності платоспроможного попиту, тому підприємство повинно завойовувати інші сегменти ринку, розширюючи асортимент продукції.

Таким чином, аутсорсинг є формою співробітництва організацій, яка ґрунтується на таких формах суспільної організації виробництва, як спеціалізація, кооперування та концентрація, і сприяє розширенню виробництва профільних видів продукції.

Як зазначалося раніше, поняттям, зворотним аутсорсингу, є інсорсинг. При відмові від передачі неосновного виду діяльності на аутсорсинг з'являється можливість реалізації надлишків його продукції на ринку.

При цьому цей вид діяльності забезпечуватиме підприємству отримання додаткового доходу поряд з основними видами діяльності. Таку ситуацію слід охарактеризувати як комбінування виробництва, оскільки в рамках одного

підприємства створюватимуться і реалізовуватимуться неоднорідні за характером і властивостями види продукції, що випускається, або послуг, що надаються.

У сучасних умовах аутсорсинг може розглядатися не тільки як механізм підвищення ефективності управління підприємством, а й як інструмент зниження і перерозподілу фінансових ризиків. Підприємство, передаючи той чи інший вид діяльності на аутсорсинг, передає і відповідальність (повну або часткову) за його належне виконання. Тому доцільно передавати тільки ті види діяльності, щодо яких стороння фірма є більш компетентною, вартість її послуг виявляється нижчою за виконання власними силами, а якість вищою.

1.2 Специфіка міжнародної аутсорсингової діяльності

Західне виробництво характеризується найвищим ступенем спеціалізації. Практично всі західні виробництва відрізняються максимальною простотою структури, тобто вони не мають комплексного характеру, і більшість операцій виконується за допомогою аутсорсингу. Аутсорсинг представляє собою результат формування ефективної стратегії розвитку компанії на основі промислової кооперації та довгострокового взаємовигідного партнерства.

Застосування аутсорсингу як зовсім нового принципу управління широко використовується провідними корпораціями світу. На сьогодні саме найбільші організації, такі як Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell, Exel та інші, завдяки використанню аутсорсингу досягли найвражаючіших економічних результатів: збільшення прибутку майже вдвічі за рахунок скорочення організаційних і виробничих витрат, підвищення загальної ефективності функціонування своїх компаній, проведення реінжинірингу. [19].

Як категорія економічної теорії аутсорсинг може розглядатися як особлива форма виробничої геопланетарної інтеграції.

Поряд із функціональним аутсорсингом розвивається міжкраїнний аутсорсинг. Проблема спеціалізації охоплює не окремі компанії, а країни, які перебувають у постійній взаємодії з транснаціональними корпораціями (ТНК). Сенс стратегії провідних корпорацій полягає у фокусуванні на створенні та поширенні технологічних інновацій у всесвітньому масштабі, які спрямовані на перспективні міжнародні ринки та інтеграцію інноваційних систем окремих країн і регіонів.

Мотивації застосування аутсорсингу поступово трансформуються від досягнення максимальної ефективності операцій і зниження витрат шляхом винесення допоміжних функцій за межі компанії до консолідації та утворення стратегічних альянсів. Ця трансформація базується на використанні передових інформаційних технологій, науково-технічних досягнень відповідних галузей. Аутсорсинг, який раніше входив у стратегію управління, перетворюється на форму функціонального поділу – співпрацю на основі високих технологій.

У цьому контексті аутсорсинг можна бачити в більш широкому ракурсі. Це відображає нові процеси і відносини, породжені тенденцією до геопланетарної взаємодії та інтеграції. Аутсорсинг стає способом міжнародного перенесення інновацій і зростання інноваційної активності національної та світової економіки.

У більшості розвинених країн нині корпоративні прибутки зростають за рахунок перенесення виробничих потужностей і робочих місць із країн розвинутого світу в Південно-Східну Азію та інші подібні регіони. Вважається, що аутсорсинг тією чи іншою мірою використовують кожні дві з трьох корпорацій, що входять до рейтингу Top-100 журналу Fortune. Наприкінці XX ст. питома вага компаній США, що передають за аутсорсингом виробничі або сервісні операції, становила 86% [20].

Західні та японські компанії все частіше переміщують виробництво нових товарів до країн Південно-Східної та Південної Азії, Східної Європи і Латинської Америки, припиняючи функціонування власних виробництв. Наприклад, японський автомобільний транснаціональний концерн Nissan тепер має заводи в Африці та Азії, включаючи Тайвань і Малайзію, а також на Близькому Сході.

Компанія регулярно впроваджує новації, більша частина з яких розробляється у науково-дослідних лабораторіях країн, які перебувають у процесі розвитку.

Отже, великі компанії розвинених країн активно визначають розвиток інноваційної сфери в регіонах світу, які розвиваються, сприяючи зростанню галузей високих технологій, які виробляють складну кінцеву продукцію. Наприклад, завдяки аутсорсингу високотехнологічний сектор економіки в Індії росте на рівні 30% щорічно. Індія стала визнаним центром у сфері аутсорсингу інформаційних технологій, експортуючи ІТ-послуги на суму 45 мільярдів доларів щорічно. Нині країна має більш ніж десятирічний досвід аутсорсингу і розміщує в себе понад 80% світових проектів у цій сфері [20].

Спеціалізація розвиваючихся країн у виробництві високотехнологічних товарів призводить до формування ефекту накопичених знань і досвіду. Транснаціональні компанії починають туди переміщати інноваційні ініціативи, використовуючи глобальний потенціал наукових досліджень. Поступово такий підхід набуває більшого значення, ніж стратегія використання ринкових можливостей у глобальному масштабі.

Завдяки аутсорсингу в країнах, які перебувають у розвитку, створюються нові місця роботи, що вимагають високого рівня освіти та професійної підготовки, що призводить до збільшення інтересу до технічних спеціальностей. Отримання в країнах, що розвиваються, відділів по розробці нових продуктів стає дедалі актуальнішим. Спостерігається зростання кількості патентів, які представники країн у розвитку отримують у США. Серед нових індустріальних країн найбільше НДДКР-організацій розташовано в Сінгапурі, Тайвані, Індії та Китаї.

Таким чином, відбувається становлення інноваційної інфраструктури, що визначає нову якість економічного зростання країн, що розвиваються. Стратегія підйому продуктивних сил за рахунок науки й освіти збільшує можливості великих країн, що розвиваються, у науково-технічних інноваціях і покращує якість робочої сили.

Наприклад, як основний актив для розвитку аутсорсингу Індія пропонує свою високоосвічену і кваліфіковану робочу силу. Країна посідає друге місце за обсягом англомовних співробітників і має наймасштабнішу систему вищої освіти у світі, а саме налічує 250 університетів і 10500 коледжів. Постійно відбуваються поліпшення в телекомунікаційній інфраструктурі країни – ціни знижуються, збільшується доступність дешевих і ефективних Інтернет-технологій.

Держава проводить сприятливу політику, що стимулює прихід іноземних компаній у країну, впроваджуючи закони, що забезпечують податкові пільги, захист патентів і посилення регулювання у сфері порушень прав на програмне забезпечення та інтелектуальну власність.

Компанії розвиваючихся країн, набуваючи нових можливостей, знань і навичок у міжнародному співробітництві, виходять на світовий ринок, стаючи учасниками стратегічних науково-технічних і виробничо-збутових альянсів та реалізуючи інноваційні проекти в глобальному масштабі. Посилення інноваційної активності і розвиток наукомісткого сектора в промисловості призводять до виходу сектора виробництва наукових знань на експорт.

Наукомісткі компанії низки країн Азії стають лідерами сучасного глобального інноваційного бізнесу, самі починають поширювати інноваційну діяльність за кордон. Наприклад, економічне зростання Китаю супроводжується зміною структури його експорту в бік дедалі більш наукомістких товарів. Нові індустріальні країни, володіючи працездатними кадрами, які прагнуть знань, формують новий науково-технічний вектор розвитку, змінюючи і збільшуючи інноваційний потенціал світової економіки.

Таким чином, міжнародний аутсорсинг пов'язаний із залученням країн, що розвиваються, у сферу активного науково-технічного розвитку, їхньою інтеграцією в інноваційну сферу світової економіки, що призводить до посилення глобальної конкуренції.

Аутсорсинг сприяє розвитку конкуренції, порушуючи олігополістичні та монополістичні структури світової економіки, відкриваючи можливості для нових учасників ринку та зменшуючи домінуючий вплив окремих компаній. З іншого

боку, великі підприємства, володіючи значними ресурсами, постійно розширюють свою присутність на міжнародних ринках, розширюючи географічні межі та завоюючи все більше виробництв, тобто посилюючи контроль над економіками країн.

Зростає кількість компаній, які переходять на так звану "міжнародну мережеву модель організації діяльності", що сприяє підвищенню ефективності та зниженню фінансових, виробничих, технологічних, політичних ризиків.

Таким чином, традиційні вертикально інтегровані західні компанії поступово замінюються транснаціональними горизонтальними мережевими структурами. Це визначає формування геопланетарної виробничо-функціональної мережі.

Компанії також створюють "сервісні центри" як форму присутності в економіці країни, що означає створення таких центрів у країнах з дешевою робочою силою. Ці центри інтегрують науково-технічні та виробничі можливості різних країн, забезпечують цілодобову роботу у своїх сервісних центрах, розташованих по всьому світу, сприяючи постійному зниженню витрат.

Наприклад, найбільший світовий сервісний центр, компанія Orange Business Services, що входить до групи France Telecom, обслуговує 29 тис. міжнародних фірм у 166 країнах, а його частка на світовому ринку корпоративних телекомунікаційних послуг становить 12%.

Транснаціональні сервісні компанії, пропонуючи послуги аутсорсингу, вступають у конкурентну боротьбу з національними аутсорсинговими компаніями, пропонуючи нижчі ціни. Вони готові мінімізувати свій прибуток заради завоювання ринків. При цьому зазнають досить великих витрат, зумовлених високими зарплатами, які пропонуються фахівцям, яких переманюють у національних аутсорсингових компаній.

Саме нижчий загальний рівень витрат є ключовим драйвером підвищення попиту на послуги аутсорсингу. Майже 24% малих підприємств користуються певним видом аутсорсингу, оскільки це дозволяє значно заощадити на власних

потужностях. При цьому замовники послуг часто звертають увагу не лише ціну (яка має бути прийнятною), а й на інші фактори (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Причини відмови від послуг аутсорсера
(джерело: [21])

Високий ризик передачі ключових процесів викликає певні побоювання у компаній замовників, особливо у сфері захисту персональних даних та конфіденційної інформації, оскільки порушення законодавства у цій сфері може спричинити репутаційні та економічні витрати саме для замовника, а не аутсорсера.

Зменшення можливостей контролю над якістю та часом виконання процесів є з одних факторів на які звертають увагу замовники, тому аутсорсери мають надавати послуги бездоганного рівня якості.

Сучасний ринок потребує легкості комунікації з провайдером послуг, точного виконання дедлайнів і захисту інформації. Аутсорсер, який може запропонувати вигідну ціну і, при цьому, забезпечити ряд інших вимог є незамінним учасником глобального ринку і прибутковою нішею для ведення бізнесу.

Загалом аутсорсинг – це нова форма розвитку виробничо-економічних відносин, орієнтованих на інтеграцію та заміну товарних зв'язків виробничо-функціональними. Отже, можна говорити про формування мобільної адаптивної

міжнародної та геопланетарної мережі, що прискорює розвиток економічної глобалізації в сучасному суспільстві.

1.3 Сучасні тенденції розвитку аутсорсингу

Аутсорсинг став дороговказом для компаній, які шукають досвідчені команди в цьому динамічному світі бізнесу.

З приходом пандемії Covid-19 використання аутсорсингу ще більше прискорилося. Ця ситуація дозволила організаціям скористатися перевагами глобального аутсорсингу. Глобальний аутсорсинг дозволив компаніям адаптуватися, використовуючи досвід зовнішніх сторін.

У сфері бізнес-стратегій аутсорсинг продовжує процвітати і формувати глобальний ландшафт у 2023 році.

Розглянемо останні статистичні дані про аутсорсинг у світі та його роль на сучасному ринку.

Згідно з дослідженнями та ринковими звітами, світовий ринок аутсорсингових послуг у 2022 році оцінювався в 620,381 млрд доларів США. Протягом прогнозованого періоду він зростатиме зі середньорічним темпом зростання (CAGR) 5,54%. Це призведе до того, що до 2027 року загальний обсяг ринку становитиме 904,948 млрд доларів США [20].

З роками зростання і тенденції в аутсорсингу змінили бізнес-ландшафт. Опитування, проведене ManpowerGroup у 2022 році, показує, що 75% роботодавців у США потребують допомоги у пошуку відповідних талантів. Вони відчують потребу в більшій кількості людей зі спеціалізованими навичками в галузі нових технологій. Через тривалий процес підбору персоналу компанії звертаються до аутсорсингу, щоб заощадити час. Це дозволяє їм отримати доступ до досвіду, якого їм бракує у власному штаті [23].

Технологічний прогрес трансформував індустрію аутсорсингу. Автоматизація, штучний інтелект і хмарні обчислення оновили процеси. Це

підвищило продуктивність і розширило можливості для співпраці між клієнтами та постачальниками послуг.

Пандемія сильно вплинула на корпоративне життя, віддалена робота або гібридна модель стала новим підходом до роботи. Згідно з опитуванням Pew Research Center, проведеним у лютому 2023 року, 35% працівників у США працюють з дому. Це дещо менше, ніж у січні 2022 року, коли таких було 46%. Проте більшість організацій надають перевагу віддаленій роботі [23].

Моделі залучення стали більш гнучкими, щоб відповідати потребам бізнесу. Від проєктних до довгострокових контрактів, компанії можуть обрати модель, яка відповідає їхнім вимогам. Це спосіб сприяння співпраці та безперервності.

Безпека даних стала критично важливою при аутсорсингу будь-якої послуги. Сьогодні офшорні компанії використовують надійні заходи безпеки та протоколи відповідності для захисту даних. Це дозволяє їм підтримувати довіру клієнта до себе.

Нинішній стан світової індустрії аутсорсингу нагадує активну екосистему, що вирує інноваціями. Вона пододала географічні кордони, перетворившись на впливовий фактор зростання бізнесу (рис. 1.3).

Індія: Розташована в самому серці Південної Азії, Індія сьогодні відома як «світова столиця аутсорсингу». Вона популярна завдяки великій кількості кваліфікованих фахівців і талановитих кандидатів. Індія досягла успіху в наданні ІТ-послуг, розробці програмного забезпечення, підтримці клієнтів та бек-офісних операціях.

Філіппіни: Філіппіни продовжують приваблювати компанії, які шукають економічно ефективні та якісні аутсорсингові рішення. Філіппіни мають культурний зв'язок із західними країнами та потужну державну підтримку. Це центр аутсорсингу бізнес-процесів (БРО), колл-центрів та послуг, що базуються на знаннях.

Південно-Східна Азія: Країни Південно-Східної Азії є сильними конкурентами в індустрії аутсорсингу. Малайзія, В'єтнам і Таїланд користуються популярністю завдяки своїм послугам. Вони спеціалізуються на ІТ-аутсорсингу,

функціях підтримки бізнесу та цифровому маркетингу. Це робить їх унікальним напрямком, що приваблює як регіональних, так і міжнародних клієнтів.

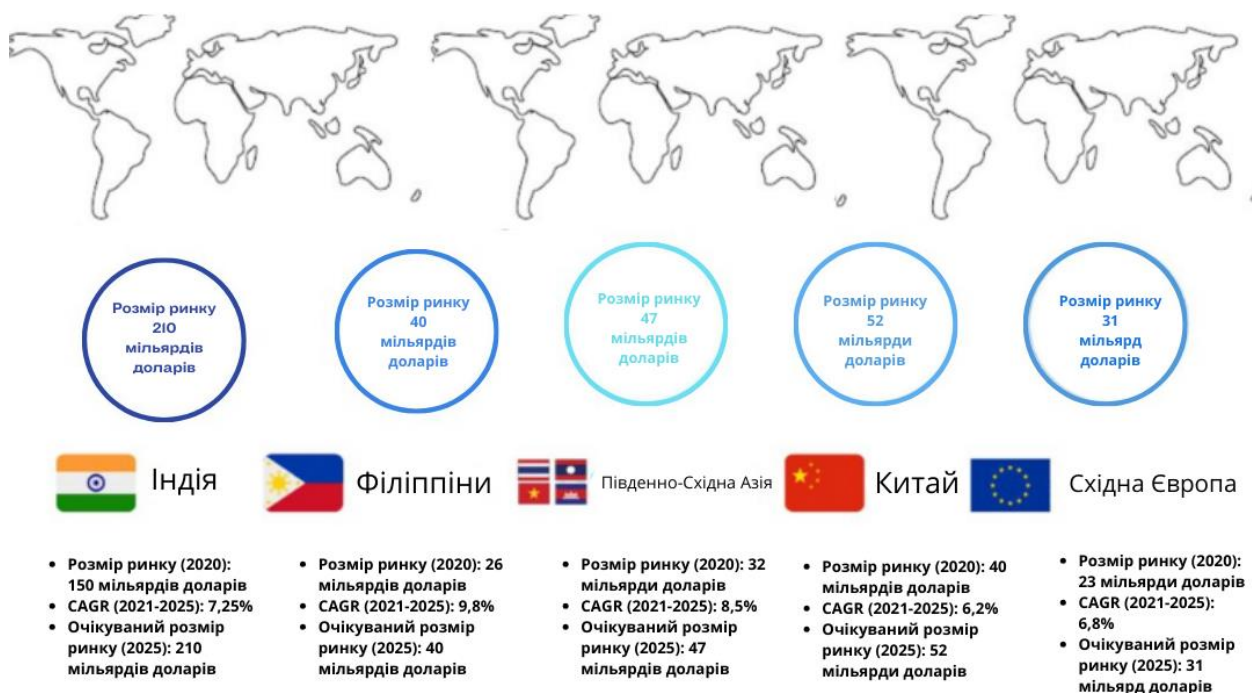


Рисунок 1.4 – Основні країни, що домінують на ринку аутсорсингу
(складено на основі [23])

Китай: Китай став головним гравцем в аутсорсинговій індустрії, особливо у виробничій сфері. Відомий своїми ефективними та рентабельними виробничими можливостями та безпрецедентним досвідом управління ланцюгами поставок, Китай став місцем призначення для компаній, які прагнуть оптимізувати виробництво та отримати доступ до найширшого у світі споживчого ринку.

Східна Європа: У країнах Східної Європи спостерігається стрімке зростання аутсорсингової діяльності. Відомі своїм досвідом у розробці програмного забезпечення та наданні ІТ-послуг, вони приваблюють клієнтів з усього світу. Польща, Україна та Румунія пропонують високоякісні рішення у поєднанні з економічними перевагами.

Іноді для розвитку бізнесу краще змінити старі бізнес-плани. Вся справа в економії коштів та отриманні якісної роботи від офшорного партнера. Це позбавляє від зайвих витрат: Це одна з головних причин, чому великі компанії віддають свою роботу на аутсорсинг. І в цьому немає нічого поганого. Кожен бізнес прагне

виконати роботу за низьку ціну та з найкращими навичками. Аутсорсинг добре відповідає цьому критерію. Він допомагає бізнесу витратити менше коштів на несуттєві ресурси та інфраструктуру.

У нинішніх умовах компанії віддають перевагу кандидатам з відповідними навичками. Аутсорсингові кандидати є професійними та мають відповідний досвід у своїй галузі. Такі кандидати використовують свій час, розробляючи креативні та унікальні методи для виконання роботи. Найкраща перевага, яку можна отримати від аутсорсингу – це доступ до першокласних технологій. Аутсорсингові кандидати володіють винятковими знаннями про нові технології та інструменти.

Світова індустрія ІТ-аутсорсингу зросла на 13% у 2020-2021 роках після незначного спаду у 2020 році. Прогнозується, що до 2025 року її доходи перевищать 500 мільярдів доларів США. Прогнозується, що індустрія ІТ-аутсорсингу стане визначним фактором доходу. Якщо порівнювати доходи в глобальному масштабі, то, за прогнозами, Сполучені Штати отримають найбільше – 156,20 мільярдів доларів США до 2023 року.

Найчастіше на аутсорсинг передають ІТ-послуги (54%), фінанси (44%) та розрахунок заробітної плати (32%) (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Аутсорсинг ІТ та розробки програмного забезпечення
(складено на основі [23])

Передаючи певні завдання на аутсорсинг, компанія може заощадити гроші та звільнити час, щоб зосередитися на інших важливих справах. Крім того, компанія зможе попрацювати з іншими експертами та навчитися новому.

До 2026 року світовий ринок хмарних обчислень становитиме понад 1 трильйон доларів. Аналогічно, очікується, що до 2024 року ринок RPA досягне 3 мільярдів доларів. Ці моделі цифрового аутсорсингу надзвичайно гнучкі, економічно ефективні та безпечні.

Крім того, RPA може автоматизувати всі ці нудні завдання, щоб люди могли зосередитися на більш важливих речах. Не дивно, що так багато організацій приєднуються до цього технологічного тренду.

Отже, аутсорсинг стає все більш популярним у діловому світі, і цифри це підтверджують. Цифровий аутсорсинг, такий як хмарні обчислення та RPA, особливо зростає. І це не дивно – ці підходи є економічно ефективними, масштабованими та допомагають бізнесу працювати безперебійно.

Аутсорсингові компанії можуть дати бізнесу перевагу над конкурентами та допомогти йому розвиватися. Це підвищує продуктивність, інновації та стратегічну спрямованість.

Оскільки світ продовжує змінюватися, аутсорсинг залишається потужним інструментом для бізнесу, який дозволяє йти в ногу з технологіями, отримувати спеціалізовану допомогу та оптимізувати свою діяльність.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади розвитку аутсорсингової міжнародної діяльності. Визначено, що поняття «аутсорсинг» увійшло в діловий ужиток у другій половині минулого століття. Проведений аналіз дефініцій «аутсорсинг» свідчить про те, що аутсорсинг можна розглядати як розвиток принципів, закладених в ідеї поділу праці в класичній економічній теорії.

З'ясовано, що нині застосовують наступні види аутсорсингу: IT-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг управління знаннями, аутсорсинг бізнес-процесів. В Україні аутсорсинг ще не має такого поширення, як у Європі або США. Як показує статистика минулих років, понад 50% промислових підприємств

зарубіжних країн працюють на основі аутсорсингу, причому не тільки комерційні фірми, а й державні. Нині деякі українські дослідники відмовляються розглядати аутсорсинг як окрему економічну категорію, тоді як інші вважають, що до аутсорсингу можна віднести всі форми міжфірмової кооперації. Такі протиріччя призводять до низки негативних наслідків.

Застосування аутсорсингу на підприємстві має ґрунтуватися на трьох положеннях: відмова від самостійного забезпечення неосновного виду діяльності та зосередження всіх зусиль на профільних видах діяльності; передача неосновного виду діяльності стороннім спеціалізованим підприємствам; розширення обсягів реалізації продукції профільних видів діяльності за рахунок перерозподілу ресурсів з неосновних видів.

Дослідження специфіки міжнародної аутсорсингової діяльності показало, що міжнародний аутсорсинг пов'язаний із залученням країн, що розвиваються, у сферу активного науково-технічного розвитку, їхньою інтеграцією в інноваційну сферу світової економіки, що призводить до посилення глобальної конкуренції. На сьогодні саме найбільші організації, такі як, Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell, Exel та інші, внаслідок використання аутсорсингу домоглися найбільш вражаючих економічних результатів: збільшення прибутку майже вдвічі за рахунок скорочення організаційних і виробничих витрат, підвищення загальної ефективності функціонування своїх компаній, реінжинірингу.

Аутсорсинг стає все більш популярним у діловому світі, і цифри це підтверджують. Оскільки ці підходи є економічно ефективними, масштабованими та допомагають бізнесу працювати безперебійно. Аутсорсингові компанії можуть дати бізнесу перевагу над конкурентами та допомогти йому розвиватися. Це підвищує продуктивність, інновації та стратегічну спрямованість.

2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МІЖНАРОДНОЇ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БКХІМ»

2.1 Аналіз господарської діяльності ТОВ «БКХІМ» та діагностика ефективності його міжнародної аутсорсингової діяльності

Підприємство ТОВ «БКХІМ» – Компанія БКХІМ – одне з найбільших підприємств України, що спеціалізується на контрактному виробництві гігієнічної продукції, розташоване за адресою: Україна, Києво-Святошинський р-н, с. Юрівка вул. Набережна, 3а.

Підприємство «БКХІМ» було засновано у 2012 році. За період роботи напрацьовано продукти, технології та рішення, які будуть вигідними для багатьох компаній. Великий досвід роботи, відповідальне ставлення та виробничі потужності дозволяють замовникам підприємства отримати продукт з передбачуваними характеристиками, у кількості та в терміни, які вимагає сьогоdnішній ринок. Виробництво оснащене сучасним високошвидкісним обладнанням італійського виробництва.

Політика компанії передбачає високий рівень інвестицій в обладнання. Його постійна модернізація та оновлення гарантують нашим партнерам відмінний результат та короткі терміни виконання контракту.

Основна інформація щодо ТОВ «БКХІМ» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основна інформація про ТОВ «БКХІМ»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ БКХІМ
Код ЄДРПОУ	38568656
Дата реєстрації	28.01.2023
Розмір статутного капіталу, грн.	5 000 000,00
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність

Джерело: складено на основі [24], [25]

Основний вид діяльності ТОВ «БКХІМ» за кодом КВЕД: 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення. [26], [27]

Додаткові види діяльності ТОВ «БКХІМ»:

- 20.41 Виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування;
- 22.22 Виробництво тари з пластмас;
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- 82.92 Пакування;
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.[25], [28]

Головна мета ТОВ «БКХІМ» – реалізація потреб кожного клієнта, яка досягається стабільною роботою власного виробництва, системою якості та роботою над розширенням асортименту продукції.

Структура управління ТОВ "БКХІМ" відповідно до типології організаційно-управлінських структур відноситься до лінійно-функціональної організаційної структури (див. рис. 2.1).

У всіх виробничих аспектах кожний працівник підпорядковується своєму безпосередньому керівникові (наприклад, робочі – бригадир, бригадир – начальник цеху, а останній, в свою чергу, директорів з виробництва). Однак право остаточного рішення все ще залишається за вищим керівництвом.

Паралельно керівники функціональних відділів, таких як відділ кадрів, бухгалтерія та відділ продажів, впливають на лінійних керівників, видавши їм розпорядження, наприклад, у справах персоналу або виробничих питань, необхідних для бухгалтерських звітів.

Перевагами використання цієї структури на підприємстві є швидке виконання наказів вищого керівництва, і, крім того, чітке розуміння персоналом своїх обов'язків і сфери відповідальності. З іншого боку, у лінійно-функціональній структурі може виникати спотворення інформації функціональними керівниками при передачі її лінійним керівникам, а також процеси узяття рішень можуть бути тривалими, а контрольний процес складним.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «БКХІМ»

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

Здійснення остаточних управлінських вирішень залишається в компетенції директора підприємства. Однак у ТОВ "БКХІМ" також використовується метод платіжної матриці, який дає можливість оцінити кожен альтернативу як функцію різноманітних можливих результатів її реалізації, а також метод мозкового штурму, де керівники підрозділів об'єднуються для обговорення шляхів вирішення ключових питань.

Далі розглянемо динаміку основних фінансових показників діяльності ТОВ «БКХІМ» за 2021 – 2022 роки на рис. 2.2.

Спостерігається зміцнення економічного потенціалу, що відзначається збільшенням суми активів на 98,5%. Іншими словами, обсяг майна, що перебуває в розпорядженні підприємства, збільшується.

Цей факт, що дохід від продажу товарів і послуг зростає швидше, ніж активи, свідчить про підвищену ефективність управління обмеженим обсягом доступних ресурсів.

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням як оборотних (+111,7%), так і необоротних активів (+37,8%).

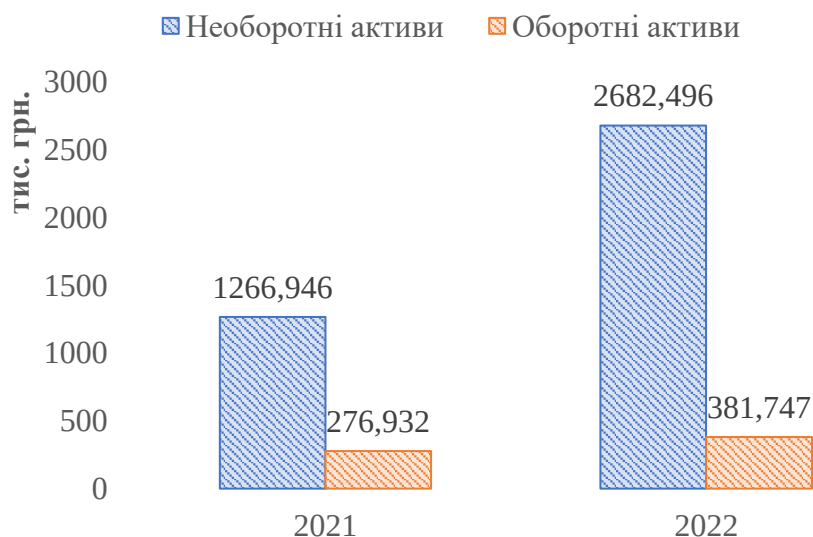


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ТОВ «БКХІМ»

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

Динаміка джерел фінансування ТОВ «БКХІМ» за 2021 – 2022 роки наведена на рис. 2.3.

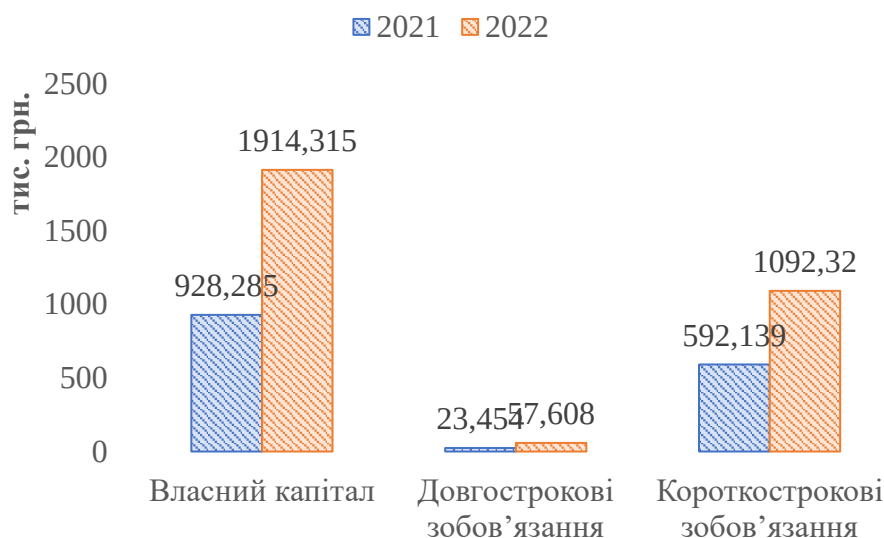


Рисунок 2.3 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «БКХІМ»

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням короткострокових зобов'язань (+145,6%).

Факт збільшення суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Збільшення загальної суми зобов'язань сприяє більш повному розкриттю існуючого потенціалу компанії, але призводить до зростання залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «БКХІМ» у 2021-2022 роки наведено на рис. 2.4.

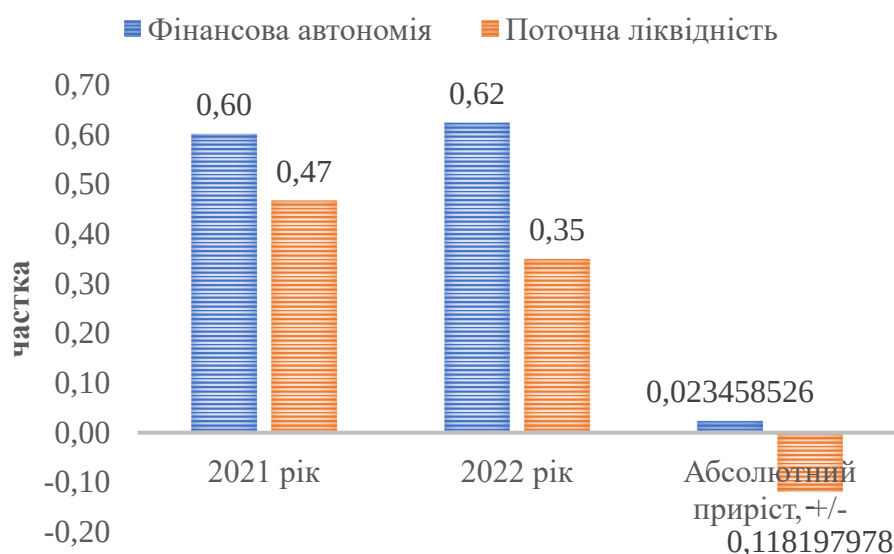


Рисунок 2.4 – Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «БКХІМ»

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

Спостерігається збільшення фінансової незалежності компанії, про яку свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. Під кінець 2022 р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 62% своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться значно вище нормативної межі, що може вказувати на імовірність підвищення рівня платоспроможності у найближчій перспективі.

Показники рентабельності ТОВ «БКХІМ» у 2022 році наведено на рис. 2.5.

Спостерігається зростання чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 28,46%, що свідчить про високу конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Обсяг чистих втрат компанії складає 706 тис. грн у 2022 році, що свідчить про деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес-моделі.

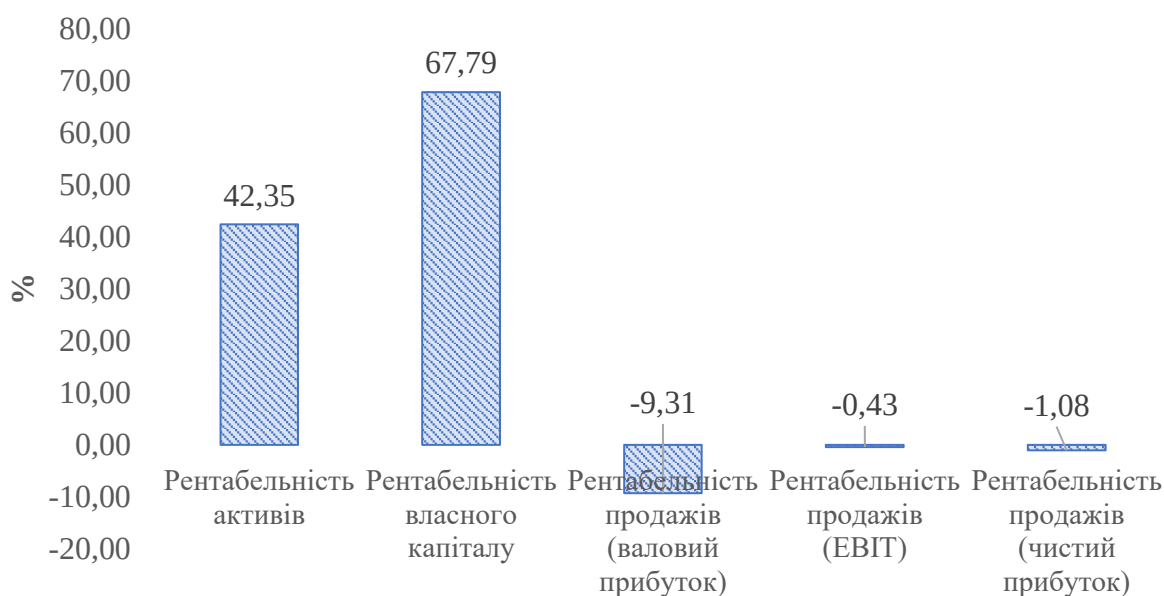


Рисунок 2.5 – Показники рентабельності ТОВ «БКХІМ» у 2022 р.

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

Рентабельність активів у 2022 р. вища інфляції, що свідчить про реальне збільшення вартості наявних у компанії активів.

Для визначення привабливості компанії як об'єкту інвестування доцільно порівняти доходність власного капіталу та доходність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками. З метою спрощення розрахунків використовуються дані Національного банку України щодо середньої доходності депозитів за 2022 рік.

Отже, перевищення доходності за альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу свідчить про значний недоотриманий прибуток, який міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та направлення вивільнених коштів на фінансовий ринок.

Показник валової рентабельності демонструє від'ємне значення у 2022 році. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг з метою максимізації кінцевого фінансового результату. Компанія розглядає міжнародні ринки як перспективні джерела прибутку у

майбутньому, оскільки війна в Україні значно зменшує середній рівень доходів населення, а виїзд значного числа потенційних покупців змінює структуру споживання багатьох сегментів.

До продукції, яку виробляє ТОВ «БКХІМ» відноситься:

- одноразова гігієнічна продукція: широкий асортимент одноразових підгузків для дітей та дорослих, дитячі пелюшки та пелюшки для дорослих, а також, барні серветки;
- засоби особистої гігієни: шампуні, рідке мило;
- побутова хімія: засоби для миття посуду, ополіскувач для одягу, засоби для миття скла, суха та сипуча побутова хімія.

Місія компанії ТОВ «БКХІМ»: «Допомогти клієнтам у вирішенні завдань в контексті контрактних послуг і запропонувати оптимальне для клієнта рішення».

Ринок, на якому працює ТОВ «БКХІМ» охоплює B2B сегмент, тобто, клієнти підприємства:

- підприємства різноманітних напрямлень і розмірів, які потребують товарів з сфери засобів гігієни, одноразова гігієнічна продукції, послуги з контрактного виробництва або презентаційні вироби;
- державні установи.

Конкуренція у ринковій ніші, у якій працює ТОВ «БКХІМ» є потужною, оскільки існують конкуренти, великі підприємства, що займаються виробництвом побутової хімії, засобів гігієни тощо.

Зазначимо, що ТОВ «БКХІМ» також надає консалтингові послуги – з впровадження моделі контрактного виробництва для компаній, які знаходяться на початковому етапі розвитку, мають розуміння попиту на продукт, але не мають інфраструктури для управління, розробки та виробництва.

Така модель співпраці дозволяє цим компаніям швидко організувати виробництво, не витрачаючи фінансові та інші ресурси на виробничі процеси.

Продукція ТОВ «БКХІМ» реалізується по всій території України, а також за кордон. У своїй діяльності ТОВ «БКХІМ» використовує вертикальну маркетингову систему організації збуту, котра передбачає взаємодію із посередниками під час

розподілу та реалізації продукції, яка дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з транспортуванням і реалізацією продукції; забезпечує затребуваність продукції споживачами. ТОВ «БКХІМ» співпрацює із дистриб'юторами та дилерами.

На рисунку 2.6 наведено структуру виробництва ТОВ «БКХІМ» за основною продукцією, що виробляється на контрактних умовах для private label.

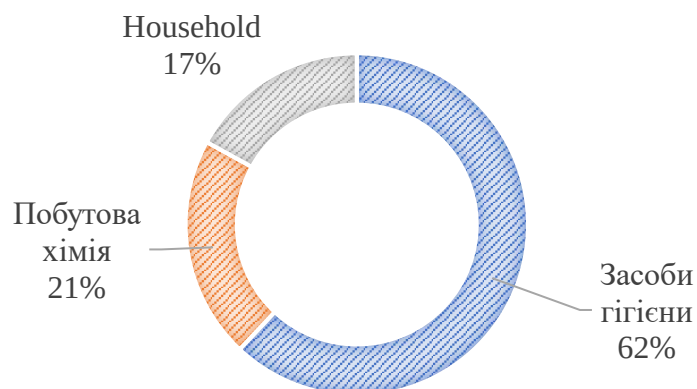


Рисунок 2.6 – Структура виробництва ТОВ «БКХІМ» у 2022 році

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

Як можна побачити, найзначнішу частку у структурі виробництва посідають засоби гігієни – 62% від загального обсягу виробництва.

Науково-технічне оснащення відповідає новітнім технологіям та часто оновлюється завдяки розширенню асортименту продукції. Зараз йде розробка формул для виробництва новинок та спостерігається тенденції до повної автоматизації виробництва.

Таким чином, діагностика внутрішнього середовища підприємства вказує на досить позитивний його стан, попри складне економічне середовище та вплив воєнних дій і ракетних атак на ділову активність.

ТОВ «БКХІМ» працює як на внутрішньому українському ринку, так і на зарубіжних, виробляючи продукцію за контрактами іноземних замовників. Підприємство працює за умов контракту Інкотермс 2022. За цим контрактом між ТОВ "БКХІМ" та замовником можливі різні варіанти доставки продукції, обрані з урахуванням зручності для клієнта:

- EXW (Ex Works): клієнт забирає товар з нашого складу. Весь транспортний процес та витрати покладаються на клієнта після придбання товару.

- FCA (Free Carrier): компанія доставляє товар до конкретного пункту, наприклад, до кордону. Після цього витрати та ризики передаються клієнту.
- DAP (Delivered at Place): компанія доставляє товар до конкретної локації в країні клієнта. Витрати та ризики зберігаються на ТОВ «БКХІМ» до моменту доставки.
- DDP (Delivered Duty Paid): компанія забезпечує повний цикл доставки, включаючи мито та інші витрати, до точки в країні клієнта.

Аутсорсинг для ТОВ "БКХІМ" дозволяє підприємству розширити ринок та надати продукцію під іміджем клієнта. Основні умови аутсорсингу можуть виглядати наступним чином:

Обсяг виробництва: Мінімальний обсяг виробництва для аутсорсера (клієнта) та об'єми в залежності від домовленостей.

Private Labeling: Продукція виготовляється під маркою клієнта (Private Label), що дозволяє йому привлекти увагу споживачів на ринку. За відсутності торгової марки у замовника, підприємство надає послуги її розробки та створення унікальної упаковки за побажаннями клієнта для найкращого позиціонування на ринку.

Якість продукції: Забезпечення високої якості продукції відповідно до стандартів ЄС, використовуючи найкращу сертифіковану сировину. Створення конкурентних переваг в формулі продукту замовника, а також розробка спеціальних технологій для товарів з нестандартними вимогами.

Цінова Політика: Узгодження цін та умов оплати для клієнта на основі обсягів та тривалості контракту.

Ексклюзивність: Можливість укладення угоди про ексклюзивні права на продукцію в певному регіоні чи категорії.

Логістика та Доставка: Визначення методів та відповідальності за логістику та доставку готової продукції за умов контракту Інкотермс 2022 переважно автомобільним видом транспорту. [29]

У процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю використання економічного аналізу має велике значення, оскільки воно сприяє оптимізації

структури портфелю продукції, яка реалізується на міжнародних ринках, забезпечуючи максимально можливу рентабельність відповідно до поточних ринкових умов.

Крім цього, для ТОВ «БКХІМ» важливим аспектом у їхній діяльності є визначення необхідних та достатніх обсягів запасів для виконання плану продажів.

Для цього пропонується для досліджуваного підприємства провести аналіз експортних продажів методами ABC та XYZ-аналізу. Складемо розрахункову таблицю для проведення ABC-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – ABC-аналіз продукції ТОВ «БКХІМ», що постачалася на експорт у 2022 р.

Група товарів ТОВ «БКХІМ»	Середня річна вартість у тис. грн.	Частка у середньому річному обсязі збуту, %		ABC- група
		позиції	накопичувальним підсумком	
Разом	35 063,3	100%		
Гігієнічна продукція для немовлят	10 241,4	29,21%	29,21%	A
Засоби для миття посуду	8 101,9	23,11%	52,31%	A
Засоби для миття скла	3 928,2	11,20%	63,52%	A
Суша та сипуча побутова хімія	3 823,0	10,90%	74,42%	A
Серветки	3 086,5	8,80%	83,22%	B
Одноразові пелюшки для дорослих	2 490,2	7,10%	90,33%	B
Засоби особистої гігієни	1 750,8	4,99%	95,32%	C
Інша продукція	1 641,3	4,68%	100%	C

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Складемо узагальнюючу ABC-аналіз таблицю 2.3.

Отже, внаслідок аналізу експортної продукції ТОВ «БКХІМ» чотирьом товарним групам належить група А. Ці товарні групи становлять половину загального обсягу експортної продукції за кількістю позицій та 74,4% за вартістю.

До цієї групи належать гігієнічна продукція для немовлят, засоби для миття посуду, засоби для миття скла, суха та сипуча побутова хімія – тобто, це основні товари, які пропонує досліджуване підприємство. Ці групи товарів є основним

джерелом прибутку компанії і мають найвищі перспективи до реалізації на закордонних ринках.

Таблиця 2.3 – Підсумки ABC-аналізу продукції на експорт ТОВ «БКХІМ» у 2022 р.

Група	Вартість продукції на експорт за рік		Групи товарів ТОВ «БКХІМ»	Кількість, од.	Частка, %
	тис. грн.	частка, %			
A	26 094,5	74,42%	Гігієнічна продукція для немовлят, засоби для миття посуду, засоби для миття скла, суха та сипуча побутова хімія	4	50
B	5 576,7	15,90%	Серветки, одноразові пелюшки для дорослих	2	25
C	3 392,1	9,67%	Засоби особистої гігієни, інша продукція	2	25

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

До групи В належать дві товарні позиції, вартість яких складає 15,9 % вартості продукції на експорт ТОВ «БКХІМ», до них потрапили серветки та одноразові пелюшки для дорослих.

До групи С також належать дві товарні групи – засоби особистої гігієни та інша продукція. Їхня вартість складає 9,7% всього експортованого товарного асортименту ТОВ «БКХІМ».

Такий результат не свідчить, що ці товарні групи віднесені до аутсайдерів та мають бути оптимізовані або виключені з асортименту ТОВ «БКХІМ», але проведений ABC-аналіз має бути доповнений XYZ-аналізом (табл. 2.4).

До товарів із найбільш стійкими обсягами експорту віднесені засоби для миття скла, суха та сипуча побутова хімія (22,1% всього обсягу продукції на експорт). Ці товари мають досить легко прогнозований попит, тому є більш простими для виведення на новий ринок і мають менші ризики, які пов'язані з управління запасами та планування.

До товарів із мінливими, але прогнозованими обсягами залишків віднесені серветки, одноразові пелюшки для дорослих, засоби особистої гігієни та інша продукція (25,6% обсягу продукції на експорт підприємства).

До групи Z, продукції на експорт, що характеризуються випадковими змінами продукції на експорт віднесені засоби для миття скла та Суха та сипуча

побутова хімія (52,3 % загального обсягу продукції на експорт підприємства ТОВ «БКХІМ»).

Таблиця 2.4 – XYZ-аналіз експортної продукції ТОВ «БКХІМ»

Товарна група	Середня вартість за рік, тис. грн.	Середня вартість за місяць, тис. грн.	Середнє квадратичне відхилення, тис. грн.	Коефіцієнт відносної варіації	XYZ-група
Гігієнічна продукція для немовлят	10 241,4	853,45	172,57	47,23	Z
Засоби для миття посуду	8 101,9	675,16	109,54	29,98	Z
Засоби для миття скла	3 928,2	327,35	13,43	3,68	X
Суша та сипуча побутова хімія	3 822,0	318,58	16,53	4,53	X
Серветки	3 086,5	257,20	38,23	10,47	Y
Одноразові пелюшки для дорослих	2 490,2	207,52	55,80	15,27	Y
Засоби особистої гігієни	1 830,8	152,57	75,23	20,59	Y
Інша продукція	1641,3	136,78	82,87	22,63	Y
Середнє		366,07			

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Інформація отримана внаслідок проведеного XYZ-аналізу продукції на експорт ТОВ «БКХІМ» класифікація наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Класифікація продукції на експорт ТОВ «БКХІМ» за XYZ-аналізом

Група	Вартість продукції на експорт за рік		Товарні позиції	Кількість, од.	Частка, %
	тис. грн.	частка, %			
X	7 751,20	22,1%	Засоби для миття скла, суха та сипуча побутова хімія	2	25
Y	9048,78	25,6%	Серветки, для активного відпочинку, засоби особистої гігієни, інша продукція	4	50
Z	18 343,34	52,3%	Гігієнічна продукція для немовлят, засоби для миття посуду	2	25
Разом	35 063,30	100		8	100

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Результати застосування суміщеного ABC- та XYZ-аналізу для продукції на експорт ТОВ «БКХІМ» представлені у табл. 2.6.

Індекс AZ отримали такі товарні групи, як гігієнічна продукція для немовлят та засоби для миття посуду, це свідчить про те, що дані товарні групи запасів є такими, що швидко розходяться, тобто, розпродаються, але попит на ці товари є важко прогнозованим.

Таблиця 2.6 – Суміщений ABC- та XYZ-аналіз продукції ТОВ «БКХІМ», що експортується у 2022 р.

Товарна група	ABC-група	XYZ-група	Суміщення
Гігієнічна продукція для немовлят	A	Z	AZ
Засоби для миття посуду	A	Z	AZ
Засоби для миття скла	A	X	AX
Суша та сипуча побутова хімія	A	X	AX
Серветки	B	Y	BY
Одноразові пелюшки для дорослих	B	Y	BY
Засоби особистої гігієни	C	Y	CY
Інша продукція	C	Y	CY

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Індекс AX отримали такі товарні групи ТОВ «БКХІМ» як засоби для миття скла і суха та сипуча побутова хімія. Отже, це продукти, що приносять значні доходи та мають стійкий попит.

До індексу BY відносяться товари з середніми обсягами прибутку та коливаннями попиту в межах сезонних, такі як серветки та одноразові пелюшки для дорослих. Перші мають зростання продажів під час свят, особливо новорічних, коли проводяться корпоративи та бенкети, що потребують значного використання серветок; другі – залежать від пори року, зростання продажів приходить на теплі місяці, оскільки тоді пелюшки слід міняти частіше.

Засоби особистої гігієни та інша продукція ТОВ «БКХІМ» отримали індекс CY, це свідчить про невисокі обсяги виручки за середніх коливань попиту.

Таким чином, ABC- та XYZ-аналіз продукції, що підприємство постачає на експорт дозволили зробити наступні висновки:

- 1) Товари категорії "засоби гігієни для малюків" відзначаються найвищими показниками як за обсягом продажів, так і за величиною маржі, але виявляють

невисокий рівень передбачуваності у реалізації. Крім того, спостерігається сповільнення оборотності товарів цієї групи.

Отже, частка цих товарів у структурі продукції ТОВ "БКХІМ" повинна залишитися, проте необхідно вдосконалити інструментарій передбачення їхньої реалізації.

2) Товарна група «засоби для миття посуду» за характеристиками є подібною до групи «гігієнічна продукція для немовлят», але має кращі показники продажів.

3) Товари групи «засоби для миття скла» займають чільне місце в структурі обсягу продажів та маржинальним прибутком, саме тому рекомендується збільшити зусилля із їх збуту і також збільшити їхню частку у структурі експортних продажів ТОВ «БКХІМ».

4) Товари з групи «серветки» також мають хороші показники збуту та за цією групою сталось уповільнення оборотів, отже, за цією групою потрібні рішення стосовно збільшення обсягів реалізації.

5) Група «одноразові пелюшки для дорослих» потребує заходів з боку керівництва ТОВ «БКХІМ», які були б спрямовані на стимулювання продажів.

6) За категоріями "засоби особистої гігієни" та "інші товари" ТОВ "БКХІМ" має досить невеликі обсяги виручки та низькі значення маржинального прибутку, тому необхідно приймати рішення щодо підвищення рентабельності та конкурентоспроможності товарів цієї категорії, а можливо, навіть розглядати можливість виключення деяких з них з експортного асортименту підприємства.

Завершимо характеристику конкурентоспроможності діяльності ТОВ «БКХІМ» на ринку за допомогою методу діагностики конкурентоспроможності ТОВ «БКХІМ» індикаторний методом. Для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства використаємо чотири індикатори:

- розумне позиціонування підприємства на ринку (I_1);
- наявність позитивних відгуків про роботу компанії і позитивні рекомендації від колишніх клієнтів (I_2);
- бездоганна ділова репутація фірми (I_3);

- наявність гнучкого підходу до ціноутворення, гарне співвідношення ціни і якості пропонованих продукції та послуг (I_4).

За отриманими результатами загальний фактичний рівень конкурентоспроможності за індикаторним методом складатиме:

$$K = \frac{I_1 + I_2 + I_3 + I_4}{I_{1n} + I_{2n} + I_{3n} + I_{4n}} \quad (2.1)$$

де I_1, I_2, I_3, I_4 – бальні оцінки значень індикаторів конкурентоспроможності, що аналізуються;

$I_{1n}, I_{2n}, I_{3n}, I_{4n}$ – бальні оцінки значень індикаторів базового рівня для дослідження конкурентоспроможності.

Складемо таблицю для оцінки конкурентоспроможності ТОВ «БКХІМ» за індикаторним методом (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Конкурентоспроможність ТОВ «БКХІМ» за індикаторним методом

Індикатор	Значення для підприємства (I)	Базовий рівень (I_n)
Розумне позиціонування підприємства на ринку	3,1	5
Наявність позитивних відгуків про роботу компанії і позитивні рекомендації від колишніх клієнтів	4,2	5
Бездоганна ділова репутація фірми	4,7	5
Наявність гнучкого підходу до ціноутворення, гарне співвідношення ціни і якості пропонованих продукції та послуг	4,3	5
Разом	16,3	20

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Отже, фактичний рівень конкурентоспроможності ТОВ «БКХІМ» за індикаторним методом складе:

$$K = \frac{3,1 + 4,2 + 4,7 + 4,3}{5 + 5 + 5 + 5} = 0,815$$

Слід зазначити, за означеною оцінкою, ТОВ «БКХІМ» реалізовує свою конкурентоспроможність, відповідно до індикаторного методу, на 81,5%.

Цей показник слід вважати позитивним, проте підприємство має потенціал для подальшого зростання конкурентоспроможності.

Важливо зазначити, що вимір конкурентоспроможності продукції та послуг ТОВ «БКХІМ» ускладнений тим, що інформація про бізнес, враховуючи його

специфіку, а також замовників та клієнтів – захищена договором про нерозголошення. Тому з цією метою слід виходити тільки з оприлюдненої ТОВ «БКХІМ» інформації.

Хоча війна і значно вплинула на діяльність компанії, підприємство зберігає високі показники ефективності та шукає нові способи економічного зростання у майбутньому та можливостей виходу на нові ринки.

2.2 Аналіз бізнес середовища і позиції підприємства на міжнародному ринку

ТОВ «БКХІМ» протягом останніх років активно працює над тим, щоб нарощувати постачання своєї продукції, зокрема, як зазначено у попередньому розділі, це стосується гігієнічних товарів для немовлят, а також засобів для миття посуду.

Як це свідчать дані табл. 2.8, динаміка є зростаючою попри воєнний стан української економіки.

Таблиця 2.8 – Експорт ТОВ «БКХІМ» у 2018-2022 рр.

Показники	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід, тис. грн.	259 205	373344	1 077 780	1 225 199	1297725
Обсяг експорту, тис. грн.	17 180	23 456	20 634	26 549	35 073
Частка від загального обсягу реалізації, %	6,63	6,28	1,91	2,17	2,70

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Для більшої наочності дані табл. 2.8 наведено на рис. 2.7.

Отже, за період, що аналізується, спостерігається значне зростання загального обсягу експорту ТОВ «БКХІМ» у вартісному вимірі, – більш ніж у 2 рази. Це пов'язано із тим, що компанія поставило за мету розширити свою присутність на закордонних ринках та кожного року збільшує обсяги реалізації на експорт.

Слід зазначити, що наведена експортна динаміка є неоднорідною. Якщо питома вага експорту в 2018 році в загальному обсязі реалізації склала 6,63%, але надалі частка експортованої продукції в портфелі готової продукції підприємства скорочувалася – лише 1,91 % у 2020 році, за підсумками 2022 р. частка експорту становила 2,7% від загального обсягу реалізації.

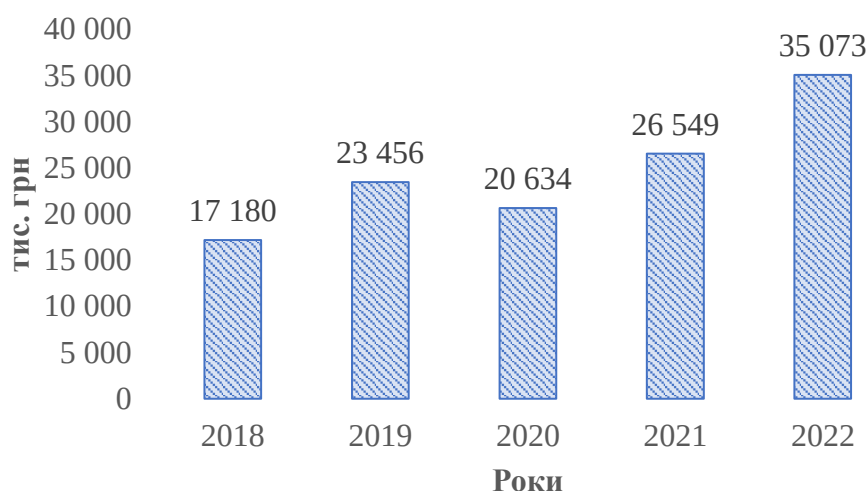


Рисунок 2.7 – Динаміка обсягу експорту ТОВ «БКХІМ» у 2018-2022 рр.

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

ТОВ «БКХІМ» успішно експортує свою продукцію до інших країн: Ізраїлю, Молдови, Грузії, Італії та Туреччини. Найбільшими імпортерами продукції підприємства протягом 2018-2022 рр. були Італія, Туреччина та Грузія (рис. 2.8).

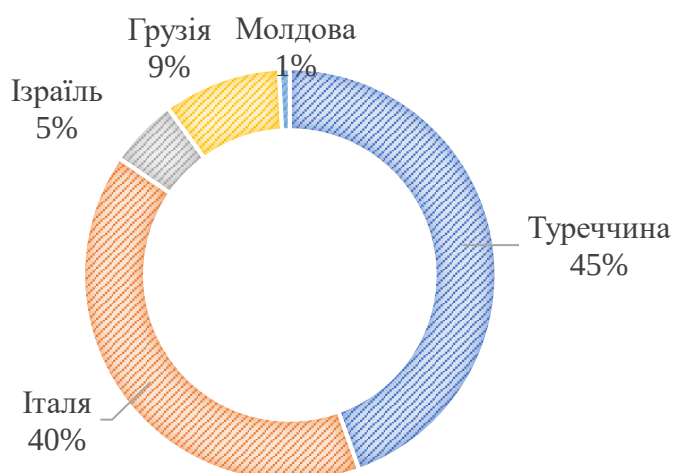


Рисунок 2.8 – Структура експорту продукції ТОВ «БКХІМ» у 2022 році

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

Слід зазначити, що до Грузії та Молдови підприємство почало експортувати продукцію лише у 2022 році, до цього існував експорт лише до Італії та Туреччини.

Як зазначалося раніше, ТОВ «БКХІМ» мають контрактну співпрацю із лейблами Chicolino та Maxi Power. На початку 2022 р. ТОВ «БКХІМ» планував розширити експорт продукції на ринок Європи, але через повномасштабне вторгнення РФ підприємство змушене було зосередитися на нарощенні обсягів експорту продукції за вже існуючими договорами (рис. 2.9).

Зросли обсяги експорту у тому числі за рахунок девальвації гривні, оскільки від співпраці із зазначеними лейблами БКХІМ отримує валютну виручку. В цілому протягом періоду обсяг експорту для Chicolino збільшився на 7 157 тис грн. (зростання понад 51,6 %), для Maxi Power – на 5 321 тис грн., що означає фактично подвоєння обсягів експорту. [30], [31]

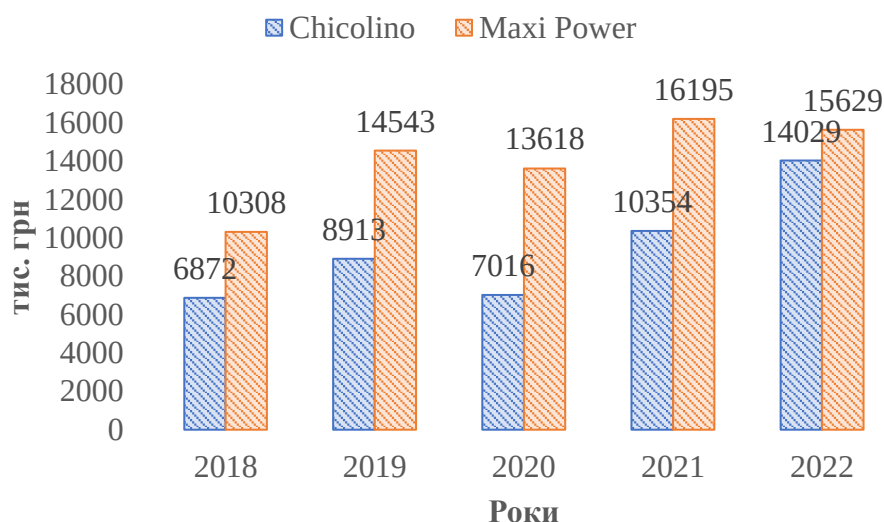


Рисунок 2.9 – Обсяги експорту продукції лейблів Chicolino та Maxi Power

(складено за даним підприємства ТОВ «БКХІМ»)

Виконаємо оцінку ефективності ЗЕД, зокрема, експортної діяльності ТОВ «БКХІМ». Оцінку проведемо за такими напрямками: фінансовим, комерційним та виробничим. Відповідно сформуємо групи показників для визначення інтегрального показника.

Фінансова складова характеризується ефективним формуванням та використанням грошових ресурсів на підприємстві, які необхідні для успішного управління ЗЕД.

До показників фінансової складової відносимо такі:

1) прямий ефект від здійснення експортної діяльності (E_p), який відображає прибуток у грошових одиницях, фінансову результативність від здійснення експортної діяльності:

$$E_p = B_{\text{експ}} - B_c \quad (2.2)$$

де $B_{\text{експ}}$ – чистий дохід від експорту продукції, грн;

B_c – сукупні витрати, пов'язані із здійсненням експортних операцій, грн.;

2) порівняльний ефект від здійснення експортної діяльності ($E_{\text{пор}}$), який відображає абсолютну вигоду підприємства, що отримують за рахунок продажу продукції на закордонних ринках, а не на внутрішньому ринку:

$$E_{\text{пор}}^{\text{експ}} = B_{\text{експ}} - B_{\text{вн}} \quad (2.3)$$

де $B_{\text{вн}}$ – дохід від продажу експортованої продукції на внутрішньому ринку, грн.;

Варто зауважити, що цей показник визначає доцільність здійснення експортної операції та економічні вигоди, отримані в результаті продажу продукції за кордоном.

3) валютна ефективність експорту ($E_{\text{вал}}^{\text{експ}}$):

$$E_{\text{вал}}^{\text{експ}} = \frac{\sum_{j=1}^n C_{\text{експ}j}^{\text{од}} \cdot Q_{\text{експ}j}}{\sum_{j=1}^n B_{\text{вн}j}^{\text{од}} \cdot Q_{\text{вн}j}} \quad (2.4)$$

де $C_{\text{вн}j}^{\text{од}}$ – ціна j -го товару чи послуг на внутрішньому ринку, грн/од.;

$Q_{\text{експ}j}$ – кількість j -го товару в складі експортного еквівалента, натур. од.;

$B_{\text{експ}j}^{\text{од}}$ – валютна ціна (ціна продажу) j -го товару чи послуг, вал. од./од.;

n – кількість назв товарів та послуг в експортному еквіваленті.

Цей індикатор, як і валютна ефективність експорту, є показовим лише порівняно з базою. У разі повної або часткової конвертованості національної

валюти базовим показником може бути валютний курс (обернений обмінний курс – для експорту).

4) рентабельність експорту продукції ($P_{\text{експ}}$) відображає відносну прибутковість експортної операції:

$$P_{\text{експ}} = \frac{E_{\text{пор}}^{\text{експ}}}{B_{\text{експ}}} \cdot 100\% \quad (2.5)$$

Цей індикатор характеризує скільки отриманої вигоди у грошовому вимірнику від здійснення експортної операції припадає на 1 грн сукупних витрат, пов'язаних із продажем продукції за кордоном. При цьому важливо, щоб динаміка цього показника характеризувалась тенденцією до зростання;

5) коефіцієнт відносної ефективності експорту ($K_{\text{експ}}$):

$$K_{\text{имп}} = \frac{B_{\text{експ}}}{B_{\text{вн}}} \quad (2.6)$$

Цей показник відображає відносну ефективність експорту та повинен зростати. Наведені дані розрахуємо та представимо у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової ефективності експорту ТОВ «БКХІМ» у 2018-2022 рр.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від експорту продукції, тис. грн.	17180	23456	20634	26549	35073
Сукупні витрати, пов'язані із здійсненням експортних операцій, тис. грн.	12365	17353	14423	18542	21339
Прямий ефект від здійснення ЕД (Ер), тис. грн.	4 815	6 103	6 211	8 007	13734
Дохід від продажу експортованої продукції на внутрішньому ринку, тис. грн.	14431	20172	18158	21770	25954
Порівняльний ефект від здійснення експортної діяльності (Епор), тис. грн.	2 749	3 284	2 476	4 779	9 119
Валютна ефективність експорту, грн./грн.	2,78	5,77	6,23	6,35	8,50
Рентабельність експорту продукції (Рексп), %	16,0	14,0	12,0	18,0	26,0
Коефіцієнт відносної ефективності експорту (Кексп), грн./грн.	1,19	1,16	1,14	1,22	1,35

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Прямий ефект від здійснення експортної діяльності зріс протягом досліджуваного періоду на 8 919 тис. грн. (на 85,24 %), підвищення пов'язане із стратегією компанії розширювати свою активність на міжнародних ринках та збільшувати доходи від експорту продукції.

Стосовно порівняльного ефекту від здійснення експортної діяльності, то його зростання протягом періоду становить 6 370 тис. грн., що вказує теж на дуже значний приріст – майже у 2,5 разів. Таке зростання пов'язано із збільшенням валютної виручки від експорту порівняно із обсягом доходу, який ТОВ «БКХІМ» отримав би, якщо реалізував би експортовану продукцію на внутрішньому ринку. Особливо це стосується 2022 року, коли через повномасштабне вторгнення відбулося значне девальвування національної валюти.

Валютна ефективність експорту протягом 2018-2022 рр. зросла на 205,8% – це спричинене значним зростанням курсу долара до гривні у 2018-2022 рр.

Рентабельність експорту товарів зросла внаслідок тому, що із зростанням обсягів експортних поставок підприємства зростає й ефект від її здійснення – від 16 % у 2018 році до 18 % у 2021 році, в якому відбувалося постковідне пожвавлення ділової активності та до 26 % у 2022 році; коефіцієнт відносної ефективності експорту показав, що на кожну гривню, яку ТОВ «БКХІМ» може отримати від продажу своєї продукції на внутрішньому ринку, приходить від 1,14 грн. від продажів за кордон (у 2020 році) до 1,35 грн. продажів за кордон (2022 рік).

Далі слід розрахувати комерційну складову, що визначає доцільність зовнішньоекономічної діяльності та продажу товарів, що експортуються. Методика оцінки комерційної складової відображена в таблиці 2.10.

Виробнича складова визначає рівень забезпечення підприємства необхідним обладнанням для виробництва товарів.

Без урахування виробничої складової під час розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності результати будуть неповними та некоректними, оскільки для підприємств, які здійснюють виробництво товарів (в даному випадку – це ТОВ «БКХІМ»), висока виробнича

потужність підприємства є гарантією успішного та своєчасного виконання своїх зобов'язань перед іноземними торговими партнерами.

Таблиця 2.10 – Показники, що характеризують комерційну складову інтегрального показника ефективності експорту

Показник	Формула для розрахунку з урахуванням коеф. ЗЕД	Нормативне значення	Умовне позначення
1. Рівень реалізації продукції	$P_{р.п.} = (Q_{р.п.}/Q_{в.п.})$	1	$Q_{р.п.}$ – обсяг реалізації продукції, грн; $Q_{в.п.}$ – обсяг виготовленої продукції, грн
2. Рівень трансакційних витрат	$P_{т.в} = B_3/C_{р.п.}$	min	B_3 – витрати на збут, грн; $C_{р.п.}$ – повна собівартість реалізованої продукції, грн
3. Рівень рентабельності продажів	$P_{рент} (B_p - C_{р.п.})/B_p$	max	B_p – виручка від реалізації продукції, грн
4. Частка маркетингу в обсязі реалізованої продукції	$P_{марк.} = (B_{марк.}/Q_{р.п.})$	min	$B_{марк.}$ – витрати на маркетинг, грн
5. Частка витрат на рекламу	$P_{в.рекл.} = (B_{рекл.}/B_{в.в.})$	min	$B_{рекл.}$ – витрати на рекламу продукції, грн; $B_{в.в.}$ – витрати на виробництво продукції, грн
6. Частка митної присутності	$P_{м.п.} = B_m/Q_{р.п.}$	max	B_m – вартість митної продукції, грн
7. Частка експорту у країни ближнього зарубіжжя	$P_{ім.б.} = Q_{р.б.з.}/B_p$	1	$Q_{р.б.з.}$ – обсяг експорту до країн ближнього зарубіжжя, грн

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

У табл. 2.11 наведено порядок розрахунку показника виробничої складової, що будуть враховані для розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «БКХІМ».

Розрахуємо фактичні значення зазначених складових інтегрального показника для оцінки ефективності ЗЕД підприємства для ТОВ «БКХІМ» за 2018-2022 роки (табл. 2.12).

Інтегральний показник дозволить отримати загальну оцінку стану підприємства, яка буде корисною для прийняття управлінських рішень у майбутньому й оцінки відповідності окремим ринкам. Розуміння рівня конкурентоспроможності та перспективних напрямків його покращення є важливим для стабільного зростання.

Таблиця 2.11 – Показники, що характеризують виробничу складову інтегрального показника ефективності експорту

Показник	Формула для розрахунку з урахуванням коефіцієнта ЗЕД	Нормативне значення	Умовне позначення
1. Фондовіддача	$R_{\text{фонд}} = Q_{\text{р.п.}} / OF_{\text{сер.}}$	max	OF _{сер.} – середньорічна вартість основних засобів, грн; Q _{в.п.} – обсяги реалізованої продукції, грн
2. Рентабельність основних засобів	$R_{\text{рент.фонд}} = \Pi_{\text{р}} / OF_{\text{сер.}}$	Max	Π _{р.} – прибуток, одержаний за певний період, грн
3. Матеріаловіддача продукції	$R_{\text{м.п.}} = V_{\text{вп.}} / MB_{\text{п.}}$	max	V _{вп.} – вартість виготовленої продукції, грн; MB _{п.} – сума матеріальних витрат цієї продукції, грн
4. Оборотність оборотних коштів	$R_{\text{об}} = V_{\text{р.п.}} / OB_{\text{сер.}}$	max	OB _{сер.} – середні залишки оборотних фондів
5. Рентабельність оборотних фондів	$R_{\text{рент.об.}} = \Pi_{\text{р}} / OB_{\text{сер.}}$	max	-
6. Продуктивність праці	$R_{\text{прод.п.}} = V_{\text{р.п.}} / COЧ$	max	COЧ – середньооблікова чисельність працюючих, чол.
7. Фондоозброєність	$ROз. = OF_{\text{сер.}} / COЧ$	max	-

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Після розрахунку необхідних показників, наступним етапом формування інтегрального показника ефективності експорту ТОВ «БКХІМ» є визначення вагомості як конкретних одиничних показників, так і вагомості функціональних складових, які визначені експертним шляхом працівниками ТОВ «БКХІМ» за п'ятибальною шкалою: 5 – максимальний вплив, 1 – мінімальний вплив (табл. 2.13).

Таким чином, отримаємо зважену оцінку за рахунок використання методу експертного оцінювання. Для опитування було залучено персонал підприємства у кількості 11 працівників, які поставили свої оцінки на основі розрахованих показників та інших коефіцієнтів у табл. 2.12 за фінансовою, комерційною та виробничою складовою.

Таблиця 2.12 – Показники складових інтегрального показника ефективності експорту ТОВ «БКХІМ» за 2018-2022 роки

№	Показник	2018	2019	2020	2021	2022
	Фінансова складова					
1	Прямий ефект від здійснення експортної діяльності	4 815	6 103	6 211	8 007	13 734
2	Порівняльний ефект від здійснення експортної діяльності	2 749	3 284	2 476	4 779	9 119
3	Валютна ефективність експорту	2,78	5,77	6,23	6,35	8,50
4	Рентабельність експорту продукції	16,0	14,0	12,0	18,0	26,0
5	Коефіцієнт відносної ефективності експорту	1,19	1,16	1,14	1,22	1,35
	Комерційна складова					
1	Рівень реалізації продукції	0,89	0,94	0,91	0,97	0,8
2	Рівень трансакційних витрат	231 915	322 806	1008074	1139328	1210606
3	Рівень рентабельності продажів	0,119	0,148	0,103	0,109	0,100
4	Частка маркетингу в обсязі реалізованої продукції	0,0135	0,0122	0,0387	0,0389	0,0330
5	Частка витрат на рекламу	0,008	0,007	0,022	0,022	0,018
6	Частка митної присутності	0,066	0,063	0,019	0,022	0,027
7	Частка експорту у країни ближнього зарубіжжя	0,00	0,00	0,00	0,00	0,1
	Виробнича складова					
1	Фондовіддача	0,52	0,62	1,66	2,10	1,06
2	Рентабельність основних засобів	0,006	0,019	0,024	0,022	-0,011
3	Матеріаловіддача продукції	0,321	0,185	0,668	0,637	0,602
4	Оборотність оборотних коштів	2,88	4,03	11,65	4,81	3,94
5	Рентабельність оборотних фондів	0,0307	0,1201	0,1658	0,0504	-0,0424
6	Продуктивність праці	1032,69	1403,55	4311,12	4804,70	5190,90
7	Фондоозброєність	1996,43	2249,83	2 599,50	2 282,87	4 910,57

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Для розрахунку вагомості конкретного показника використовувалась формула:

$$w_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^n x_{ij}} \quad (2.7)$$

де W_{ij} – вага j -го коефіцієнта, підрахована за оцінками експертів;

x_{ij} – сума оцінок фактора j i -ї групи;

n – число коефіцієнтів.

У таблиці 2.13 наведено результати експертного оцінювання.

Таблиця 2.13 – Вагомість показників за результатами експертного оцінювання

Показник	Відмітки експертів за к-тю балів					Всього	Вага
	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів		
Фінансова складова							
Прямий ефект від здійснення експортної діяльності	0	0	2	4	5	47	0,25
Порівняльний ефект від здійснення експортної діяльності	1	3	4	2	1	32	0,19
Валютна ефективність експорту	1	1	3	4	2	38	0,16
Рентабельність експорту продукції	0	3	5	2	1	34	0,16
Коефіцієнт відносної ефективності експорту	1	2	3	4	1	35	0,24
Загальний рівень фінансової складової	0	0	0	3	8	52	0,57
Комерційна складова							
Рівень реалізації продукції	1	1	3	5	1	37	0,14
Рівень трансакційних витрат	0	3	1	3	4	41	0,16
Рівень рентабельності продажів	1	0	3	3	4	42	0,13
Частка маркетингу в обсязі реалізованої продукції	1	2	1	4	3	39	0,11
Частка витрат на рекламу	0	1	4	4	2	40	0,13
Частка митної присутності	0	0	2	6	3	45	0,17
Частка експорту у країни ближнього зарубіжжя	0	0	1	4	6	49	0,16
Загальний рівень комерційної складової	1	5	2	2	1	30	0,22
Виробнича складова							
Фондовіддача	0	2	2	3	4	42	0,16
Рентабельність основних засобів	0	2	3	4	2	39	0,15
Матеріаловіддача продукції	0	1	4	5	1	39	0,13
Оборотність оборотних коштів	0	1	3	5	2	41	0,11
Рентабельність оборотних фондів	1	2	1	4	3	39	0,15
Продуктивність праці	1	1	3	4	2	38	0,16
Фондоозброєність	1	0	4	3	3	40	0,14
Загальний рівень виробничої складової	2	3	4	2	0	28	0,21

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Формула для розрахунку рівня окремого напряму інтегральної оцінки:

$$I_i = \sum_{j=1}^n y_j \cdot w_{ij} \quad (2.8)$$

де I_i – i -ий частинний інтегральний показник оцінки ризиків ЗЕД підприємства;

u_j – значення j -го індикатора i -ї групи показників.

Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності експорту зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «БКХІМ» пропонуємо здійснювати за формулою:

$$I_R = \sum_{i=1}^n I_i \cdot q_i \quad (2.9)$$

$$I_{ЗЕД} = I_{фс} \cdot q_{фс} + I_{кс} \cdot q_{кс} + I_{вс} \cdot q_{вс} \quad (2.10)$$

де $I_{ЗЕД}$ – інтегральний показник оцінки ефективності експорту ЗЕД;

$I_{фс}$ – загальний рівень фінансової складової;

$I_{кс}$ – загальний рівень комерційної складової;

$I_{вс}$ – загальний рівень виробничої складової;

$q_{фс}$, $q_{кс}$, $q_{вс}$ – вагові коефіцієнти відповідного складового показника.

Результати розрахунку інтегрального показника оцінки ефективності експорту ТОВ «БКХІМ» за 2022 рік наведені у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Інтегральний показник ефективності експорту ТОВ «БКХІМ» за 2022 рік

Підприємство	Сукупна оцінка фінансового аспекту	Сукупна оцінка комерційного аспекту	Сукупна оцінка виробничого аспекту	Інтегральний показник ризиків ЗЕД
	$I_{фс}$	$I_{кс}$	$I_{вс}$	$I_{ЗЕД}$
ТОВ «БКХІМ»	0,449	0,496	0,484	0,469

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Для оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств визначимо 5 зон ризиків ЗЕД : безризикова, мінімального ризику, підвищеного ризику, критичного ризику, неприпустимого ризику (табл. 2.15).

Відповідно до встановлених зон, проведемо порівняння інтегрального показника і визначимо його рівень. Отже, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «БКХІМ» характеризується підвищеним ризиком ЗЕД.

Зважаючи на це, при виборі потенційного напрямку розвитку для підприємства, потрібно детальніше враховувати вплив зовнішнього середовища на його діяльність і можливості внутрішнього середовища. Компанії варто мінімізувати рівень ризику для кращого досягнення своїх цілей.

Таблиця 2.15 – Градація підприємства за зонами ризику зовнішньоекономічної діяльності на основі інтегрального показника

Зона ризику ЗЕД підприємства	Межі інтегрального показника	Характеристика
Безризикова зона	$0,79 < I_{ЗЕД} < 1$	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується високими показниками за трьома складовими оцінки ефективності експорту ЗЕД: високий рівень рентабельності, стійкий фінансовий стан та високі показники оборотності і ефективності використання основних фондів, ефективна маркетингова діяльність підприємства тощо.
Зона мінімального ризику ЗЕД	$0,59 < I_{ЗЕД} < 0,79$	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується середніми показниками за однією із складових оцінки ефективності експорту ЗЕД.
Зона підвищеного ризику ЗЕД	$0,39 < I_{ЗЕД} < 0,59$	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується середніми показниками за двома чи трьома складовими оцінки ефективності експорту ЗЕД.
Зона критичного ризику ЗЕД	$0,19 < I_{ЗЕД} < 0,39$	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується середніми та низькими показниками за складовими оцінки ефективності експорту ЗЕД.
Зона неприпустимого ризику ЗЕД	$0 < I_{ЗЕД} < 0,19$	Зовнішньоекономічна діяльність підприємства характеризується низькими показниками за усіма складовими оцінки ризиків ЗЕД: підприємство працює нерентабельно, фінансовий стан підприємства нестійкий, відсутні будь-які витрати на здійснення маркетингової діяльності.

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Зважаючи на результати проведеного аналізу оцінки ефективності експорту ТОВ «БКХІМ», можна зробити висновок про те, що необхідно визначити та обґрунтувати заходи, спрямовані на підвищення рівня ризикозахищеності ТОВ «БКХІМ» в сфері зовнішньоекономічній діяльності, враховуючи складні економічні обставини, оскільки підприємство функціонує в умовах воюючої країни.

Компанії варто знайти спосіб краще реалізувати свій потенціал і диверсифікувати джерела надходження прибутку. Підприємство має хороші виробничі потужності і може виготовляти різноманітну продукції високого рівня якості. Розвиток аутсорсингу на умовах контрактного виробництва (та інших

напрямків) є перспективним способом майбутнього розвитку підприємства, який дозволить отримувати доходи з більш стабільних та масштабних ринків.

2.3 Сучасні проблеми міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства

Дослідження стану ринку та галузевої структури ТОВ «БКХІМ» проведемо із використанням PESTEL-аналізу, згідно яких чинники макросередовища розділимо на: 6 груп факторів, а саме: політико-правові, економічні, демографічні, соціокультурні, екологічні та науково-технічні.

Зведена таблиця зважених оцінок факторів середовища для ТОВ «БКХІМ» наведена у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Зведена таблиця зважених оцінок факторів макросередовища для ТОВ «БКХІМ»

№	Фактори	Важливість факторів	Зважена оцінка
1	Політичні та правові	0,32	-1,47
2	Економічні	0,29	0,81
3	Демографічні	0,21	0,67
4	Наукові та технічні	0,10	1,50
5	Соціально культурні	0,05	0,42
6	Екологічні	0,03	0,20

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Далі представимо підсумкову таблицю факторів ринкових загроз – таблиця 2.17.

Найбільш вагомими, як показує проведений аналіз, слід вважати загрози, що несуть політико-правові фактори (внаслідок повномасштабної агресії РФ проти України, що триває), їх зважений бал становить 6,25 бали з 12,35 отриманих.

Війна спричинила значне зростання цін на ринку України та зруйнувала певні ланцюги постачання. Зменшення рівня доходів населення та його міграція призвело до падіння доходів від внутрішніх продажів ТОВ «БКХІМ», тому пошук нових ринків є перспективним завданням для цього підприємства.

Отже, нестабільне середовище значно обмежує діяльність підприємства.

Таблиця 2.17 – Підсумкова таблиця факторів ринкових загроз ТОВ «БКХІМ»

№	Фактор	Оцінка, балів	Зважена оцінка	Попит/пропозиція
Політико-правові фактори				0,32
1	Легкість ведення бізнесу	5,5	1,76	Пропозиція
2	Воєнний стан через повномасштабне вторгнення	8,1	2,59	Пропозиція
3	Складність податкового навантаження	7,3	2,34	Пропозиція
<i>Разом</i>			6,69	-
Економічні фактори				0,29
1	Конкуренція на ринку контрактного виробництва засобів гігієни	7,2	2,09	Попит
2	Динаміка реальних доходів населення	6,4	1,86	Попит
<i>Разом</i>			3,94	-
Демографічні фактори (0,2)				0,21
1	Якість життя населення	5,5	1,16	Попит
<i>Разом</i>			1,16	-
Підсумкова оцінка факторів ринкових загроз			11,79	-

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Далі слід оцінити фактори ринкових можливостей, якими може скористатися досліджуване ТОВ «БКХІМ», працюючи як на українському, так і на міжнародних ринках – таблиця 2.18.

Отримана оцінка свідчить про переважання ринкових загроз у порівнянні із ринковими можливостями для ТОВ «БКХІМ». Загалом, сумарна оцінка можливостей становила 10,8 балів, тоді як сумарна оцінка загроз склала 12,35. Цей факт повинен бути обов'язково врахований під час вдосконалення діяльності міжнародного підприємства. Розглянемо також фактори прямого впливу. Основними клієнтами, що представлені на ринку України та за її межами, є Chicolino та Maxi Power.

Перша компанія закуповує підгузки для немовлят. Реалізація продукції відбувається на всій території країни та орієнтована на експорт в Туреччину та Італію.

Друга фірма замовляє мило, засоби для миття посуду, універсальні засоби для миття кухонних поверхонь, засоби для миття скла та засоби для миття ванної.

Дані пропозиції можна знайти на полицях магазинів «Сільпо», «Новус», «Розетка», «Мегамаркет», «Фоззі», «Епіцентр», «Простор», «Єва», «АТБ», «Варус» тощо.

Таблиця 2.18 – Підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей для ТОВ «БКХІМ»

№	Фактор	Оцінка, балів	Зважена оцінка	Попит/пропозиція
Політико-правові фактори				0,32
1	Протекціоніська політика через необхідність регулювати платіжний баланс і курс гривні	8,8	2,82	Пропозиція
2	Підтримка експортерів	7,5	2,40	Пропозиція
<i>Разом</i>			5,22	-
Економічні фактори				0,29
1	Динаміка зовнішніх ринків (для міжнародних ринків)	8,6	2,49	Пропозиція, попит
2	Тенденції економічного розвитку (для міжнародних ринків)	7,8	2,26	Попит
<i>Разом</i>			4,76	-
Демографічні фактори				0,21
1	Чисельність населення	8,7	1,83	Попит
<i>Разом</i>			1,83	-
Науково-технічні фактори (0,15)				0,1
1	Новітні технології виробництва	8,8	0,88	Пропозиція, попит
2	Інвестування у виробництво за новітніми технологіями	6,2	0,62	Попит
<i>Разом</i>			1,50	-
Соціокультурні фактори				0,05
1	Потреба у безпечних та доступних засобах гігієни	3,5	0,18	Попит
2	Соціальна орієнтованість бізнесу БКХІМ	4,9	0,25	Попит
<i>Разом</i>			0,42	-
Екологічні фактори				0,03
1	Вимоги до екологічності товарів особистої гігієни,	6,7	0,20	Пропозиція
<i>Разом</i>			0,20	-
Підсумкова оцінка факторів ринкових загроз			8,70	-

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

У таблиці 2.19 зазначено узагальнені зовнішні чинники і характер впливу на гостроту конкуренції в галузі за моделлю Портера.

Таким чином, на конкурентну ситуацію в галузі з тим або іншим ступенем значущості впливають всі зовнішні чинники, проведений аналіз яких дозволяє сформулювати системне ставлення щодо характеру конкурентної ситуації, з якою зустрічається ТОВ «БКХІМ».

Головним напрямом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БКХІМ» є розширення ринків збуту підприємства, оскільки, як показали проведені розрахунки, постачаючи продукцію на експорт, підприємство може отримати доходи, що на 26 % (за даними 2022 року) вище тих, які можуть бути отримані у разі продажу такого ж обсягу продукції на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.19 – Характер впливу зовнішніх факторів на конкуренцію в галузі

Групи факторів	Фактори, які надають найбільший вплив на ТОВ «БКХІМ»	Фактори, вплив яких сприятливий або відсутній
Вплив споживачів	Повільне зростання обсягів виробництва через несприятливу кон'юнктуру ринку – внутрішній ринок «просів» через війну, а нарощувати виробництво для закордонних ускладнено через ракетний терор та пошкоджену енергосистему; Можливість переходу до іншого виробника/постачальника без додаткових витрат; Висока міра інформованості про запропонований товар та його ціни.	Попит на засоби гігієни характеризується низькою еластичністю Очікується подальше зростання попиту на продукцію вітчизняного виробництва через девальвацію гривні Поширення тренду на продукцію private label Підприємство має значну клієнтську базу контракторів
Вплив конкурентів	Ціновий характер конкуренції	Територіальна обмеженість деяких конкурентів
Вплив постачальників	Частка постачальників знаходяться за кордоном, відповідно розрахунки проводяться у валюті	Існують альтернативи по заміні постачальника Постачальники не представляють великої загрози прямої інтеграції.
Вплив товарів-замінників	Існує загроза переключення на інші види засобів гігієни або побутової хімії	Споживачі як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх надаватимуть переваги українському виробнику через цінові переваги
Поява нових конкурентів	На зовнішніх ринках існує ймовірність приходу конкурентів, для яких вихід на ринок контрактного виробництва складає синергетичний ефект.	Немає загрожуючих чинників на внутрішньому ринку

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Підсумком аналізу стану конкурентоспроможності діяльності ТОВ «БКХІМ» на зовнішніх ринках виконаємо SWOT-аналіз – таблиця 2.20.

Безперечно ТОВ «БКХІМ» є конкурентоспроможним у своїй зовнішньоекономічній діяльності, має сильні сторони, які забезпечують йому конкурентну перевагу на ринках, у тому числі зовнішніх.

Однією з сильних сторін підприємства є його можливість надати клієнтам унікальну сервісну пропозицію – воно не просто здатне функціонувати на ринку як виробник засобів гігієни та побутової хімії та задовольняти запити клієнтів, ТОВ «БКХІМ» має можливість стати повноцінним партнером по бізнесу, надаючи клієнтам консультаційну підтримку щодо виробництва, масштабування діяльності, а також впровадження продукції private label тощо.

Таблиця 2.20 – Матриця SWOT-аналізу конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БКХІМ»

	Можливості	Загрози
	1) вихід на нові закордонні ринки та окремі сегменти; 2) зміна сервісу – наприклад, розширення з орієнтацією на консалтингові послуги (створення власного виробництва тощо); 1) нестабільна економічна ситуація; 2) зростаючий конкурентний тиск; 3) ринкові бар'єри для входження на нові ринки 4) вплив повномасштабного	1) нестабільна економічна ситуація; 2) зростаючий конкурентний тиск; 3) ринкові бар'єри для входження на нові ринки 4) вплив повномасштабного російського вторгнення, небезпека ракетних руйнувань тощо, що ускладнює виконання зобов'язань компанії, у тому числі зовнішніх
Сильні сторони 1) висока кваліфікація персоналу; 2) значна впізнаваність бренду у клієнтів на B2B сегменті ринку; 3) підприємство – один з лідерів ринку послуг з контрактного виробництва 4) унікальні ноу-хау; 5) висока якість продукції; 6) розвиток консалтингового напрямку – консультування з відкриття та масштабування виробництва; 7) унікальна сервісна пропозиція; 8) висока мотивація персоналу.	Накопичений досвід, висока кваліфікація персоналу, унікальна сервісна пропозиція та висока якість товарів дозволяють диверсифікувати зовнішньоекономічну діяльність вийти на нові зовнішні ринки	Здатність оновлювати асортимент, гнучко реагувати на дозволить привабити іноземних клієнтів, запропонувати їм товари високої якості за помірними цінами. Відкриття окремих бізнес-напрямків: вихід на зовнішні ринки із особливою пропозицією (консалтинг), економія на витратах за рахунок залучення вітчизняних фахівців та використання сировини та матеріалів вітчизняного виробництва
Слабкі сторони 1) значна еластичність продукції, що пропонує компанія, за ціною 2) немає чітко окреслених стратегічних напрямків як розвивати зовнішньоекономічну діяльність в умовах воєнної кризи; 3) високий рівень витрат; 4) висока залежність від валютного курсу	Можливість виходу на нові зарубіжні ринки та розширення сервісів дозволять мінімізувати можливі перешкоди з боку конкурентів та запобігти негативному впливу ринкової кон'юнктури нових ринків та подолати ринкові бар'єри.	Розробка стратегії виходу на нові ринки, підвищення прибутковості здатні знизити вплив негативних чинників зовнішнього середовища та послабити зростаючий тиск конкурентів

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

При цьому саме зовнішні фактори є основними загрозами для підприємства. Вплив пандемії та війни на ключові ринки підприємства значно скоротив їх можливості до отримання прибутку та зростання.

Для того, щоб убезпечити свою зовнішньоекономічну діяльність, ТОВ «БКХІМ» буде запропоновано обґрунтувати проєкт виходу на зовнішній ринок в ролі аутсорсера з метою підвищення конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведені аналіз та оцінка міжнародної аутсорсингової діяльності ТОВ «БКХІМ» – одного з найбільших підприємств України, що спеціалізується на контрактному виробництві гігієнічної продукції. До продукції, яку виробляє ТОВ «БКХІМ» відноситься: одноразова гігієнічна продукція: широкий асортимент одноразових підгузків для дітей та дорослих, дитячі пелюшки та пелюшки для дорослих, а також, барні серветки; засоби особистої гігієни: шампуні, рідке мило; побутова хімія: засоби для миття посуду, ополіскувач для одягу, засоби для миття скла, суха та сипуча побутова хімія.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників ТОВ "БКХІМ" за період з 2021 по 2022 рік підтвердив, що відбувається посилення економічного потенціалу, що підтверджується зростанням обсягів активів на 98,5%. Іншими словами, підприємство розширює обсяги наявного майна. Збільшення загальної суми зобов'язань сприяє більш повному використанню потенціалу компанії, але водночас призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Важливим є зростання фінансової самостійності компанії, що відображається у динаміці коефіцієнта фінансової автономії.

За результатами проведеного ABC- та XYZ-аналізу продукції, що підприємство постачає на експорт дозволили зробити наступні висновки: товари групи «гігієнічна продукція для немовлят» характеризуються найбільшими показниками як за об'ємом збуту, так і за величиною маржинального прибутку, але має невисокий рівень прогнозованості щодо обсягів реалізації. За означеною

оцінкою, ТОВ «БКХІМ» реалізовує свою конкурентоспроможність, відповідно до індикаторного методу, на 80%. Цей показник слід вважати позитивним, але підприємство має потенціал для подальшого зростання конкурентоспроможності.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «БКХІМ» є конкурентоспроможним у свої зовнішньоекономічній діяльності, має сильні сторони, які забезпечують йому конкурентну перевагу на ринках, у тому числі зовнішніх, також має сильні сторони, які дозволяють у повній мірі використати свій конкурентний потенціал на нових зовнішніх ринках. Відповідно головним напрямом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БКХІМ» є розширення ринків збуту підприємства, оскільки, як показали проведені розрахунки, постачаючи продукцію на експорт, підприємство може отримати доходи, що на 26 % (за даними 2022 року) перевищують доходи, які можуть бути отримані у разі продажу такого ж обсягу продукції на внутрішньому ринку.

Для того, щоб убезпечити свою зовнішньоекономічну діяльність, ТОВ «БКХІМ» буде запропоновано обґрунтувати проєкт виходу на зовнішній ринок в ролі аутсорсера з метою підвищення конкурентоспроможності.

3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ АУТСОРСИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Перспективні напрямки удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «БКХІМ»

У попередньому розділі визначено необхідність прийняття рішення щодо вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БКХІМ». Як зазначалося, ТОВ «БКХІМ» успішно експортує свою продукцію до інших країн: Ізраїлю, Молдови, Грузії, Італії та Туреччини. Отже, для підприємства існує сенс розширити свою діяльність на зовнішніх ринках, орієнтуючись на ті, що знаходяться поруч із країнами, де вже існує присутність ТОВ «БКХІМ», оскільки це дозволяє отримати значну економію на логістиці.

Підприємство бачить значні перспективи у виході на більшу кількість міжнародних ринків як аутсорсер. У майбутньому можливі інші форми діяльності на ринку ЄС, але для початку краще продовжити діяльність як аутсорсер, оскільки це має менші ризики і дозволить поступово збільшувати свою присутність. Опишемо проєкт детальніше у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика цілей проєкту

Показник	Характеристика
Причини	– бажання збільшити прибутки – поганий стан економіки України – висока внутрішня конкуренція
Ідея	Обрати найбільш оптимальний ринок для заключення контрактів надання послуг аутсорсу на умовах прямого експорту.
Мета	Збільшити частку прибутків від ЗЕД і збільшити загальний рівень доходів
Вигоди	– збільшення досвіду ведення бізнесу у ЄС – збільшення прибутків
Обмеження	– високий рівень конкуренції у галузі – високий рівень вимог до продукції
Ризики	– втрата інвестицій – послаблення позицій на ринку

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Завданням проєкту є здійснити вибір нового ринку і оцінити потреби для виходу на нього у ролі аутсорсера (контрактного виробника).

Пропонується розглянути проєкт виходу ТОВ «БКХІМ» на ринок країн ЄС із контрактним виробництвом засобів гігієни та побутової хімії. Європейський Союз є перспективним ринком для українських виробників, оскільки є доступним для торгівлі через сухопутні маршрути. Більш того, географічна наближеність дозволяє скоротити витрати на логістику, а нижчий рівень цін в Україні на ключові ресурси (особливо на робочу силу) є потужною конкурентною перевагою.

Укладання договору на контрактне виробництво дозволить іноземним брендам значно скоротити сукупні витрати на свою продукцію і реалізувати її з більшою націнкою або вести кращу конкурентну боротьбу за рахунок зменшення цін на продукцію.

Саме тому послуги аутсорсингу є привабливим для країн ЄС. Більш того, зміцнення економічних зв'язків з дружньою країною є важливим для геополітики регіону й економічної незалежності Європи, тому можна очікувати на сприятливі умови для українського бізнесу у ЄС у найближчому майбутньому.

Ринок ЄС є одним з найбільш гравців і споживачів хімічної продукції у всьому світі. Щороку ЄС генерує близько 600 млрд. євро продажів (рис. 3.1) у хімічній промисловості, що є другим показником у світі після Китаю (1730 млрд. євро щороку) і більше ніж США (430 млрд. євро).

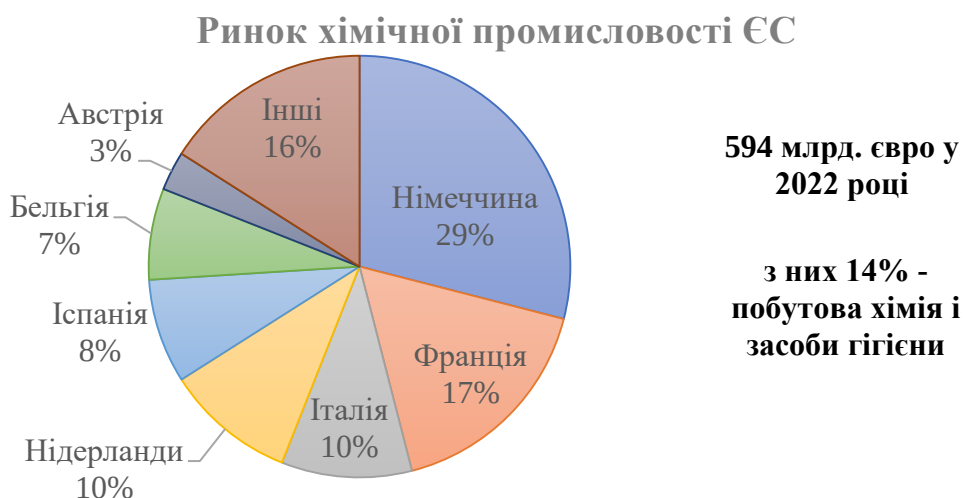


Рисунок 3.1 – Структура ринку хімічної галузі ЄС по країнам-споживачам
(складено на основі [49])

Фактори високого рівня індустріального розвитку, високий рівень доходів населення та значна його кількість прямо пов'язані з обсягом попиту на продукцію хімічної промисловості. У ЄС проживає 448 млн. людей, які мають досить хороший рівень доходу і відповідно створюють значний попит на продукцію сегменту ТОВ «БКХІМ». Кількість населення у країні і їх рівень доходу є одними з ключових факторів, на які можна спиратися при виборі ринку, оскільки майже кожен є потенційним покупцем побутових та гігієнічних засобів [49].

Майже 14% від ринку хімічної галузі ЄС становить сегмент побутових товарів та гігієнічних засобів, які виготовляє ТОВ «БКХІМ». Розглянемо структуру попиту на споживчі хімікати у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура ринку споживчих хімікатів ЄС у 2021-2022 роках

Побутова хімія						
Показник:	Засоби для прання	Миючі засоби	Засоби для посуду	Інші засоби	Відбілювачі	Всього
Попит, млрд. €	15,8	7,6	5,4	4,5	0,8	34,1
Частка ринку, %	46,4%	22,4%	15,8%	13,1%	2,3%	100%
Приріст, %	5,4%	3,5%	4,4%	8,3%	7,1%	5,2%
Засоби для прибирання та гігієни						
Показник:	Захист здоров'я	Їжа, напої, сад	Кухня і догляд	Технічний догляд	Прання	Всього
Попит, млрд. €	1,9	1,8	1,9	2,1	1,0	8,7
Частка ринку, %	22,3%	20,7%	21,7%	28,8%	6,5%	100%
Приріст, %	2,4%	20%	34,9%	13,2%	40,4%	19,1%

Джерело: складено на основі [50]

Як бачимо, навіть у 2022 попри шоковий вплив війни на світову економіку ринок побутової хімії і засобів гігієни у ЄС не лише не скоротився, а зріс по багатьом показникам. Зростання кількості населення, їх доходів та смаків неминуче викликає зростання ринку хімії, що відкриває нові можливості для бізнесу. Виведення нових продуктів на ринок та покращення можливостей цінової конкуренції є одними з ключових факторів конкурентоспроможності у цій сфері.

Використання послуг аутсорсера-контрактного виробника є хорошим

способом заощадити, покращити гнучкість компанії до змін ринку та зміцнити систему збуту.

Отже, рішення про вибір ринку країни для виходу приймемо на основі їх економічних та демографічних показників, а також безпосередньо ринкових умов і можливостей компанії. Для порівняння візьмемо найбільші ринки ЄС у хімічній промисловості, а також включимо Польщу, яка має і порівняно значні обсяги ринку, і є сусідом України.

Таблиця 3.2 – Економічні та демографічні показники ринку ЄС

Країна	DE	FR	IT	NL	ES	BE	AT	PL
<i>Населення, млн.</i>	84,4	68,1	58,9	17,8	48,1	11,8	9,1	36,7
<i>ВВП на душу населення, тис. €. на ос.</i>	66,04	58,77	54,3	73,3	50,47	65,8	69,7	45,54
<i>Попит, млрд. €</i>	172,26	100,98	59,4	59,4	47,52	41,58	17,82	14,85

Джерело: складено на основі [51]

Бачимо, що майже всі країни ЄС мають високу місткість ринку (особливо Німеччина та Франція) і компанія зможе зайняти свою нішу у цій сфері у більшості країн. Для підвищення шансу на успіх варто розглянути інші ринкові умови та звернути увагу на найбільш перспективні країни.

Особливо потрібно звернути увагу на Польщу, оскільки спільний кордон значно спрощує логістику, а також через значну українську діаспору. Також, керівництво ТОВ «БКХІМ» бачить значні перспективи у виході на ринок Австрії, яка має центральне положення у Європі, що сприятиме створенню розподільчих центрів у майбутньому. Хоча населення Австрії невисоке, її населення має багато спільного з країнами-сусідами (особливо Німеччиною), що є також значним ринком для компанії. Отже, проаналізуємо детальніше, який з цих двох ринків має вищі перспективи для аутсорсера ТОВ «БКХІМ».

Австрія традиційно має імідж країни із сприятливим інвестиційним кліматом. Єдиного державного акту, що регламентує відносини в інвестиційній сфері, в Австрії не існує. Порядок і умови здійснення інвестицій і різних форм їх стимулювання закріплені в ряді федеральних і земельних актів і директив з конкретних питань. Основний принцип державної інвестиційної політики Австрії

– надання інвесторам свободи вибору напрямків інвестування та джерел їх фінансування.

Прямих обмежень інвестиційної діяльності в будь-яких галузях держава не встановлює. При цьому в окремих випадках капіталовкладення можуть стримуватися необхідністю отримання спеціального дозволу (концесії) для здійснення певних видів господарської діяльності, вимогами з охорони навколишнього середовища та іншими приписами, безпосередньо не пов'язаними з питаннями інвестування.

Іноземним інвесторам на умовах взаємності в Австрії надається національний режим. Іноземні інвестиції допускаються в усі галузі її економіки за винятком оборонної промисловості, підприємств і організацій, що знаходяться на бюджетному фінансуванні (федеральні залізниці, пошта і телеграф, радіо і телебачення), а також галузей і видів діяльності, які є державною монополією (гірничодобувна промисловість, виробництво тютюнових виробів і спиртних напоїв).

За рейтингом World Bank Ease of Doing Business Rank (2019), Австрія посідає 27 місце з 190 визначених (рис. 3.1) [58].



Рисунок 3.2 – Позиція Австрії за рейтингом Ease of Doing Business Rank (2019)

(джерело: [52])

За індексом сприйняття корупції Австрія посідає 22 місце з 180 за даними Transparency International Corruption Perception Index (2022). Доцільно виділити п'ять ключових факторів інвестиційної привабливості Австрії:

- 1.1. Сприятливий бізнес-клімат та високий рівень освіти.
- 1.2. Ефективний уряд.
- 1.3. Прозора правова система.
- 1.4. Податкова система.
- 1.5. Розвинена фінансова система.

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють важливу роль у австрійській економіці, представляє 99,6% усіх компаній та працевлаштовує приблизно дві третини працівників.

Останніми роками у Австрії прийнято низку заходів щодо покращення бізнес-середовища для МСП, що сприяло створенню нових робочих місць та економічному зростанню. Австрійська влада інвестувала в спрощення бюрократичних процедур шляхом запровадження послуг електронного уряду.

Наприклад, уряд запустив портал Austrian Business Service (Unternehmensserviceportal) у 2010 р. Портал, який починався як онлайн інформаційний портал, поступово перетворився на портал транзакцій єдиного входу для бізнесу для проходження ряду бюрократичних процедур і взаємодії влади з громадськістю.

Існуючі технологічні рішення виявилися особливо корисними під час пандемії. Пандемія також прискорила впровадження нових цифрових інструменти в Австрії.

Зрозумілі, прості правила ведення бізнесу забезпечують стабільні та передбачувані дії, необхідні фірмам для ефективного функціонування, заохочення довгостроково зростання та сталого економічного розвитку.

Загалом Австрія перевершує середні показники ЄС за легкістю ведення бізнесу. Країна також ефективно реалізує принципи Акту Європейської комісії про малий бізнес.

Тепер розглянемо привабливість ринку Польщі. За рейтингом World Bank Ease of Doing Business Rank (2019), Польща посідає 40 місце з 190 визначених (рис. 3.3). За індексом сприйняття корупції Польща посідає 45 місце з 180 за даними Transparency International Corruption Perception Index (2022)



Рисунок 3.3 – Позиція Польщі за рейтингом Ease of Doing Business Rank (2019)
(джерело: [53])

Фактори, які сприяють інвестуванню у польську економіку:

1. Орієнтація на малий та середній бізнес. Більшу частину, а саме 70% польської економіки, займає малий та середній бізнес.
2. Помірне оподаткування. У Польщі порівняно з іншими країнами ЄС податки для малого та середнього бізнесу становлять 9%.
3. Доступ до європейських банків із низькими відсотковими ставками. Кредити, лізинг, факторинг, депозити доступні за низькими ставками.
4. Розвинена система підтримки бізнесу державою. Багатьом компаніям доступні пільгові кредити та гранти, а також додаткове фінансування.
5. Простий запуск бізнесу. У Польщі є спрощений процес реєстрації компанії. Створити компанію можна протягом 5 робочих днів. Невеликий статутний капітал, який починається від 5000 злотих до 1200 євро. Це дуже привабливі умови для створення компанії у Польщі.

6. Ведення бізнесу у Польщі іноземцями. Іноземці можуть відкрити фірму в Польщі на тих же умовах, що й її громадяни. У багатьох закладах ви зможете спілкуватися англійською мовою, молоде та середнє покоління спілкується також англійською мовою.

7. Проста процедура отримання посвідчення на проживання та посвідчення на проживання на підставі ведення бізнесу [55].

Таким чином, можна стверджувати, що за останні роки Польща значно поліпшила свої позиції та вийшла в лідери серед країн Східної Європи щодо залучення прямих іноземних інвестицій в економіку.

Зарубіжний капітал зацікавили стабільне економічне зростання і легкість ведення бізнесу. Польща знаходиться в числі двадцяти найбільших одержувачів прямих іноземних інвестицій у світі та б'є рекорди за кількістю вкладених у неї іноземних інвестицій.

Цілісність та послідовність стратегії уряду Польщі полягають в урахуванні інтересів більшості економічних суб'єктів, наданні їм можливості здійснювати власну економічну стратегію та орієнтуванні її у вигідному для держави напрямі.

Отже, слід скласти висновок, що обидві країни є привабливими з точки зору інвестування з боку ТОВ «БКХІМ», хоча в цілому ринок Австрії виглядає більш привабливим з точки зору його зрілості та стабільності, проте Польща має кращі показники динаміки розвитку [56].

2. Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та вибір цільового ринку:

2.1. Виробнича діяльність.

- 1) відповідність продукції ТОВ «БКХІМ» міжнародним стандартам: виробничі лінії підприємства сертифіковані згідно з міжнародними стандартами.
- 2) технічні можливості: технічні та виробничі можливості постійно вдосконалюються, одним зі стратегічних напрямків діяльності підприємства є впровадження концепції «Всебічного управління якістю».

- 3) кваліфікація кадрів: значна увага приділяється постійному підвищенню кваліфікації персоналу.

2.2. Маркетингова активність.

- 1) визначена стратегія: стратегія виходу на нові ринки.
- 2) ширина продуктової лінії: ТОВ «БКХІМ» виробляє широкий асортимент гігієнічної одноразової продукції та побутової хімії за контрактним замовленням відповідно до вимог замовників.
- 3) якість продукції: ТОВ «БКХІМ» здійснює діяльність на основі стандартів ISO 9001, ISO 22000.
- 4) збутова мережа в Європі: ТОВ «БКХІМ» поки що не має власних каналів збуту у Європі, але планує створити інтернет магазин у країні, яку обере як цільовий ринок – подібний до того, який компанія має в Україні.
- 5) можливості підприємства щодо цінової політики: відповідно до вимог замовника, у тому числі, преміум-сегмент.

2.3. Фінансова діяльність. Прибутковість: достатня для розширення присутності на міжнародних ринках.

2.4. Організаційні фактори.

- 1) Кадровий потенціал: кадровий потенціал підприємства слід оцінити як високий.
- 2) Гнучкість: висока, підприємство відслідковує новітні тенденції розвитку ринку та намагається їх втілювати, впроваджує сучасні технології.
- 3) Корпоративна культура: орієнтована на співпрацю з метою досягнення найвищих результатів роботи.

2.5. Інноваційна діяльність.

- 1) Рівень витрат на модернізацію виробництва: щорічно до 10% прибутку інвестується на модернізацію існуючих виробничих ліній і розробку та впровадження нових виробів та технологій.
- 2) Розробка нових продуктів: постійні інновації, ведеться активна робота зі впровадження новітніх технологій, засвоєння нових ноу-хау, створення нових контрактних послуг.

3. Дослідження ринкової доступності цільового ринку та можливості реалізації економічного інтересу бренд ТОВ «БКХІМ» на цільовому ринку [58].

Виходячи із попередньо обраних цільових ринків Польщі та Австрії, розглянемо їх маркетингову привабливість для ТОВ «БКХІМ».

У табл. 3.1 наведено результати проведення експертного оцінювання факторів ринкових загроз та ринкових можливостей проникнення ТОВ «БКХІМ» на ринок Австрії для визначення інтегрованого показника ринкової доступності, який розрахований за методикою Т. Циганкової [54].

Згідно даних табл. 3.2, отримано загальний показник потенційних ринкових можливостей при проникненні ТОВ «БКХІМ» на ринок Польщі $I_m = 5,7078$, та загальний показник потенційних ринкових загроз $I_z = 5,9629$.

Таким чином, інтегрований показник ринкової доступності даного ринку складе $\frac{5,7078}{5,9629} = 0,957$, що свідчить про переважання ринкових загроз над ринковими можливостями при проникненні на даний ринок.

Таблиця 3.2 – Оцінка факторів ринкових загроз та ринкових можливостей ТОВ «БКХІМ» на ринку Польщі

Фактор ринкових можливостей	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$, (0..1)	Ступінь прояву фактора, $b(i)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової можливості, $F_m(i)$
Політична стабільність у країні	0,12	0,7	7	0,588
Законодавство, яке регулює зовнішньоекономічну діяльність	0,12	0,8	7	0,672
Законодавче сприяння залученню іноземного виробництва на ринок	0,12	0,85	8	0,816
Динаміка ключових макроекономічних показників	0,14	0,7	7	0,686
Стабільність обмінного курсу	0,14	0,75	8	0,84
Рівень розвитку науки і кваліфікація кадрів	0,12	0,71	6	0,5112
Рівень розвитку інфраструктури з досліджень та розробок	0,1	0,73	7	0,511
Ємність ринку, залежність ринку від імпорту	0,14	0,86	9	1,0836
Загальний показник ринкових можливостей, I_m				5,7078

Продовження табл. 3.2

Фактор ринкових загроз	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(j)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(j)$, (0..1)	Ступінь прояву фактора, $b(j)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової загрози, $F_z(j)$
Рівень регіональної інтеграції	0,13	0,85	6	0,663
Митні бар'єри, юридичні перешкоди	0,12	0,71	7	0,5964
Технологія виробництва, яка вимагається на ринку	0,14	0,8	8	0,896
Рівень патентно-ліцензійного захисту	0,13	0,75	7	0,6825
Культурний фон країни	0,14	0,8	6	0,672
Рівень конкуренції на ринку	0,10	0,85	9	0,765
Ступені і типи інтеграції	0,14	0,9	8	1,008
Вхідні бар'єри в галузь	0,10	0,85	8	0,68
Загальний показник ринкових загроз, I_z				5,9629

Складено на основі [53].

Оцінка можливості реалізації економічного інтересу ТОВ «БКХІМ» на цільовому ринку наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Оцінка можливості реалізації економічного інтересу ТОВ «БКХІМ» на цільовому ринку Польщі

Частковий економічний інтерес ТОВ «БКХІМ»	Коефіцієнт вагомості часткового економічного інтересу на ринку	Імовірність реалізації часткового економічного інтересу на ринку	Нормований показник реалізації часткового інтересу на ринку	Загальний нормований показник реалізації часткового інтересу на ринку
1.Висока ємність ринку, яка погашається за рахунок імпорту	0,20	0,76	8	1,216
2.Позитивна динаміка ринку	0,25	0,72	7	1,26
3.Низький рівень інтенсивності конкуренції на ринку	0,25	0,80	5	1
4.Висока конкурентоспроможність продукту	0,30	0,82	7	1,722
Інтерований показник реалізації сукупного економічного інтересу підприємства на ринку, $I_{\text{інтерес}}$				5,198

Складено на основі [53].

Причому, найважливішою умовою реалізації економічного інтересу ТОВ «БКХІМ» є висока конкурентоспроможність його продукції та послуг, а також її інноваційність.

Водночас слід зазначити, що ринок Польщі має певні ускладнення з точки зору реалізації інтересу компанії через те, що саме до Польщі після початку повномасштабного вторгнення було перенесено чимало бізнесів з України, що загострює конкуренцію на ринку. Таким чином, виходячи із наведених у табл. 3.2 розрахунків отримуємо: інтегрований показник реалізації сукупного інтересу ТОВ «БКХІМ» на ринку Польщі – $I_{\text{інтерес}_K} = 5,198$.

Далі проаналізуємо доцільність обрання Австрії в якості цільового ринку. Для цього у табл. 3.3 наведено результати проведення експертного оцінювання факторів ринкових загроз та ринкових можливостей проникнення ТОВ «БКХІМ» на ринок Австрії для визначення інтегрованого показника ринкової доступності.

Отже, загальний показник потенційних ринкових можливостей при проникненні ТОВ «БКХІМ» на ринок Австрії $I_m = 6,6266$, та загальний показник потенційних ринкових загроз $I_z = 6,4932$.

Таблиця 3.4 – Оцінка факторів ринкових загроз та ринкових можливостей ТОВ «БКХІМ» на ринку Австрії

Фактор ринкових можливостей	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$, (0..1)	Ступінь прояву фактора, $b(i)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової можливості, $F_m(i)$
Політична стабільність у країні	0,12	0,85	9	0,918
Законодавство, яке регулює зовнішньоекономічну діяльність	0,12	0,8	6	0,576
Законодавче сприяння залученню іноземного виробництва на ринок	0,12	0,9	8	0,864
Динаміка ключових макроекономічних показників	0,14	0,9	9	1,134
Стабільність обмінного курсу	0,14	0,8	9	1,008
Рівень розвитку науки і кваліфікація кадрів	0,12	0,76	7	0,6384
Рівень розвитку інфраструктури з досліджень та розробок	0,1	0,75	7	0,525
Ємність ринку, залежність ринку від імпорту	0,14	0,86	8	0,9632
Загальний показник ринкових можливостей, I_m				6,6266

Продовження табл. 3.4

Фактор ринкових загроз	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(j)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(j)$, (0..1)	Ступінь прояву фактора, $b(j)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової загрози, $F_3(j)$
Рівень регіональної інтеграції	0,13	0,9	8	0,936
Митні бар'єри, юридичні перешкоди	0,12	0,7	6	0,504
Технологія виробництва, яка вимагається на ринку	0,14	0,85	8	0,952
Рівень патентно-ліцензійного захисту	0,13	0,85	8	0,884
Культурний фон країни	0,14	0,8	8	0,896
Рівень конкуренції на ринку	0,10	0,85	8	0,68
Ступені і типи інтеграції	0,14	0,94	7	0,9212
Вхідні бар'єри в галузь	0,10	0,9	8	0,72
Загальний показник ринкових загроз, I_3				6,4932

Складено на основі [52].

Таким чином, інтегрований показник ринкової доступності даного ринку складе $\frac{6,6266}{6,4932} = 1,021$, що свідчить про переважання ринкових можливостей над ринковими загрозами при проникненні на даний ринок у 1,021 рази.

Оцінка можливості реалізації економічного інтересу ТОВ «БКХІМ» тепер на ринку Австрії наведена у табл. 3.4.

Отже, інтегрований показник реалізації сукупного інтересу ТОВ «БКХІМ» на ринку Австрії – $I_{\text{інтерес}_K} = 6,367$. Причому, для ринку Австрії найважливішою умовою реалізації економічного інтересу ТОВ «БКХІМ» є позитивна динаміка ринку та рівень конкуренції. Послуги з контрактного виробництва ТОВ «БКХІМ» на австрійському ринку будуть мати конкурентні переваги, перш за все, саме за ціною.

На основі проведених розрахунків можна провести порівняння ринкових умов Австрії та Польщі за їх інтегральними оцінками. Цей показник дозволить отримати загальне уявлення про ринкове середовище кожної з країн і прийняти більш ефективне управлінське рішення. Компанія діє як аутсорсер, стратегія підприємства полягає у мінімізації ризику за рахунок зменшення залежності від зовнішніх умов, тому варто зважати на середовище цих країн.

Таблиця 3.5 – Оцінка можливості реалізації економічного інтересу ТОВ «БКХІМ» на цільовому ринку Австрії

Частковий економічний інтерес ТОВ «БКХІМ»	Коефіцієнт вагомості часткового економічного інтересу на ринку	Імовірність реалізації часткового економічного інтересу на ринку	Нормований показник реалізації часткового інтересу на ринку	Загальний нормований показник реалізації часткового інтересу на ринку
5.Висока ємність ринку, яка погашається за рахунок імпорту	0,20	0,72	8	1,152
6.Позитивна динаміка ринку	0,25	0,82	9	1,845
7.Низький рівень інтенсивності конкуренції на ринку	0,25	0,92	8	1,84
8.Висока конкурентоспроможність продукту	0,30	0,85	6	1,53
Інтерований показник реалізації сукупного економічного інтересу підприємства на ринку, $I_{\text{інтерес}}$				6,367

Складено на основі [52].

На рис. 3.4 побудовано матрицю ринкової доступності – можливості реалізації економічного інтересу ТОВ «БКХІМ»

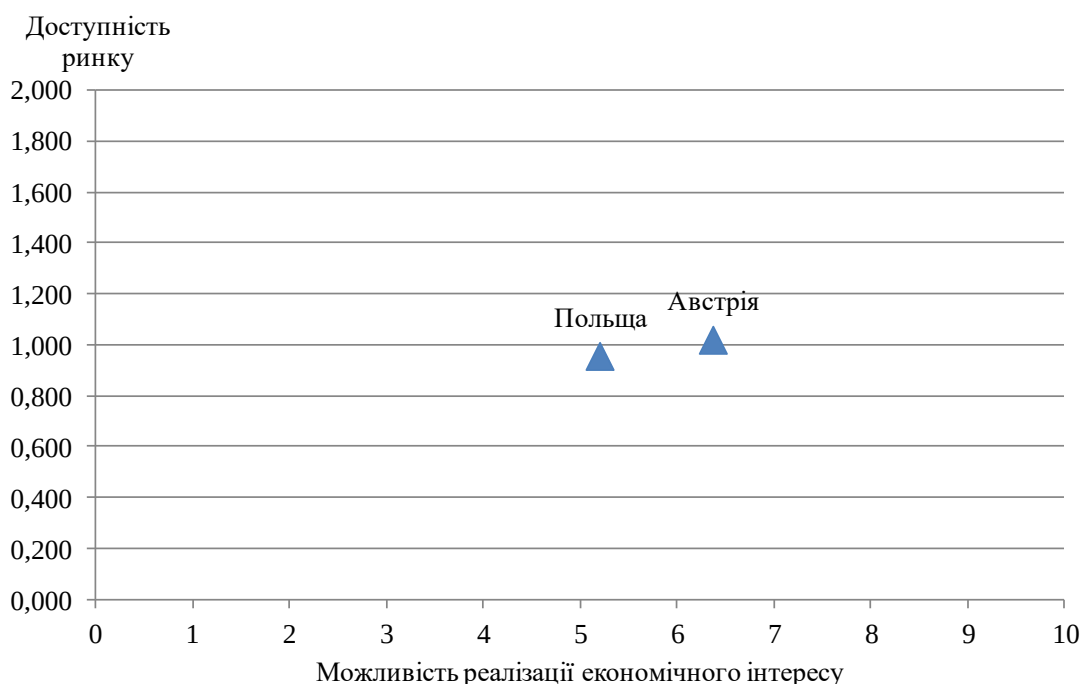


Рисунок 3.4 – Матриця доступності ринків Польщі та Австрії

(складено на основі [52], [53])

Завдяки отриманим результатам інтегрованих показників ринкової доступності та можливості реалізації економічного інтересу ТОВ «БКХІМ» побудовано матрицю «доступність ринку – можливість реалізації економічного інтересу». Як показано на рисунку, цільовий ринок Австрії отримав кращі показники у наведеній матриці, ніж ринок Польщі.

Тобто, цей ринок є більш привабливим для ТОВ «БКХІМ» з точки зору співвідношення ринкових можливостей та загроз. Тому, компанії слід обрати саме цей ринок та при виборі стратегії проникнення на даний ринок, слід обирати такі форми проникнення, які б давали змогу уникнути ринкових загроз і мінімізувати ризики.

Ринок Австрії має досить прийнятне середовище, і взаємодія між ринковими загрозами та можливостями дає можливість ТОВ "БКХІМ" успішно впроваджувати стратегію виходу на новий ринок. У той час компанія володіє необхідними засобами для ефективної реалізації цієї стратегії.

У якості стратегії на австрійському ринку ТОВ «БКХІМ» доцільно обрати стратегію нішера, оскільки компанія претендує на вузький сегмент ринку засобів гігієни та виробництва побутової хімії – надання послуг з контрактного виробництва засобів гігієни та побутової хімії для B2B, у тому числі, для private label, що є перспективним.

ТОВ "БКХІМ" визначається високим рівнем якості, що стане вигідним для місцевих споживачів. Основна мета полягає в полегшенні у встановленні взаємодії з місцевими клієнтами, розширення їх бази і розвитку своїх позицій на міжнародному ринку.

3.2 Удосконалення аутсорсингової діяльності підприємства

Отже, визначивши Австрію як потенційний ринок для виходу можемо проаналізувати різні варіанти його реалізації. Найбільш очевидним способом виходу для ТОВ «БКХІМ» на новий ринок є пошук потенційних клієнтів і здійснення співпраці на умовах контрактного виробництва.

Підприємство бажає активно розвиватися на міжнародному ринку, тому важливо обґрунтувати стратегічне бачення цього розвитку й обрати найбільш ефективну форму експорту.

У табл. 3.6 опишемо стратегічні етапи розвитку ТОВ «БКХІМ» на міжнародному ринку і складемо дорожню карту дій для досягнення бажаних цілей.

Таблиця 3.6 – Дорожня карта розвитку ЗЕД компанії ТОВ «БКХІМ»

Етап:	Опис:	План досягнення:
1. Пробний експорт	Односторонні спроби продажу на зарубіжні ринки власних товарів.	1) пошук перших клієнтів у нових країнах (Австрії); 2) підписання договорів; 3) дослідження ринку.
2. Екстенсивний експорт	Охоплення кількох ринків без їх сегментації, традиційний набір товарів.	1) розширення кількості ринків серед ЄС; 2) пошук нових клієнтів на вже охоплених ринках.
3. Інтенсивний експорт	Лімітація асортименту найбільш вигідними товарами по ринкам, їх просування.	1) за достатньої кількості контрактів ТОВ «БКХІМ» може сфокусувати зусилля на найбільш прибуткових клієнтах; 2) бажано виконувати всі доступні замовлення.
4. Експортний маркетинг	Пристосування товарів, ведення двосторонніх відносин, міжнародні комунікації.	1) за великої кількості замовлень у ЄС підприємство може почати розширення мережі офісів; 2) створення власних розподільчих центрів у ЄС для полегшення логістики.
5. Міжнародний маркетинг	Закордонні ринки стають основним джерелом прибутку.	1) відкриття нових виробничих ліній; 2) подальше розширення мережі збуту і розподільчих центрів.
6. Глобальний маркетинг	Компанія більше не орієнтується на внутрішній ринок, діє по всьому світу.	1) створення нових заводів по у різних регіонах; 2) вихід на нові сегменти, отримання частки у компаніях-власників брендів.

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Наразі підприємство знаходиться на етапі пробного експорту, компанія експортує товари лише до обмеженого числа країн у незначній кількості. Вихід на ринок Австрії і подальший розвиток на спільному ринку Європейського Союзу є наступним кроком у реалізації бачення стратегічного розвитку ЗЕД компанії.

Типовим варіантом виходу на ринок для ТОВ «БКХІМ» є заключення договору і ведення прямого експорту товарів під вимогу замовника. Компанія також може надавати ряд інших послуг у супутніх сферах, залежно від потреб клієнта.

Так як ТОВ «БКХІМ» збирається реалізувати свої переваги як аутсорсер для ринку Австрії, то ведення спільної підприємницької діяльності чи пряме інвестування і виробництво не буде ефективним.

Компанія вже має потужне виробництво в Україні і доступ до більш дешевої робочої сили, що дозволить пропонувати товари однакового рівня якості за нижчою ціною. Клієнтами можуть бути як виробники хімічної продукції, які замість розширення заводів можуть імпортувати більш дешевий товар, так і великі торгові мережі, які будуть реалізувати продукцію під власними брендами.

Через це прямий експорт товарів під брендом замовника є найбільш доцільним варіантом виходу на новий ринок. Непрямий експорт через посередників також є можливим, але є менш пріоритетним, оскільки використання посередників зменшить цінову перевагу компанії.

Отже, опишемо план виходу на ринок Австрії у табл. 3.7

Таблиця 3.7 – Форма виходу на ринок Австрії

Сфера	Опис
Форма виходу	Заключення контрактів напряду, здійснення прямого експорту.
Місце виробництва	Виробництво товарів всередині України і їх продаж до Австрії.
Спосіб укладання контрактів	Залучення менеджерів з продажу для встановлення контакту з клієнтом.
Умови договору	Виробництво товарів на умовах private-label, експорт продукції під брендом замовника у потрібній якості, кількості у визначене час і місце.
Вигоди для ТОВ «БКХІМ»	Отримання досвіду роботи у ЄС, диверсифікація джерел прибутку, продаж товарів з більшою націнкою ніж в Україні.
Вигоди для замовника	Скорочення сукупних витрат, замовлення товару за контрактом має нижчу собівартість, ніж власне виробництво.
Додаткові заходи	– відкриття офісу у м. Грац (Австрія); – залучення нових менеджерів з продажу (зі знанням німецької) для пошуку клієнтів; – розширення штату працівників ЗЕД для покращення ефективності постачання товарів.
Перспективи	Відкриття розподільчих центрів в Австрії і розширення до інших країн ЄС.

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Таким чином, відповідно до визначеного управлінського рішення щодо виходу на ринок Австрії, ТОВ «БКХІМ» доцільно відкрити представництво ТОВ «БКХІМ» в Австрії, у місті Грац. Встановивши новий офісний філіал, провести модернізацію виробничих процесів та звернути увагу на рекламну кампанію.

Компанія буде виробляти товари в Україні під брендом замовника і пропонувати клієнтам продукцію за вартістю, яка значно нижче їх собівартості виробництва. Проблемаю є власне залучення клієнтів, через що ТОВ «БКХІМ» має розширити штат менеджерів з продажу і відкрити своє представництво в Австрії, що спростить ведення експорту і пошуку клієнтів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Очікувані потреби у ресурсах проєкту

Категорія	Опис	Потреба
Менеджери з продажу	Фахівці зі залучення нових клієнтів, жителі Австрії. Оплата: 5 тис. євро у місяць.	2 працівники в Австрії Витрати: 4,75 млн. грн.
Менеджери ЗЕД	Фахівці з доставки і розмитнення товарів, знання німецької. Оплата: 30-40 тис. грн. у місяць.	6 працівників в Україні Витрати: 2,85 млн. грн.
Офіс в м. Грац	Офіс у м. Грац для ведення бізнесу з клієнтами. Ціна оренди: 300 євро за м ²	Приміщення площею 60м ² Витрати: 8,55 млн. грн.
Рекламний бюджет	Потенційні витрати на залучення нових клієнтів.	Витрати: 50 млн. грн.
Бюджет на модернізацію	Потенційні витрати на розширення виробництва.	Витрати: 30 млн. грн.
Загальні витрати у рік:	Фінансування за рахунок нерозподіленого прибутку і поточних надхожень. Витрати на рекламу і виробництво є різницею між мінімальними і максимальними витратами.	Мінімальні витрати: 16,16 млн. грн. Максимальні витрати: 96,16 млн. грн.

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Умови постачання та спектр наданих послуг узгоджується з кожним клієнтом особисто. Для покращення співпраці також потрібно залучити нових менеджерів ЗЕД (в обох країнах), які будуть відповідати за процес доставки продукції і проходження кордону.

Більшість компаній покладається на інших операторів для організації міжнародних перевезень, тому включення цього аспекту у спектр послуг ТОВ «БКХІМ» буде додатковою конкурентною перевагою. Підприємство зможе не просто виготовити товар, а й провести його передачу у руки замовнику точно в обумовлені терміни. Зменшення кількості посередників підвищить надійність співпраці і гарантуватиме більш швидке зростання компанії.

Також варто врахувати потреби на оренду приміщення офісу для представництва, відкласти бюджет на модернізацію виробництва і просування

продукції. Потреби у цих показниках можуть сильно коливатися, залучення кожного клієнта потребуватиме особливого підходу і різних витрат, тому встановимо ці бюджети на основі типових показників ТОВ «БКХІМ».

На пошук місця для офісу і наймання персоналу може піти від 1 до 4 місяців. Також потрібен час для укладання нових контрактів, що також може зробити проєкт більш або менш успішним залежно від успіхів роботи нової команди.

Результати аналізу експортної політики ТОВ «БКХІМ» відображають проблеми реалізації експортної політики як під впливом внутрішніх, так і зовнішніх факторів експортної діяльності, та зумовлює конкретні рекомендації щодо підвищення економічної ефективності.

Під економічною ефективністю мається на увазі отримання такого прибутку, за рахунок якого можливий грамотний та реально якісний розвиток факторів виробництва та комерції підприємства.

На рис. 3.5 представлено механізм розробки комплексу заходів щодо підвищення ефективності експортної політики.

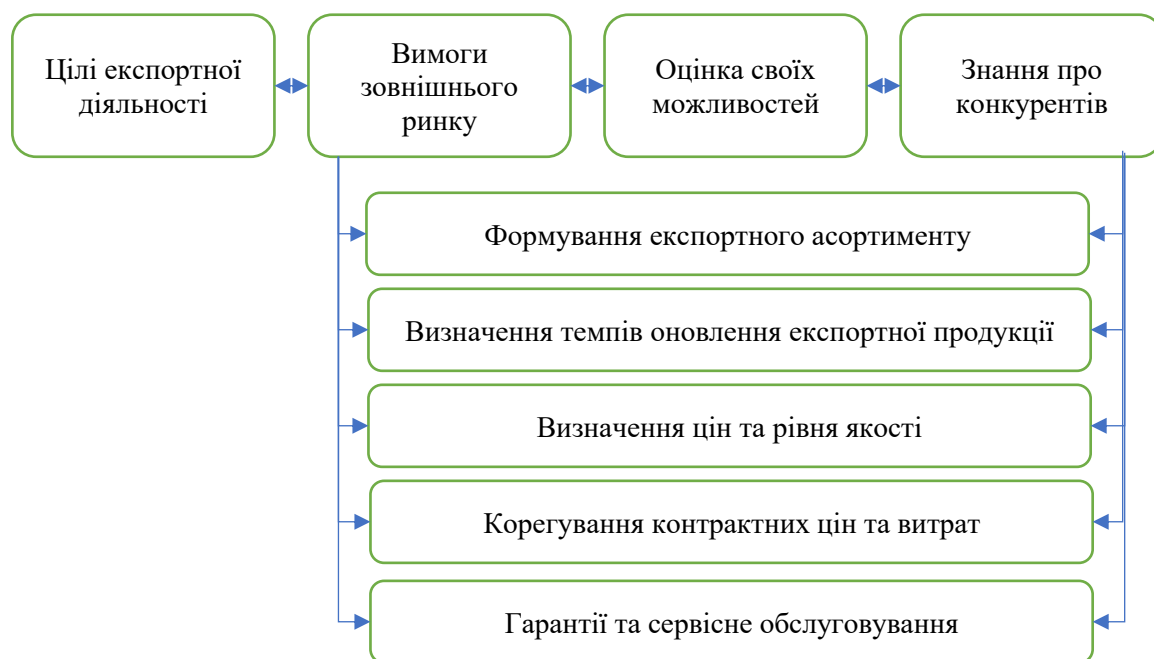


Рисунок 3.5 – Механізм розробки комплексу заходів щодо підвищення ефективності експортної політики
(складено на основі даних [59])

Сутність управління експортним асортиментом у тому, щоб забезпечити своєчасну пропозицію певної сукупності товарів, які найповніше задовольняли попит обраних зарубіжних ринків, і навіть відповідали загалом профілю виробничої діяльності.

Мета асортиментної політики на зовнішніх ринках – зорієнтувати підприємства-експортери на випуск товарів, що найбільш повно відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних груп зарубіжних покупців.

Механізм формування експортного асортименту включає такі вимоги:

- виявлення існуючих та перспективних потреб покупців; аналіз способів використання цієї продукції та особливості поведінки споживачів на відповідних ринках;
- оцінка існуючих конкурентів;
- додавання товарів до асортиментного набору чи виключення товарів із нього, вирішення питання необхідності диференціації продукції з допомогою створення нових виробництв;
- розгляд варіантів створення нових товарів, удосконалення існуючих, а також нові способи їх застосування;
- розробка рекомендацій для виробничих підрозділів щодо якості, пакування, сервісу;
- проведення ринкових випробувань визначення відповідності товарів вимогам потенційних покупців за основним характеристикам.

Існує чотири стратегічні підходи для виведення товарів на зарубіжні ринки.

Стандартизоване розширення – фірма переносить на міжнародні ринки свою асортиментну позицію для внутрішнього ринку. Це найпростіша і найпоширеніша стратегія має такі переваги: мінімізація витрат у результаті виробництва; результатом стандартизації товару є стандартизація інших елементів комплексу маркетингу; можливості швидкої окупності інвестицій значно зростають за наявності стандартизованого товару; стандартизація товару дозволяє значно простіше керувати фірмою з погляду організації та контролю.

Недоліками є: неповне використання потенційних можливостей зовнішніх ринків; недостатньо гнучка реакція на ринкові умови, що змінюються; стандартизація не сприяє розвитку творчого підходу та прагнення до нововведень.

Другий підхід – адаптація товару, що з модифікацією товару спеціально для іноземних ринків. Адаптація може бути як фізичною (пов'язана зі зміною технічних параметрів), так і культурною (пов'язана зі зміною кольору, упаковки або дизайну товару відповідно до національних традицій або мовних особливостей).

Необхідність адаптації викликається такими факторами:

- вимог місцевого законодавства;
- технічними аспектами;
- податковою ситуацією;
- кліматом цієї країни;
- смак споживачів;
- сформованим у країні рівнем витрат за оплату праці.

Наступний підхід – це стратегія зворотного винаходу, яка передбачає, що продукт фірми зарубіжного ринку може бути простіше, ніж національного ринку. Ця стратегія використовується на ринках країн, що розвиваються.

Останній підхід – новий винахід – фірма розробляє новий товар спеціально для зовнішніх ринків. Це найбільш дорогий варіант, що вимагає великих витрат і пов'язаних із високим ступенем ризику.

Вибір стратегії визначається багатьма чинниками і насамперед природою товару, розвитком ринку, співвідношенням витрат і прибутків, особливостями законодавства країни, інтенсивністю конкуренції тощо.

Оцінка рівня якості продукції – це комплекс заходів, який включає в себе відбір асортименту критеріїв якості товарів для оцінки, встановлення значень цих критеріїв і порівняння їх із базовими. За базові можуть прийматися такі значення показників якості: найкращі вітчизняні та зарубіжні зразки, за якими є достовірні дані, а також досягнуті в деякому попередньому періоді часу або знайдені експериментальним та теоретичним методом.

Для оцінки рівня якості продукції використовуються такі методи:

- 1) диференціальний (складається порівняно одиничних показників якості продукції, що оцінюється, з відповідними одиничними показниками якості базового зразка, при цьому для кожного з показників розраховуються відносні показники якості);
- 2) комплексний (заснований на використанні комплексних показників якості продукції, що характеризують кілька властивостей продукції; для достовірної оцінки необхідно достатньо обґрунтувати використовуваний комплексний показник якості);
- 3) змішаний (заснований на спільному застосуванні одиничних і комплексних (групових) показників якості продукції; застосовується, коли аналіз значень кожного показника диференціальним методом не дозволяє зробити висновок про якість виробу в цілому, а також коли комплексний показник якості в комплексному методі недостатньо повно враховує всі суттєві характеристики продукції).

Також підвищення ефективності експортної політики встановлюються темпи оновлення експортної продукції загалом і з окремим її видам з урахуванням життєвого циклу товару, визначається співвідношення нових та старих виробів у експортній програмі.

Планування експортного товарного асортименту полягає у визначенні характеру модернізації товарів, нових товарів, їх відповідних параметричних рядів. У процесі планування експортного асортименту співвідносяться рівень якості та ціни товари, рівень конкурентоспроможності товару, перспективи створення нових видів товарів. Істотного значення в плануванні експортного асортименту набуває уміння експортера:

- об'єктивно виявити перелік виробів, недостатньо конкурентоспроможних на даний час;
- визначити оптимальний момент виходу ринку з новим товаром і виключення зі складу експортного асортименту старих товарів;
- визначити нові засоби застосування конкурентних видів виробів.

У процесі планування експортного товарного асортименту слід орієнтуватися відповідні показники, використовувані в оцінці конкурентоспроможності певного товару. Ці показники: призначення продукції, показники якості та надійності, естетичні, екологічні, ергономічні, економічні.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для вдосконалення експортних поставок продукції ТОВ «БКХІМ» до Австрії було прийнято рішення використати стратегію, засновану на розширенні асортименту продукції, що експортується.

При вирішенні питання про введення нового асортименту товарів, організація має завдання підвищення конкурентоспроможності цих продуктів.

Конкурентоспроможність повинна ретельно опрацьовуватися на стадії планування виходу на нові ринки, бути випереджальною та довготривалою.

Конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам даного ринку в аналізований період порівняно з аналогами конкурентами.

Для оцінки конкурентоспроможності товару єдиного підходу в торії немає. Більшість підходів до оцінки фактичної конкурентоспроможності ґрунтується на теорії ефективної конкуренції (матричні методи) та теорії якості товарів (рейтингова оцінка).

Рейтингова методологія є популярнішою та використовується для інформування покупців про рівень конкурентоспроможності товарів. У результаті експертизи виділяються найістотніші параметри аналізованих виробів і ранжуються гаразд їх значимості. Середньозважена оцінка (рейтинг) складається з приватних випробувань. Визначення конкурентоспроможності товарів, засноване на рейтинговій оцінці, набуло широкого поширення у США та країнах Західної Європи у практичній діяльності товариств захисту прав споживачів.

Оцінка потенційної конкурентоспроможності є основою для створення нових виробів, обґрунтування вимог, що закладаються у технічне завдання на їх розробку та у відповідну нормативно-технічну документацію, для прийняття

рішень щодо необхідності доопрацювання, модернізації чи зняття продукції з виробництва. Якісна оцінка дається в результаті зіставлення одиничних показників товару, що оцінюється, і базового зразка з наданням результату в кількісній формі і може передувати кількісній оцінці.

Матричний метод оцінки, заснований на аналізі ринкових часток та його динаміки. Відповідно до цієї концепції необхідно враховувати, що будь-які товари чи технології проходять чотири певні стадії життєвого циклу з появи на ринку: впровадження, зростання, насичення і спад. Методика використання цього методу товарній політиці викладена при характеристиці конкуренції товарів над ринком.

Для нашого дослідження використовуватимемо універсальний рейтинговий метод, який використовується при оцінці конкурентоспроможності будь-яких товарів. Послідовність процесу складається із п'яти етапів:

На першому етапі формується мета дослідження. Визначення мети визначає всі аспекти оцінки. Метою нашого дослідження є оцінка перспектив реалізації товару на ринку Австрії.

На другому етапі вибирається об'єкт оцінки, тобто товар. У нашому аналізі будемо досліджувати пелюшки для немовлят – код УКТ ЗЕД 4818 40 99 00.

На етапі визначаються параметри оцінки товару. Для того щоб товар був прийнятним для покупця, він повинен мати набір певних характеристик. Основні показники, що характеризують конкурентоспроможність товару, наведено на рис. 3.6.

«Жорсткі» параметри представляють комплекс показників, що регламентуються:

- технічні параметри (властивості товару, що визначають сфери застосування та функції, які він призначений виконувати;

нормативні параметри (характеризують властивості товару, які регламентуються обов'язковими нормами стандартів над ринком реалізації).

«М'які» параметри характеризують естетичні (дизайн, колір, упаковка) та психологічні (престижність, привабливість тощо) властивості товару.

Економічні параметри пов'язані з витратами покупця на продукцію: ціна товару, витрати на транспортування та зберігання, монтаж та налагодження, а також усі поточні експлуатаційні витрати; організаційні параметри (включають: систему знижок; умови платежів та поставок; комплектність поставки; терміни та умови гарантій тощо).[60]

—



Рисунок 3.6 – Параметри конкурентоспроможності товару

(складено на основі даних [59])

Основними параметрами оцінки конкурентоспроможності пелюшок для немовлят було обрано:

- технічні (ДСТУ, органолептичні показники, термін зберігання);
- естетичні та психологічні (якість упаковки, дизайн упаковки, фасування, екологічність, реклама);
- економічні (ціна за пакування (500 г)).

На четвертому етапі визначається товар-еталон. Товар-еталон буде базою порівняння всім товарів, що у оцінці, тому його правильний вибір важливий. Як базовий зразок із групи аналогів можуть бути обрані вироби: стабільно реалізовані на конкретному ринку у великих обсягах; які завоювали найбільше купівельних переваг; обрані групою експертів як зразок.

На п'ятому етапі встановимо перелік параметрів для оцінки (табл 3.9).

Таблиця 3.9 – Характеристика зразка пелюшок для немовлят

Параметри	Од. вим.	α_i , % (важливість показника)	Еталон (ТОВ «БКХІМ»)
Технічні та споживчі параметри			
1. ДСТУ	бали	40	5
2. Показники якості	бали	10	5
3. Умови зберігання	бали	5	5
4. Термін зберігання	дні	9	365
5. Якість упаковки	бали	7	5
6. Дизайн упаковки	бали	7	5
7. Фасування	бали	5	5
8. Екологічність	бали	9	5
9. Реклама та просування	бали	8	5
Економічні параметри			
10. Ціна за пакет (500 г)	грн	100	47

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Зазначимо, що товар-еталон задовольняє потреби покупців на 100% ($P_{\text{баз}} = P_{100}$). Передбачається 5-бальна система оцінки параметрів. При цьому значення одиничного параметричного індексу за такими параметрами виробу дорівнюватиме одиниці.

Далі проводиться розрахунок одиничних параметричних індексів за показниками (таблиця 3.10). Якщо величина параметра вибору менша за величину параметра товару, з яким здійснюється порівняння, то одиничний параметричний індекс розраховується за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i \text{ баз}}} * 100 \quad (3.1)$$

Якщо величина параметра вибору більша за величину параметра товару, з яким здійснюється порівняння, то розрахунок проводиться за такою формулою:

$$q_i = \frac{P_{i \text{ баз}}}{P_i} * 100 \quad (3.2)$$

де q_i – одиничний параметричний індекс, розрахований за i параметром;

$P_{i \text{ баз}}$ – значення параметра виробу;

P_i – аналогічний параметр базового виробу, з яким проводиться порівняння.

Таблиця 3.10 – Розрахунок одиничних параметричних індексів

Параметри	Од. вим.	«БКХІМ» (Україна)		Huggiesings (Австрія)		Huggies (Австрія)	
		P_i	$q_i, \%$	P_i	$q_i, \%$	P_i	$q_i, \%$
1. ДСТУ	бали	5,0	100	5,0	100	5,0	100
2. Показники якості	бали	4,8	96	5,0	100	4,6	92
3. Умови зберігання	бали	5,0	100	4,0	80	4,0	80
4. Термін зберігання	дні	365	100	365	100	365	100
5. Якість упаковки	бали	4,4	88	4,5	90	3,8	76
6. Дизайн упаковки	бали	4,5	90	5,0	100	3,5	70
7. Фасування	бали	5,0	100	4,8	96	4,2	84
8. Екологічність	бали	4,7	94	4,0	80	4,5	90
9. Реклама та просування	бали	4,2	84	4,7	94	4,0	80
10. Ціна за пакет опт (500 г)	грн	31,9	1,12	44,4	1,23	40,6	1,13

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Наразі є підстави для проведення оцінки конкурентоспроможності пелюшок для немовлят ТОВ «БКХІМ» та моделей-конкурентів з еталоном за всіма технічними характеристиками, визначивши зважений параметричний індекс. Для цього скористаємося формулою:

$$Q_p = \frac{\sum_{i=1}^n q_i * a_i}{100} \quad (3.3)$$

де Q_p – зважений параметричний індекс;

q_i – параметричний індекс i -го параметра;

a_i – вага i -го параметра;

n – кількість параметрів.

Занесемо розрахунки до таблиці 3.11. Порівняння товарів ТОВ «БКХІМ» і потенційних аналогів на ринку Австрії є важливим етапом дослідження, оскільки саме наявність переваг є ключовою для прийняття рішення клієнтом до переходу на аутсорсинг основних процесів.

Таблиця 3.11 – Розрахунок зваженого параметричного індексу

Параметри	α_i , % (важливість параметру)	Зважений параметричний індекс, %		
		«БКХІМ» (Україна)	Huggiesings (Австрія)	Huggies (Австрія)
1. ДСТУ	40	40	40	40
2. Показники якості	10	9,6	10	9,2
3. Умови зберігання	5	5	4	4
4. Термін зберігання	9	9	9	9
5. Якість упаковки	7	6,16	6,3	5,32
6. Дизайн упаковки	7	6,3	7	4,9
7. Фасування	5	5	4,8	4,2
8. Екологічність	9	8,46	7,2	8,1
9. Реклама та просування	8	6,72	7,52	6,4
10. Ціна за пакет опт (500 г)	100	112	123	113

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

На завершення аналізу визначимо інтегральний показник конкурентоспроможності продукту ТОВ «БКХІМ» за такою формулою:

$$K_t = \frac{I_t}{I_{6t}} = \frac{P_6}{P_i} * \frac{B_i}{B_6} \quad (3.4)$$

де I_t, I_{6t} – інтегральні показники якості відповідно до оцінюваного та базового зразка в момент часу t ;

P_6, P_i – сумарний корисний ефект від експлуатації чи споживання відповідно оцінюваного та базового зразка за термін служби;

B_i, B_6 – повні витрати на придбання та експлуатацію або споживання відповідно оцінюваного та базового зразка.

Тоді:

$$K_{t1} = \frac{96,24}{112} = 0,85$$

$$K_{t2} = \frac{95,82}{123} = 0,78$$

$$K_{t3} = \frac{91,12}{113} = 0,81$$

Отже, можна дійти висновку, що найбільш конкурентоспроможним товаром є пелюшки для немовлят ТОВ «БКХІМ», оскільки він має найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності. Тому виведення цієї продукції на ринок

Австрії є перспективним напрямом підвищення ефективності експортної політики підприємства.

Проаналізуємо яку частку ринку має зайняти підприємство для покриття додаткових витрат на вихід на новий ринок. Так як витрати розраховано як середньорічні витрати, то оцінимо яку мінімальну та максимальну частку ринку має тримати ТОВ «БКХІМ» кожного року у табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогнозована частка ринку для досягнення безбитковості

Показник	Обсяг	Одиниця виміру
Обсяг ринку хімічної галузі Австрії:		
Ринок ЄС	594,0	млрд. євро
Частка сегменту у якому працює ТОВ "БКХІМ"	14%	
Частка попиту Австрії у ринку ЄС	3%	
Сукупний річний попит Австрії	2,5	млрд. євро
у грн. (курс євро 39,61)	98,8	млрд. грн.
Мінімальні витрати на проєкт у рік	16,16	млн. грн.
Максимальні витрати на проєкт у рік	96,16	млн. грн.
Обсяг виторгу для покриття витрат на вихід на ринок (націнка 20%):		
Мінімальний обсяг продажів:	96,97	млн. грн.
Максимальний обсяг продажів:	576,97	млн. грн.
Частка ринку для досягнення безбитковості:		
мінімум у рік	0,10%	
максимум у рік	0,58%	

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Середньо торгова націнка підприємства на свої товари складає 20%, відповідно для покриття прибутком витрат на вихід на новий ринок ТОВ «БКХІМ» має тримати мінімум від 0,10% до 0,58% ринку щороку. Хоча ця частка досить незначна, ринок хімічної галузі Австрії вимірюється у мільярдах євро, тому це досить значні обсяги прибутку для компанії.

Витрати на проєкт можуть коливатися від вимог клієнтів і реальних ринкових умов, але така оцінка дозволяє визначити приблизну ціль для початку діяльності на новому ринку.

Для подальших розрахунків припустимо, що ТОВ «БКХІМ» зможе займати частку ринку, що становить 0,5% кожного року. Тобто у перший рік реалізації продукції ТОВ «БКХІМ» займе частку ринку у розмірі 0,5%, у другому – 1%, у

третій – 1,5%. Маючи інформацію про ціну і собівартість товару, розрахуємо прогнозні виторг і прибуток на ринку Австрії за роками (табл. 3.13). Для розрахунку візьмемо найбільш популярний товар компанії, позиції на ринку порівняно з конкурентами якого було досліджено раніше, також візьмемо максимальний річний бюджет з минулих розрахунків.

Саме цей товар варто пропонувати першим для укладання договорів на контрактне виробництво. Постачання якісного та прибуткового товару на вигідних умовах дозволить підприємству швидко розширити мережу співпраці на новому для себе ринку, масштабувати цю модель виходу на новий ринок на інші сегменти та види продуктів.

Таблиця 3.13 – Розрахунок прогнозного прибутку від реалізації пелюшок для немовлят на ринку Австрії 2024-2026 роки.

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Частка ринку, %	0,50%	1,00%	1,50%
Обсяг ринку, млн. грн.	98819		
Обсяг продажів, млн. грн.	494,10	988,19	1482,29
Обсяг продажів, млн. од. (оптова ціна 47 грн.)	10,51	21,03	31,54
Витрати на вихід на ринок:	96,16		
Прибуток (20% виторгу):	98,82	197,64	296,46
З врахуванням додаткових витрат:	2,66	101,48	200,30
Рентабельність	0,54%	11,44%	15,62%

Розраховано на основі даних підприємства ТОВ «БКХІМ»

Відобразимо отримані дані на рис. 3.7.

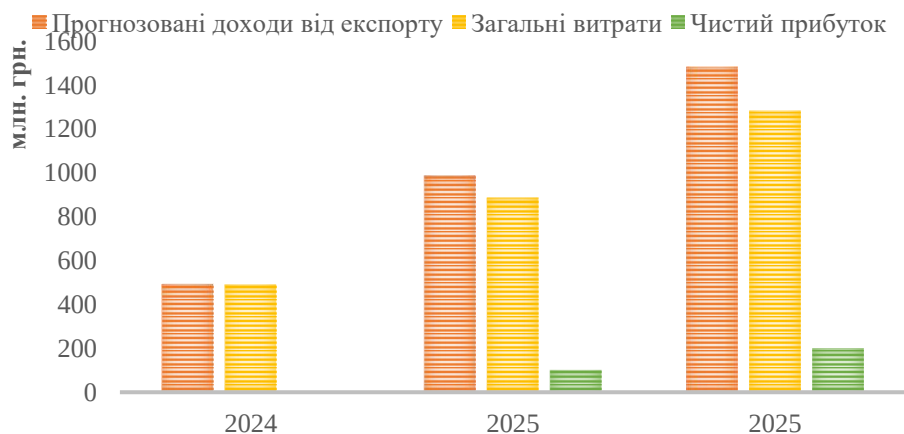


Рисунок 3.7 – Прогноз динаміки виручки, витрат та прибутку ТОВ «БКХІМ»
(складено на основі даних ТОВ «БКХІМ»)

Як бачимо, за укладання договору на контрактне виробництво у Австрії підприємство зможе отримувати стабільні продукти і збільшувати свою присутність на міжнародних ринках.

Ілюстрація зміни динаміки виручки від експорту ТОВ «БКХІМ» представлений на рис. 3.8.

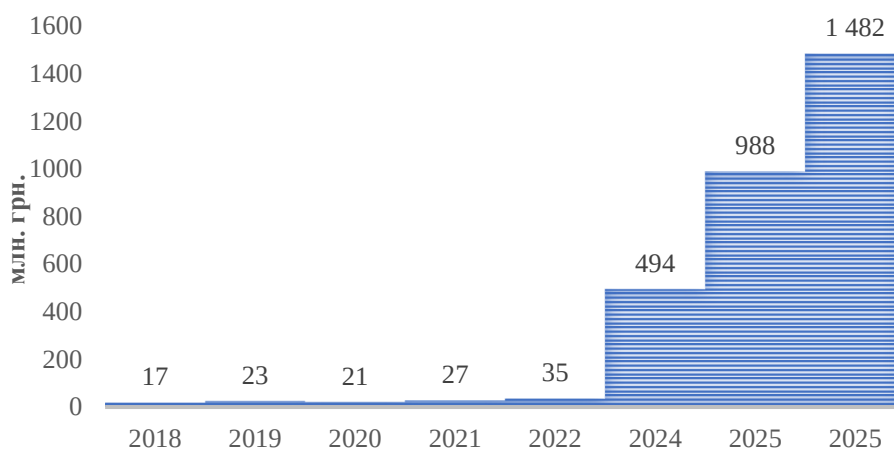


Рисунок 3.8 – Прогноз динаміки виручка ТОВ «БКХІМ»

(складено на основі даних ТОВ «БКХІМ»)

Наразі підприємство має лише досить незначні надходження від ЗЕД, які складають до 2,7% від обороту компанії. У разі успішної реалізації проєкту частка експорту у доходах може скласти 3,81% у 2024 році, 7,61% у 2025 році і 11,42% у 2026 році. Вихід на цей ринок позитивно вплине на динаміку доходів від ЗЕД компанії і дозволить отримати досвід роботи на нових ринках.

Отже, розраховані показники рентабельності є прийнятними для компанії, тому цей проєкт варто прийняти до виконання, реалізація запропонованого заходу дозволить досягти підвищення експортної політики ТОВ «БКХІМ» за допомогою аутсорсингу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи запропоновано перспективні напрямки удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «БКХІМ». Визначено, що умови на ринку Австрії вважаються достатньо прийнятними, і співвідношення між

ринковими загрозами та можливостями дозволяє ТОВ «БКХІМ» здійснити стратегію виходу на новий ринок. Крім того, компанія має необхідні можливості для успішної реалізації цієї стратегії. В якості стратегії на австрійському ринку ТОВ «БКХІМ» доцільно обрати стратегію нішера, оскільки компанія претендує на вузький сегмент ринку засобів гігієни та виробництва побутової хімії – надання послуг з контрактного виробництва засобів гігієни та побутової хімії для B2B, у тому числі, для private label, що є перспективним. Таким чином, відповідно до визначеного управлінського рішення щодо виходу на ринок Австрії, ТОВ «БКХІМ» доцільно відкрити представництво ТОВ «БКХІМ» в Австрії, у місті Грац.

Для вдосконалення експортних поставок продукції ТОВ «БКХІМ» до Австрії було прийнято рішення використати стратегію, засновану на розширенні асортименту продукції, що експортується. Найбільш конкурентоспроможним товаром є пелюшки для немовлят ТОВ «БКХІМ», оскільки він має найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності. Тому виведення цієї продукції на ринок Австрії є перспективним напрямом підвищення ефективності експортної політики підприємства. Реалізація запропонованого заходу дозволить досягти підвищення експортної політики ТОВ «БКХІМ» за допомогою аутсорсингу.

ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження на тему «Розвиток міжнародної аутсорсингової діяльності підприємства» з якого можна зробити наступні висновки:

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади розвитку аутсорсингової міжнародної діяльності. Визначено, що поняття «аутсорсинг» увійшло в діловий ужиток у другій половині минулого століття. Проведений аналіз дефініцій «аутсорсинг» свідчить про те, що аутсорсинг можна розглядати як розвиток принципів, закладених в ідеї поділу праці в класичній економічній теорії. Отже, під аутсорсингом пропонуємо розуміти діяльність із передання бізнес-процесів, функцій або завдань промислового підприємства для реалізації стороннім організаціям при дотриманні всіх правових аспектів виконання зобов'язань, на основі договірних і партнерських відносин. Сторонньою організацією в цьому разі виступає фірма, що спеціалізується на виконанні певних функцій, має необхідні для цього ресурси і володіє відповідними навичками та досвідом.

З'ясовано, що нині застосовують наступні види аутсорсингу: ІТ-аутсорсинг, виробничий аутсорсинг, аутсорсинг управління знаннями, аутсорсинг бізнес-процесів. В Україні аутсорсинг ще не має такого поширення, як у Європі або США. Як показує статистика минулих років, понад 50% промислових підприємств зарубіжних країн працюють на основі аутсорсингу, причому не тільки комерційні фірми, а й державні. На даний момент деякі вчені в Україні відмовляються розглядати аутсорсинг як окрему економічну категорію, в той час як інші вважають, що до аутсорсингу можна віднести усі форми міжфірмової кооперації. Такі протиріччя призводять до ряду негативних наслідків.

З моєї точки зору, впровадження аутсорсингу на підприємстві має базуватися на трьох принципах: відмова від самостійного здійснення неосновної діяльності та зосередження усіх зусиль на профільних напрямках; делегування неосновної діяльності спеціалізованим стороннім підприємствам; розширення обсягів реалізації продукції у профільних напрямках за рахунок перерозподілу

ресурсів від неосновних напрямків. У сучасних умовах аутсорсинг може розглядатися не тільки як механізм підвищення ефективності управління підприємством, а й як інструмент зниження і перерозподілу фінансових ризиків. Підприємство, що передає той чи інший вид діяльності на аутсорсинг, також передає і відповідальність (повну або часткову) за його належне виконання. Тому доцільно передавати тільки певні види діяльності, щодо яких стороння фірма є більш компетентною та вартість її послуг виявляється нижчою за виконання власними силами, а якість вищою.

Дослідження специфіки міжнародної аутсорсингової діяльності показало, що міжнародний аутсорсинг пов'язаний із залученням країн, що розвиваються, у сферу активного науково-технічного розвитку, їхньою інтеграцією в інноваційну сферу світової економіки, що призводить до посилення глобальної конкуренції.

На даний момент найбільші компанії, такі як Ford, British Petroleum, Procter&Gamble, Dell, Exel та інші, завдяки впровадженню аутсорсингу досягли вражаючих економічних результатів: збільшили прибуток майже вдвічі через зменшення організаційних і виробничих витрат, підвищили загальну ефективність функціонування своїх компаній, провели реінжиніринг. Транснаціональні компанії, що надають послуги аутсорсингу, конкурують з національними аутсорсинговими фірмами, запропонувавши більш привабливі ціни. Вони готові мінімізувати свій прибуток для завоювання ринків. При цьому зазнають досить великих витрат, зумовлених високими зарплатами, які пропонуються фахівцям, яких переманюють у національних аутсорсингових компаній.

Загалом аутсорсинг – це новий спосіб розвитку виробничо-економічних відносин, орієнтованих на інтеграцію та заміну товарних зв'язків виробничо-функціональними. Таким чином, можна говорити про формування гнучкої та адаптивної міжнародної та геопланетарної мережі, що сприяє прискоренню розвитку економічної глобалізації в сучасному суспільстві.

Аутсорсинг стає все більш популярним у діловому світі, і цифри це підтверджують. Цифровий аутсорсинг, такий як хмарні обчислення та RPA, особливо зростає. І це не дивно – ці підходи є економічно ефективними,

масштабованими та допомагають бізнесу працювати безперебійно. Аутсорсингові компанії можуть дати бізнесу перевагу над конкурентами та допомогти йому розвиватися. Це підвищує продуктивність, інновації та стратегічну спрямованість. Оскільки світ продовжує змінюватися, аутсорсинг залишається потужним інструментом для бізнесу, який дозволяє йти в ногу з технологіями, отримувати спеціалізовану допомогу та оптимізувати свою діяльність.

У другому розділі роботи проведено аналіз та оцінка міжнародної аутсорсингової діяльності ТОВ «БКХІМ» – одного з найбільших підприємств України, що спеціалізується на контрактному виробництві гігієнічної продукції. Основний вид діяльності ТОВ «БКХІМ» за кодом КВЕД: 17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення. До продукції, яку виробляє ТОВ «БКХІМ» відноситься: одноразова гігієнічна продукція: широкий асортимент одноразових підгузків для дітей та дорослих, дитячі пелюшки та пелюшки для дорослих, а також, барні серветки; засоби особистої гігієни: шампуні, рідке мило; побутова хімія: засоби для миття посуду, ополіскувач для одягу, засоби для миття скла, суха та сипуча побутова хімія.

Організаційна структура ТОВ «БКХІМ» відповідає лінійно-функціональній типології організаційно-управлінських структур. Це забезпечує швидке виконання розпоряджень керівництва та чітке розподілення обов'язків і відповідальності серед персоналу.

Позитивні аспекти використання цієї структури включають оперативне виконання директив керівництва та ясне розуміння персоналом своїх обов'язків. Однак важливо враховувати, що в лінійно-функціональній структурі може виникати спотворення інформації при передачі її від функціональних керівників до лінійних. Крім того, процес прийняття рішень може бути тривалим, а контроль – складним.

Аналіз фінансових показників ТОВ «БКХІМ» за 2021-2022 роки вказує на посилення господарського потенціалу підприємства. Збільшення суми активів на 98,5% свідчить про зростання обсягу наявного майна. Подальше зростання суми

зобов'язань сприяє більш повному розкриттю потенціалу компанії, але може призводити до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Зауважується також збільшення фінансової незалежності, що підтверджується динамікою коефіцієнта фінансової автономії.

Продукція ТОВ «БКХІМ» реалізується по всій території України, а також за кордон. У своїй діяльності ТОВ «БКХІМ» використовує вертикальну маркетингову систему організації збуту, котра передбачає взаємодію із посередниками під час розподілу та реалізації продукції, яка дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з транспортуванням і реалізацією продукції; забезпечує затребуваність продукції споживачами.

За результатами проведеного АВС- та XYZ-аналізу продукції, що підприємство постачає на експорт дозволили зробити наступні висновки: товари групи «гігієнічна продукція для немовлят» відзначаються найвищими показниками як за обсягами збуту, так і за розміром маржинального прибутку, але характеризуються невисокою передбачуваністю обсягів реалізації. Згідно з наведеним аналізом, ТОВ «БКХІМ» продемонструвало свою конкурентоспроможність на рівні 81,5%, використовуючи індикаторний метод. Цей показник слід вважати позитивним, але підприємство має потенціал для подальшого зростання конкурентоспроможності.

Дослідження ЗЕД виявило, що протягом досліджуваних 5 років спостерігається значне зростання загального обсягу експорту ТОВ «БКХІМ» у вартісному вимірі, – більш ніж у 2 рази. Це пов'язано із тим, що підприємство поставило за мету розширити свою присутність на зовнішніх ринках та кожного року збільшує обсяги реалізації на експорт. ТОВ «БКХІМ» успішно експортує свою продукцію до інших країн: Ізраїлю, Молдови, Грузії, Італії та Туреччини. Найбільшими імпортерами продукції підприємства протягом 2018-2022 рр. були Італія, Туреччина та Грузія. Це відбувається завдяки тому, що ТОВ «БКХІМ» мають контрактну співпрацю із лейблами є Chicolino та Maxi Power. Зважаючи на результати проведеного аналізу оцінки ефективності експорту ТОВ «БКХІМ», можна зробити висновок про те, що необхідно визначити та обґрунтувати заходи,

спрямовані на підвищення рівня ризикозахищеності ТОВ «БКХІМ» в сфері зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи складні економічні обставини, оскільки підприємство функціонує в умовах воюючої країни.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «БКХІМ» є конкурентоспроможним у свої зовнішньоекономічній діяльності, має сильні сторони, які забезпечують йому конкурентну перевагу на ринках, у тому числі зовнішніх, також має сильні сторони, які дозволяють у повній мірі використати свій конкурентний потенціал на нових зовнішніх ринках. Відповідно головним напрямом удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «БКХІМ» є розширення ринків збуту підприємства, оскільки, як показали проведені розрахунки, постачаючи продукцію на експорт, підприємство може отримати доходи, що на 26 % (за даними 2022 року) перевищують доходи, які можуть бути отримані у разі продажу такого ж обсягу продукції на внутрішньому ринку.

Для того, щоб убезпечити свою зовнішньоекономічну діяльність, ТОВ «БКХІМ» буде запропоновано обґрунтувати проєкт виходу на зовнішній ринок в ролі аутсорсера з метою підвищення конкурентоспроможності.

У третьому розділі роботи запропоновано перспективні напрямки удосконалення міжнародної діяльності ТОВ «БКХІМ». Визначено, що ситуація на ринку Австрії є досить прийнятною, і взаємодія між ринковими загрозами та можливостями дозволяє ТОВ «БКХІМ» успішно впроваджувати стратегію виходу на новий ринок. Крім того, у компанії є необхідні ресурси для здійснення цієї стратегії.

В якості стратегії на австрійському ринку ТОВ «БКХІМ» доцільно обрати стратегію нішера, оскільки компанія претендує на вузький сегмент ринку засобів гігієни та виробництва побутової хімії – надання послуг з контрактного виробництва засобів гігієни та побутової хімії для B2B, у тому числі, для private label, що є перспективним. Таким чином, відповідно до визначеного управлінського рішення щодо виходу на ринок Австрії, ТОВ «БКХІМ» доцільно відкрити представництво ТОВ «БКХІМ» в Австрії, у місті Грац.

Для вдосконалення експортних поставок продукції ТОВ «БКХІМ» до Австрії було прийнято рішення використати стратегію, засновану на розширенні асортименту продукції, що експортується. Найбільш конкурентоспроможним товаром є пелюшки для немовлят ТОВ «БКХІМ», оскільки він має найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності. Тому виведення цієї продукції на ринок Австрії є перспективним напрямом підвищення ефективності експортної політики підприємства. Реалізація запропонованого заходу дозволить досягти підвищення експортної політики ТОВ «БКХІМ» за допомогою аутсорсингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. О.Є. Гомотюк. Інформація та соціум. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*. Вінниця, 2019. 76 с.
2. Назаренко С. М. Закордонний досвід використання аутсорсингу. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2021. №4 (121). С. 23-29.
3. Долбнєва Д.В. Бухгалтерський аутсорсинг у системі системи управління підприємствами України. *Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 165-169.
4. Дюкареєв Д.С. Концептуальні засади аутсорсингу. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. № 3 (69). С. 79-83.
5. Бутов А.М. Фінансовий аутсорсинг та його застосування в управлінні діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №5. С. 91-94.
6. Прохоренко О.В., Брінь П.В. Управління аутсорсингом на промисловому підприємстві: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2018. 236 с.
7. Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С. 489-496.
8. Шуст О.А. До питання використання аутсорингу в практичній діяльності аграрних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 5. С. 101-104.
9. Давидюк Т.В., Легоцька Ю.І. Бухгалтерський аутсорсинг як інноваційний інструмент досягнення економічних переваг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2018. № 1(3). С. 11-18.
10. Аутсорсинг. *Вікіпедія – Вільна енциклопедія*: вебсайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%83%D1%82%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3> (дата звернення 15.09.2023)

11. Виробничий аутсорсинг. *ItUA*: вебсайт. URL: <https://itua.com.ua/proizvodstvennyj-outsorsing-ua> (дата звернення 16.09.2023)
12. Красношопка, В.В., Трохимець І.І. Аутсорсинг та його застосування на підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2015. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4097> (дата звернення 17.09.2023)
13. Царенко, О.В. Технологія управління реалізації аутсорсингу. *Наукові записки Національного університету Острозька академія. Сер.: Економіка*. 2012. №19. С. 242-248.
14. Губарь О.В. Аналіз розвитку ІТ-аутсорсингу в Україні в умовах глобалізації бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №11-1. С.69-73.
15. Шумбар Я.Ю., Прокопчук Б.О. Особливості ІТ-аутсорсингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №11 (221). С. 178-186.
16. Осадчук О.В., Йохна М.А. Аутсорсинг як технологія підвищення ефективності діяльності сучасних організацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3(3). С. 119–122.
17. О.Ф. Михайленко, О.М. Гребешкова, М.І. Дяченко, Т.М. Кібукта. Бізнес-стратегії: зб. кейсів: практикум. Київ: КНЕУ, 2016. 275 с.
18. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навч.посіб. Рівне: НУВГП. 2019. 337 с.
19. Архієреєва С.І., Дерід І.О., Сідорова В.І. Сучасні перетворення міжнародного бізнесу. *Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (16 квітня 2019 року)*. Харків, 2019. 179 с.
20. Міжнародна економіка та менеджмент. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал*. 2015. №3(80). URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/279240/mod_resource/content/1/лекція%2012.pdf
21. 47 New Outsourcing Statistics. *Exploding Topics*: вебсайт. URL: <https://explodingtopics.com/blog/outsourcing-stats> (дата звернення 29.09.2023)

22. Outsourcing Statistics 2023: A Detailed Overview. *Invendus Intelegant Outsourcing*: вебсайт. URL: <https://invedus.com/blog/outsourcing-statistics/> (дата звернення 30.09.2023).
23. The global outsourcing sector in 2023 – all the important statistics and facts. *Kruschecompany*: вебсайт. URL: <https://kruschecompany.com/global-outsourcing-sector-statistics-facts/> (дата звернення 01.10.2023)
24. Відпомості про компанію. *Офіційний сайт компанії ТОВ «БКХІМ»*: вебсайт. URL: <https://bkhim.com.ua/> (дата звернення 01.10.2023)
25. Досьє на компанію ТОВ «БКХІМ». *YouControl*: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38568656/ (дата звернення 02.10.2023)
26. Інформація про ТОВ «БКХІМ». *UA Region*: вебсайт. URL: <https://www.ua-region.com.ua/38568656> (дата звернення 04.10.2023)
27. Реєстр підприємств. *Хостинг Україна*: вебсайт. URL: <https://www.ukraine.com.ua/uk/egrpou/38568656/> (дата звернення 04.10.2023)
28. ТОВ «БКХІМ». *Vkursi Pro*: вебсайт. URL: <https://vkursi.pro/card/rov-bkchim-38568656> (дата звернення 06.10.2023)
29. Товариство з обмеженою відповідальністю «БКХІМ». *Clarity Project*: вебсайт. URL: <https://clarity-project.info/edr/38568656> (дата звернення 07.10.2023)
30. Послуги підприємства. *Офіційний сайт компанії ТОВ «БКХІМ»*: вебсайт. URL: <https://bkhim.com.ua/poslugu/> (дата звернення 12.10.2023)
31. Сторінка бренду Chicolino. *Офіційний сайт компанії ТОВ «БКХІМ»*: вебсайт. URL: <https://chicolino.com.ua/> (дата звернення 13.10.2023)
32. Сторінка бренду Maxi Power. *Офіційний сайт компанії ТОВ «БКХІМ»*: вебсайт. URL: <https://maxipower.biz/> (дата звернення 13.10.2023)
33. Бабій І.В. Особливості формування стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №2(02). С. 123-126.
34. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. Management of Foreign Economic Activity: навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с.

35. Дахно І. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 356 с.
36. Єліклепікова С. В. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 18-22.
37. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств: монографія. Луганськ: Ноулідж. 2014. 210 с.
38. How to open a company in Poland in 2021. *Progress Holding*: вебсайт. URL: <https://progressholding.pl/en/how-to-open-a-company-in-poland-in-2021> (дата звернення 21.10.2023)
39. Особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю в компанії. *ЕкономікаUA*: вебсайт. URL: <http://ekon.in.ua/osoblivosti-organizaciyi-upravlinnya-zovnishneoekonomichnoyu-d> (дата звернення 21.10.2023)
40. Європейський Союз. *An official website of the European Union*: вебсайт. URL: https://european-union.europa.eu/index_uk (дата звернення 24.10.2023)
41. Важливі показники. *Офіційний сайт Національного банку України*: вебсайт. URL: <http://bank.gov.ua> (дата звернення 01.10.2023)
42. Представництво Євросоюзу в Україні. *An official website of the European Union*: вебсайт. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_en?s=232 (дата звернення 25.10.2023)
43. World Bank Open Data. *The World Bank*: вебсайт. URL: <http://data.worldbank.org/> (дата звернення 25.10.2023)
44. Погребняк А. Ю. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11.
45. Польське агентство інформації і іноземних інвестицій: вебсайт. URL: <http://www.paiz.gov.pl/index> (дата звернення 27.10.2023)
46. Потапук, І.П., А.С. Ларіонова. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний форум*. 2015. №4. С. 326-330.
47. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 27.10.2023)

48. Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі ЗЕД: Закон України від 23.12.1998 р. № 351-XIV / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/351-14#Text> (дата звернення 27.10.2023)
49. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 390 с.
50. EU chemical industry. *CEFIC*: вебсайт. URL: <https://cefic.org/app/uploads/2022/01/Leaflet-1> (дата звернення 30.10.2023)
51. Market And Economic Data. *International Association for Soaps, Detergents and Maintenance Products*: вебсайт. URL: <https://www.aise.eu/our-industry/market-and-economic-data-2292.aspx> (дата звернення 30.10.2023)
52. GDP. *International Monetary Fund*: вебсайт. URL: <https://www.imf.org/external/datamapper/EU> (дата звернення 30.10.2023)
53. Doing Business in Austria. *Doing Business*: вебсайт. URL: <https://doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/a/austria/> (дата звернення 02.11.2023)
54. Doing Business in Poland. *Doing Business*: вебсайт. URL: <https://doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/p/poland/> (дата звернення 02.11.2023)
55. Циганкова Т.М. Управління міжнародним маркетингом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2001. 132 с.
56. Doing Business in the European Union 2021: Austria, Belgium and the Netherlands. *Doing Business*: вебсайт. URL: <https://investinaustria.at/en/doing-business/starting-a-business-in-austria/> (дата звернення 05.11.2023)
57. *Doing Business*: вебсайт. URL: <https://archive.doingbusiness.org/ru/rankings> (дата звернення 05.11.2023)
58. Starting a Business in Austria. *Doing Business*: вебсайт. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/austria> (дата звернення 07.11.2023)

59. The official site of European Commission. Investment. *European Commission*: вебсайт. URL: <http://ec.europa.eu/trade/policy/accessing-markets/investment/> (дата звернення 07.11.2023)
60. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. *Фінанси України*. 2015. № 4. С. 58-61.
61. Конкурентоспроможність товару. *Finances in UA*: вебсайт. URL: <https://finances.in.ua/konkurentospromozhnist-tovaru/> (дата звернення 07.11.2023)

ДОДАТКИ
Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.
Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	701 294	598 455
первісна вартість	1011	1 044 508	917 077
знос	1012	(343 214)	(318 622)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	300 839
первісна вартість	1016	0	315 834
знос	1017	(0)	(14 995)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	20	20
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	701 314	899 314
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	8 029	9 749
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51 544	71 950
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 951	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	2 591
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23 330	5 840
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 723	1 616
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	24	664
Усього за розділом II	1195	92 601	92 410
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	793 915	991 724

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175 833	175 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4 651	4 789
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	357 477	368 464
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	537 961	549 086
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	33 656	30 499
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	33 656	30 499

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	25 964	99 976
розрахунками з бюджетом	1620	3 410	8 673
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	2 328	1 964
розрахунками з оплати праці	1630	8 611	7 425
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7 253	10 538
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	174 732	283 563
Усього за розділом III	1695	222 298	412 139
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	793 915	991 724

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	373 344	259 205
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(318 238)	(228 412)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	55 106	30 793
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2 582	30 872
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(29 950)	(25 662)
Витрати на збут	2150	(4 568)	(3 503)
Інші операційні витрати	2180	(11 283)	(28 719)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	11 887	3 781
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	2 591	10 008
Інші доходи	2240	0	53
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1 401)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(9 946)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	13 077	3 896
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 952	-1 128
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	11 125	2 768
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	11 125	2 768

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	68 961	83 316
Витрати на оплату праці	2505	184 852	125 796
Відрахування на соціальні заходи	2510	40 044	27 024
Амортизація	2515	27 820	25 330
Інші операційні витрати	2520	41 356	34 776
Разом	2550	363 033	296 242

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	703 332 392	703 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	703 332 392	703 332 392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,015820	0,003940
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,015820	0,003940
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2021 р.
Форма №1-к

		Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	580 273	583 992
первісна вартість	1011	903 346	870 091
знос	1012	(323 073)	(286 099)
Інвестиційна нерухомість	1015	321 737	648 315
первісна вартість	1016	336 732	669 525
знос	1017	(14 995)	(21 210)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	4 445	34 639
Усього за розділом I	1095	906 455	1 266 946
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	27 710	40 241
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	189 728	214 871
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 337	1 876
з бюджетом	1135	0	6 539
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	369
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	546	4 743
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 773	6 630

Готівка	1166	99	107
Рахунки в банках	1167	11 100	4 777
Витрати майбутніх періодів	1170	435	361
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	725	1 671
Усього за розділом II	1195	232 254	276 932
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 138 709	1 543 878

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	175 833	505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	4 989	5 545
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	404 644	416 907
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	585 466	928 285
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	30 499	23 454
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	30 499	23 454
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			

довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	206 017	125 276
розрахунками з бюджетом	1620	11 042	7 686
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 430	653
розрахунками зі страхування	1625	2 171	4 423
розрахунками з оплати праці	1630	8 543	16 468
одержаними авансами	1635	0	500
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	11 182	12 479
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	283 789	425 307
Усього за розділом III	1695	522 744	592 139
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 138 709	1 543 878

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік
 Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801008
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 225 199	1 077 780
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 091 662)	(966 329)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	133 537	111 451
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7 934	4 137
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(44 634)	(38 586)
Витрати на збут	2150	(47 666)	(41 745)
Інші операційні витрати	2180	(35 418)	(13 277)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	13 753	21 980
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	69 894	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(68 337)	(3 150)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	15 310	18 830

прибуток			
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 491	-3 497
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	12 819	15 333
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	12 819	15 333
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	780749	720048
Витрати на оплату праці	2505	245889	198972
Відрахування на соціальні заходи	2510	54095	43774
Амортизація	2515	47447	28930
Інші операційні витрати	2520	91200	68213
Разом	2550	1219380	1059937

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 023 332 392	703 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 023 332 392	703 332 392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,006340	0,021800
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,006340	0,021800
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Бойчук Вадим Юрійович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

**Консолідований баланс
(Звіт про фінансовий стан)**

на 31.12.2022 р.

Форма №1-к

		Код за ДКУД	1801007
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	583 992	1 871 293
первісна вартість	1011	870 091	2 223 209
знос	1012	(286 099)	(351 916)
Інвестиційна нерухомість	1015	648 315	801 177
первісна вартість	1016	669 525	840 340
знос	1017	(21 210)	(39 163)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	34 639	10 026
Усього за розділом I	1095	1 266 946	2 682 496
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	40 241	27 603
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	214 871	160 219
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1 876	2 837
з бюджетом	1135	6 539	181 700
у тому числі з податку на прибуток	1136	369	5 162
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 743	1 806
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	6 630	6 206
Готівка	1166	107	0
Рахунки в банках	1167	4 777	4 481
Витрати майбутніх періодів	1170	361	266
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 671	1 110
Усього за розділом II	1195	276 932	381 747
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 543 878	3 064 243

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	505 833	1 505 833
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	1 000 000
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	5 545	5 962
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	416 907	402 520
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	0	0
Усього за розділом I	1495	928 285	1 914 315
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	23 454	21 014
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	36 594
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	23 454	57 608
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0

Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	21 248
товари, роботи, послуги	1615	125 276	264 664
розрахунками з бюджетом	1620	7 686	8 854
у тому числі з податку на прибуток	1621	653	170
розрахунками зі страхування	1625	4 423	7 237
розрахунками з оплати праці	1630	16 468	26 986
одержаними авансами	1635	500	224
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	12 479	18 288
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	425 307	744 819
Усього за розділом III	1695	592 139	1 092 320
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 543 878	3 064 243

Керівник

Руденко Сергій Васильович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2-к

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801008

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 297 725	1 225 199
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 167 734)	(1 091 662)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	129 991	133 537
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 933	7 934
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(52 068)	(44 634)
Витрати на збут	2150	(42 872)	(47 666)
Інші операційні витрати	2180	(42 521)	(35 418)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і с/г	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	13 753
збиток	2195	(5 537)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	66 180	69 894
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(72 347)	(68 337)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	15 310
збиток	2295	(11 704)	(0)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 266	-2 491
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	12 819
збиток	2355	(13 970)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-13 970	12 819
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	0	0
неконтрольованій частці	2475	0	0
Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	0	0
неконтрольованій частці	2485	0	0

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	780 749	780 749
Витрати на оплату праці	2505	340 276	245 889
Відрахування на соціальні заходи	2510	73 452	54 095
Амортизація	2515	93 495	47 447
Інші операційні витрати	2520	89 570	91 200
Разом	2550	1 377 542	1 219 380

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 023 332 392	2 023 332 392
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 023 332 392	2 023 332 392
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,006900	0,006340
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,006900	0,006340
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Руденко Сергій Васильович

Головний бухгалтер

Дарморос Валентина Іванівна