

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

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2024 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

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

**на тему: «РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-01

**ЛУЧИНЕЦЬ Ольга Русланівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств

**к.е.н., доц. КУЗНЄЦОВА Катерина Олександрівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки

**к.е.н., доц. САВЧЕНКО Сергій Миколайович**

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Київ – 2024 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

Сертифікатна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
ЛУЧИНЕЦЬ Ользі Русланівні**

**1. Тема роботи: «Розширення експортних можливостей підприємства»**

керівник роботи к.е.н., доц. **КУЗНЄЦОВА Катерина Олександрівна**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024 №2222-с.

**2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); статут.

#### **4. Зміст пояснювальної записки:**

##### **а) теоретична частина:**

- дослідити теоретичні аспекти поняття «експортна діяльність» та її вплив на ефективність підприємства;
- дослідити методичні підходи до розширення експортної діяльності підприємства.

##### **б) аналітична частина:**

- надати комплексну характеристику господарської діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»;
- надати оцінку експортних можливостей підприємства;
- виявити наявні проблеми та перспективи розширення експортних можливостей підприємства.

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити проєкт із розширення експортної діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу:**

1. Загальна характеристика ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА».
2. Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» у період 2021-2023 рр.
3. Результати експортної діяльності підприємства за 2021-2023 рр. та оцінка ефективності експортних можливостей.
4. Аналіз проблем та перспектив розширення експортної діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА».
5. Концепція проєкту із розширення експортних можливостей ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА».
6. Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів.
7. Дослідження показників ефективності запропонованого проєкту.

#### **6. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:**

Лучинець О. Р., Кузнецова К. О. Стратегії розширення експортних можливостей підприємства. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XLV-ої Міжнар. науково-практ. конф., м. Олександрополіс (Греція).

#### **7. Дата видачі завдання:**

12 жовтня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад розширення експортних можливостей підприємства	08.10.2023 – 30.11.2023	Виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду розширення експортних можливостей вітчизняних підприємств	01.12.2023– 15.01.2024	Виконано
3.	Аналіз господарсько-економічної діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»	16.01.2024 – 19.02.2024	Виконано
4.	Аналіз експортної діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» та її оцінка	20.02.2024 – 15.03.2024	Виконано
5.	Виявлення проблем та перспектив розширення експортних можливостей ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»	16.03.2024 – 31.03.2024	Виконано
6.	Розроблення проєкту із розширення експортних можливостей підприємства	01.04.2024 – 02.05.2024	Виконано
7.	Економічне обґрунтування доцільності запровадження запропонованих заходів	03.05.2024 – 25.05.2024	Виконано
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	Виконано

Студент \_\_\_\_\_ Ольга ЛУЧИНЕЦЬ

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Катерина КУЗНЄЦОВА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розширення експортних можливостей підприємства» містить 106 сторінок, 28 таблиць, 15 рисунків, 17 формул, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 58 найменувань.

**Метою роботи** є систематизація теоретико-методичних положень експортної діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо розширення експортних можливостей підприємства.

**Об'єктом дослідження** є експортна діяльність підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти розширення експортних можливостей ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА».

**Методи дослідження.** У процесі виконання дипломної роботи було використано методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення та статистичний аналіз для дослідження теоретичних основ експортної діяльності; методи фінансового аналізу (коефіцієнтний, групування даних), системного підходу для дослідження основних фінансово-економічних показників та прибутку бази дослідження, а також експортної діяльності; графічний методи для наочного подання інформації; SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель «чотирьох фільтрів» Р. Волворда, багатокутник конкурентоспроможності для оцінки експортної діяльності підприємства та потенціалу міжнародних ринків.

**Результат роботи.** Розроблено проєкт із розширення експортних можливостей ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» шляхом виходу на ринок Нової Зеландії. За допомогою економічної оцінки проєкту доведений та прогнозований позитивний вплив запровадження запропонованих заходів.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати проведеного дослідження можуть бути використані ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» для розширення власних експортних можливостей.

**Результати впровадження досліджень.** Запропоновані у дипломній роботі заходи бути представлені на розгляд керівному складу ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», де було визнано можливість їх практичного застосування. Апробація результатів дослідження відбулася на конференції «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку», 07 червня 2024 р.

**Ключові слова:** експортна діяльність, прямий експорт, ефективність, розширення експортних можливостей, конкурентоспроможність, міжнародний ринок.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: «Expansion of the export capabilities of the enterprise» contains 106 pages, 28 tables, 15 figures, 17 formulas, and 1 appendix. The list of references includes 58 items.

*The purpose of the work* is to systematize the theoretical and methodological principles of the enterprise's export activities and to develop practical recommendations for expanding the enterprise's export capabilities.

*The object of the study* is the export activities of the enterprise.

*The subject of the study* is the theoretical, methodological, and practical aspects of expanding the export capabilities of LLC «ART-EXPRESS UKRAINE».

*Research methods.* In the process of writing the Bachelor's thesis, methods of analysis and synthesis, logical generalization, and statistical analysis were used to study the theoretical foundations of export activities. Methods of financial analysis (coefficient analysis, data grouping), a systematic approach to study the main financial and economic indicators and profit of the research base, as well as export activities; graphical methods for visual presentation of information; SWOT analysis, PESTLE analysis, R. Walwoord's «Four Filters» model, and the competitiveness polygon were used to evaluate the enterprise's export activities and the potential of international markets.

*Result of the work.* A project for expanding the export capabilities of LLC «ART-EXPRESS UKRAINE» by entering the New Zealand market has been developed. Through the economic evaluation of the project, the positive impact of the proposed measures has been demonstrated and forecasted.

*Recommendations for the use of the work's results.* The results of the conducted research can be used by LLC «ART-EXPRESS UKRAINE» to expand its own export capabilities.

*Results of the implementation of the research.* The measures proposed in the Bachelor's thesis were presented for consideration to the management of LLC «ART-EXPRESS UKRAINE», where the possibility of their practical application was recognized. The approbation of the research results took place at the conference «Modern aspects of science modernization: state, problems, development trends», on June 7, 2024.

*Keywords:* export activity, direct export, efficiency, expansion of export capabilities, competitiveness, international market.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Експортна діяльність підприємства як фактор підвищення його ефективності .....	11
1.2 Методичні підходи до розширення експортної діяльності підприємства .....	24
Висновки до 1-го розділу .....	36
2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»)..	38
2.1 Комплексна характеристика господарської діяльності підприємства .....	38
2.2 Оцінювання експортних можливостей підприємства.....	50
2.3 Проблеми та перспективи розширення експортної діяльності підприємства	62
Висновки до 2-го розділу .....	66
3 НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ( НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»)	68
3.1 Рекомендації щодо розширення експортної діяльності підприємства .....	68
3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту	86
Висновки до 3-го розділу .....	94
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	105

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Важливим шляхом розвитку вітчизняних підприємств є стимулювання експортної діяльності, що сприяє не лише освоєнню нових ринків збуту, а й підвищенню конкурентоспроможності на міжнародній арені. За умови успішної реалізації експортної стратегії підприємство може збільшити його загальну привабливість та прибутковість, а також залучити іноземні інвестиції до України, тим самим роблячи інвестиційний клімат країни більш сприятливим.

Окрім того, налагодження ефективної експортної діяльності підприємства дозволяє не лише виходити на нові ринки, а й нарощувати обсяги виробництва та реалізації продукції, у результаті чого покращується її якість, що, у свою чергу, створює умови для підвищення конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Таким чином, експортна діяльність є ключовим фактором забезпечення стійкого економічного зростання підприємств, а також сприяє їх модернізації та інноваційному розвитку.

Тому актуальність дослідження полягає в тому, що розвиток експортної діяльності є ключовим аспектом для забезпечення стабільності економічного зростання та зміцнення позицій вітчизняних підприємств на міжнародних ринках. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити залежність від вітчизняного ринку, підвищити стійкість до економічних та політичних ризиків, а також залучити іноземні інвестиції.

У ході виконання дипломної роботи були розглянуті праці вітчизняних та зарубіжних вчених, які досліджували теоретичні питання експортної діяльності підприємств, а саме праці О. Г. Мельник, А. В. Череп, М. Я. Нагірної, Л. І. Кринської, Н. М. Тюріної та інших.

*Метою роботи* є систематизація теоретико-методичних положень експортної діяльності підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо розширення експортних можливостей підприємства.

Відповідно до мети роботи було поставлено такі *завдання*:

- теоретично дослідити експортну діяльність підприємства як фактор підвищення його ефективності;
- дослідити методичні підходи до розширення експортної діяльності підприємства;
- надати комплексну характеристику господарської діяльності підприємства;
- провести оцінку експортних можливостей підприємства;
- проаналізувати проблеми та перспективи розширення експортної діяльності підприємства;
- розробити проєкт із розширення експортної діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту.

**Об'єктом дослідження** є експортна діяльність підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти розширення експортних можливостей ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА».

**База дослідження:** ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА».

**Методи дослідження.** У ході виконання дипломної роботи було використано методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення та статистичний аналіз для дослідження теоретичних основ експортної діяльності; методи фінансового аналізу (коефіцієнтний, групування даних), системного підходу для дослідження основних фінансово-економічних показників та прибутку бази дослідження, а також експортної діяльності; графічний методи для наочного подання інформації; SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, модель «чотирьох фільтрів» Р. Волwurда, багатокутник конкурентоспроможності для оцінки експортної діяльності підприємства та потенціалу міжнародних ринків.

**Практична значущість.** Результати дослідження, наведені у дипломній роботі, можуть бути використані ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» для розширення експортних можливостей.

**Публікації.** За результатами дослідження було опубліковано тези доповіді на конференції:

Лучинець О. Р., Кузнєцова К. О. Стратегії розширення експортних можливостей підприємства. Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XLV-ої Міжнар. науково-практ. конф., м. Олександрополіс (Греція), 7 червня 2024 р. Київ, 2024. С. 484–487. URL: <https://doi.org/10.52058/45>.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Експортна діяльність підприємства як фактор підвищення його ефективності

Сьогодні одним із перспективних напрямів розвитку вітчизняних підприємств є стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, що сприяє розширенню ринків збуту та забезпеченню конкурентоспроможності на міжнародній арені. Окрім того, успішна організація зовнішньоекономічної діяльності впливає не лише на привабливість та прибутковість підприємства зокрема, а й на надходження інвестицій в Україну з-за кордону.

Експортна діяльність є одним із видів зовнішньоекономічної та важливою частиною господарської діяльності підприємств, що значно впливає на їх розвиток та ефективність функціонування. За умови успішної організації експортної діяльності підприємство може розширювати ринки збуту, нарощувати обсяг виробництва та реалізації продукції і, як наслідок, покращувати її якість. Разом ці фактори створюють сприятливі умови для зміцнення конкурентоспроможності підприємств як на зовнішніх, так і на внутрішньому ринках.

Дослідженням теоретичних аспектів експортної діяльності підприємств займається значна кількість як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Так, обґрунтування даного поняття зустрічається у працях О. Г. Мельник, А. В. Череп, М. Я. Нагірної, Л. І. Крипської, Н. М. Тюріної та інших. Не дивлячись на наявність великого наукового підґрунтя до трактування даного поняття, єдиного систематичного підходу до його визначення сьогодні не існує. Значна частина науковців ототожнює терміни «експорт» та «експортна діяльність», тоді як інші вважають, що експортна діяльність є окремою економічною категорією. Тому для

визначення поняття «експортна діяльність підприємства» важливо проаналізувати різні підходи до його визначення у науковій літературі.

Бестужева С. В. у навчальному посібнику «Міжнародна економічна діяльність України» (2016) детально досліджує поняття експорту та трактує його як специфічний тип взаємодії між учасниками міжнародних економічних відносин з власною характерною структурою (напрямом) процесу, умовами та правилами здійснення, що охоплюють як економічний, так і нормативно-правовий аспекти транскордонних відносин та взаємодій [1, с. 49]. Авторка розмежовує поняття «експорт» та «експортна діяльність» та останнє визначає як наслідок, або продовження, процесу експорту за умови наявності у підприємства конкурентних переваг, що разом утворюють його експортний потенціал [1, с. 49].

На думку Череп А. В. та Ортинської О. Л. поняття «експортна діяльність підприємства» доцільно розглядати як систематичну послідовність виконання певних етапів виходу підприємства на міжнародні ринки, а поняття «експорт» авторки визначають як самостійну функцію підприємства, котра входить до екосистеми експортної діяльності підприємства [2, с. 234].

Мельник О. Г. та Нагірна М. Я., дослідивши дане питання, трактують поняття «експортна діяльність підприємства» як ряд взаємопов'язаних подій, що включають продаж товарів з їх обов'язковим перетином митного кордону для передачі даних товарів іноземним партнерам [3, с. 64]. Схожу думку поділяє Козак Ю. Г. та визначає експортну діяльність як сукупність операцій, що передбачають продаж та вивезення товарів за кордон із метою їх передачі у власність іноземного партнера з подальшою реєстрацією цього факту у відповідній звітності [4, с. 18].

Із аналізу бачимо, що більшість науковців ототожнюють поняття «експорт» та «експортна діяльність підприємства» та пов'язують їх із вивезенням за кордон товарів для передачі іноземним партнерам. Проте певні автори вважають, що поняття «експортна діяльність підприємства» є значно ширшим та включає в себе експорт як функцію експортної діяльності. Результати дослідження помістимо у таблиці 1.1, де покажемо порівняння вищезгаданих понять.

Таблиця 1.1 – Порівняння понять «експорт» та «експортна діяльність» у контексті діяльності підприємства

Критерій порівняння	Експорт	Експортна діяльність
Визначення	Вивезення товарів за кордон з метою їх передачі іноземним партнерам	Сукупність операцій, пов'язаних із вивезенням товарів за кордон
Ключова характеристика	Певна транзакція чи акт продажу товарів іноземним партнерам	Загальна стратегія та процеси, що включають планувальний, логістичний, маркетинговий аспекти та підтримку продажів
Цілі	Здійснення операції та, як наслідок, отримання прибутку	Розширення ринків, підвищення конкурентоспроможності
Об'єкти	Товари, що експортуються	Організаційний, економічний, нормативно-правовий, стратегічний аспекти впливу на процес експорту
Тривалість	Разова або періодична операція, орієнтована на короткострокові результати	Систематичний тривалий процес, орієнтований на довгострокові результати

*Джерело: проаналізовано та складено авторкою на основі [1, с. 48-50; 2, с. 233-234; 3, с. 64-65; 4, с. 18-23; 5, с. 236-239]*

Із таблиці 1.1 видно, що ключовою відмінністю між даними поняттями є те, що експорт передбачає конкретну операцію з продажу та доставки товару іноземному партнеру, тоді як експортна діяльність включає в себе сукупність операцій із виходу підприємства на зовнішній ринок.

Підсумовуючи проведені дослідження, можемо сформулювати поняття «експортна діяльність підприємства», враховуючи всі характерні аспекти. Отже, експортна діяльність підприємства – це систематичний довгостроковий процес, котрий включає організаційний, економічний, нормативно-правовий, стратегічний аспекти, що сприяють вивезенню товарів за кордон із метою розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Визначивши оптимальне трактування поняття, можемо перейти до розгляду його основних характеристик, а саме суб'єктів, функцій та ролі. Розпочнемо із визначення суб'єктів експортної діяльності. Спираючись на ст. 3 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», суб'єктами як зовнішньоекономічної, так і експортної діяльності можуть виступати:

- фізичні особи, якими є громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які мають повну цивільну правоздатність та дієздатність відповідно до українського законодавства, а також мають фіксоване місце проживання на території України;

- юридичні особи, а саме зареєстровані в Україні організації та підприємства різних форм власності (асоціації, спілки, концерни, кредитно-фінансові установи, кооперативи, міжнародні об'єднання тощо), у тому числі юридичні особи, чие майно й/або капітал знаходяться у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності;

- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних та юридичних осіб, що не мають статусу юридичної особи відповідно до українського законодавства, але зареєстровані та постійно знаходяться на території України, а також здатні здійснювати господарську діяльність відповідно до законодавства;

- іноземні структурні одиниці (філії, відділення тощо), що не є юридичними особами відповідно до українського законодавства, але функціонують та мають постійне місцезнаходження на території України;

- спільні підприємства, а саме компанії, які створені за участю українських та іноземних господарських суб'єктів, що зареєстровані та мають постійне місцезнаходження на території України;

- певні інші господарські суб'єкти, що передбачені українським законодавством [6].

Якщо ж розглядати суб'єктів експортної діяльності у контексті одного підприємства, то можна виділити декілька основних та додаткових суб'єктів. Експортером виступає вітчизняне підприємство, яке виробляє чи продає товари за кордон. З іншого боку, імпортером виступає іноземна одиниця (юридична чи фізична особа), котра зареєстрована та має постійне місцезнаходження за кордоном. Окрім основних суб'єктів, для забезпечення ефективного процесу експортної діяльності додатково можуть залучатися такі суб'єкти, як дистриб'ютори та логістичні компанії. Ключові завдання кожного суб'єкта

визначаються базисними умовами поставки, але головним аспектом є дотримання вимог, визначених як українським, так й іноземним законодавствами.

Наступним кроком є визначення ключових функцій, котрі виконує експортна діяльність. Для цього звернемося до статті Аль-Оста Салім Абдуль-Азіза «Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства» (2015), де автор, на нашу думку, досить вдало описує та класифікує функції експортної діяльності. У роботі пропонується розподілити експортну діяльність на три структурні складові – передекспортна діяльність, реструктуризація, експорт – кожна із яких виконує свої функції. Узагальнену модель показано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Структурна трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства

*Джерело: узагальнено авторкою на основі [7, с. 216]*

Детально розглянемо кожен із компонентів для подальшого визначення функцій експортної діяльності. Розпочнемо з передекспортної діяльності, яка є першим компонентом моделі. Під передекспортною діяльністю розуміємо сукупність дій та процесів, які виконуються підприємством перед передачею (продажем) товарів іноземному партнеру.

Як бачимо із рисунку 1.1, даний компонент виконує дві групи функцій – виробничо-господарські та організаційно-економічні. Перша група функцій передбачає:

- проведення оцінки експортного потенціалу підприємства – аналіз здатності підприємства виходити на міжнародні ринки на існуючому етапі

розвитку, що передбачає вивчення стану внутрішніх ресурсів (виробничі потужності, фінансові ресурси, технічні запаси, наявність кваліфікованих кадрів тощо) та факторів зовнішнього впливу (попит на обраному ринку, регуляторні вимоги та законодавство, конкурентне середовище тощо);

- пошук та визначення асортименту товарів для експорту – потрібно обрати товари, котрі підприємство експортуватиме, на основі аналізу поточного асортименту продукції та спроможності товару задовольнити попит споживачів на іноземному ринку, а також потрібно врахувати фактори, котрі можуть вплинути на процес експорту (відповідність стандартам іноземних ринків, обмеження на ринку тощо);

- оцінку конкурентоспроможності експортного товару – аналіз зовнішнього ринку на наявність продуктів-аналогів та їх основних характеристик (цінова пропозиція, якість, інноваційність, дизайн, пакування, позиціонування тощо) для визначення можливості виходу із власним товаром на обраний ринок;

- забезпечення техніко-економічних параметрів експортного виробництва – підготовка до виробництва товару, котрий відповідає вимогам іноземних ринків (налагодження процесів виробництва, безпеки, екологічності та інших, упровадження необхідних сертифікацій та патентів);

- виробництво експортного товару – власне виробництво товару, котрий повністю відповідає вимогам іноземних ринків [7, с. 216].

Наступною групою функцій, котрі виконує передекспортна діяльність, є організаційно-економічні, до яких відносимо:

- встановлення зовнішньоекономічних інтересів – визначення ключових напрямів розвитку та цілей, котрі підприємство прагне досягти на міжнародних ринках (вибір цільових ринків, визначення потенційних сегментів споживачів, планування обсягів експорту тощо);

- проведення аналізу кон'юнктури міжнародного ринку – вивчення поточних умов та тенденцій на цільових ринках для визначення та розуміння факторів, які впливають на попит, ціноутворення, конкурентне середовище, умови експорту;

- розроблення стратегії експортної діяльності – складання плану дій та ресурсів, що необхідні для виходу на новий ринок (вибір ринкових стратегій, стратегій позиціонування та просування товарів тощо);

- аналіз та розрахунок цін, розробка конкурентних матеріалів – визначення оптимальної ціни на товар відповідно до ринкових умов, а також розробка маркетингових матеріалів, що мають на меті показати переваги товару над продуктами-аналогами та збільшити обізнаність про товар серед цільових груп споживачів;

- проведення рекламної кампанії – використання розроблених раніше маркетингових (конкурентних) матеріалів та їх реалізація для привернення уваги споживачів до продукту;

- пошук та вибір іноземного партнера – ідентифікація та оцінка потенційних іноземних партнерів, що можуть виступати або як дистриб'ютори товарів, або як кінцеві покупці продукції підприємства, за допомогою дослідження репутації, фінансового стану, досвіду в індустрії контрагента [7, с. 216].

Наступним компонентом моделі експортної діяльності є реструктуризація, під якою розуміємо проведення комплексу змін, спрямованих на адаптацію передекспортної діяльності підприємства до вимог міжнародного ринкового середовища, що дозволяє ефективно здійснити експортні операції. До таких змін відносяться створення нових відділів, перерозподіл наявних активів підприємства, зміна напрямку діяльності, диверсифікація продуктового портфолію, зміна стандартів ведення бізнесу тощо [7, с. 215].

Із рисунку 1.1 видно, що реструктуризація виконує адаптаційну функцію, тобто допомагає подолати неузгодженості з іноземними партнерами та забезпечити відповідність товару вимогам міжнародного ринку. Це відбувається за допомогою оптимізації наявних ресурсів підприємства для забезпечення максимальної віддачі (прибутковості). Саме тому реструктуризація є важливим компонентом експортної діяльності.

Останнім компонентом моделі експортної діяльності є власне експорт продукції. Як вже було згадано раніше, експорт – це комплексний процес реалізації

товарів та послуг, вироблених в одній країні, на зовнішні ринки, що передбачає взаємодію між учасниками міжнародних економічних відносин із дотриманням економічних та нормативно-правових аспектів [1, с. 49; 5, с. 239; 7, с. 215].

Із рисунку 1.1 видно, що експорт виконує ряд оперативно-комерційних функцій, серед яких:

- встановлення зв'язків із потенційним іноземним партнером;
- підготовка й організація переговорів з метою узгодження умов зовнішньоекономічного договору (цінової політики, обсягів поставок тощо);
- отримання ліцензії, сертифікація та реєстрація зовнішньоторговельних контрактів для забезпечення легітимності експортних операцій;
- митне оформлення вантажів;
- транспортування та страхування вантажів – процес організації логістичних операцій, насамперед вибір базисних умов поставки;
- отримання коштів від іноземного партнера за експортовані товари;
- урегулювання можливих конфліктів чи непорозумінь, які можуть виникнути між експортером та імпортером у процесі зовнішньоекономічних відносин;
- проведення оцінки результатів – аналіз ефективності виконаних експортних операцій (оцінка доходів, витрат, частки ринку, рівня задоволеності споживачів тощо) [7, с. 216].

Тож, трикомпонентна модель експортної діяльності дала можливість повною мірою визначити функції експортної діяльності на всіх стадіях даного комплексного процесу.

Наступним етапом є визначення ролі експортної діяльності для підприємства. Вона полягає у розширенні ринкових можливостей, забезпечуючи доступ до нових ринків збуту, збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності. Також її роль чітко проглядається у основних перевагах від проведення та розширення експортної діяльності підприємства, які наведено нижче.

По-перше, розширення експортної діяльності дає змогу вітчизняним підприємствам виходити на нові міжнародні ринки, а отже дозволяє збільшувати обсяги продажів, оптимізувати виробничі процеси і, як наслідок, максимізувати прибуток за рахунок доступу до більшої кількості споживачів та ринків, які можуть бути менш насичені продуктами-аналогами, ніж вітчизняний ринок.

По-друге, наявність експортної діяльності, а особливо її успішність, часто покращує імідж підприємства не лише на міжнародних, а й на вітчизняному ринках, адже демонструє конкурентоспроможність компанії та високу якість її продукції.

По-третє, за допомогою експортної діяльності, а саме диверсифікації ринків збуту, вітчизняні підприємства мають змогу зменшити залежність від внутрішнього ринку, що дозволяє забезпечити більш стабільний дохід. Насамперед, позбавлення залежності відбувається за рахунок таких показників:

- сезонність – багато товарів мають сезонний попит, що може негативно впливати на прибуток підприємства, а за рахунок розширення експортної діяльності можна досягти більш стабільного та передбачуваного прибутку;

- залежність від економічних коливань негативно впливає на прибутковість, а отже й діяльність підприємства, тому розширення експортної діяльності дозволяє забезпечувати стабільний прибуток навіть за умов нестабільності чи рецесії на вітчизняному ринку;

- зміни у споживацькому попиті швидко змінюються, що ставить перед підприємствами нові виклики, до яких потрібно швидко адаптуватися; у даному випадку експортна діяльність уможливлює доступ до нових ринків та споживачів, роблячи підприємства менш вразливими до різких змін у попиті на вітчизняному ринку.

По-четверте, розширення експортної діяльності уможливлює значне підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. За рахунок виходу на нові ринки, вітчизняні підприємства можуть оптимізувати використання власних виробничих потужностей завдяки збільшенню виробничих обсягів. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити вартість одиниці продукції, адже виробництво

більшої кількості товарів зменшує вплив фіксованих витрат на ціну одиниці продукції, при цьому збільшуючи загальну рентабельність.

Також розширення експортної діяльності може позитивно впливати на якість продукції підприємства. Так, вихід на нові ринки збуту, як вже зазначалося раніше, потребує відповідності продукції до локальних стандартів, тому підприємства повинні удосконалювати власні технології виробництва та системи контролю якості. Тому даний фактор покращує не лише якість продукції для зовнішніх ринків, а й підвищує її конкурентоспроможність на вітчизняному ринку.

Згадуючи про удосконалення технологій виробництва, варто зазначити, що саме вихід на нові ринки дозволяє підприємствам отримувати нові знання та досвід, тим самим упроваджуючи їх у виробничі процеси. Це відбувається за рахунок спілкування та обміну досвідом з іноземними контрагентами та споживачами, адже таким чином можна отримати цінну інформацію про локальні чи глобальні тенденції, споживацькі уподобання та попит на ту чи іншу продукцію, інноваційні технології тощо. Даний аспект забезпечує постійний розвиток та зростання підприємства, особливо у контексті експортної діяльності, роблячи його здатним адаптуватися до змін ринкового середовища.

Проте під час розширення експортної діяльності підприємство може зіткнутися з рядом викликів та потенційних ризиків, котрі потрібно обов'язково врахувати для забезпечення ефективності стратегії. Першою групою ризиків є фінансові:

- розширення експортної діяльності може характеризуватися нестабільністю доходів, адже реальний рівень прибутку може виявитись значно нижчим, ніж очікуваний, через економічну чи політичну нестабільність обраного міжнародного ринку, що у свою чергу впливає на споживацький попит та ціну на продукцію;

- для того, щоб проникнути на міжнародний ринок та закріпитись на ньому, потрібні високі витрати зокрема на дослідження ринку, просування, налагодження дистрибуції тощо, що підвищує фінансове навантаження на підприємство та впливає на його загальний дохід.

Окрім фінансових, наявні нормативно-правові ризики, які проявляються у змінах у законодавстві та політиці країни, на ринок якої експортується продукція. Ця група ризиків є найбільш загрозливою для експортера, адже саме підприємство ніяк не може вплинути на ситуацію. Ці ризики включають насамперед політичну невизначеність країни-імпортера, зміну урядових політик щодо імпорту, введення ембарго та санкцій тощо. Також урядом можуть бути введені для експортерів такі нетарифні торговельні бар'єри, як квоти та мита, а також може ускладнитись процедура сертифікації та патентування, що може істотно ускладнити становище підприємства-експортера. Окрім того, виклики можуть стосуватися і зміни валют, адже в умовах воєнного стану курс валют постійно коливається, а це, у свою чергу, впливатиме на вартість та прибутковість підприємства.

Тому для ведення ефективної експортної діяльності підприємства повинні враховувати дані ризики та управляти ними, що вимагає глибокого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Наведемо їх класифікацію на рисунку 1.2.

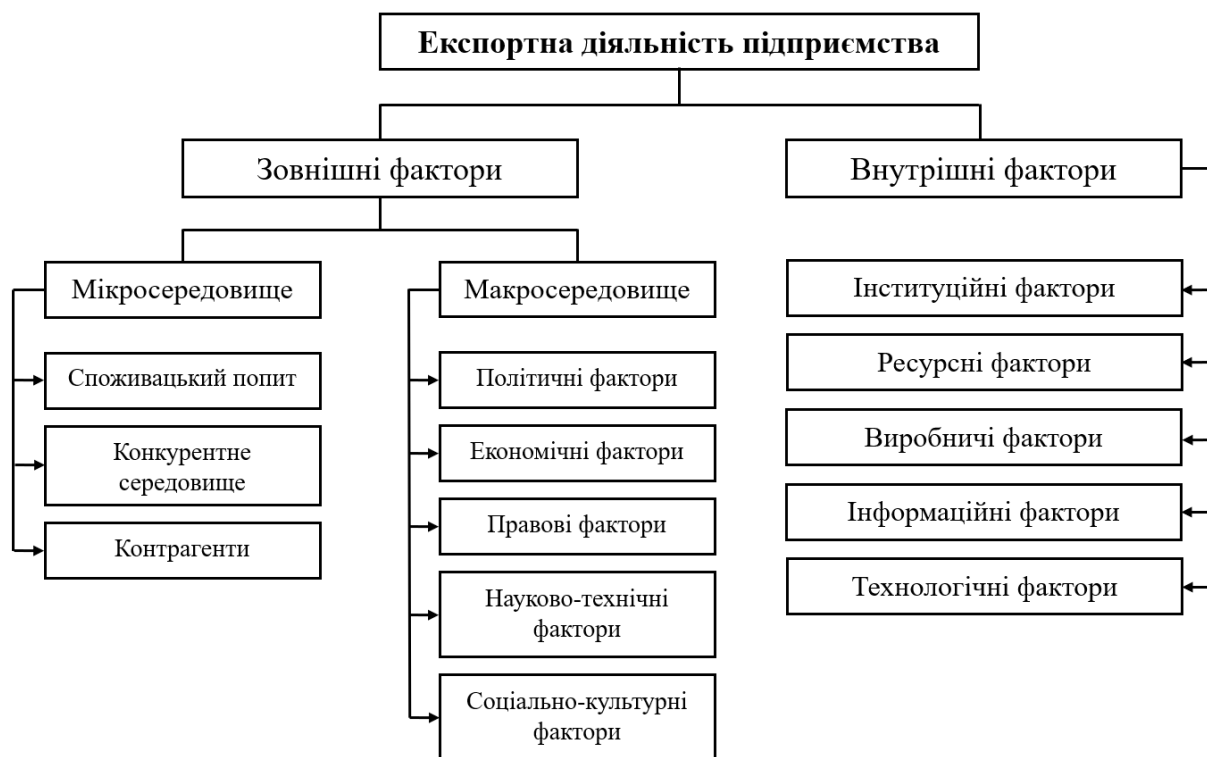


Рисунок 1.2 – Фактори впливу на експортну діяльність підприємства

Джерело: систематизовано та складено авторкою на основі [8, с. 60-62; 9, с. 94-97; 10, с. 182-185; 11, с. 116-118]

Детальніше розглянемо кожен групу факторів та розпочнемо із внутрішніх. До них відносимо низку наступних факторів:

- інституційні – для забезпечення ефективної експортної діяльності важливо враховувати стан таких показників, як ефективність управління виробництвом, компетентність працівників відділу ЗЕД тощо;

- ресурсні – наявність достатніх фінансових, кадрових та інших ресурсів значно впливає на впровадження ефективної стратегії експорту;

- виробничі – потрібно забезпечувати високий рівень якості продукції та її відповідність вітчизняним та міжнародним стандартам, що є одним із вирішальних факторів успішної стратегії експортної діяльності;

- інформаційні – забезпечення доступу до актуальної аналітичної інформації про, наприклад, динаміку збуту продукції на міжнародному та вітчизняному ринках, умови міжнародних ринків тощо є важливим аспектом розробки вдалої стратегії;

- технологічні – рівень технологічного забезпечення повинен бути високим, адже напряду визначає можливість зберігати конкурентоспроможність [8, с. 61; 9, с. 95].

Якщо внутрішні фактори впливу на експортну діяльність вважаються стабільними та підвладними впливу підприємства, то зовнішні фактори є нестійкими, адже залежать від країни-імпортера, а також підприємство не може прямо впливати на них. Зовнішні фактори варто поділити на дві групи – фактори мікро- та макрорівня.

До факторів мікросередовища відносимо наступні:

- споживацький попит – важливо досліджувати та прогнозувати (хоч це і не завжди можливо) попит споживачів на продукцію задля визначення потенційних обсягів продажу та адаптації продукції до конкретних вимог споживачів;

- конкурентне середовище – дослідження конкурентів є критично важливим для формування власних конкурентних переваг, а також даний аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони конкурентів та розробити ефективну маркетингову стратегію;

- контрагенти – критичним аспектом є аналіз потенційних партнерів, їх фінансової стабільності, репутації, досвіду роботи на ринку тощо, що дозволяє забезпечити надійні та ефективні відносини у майбутньому.

До факторів макросередовища відносяться:

- політичні – важливо досліджувати політичну ситуацію в країні, куди планується експорт продукції, адже політична нестабільність може негативно вплинути на експортну діяльність, ускладнивши доступ до ринку, тоді як підтримка уряду через різні ініціативи може навпаки сприяти експорту;

- економічні – при аналізі економічних факторів передбачається вивчення та моніторинг основних тенденцій економіки країн, куди планується експорт, а саме кредитування, страхування, банківської системи тощо;

- правові – важливо враховувати законодавчо-правову базу країни, куди планується експорт, адже стабільна ситуація сприятиме експортним операціям, які будуть передбачувані та безпечні, тоді як постійні зміни та обмеження навпаки спинятимуть експорт;

- науково-технічні – аналіз науково-технічного клімату країни-імпортера допоможе оцінити тенденції розвитку технологій та інновацій, що може напряду вплинути на конкурентоспроможність продукції;

- соціально-культурні – важливо розуміти культурні особливості цільового ринку, адже це допомагає адаптувати продукти та маркетингові стратегії, щоб вони відповідали вимогам місцевих споживачів [8, с. 61; 9, с. 95; 10, с. 183].

Тож фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на експортну діяльність відіграють важливу роль при формуванні стратегії проникнення на ринок, а також дають можливість підприємству передбачати потенційні виклики та ризики й усувати їх.

Отже, експортна діяльність є систематичним тривалим процесом, який об'єднує низку операцій, пов'язаних із вивезенням товарів за кордон. Вона є важливою складовою функціонування вітчизняних підприємств та впливає не лише на прибутковість компаній за рахунок експорту, а й забезпечує підвищення ефективності їх діяльності. Зважаючи на те, що структура експортної діяльності є

комплексною та включає три складові (передекспортна діяльність, реструктуризація, експорт), кожна із яких виконує свої функції, важливо враховувати низку зовнішніх та внутрішніх чинників задля забезпечення ефективних експортних операцій.

## **1.2 Методичні підходи до розширення експортної діяльності підприємства**

Одним із ключових аспектів успішного розширення експортної діяльності підприємства є наявність стратегічного плану дій, який допомагає забезпечити стабільний розвиток експортної діяльності. Стратегія експортної діяльності виступає як детальний довгостроковий план, що визначає пріоритетні напрями, цілі та завдання експортної діяльності підприємства, а також забезпечення конкурентоспроможності його продукції на міжнародних ринках. Її метою є досягнення позитивного результату в майбутньому, тобто збільшення обсягу продажу та прибутку підприємства на міжнародних ринках.

Роль стратегії експортної діяльності полягає у встановленні конкретних цілей підприємства, а також у визначенні засобів, методів та інструментів, за допомогою котрих планується їх досягнути.

Сьогодні підприємства користуються низкою стратегій, котрі допомагають розширити експортну діяльність. До них відносяться:

1. Стратегія інтернаціоналізації, що полягає у розширенні діяльності на міжнародних ринках не лише через експорт, а й за допомогою створення виробничих потужностей за кордоном [12, с. 107]. Даною стратегією варто користуватись великим підприємствам, котрі вже мають хорошу репутацію, достатні ресурси та досвід для управління міжнародним відділом.

Головною перевагою стратегії інтернаціоналізації є те, що підприємство має змогу не лише продавати продукцію, а й виробляти її на території країни-імпортера, що значно знижує логістичні витрати та зменшує вплив торговельних

бар'єрів, таких як мита та квоти, та обмежень на імпорт. Проте дана стратегія має й недоліки, серед яких потреба у високих початкових інвестиціях для створення виробничих потужностей, а також високий рівень ризику через можливу політичну нестабільність та валютні коливання, що може ускладнити управління іноземними активами.

Тобто успішна реалізація даної стратегії можлива лише за умови ретельного дослідження потенційного ринку та наявності деталізованого стратегічного плану, що вимагає значних коштів.

2. Стратегія диверсифікації, яка спрямована на розширення асортименту продукції, що задовольняє потреби різних сегментів міжнародних ринків, а також передбачає орієнтацію на нові ринкові ніші [12, с. 107]. Дана стратегія орієнтована на підприємства, які мають достатні ресурси для проведення досліджень та розробки нової номенклатури.

Стратегія диверсифікації має певні переваги, серед яких зменшення залежності від конкретних товарів, що дозволяє забезпечити стабільний прибуток, який не залежить від сезонності попиту. Окрім того, наявність широкого асортименту допомагає збільшити привабливість підприємства та його продукції серед нових та вже існуючих сегментів споживачів. Проте дана стратегія вимагає великих інвестицій у дослідження та розробку нових позицій, а також несе ризик перевантаження виробничих потужностей підприємства через потребу ефективного управління широким портфелем продуктів.

Тобто успішна реалізація стратегії диверсифікація можлива лише за умови наявності достатніх ресурсів для досліджень та розробок, забезпечення постійного оновлення продуктового портфелю та ефективного управління ним.

3. Стратегія сегментації, яка орієнтується на ідентифікацію цільових сегментів міжнародних ринків та зосередження своїх зусиль на задоволенні потреб визначених груп [12, с. 107]. Дана стратегія чудово підходить для малих та середніх підприємств, які можуть швидко адаптуватися до змін на ринку та зосередити власні ресурси на задоволення потреб конкретних сегментів споживачів.

Ключова перевага даної стратегії полягає у підвищенні ефективності маркетингової стратегії за рахунок орієнтації на конкретний сегмент, що, як наслідок, покращує продажі продукції на міжнародних ринках. Окрім того, сегментація може сприяти підвищенню лояльності споживачів за рахунок зосередження на їхніх унікальних больових точках. Як наслідок, підприємство може отримувати більший прибуток за рахунок підняття ціни до того рівня, який споживачі готові платити за продукцію, що повністю забезпечує їх потреби. Серед недоліків можна виділити потенційне обмеження частки ринку через фокус на окремих сегментах споживачів, що може привести до залежності підприємства від їх фінансового стану.

Тобто реалізація стратегії сегментування можлива лише за умов наявності ресурсів на проведення регулярних досліджень ринку та сегментів для виявлення змін у споживацькому попиті. Також дана стратегія вимагає гнучкості та адаптивності підприємства до регулярних змін на ринку.

4. Стратегія кооперації (стратегічних альянсів), яка передбачає співпрацю з міжнародними компаніями із метою створення партнерств для виходу на нові ринки [12, с. 107]. Таким чином вітчизняні підприємства за рахунок об'єднання ресурсів, знань, технологій тощо можуть використовувати переваги партнера та спростити процес виходу на новий ринок, при цьому зменшивши ризики та витрати. Проте дана стратегія супроводжується низкою недоліків, серед яких ймовірність конфліктів між партнерами щодо отриманих прибутків, а також обмеження гнучкості та управління операціями за рахунок прямої залежності від партнера.

Тому для успішної реалізації стратегії кооперації потрібно мати високий рівень довіри з іноземним партнером, а також встановлювати чіткі угоди, які регулюють розподіл витрат, прибутків, управлінської відповідальності тощо.

Усі вищезазначені стратегії можуть сприяти розширенню експортної діяльності підприємства досить швидко через присутність на ринку. Проте результати від запровадження даних стратегій можуть бути незначними.

Для розширення експортної діяльності підприємства більш ефективною є стратегія глобалізації, яка є комплексним підходом до розширення експортних можливостей підприємств. Дана стратегія передбачає вихід компанією на нові ринки за допомогою експорту, а отже із метою продажу продукції чи послуг новим іноземним контрагентам. Стратегію глобалізації часто використовують великі й середні підприємства, котрі мають достатні ресурси на початкові інвестиції для розширення експортної діяльності.

Дана стратегія характеризується такими перевагами, як збільшення бази потенційних споживачів за рахунок доступу до нових ринків збуту, зменшення залежності від коливань на внутрішньому та певних міжнародних ринках збуту, а також підвищення прибутковості компанії за рахунок економії масштабу. Проте не можна ігнорувати й недоліки, а саме високі витрати на вихід на новий ринок та адаптацію продукції до його унікальних вимог, складність управління міжнародними операціями за умови присутності на великій кількості ринків, а також необхідність дотримання нормативно-правових вимог кожної країни-імпортера.

Тому стратегія глобалізації вимагає ряду вимог для її успішної реалізації, серед яких:

- наявність власних фінансових ресурсів або залучення інвестицій для впровадження стратегії;
- покращення структури відділу зовнішньоекономічної діяльності для забезпечення ефективного управління міжнародними операціями;
- стандартизація продукції до вимог відповідного ринку та її адаптація до унікальних потреб споживачів;
- створення ефективних ланцюгів постачання для забезпечення надійного транспортування продукції на міжнародні ринки;
- створення маркетингової стратегії, яка адаптована до вподобань та культурних особливостей нового ринку.

Іще одним важливим аспектом є процес формування експортної стратегії глобалізації, який можна здійснювати керуючись алгоритмом, зображеним на рисунку 1.3.

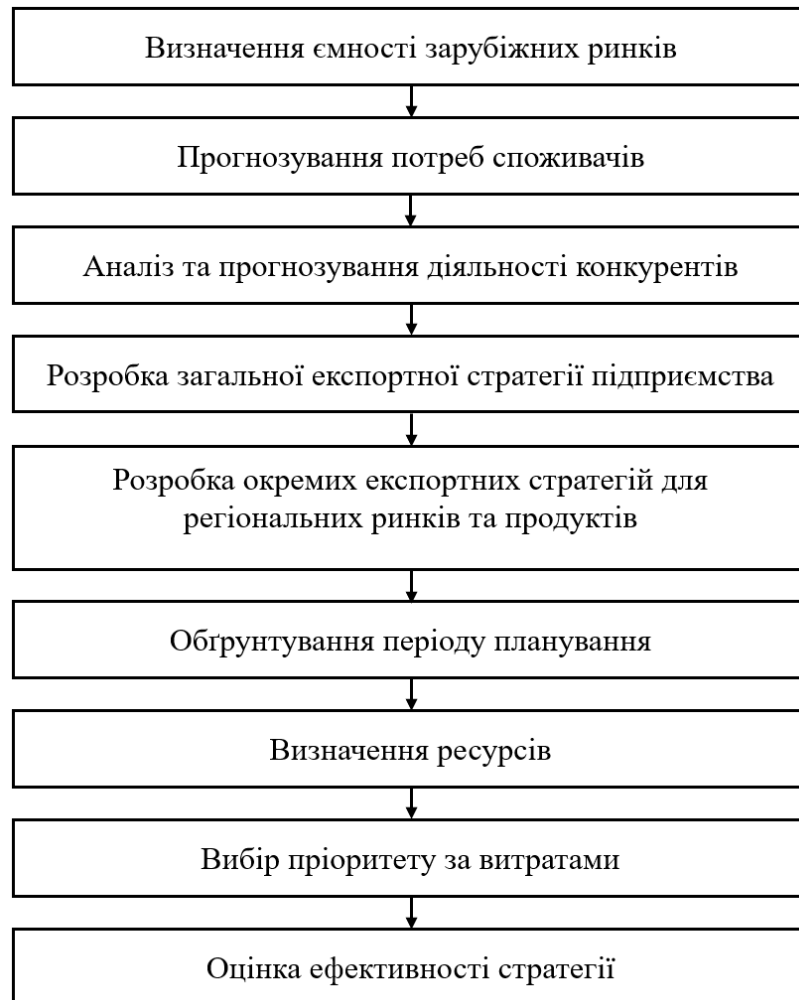


Рисунок 1.3 – Алгоритм формування експортної стратегії підприємства

*Джерело: складено авторкою на основі [13]*

Варто зазначити, що процес формування експортної стратегії підприємства є одним із найскладніших та найвідповідальніших завдань, особливо за умов мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ. Дійсно, експортна стратегія напряму впливає на результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства та є одним із вирішальних аспектів, який сприяє освоєнню міжнародних ринків.

Як бачимо із рисунку 1.3, важливою складовою експортної стратегії є розробка окремих експортних стратегій для регіональних ринків та продуктів. Тут мається на увазі вибір оптимального методу експортування для кожного обраного

ринку залежно від його специфічних умов та обраної продукції. Основні методи експортування показано на рисунку 1.4.

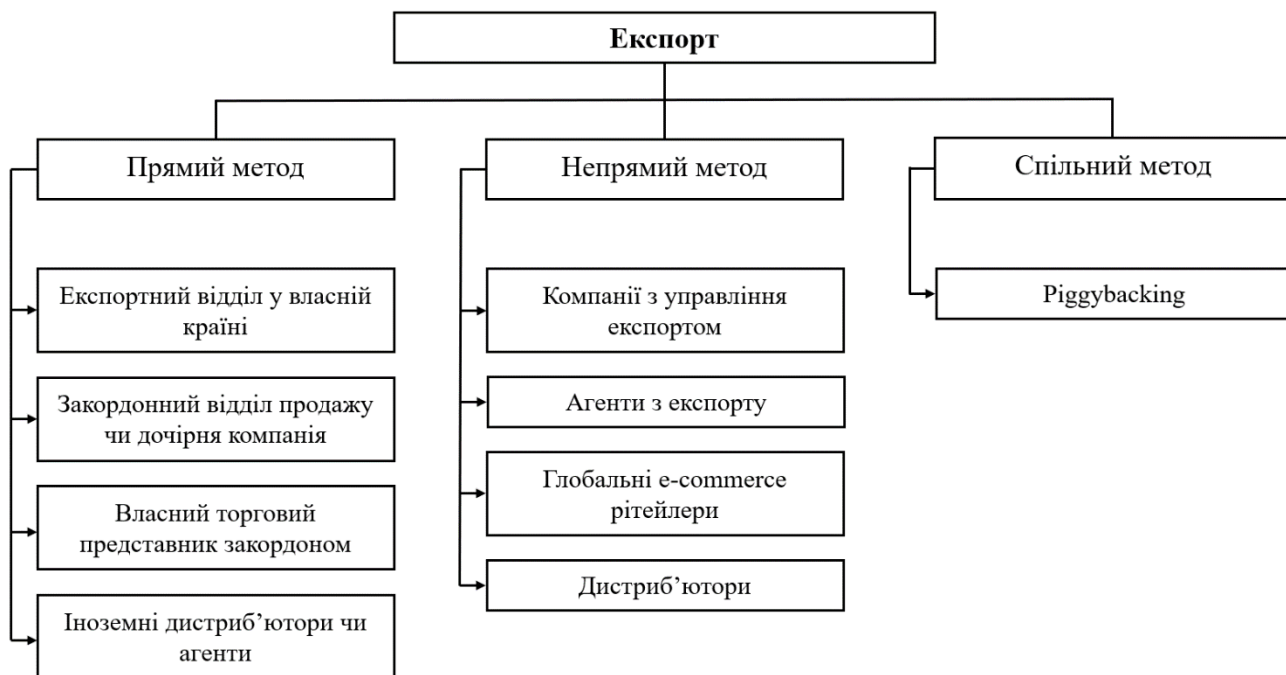


Рисунок 1.4 – Основні методи експортування

*Джерело: складено авторкою на основі [1, с. 227; 5, с. 238-240; 14, с. 59-69; 15; 16, с. 25-26; 17, с. 81-82; 18]*

Перед тим, як розглянути кожен із методів, визначимо першочергові фактори, котрі потрібно врахувати при визначенні методу експортування. До них можна віднести наступні:

- рівень наявних ресурсів, які підприємство готове виділити на вихід на новий ринок та просування на ньому;
- розмір компанії та масштаби її діяльності;
- характер продукції або послуг, які планується експортувати, й бажаний рівень контролю над збутом;
- попередній експортний досвід підприємства;
- наявність відділу зовнішньоекономічної діяльності та кваліфікованого персоналу;
- умови ведення бізнесу на обраному міжнародному ринку [14, с. 59].

Тепер перейдемо до розгляду основних методів експортування. Прямий експорт – це метод експорту, який передбачає самостійне виконання

підприємством усіх експортних операцій без залучення посередників. Тобто експортер відповідає за пряму поставку товарів від виробника до кінцевого іноземного споживача, включаючи ціноутворення, маркетинг, продаж та обслуговування, пакування, страхування, складування та інвентаризацію, логістику, а також підготовку документації для митного оформлення [15].

Існує декілька способів організації прямого експорту, серед яких:

- експортний відділ чи підрозділ у власній країні, серед обов'язків якого є здійснення продажу товарів за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок країни-імпортера;

- відділ продажу чи дочірня компанія за кордоном, до обов'язків яких входять здійснення реалізації та розподілу продукції, рідше організація, зберігання, просування товарів та обслуговування покупців; даний спосіб забезпечує безпосередню присутність підприємства на ринку, що дозволяє обходити торгові бар'єри та мати більший контроль над виконанням експортних операцій;

- власні торгові представники, які відряджені за кордон та відповідають за пошук іноземних контрагентів;

- іноземні дистриб'ютори чи агенти – незалежні посередники з наявністю розгалуженої збутової мережі, складів та майстерень із ремонту та обслуговування, які на виключних чи обмежених правах відповідають за представництво підприємства на ринку країни-імпортера; даний спосіб організації прямого експорту забезпечує вищий потенціал для продажу товарів, зважаючи на знання та значний досвід функціонування на ринку посередників [5, с. 238-239; 16, с. 26].

До переваг використання прямого експорту можна віднести:

- більший контроль над експортними операціями, у тому числі над збутом продукції та просуванням за рахунок самостійної присутності підприємства на ринку, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та швидшу адаптацію до ринкових змін;

- потенційно вищі прибутки за рахунок використання наявних ресурсів та уникнення додаткових витрат на посередників;

- прямий контакт зі споживачами, що дозволяє краще розуміти їх потреби та вподобання, а також швидше адаптуватися до зміни споживацького попиту;

- економія на масштабах виробництва за рахунок використання наявних виробничих потужностей та ресурсів;

- швидший вихід на нові ринки, адже прямий експорт вимагає менше часу на налагодження відносин із посередниками та виконання юридичних формальностей [14, с. 61-62; 15; 17, с. 81].

Незважаючи на численні переваги, метод прямого експорту також включає ряд недоліків, яку можуть негативно впливати на експортні операції та на діяльність підприємства в цілому:

- потреба у значних ресурсах на маркетинг, транспортування та логістичні операції за рахунок відсутності посередників, які зазвичай дані витрати беруть на себе; даний аспект сприяє збільшенню загальних витрат підприємства;

- значні витрати часу та зусиль на організацію експортних операцій, у тому числі документацію, митне оформлення та міжнародні логістичні операції;

- ускладнення процесу отримання інформації про ринок через покладання підприємства на власні дослідження, що не завжди забезпечуватиме об'єктивність інформації;

- ймовірні організаційні зміни через потребу розширення експортних відділів для підтримки складних експортних операцій [14, с. 61-62; 15].

Зважаючи на усі переваги та недоліки прямого експорту, даний метод доречно обирати великим компаніями, які мають власні структурні підрозділи, значний попередній досвід зовнішньоекономічної діяльності (безпосередньо експорту), високий рівень конкурентоспроможності продукції, значні ресурси на вихід на ринок та просування, високий фінансовий та кадровий потенціал [1, с. 227; 14]. У випадку застосування даного методу малими та середніми підприємствами недоліки можуть переважати над перевагами, що призведе до зменшення ефективності експортних операцій, а також сприяти зростанню витрат підприємства та зменшенню доходу.

Часто вітчизняні підприємства використовують прямий експорт для виходу на ринки, умови торгівлі на яких близькі до умов на вітчизняному ринку. Також компанії можуть поступово збільшувати обсяг прямого експорту, коли набувають достатнього досвіду та обсягу продажів на обраному ринку. Тоді для міжнародних ринків, на яких бар'єри виходу є високими та умови є досить специфічними, вітчизняні підприємства використовують непрямий експорт. Наприклад, українські підприємства можуть обирати прямий експорт для продажу товарів на ринках ЄС, тоді як використовувати метод непрямого експорту для азійських та американських ринків. Даний підхід є досить поширеним та може забезпечити значне зростання продажів.

Тож, непрямий експорт – це метод реалізації товарів на міжнародних ринках, за умов якого підприємство передає виконання експортних операцій на аутсорсинг експортно-торговельним компаніями. Даний метод передбачає виконання посередниками частини або всіх експортних операцій підприємства-експортера, включаючи транспортування, митне оформлення, складування, маркетинг, закордонні продажі та у деяких випадках володіння товарними запасами та інші види експортної діяльності за потреби [15].

Із рисунку 1.4 видно, що реалізація непрямого експорту можлива за допомогою значної кількості контрагентів. Компанії з управління експортом (англ. Export Management Companies) діють як експортний відділ підприємства та надають комплексні послуги із управління експортною діяльністю. До послуг даних компаній відносяться дослідження ринку, пошук контрагентів та укладання угод від імені підприємства, закордонна дистрибуція, логістичні операції, управління іноземними продажами, транспортування та доставка [14, с. 62-63; 15].

Як правило, компанії з управління експортом спеціалізуються на певних типах продукції та/або міжнародних ринках. За рахунок даної спеціалізації дані компанії обізнані у типах продукції та ринках, які вони обслуговують, а також часто мають налагоджені мережі іноземних клієнтів та дистриб'юторів, що забезпечує швидкий доступ до іноземних ринків.

Компенсація компаній з управління експортом відбувається у вигляді фіксованої плати за обслуговування чи комісійних від продажів, або за рахунок комбінації обох видів компенсації [15].

Агенти з експорту діють як торгові представники підприємства-експортера та займаються продажем та просуванням продукції експортера на міжнародних ринках, беручи на себе всі ризики. Укладаючи угоду з агентами з експорту підприємство втрачає контроль над маркетингом та просуванням власної продукції. Щодо компенсації, то агенти з експорту зазвичай отримують комісійні від продажів [15].

Глобальні e-commerce ритейлери є глобальними онлайн-майданчиками для міжнародних продажів на кшталт Amazon, e-Bay тощо. Іноземні споживачі можуть придбати товари підприємства-експортера через платформу, після чого виробник повинен відправити продукцію безпосередньо іноземному споживачу. Даний підхід зазвичай використовується як додатковий, адже він є найменш ефективним через представлення на даних майданчиках продуктів-аналогів.

Дистриб'ютори виступають як посередники між експортерами та їх іноземними споживачами. Дистриб'ютори закупають товари великими партіями у різних постачальників, утримують склади та відповідають за інвентаризацію, після чого продають товари іноземним споживачам [15]. До інших повноважень дистриб'ютора входять утримання власного відділу продажів та організація доставки продукції споживачам. Значною перевагою співпраці з даними компаніями є їх досвід у експортуванні, адже вони знайомі зі специфічними умовами ринків, потребами та вподобаннями споживачів.

Метод непрямого експорту надає ряд переваг підприємствам-експортерам, серед яких:

- метод експорту, який несе найменше ризиків, загроз та початкових інвестицій за рахунок передачі більшості обов'язків та витрат контрагентам;
- знання та досвід експортних контрагентів на міжнародних ринках збуту допомагають визначити релевантний ринок та забезпечують ефективність експортних операцій;

- підприємство може залишатися зосередженим на внутрішньому ринку, делегувавши обов'язки партнерами;

- здійснення непрямого експорту не потребує значних ресурсів, створення чи розширення експортного відділу, встановлення контактів з іноземними контрагентами [5, с. 240; 15; 19].

Проте використання непрямого експорту супроводжується низкою недоліків, серед яких:

- обмежений доступ до ринкової інформації, а саме незнання підприємством-експортером того, хто є їхнім кінцевим споживачем, що у свою чергу ускладнює адаптацію продукції до потреб ринку та споживацького попиту;

- ймовірне зниження прибутковості за рахунок оплати роботи контрагентів;

- втрата контролю над ринковими продажами та дистрибуцією власної продукції за рахунок делегування даних обов'язків посередникам;

- залежність підприємства-експортера від посередника, що проглядається у невідповідності інтересів компаній, особливо за умови обслуговування посередником кількох клієнтів із продуктами-аналогами [5, с. 240; 15; 19].

Останнім методом експортування є спільний експорт, який передбачає об'єднання ресурсів декількох вітчизняних підприємств із метою організації спільної діяльності для виходу на міжнародні ринки [16, с. 26; 17, с. 82]. Даний метод зазвичай використовується малими та середніми підприємствами, які не можуть самостійно вести експортну діяльність.

Однією із форм даного методу є *riggybacking*, що дослівно звучить як «носіння на спині». Ця форма передбачає співпрацю між двома експортерами, за якої великий експортер здійснює експортні операції від імені меншого. Меншого експортера називають наїзником (англ. *gider*), а великого – перевізником (англ. *carrier*) [15].

Як правило, дані підприємства мають взаємодоповнюючі продукти, які не конкурують між собою, та мають або однакову, або схожу споживацьку базу. Наприклад, виробники смартфонів та виробники аксесуарів до них, виробники взуття та виробники ортопедичних устілок тощо.

Особливістю даної форми спільного експорту є те, що компанія-перевізник експортує від імені компанії-наїзника та бере на себе всі операції з маркетингу, збуту та обслуговування на міжнародних ринках. Це є значною перевагою для компанії-наїзника, адже вона передає свою експортну діяльність на аутсорсинг та може легше вийти на міжнародний ринок та збільшити продажі. Проте присутні й недоліки, які полягають у низькому рівні контролю над експортною діяльністю, через що компанія-наїзник має менший доступ до кінцевих споживачів та ринку.

До переваг, які отримує компанія-перевізник, входить розширення продуктової лінійки із незначним збільшенням витрат, які ймовірно компенсуються у майбутньому. Щодо недоліків, то така співпраця може не окупитися, що призведе до втрат прибутку та репутації компанії-перевізника. Окрім того, недоліком для обох компаній може бути невідповідність цілей та пріоритетів, що негативно впливатиме на співпрацю та приводитиме до конфліктів.

Підсумуємо вищевикладений аналіз та порівняємо три методи експорту у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика методів експортування

Критерій порівняння	Прямий метод	Непрямий метод	Спільний метод
Стратегічна мета	Самостійний вихід на новий ринок та контроль над експортними операціями	Вихід на новий ринок з мінімальними ризиками	Доступ до нових ринків, ресурсів та знань партнера
Швидкість виходу на ринок	Середня	Висока	Висока
Початкові інвестиції	Високі	Низькі	Низькі
Рівень контролю над експортними операціями	Високий	Практично відсутній	Низький
Рівень ризиків	Високий	Низький	Середній
Залучення до ринку	Високе	Практично відсутнє	Середнє

*Джерело: проаналізовано та складено авторкою на основі [1, с. 227; 5, с. 238-240; 14, с. 59-69; 15; 16, с. 25-26; 17, с. 81-82; 18; 19]*

Отже, розширення експортної діяльності неможливе без ефективної експортної стратегії, найефективнішою з яких є стратегія глобалізації. За умов

даної стратегії підприємство може обрати один із методів експорту – прямий, непрямий та спільний. Кожен із методів має переваги та недоліки, а найоптимальніший варіант підприємство обирає у залежності від розміру, масштабу діяльності, власних цілей та наявного досвіду з експортування.

### **Висновки до 1-го розділу**

Експортна діяльність підприємства є важливою складовою його господарської діяльності та виступає важливим аспектом розширення зовнішньоекономічної діяльності. Експортну діяльність підприємства варто розуміти як сукупність операцій, пов'язаних із реалізацією товарів за кордоном із метою розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ключовими суб'єктами експортної діяльності є експортер – вітчизняне підприємство, імпортер – закордонний партнер, а також контрагенти, які допомагають реалізувати товари за кордон, такі як дистриб'ютори, агенти з експорту, компанії з управління експортом тощо.

Експортна діяльність є систематичним та довготривалим процесом, який включає в себе передекспортну діяльність, реструктуризацію підприємства та експорт. Дана модель дає можливість повною мірою визначити функції експортної діяльності на всіх стадіях даного комплексного процесу, до яких входять організаційно-економічні та виробничо-господарські (передекспортна діяльність), адаптаційна (реструктуризація) та оперативно-комерційні (експорт) функції.

Експортна діяльність значно підвищує ефективність діяльності підприємства, допомагаючи йому розширити власні ринкові можливості, забезпечити доступ до нових ринків збуту, збільшити прибуток та підвищити конкурентоспроможність. Проте для забезпечення ефективності експортної діяльності потрібно враховувати ряд внутрішніх та зовнішніх факторів, які відіграють важливу роль при формуванні стратегії проникнення на ринок, а також

дають можливість підприємству передбачати потенційні виклики та ризики й усувати їх.

Розширення експортної діяльності підприємства залежить від обраної експортної стратегії, яка напряду впливає на ефективність процесу. Виділяють стратегії інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментації, кооперації та глобалізації. Остання є найбільш ефективною та полягає у виході підприємства на міжнародний ринок. Даний процес можна здійснювати за допомогою трьох методів:

- прями́й експорт – самостійне виконання підприємством усіх експортних операцій без залучення посередників за рахунок власного експортного відділу, закордонного відділу продажів чи дочірньої компанії, власного торгового представника та іноземних дистриб'юторів чи агентів;

- непрямий експорт – делегування підприємством власних експортних операцій вітчизняним контрагентам, серед яких компанії з управління експортом, агенти з експорту, дистриб'ютори, а також глобальні e-commerce ритейлери;

- спільний експорт – вихід на міжнародні ринки за рахунок об'єднання ресурсів декількох вітчизняних підприємств.

Вибір оптимального методу експортування залежить від розміру та масштабу діяльності підприємства, його наявних ресурсів, характеру продукції, бажаний рівень контролю над ринком, попередній досвід з експортування тощо.

## 2 АНАЛІЗ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»)

### 2.1 Комплексна характеристика господарської діяльності підприємства

ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» є дистриб'юторським підприємством, яке виступає посередником між виробниками матеріалів для творчості та вітчизняними та іноземними контрагентами. Основні відомості про підприємство наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні відомості про ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»

Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»
Скорочена назва	ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»
Код ЄДРПОУ	40819336
Форма власності	Приватна
Дата державної реєстрації	8 вересня 2016 року
Територія діяльності	Україна
Місцезнаходження юридичної особи	04053 м. Київ, провулок Киянівський, 3-7
Керівництво юридичної особи	Гайдученко Інна Леонідівна (директор підприємства)
Розмір статутного капіталу	100 000 грн.
Тип підприємства	Дистриб'юторське
Спеціалізація	Оптова торгівля

*Джерело: складено авторкою на основі [20; 21; 22]*

Важливу роль у функціонуванні підприємства відіграє його організаційна структура, яка показана на рисунку 2.1. Загальний штат підприємства складає 140 осіб.

Можна виділити певні особливості організаційної структури підприємства. Вона є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективну координацію робіт різних відділів, оптимізацію управлінських процесів та підвищеної продуктивності роботи.

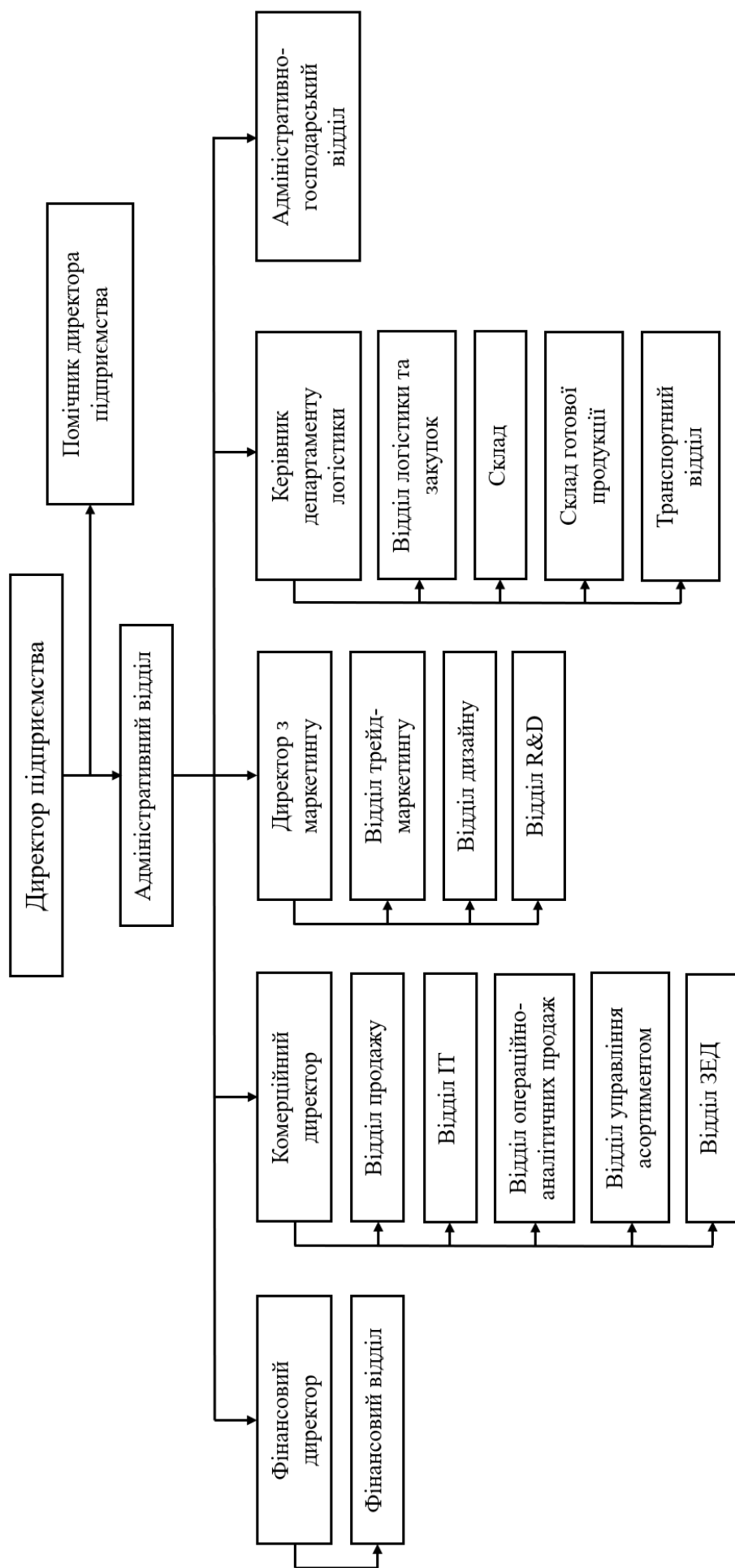


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»

Джерело: складено авторкою на основі штатного розпису підприємства

Ключовим органом організаційної структури ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» є директор підприємства – Гайдученко Інна Леонідівна – яка відповідає за загальне керівництво та стратегічне планування діяльності підприємства. Окрім того, має двох підпорядкованих помічників – адміністративний відділ та помічник директора – які відповідають за підтримання управлінських та адміністративних функцій.

Іще однією особливістю організаційної структури підприємства є наявність функціональних директорів, а саме фінансового, комерційного директорів та директора з маркетингу. Фінансовий директор відповідає за управління фінансовим відділом підприємства, зосереджуючись на контролі бюджетів, бухгалтерських операцій, фінансовому плануванні та звітності. Комерційний директор відповідає за планування комерційної стратегії, продажів та розвитку клієнтської бази. Окрім того, відповідає за управління відділами продажу, інформаційних технологій, операційно-аналітичних продаж, управління асортиментом, а також відділом зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Директор з маркетингу відповідає за управління відділами трейд-маркетингу, дизайну та R&D, ключовими завданнями яких є розроблення рекламних стратегій, брендинг, розширення громадських зв'язків тощо.

Також на підприємстві присутній департамент логістики, керівник якого відповідає за оптимізацію логістичних процесів, складське господарство та забезпечення ефективного транспортування продукції до споживача.

Адміністративно-господарський відділ відповідає за управління внутрішніми ресурсами та організацію ефективного функціонування підприємства.

Наступним кроком є огляд діяльності підприємства. Основним видом діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» є неспеціалізована оптова торгівля. Також можна виокремити ряд додаткових:

- діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

- оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- оптова торгівля іншими проміжними продуктами;
- інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах [20].

Таким чином, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» виступає значним гравцем на українському ринку оптової торгівлі, пропонуючи широкий асортимент товарів. Підприємство має розвинену мережу відносин, що охоплює різні регіони та галузі, що дозволяє ефективно координувати поставку та виконувати потреби замовників на національному рівні.

ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» функціонує на ринку B2B та серед ключових замовників можна виділити Відділ культури, національностей та релігій (м. Ірпінь), Національний науково-дослідний реставраційний центр України (м. Київ), Відділ культури виконавчого комітету Нововолинської міської ради (м. Нововолинськ), Відділ культури Уманської міської ради (м. Умань), Виробниче управління комунального господарства Нововолинської міської ради (м. Нововолинськ) та інші [21].

Окрім вітчизняного ринку, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» активно займається експортом товарів, що дозволяє розширювати присутність підприємства на міжнародних ринках та зміцнювати торговельні зв'язки. Експортна діяльність підприємства не лише впливає на його економічне зростання, а й підвищує конкурентоспроможність.

Підприємство співпрацює із більше, ніж 25 виробниками художніх матеріалів, та має широкий асортимент представленої продукції. До товарного асортименту входять канцелярські товари (ручки, олівці, фломастери), фарби та лаки, художні фарби, папір та полотна, художні щітки тощо. У таблиці 2.2 наведено основні номенклатурні групи та розподіл доходу у межах товарного асортименту.

Таблиця 2.2 – Обсяги продажу ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», 2021-2023

рр.

№ з/п	Товарна група	Виробник	Дохід від реалізації, тис. грн.		
			2021	2022	2023
1	Папір та картон, художні полотна, що використовуються для письма, друку або інших графічних цілей	Aurora, Canson, Derwent, Fabriano, Folla, NPA, ROSA, Royal Talens, Sakura, SMLT, Winsor&Newton	24 981,60	21 304,40	37 794,48
2	Журнали, записні книжки, блокноти для листів, щоденники та аналогічні вироби	Aurora, Canson, D.K. Art, Fabriano, Munguo, ROSA, Royal Talens, Sakura, Smiltainis, Strathmore	8 171,55	8 805,38	15 131,99
3	Мітли та щітки, подушечки та валики для фарбування, шкребки з гумовою пластинкою	Amsterdam, D.K. ART, Derwent, Escoda, KOLOS, Manuscript, Rembrandt, ROSA, Roubloff, Talents ArtCreation, Van Gogh	25 477,73	22 838,97	33 288,78
4	Ручки кольорові, маркери, стилосграфи, олівці, тримачі для ручок та олівців	Sakura, Bruynzeel, Amsterdam, KOI, Marabu, Marvy, Munguo, Winsor&Newton	8 755,23	7 484,58	10 215,62
5	Фарби та лаки (включаючи емалі та політури)	Sakura, D.K. Art, Padico, Jam Clay, Fimo, ROSA, Unico	67 415,29	67 966,57	105 532,46
6	Фольга мідна (тиснена або нетиснена, без основи або на основі з паперу, картону, пластмаси чи аналогічних матеріалів)	Nazionale, Pentart, Shenzhen	20 428,88	23 086,62	38 850,46
7	Фарби художні всіх видів у таблетках, тюбиках, баночках, пляшках, лотках тощо	3XK, TAIR, Van Gogh, Royal Talens, Rembrandt, Ecoline, Cobra, Art Creation, ROSA, Renesans	87 552,32	81 449,81	119 886,94
8	Готові клеї та інші готові клеїльні препарати, продукти придатні для використання як клеї або клеїльні препарати	Munguo, Pentart, ROSA	2 918,41	247,65	91,99
9	Інші типи товарів	Marabu, Royal Talens, ROSA, Brunnen, Fabriano, Pentart, Marvy, Manuscript, Sakura	46 140,07	43 201,42	52 770,26
Всього			291 841,07	276 385,39	413 562,98

*Джерело: складено авторкою на основі [20; 23] та внутрішньої звітності підприємства*

Із таблиці бачимо, що динаміка обсягів продажу протягом 2021-2023 років змінювалась, тому для кращого розуміння побудуємо графічне зображення розподілу часток реалізації товарних груп від загального обсягу реалізації (рисунок 2.2).

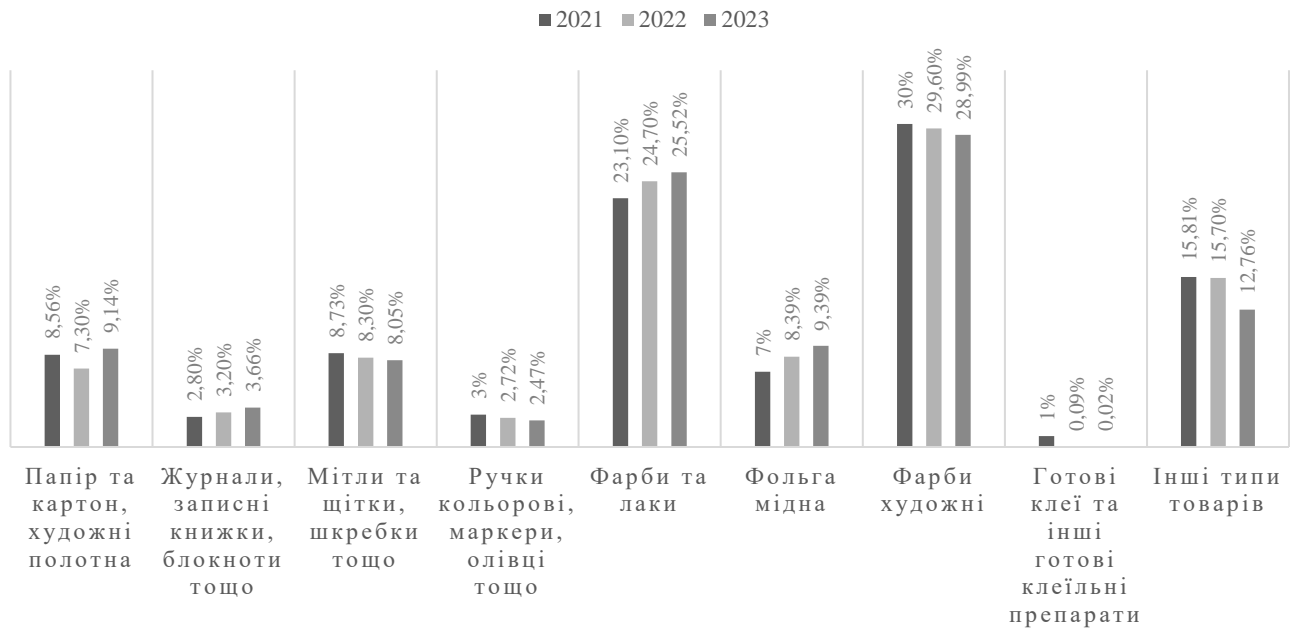


Рисунок 2.2 – Частка реалізації номенклатурних груп ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» від загального обсягу реалізації, 2023 р.

*Джерело: складено авторкою на основі [20; 23] та внутрішньої звітності підприємства*

Із рисунку 2.2 видно, що найбільшу частку займають художні фарби усіх видів, обсяг реалізації яких у період 2021-2023 років збільшився на 32 334,62 тис. грн. Проте бачимо, що частка реалізації протягом аналізованого періоду скоротилася на 1,01 відсоткових пункти, на що вплинуло підвищення частки фарб та лаків (включаючи емалі та палітури) у загальному обсязі реалізації продукції. Протягом 2021-2023 років обсяг їх реалізації значно зріс – на 38 117,17 тис. грн. або 57% у порівнянні із 2021 роком. Дані товарні групи забезпечують найбільший прибуток підприємства.

Також протягом аналізованого періоду спостерігається позитивна динаміка по наступним товарним групам: папір та картон, художні полотна – збільшення обсягу продажів на 12 812,89 тис. грн. або 51% у порівнянні із 2021 роком; журнали, записники, книжки, блокноти тощо – на 6 960,44 тис. грн. або 85%; фольга мідна – на 18 421,58 тис. грн. або 90%.

Найменшу ж частку від обсягу продажу становлять ручки кольорові, маркери, олівці тощо (2,47% у 2023 році) незважаючи на зростання протягом

аналізованого періоду на 1 460,39 тис. грн. або 17%, а також готові клеї та інші готові клеїльні препарати (0,02% у 2023 році), дохід від реалізації яких скоротився на 2 826,41 тис. грн. або 97%.

Одним із важливих аспектів ефективного управління діяльністю підприємства є аналіз ключових фінансово-економічних показників, який дає змогу оцінити фінансові результати, виявити та провести моніторинг основних проблем та ризиків. Тож розглянемо основні фінансово-економічні показники ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» за період 2021-2023 років та проведемо аналіз їх динаміки. Результати наведено у таблиці 2.3 та 2.4.

Як показав аналіз, ситуація по фінансових результатах діяльності підприємства у період 2021-2023 років має динаміку до спадання у 2022 році порівняно із 2021 роком, а також до зростання у 2023 році. Дана динаміка проглядається насамперед через повномасштабне вторгнення у 2022 році, коли український ринок був на стадії спаду. Окрім того, у перші місяці війни були проблеми як із поставками продукції, так і з експортними операціями через незадовільну логістичну ситуацію в країні. Проте у 2023 році підприємству вдалося відновити власну діяльність та наростити фінансові показники. На це вплинуло як відновлення українського ринку, так і стабілізація логістичної ситуації в країні.

Розглянемо детальніше основні фінансові показники. Як бачимо з таблиць 2.3-2.4, чистий дохід від реалізації продукції у період 2021-2022 років характеризується спаданням на 61 737,92 тис. грн. або 5%. Проте у період 2022-2023 років даний показник не лише відновлюється, а значно зростає та становить 355 924 тис. грн., що на 43% (106 129 тис. грн.) вище, ніж у 2021 році, і на 50% вище (106 129 тис. грн.), ніж у 2022 році.

Також бачимо значне зростання собівартості реалізованої продукції у період 2021-2023 років. Показник зріс на 28% (44 494,77 тис. грн.) у порівнянні із 2021 та на 43% (61 737,92 тис. грн.) у порівнянні із 2022 роками. Не дивлячись на підвищення показника собівартості продукції, обсяг реалізації у період 2021-2023 років знизився на 624,47 тис. од. або на 8% із найбільш стрімким спадом у період 2021-2022 років (знизився на 2 325,24 тис. од. або 29%). Тому можемо зробити

висновок, що на зростання собівартості продукції у 2023 році вплинула інфляція в Україні, середньорічний показник якої становив 12,9% [24].

У період 2021-2023 років на підприємстві помітні зміни у чисельності персоналу. Негативна динаміка спостерігається у період 2021-2022 років, яка характеризується зменшенням особового складу на 5 осіб або 4%. Проте у період 2022-2023 років показник зростає на 15 осіб або 12%. Також бачимо стрімке зростання фонду оплати праці, який у період 2021-2023 років зріс на 10 001 тис. грн. або 70%. Дана динаміка позитивно вплинула на показник продуктивності праці, який у 2023 році становив 2 542,31 тис. грн., що на 620,81 тис. грн. або 32% більше, ніж у 2021 році.

2023 рік характеризується стрімким зростанням валового прибутку підприємства, який зріс на 61 634,23 тис. грн. або 70% у порівнянні із 2021 роком. Також спостерігається позитивна динаміка по показниках фінансових результатів від операційної та звичайної діяльності. Щодо операційної, то не дивлячись на спадання показника на 7 739,86 тис. грн. або 12% у період 2021-2022 років, показник становив 95 373,10 тис. грн., що на 37 541,08 тис. грн. або 65% більше, ніж у 2022 році. Щодо фінансових результатів від звичайної діяльності, то протягом 2021-2023 років спостерігається значне зростання на 60 202,54 тис. грн. або 42%.

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», 2021–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022-2021		Відхилення 2023-2022		Відхилення 2023-2021	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Обсяг випуску продукції, виконаних робіт, послуг, тис. од.	7 883,67	5 558,44	7 259,20	-2 325,24	70,51	1 700,77	130,60	-624,47	92,08
2. Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	249 795,00	237 198,00	355 924,00	-12 597,00	94,96	118 726,00	150,05	106 129,00	142,49
3. Середньооблікова чисельність по основній діяльності, осіб	130,00	125,00	140,00	-5,00	96,15	15,00	112,00	10,00	107,69
4. Фонд оплати праці по основній діяльності, тис. грн.	14 144,00	12 997,00	24 145,00	-1 147,00	91,89	11 148,00	185,77	10 001,00	170,71
5. Продуктивність праці по основній діяльності, тис. грн.	1 921,50	1 897,58	2 542,31	-23,92	98,76	644,73	133,98	620,81	132,31
6. Середня заробітна плата персоналу, тис. грн./особу	108,80	103,98	172,46	-4,82	95,57	68,49	165,87	63,66	158,51
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6 149,50	5 586,00	21 357,00	-563,50	90,84	15 771,00	382,33	15 207,50	347,30
8. Фондовіддача, грн. ТП/грн. ОЗ	40,62	42,46	16,67	1,84	104,54	-25,80	39,25	-23,95	41,03
9. Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн.	29 403,50	41 672,50	55 162,50	12 269,00	141,73	13 490,00	132,37	25 759,00	187,61
10. Коефіцієнт оборотності обігових коштів	8,50	5,69	6,45	-2,80	67,00	0,76	113,36	-2,04	75,95
11. Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6 323,50	6 022,00	4 192,00	-301,50	95,23	-1 830,00	69,61	-2131,50	66,29
12. Власний капітал, тис. грн.	64 362,50	80 818,50	102 438,00	16 456,00	125,57	21 619,50	126,75	38 075,50	159,16
13. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	161 145,13	143 901,99	205 639,90	-17 243,14	89,30	61 737,92	142,90	44494,77	127,61
14. Операційні витрати, тис. грн.	62 899,00	70 507,00	115 786,00	7 608,00	112,10	45 279,00	164,22	52 887,00	184,08
15. Операційні витрати на одну грн. чистого доходу, грн.	0,252	0,297	0,325	0,05	118,05	0,03	109,44	0,07	129,19
16. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	88 649,87	93 296,01	150 284,10	4 646,14	105,24	56 988,08	161,08	61 634,23	169,53
17. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	144 722,51	157 266,58	204 925,05	12 544,07	108,67	47 658,47	130,30	60 202,54	141,60
18. Рентабельність ОЗ (+), збитковність (-), %	23,53	28,15	9,60	4,62 в.п.	XX	-18,56 в.п.	XX	-13,94 в.п.	XX
19. Рентабельність капіталу (+), збитковність (-), %	2,25	1,95	2,00	-0,30 в.п.	XX	0,05 в.п.	XX	-0,25 в.п.	XX
20. Рентабельність активів (+), збитковність (-), %	22,89	26,12	48,88	3,23 в.п.	XX	22,77 в.п.	XX	26,00 в.п.	XX

Джерело: складено авторкою на основі [20] та внутрішньої звітності підприємства

Таблиця 2.4 – Фінансові результати та рентабельність діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2022-2021		Відхилення 2023-2022		Відхилення 2023-2021	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Чистий дохід від реалізації продукції (виконання перевезень, робіт, надання послуг), тис. грн.	249 795,00	237 198,00	355 924,00	-12 597,00	-5,04	118 726,00	50,05	106 129,00	42,49
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	161 145,13	143 901,99	205 639,90	-17 243,14	-10,70	61 737,92	42,90	44 494,77	27,61
3. Валовий прибуток (або збиток), тис. грн.	88 649,87	93 296,01	150 284,10	4 646,14	5,24	56 988,08	61,08	61 634,23	69,53
4. Рентабельність реалізації продукції (+), збитковість (-), %	55,01	64,83	73,08	9,82 в.п.	XX	8,25 в.п.	XX	18,07 в.п.	XX
5. Операційні доходи, тис. грн.	39 821,00	35 043,00	60 875,00	-4 778,00	-12,00	25 832,00	73,72	21 054,00	52,87
6. Операційні витрати, тис. грн.	62 899,00	70 507,00	115 786,00	7 608,00	12,10	45 279,00	64,22	52 887,00	84,08
7. Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн.: - прибуток; - збиток.	65 571,87	57 832,01	95 373,10	-7 739,86	-11,80	37 541,08	64,91	29 801,23	45,45
8. Рентабельність операційної діяльності (продаж) (+), збитковість (-), %	104,25	82,02	82,37	-22,23 в.п.	XX	0,35 в.п.	XX	-21,88 в.п.	XX
9. Доходи від фінансової та інвестиційної діяльності, тис. грн.	111 320,00	134 458,5	155 589,5	23 138,50	20,79	21 131,00	15,72	44 269,50	39,77
10. Фінансові витрати, тис. грн.	401,00	502,00	1 054	101,00	25,19	552,00	109,96	653,00	162,84
11. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.: - прибуток (+); - збиток (-).	176 490,87	191 788,51	249 908,60	15 297,64	8,67	58 210,08	30,30	73 417,73	41,60
12. Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	31 768,36	34 521,93	44 983,55	2 753,58	8,67	10 461,61	30,30	13 215,19	41,60
13. Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.	144 722,51	157 266,58	204 925,05	12 544,07	8,67	47 658,47	30,30	60 202,54	41,60
14. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	144 722,51	157 266,58	204 925,05	12 544,07	8,67	47 658,47	30,30	60 202,54	41,60
15. Рентабельність активів (+), збитковість (-), %	22,89	26,12	48,88	3,23 в.п.	XX	22,77 в.п.	XX	26,00 в.п.	XX
16. Коефіцієнти: - валового прибутку; - чистого прибутку.	35,49	39,33	42,22	3,84	10,83	2,89	7,35	6,73	18,98
	35,49	39,33	42,22	3,84	10,83	2,89	7,35	6,73	18,98

Джерело: складено авторкою на основі [20] та внутрішньої звітності підприємства

Зобразимо графічно динаміку основних фінансових результатів підприємства на рисунку 2.3.

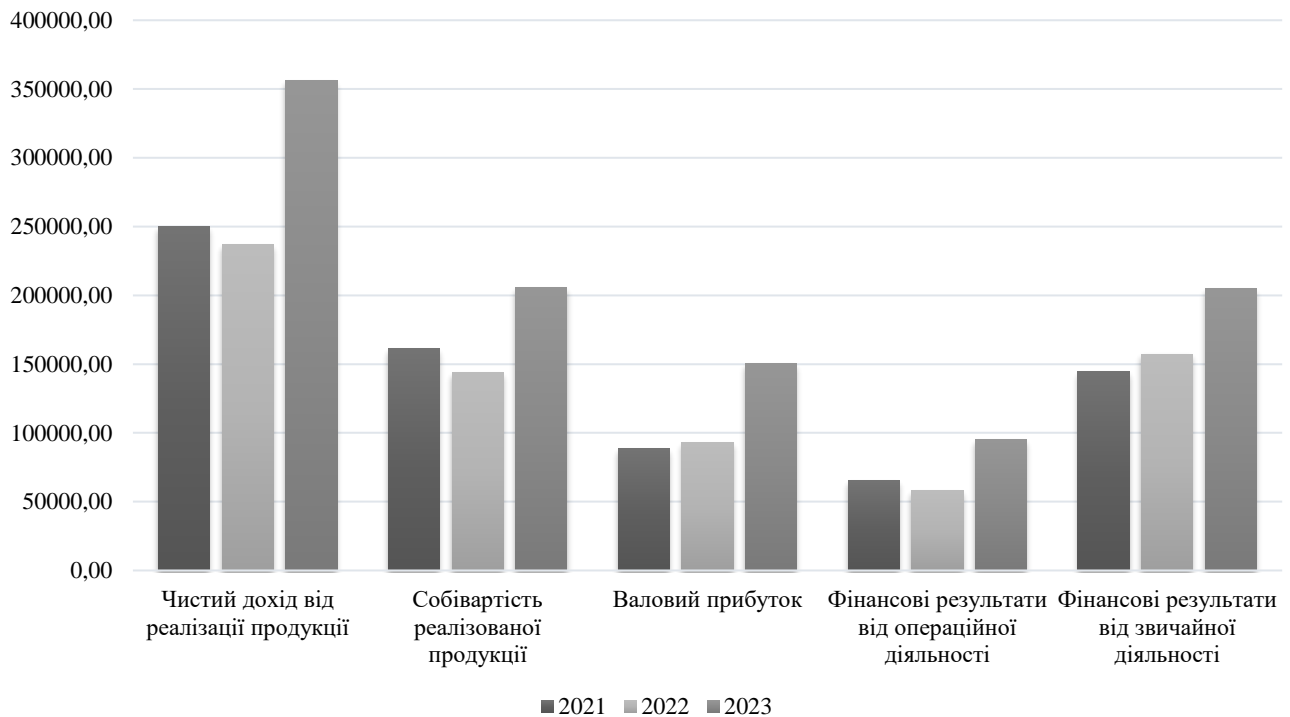


Рисунок 2.3 – Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» у період 2021-2023 років, тис. грн.

*Джерело: складено авторкою на основі [20] та внутрішньої звітності підприємства*

Ще одним важливим кроком є дослідження показників рентабельності підприємства, які допомагають оцінити ефективність його діяльності. Проведемо аналіз показників із таблиць 2.3-2.4. Рентабельність капіталу підприємства знизилася на 0,30 відсоткових пунктів через повномасштабне вторгнення. Проте у період 2022-2023 років показник мав позитивну динаміку та зріс на 0,05 відсоткових пунктів з 1,95% у 2022 році до 2,00% у 2023 році. На противагу показнику рентабельності капіталу, рентабельність активів підприємства має позитивну динаміку та активно зростає. Особливо стрімкий зріст показника відбувся у період 2022-2023 років – показник зріс майже на 23 відсоткових пункти з 26,12% у 2022 році до 48,9% у 2023 році.

Також із таблиці 2.4 бачимо, що показник рентабельності діяльності (реалізації продукції) стрімко зростає у досліджуваний період. Так, у 2021 році

показник становив 55,01%, а у 2023 році – 73,08%, що на 18 відсоткових пунктів більше, ніж у 2021 році.

Тож бачимо, що протягом аналізованого періоду показники рентабельності мають тенденцію до зростання незважаючи на війну, що свідчить про ефективність діяльності підприємства та його інвестиційну привабливість.

Також розрахуємо коефіцієнти ліквідності підприємства, які дадуть змогу простежити поточний стан організації операційної діяльності підприємства, а також перспективи його розвитку. До основних показників ліквідності відносяться коефіцієнти загальної ліквідності, абсолютної ліквідності та швидкої ліквідності. Аналіз ліквідності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників ліквідності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»

Показник	Формула для розрахунку	2021	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	2,67	2,38	2,85
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Поточні інвестиції+Гроші та їх еквіваленти)/Поточні зобов'язання	0,06	0,05	0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-Запаси)/Поточні зобов'язання	1,92	1,61	1,81

*Джерело: розраховано та складено авторкою на основі [20]*

Розглянемо детальніше кожен із показників. Коефіцієнт загальної ліквідності дає можливість зрозуміти рівень покриття поточних зобов'язань підприємства за рахунок використання всіх активів. Нормативний рівень даного коефіцієнта становить 1-2. Бачимо, що протягом 2021-2023 років даний коефіцієнт є вищим нормативного рівня, що свідчить про те, що підприємство має достатньо оборотних коштів для покриття поточних зобов'язань, що вказує на фінансову стабільність та здатність вчасно розраховуватися з кредиторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності допомагає визначити рівень покриття поточних зобов'язань за рахунок використання повністю ліквідних активів. Нормативне значення даного коефіцієнта становить 0,2-0,6. Щодо ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», то даний показник є значно нижчим, що свідчить про ймовірні проблеми з короткостроковою платоспроможністю підприємства. Це

може негативно впливати на швидкість покриття нагальних фінансових зобов'язань, що, як наслідок, підвищує ризик фінансових проблем.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дає змогу визначити рівень покриття поточних зобов'язань за рахунок використання швидко й абсолютно ліквідних активів. Нормативне значення даного показника становить 0,6-0,8. Із таблиці бачимо, що протягом 2021-2023 років показник в рази перевищує нормативне значення, що свідчить про достатню кількість оборотних активів без урахування запасів, щоб покрити поточні зобов'язання. Таким чином, у 2023 році підприємство на кожну гривню поточної заборгованості мало 1,81 грн. ліквідних активів, що свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства, ефективне управління активами та високий рівень ліквідності.

Тож, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» є підприємством-дистриб'ютором, основним видом діяльності якого є оптова торгівля товарами для творчості. Компанія співпрацює з більше ніж 25 виробниками та має широкий асортимент продукції. Проведений аналіз фінансового стану підприємства дозволив визначити, що протягом 2021-2023 років підприємство було та залишається прибутковим попри війну та економічну кризу в Україні. Окрім того, підприємство є рентабельним та має високі показники ліквідності, що свідчить про фінансову стійкість підприємства.

## **2.2 Оцінювання експортних можливостей підприємства**

Як вже було зазначено раніше, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» реалізовує продукцію не лише на вітчизняному, а й на зовнішніх ринках, починаючи із 2016 року. Для забезпечення ефективності експортної діяльності підприємство має власний структурний відділ ЗЕД у загальній організаційній структурі (рисунок 2.1), який відповідає за управління експортно-імпортними операціями, укладання договорів з контрагентами, аналізом міжнародних ринків та стратегічне

планування експортної діяльності. Детальніше розглянемо структуру відділу ЗЕД на рисунку 2.4.

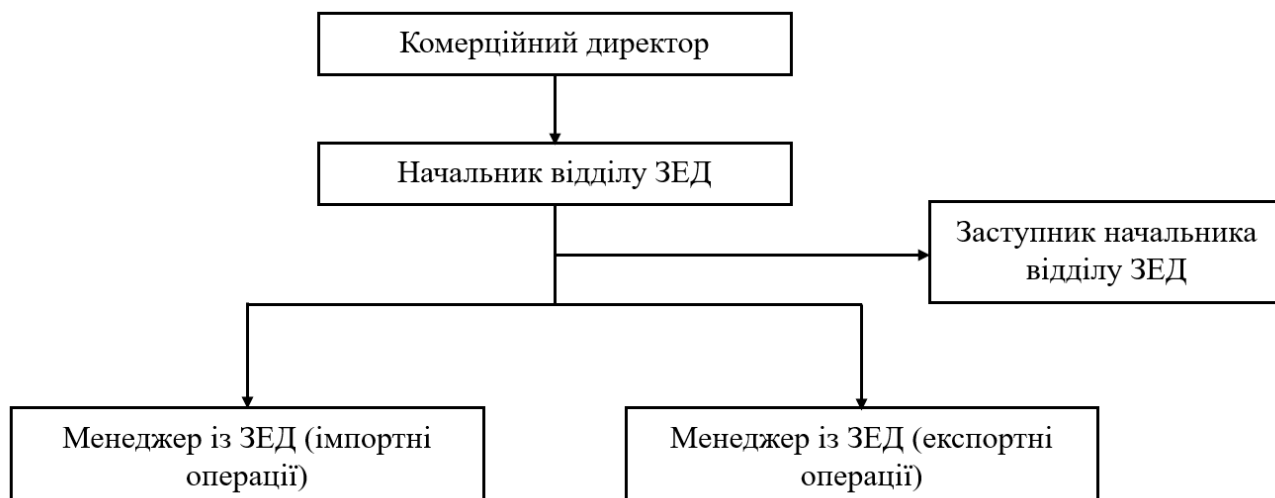


Рисунок 2.4 – Організаційна структура відділу ЗЕД ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»

*Джерело: складено авторкою на основі штатного розпису підприємства*

Із рисунку видно, що верхню позицію в ієрархічній структурі займає комерційний директор, який відповідає за керівництво комерційною діяльністю підприємства, включно із відділом ЗЕД. Його роль полягає у стратегічному плануванні, управлінні продажами та зовнішньоекономічними відносинами.

Комерційному директору безпосередньо підпорядкований начальник відділу ЗЕД, який відповідає за повне управління діяльністю відділу, що включає експортно-імпортні операції. Заступник начальника допомагає координувати діяльність відділу та вирішувати питання, що виникають у процесі зовнішньоекономічних операцій.

Начальнику відділу ЗЕД підпорядковуються два менеджери ЗЕД, які поділені на категорії зовнішньоекономічних операцій підприємства. Менеджер з імпортних операцій спеціалізується на закупівлі товарів з-за кордону, веденням переговорів з іноземними постачальниками, оформленням необхідних угод тощо. Менеджер з експортних операцій відповідає за розробку та реалізацію стратегій експортної діяльності, у тому числі виходу на зовнішні ринки, підготовку та укладання експортних угод.

Окрім того, на підприємстві присутній логістичний відділ, котрий відповідає за координацію логістичних операцій, у тому числі забезпечення ефективного транспортування товарів, митне оформлення вантажів та товарів тощо.

Таким чином, дана організаційна структура дозволяє ефективно управляти зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, розділяючи відповідальність за імпорتنі та експортні операції, що сприяє ефективності виконання стратегії.

Перейдемо до детального розгляду експортної діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА». Як вже було зазначено, підприємство почало здійснювати експортні операції починаючи із 2016 року. Суттєвий приріст експорту відбувся у 2018 році, проте не мав тенденції до збільшення через початок пандемії у 2019 році, а навпаки зменшився усемеро. Підприємству вдалося відновити рівень експортних операцій 2018 року у період 2021-2023 років. Результати експортної діяльності за даний період наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка результатів експортної діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» у період 2021-2023 років

Роки	Дохід від експорту, тис. грн.	Частка від загального доходу, %	Контрагенти, од.	Операції, од.
2021	39 014,05	13,37	41	60-65
2022	49 211,34	17,88	44	70-75
2023	67 708,80	16,37	45	75-80

*Джерело: складено авторкою на основі [20] та внутрішньої звітності підприємства*

Із таблиці видно, що дохід від експорту має динаміку до зростання. Незважаючи на війну, підприємство продовжувало нарощувати обсяги експорту та співпрацювати з новими контрагентами. Порівнюючи із 2021 роком, у 2022 році дохід від експорту зріс на 10 197,29 тис. грн. або 26%. Найбільш стрімкий зріст показника спостерігається у період 2022-2023 років, коли його приріст становив 18 497,46 тис грн. або 38%.

Також бачимо, що експорт становить близько п'ятої частини загального доходу підприємства. У 2022 році частка доходу від експортної діяльності у загальному доході підприємства становила 17,88%, що на 1,51 відсоткові пункти

більше, ніж у 2023 році (16,37%). Дана динаміка спостерігається через менший дохід підприємства на вітчизняному ринку у 2022 році.

Щодо товарної структури експорту, то переважають заґрунтовані полотна для живопису та художні фарби усіх видів, які становлять 37% та 31% відповідно, що разом складає 68% від загального обсягу експортованої продукції. Загальну експортну товарну структуру підприємства за УКТЗЕД (Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності) показано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Експортна товарна структура ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», 2023 рік

УКТЗЕД	Опис	Дохід від експорту, тис. грн.
5901	Текстильні матеріали, просмолені або накрохмалені, які використовуються для виготовлення книжкових палітурок або в аналогічних цілях; полотна для копіювання; заґрунтовані полотна для живопису; бортівка та подібні жорсткі текстильні матеріали, які використовуються для виготовлення каркасів головних уборів	25052,26
3213	Фарби художні всіх видів (для живопису, навчання, оформлення вивісок, модифіковані тональні фарби, фарби для дозвілля тощо) у таблетках, тюбиках, баночках, пляшках, лотках тощо	209,90
950300	Триколісні велосипеди, самокати, педальні автомобілі та аналогічні іграшки на колесах; лялькові коляски; ляльки; інші іграшки; моделі зменшеного розміру («у масштабі») та аналогічні моделі для розваг, діючі чи недіючі; головоломки різні	81,25
4421	Інші вироби з дерева	38,59
9603	Мітли та щітки (включаючи щітки, що є частинами механізмів, приладів або транспортних засобів), щітки ручні механічні без двигуна для прибирання підлоги, швабри та вінички з пір'я для змахування пилу; вузли та пучки, готові для виготовлення мітел або щіток; подушечки та валики для фарбування; шкребки з гумовою пластинкою (крім гумових валиків)	23,02
441400	Рами дерев'яні для картин, фотографій, дзеркал тощо	8,13
3926	Інші вироби з пластмас та вироби з інших матеріалів товарних позицій 3901-3914	4,74
8205	Інструменти ручні (включаючи алмазні склорізи), що в іншому місці не зазначені; лампи паяльні; лещата, затискачі та аналогічні інструменти, крім приладдя або частин верстатів; ковадла; горна переносні; шліфувальні круги з опорними рамами, ручним або ножним приводом	2,71

## Продовження таблиці 2.7

3407000000	Пасти для ліплення, пластилін, включаючи ті, що виготовляються для дитячих розваг; «стоматологічний віск» або суміші для одержання зліпків зубів, розфасовані у наборах, в упаковках для роздрібно торгівлі або у вигляді плиток, підковок, брусків тощо; інші суміші для стоматології, виготовлені на основі гіпсу (кальцинованого гіпсу або сульфату кальцію)	18,28
4420	Вироби дерев'яні мозаїчні та інкрустовані; шкатулки та коробки для ювелірних або ножових виробів та аналогічні вироби; дерев'яні статуетки та інші декоративні вироби; дерев'яні предмети меблів, що не належать до групи 94	6,09
Інші	Типів товарів: 30+	33,85
Всього		67 708,80

Джерело: складено авторкою на основі [20] та внутрішньої звітності підприємства

Для наочного розуміння товарної структури експорту підприємства на основі таблиці 2.7 графічно зобразимо на рисунку 2.5 часток товарних груп від загальної експортної структури.

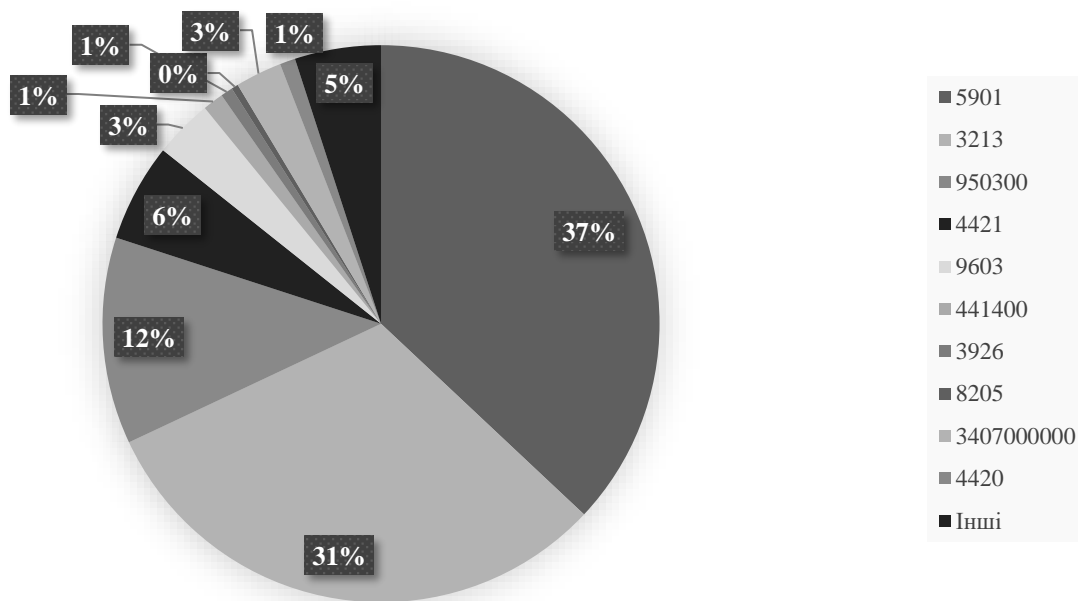


Рисунок 2.5 – Частка груп товарів за УКТЗЕД від загальної експортної товарної структури ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», 2023 р.

Джерело: складено авторкою на основі [20] та внутрішньої звітності підприємства

Підприємство експортує продукцію у різні регіони світу, тому варто розглянути доходи підприємства від реалізації експортної продукції по регіонах, що представлені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Доходи від експорту продукції ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» по регіонах, 2021-2023 роки

Регіон	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.	2023, тис. грн.
Азія	5 991,80	6 061,49	9 388,47
Північна Америка	3 141,81	6 938,95	3 950,69
Південна Америка	257,14	52,27	157,92
Західна Європа	3 913,06	6 225,65	11 285,42
Східна Європа	15 940,50	11 735,56	13 376,68
Північна Європа	8 250,94	16 831,15	26 840,18
Південна Європа	1 518,80	1 143,23	2 523,21
Океанія	-	223,06	142,46
Африка	-	-	43,77
Всього	39 014,05	49 211,34	67 708,80

*Джерело: складено авторкою на основі внутрішньої документації підприємства*

Із таблиці видно, що починаючи із 2021 року дохід від експорту підприємства починає активно зростати. Протягом аналізованого періоду найбільш прибутковими регіонами залишаються Західна, Східна та Північна Європа. Так, у 2023 році найбільша частка доходу від реалізації продукції припадає на Північну Європу – 39,6%, а також на Східну та Західну Європу і становить 19,8% та 16,7% відповідно. Ще одним прибутковим регіоном для експорту залишається Азія, де частка доходу від реалізації продукції у 2023 році становить 13,8%. Також починаючи із 2022 року підприємство почало активно розвивати експорт на території ринків Океанії, проте у 2023 році дохід від експорту на дані ринки скоротився на 80 598,10 тис. грн. або 36%. Окрім того, у 2023 році підприємство почало розширювати експортну діяльність на ринки Африки, що принесло 43,77 тис. грн. доходу, що становить 0,07% від загального доходу від експорту.

Проте для проведення достовірного аналізу варто розглянути обсяги експортованої продукції по регіонах. Тому проведемо додатковий аналіз даних по регіонах, показані у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Обсяг експортованої продукції ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» по регіонах, 2021-2023 роки

Регіон	2021, тис. од.	2022, тис. од.	2023, тис. од.
Азія	157,71	130,15	159,38
Північна Америка	18,98	32,44	50,74
Південна Америка	4,47	1,22	1,59
Західна Європа	81,87	71,62	122,53

Продовження таблиці 2.9

Регіон	2021, тис. од.	2022, тис. од.	2023, тис. од.
Східна Європа	379,95	202,25	173,42
Північна Європа	151,91	208,29	317,34
Південна Європа	45,91	20,00	29,15
Океанія	-	2,77	1,71
Африка	-	-	1,33
Всього	840,80	668,73	857,17

*Джерело: складено авторкою на основі внутрішньої документації підприємства*

Отже, із таблиці видно, що найбільш привабливими та перспективними регіонами для експорту протягом аналізованого періоду є Східна та Північна Європа (у 2023 році частка обсягу експорту у дані регіони складала 20% та 37% відповідно), Азія (у 2023 році – 18,6%), а також у 2023 році – Західна Європа (частка експорту – 14,3%).

У 2022 році підприємство значно скоротило обсяг експорту через нестабільну логістичну ситуацію в країні та інші наслідки повномасштабного вторгнення. Так, обсяг експорту у 2022 році скоротився на 172,07 тис. одиниць або 20,5% у порівнянні із 2021 роком. Найбільшого скорочення зазнав експорт у регіони Південної Америки – скоротився на 3,25 тис. од. або 73%, Східної та Південної Європи – скорочення на 177,70 тис. од. або 47% та 25,92 тис. од. або 57%, а також Азії – скорочення на 27,56 тис. од. або 18%. Проте підприємству вдалося наростити обсяг експорту до Північної Америки та Північної Європи – на 13,46 тис. од. або 71% та 56,38 тис. од. або 37% відповідно. Окрім того, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» вдалося вийти на ринок Океанії (Австралія), куди підприємству вдалося експортувати 2,77 тис. од. продукції.

Щодо 2023 року, то підприємству вдалось стабілізувати ситуацію та повернутися до показників 2021 року, перевищивши їх на 16,38 тис. од. або 2%. Обсяг експорту до регіонів, де відбулося найбільше скорочення, перевищив показники 2021. Так, обсяг експорту до Азії у 2023 році (159,38 тис. од.) перевищив показник 2021 року (157,71 тис. од.) на 1,66 тис. од. або 1%, Західної Європи – 40,66 тис. од. або 50% (від 81,87 тис. од. у 2021 році до 122,53 тис. од. у 2023 році). Проте залишились регіони, обсяги експорту яких збільшились у порівнянні із 2022 роком, але не перевищили показники 2021 року. До таких регіонів відносяться Південна

Америка – скорочення на 2,88 тис. од. або 65%, а також Південна Європа – 16,76 тис. од. або 37%. Також негативна тенденція спостерігається по регіонах Східної Європи та Океанії – обсяг експорту у порівнянні із 2022 роком скоротився на 28,83 тис. од. або 14% та 1,06 тис. од. або 38% відповідно. Проте спостерігаємо позитивну динаміку по регіону Північної Європи, де обсяг експорту збільшився на 109,05 тис. од. або 52% у порівнянні із 2022 роком та на 165,43 тис. од. або 108% у порівнянні із 2021 роком. Також підприємству у 2023 році вдалося розширити експорту діяльність, вийшовши на ринок Африки (Кенія), обсяг експорту куди становив 1,33%.

У цілому, не дивлячись на скорочення обсягу експорту у 2022 році на 172,07 тис. од. або 21% у порівнянні із 2021 роком, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» вдалось відновити та стабілізувати експортну діяльність у 2023 році перевищивши показники 2021 року на 16,38 тис. од. або 2%.

У 2023 році підприємство було присутнє на ринках 33 країн різних регіонів. Для більш детального аналізу експортної діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» розглянемо географічну структуру експорту у 2023 році на рисунку 2.6 вже у розрізі країн.

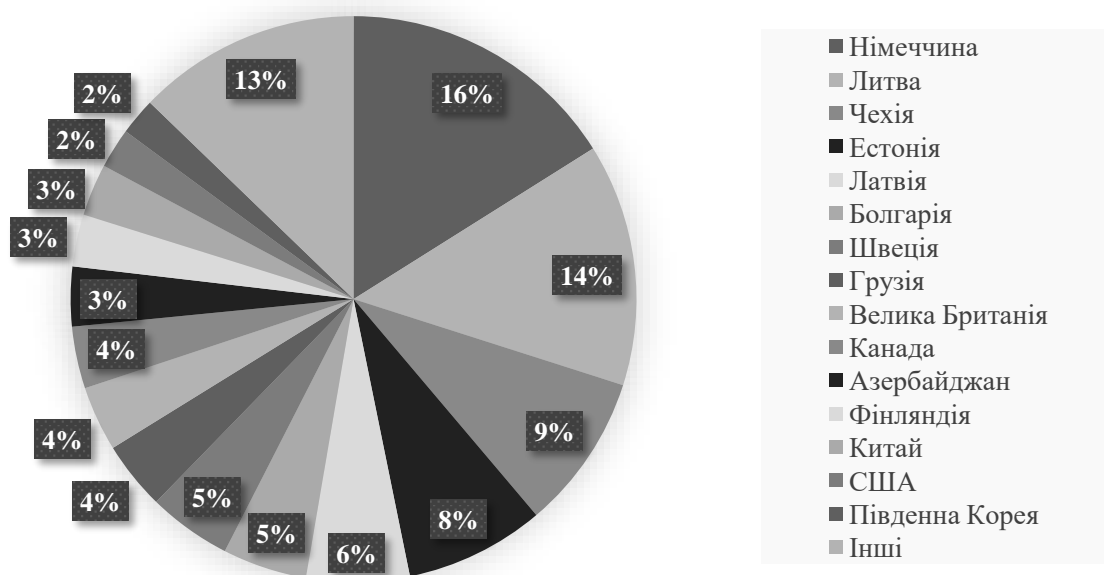


Рисунок 2.6 – Географічна структура експорту ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», 2023 рік

Джерело: складено авторкою на основі внутрішньої документації підприємства

Із рисунку 2.6 видно, що підприємство експортує найбільше продукції в країни Північної Європи, а саме в Литву – 13,8%, Естонію – 7,9%, Латвію – 5,9%, Швецію – 4,8%, Велику Британію – 3,7%, Фінляндію – 3% тощо. Проте найбільша частка експорту у 2023 році припадає на Німеччину та становить 16%.

Перейдемо до аналізу методу експорту, який використовує компанія, та базисних умов поставки. Щодо методу експорту, то ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» використовує стратегію прямого експорту, який передбачає продаж товарів іноземному кінцевому споживачу. Використання даного методу зумовлене специфікою діяльності підприємства, адже воно є дистриб'ютором. Дана стратегія використовується як для експорту на вже освоєні ринки, так і для виходу на нові.

Щодо базисних умов поставки, то для кращого розуміння проаналізуємо одну із експортних угод підприємства, укладених у 2024 році. Дана угода була укладена між ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» та контрагентом, який знаходиться у Ізраїлі. Як уже було зазначено, підприємство функціонує на ринку B2B та продає продукцію вітчизняним та іноземним компаніям, які працюють у сфері культури.

У контракті зазначено, що компанія поставляє товар на умовах FCA відповідно до Інкотермс 2010. Розглянемо детальніше дану умову поставки. FCA передбачає, що продавець зобов'язаний доставити товар або до приміщення покупця (у даному випадку продавець несе відповідальність за відвантаження товару), або до попередньо домовленої точки (продавець не несе відповідальність за відвантаження після передачі товару перевізнику) та передати його перевізнику, визначеного покупцем [25, с. 559]. Продавець повинен виконати всі експортні операції, у тому ж числі митні процедури, та забезпечити вивезення товару за кордон.

За умовами FCA поставка товару може здійснюватися будь-яким видом транспорту – залізничним, повітряним, морським, автомобільним або водним внутрішнім [26].

Тож, за умовами вищезгаданої угоди ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» поставляє товар покупцю до попередньо визначеної точки та передає його довіреному перевізнику. Поставка товару до зазначеного місця відбувається

автомобільним транспортом та поставляється партіями, попередньо визначеними в контракті.

Варто згадати, що підприємство поставляє товар до визначеної точки, коли експортує у такі регіони, як Азія, Північна та Південна Америка, Океанія та Африка. Якщо ж експорт здійснюється до країн Північної, Південної та Західної Європи, то підприємство може поставляти товар як на склад покупця, так і передавати його перевізнику (визначається контрагентом в угоді). Що стосується країн Східної Європи, то ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» поставляє товари переважно на склад покупця. Це можливо за рахунок того, що основні потужності підприємства знаходяться у Волинській області, м. Нововолинськ, тому підприємство може використовувати власний транспорт для поставки товарів.

Проаналізувавши експортну діяльність підприємства можемо перейти до обчислення основних показників ефективності та їх оцінки. Спершу побудуємо таблицю 2.10, де узагальнимо весь проведений аналіз.

Таблиця 2.10 – Показники приросту експортної діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» у вартісному та кількісному вимірі, 2021-2023 роки

Показник	Рік			Темп приросту, %		Середньорічний темп приросту	
	2021	2022	2023	22/21	23/22	22/21	23/22
Обсяг експорту, тис. од.	840,80	668,73	857,17	-20,46	28,18	0,80	1,28
Дохід від експорту, тис. грн.	39014,05	49211,34	67708,80	26,14	37,59	1,26	1,38

*Джерело: розраховано та складено авторкою на основі внутрішньої документації підприємства*

Як бачимо, протягом 2022 року спостерігається негативна динаміка здійснення експортної діяльності підприємства, що спричинена повномасштабним вторгненням. Проте у 2023 році ситуація стабілізувалась та підприємству вдалось відновити експорту діяльність.

На основі таблиці розрахуємо показник середньорічного темпу росту для обсягу експорту та доходу від експорту за формулою:

$$\bar{K} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_0}}, \quad (2.1)$$

де  $y_n$  – показник поточного періоду;

$y_0$  – показник базисного періоду;

$n$  – тривалість аналізованого періоду.

Підставивши дані із таблиці 2.10 у формулу 2.1 отримуємо наступні значення:

$$\overline{K}_{\text{обс.експ.}} = \sqrt[3-1]{\frac{857,17}{840,80}} = \sqrt{1,019} = 1,009 \approx 101\%$$

$$\overline{K}_{\text{доходу}} = \sqrt[3-1]{\frac{67708,80}{39014,05}} = \sqrt{1,74} = 1,319 \approx 132\%$$

Отже, середній темп росту експорту складає 101%, що свідчить, що даний показник на 1% вищий, ніж у 2021 році. Середній темп росту доходу від експорту складає 132%, що свідчить про те, що даний показник вищий на 32%, ніж у 2021 році. Такий ріст вказує на позитивну динаміку та збільшення обсягів експорту та доходу від нього протягом 2021-2023 років.

Перейдемо до аналізу ефективності здійснення підприємством експортної діяльності. Для цього оцінимо експортний потенціал ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» за допомогою показників виробничої та фінансової складових потенціалу експортної діяльності. Розпочнемо із першої групи.

Обсяг експорту продукції підприємства, як це видно із таблиці 2.8, у вартісному вираженні складає 67 708,80 тис. грн., що вказує на масштаби здійснення експортної діяльності підприємством. Для того, щоб прослідкувати інтенсивність експортної діяльності, розрахуємо частку експорту в загальному обсязі реалізованої продукції за формулою:

$$\text{ЧЕ} = \frac{\text{ДЕ}}{\text{Д}}, \quad (2.2)$$

де ДЕ – дохід від реалізації експортної продукції;

Д – дохід від реалізації всієї продукції.

Дохід від реалізації всієї продукції підприємства за 2023 рік складає 413 562,98 тис. грн. Підставляємо дані у формулу 2.2 та отримуємо:

$$ЧЕ = \frac{67\,708,80}{413\,562,98} = 0,133 = 13,3\%$$

Далі розрахуємо ефект експорту продукції підприємства за формулою:

$$E_e = H_e - Z_e, \quad (2.3)$$

де  $H_e$  – надходження від експорту у національній валюті;

$Z_e$  – повні витрати підприємства на експорт.

Повні витрати підприємства на експорт становлять 52 135,78 тис. грн.

Підставляємо дані у формулу 2.3 та отримуємо:

$$E_e = 67\,708,80 - 52\,135,78 = 15\,573,02 \text{ тис. грн.}$$

Тепер можемо визначити показник ефективності експортної діяльності (рентабельність експортної діяльності підприємства) за формулою:

$$E'_e = \frac{H_e}{Z_e}, \quad (2.4)$$

Таким чином, ефективність експортної діяльності підприємства у 2023 році становить:

$$E'_e = \frac{67\,708,80}{52\,135,78} = 1,299$$

Отже, проведений аналіз дав змогу визначити, що експортна діяльність ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» є ефективною та прибутковою. У 2023 році показник ефективності експортної діяльності становив близько 1,3, що означає, що експортна діяльність підприємства приносить на 30% більше прибутку, ніж витрати на експорт. Таким чином, компанія ефективно управляє власними ресурсами в рамках експортної діяльності, що сприяє позитивній динаміці та ефективності експортної діяльності.

## 2.3 Проблеми та перспективи розширення експортної діяльності підприємства

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства важливо проводити систематичний моніторинг наявних проблем, котрі можуть негативно впливати на його діяльність. Так, виявлення викликів та загроз є ключовим аспектом не лише для розробки стратегії управління ризиками, а й для складання ефективної стратегії експортної діяльності.

Комплексний підхід до оцінки внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства включає ідентифікацію сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Таким чином підприємство зможе використовувати наявні можливості та переваги для зміцнення ринкових позицій та подолання нових викликів.

Для того, щоб провести оцінку зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства у контексті експортної діяльності складемо SWOT-аналіз, який показано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Широкий асортимент продукції за рахунок співпраці з понад 25 виробниками, що дозволяє задовольнити потреби споживачів;</li> <li>- Значний досвід експортування на міжнародні ринки різних регіонів, за рахунок чого підприємство швидко адаптується до швидкозмінних ринкових умов;</li> <li>- Розвинена логістика та дистрибуція на міжнародних ринках забезпечують ефективність міжнародних операцій;</li> <li>- Розташування основних потужностей підприємства у Волинській області, що забезпечує безпечніші умови функціонування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наявність у відділі ЗЕД лише одного спеціаліста, відповідального за експорт;</li> <li>- Висока залежність від продажів на вітчизняному ринку робить підприємство вразливим до економічних коливань та зміни попиту;</li> <li>- Залежність від постачальників продукції зумовлює ризики, пов'язані зі зміною умов співпраці.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість виходу на нові ринки за рахунок наявних ресурсів підприємства;</li> <li>- Співпраця з новими постачальниками та партнерами;</li> <li>- Налагодження довгострокових зв'язків із наявними контрагентами для забезпечення надійності та стабільності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Політична та економічна нестабільність українського ринку та цільових міжнародних ринків;</li> <li>- Можливість введення нових імпорتنних обмежень на цільових ринках;</li> <li>- Ймовірність збитків та ураження складських приміщень за умови погіршення воєнної ситуації;</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.11

Можливості	Загрози
	- Проблеми ідентифікації та встановлення ділових відносин із контрагентами, які не пов'язані з країнами-агресорами.

*Джерело: складено авторкою на основі внутрішньої документації підприємства*

Розглянемо детальніше проблеми розширення експортної діяльності підприємства, які розкриваються через слабкі сторони. Так як відділ ЗЕД підприємства має лише одного спеціаліста, який відповідає за експортні операції, підприємство не може швидко реагувати на зміни умов міжнародних ринків, що ускладнює одночасне управління кількома експортними операціями. Окрім того, це підвищує ймовірність помилок через перевантаження працівника. Як наслідок, обмеженість персоналу може затримувати процес адаптації до змін ринкових умов та знизити швидкість й ефективність розширення експортної діяльності.

Наступною проблемою є висока залежність від вітчизняного ринку, адже, як було зазначено раніше, частка доходу від реалізації продукції у 2023 році значно перевищувала частку доходу від експорту (83,6% та 16,4% відповідно). Тому підприємство є вразливим до економічних змін на українському ринку. Такі фактори, як зміни в попиті через економічні кризи, інфляція чи політична нестабільність, можуть істотно вплинути на загальну прибутковість підприємства. Як наслідок, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» не зможе ефективно розширювати експортну діяльність через брак ресурсів, спричинених нестабільним доходом.

Також залежність підприємства від внутрішніх постачальників може негативно впливати на розширення експортної діяльності. Так, зміни в умовах співпраці, серед яких підвищення цін, втрата надійності постачальників тощо, можуть сприяти перебоям у ланцюгу поставок. Таким чином, даний аспект негативно вплине на збутову та експортну діяльність підприємства, що призведе до фінансових збитків. Окрім того, такі непередбачувані ситуації, як знищення виробничих та складських потужностей вітчизняного контрагента внаслідок ракетних атак можуть ставити під загрозу збутову діяльність ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» як на вітчизняному, так і на міжнародних ринках.

Проблеми розширення експортної діяльності можуть виникати і внаслідок загроз зовнішнього середовища. Однією із проблем є політична та економічна нестабільність як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Даний аспект може значно вплинути на збутову та експортну діяльність підприємства та призвести до зниження попиту на продукцію, валютних коливань та перебоїв у ланцюгах постачання. Як наслідок, ускладниться планування та прогнозування діяльності, знизиться фінансова стабільність підприємства, що унеможливить розширення експортної діяльності.

Ще однією проблемою є введення нових імпорتنих обмежень чи заборон на імпорт на цільових ринках. Дана проблема спричинить для підприємства такі наслідки, як потенційне зменшення обсягів реалізованої продукції, підвищення витрат на логістичні операції, необхідність швидкої адаптації продуктів до нових регуляторних вимог або пошуку альтернативних ринків. Даний аспект може вимагати значних фінансових та часових ресурсів, що уповільнить процес розширення експортної діяльності.

Також існує проблема ймовірних збитків від пошкодження чи знищення складських приміщень. Не дивлячись на те, що основні потужності підприємства розміщені у Волинській області, у разі погіршення воєнної ситуації складські приміщення можуть бути пошкоджені, що призведе до значних втрат товарів. Як наслідок, підприємство стикнеться зі значними фінансовими втратами, а також додатковими витратами на відновлення інфраструктури, що унеможливить розширення експортної діяльності.

Наостанок, наявні проблеми з ідентифікацією та встановленням ділових відносин з іноземними контрагентами. Дане питання є особливо актуальним в умовах міжнародних санкцій. Тому підприємство повинне ретельно перевіряти потенційних партнерів, щоб уникнути зв'язків з тими контрагентами, які пов'язані з країнами-агресорами. Даний аспект може уповільнити процес розширення експортної діяльності, а також спричинити руйнування репутації підприємства.

Після виявлення проблем розширення експортної діяльності важливо розробити стратегії, які дозволять мінімізувати дані ризики. Для цього важливо

використовувати сильні сторони та можливості підприємства. Для виділення таких стратегій побудуємо матрицю SWOT-аналізу (перехресний SWOT-аналіз), яка дасть можливість знайти оптимальні рішення мінімізації впливу слабких сторін підприємства та загроз зовнішнього середовища за рахунок сильних сторін та можливостей. Результати подано у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»

		Зовнішнє середовище підприємства	
		Можливості (O)	Загрози (T)
Внутрішнє середовище підприємства	Сила (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення та урізноманітнення асортименту підприємства за рахунок співпраці з новими постачальниками, що дозволить збільшити пропозицію;</li> <li>- Використання наявного досвіду та розуміння міжнародних умов торгівлі для ефективного виходу на нові ринки;</li> <li>- Розширення цільової аудиторії підприємства за рахунок співпраці з новими контрагентами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптація логістичних операцій та дистрибуції з урахуванням можливих політичних та економічних змін, що забезпечить неперервність діяльності навіть за умов кризи;</li> <li>- Перенесення частини потужностей підприємства за кордон, де політична ситуація є більш стабільною, що допоможе не лише вирішити проблему з ймовірним руйнуванням складів, а й полегшить доступ до нових ринків.</li> </ul>
	Слабкість (W)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення експортної діяльності підприємства на нових ринках, що дозволить подолати проблему залежності від вітчизняного ринку;</li> <li>- Посилення співпраці з іноземними виробниками та з підприємствами, чії виробничі потужності знаходяться за кордоном.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення відділу ЗЕД для забезпечення ефективної експортної діяльності за умов політичної нестабільності та законодавчих змін на цільових ринках;</li> <li>- Пошук стабільних міжнародних ринків для розширення експортної діяльності.</li> </ul>

*Джерело: розроблено авторкою на основі внутрішньої документації підприємства*

Із таблиці 2.12 можемо відлити перспективні напрями розвитку експортної діяльності підприємства. У цілому, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» активно працює над стратегією розширення експортної діяльності та визначає для себе ряд перспективних напрямів. По-перше, це вихід на нові ринки з використанням наявного досвіду та розуміння міжнародних умов торгівлі. Підприємство ставить у пріоритет вихід на стабільні міжнародні ринки, які можуть забезпечити довгострокові перспективи для реалізації продукції. Водночас це допоможе подолати залежність від вітчизняного ринку та відкрити нові можливості, а також стабілізувати доходи. Серед найбільш перспективних регіонів підприємство виділяє Океанію, куди почали експорт продукції у 2022 році, та Азію. Економічне та політичне середовище даних регіонів дозволяють ефективно виконувати

експортні операції. Серед найближчих планів підприємства – нарощувати обсяг експорту до Австралії та виходити на нові ринки розвинених країн Океанії.

Дані цілі підкріплюються тим, що підприємство планує розширювати відділ ЗЕД для забезпечення оперативного вирішення завдань, пов'язаних зі зміною умов торгівлі та імпорту на міжнародних ринках.

Також підприємство бажає розширювати цільову аудиторію через співпрацю з новими контрагентами. Як вже було зазначено раніше, підприємство співпрацює переважно з культурними установами, найбільшу частку з яких займають арт-галереї. Проте підприємство активно досліджує нові сегменти аудиторії, як от мистецькі школи, для визначення їхніх потреб та уподобань.

Перспективні напрями розвитку дозволять не лише подолати слабкі сторони та зовнішні виклики, а й зміцнити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

## **Висновки до 2-го розділу**

Отже, провівши дослідження господарської діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» можна зробити висновок про прибутковість підприємства. Незважаючи на війну, спостерігається тенденція до нарощування результатів фінансово-економічної діяльності, що дозволяє забезпечити ефективну експортну діяльність підприємства.

ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» починаючи із 2016 року активно розвиває власні експортні можливості за рахунок виходу на нові ринку збуту, а також нарощування обсягів експорту на вже освоєні ринки. На кінець 2023 року підприємство було присутнє на 33 міжнародних ринках. Найбільший сумарний обсяг продукції поставляється до країн Північної Європи, проте лідером серед країн є Німеччина, на котру припадає найбільша частка експорту, що становить 16%.

Аналіз показників ефективності експортної діяльності підприємства показав, що експортна діяльність ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» є ефективною та прибутковою. Так, показник ефективності експортної діяльності підприємства у 2023 році становив 1,3, що свідчить про переважання прибутку від експорту над витратами на 30%. Це дає змогу зрозуміти, що підприємство ефективно управляє власними ресурсами в рамках експортної діяльності.

Також за допомогою SWOT-аналізу було визначено основні проблеми розширення експортної діяльності підприємства, серед яких ключовими є висока залежність від вітчизняного ринку та постачальників. Провівши перехресний SWOT-аналіз запропонували основні стратегії для подолання загроз, на основі яких визначили перспективи розвитку експортної діяльності для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА». Побачили, що перспективним напрямом є вихід на нові політично та економічно стабільні ринки, які можуть забезпечити довгострокові перспективи для реалізації продукції.

### **3 НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ЕКСПОРТНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА ( НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»)**

#### **3.1 Рекомендації щодо розширення експортної діяльності підприємства**

Однією із основних проблем діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА», котрі були визначені у попередньому розділі, виділили залежність від реалізації продукції на вітчизняному ринку. Для вирішення даної проблеми обрали стратегію виходу на нові економічно стабільні ринки. Вибір даної стратегії насамперед зумовлений тим, що підприємство має достатні ресурси та досвід для розширення експортної діяльності. Окрім того, за рахунок виходу підприємства на новий ринок можна зменшити вплив економічного спаду, політичних змін або інших кризових явищ, які можуть спричиняти негативну динаміку реалізації продукції, що напряду впливатиме на прибутковість підприємства. Присутність підприємства на економічно стабільних ринках є вигідною, адже забезпечує доступ до більшої кількості платоспроможних споживачів, що позитивно впливатиме на динаміку реалізації продукції та забезпечуватиме прибутковість підприємства.

У цілому, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» активно реалізує стратегію розширення експортної діяльності, спрямовану на збільшення обсягів експорту та зміцнення власної присутності на міжнародних ринках. Так, підприємство присутнє у багатьох країнах Європи, де має налагоджену дистрибуцію та логістику завдяки стратегічно вигідному розташуванню. Компанія й надалі прагне збільшувати обсяги експорту у дані регіони зважаючи на вже досягнуті успіхи. Окрім того, протягом 2023 року підприємство активно працювало над розширенням присутності в азійському регіоні. Було встановлено значну кількість контактів із потенційними партнерами в даному регіоні, що свідчить про стратегічні наміри компанії зміцнити позиції на ринках Азії.

У власній експортній стратегії ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» виділяє чотири ключових напрями розвитку – Нова Зеландія, В'єтнам, Індонезія та Папуа

Нова Гвінея (за пріоритетністю). Для вибору оптимального ринку використаємо модель «чотирьох фільтрів» Р. Волворда, яка зображена на рисунку 3.1.

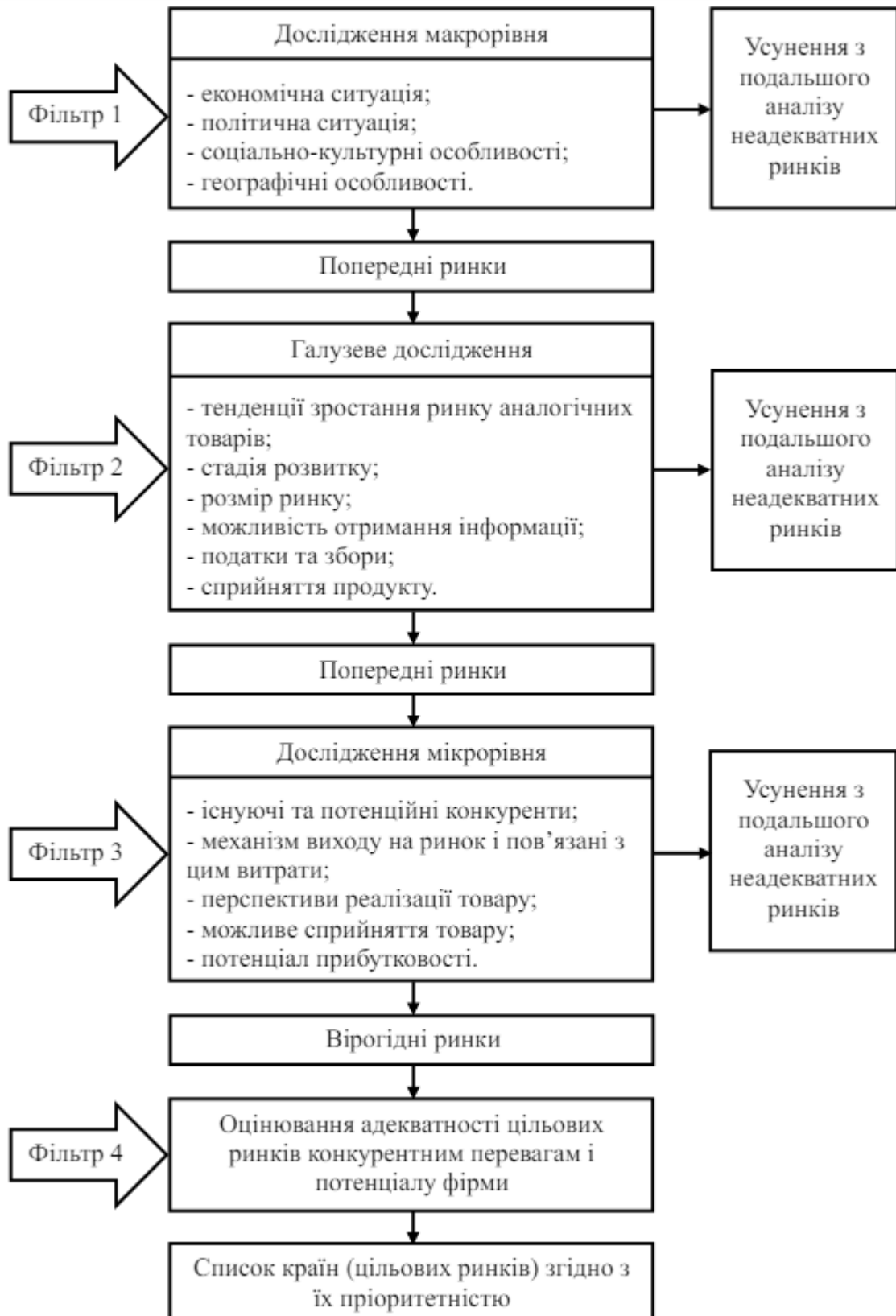


Рисунок 3.1 – Модель «чотирьох фільтрів» Р. Волворда

Джерело: [27, с. 132]

Орієнтуючись на рисунок 3.1, визначимо цільовий ринок для підприємства за допомогою чотирьох фільтрів.

Фільтр №1: дослідження макrorівня. При виборі цільового ринку потрібно враховувати економіко-політичну ситуацію в країні, соціокультурні фактори, а також сприятливе розташування. Для зображення результатів аналізу побудуємо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Дослідження макrorівня потенційних ринків

Критерій	Країна			
	Нова Зеландія	Папуа Нова Гвінея	В'єтнам	Індонезія
Економічна ситуація	Стабільна, відсутні кризи ВВП – 249,04 млрд дол. США	Нестабільна, часті економічні кризи ВВП – 58,6 млрд дол. США	Швидко зростаюча, залежність від іноземних інвестицій ВВП – 433,7 млрд дол. США	Розвивається, економічні виклики ВВП – 1,29 трлн дол. США
Політична ситуація	Висока стабільність, прозорість	Нестабільна	Стабільна	Стабільна
Соціокультурні особливості	Висока зацікавленість до мистецтва та освіти	Обмежена зацікавленість до мистецтва	Зростаюча зацікавленість до мистецтва	Обмежена зацікавленість до мистецтва
Географічні особливості	Розвинена інфраструктура, зручне транспортне сполучення	Недостатньо розвинена інфраструктура, складна логістика	Розвинена інфраструктура, складна логістика	Розвинена інфраструктура, логістичні виклики

*Джерело: складено авторкою на основі [28; 29; 30; 31; 32]*

Фільтр №2: галузеве дослідження. Наступним кроком є дослідження галузі в певній країні. Для цього проаналізуємо ринки за визначеними критеріями, які наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Галузеве дослідження потенційних ринків

Критерій	Країна			
	Нова Зеландія	Папуа Нова Гвінея	В'єтнам	Індонезія
Тенденції зростання ринку	Стабільний ріст	Повільний ріст	Швидкий ріст	Швидкий ріст
Стадія розвитку ринку	Розвинений ринок	Ринок, що розвивається	Ринок, що розвивається	Розвинений ринок
Розмір ринку	Великий	Малий	Середній	Середній

Продовження таблиці 3.2

Культурне сприйняття продукту	Високе	Низьке	Середнє	Середнє
Можливість отримання інформації	Висока	Низька	Середня	Середня

Джерело: складено авторкою на основі [28; 29; 30; 31; 33; 34]

На основі проведеного аналізу макрорівня та галузі можна зробити висновок, що у Новій Зеландії, В'єтнамі та Індонезії економіко-політична ситуація є стабільною та сприятливою для експорту. Окрім того, ринок даних країн є переважно середнім/великим та характеризується значним ростом, що допоможе забезпечити вищі прибутки від експорту. У Папуа Новій Гвінеї економіко-політична ситуація є нестабільною, ВВП є найнижчим у порівнянні з іншими країнами, а також ринок художніх матеріалів є малим та нерозвиненим. Тому Папуа Нову Гвінею не варто вважати потенційним напрямом розвитку.

Фільтр №3: дослідження мікрорівня. Наступним етапом є дослідження потенційних конкурентів, концентрацію ринку, потенціал компанії до прибутковості та перспективи реалізації товару. Результати проведеного аналізу показано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Дослідження мікрорівня потенційних ринків

Критерій	Країна		
	Нова Зеландія	В'єтнам	Індонезія
Кількість потенційних конкурентів	20-30	50-70	80-100
Сила потенційних конкурентів	Середня	Середня	Висока
Концентрація ринку	Середня	Висока	Висока
Кількість потенційних споживачів	100-150	250-300	450-500
Потенціал до прибутковості	Високий	Середній	Низький
Перспективи реалізації товару	Високі	Середні	Низькі

Джерело: складено авторкою на основі [28; 30; 31; 33; 34]

Проведений аналіз показав, що у Індонезії ринок є насиченим із великою кількістю конкурентів. Незважаючи на велику кількість потенційних споживачів, котрих можна охопити, на ринку спостерігається низький потенціал до прибутковості та низькі перспективи реалізації товару, що спричинено високою насиченістю. Отже, даний ринок не вважаємо потенційним.

Фільтр №4: аналіз адекватності цільових ринків. Останнім кроком проведемо дослідження потенційних ринків за допомогою додаткових факторів, щоб оцінити перспективність виходу на дані ринки. Результати дослідження показані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Оцінка перспективності потенційних ринків

Країна	Інфляція	Індекс легкості ведення бізнесу	Індекс легкості ведення торгівлі через кордон	Індекс корумпованості	Індекс добробуту
Нова Зеландія	2,7%	1	1	87	83,4
В'єтнам	3,25%	70	104	39	64,5

*Джерело: складено авторкою на основі [35; 36; 37; 38; 39]*

Підсумовуючи проведений аналіз за чотирма фільтрами, бачимо, що найбільш сприятливим ринком для експорту є Нова Зеландія, яка характеризується стабільною економіко-політичною ситуацією, низьким рівнем інфляції, легкістю ведення бізнесу, а також на даному ринку підприємство має потенціал до прибутку.

Позитивний досвід підприємства на австралійському ринку, куди продукція експортується із 2022 року, підтверджує перспективи для подальшого розширення експорту у даному регіоні. Дійсно, високорозвинені країни Океанії характеризуються стабільним економічним та політичним середовищем, що є однією із ключових характеристик перспективного ринку для ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА». Також підприємство планує розширювати співпрацю з освітніми установами в регіоні, такими як художні школи та університети, що дасть змогу відкрити нові можливості для експортування продукції. Таким чином, ключовим ринком для розширення експортної діяльності у перспективні найближчих років ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» виділяє ринок Нової Зеландії,

яка характеризується стабільною економіко-політичною ситуацією, а також розвиненістю освітнього аспекту.

Тож одним із найважливіших кроків виходу на новий ринок є аналіз зовнішнього середовища, що має на меті аналіз економічних та політичних умов на ринку. Зважаючи на проведений аналіз за моделлю Р. Волвурда, проведемо більш детальне дослідження зовнішнього середовища. Як було згадано у першому розділі дипломної роботи, фактори зовнішнього середовища варто поділити на дві групи – мікрорівень та макрорівень.

Розпочнемо із аналізу мікрорівня. Для цього використаємо PESTLE-аналіз, за допомогою якого зможемо максимально охопити усі фактори мікрорівня, які можуть вплинути на експорту діяльність підприємства. Даний аналіз передбачає розгляд політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, правових та екологічних факторів. Тож, у ході аналізу визначили наступне:

1. Політичні фактори. Нова Зеландія відома своєю стабільною політичною системою. Уряд країни ефективно реагує на глобальні виклики, включаючи економічну невизначеність, та демонструє здатність зберігати збалансований підхід до міжнародних відносин [32]. Так, уряд Нової Зеландії активно сприяє міжнародній торгівлі та інвестиціям через угоди про вільну торгівлю, спрощуючи процеси імпорту та експорту, що є особливо важливим у контексті виходу на нові ринки.

Окрім того, політичні відносини між Новою Зеландією та Україною зазнали значного зміцнення, особливо після повномасштабного вторгнення. Так, Нова Зеландія активно підтримує міжнародні санкції проти країни-агресора, що свідчить про чітку позицію країни. Це у свою чергу створює сприятливе середовище для українських бізнесів, які прагнуть розширювати діяльність на території Нової Зеландії.

Загалом, політичні фактори у Новій Зеландії є стабільними та сприяють розширенню експортної діяльності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС Україна».

2. Економічні фактори. Не зважаючи на сповільнення економіки Нової Зеландії після пандемії, країна демонструє стабільне економічне зростання

протягом 2022-2023 років. Окрім того, за даними Statista у 2023 році загальний показник ВВП зріс на 2,8% за показник 2022 та становив 249,04 млрд дол. США (у 2022 році – 242,35 млрд дол. США) [28]. Щодо показника ВВП на душу населення, то він залишається стабільним протягом 2022-2023 років та становить 42,6 тис. дол. США, що свідчить про те, що ВВП на душу населення в Новій Зеландії становить 337% від середньосвітового показника [33].

Також для Нової Зеландії характерна низька інфляція за рахунок посилення монетарної політики з кінця 2021 року [33]. Це забезпечує стабільність цін, що є важливим аспектом для компаній, які виходять на ринок країни. Таким чином, Нова Зеландія, незважаючи на глобальні економічні коливання, змогла залишатися стійкою за рахунок диверсифікованої економіки та міцним міжнародним торговельним відносинам.

Також варто згадати і про курс валют та його коливання. У цілому, новозеландський долар є стабільним до долара США, що забезпечує передбачуваність міжнародних транзакцій. Проте зважаючи на війну в Україні, курс новозеландського долару до гривні може коливатись, що є досить непередбачуваним фактором. Наприклад, протягом останнього року курс новозеландського долара значно коливався – протягом другого кварталу 2023 року курс коливався у межах гривні, у третьому кварталі новозеландський долар досяг пікової відмітки та становив 23,06 грн., після чого курс падав протягом третього кварталу та досяг найнижчого значення у третьому кварталі у жовтні та становив 21,18 грн., а у четвертому кварталі досяг найвищого значення за 2023 рік та становив 24,09 грн. [40]. У 2024 році валютний курс коливається у межах 22-24 грн. за 1 новозеландський долар. Тому даний аспект може негативно впливати на загальну виручку підприємства.

3. Соціокультурні фактори. Нова Зеландія має багатонаціональне населення з високим рівнем урбанізації. Станом на березень 2024 року чисельність населення становила 5,3 млн осіб [41]. Країна демонструє високі результати за багатьма показниками добробуту BLI (Better Life Index) порівняно із іншими країнами. Розглянемо детальніше результати дослідження, проведеного ОЕСД:

- новозеландці цінують креативність та інновації, а також велику увагу приділяють екологічним та сталим продуктам;

- у країні високий рівень освіти, про що свідчить велика мережа освітніх установ, а також наявність повної середньої освіти у 81% дорослих у віці 25-64 років; окрім того, вища освіта у Новій Зеландії є якісною, про що свідчить високий показник міжнародного оцінювання учнів OECD, який на 3% вищий за середній показник [42].

4. Технологічні фактори. Нова Зеландія активно інвестує в наукові дослідження та розвиток, сприяючи інноваціям у всіх сферах. Великий потенціал має онлайн-бізнес через широкий доступ до інтернету та цифрових технологій. Окрім того, передовим сектором у Новій Зеландії є саме технологічний сектор. Він швидко розвивається, а отже на ринку цінуються компанії, як ініціативні та креативні.

Технологічний сектор робить величезний внесок у національну економіку, і уряд Нової Зеландії має на меті зробити його другим за величиною донором до 2025 року [43].

5. Правові фактори. У цілому правове середовище Нової Зеландії є сприятливим для ведення бізнесу. Звернемо детальну увагу на правила експорту до країни. Першим кроком для успішного імпорту товарів у країну є перевірка товарів, які дозволено експортувати до країни, у списку «Заборонений та обмежений імпорт» (Prohibited and Restricted Import) [44]. Якщо товар не заборонений та не вимагає отримання дозволу на імпорт, то можна переходити до оформлення усіх комерційних товарів через процедуру внесення даних до митниці, яка відбувається онлайн через систему електронної декларації TSW (Trade Single Window) [45]. Це може зробити як сам експортер, так і брокер, котрий представлятиме компанію на ринку. Належна документація повинна бути заповнена та надіслана протягом 20 днів з моменту прибуття товару. До цих документів відносяться митний документ на ввезення, свідоцтво про перевірку, страховий сертифікат, сертифікат походження, комерційний рахунок-фактура, дозвіл або ліцензія на імпорт, замовлення на купівлю. Ці документи необхідні для того, щоб митниця могла

ідентифікувати вміст вантажу і точно оцінити витрати. Будь-які невідповідності між документами та фактичним товаром у вантажі можуть спричинити штрафи з боку митниці через неправильне або непослідовне оформлення документів і призвести до затримок у доставці вантажу.

Окрім дотримання усіх вимог щодо імпорту в Нову Зеландію, слід також враховувати те, що потрібно сплатити будь-які супутні витрати та податки при ввезенні товарів до країни. Обов'язково потрібно сплатити митні збори за ставкою, визначеною класифікацією цих товарів у митному тарифі країни, який базується на Гармонізованій системі опису та кодування товарів [46]. Окрім того, якщо вартість товару перевищує 1000 дол. Нової Зеландії, то потрібно подати повну імпорتنу декларацію та сплатити податок на товари та послуги (GST), який зазвичай стягується за ставкою 15%.

6. Екологічні фактори. Нова Зеландія підтримує сталий розвиток та стимулює виробництво та споживання екологічно чистих продуктів [47]. Не лише уряд, а й населення демонструє високий рівень участі в екологічній політиці країни. Тому для виходу на ринок Нової Зеландії варто дотримуватись екологічних вимог до продукції.

Проведений PESTLE-аналіз, за допомогою якого було досліджено фактори впливу мікрорівня на експортну діяльність, дав змогу зрозуміти, що ринок Нової Зеландії представляє значні можливості для ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА». Політична стабільність та економічне зростання зумовлюють сприятливі умови для експорту у дану країну. Окрім того, художні матеріали не входять до списку заборонених товарів для імпорту, тому підприємство може вважати даний ринок перспективним. Проте варто враховувати правові вимоги країни для ефективного просування на ринок.

Наступним кроком є дослідження макrorівня зовнішнього середовища, а саме конкурентів та споживачів. Розпочнемо із дослідження конкурентів. На ринку Нової Зеландії присутні три головні конкуренти ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» – Gordon Harris The Art & Graphic Store, Jasco Pty Ltd та Seymour Art Supplies. Детальніше проаналізуємо діяльність конкурентів для їх подальшої оцінки.

Gordon Harris The Art & Graphic Store є одним із найбільших постачальників художніх матеріалів у Новій Зеландії та пропонує широкий асортимент продуктів, серед яких акрилові та олійні фарби, акварель, пензлі, полотна, блокноти для малювання та інші товари [48]. Компанія представляє багато відомих локальних та міжнародних виробників художніх матеріалів та співпрацює з більше ніж 50 брендами. Товари представлені як на веб-сайті, так і у фізичних магазинах. Gordon Harris має добре розвинену логістичну інфраструктуру з кількома магазинами по всій Новій Зеландії та ефективною онлайн-платформою для замовлень, що забезпечує швидку доставку та постійну наявність товарів.

Компанія оперує на ринках B2B та B2C з більшим фокусом на художників та аматорів. Компанія відома високим рівнем обслуговування клієнтів та якісною продукцією, що підтверджується позитивними відгуками споживачів. Ціновий діапазон залежить від категорії продукції, наприклад, ціна на акрилові фарби становить 5-10 дол. НЗ, а полотна можуть коштувати 50-100 дол. НЗ за одиницю.

Gordon Harris The Art & Graphic Store активно просуває власний бренд за допомогою соціальних мереж, блогу, та рекламних кампаній, а також регулярно проводить майстер-класи та воркшопи.

Jasco Pty Ltd має репутацію надійного постачальника, який спеціалізується на реалізації товарів міжнародних брендів, яких налічується близько 35, і забезпечує широкий асортимент продукції для різних видів творчості, що включає фарби, пензлі, мистецькі інструменти та папір для різних потреб [49]. Компанія оперує як на B2B, так і на B2C сегментах, орієнтуючись на художників. Ціна продукції даної компанії є вище середньої ринкової. Завдяки широкому асортименту Jasco Pty Ltd задовольняє потреби різних споживачів, забезпечуючи якісні продукти. Компанія ефективно управляє міжнародними поставками, маючи власний веб-сайт. На ринок Нової Зеландії постачає товари за допомогою дистриб'юторів.

Seymour Art Supplies відомий як постачальник високоякісних матеріалів для художніх потреб, зокрема фарб та пензлів, який спеціалізується на онлайн-торгівлі через власний веб-сайт та співпрацює з близько 20 брендами [50]. Оперує на B2B

та B2C ринках та орієнтується на професійних художників, які у пошуках якісних матеріалів. Спеціалізація на високоякісних продуктах дозволяє компанії утримувати споживачів, про що свідчать позитивні відгуки. Ціни Seymour Art Supplies є вищими за середню ринкову ціну за рахунок орієнтації на преміум-сегмент. Для просування використовує такі аспекти цифрового маркетингу, як SEO, контент-маркетинг, та соціальні мережі. За рахунок орієнтації на онлайн-продажі ланцюг постачань добре налаштований, використовуються сучасні методи електронної комерції для оптимізації ланцюга постачань.

Розглянувши основні відомості про конкурентів можемо перейти до оцінки конкурентоспроможності за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. Для цього побудуємо таблицю 3.5, де оцінимо конкурентів та ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» від 1 до 10 по визначених критеріях.

Таблиця 3.5 – Фактори конкурентоспроможності ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» на ринку Нової Зеландії

Критерій	ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА»	Конкуренти		
		Gordon Harris The Art & Graphic Store	Jasco Pty Ltd	Seymour Art Supplies
Ціна	8	7	6	4
Асортимент	7	9	8	7
Якість послуг	8	9	7	8
Задоволеність споживачів	8	9	7	7
Ланцюг поставок	7	10	8	9
Маркетинг та реклама	7	8	5	9
Сума балів	45	52	41	44

*Джерело: проаналізовано та складено авторкою на основі [23; 48; 49; 50]*

Проведений аналіз конкурентоспроможності відображає баланс факторів, котрі визначають позиціонування підприємства на ринку Нової Зеландії у порівнянні із ключовими конкурентами. За критерієм ціноутворення ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» має перевагу за рахунок наявності в асортименті вироблених переважно в Україні товарів, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни за рахунок нижчих виробничих витрат.

Щодо асортименту продукції, то Gordon Harris виділяється представленням широкого кола художніх матеріалів різної ціни та якості, про що свідчить співпраця із більше ніж 50 брендами. Проте ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» також представляє широкий асортимент продукції, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним.

Маркетинг та реклама відіграють ключову роль у просуванні продукції та формування обізнаності про бренд. Із аналізу бачимо, що Seymour Art Supplies має найбільш розвинену маркетингову стратегію за рахунок специфіки діяльності. ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» також використовує різні канали для просування, проте для можливості конкурувати на ринку Нової Зеландії важливо переглянути маркетингову стратегію задля забезпечення вищої ефективності просування.

Якість послуг та задоволеність споживачів є критично важливими показниками діяльності будь-якого підприємства. Бачимо, що усі компанії забезпечують належний рівень обслуговування. Ланцюги постачання у всіх компаніях є розвиненими. Значну перевагу має Gordon Harris, у яких є кілька фізичних точок продажу на території Нової Зеландії.

На основі таблиці 3.5 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності на ринку Нової Зеландії (рисунок 3.1), після чого зробимо висновки.

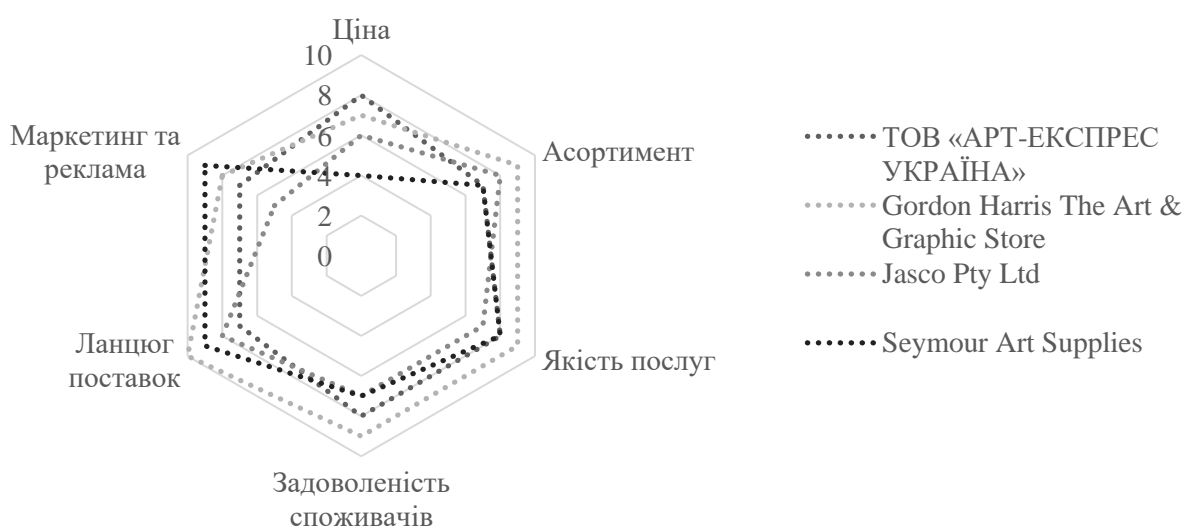


Рисунок 3.1 – Багатокутник конкурентоспроможності на ринку Нової Зеландії

Джерело: проаналізовано та складено авторкою на основі [23; 48; 49; 50]

Таким чином, ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» має переваги над конкурентами у багатьох критично важливих аспектах успішного ведення бізнесу та розширення експортної діяльності зокрема. Проте для забезпечення вищої конкурентоспроможності на ринку Нової Зеландії підприємству варто зосередитися на маркетингу та просуванні бренду, розширювати асортимент за рахунок співпраці з новими виробниками, а також оптимізувати ланцюг постачання.

Можемо перейти до аналізу споживачів на новому ринку. Як вже було зазначено раніше, підприємство орієнтується на B2B ринок, тому можемо виділити основні сегменти на ринку Нової Зеландії:

- університети та коледжі з художніми програмами – мають стабільну потребу в художніх матеріалах для освітніх програм;
- приватні художні школи та студії – шукають якісні матеріали для навчання;
- культурні центри та галереї – мають постійний попит на матеріали для проведення заходів та виставок.

Зважаючи на те, що в Новій Зеландії є значна кількість університетів та коледжів, які мають художні напрями, варто орієнтуватися на даний сегмент цільової аудиторії. Університети, як правило, мають велику потребу в художніх матеріалів для великої кількості курсів та програм, що надає значні можливості для постачання.

Серед найбільш перспективних закладів можна виділити Університет Окленда (наявність програм з образотворчого мистецтва), Університет Кентербері (програми із дизайну та мистецтвознавства) та Масійський Університет (курси з дизайну та мистецтва), які пропонують широкий вибір художніх програм, включаючи дизайн, мистецтво тощо [51; 52; 53; 54]. Дані університети потребують якісних матеріалів, широкий асортимент та стабільних постачань для задоволення попиту.

Отже, проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що мікросередовище Нової Зеландії є сприятливим для експорту, адже пропонує стабільну політико-

економічну ситуацію в країні. Дослідивши макрорівень, побачили, що підприємство має переваги у ціні та асортименті у порівнянні із конкурентами та може успішно функціонувати на ринку. Окрім того, у Новій Зеландії наявний перспективний сегмент цільової аудиторії, який може забезпечити стабільність та прибуток. Отже, розширення експортної діяльності на ринок Нової Зеландії є перспективним напрямом і ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» має потенціал для ефективного функціонування на даному ринку.

Отже, проєкт розширення експортних можливостей підприємства передбачає вихід на ринок Нової Зеландії із художніми матеріалами різних виробників. Експорт буде здійснюватись із поступовим нарощуванням обсягів реалізованої продукції. Метою даного проєкту є розширення експортної діяльності підприємства для подолання залежності від вітчизняного ринку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Можемо представити концепцію проєкту, наведену у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Концепція проєкту виходу ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» на ринок Нової Зеландії

1. Причини розробки проєкту Забезпечення диверсифікації ринків, зменшення залежності від вітчизняного ринку та бажання розширювати експортну діяльність.
2. Сутність висунутої ідеї Розроблення проєкту виходу підприємства на ринок Нової Зеландії з художніми матеріалами.
3. Мета проєкту Розширення експорту до регіону Океанії для подолання залежності від вітчизняного ринку, підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.
4. Цілі проєкту Забезпечення стабільної реалізації продукції у освітніх закладах Нової Зеландії, налагодження довготривалих партнерських відносин.
5. Цільова аудиторія Університети та коледжі з художніми напрямками в Новій Зеландії.
6. Очікувані вигоди Підвищення ефективності експортної діяльності, збільшення доходів від експорту продукції, забезпечення конкурентоспроможності на новозеландському ринку.

*Джерело: розроблено авторкою*

Також важливим аспектом є складання життєвого циклу проєкту. У цілому, для повної реалізації проєкту виділяється 0,5-1 рік для забезпечення якісної підготовки проєкту, пошуку контрагентів та встановлення контактів, підготовки

документації та початку процесу експорту зокрема з подальшим його масштабуванням. Розглянемо життєвий цикл розробки проекту у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Життєвий цикл розробки проекту виходу на ринок Нової Зеландії

Фаза	Початок фази	Кінець фази
Ініціація	03.05.2024 р. Розробка концепції проекту та проведення попередніх досліджень Перелік робіт: попередній аналіз потенційного ринку, визначення ризиків та можливостей, формування мети проекту	13.05.2024 р. Затвердження проекту керівництвом
Планування	14.05.2024 р. Розробка плану проекту, включаючи бюджет, встановлення часових рамок Перелік робіт: створення команди проекту, визначення потреби в ресурсах, розробка календарного плану, затвердження бюджету	27.05.2024 р. Визначення ресурсних обмежень
Виконання і контроль	28.05.2024 р. Виконання робіт за планом та оперативний контроль Перелік робіт: пошук партнерів та встановлення контактів, розробка стратегії просування на ринок, налаштування ланцюга поставок, збір потрібної документації	01.08.2024 р. Укладання контракту з контрагентом на поставку продукції
Завершення	02.08.2024 р. Оцінка результатів проекту, збір потрібної аналітики та документації Перелік робіт: аналіз результатів проекту та їх оцінка, збір документації та подання звіту керівництву, підготовка плану для масштабування проекту	16.08.2024 р. Звіт перед керівництвом

*Джерело: розроблено авторкою*

Наступним кроком складемо організаційний план реалізації проекту, який наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Організаційний план реалізації проекту

№	Етап реалізації	Учасники	Скорочення	З/п грн./год.
1	Розробка концепції проекту та проведення попередніх досліджень	Начальник відділу ЗЕД	НВ	175
		Менеджер із ЗЕД (експорт)	МЕ	137,5

Продовження таблиці 3.8

№	Етап реалізації	Учасники	Скорочення	3/п грн./год.
2	Затвердження проєкту	Комерційний директор	КД	218,75
		Начальник відділу ЗЕД	НВ	175
3	Планування проєкту	Менеджер із ЗЕД (експорт)	МЕ	137,5
		Аналітик даних	АД	137,5
		Головний бухгалтер	ГБ	212,5
4	Визначення стратегії виходу на ринок Нової Зеландії	Начальник відділу ЗЕД	НВ	175
		Менеджер із ЗЕД (експорт)	МЕ	137,5
		Комерційний директор	КД	218,75
5	Розробка маркетингового плану	Менеджер із ЗЕД (експорт)	МЕ	137,5
		Менеджер із маркетингу	ММ	112,5
6	Пошук партнерів	Менеджер із ЗЕД (експорт)	МЕ	137,5
7	Організація ланцюга постачань	Керівник департаменту логістики	КЛ	175
8	Контроль за виконанням проєкту	Начальник відділу ЗЕД	НВ	175
9	Укладання контракту з контрагентом	Начальник відділу ЗЕД	НВ	175
		Менеджер із ЗЕД (експорт)	МЕ	137,5
		Агент з митного оформлення вантажів та товарів	АМ	125

Джерело: розроблено авторкою

Для початку експорту в Нову Зеландію підприємству вистачить наявного персоналу та ресурсів, тому можна перейти до складання зведеної структури робіт, яку показано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Зведена структура робіт з реалізації проєкту

№	Назва роботи	Тривалість, днів	Попередня робота	Ресурси, чол/день
A1	Затвердження проєкту керівництвом	7	-	-
A11	Попередній аналіз ринку	3	-	МЕ-1
A12	Розробка концепції проєкту	2	A11	МЕ-1, НВ-1
A13	Представлення проєкту та аналіз доцільності впровадження	1	A12	НВ-1, КД-1
A14	Проєкт затверджено	1	A13	НВ-1, КД-1
A2	Планування проєкту	10	A1	-
A21	Створення команди проєкту	1	A14	НВ-1
A22	Розробка календарного плану	4	A21	МЕ-1, АД-1
A23	Оцінка потреби в ресурсах	3	A21-22	АД-1, ГБ-1
A24	Затвердження бюджету проєкту	2	A23	ГБ-1, МЕ-1
A3	Реалізація проєкту	18	A2	-
A31	Визначення стратегії виходу на ринок	10	A11, A24	МЕ-1, НВ-1, КД-1
A32	Формування маркетингового плану	8	A31	МЕ-1, ММ-1
A4	Пошук партнера	30	A3	-
A41	Оцінка потенційних партнерів	15	A11, A31	МЕ-1
A42	Встановлення контактів з партнерами	5	A41	МЕ-1

Продовження таблиці 3.9

№	Назва роботи	Тривалість, днів	Попередня робота	Ресурси, чол/день
A43	Укладання договору	3	A42	НВ-1, МЕ-1, АМ-1,
A44	Оптимізація ланцюга поставок	5	A43	КЛ-1
A45	Контроль за виконанням проєкту	2	A43, A44	НВ-1
A5	Оцінка результатів	10	A4	-
A51	Аналіз результатів	3	A43, A44, A45	МЕ-1, АД-1
A52	Підготовка плану для масштабування проєкту	5	A51	МЕ-1, НВ-1
A53	Збір документів та складання звіту	2	A51, A52	МЕ-1, НВ-1
A6	Звіт перед керівництвом	1	A5	МЕ-1, НВ-1, КД-1

*Джерело: розроблено авторкою*

Тож із таблиці 3.9 бачимо, що для повної реалізації проєкту знадобиться 76 робочих днів, середня кількість ресурсів для виконання однієї роботи становить 1-2 чол/день.

Проте даний проєкт також має певні внутрішні та зовнішні ризики через відсутність досвіду експортування на ринок Нової Зеландії. Дані ризики доцільно поділити на внутрішні (які напряду залежать від підприємства) та зовнішні (підприємство має низький контроль над даною групою). Зведена таблиця ризиків показана у таблиці А.1 (Додаток А). Бачимо, що значна частина як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків мають високий пріоритет, тому підприємству важливо розробити механізм запобігання даних груп ризиків. У цілому, можна виділити ряд таких кроків:

1. Ідентифікація ризиків. Окрім попередньо визначених ризиків існує можливість появи нових, тому потрібно проводити регулярний аналіз проєкту для їх визначення. Також рекомендується використовувати реєстр ризиків ринку Нової Зеландії, куди включити власників ризику, оцінку ризику та механізм подолання окремих аспектів (приклад показаний у таблиці А.1 додатку А).

2. Оцінка ризиків. Наступним кроком після визначення потенційних ризиків є їх оцінка, а саме ймовірності виникнення, потенційного впливу на експортну діяльність підприємства, після чого визначити пріоритетність ризиків на основі проведеного аналізу.

3. Планування заходів із мінімізації ризиків. Ключовим кроком є розробка як загальної, так і окремих стратегій мінімізації ризиків для або їх повного подолання, або їх попередження. Варто розробити стратегії для внутрішніх та зовнішніх ризиків окремо, визначаючи додаткові заходи для кожного ризику із визначених груп.

4. Упровадження заходів із управління ризиками. Головним аспектом розробки механізму управління ризиками є його ефективне впровадження. Для цього потрібно забезпечити належне фінансування та наявність інших ресурсів для виконання визначених заходів.

5. Моніторинг та контроль ризиків. Потрібно проводити постійний моніторинг ризиків протягом усього життєвого циклу проєкту для того, щоб коригувати реєстр ризиків та плани з мінімізації ризиків у разі необхідності. Окрім того, важливим аспектом є постійна звітність про стан управління ризиками проєкту для обміну інформацією та розробки більш об'єктивних заходів.

6. Навчання команди. Іще одним важливим аспектом є організація навчання команди, яка працює над даним проєктом, методів управління ризиками для підвищення загальної обізнаності про ризики, а також методи їх мінімізації.

7. Розробка плану дій на випадок форс-мажорних обставин. У період війни важливим аспектом є готовність до будь-яких форс-мажорних обставин, які можуть негативно впливати на експортну діяльність підприємства. Для цього потрібно розробити плани реагування на непередбачувані обставини. Також варто впровадити додаткове навчання персоналу для підготовки команди до таких випадків.

У ході розроблення проєкту враховуватимемо ризики, котрі перераховані у таблиці А.1. Для цього при економічній оцінці реалізації проєкту скоригуємо ставку дисконтування відповідно до визначених аспектів.

### 3.2 Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проєкту

Для аналізу економічної доцільності впровадження запропонованого проєкту проведемо оцінку складових контракту, економічної ефективності та визначимо чистий дисконтований дохід від реалізації проєкту.

Зважаючи на те, що підприємство для міжнародних поставок використовує базисну умову FCA, то поставка до Нової Зеландії відбуватиметься тією ж умовою. Схема постачання наведена на рисунку 3.2.

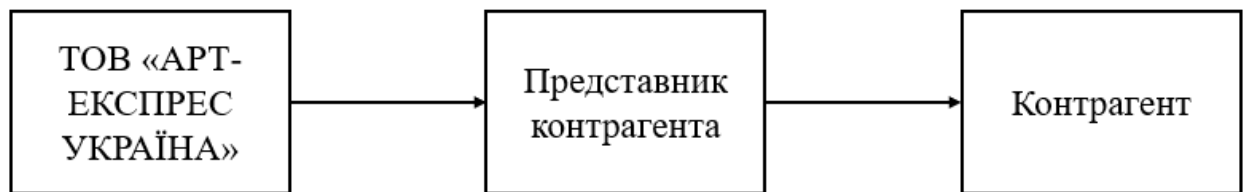


Рисунок 3.2 – Схема поставки продукції до Нової Зеландії

*Джерело: розроблено авторкою*

Поставка продукції з України здійснюватиметься автомобільним транспортом до визначеної точки контрагентом для передачі товарів представникові, після чого усі ризики та обов'язки переходять до імпортера. Поставка відбуватиметься зі складу підприємства у м. Нововолинськ до порту Гамбург в Німеччині. Даний порт забезпечує велику кількість регулярних морських ліній, які обслуговують Нову Зеландію. Орієнтовна відстань транспортування становить 1 191 км.

Для розрахунку витрат на транспортування продукції до порту використаємо формулу 3.1:

$$V_{\text{транс}} = l \times b \times C_B + R_C + l \times W \quad (3.1)$$

де  $l$  – відстань, км;

$b$  – витрати палива, л/км;

$C_B$  – вартість палива, грн/л;

$R_C$  – витрати на огляд та ремонт автомобіля;

$W$  – ставка водія вантажівки, грн/км.

Продукцію буде доставлено на вантажівці DAF CF65, яка використовує дизельне паливо. Витрати палива на 100 км складають 18л [56]. Середня вартість дизельного палива у травні 2024 року становить 53 грн./л. Середня ставка водія за 1 км становить 4 грн. Витрати на огляд та ремонт вантажівки становлять 1 000 грн.

На рисунку 3.3 показано схему маршруту, за яким буде здійснене транспортування продукції до точки видачі.



Рисунок 3.3 – Транспортна схема транспортування продукції до точки видачі

*Джерело: складено авторкою на основі [55]*

Підставляємо дані у формулу 3.1 та отримуємо:

$$V_{\text{транс}} = 1\,191 \times 0,18 \times 53 + 1\,000 + 1\,191 \times 4 = 17\,126,14 \text{ грн.}$$

Продукцією для експорту обрали полотно на картоні від ROSA, собівартість яких за одиницю продукції складає 42 грн. Плановий обсяг експорту на початок проекту до масштабування становить 100 тис. од. Ввізне мито на художні матеріали не сплачується, а митні збори у ЄС становлять 0,2% за товари сумою, яка перевищує 1 000 дол. США. Витрати на страхування продукції становлять 210 000 тис. грн., а на розвантажування – 12 500 тис. грн. На основі даних проведемо розрахунок експортної продукції, результати якого наведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Розрахунок вартості експортованої продукції

Параметри	Розрахунок	Результат, грн.
1. Вартість на умовах EXW: - одиниці продукції, грн.	$V_{од}=42$	42
- обсягу ЗЕО, грн.	$V_{заг}=42 \times 100000$	4 200 000
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування, %	$(210\,000 + 17\,126,14 + 12\,500) / 4\,200\,000 \times 100\%$	4,7%
3. Митна вартість: - одиниці продукції, грн.	$42 + 42 \times 4,7\%$	43,97
- обсягу ЗЕО, грн.	$4\,200\,000 + 4\,200\,000 \times 4,7\%$	4 397 400
4. Митні збори, грн.	$4\,397\,400 \times 0,2\%$	8 794,80
5. Мито	Не сплачується	
6. Акцизний збір	Не сплачується	
7. ПДВ	Сплачується контрагентом	
8. Витрати на транспортування після проходження митного кордону України до місця доставки товару перевізнику: - одиниці продукції, грн.	$43,97 \times 4,57\%$	2,07
- обсягу ЗЕО, грн.	$4\,397\,400 \times 4,57\%$	206 677,80
9. Кінцева ціна відповідно до умови поставки: - одиниці продукції, грн.	$43,96 + 8\,794,80 / 100\,000$	44,06
- обсягу ЗЕО, грн.	$4\,397\,400 + 8\,794,80$	4 406 194,80

Джерело: розраховано авторкою

Отже, чиста ціна експортної продукції становить 44,06 грн./од, а за 100 тис. од. становить 4 406 194,80 грн. Проте підприємством визначений відсоток запланованого прибутку, котрий становить 25%. Тож скоригуємо експортну ціну та на її основі розрахуємо показники оцінки ефективності укладеного контракту, які показані у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Оцінка ймовірного чистого доходу від укладеного контракту

Назва показника	Формула	Розрахунок
Ціна одиниці експортованого товару з урахуванням цінових знижок, грн.	$C_3 = BC - ЦЗ$ (3.2) де BC – базова ціна пропозиції; ЦЗ – цінова знижка.	$C_3 = 44,06 - 0 = 44,06$
Загальна вартість експортованої партії, грн.	$Z_c = C_3 \times K_3$ (3.3) де $K_3$ – кількість експортованих одиниць товару.	$Z_c = 44,06 \times 100\,000 = 4\,406\,194,80$
Сума можливого прибутку по експортованій партії, грн.	$P_c = (Y_T \times Z_c) / 100$ (3.4) де $Y_T$ – середній рівень торговельної надбавки.	$P_c = 4\,406\,194,8 \times 25 / 100 = 1\,101\,548,7$
Можлива загальна сума реалізації експортованої партії, грн.	$P_c = Z_c + P_c$ (3.5)	$P_c = 4\,406\,194,80 + 1\,101\,548,7 = 5\,507\,743,50$

Продовження таблиці 3.11

Назва показника	Формула	Розрахунок
Скоригований рівень витрат на експортну партію, %	$B_k = B_c - B_T + (B_k \times 100)/P_c$ (3.6) де $B_c$ – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; $B_T$ – транспортні витрати, %; $B_k$ – конкретні витрати на транспортування партії.	$B_k = 10\% - 4\% + (17\,126,14 \times 100) / 5\,507\,743,5 = 0,37$
Сума можливих витрат обігу за угодою, грн.	$B_o = (B_k \times P_c) / 100$ (3.7)	$B_o = (0,37 \times 5\,507\,743,50) / 100 = 20\,378,65$
Сума можливого балансового прибутку за угодою, грн.	$P_y = P_c - Z_c - B_o$ (3.8)	$P_y = 5\,507\,743,50 - 4\,406\,194,80 - 20\,378,65 = 1\,081\,170,7$
Сума можливого чистого прибутку за угодою, грн.	$P_q = P_y \times (100 - C_n) / 100$ (3.10) де $C_n$ – ставка податку на прибуток.	$P_q = 1\,081\,170,7 \times (100 - 18) / 100 = 886\,559,97$
Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії, %	$P_z = (P_q \times 100) / Z_c$ (3.11)	$P_z = (886\,559,97 \times 100) / 4\,406\,194,80 = 20,12$
Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації експортованої партії, %	$P_p = (P_q \times 100) / P_c$ (3.12)	$P_p = (886\,559,97 \times 100) / 5\,507\,743,50 = 16,10$
Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат обігу за угодою, %	$P_y = (P_q \times 100) / B_o$ (3.13)	$P_y = (886\,559,97 \times 100) / 20\,378,65 = 4\,350,44$

Джерело: розраховано авторкою

Оцінка ефективності укладеного контракту допомогла визначити суму можливого чистого прибутку підприємства від здійснення експортної діяльності та рентабельність експорту художніх матеріалів на ринок Нової Зеландії. Показник суми можливого чистого прибутку від контракту складає 886 559,97 тис. грн., що свідчить про ефективність експортних операцій. Окрім того, рівень чистого прибутку від контракту становить 20,12%, що також свідчить про позитивну динаміку. Тому можна зробити висновок, що за розрахованими показниками укладений контракт буде ефективним та забезпечить прибутковість підприємству.

Проведемо економічну оцінку запропонованих заходів за допомогою обчислення показників економічної ефективності, які напряму впливають на прийняття рішення про реалізацію даного проекту. Спочатку визначимо

прибутковість роботи, а саме витрати на виконання проєкту. Результати показані у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Витрати на виконання проєкту, грн.

Етапи робіт	Заробітна плата	Відрахування	Додаткові матеріали	Інші витрати	Всього
A1 Затвердження проєкту керівництвом	13 950	3 069	70	-	17 089
A2 Планування проєкту	24 200	5 324	1 100	18 000	48 624
A3 Реалізація проєкту	58 500	12 870	2 640	500	74 510
A4 Пошук партнера	42 300	9 306	150 700	3 700	206 006
A5 Оцінка результатів	24 100	5 302	570	-	29 972
A6 Звіт перед керівництвом	4 250	935	10	-	5 195

*Джерело: розраховано авторкою*

До витрат були включені загальна вартість маркетингового дослідження (18 000 грн.) для кращого розуміння цільової аудиторії, витрати на технічні аспекти – Інтернет, доступ до баз контрагентів, інструменти для проведення досліджень тощо. Тож загальні витрати на виконання проєкту становлять 381 396 грн., що складають початкові інвестиції у даний проєкт. Найбільш затратним є процес пошуку контрагентів, особливо за умови відсутності досвіду оперування на новозеландському ринку.

Перейдемо безпосередньо до оцінки ефективності реалізації проєкту. Спочатку обчислимо ефект експорту продукції підприємства за формулою 2.3. Гривневі надходження від реалізації проєкту становлять 886 559,97 грн. Підставляємо дані у формулу та отримуємо:

$$E_e = 886\,559,97 - 381\,396 = 505\,163,97 \text{ грн.}$$

Визначимо показник ефективності експортної діяльності (рентабельність експортної діяльності підприємства) за формулою 2.4:

$$E'_e = \frac{886\,559,97}{381\,396} = 2,33$$

Тож на основі обчислених показників із таблиці 3.11 та оцінки ефективності реалізації проєкту можемо зробити висновок про ефективність експортної діяльності за даним проєктом. Бачимо, що показник рентабельності експортної діяльності складає 2,33, а отже передбачається, що експорт у Нову Зеландію принесе на 133% більше прибутку, ніж витрат.

Важливим показником є період окупності проєкту, адже за допомогою його визначення можна вирахувати час, необхідний для покриття суми витрат, які були залучені для реалізації проєкту, за рахунок суми надходжень. Обчислимо показник за формулою:

$$PBP = \frac{I}{ACI}, \quad (3.14)$$

де  $I$  – сума інвестиційних витрат, грн.;

$ACI$  – щорічні надходження (середній річний чистий прибуток), грн.

Як вже було зазначено, інвестиційні витрати можемо прирівняти до загальних витрат на реалізацію проєкту. Фінансування даного проєкту буде відбуватися за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства. Підставляємо дані у формулу 3.14 та отримуємо:

$$PBP = \frac{381\,396}{886\,559,97} = 0,43$$

Звідси бачимо, що за прогнозними даними окупність проєкту становить 5 місяців, що є чудовим показником, особливо за умови освоєння нового ринку. Після повної окупності проєкту підприємство зможе масштабувати діяльність для забезпечення стабільного прибутку за рахунок ефективної експортної діяльності на ринку Нової Зеландії.

Проте зважаючи на наявність ризиків реалізації даного проєкту, які можуть негативно вплинути на експортну діяльність підприємства, визначимо ставку дисконтування, у якій врахуємо рівень інфляції, ризиків та облікову ставку НБУ в поточному періоді. Зважаючи на те, що бізнес-операції відбуватимуться переважно на території України та витрати визначаються в національній валюті, то за ставку без ризику вважаємо облікову ставку НБУ у травні 2024 року, яка становить 13,5% [57]. Також врахуємо прогнозоване коливання інфляції в Україні, середній показник якого у 2024 році становить 1,4%, для передбачення зменшення купівельної спроможності грошей через час [58]. Також врахуємо компенсацію за ризики, які визначили у таблиці А.1. Оптимальною компенсацією вважається 10%. Таким чином сумарна дисконтна ставка для проєкту складає 24,9%, а отже 25%.

Проведемо аналіз ефективності проєкту із врахуванням ставки дисконту. Результати показані у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок фактичних грошових потоків проєкту, грн.

Показники	Період часу, місяць				
	0	1	2	3	4
Початкові грошові витрати	381 396				
Операційний грошовий потік		184 699,99	221 639,99	166 229,99	313 989,99
Грошовий потік нарастаючим підсумком	-381 396	-196 696,01	24 943,99	191 173,98	505 163,97
Ставка дисконтування	25	25	25	25	25
Коефіцієнт дисконтування	1	0,800	0,640	0,512	0,410
Дисконтований грошовий потік	-381 396	147 760,00	141 849,60	85 109,76	128 610,30
Чистий дисконтований дохід нарастаючим підсумком	-381 396	-233 636,01	-91 786,41	-6 676,65	121 933,65
Чистий дисконтований дохід (NPV)					121 933,65
Дисконтований період окупності (DPP)					3,05
Внутрішня норма доходності (IRR)					41%
Індекс рентабельності (PI)					1,320
Дисконтований коефіцієнт рентабельності (DROI)					0,320

*Джерело: розраховано авторкою*

Тож, на основі таблиці бачимо, що чистий дисконтований дохід становить 122 933,65 грн., що свідчить про доцільність прийняття проєкту. Окрім того, обчислення додаткових показників дало зрозуміти, що індекс рентабельності проєкту є вищим 1 та становить 1,320, дисконтований коефіцієнт є вищим 0 та становить 0,320, що свідчить про прибутковість проєкту. Окрім того, період окупності проєкту становить 0,43 року, що вказує на доцільність реалізації даного проєкту. Отже, запропонований проєкт доцільно реалізувати, адже він принесе прибутки підприємству протягом пів року після реалізації.

Наостанок, проаналізуємо як зміниться фінансовий результат від експорту у результаті впровадження запропонованих заходів. Результати показані у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Прогнозований фінансовий результат у результаті впровадження запропонованих заходів

Показник	Рік			Абсолютне відхилення 24/23	Відносне відхилення 24/23
	2022	2023	2024 (прогноз)		
Обсяг експорту, тис. од.	668,73	857,17	969,87	112,7	1,13
Дохід від експорту, тис. грн.	49 211,34	67 708,80	69 533,70	1 824,9	2,7

Джерело: розраховано авторкою

Для наочного зображення результатів побудуємо графічне зображення (рисунок 3.4), після чого зробимо висновки.

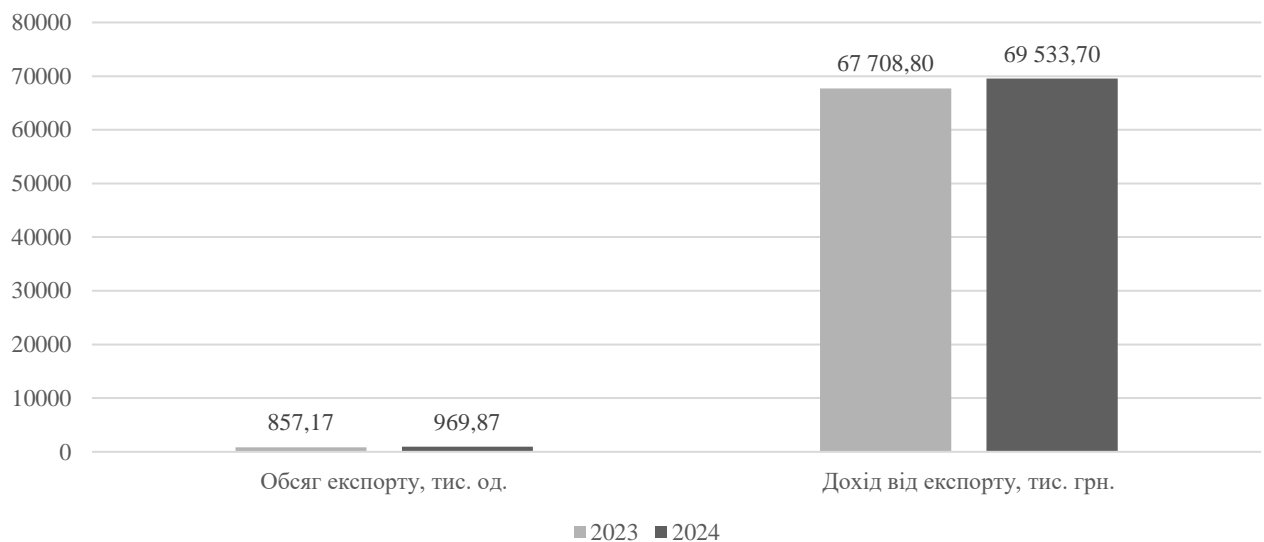


Рисунок 3.4 – Фінансовий результат від впровадження запропонованих заходів

Джерело: складено авторкою

Тож бачимо, що у результаті впровадження проекту із виходу підприємства на ринок Нової Зеландії підприємству вдасться наростити обсяг експорту та доходу від нього. Так, обсяг експорту вдасться збільшити на 1,13% або 112,7 тис. од. у порівнянні із 2023 роком, а дохід від експорту збільшиться на 2,7% або 1 824,9 тис. грн. у порівнянні із 2023 роком, що свідчить про доцільність та ефективність запропонованих заходів.

## Висновки до 3-го розділу

Провівши дослідження чотирьох потенційних ринків зробили висновок, що доцільно розширювати експортну діяльність на ринок Нової Зеландії. У ході проведення PESTLE-аналізу визначили, що країна має стабільну політику та сприятливе середовище для міжнародної торгівлі, завдяки угодам про вільну торгівлю, що спрощують імпорту та експорт. Економіка країни поступово відновлюється після пандемії, демонструючи ріст ВВП і стабільність національної валюти, що сприяє передбачуваності транзакцій.

На ринку Нової Зеландії присутні основні сильні конкуренти, серед яких Gordon Harris The Art & Graphic Store, Jasco Pty Ltd та Seymour Art Supplies. У результаті оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою багатокутника конкурентоспроможності визначили, що ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» має переваги над конкурентами у багатьох критично важливих аспектах успішного ведення бізнесу та розширення експортної діяльності.

Поставка до Нової Зеландії здійснюватиметься за базисною умовою поставки FCA до порту Гамбург, Німеччина. Після відвантаження продукції за подальше транспортування та реалізацію відповідальність несе контрагент. Також було розраховано ймовірний чистий дохід від укладеного контракту, який становить 886 559,97 грн. Після дослідження окупності проєкту визначили, що період окупності проєкту становить 0,43 року, тобто близько 5 місяців, що вказує на доцільність реалізації даного проєкту. Окрім того, обчислення додаткових показників дало зрозуміти, що індекс рентабельності проєкту є вищим 1 (1,322), дисконтований коефіцієнт є вищим 0 (0,322), що свідчить про прибутковість проєкту.

У цілому, у результаті впровадження проєкту загальний обсяг експорту вдасться збільшити на 1,13% або 112,7 тис. од. у порівнянні із 2023 роком, а дохід від експорту збільшиться на 2,7% або 1 824,9 тис. грн. у порівнянні із 2023 роком, що свідчить про доцільність та ефективність запропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ

У результаті написання дипломної роботи було виконано усі поставлені завдання відповідно до мети, а саме досліджено теоретичні аспекти експортної діяльності підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо розширення експортних можливостей бази дослідження.

У межах першого розділу було досліджено теоретичні аспекти поняття «експортна діяльність підприємства» на основі робіт вітчизняних та зарубіжних науковців. У результаті дослідження визначили, що експортна діяльність є важливою складовою господарської діяльності підприємства та виступає важливим аспектом розширення зовнішньоекономічної діяльності. Окрім того, виявили, що експортна діяльність виступає сукупністю операцій, пов'язаних із вивезенням товарів за кордон, із метою розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, експортна діяльність значно підвищує ефективність діяльності підприємства, допомагаючи йому збільшити прибуток.

Окрім того, у першому розділі визначили методичні підходи до розширення експортних можливостей підприємства. Зробили висновок, що підприємство може вийти на нові ринки за допомогою прямого, непрямого та спільного методів експорту. Вибір оптимального методу експортування залежить від розміру та масштабу діяльності підприємства, його наявних ресурсів, характеру продукції, бажаного рівня контролю над ринком, попереднього досвіду з експортування тощо.

У межах другого розділу дослідили господарсько-економічну діяльність бази дослідження на основі фінансової звітності та внутрішньої документації ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА». Прослідкували позитивну динаміку по основних фінансових результатах підприємства протягом 2021-2023 років, а саме збільшення показників чистого доходу від реалізації продукції на 43%, валового прибутку на 70%, фінансових результатів від операційної діяльності та звичайної діяльності на 46% та 42% відповідно. Окрім того, проаналізували рівень фінансової стійкості

підприємства, визначивши коефіцієнти ліквідності – коефіцієнт загальної ліквідності – 2,85, коефіцієнт швидкої ліквідності – 1,81. Таким чином, господарсько-економічна діяльність підприємства є ефективною та прибутковою, а рівень фінансової стійкості є високим.

Важливою частиною дослідження ТОВ «АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА» була його експортна діяльність. Визначили, що підприємство активно розширює власні експортні можливості. Так, дохід від експорту у 2023 році (67 708,80 тис. грн.) зріс на 73% у порівнянні із 2021 роком (39 014,05 тис. грн.) та становив близько п'ятої частини загального доходу підприємства. Окрім того, у 2023 році підприємство експортувало товари до 33 ринків різних регіонів, серед яких переважали країни Північної Європи. Дослідивши показники експортної діяльності підприємства у вартісному та кількісному вимірах, перейшли до оцінки ефективності експортної діяльності. Визначили, що середній темп росту експорту протягом 2021-2023 років складав 101%, а середній темп росту доходу від експорту складав 132%, що вказує на позитивну динаміку експортної діяльності. Також було розраховано показник рентабельності експортної діяльності, котрий становить 1,3, що свідчить про те, що експортна діяльність підприємства приносить на 30% більше прибутку, ніж витрати на експорт. Отже, зробили висновок, що компанія ефективно управляє власними ресурсами в рамках експортної діяльності, що сприяє позитивній динаміці та ефективності експортної діяльності.

Також у межах другого розділу було проаналізовано наявні проблеми розширення експортних можливостей підприємства за допомогою SWOT-аналізу. Визначили, що найбільш критичною є залежність від вітчизняного ринку. Для подолання визначених проблем розробили стратегії, котрі визначили за допомогою перехресного SWOT-аналізу. Дані перспективи спрямовані на подолання слабких сторін та викликів зовнішнього середовища, а також на зміцнення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках.

Третій розділ був присвячений розробці проєкту із розширення експортних можливостей підприємства. Метою даного проєкту є подолання залежності від вітчизняного ринку та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Для цього використали модель «Чотирьох фільтрів», розроблену Р. Волвурдом, за допомогою якої провели аналіз потенційних ринків. У результаті дослідження виявили, що Нова Зеландія є найбільш сприятливим ринком для розширення експортної діяльності підприємства зважаючи на стабільну економіко-політичну ситуацію, а також наявність потенціалу для прибутку. Після розроблення концепції проекту, склали перелік основних робіт для подальшого визначення витрат на реалізацію проекту (381 396 грн.), а також визначили ключові ризики та запропонували механізм їх подолання.

У ході проведення економічної оцінки доцільності реалізації проекту визначили суму прогнозованого чистого прибутку від укладеного контракту, яка складає 886 559,97 тис. грн., а також рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості експортованої партії – 20,12%. Також розрахували показники ефективності проекту, який становить 505 163,97 грн., та рентабельності експортної діяльності у межах проекту – 2,33. Звідси зробили висновок про ефективність експортної діяльності на обраному ринку, що підтверджується тим, що експорт у Нову Зеландію приносить більше прибутку, ніж витрат.

Період окупності проекту становить 4,3 місяці, а чистий дисконтований дохід за ставки дисконту 25% – 122 896 грн.. Індекс рентабельності проекту становить 1,320 (базисний – 1), а дисконтований коефіцієнт рентабельності – 0,320 (базисний – більше 0). Також аналіз прогнозованого фінансового результату на основі показників 2020-2023 років дав змогу оцінити результат від впровадження запропонованих заходів. Визначили, що за прогнозом підприємство зможе наростити загальний обсяг експорту на 1,13% або 112,7 тис. од. у порівнянні із 2023 роком, а дохід від експорту ймовірно збільшиться на 2,7% або 1 824,9 тис. грн. у порівнянні із 2023 роком.

Отже, на основі проведеного дослідження та здійснених розрахунків можемо зробити висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів на підприємстві, адже вони забезпечать прибутковість та ефективність експортної діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 268 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/14821/1/C.%20В.%20Бестужева%20Міжнародна%20економічна%20діяльність%20України.pdf> (дата звернення: 13.03.2024).
2. Череп А. В., Ортинська О. Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2008. С. 232–235. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/handle/123456789/11031> (дата звернення: 13.03.2024).
3. Мельник О. Г., Нагірна Н. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 63–66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_5\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_18) (дата звернення: 13.03.2024).
4. Козак Ю. Г. Міжнародна торгівля : навч. посіб. 5-те вид. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 272 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2728> (дата звернення: 15.03.2024).
5. Тюріна Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 408 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4ff37fa4-83b3-4bbc-a29c-3aa5176a1d48/content> (дата звернення: 18.03.2024).
6. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 18.03.2024).
7. Аль-Оста С.А.-А. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 1. С. 213–220. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015\\_1\\_213\\_220.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-6-issue-1/mmi2015_1_213_220.pdf) (дата звернення: 18.03.2024).
8. Кравець І. В. Фактори впливу на ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №

14. С. 59–62. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/12.pdf> (дата звернення: 21.03.2024).

9. Фатенок-Ткачук А. О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Наукові праці КНТУ. 2010. № 17. С. 93–100. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/0ad91b38-68d4-4992-80e0-4f4d39670fe1/content> (дата звернення: 21.03.2024).

10. Огієнко А. В., Орел В. М. Аспекти ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрної сфери. Проблеми матеріальної культури. 2012. С. 182–185. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/59720/54-Ogienko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 21.03.2024).

11. Бабій І. В. Вплив факторів на забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2016. № 3. С. 114–118. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/3\\_ukr/20.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/20.pdf) (дата звернення: 21.03.2024).

12. Переверзева А. В., Мала К. С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. Вісник Запорізького національного університету. 2017. № 3. С. 102–107. (дата звернення: 21.03.2024).

13. Галаган О. В. Сутність та особливості формування експортної стратегії підприємств АПК. Ефективна економіка. 2011. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=708> (дата звернення: 26.03.2024).

14. Doug B. A basic guide to exporting. 11th ed. Washington, DC : U.S. Department of Commerce, 2015. 239 p. URL: [https://legacy.trade.gov/Guide\\_To\\_Exporting.pdf](https://legacy.trade.gov/Guide_To_Exporting.pdf) (date of access: 26.03.2024).

15. Lawrence S. R. International business venturing abroad. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/programs/program-natsional-nii-tiekhnichnii-univiersitiet-ukrayini-kiyivs-kii/learn/international-business-venturing-abroad> (date of access: 29.03.2024).

16. Набатова О. О. Стратегії інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в Україні. Економічна теорія та право. 2017. № 3. С. 21–30. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/3-21-33.pdf> (дата звернення: 29.03.2024).

17. Агаркова А. В., Кащєєва В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. Економіка та управління підприємствами. 2019. № 41. С. 78–82. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/41\\_2019/16.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/41_2019/16.pdf) (дата звернення: 02.04.2024).

18. Хринюк О. С., Ганіч С. С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392> (дата звернення: 02.04.2024).

19. Експорт, ринки ЄС та інтернаціоналізація бізнесу. EdEra. URL: <https://courses.ed-era.com/courses/EdEra/ib102/IB102/info> (дата звернення: 02.04.2024).

20. Досьє ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 11.04.2024).

21. ТОВ "АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА" - Профіль постачальника | Contractors. URL: <https://www.contractors.com.ua/ua/supplier/40819336> (дата звернення: 11.04.2024).

22. АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА Київ. Підприємства України. Реклама компаній та організацій. URL: <https://www.ua-region.com.ua/40819336> (дата звернення: 11.04.2024).

23. АРТ-ЕКСПРЕС УКРАЇНА ТОВ. Art-express. URL: <https://artexpress.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2024).

24. Індекс інфляції (2023). Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2023/> (дата звернення: 16.04.2024).

25. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2013. 688 с. (дата звернення: 16.04.2024).

26. Умови поставки FCA | КИЙ АВІА КАРГО. Cargo. URL: <https://www.cargo-ukraine.com/fca-1/> (дата звернення: 18.04.2024).

27. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23343/1/2019-26-ЕНП%20-%20Шталь%20Т%20В,%20Астахова%20І%20Е,%20Козуб%20В.О..doc\(ИСПРАВЛЕНИЯ\).pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23343/1/2019-26-ЕНП%20-%20Шталь%20Т%20В,%20Астахова%20І%20Е,%20Козуб%20В.О..doc(ИСПРАВЛЕНИЯ).pdf) (дата звернення: 18.04.2024).

28. New Zealand – Gross domestic product (GDP) 2029 | Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/375263/gross-domestic-product-gdp-in-new-zealand/> (date of access: 22.04.2024).

29. Papua New Guinea – Gross domestic product (GDP) 2019-2029 | Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/731707/gross-domestic-product-gdp-in-papua-new-guinea/> (date of access: 22.04.2024).

30. Vietnam – Gross domestic product (GDP) 2029 | Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/444733/gross-domestic-product-gdp-in-vietnam/#:~:text=In%202023,%20Vietnam's%20gross%20domestic,billion%20U.S.%20dollars%20by%202025.> (date of access: 24.04.2024).

31. Indonesia | GDP | 2023 | 2024 | Economic Data | World Economics. World Economics. URL: <https://www.worldeconomics.com/Country-Size/Indonesia.aspx> (date of access: 24.04.2024).

32. Why New Zealand is an Ideal Place to Live in 2024: Navigating Through Unstable Geopolitical Climates | Kiwi Immigration. Change Your Future. Home | Kiwi Immigration. Change Your Future. URL: <https://immigrant.kiwi.nz/why-new-zealand-is-an-ideal-place-to-live-in-2024-navigating-through-unstable-geopolitical-climates/> (date of access: 26.04.2024).

33. New Zealand GDP per capita. TRADING ECONOMICS | 20 million INDICATORS FROM 196 COUNTRIES. URL: <https://tradingeconomics.com/new-zealand/gdp-per->

capita#:~:text=GDP%20per%20Capita%20in%20New%20Zealand%20is%20expected%20to%20reach,macro%20models%20and%20analysts%20expectations. (date of access: 29.04.2024).

34. World Bank Open Data. World Bank Open Data. URL: <https://data.worldbank.org/> (date of access: 29.04.2024).

35. Consumers price index: December 2023 quarter | Stats NZ. Home | Stats NZ. URL: <https://www.stats.govt.nz/information-releases/consumers-price-index-december-2023-quarter> (date of access: 29.04.2024).

36. Vietnam Archives. FocusEconomics. URL: <https://www.focus-economics.com/countries/vietnam/> (date of access: 29.04.2024).

37. Business Ready (B-READY). World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/businessready> (date of access: 29.04.2024).

38. Corruption index. Transparency.org. URL: <https://www.transparency.org/en> (date of access: 29.04.2024).

39. The Legatum Prosperity Index (2023) by the Legatum Institute :: Legatum Prosperity Index 2023. Legatum Prosperity Index 2023. URL: <https://www.prosperity.com/> (date of access: 29.04.2024).

40. Курс обміну Новозеландський долар – Українська гривня. URL: <https://g.co/kgs/ZCECxa8> (дата звернення: 29.04.2024).

41. National population estimates: At 31 March 2024 (2018-base) | Stats NZ. Home | Stats NZ. URL: <https://www.stats.govt.nz/information-releases/national-population-estimates-at-31-march-2024#:~:text=At%2031%20March%202024:,2,680,900%20females%20and%202,658,000%20males> (date of access: 29.04.2024).

42. OECD Economic Surveys: New Zealand 2024. OECD iLibrary. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-new-zealand-2024\\_603809f2-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-surveys-new-zealand-2024_603809f2-en) (date of access: 29.04.2024).

43. New Zealand - Information and Communication Technology (ICT). International Trade Administration | Trade.gov. URL: <https://www.trade.gov/country->

commercial-guides/new-zealand-information-and-communication-technology-ict (date of access: 29.04.2024).

44. Prohibitions and restrictions - New Zealand Customs Service. New Zealand Customs Service. URL: <https://www.customs.govt.nz/business/import/import-prohibited-and-restricted-imports/prohibitions-and-restrictions/> (date of access: 29.04.2024).

45. Start exporting - New Zealand Customs Service. New Zealand Customs Service. URL: <https://www.customs.govt.nz/business/export/start-exporting/> (date of access: 29.04.2024).

46. A complete guide to importing into new zealand. DHL. URL: <https://www.dhl.com/discover/en-nz/logistics-advice/import-export-advice/import-into-new-zealand> (date of access: 29.04.2024).

47. The Green Economy Represents an Opportunity to Supercharge New Zealand / G. Healy et al. BCG Global. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/observing-megatrends-new-zealand-green-economy> (date of access: 29.04.2024).

48. Gordon Harris The Art & Graphic Store. Gordon Harris The Art & Graphic Store. URL: <https://www.gordonharris.co.nz/> (date of access: 30.04.2024).

49. Jasco | Home - Art & Craft Materials | Stationery | Office Supplies. Jasco | Home - Art & Craft Materials | Stationery | Office Supplies. URL: <https://www.jasco.com.au/> (date of access: 30.04.2024).

50. Seymour Art Supplies - Professional Artist Paints & Supplies. Seymour Art Supplies NZ. URL: <https://seymourartsupplies.co.nz/> (date of access: 30.04.2024).

51. Art Schools in New Zealand. STUDENT ART GUIDE. URL: <https://www.studentartguide.com/careers/art-schools-in-new-zealand> (date of access: 01.05.2024).

52. EduRank. 8 Best Art & Design schools in New Zealand [2024 Rankings]. EduRank.org - Discover university rankings by location. URL: <https://edurank.org/art-design/nz/> (date of access: 01.05.2024).

53. Elam School of Fine Arts - The University of Auckland. Welcome - The University of Auckland. URL: <https://www.auckland.ac.nz/en/creative/about-the-faculty/elam.html> (date of access: 01.05.2024).

54. Fine Arts department | University of Canterbury. Home | University of Canterbury. URL: <https://www.canterbury.ac.nz/study/academic-study/arts/arts-schools-and-departments/fine-arts-department> (date of access: 01.05.2024).

55. Google Maps. <https://www.google.com/>. URL: <https://www.google.com/maps/?hl=en> (date of access: 06.05.2024).

56. Огляд вантажних машин DAF серії CF. Чагатай-Україна. URL: <https://chagatay.com.ua/obzor-gruzovyh-mashin-daf-serii-cf.html#:~:text=Витрата%20палива%20на%20100%20км%20шляху%20у%20змішаному%20циклі%20дорівнює%2018%20л.> (дата звернення: 07.05.2024).

57. Облікова ставка НБУ 2024. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/nbu/refinance/> (дата звернення: 07.05.2024).

58. Індекс інфляції в Україні 2024. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 07.05.2024).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1 – Реєстр ризиків реалізації запропонованих заходів

Область ризику	Виявлення ризику		Оцінка ризику			Шляхи запобігання
	Назва ризику	Наслідок	Вплив	Ймовірність	Пріоритет	
Внутрішні	Невиконання строків проєкту	Втрата довіри клієнтів, фінансові збитки	Середній	Низька	Середній	Впровадження детального планування, регулярні звіти про виконання задач, використання Agile методології для швидкої адаптації до змін
	Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринок	Затримка виходу на ринок	Високий	Середня	Високий	Глибинне дослідження ринку, консультації з експертами
	Переоцінка очікуваних результатів проєкту	Фінансові збитки	Низький	Низька	Низький	Ретельний аналіз бізнес-плану, встановлення реалістичних KPI, регулярний перегляд прогнозів на основі фактичних даних
	Неправильна оцінка попиту	Надмірні витрати, невдача проєкту	Високий	Низька	Середній	Використання маркетингових досліджень, опитувань та фокус-груп, проведення пробних продажів для оцінки попиту
	Розірвання угоди з контрагентом	Ускладнення реалізації проєкту	Високий	Середня	Високий	Підписання договорів з чітко прописаними умовами, регулярне спілкування з партнерами
	Недосконалі комунікація в команді	Помилки та затримки реалізації проєкту	Середній	Низька	Середній	Впровадження ефективних комунікаційних інструментів, регулярні командні зустрічі
	Недостатнє фінансування проєкту	Зниження якості проєкту	Високий	Середня	Високий	Забезпечення резервних фінансових джерел, постійний моніторинг витрат, активний пошук додаткових інвесторів або грантів

Продовження таблиці А.1

Область ризику	Виявлення ризику		Оцінка ризику			Шляхи запобігання
	Назва ризику	Наслідок	Вплив	Ймовірність	Пріоритет	
Зовнішні	Митні бар'єри	Затримка виходу на ринок	Високий	Середня	Середній	Вивчення митного законодавства, робота з місцевими митними брокерами, оптимізація логістичних процесів
	Різка коливання курсу іноземної валюти	Збільшення витрат на експорт, зниження рентабельності проєкту	Середній	Висока	Високий	Використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків, встановлення цін у стабільних валютах, моніторинг валютних ринків
	Мінливість ринкового середовища	Зменшення продажів та рентабельності	Середній	Низька	Середній	Регулярний аналіз ринкових тенденцій, гнучка бізнес-модель, готовність до швидкої адаптації стратегії
	Вплив сильних конкурентів	Обмежена частка ринку та зниження прибутку	Високий	Висока	Високий	Унікальна торгова пропозиція, диференціація продуктів, інвестування у маркетинг та просування бренду
	Виникнення форс-мажорних обставин	Зупинка або ускладнення реалізації проєкту	Високий	Середня	Середній	Розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, страхування бізнесу, побудова резервних логістичних шляхів
	Погіршення воєнної ситуації	Ускладнення логістики	Високий	Висока	Високий	Оцінка ризиків безпеки, розробка планів евакуації, перенесення складів у безпечніші точки
	Зміна законодавства	Додаткові витрати на адаптацію	Середній	Середній	Середній	Моніторинг законодавчих змін, залучення юридичних консультантів, гнучкість у бізнес-процесах для швидкого реагування

Джерело: складено авторкою