

ВСТУП

В сьогоднішніх реаліях управління діяльністю підприємства спостерігається значне погіршення умов здійснення усіх операцій зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Враховуючи зростання цін на паливо, сировину та енергетику суттєво знижується маржинальність готової продукції, збільшення цін на готову продукцію, що може негативно вплинути на потенційну співпрацю із закордонними партнерами.

Для досягнення кінцевої мети будь якого комерційного підприємства, максимізації прибутку, важливо вибудувати правильну стратегію управління ЗЕД, що буде передбачати оптимізацію витрат підприємства, сучасні підходи до розвитку власної офлайн та електронної комерції, оновлений аналіз європейського ринку, що дозволить знайти нових партнерів та розширити канали збуту готової продукції.

Актуальність дослідження полягає в тому, що перераховані вище заходи менеджменту підприємства дозволить підтримувати рівень доходності та прибутку від експорту продукції на докризовому рівні, розширяти список закордонних партнерів та каналів збуту.

Метою кваліфікаційної теми ступеня магістр є розробка стратегії, що включатиме кілька шляхів покращення ефективності експортних та імпорتنих операцій, таких як: пошук нових логістичних партнерів для імпорту сировини, оптових продажів на експорт та роздрібних продажів.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі ступеня магістр були вирішені такі завдання:

- проаналізовано теоретичні шляхи покращення ЗЕД підприємства ;
- здійснено аналіз виробничо-господарської діяльності та аналіз ефективності експорту та імпорту;
- розроблено проект заходу на ринок Великої Британії
- проведена оцінка ефективності запропонованого проекту, а також розрахунок підвищення ефективності імпорту за рахунок зміни логістичного партнера для постачання сировини з Чехії.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення та покращення ефективності експортно – імпорتنих операцій зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до впровадження стратегії та шляхів підвищення ефективності ЗЕД підприємства.

Методи дослідження – маркетинговий підхід та шлях зниження логістичних витрат, комплексний метод оцінки конкурентоспроможності та метод експертних оцінок, методика визначення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, системно-структурний, абстрактно-теоретичний, SWOT-аналіз, метод планування проектів (діаграма Ганта) порівняння, узагальнення, графічний.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з організації виробництва, економічного менеджменту, менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що запропоновані та обґрунтовані у роботі шляхи підвищення управління підприємством можуть бути використані на практиці підприємством ТОВ «РС ФОРТ» з метою удосконалення організації його експортно-імпорتنих операцій, а саме:

- вихід на британський ринок є цікавим та перспективним для підприємства завдяки створенню «унікального» продукту серед українських та європейських виробників (килимки для британського ринку, де автомобілі мають кермо і місце водія праворуч, а не ліворуч), в результаті буде отримано коефіцієнт ефективності експорту не нижче 2% для автомобілів преміум класу, та не нижче 1,5% для авто середнього класу;
- вибір логістичного партнера з Чехії знизив витрати на імпорт стандартної кількості чеської гуми на 141,6 тис. грн та підвищив ефективність імпорту на 1%;
- вже наступного року, попри розпал повномасштабної війни, рентабельність зростає на 6,2%.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Принципи керування суб'єктів господарської діяльності, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств – це галузь господарської діяльності, яка охоплює міжнародну співпрацю в виробництві та науково-технічній сфері, а також експорт та імпорт продукції, включаючи вихід на міжнародний ринок. Суб'єкти господарської діяльності України та іноземні суб'єкти господарської діяльності, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю, керуються наступними принципами:

1. Принцип свободи ЗЕД підприємництва, що включає в себе:

- Право суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності власноруч вибирати участь у зовнішньоекономічних відносинах;
- Можливість здійснення цієї діяльності у будь-яких формах, які не суперечать законам України;
- Обов'язок дотримуватися усіх встановлених законами України правил при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності;
- Виняткове право власності суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на всі отримані ними результати цієї діяльності.

2. Принцип юридичної рівності та відсутності дискримінації, що включає в себе:

- рівність перед законом всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форми власності, включаючи державну, при здійсненні цієї діяльності;
- заборону будь-яких дій держави, крім тих, що передбачені законом, які призводять до обмеження прав та дискримінації суб'єктів

зовнішньоекономічної діяльності, а також іноземних суб'єктів господарської діяльності за ознаками власності, місцезнаходження та іншими критеріями;

- недопустимість обмежень з боку будь-яких суб'єктів, окрім випадків, визначених законом.

3. Принцип захисту інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності:

- Україна забезпечує однаковий захист інтересів всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та іноземних суб'єктів господарської діяльності на своїй території відповідно до законів України.

- за межами України Україна гарантує однаковий захист інтересів суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності відповідно до норм міжнародного права.

- захист державних інтересів України здійснюється тільки відповідно до законів України, міжнародних договорів та норм міжнародного права.

4. Принцип еквівалентності обміну:

Заборонено використовувати демпінг при імпорті та експорті товарів.

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівні права для здійснення будь-яких видів такої діяльності, які прямо не заборонені законами України, незалежно від форми власності та інших ознак.

Фізичні особи, які мають постійне місце проживання на території України, можуть здійснювати цю діяльність, якщо вони зареєстровані як підприємці відповідно до законів України. Фізичні особи, які не мають постійного місця проживання на території України, можуть здійснювати цю діяльність, якщо вони є суб'єктами господарської діяльності за законом країни, в якій вони проживають або громадянами якої вони є. Юридичні особи можуть здійснювати ЗЕД відповідно до їх установчих документів з моменту набуття ними статусу юридичної особи [1].

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності в Україні включають:

1. Фізичні особи – громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну та правоздатність відповідно до законів України та проживають постійно на території України.

2. Юридичні особи, що зареєстровані в Україні та мають своє розташування на території України (підприємства, організації та об'єднання всіх видів).

3. Об'єднання фізичних, юридичних, фізичних та юридичних осіб, які не є юридичними особами відповідно до законів України, але здійснюють господарську діяльність та перебувають на території України.

4. Структурні підрозділи іноземних суб'єктів господарської діяльності, які не є юридичними особами відповідно до законів України (філії, відділення тощо), але знаходяться на території України.

5. Загальні підприємства, що діють за участю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, зареєстровані в Україні та мають постійне місцезнаходження на території України.

6. Інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законодавством.

7. Україна в особі її органів, місцевих органів влади та керівництва, а також створених ними зовнішньоекономічних організацій, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Ці суб'єкти діють як юридичні особи відповідно до міжнародного та українського законодавства.

Суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності в Україні можуть здійснювати такі види діяльності:

1. Експорт та імпорт товарів, капіталів та робочої сили.

2. Надання різних видів послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності, включаючи виробничі, транспортно-експедиційні, страхові, консультаційні, маркетингові, експортні та інші види послуг, які не заборонені законами України. Крім того, надання таких послуг іноземними суб'єктами господарської діяльності українським ЗЕД.

3. Наукова, науково-технічна, науково-виробнича, виробнича, навчальна та інша співпраця з іноземними суб'єктами господарської діяльності, а також навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі.

4. Міжнародні фінансові операції та операції з цінними паперами у випадках, передбачених законами України.

5. Кредитні та розрахункові операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності, а також створення банківських, кредитних та страхових установ за межами України.

6. Спільна підприємницька діяльність, включаючи створення спільних підприємств різних видів і форм, проведення спільних господарських операцій та спільне володіння майном як на території України, так і за її межами.

7. Підприємницька діяльність, пов'язана з наданням ліцензій, патентів, ноу-хау, торговельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності з боку іноземних суб'єктів господарської діяльності.

8. Організація та проведення виставок, аукціонів, торгів, конференцій та інших подібних заходів на комерційній основі.

9. Товарообмінні (бартерні) операції та інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі.

10. Орендні, в тому числі лізингові, операції між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та іноземними суб'єктами господарської діяльності.

11. Операції з придбання, продажу та обміну валюти на валютних аукціонах, валютних біржах та на міжбанківському валютному ринку.

12. Роботи на контрактній основі фізичних осіб України з іноземними суб'єктами господарської діяльності.

13. Інші види зовнішньоекономічної діяльності, які не заборонені законами України [2].

1.2 Планування та визначення цілей ЗЕД

Важливою складовою менеджменту зовнішньоекономічної діяльності є планування. Його сутність полягає в умінні передбачити мету підприємства,

результати його діяльності та ресурси, необхідні для досягнення цієї мети. У контексті зовнішньоекономічної діяльності планування означає також вміння визначати мету зовнішньоекономічної діяльності як складової загальної системи внутрішнього планування.

Головна мета зовнішньоекономічної діяльності не повинна суперечити загальній меті підприємства. Вона повинна бути спрямована на успішне здійснення цілей завдяки впливу зовнішніх економічних чинників на економічний ріст.

В світовій практиці використовують різні типи планування ЗЕД, враховуючи ступінь невизначеності, тимчасові орієнтації ідей планування, а також межі планування.

1. Довготривале планування: Охоплює значний період часу, зазвичай від 10 до 25 років. Цей тип планування дозволяє визначити стратегічні напрямки та цілі розвитку підприємства на довгий термін.

2. Тактичне планування: Спрямоване на короткочасний і середньотривалий періоди, зазвичай від 0,5 до 2 років (в середньому рік). Воно вирішує, які ресурси потрібні для досягнення стратегічних цілей. Тактичне планування допомагає конкретизувати шлях до досягнення стратегічної мети.

Загалом, точність і чіткість цілей ЗЕД є критичними для визначення орієнтирів та перспектив функціонування підприємства на міжнародному ринку. Детальна класифікація цілей ЗЕД представлена у таблиці 1.1

Таблиця 1.1– Класифікація цілей ЗЕД

Група цілей ЗЕД	Перелік цілей у групі
За видами суб'єктів ЗЕД	Інвесторів, власників, кредиторів, державних органів влади.
За змістом	Фінансово-економічні, технологічні, кадрові, виробничі, маркетингові, правові.

Кінець таблиці 1.1

За видами ЗЕД	Експортної діяльності, імпортої діяльності, руху капіталу, руху робочої сили, міжнародних фінансових та розрахункових операцій, товарообмінних операцій, наукової, технічної, навчальної, виробничої діяльності.
За рівнем важливості	Ключові, допоміжні.
За видами планування ЗЕД	Стратегічні, тактичні, поточні, оперативні.

Процес планування ЗЕД може бути представлено такими етапами:

1. Визначення місії та комплексу завдань.
2. Аналіз і оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей етап включає в себе оцінку внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз та можливостей.
3. Стратегічний аналіз. Визначення розриву між завданнями та результатами дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
4. Вибір та розробка альтернативної стратегії. Визначення оптимального варіанта стратегії, яка враховує усі фактори.
5. Розробка остаточного стратегічного плану. Створення конкретних кроків та дій для реалізації обраної стратегії.
6. Середньотривале планування. Розроблення деталей середньотривалих планів та програм для реалізації стратегії.
7. Розробка річних оперативних планів і проєктів. Деталізація конкретних кроків та завдань на річний термін.
8. Контроль за виконанням рішень. Моніторинг та аналіз фактичного виконання планів і внесення корективів за необхідності [3].

Участь у міжнародній економічній взаємодії надає можливість підприємству отримати економічні вигоди завдяки перевагам, які можуть бути забезпечені зовнішньоекономічною діяльністю.

Графічно процес планування ЗЕД представлено на рисунку 1.1

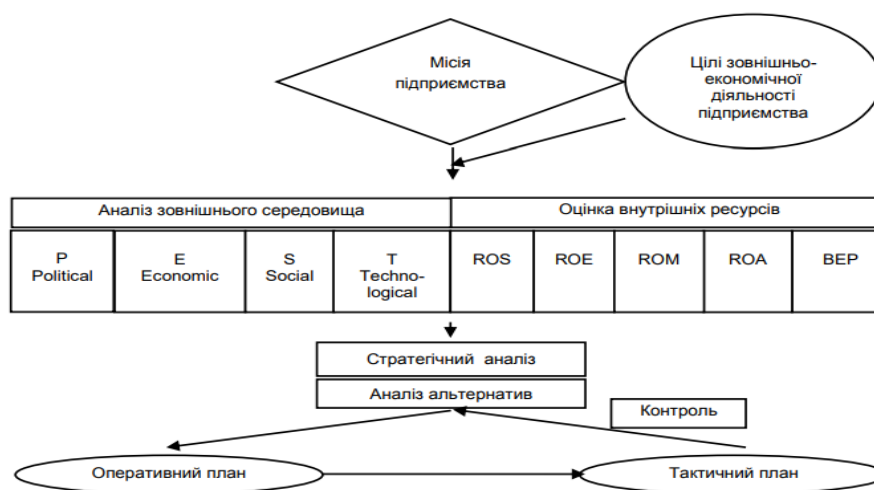


Рисунок 1.1– Процес планування ЗЕД підприємства

1.3 Фактори, що впливають на ЗЕД підприємства

Це може включати в себе такі переваги, як доступ до нових ринків, отримання дешевших сировинних матеріалів чи ресурсів, використання спеціалізованих технологій та експертизи, а також інші аспекти міжнародного бізнесу.

У результаті, зовнішньоекономічна діяльність підприємства спрямована на партнерів та ринки, які найбільш вигідні для досягнення економічних цілей та успіху підприємства. Основними причинами, що спонукають підприємство активно брати участь у зовнішньоекономічній діяльності є:

1. Особливості розвитку внутрішнього ринку.
2. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні.
3. Недосконалість національної законодавчої бази та регулювання комерційної діяльності.
4. Нестабільність національної валюти.
5. Конкуренція з іноземних компаній на внутрішньому ринку.
6. Можливість знизити ризик втрати доходу шляхом розподілу ризику між внутрішнім та зовнішнім ринками.
7. Пошук унікальних ресурсів, недоступних у власній країні.

8. Вигідне географічне розташування.
9. Можливість отримати більший прибуток від оптимального використання виробничих потужностей.
10. Доступ до передових технологій через співпрацю з іноземними партнерами.
11. Зростаючий попит від потенційних іноземних клієнтів.
12. Можливість придбання більш економічних ресурсів на зовнішніх ринках. [4]

Розвиток зовнішньоекономічних відносин підприємств є ключовим аспектом у підвищенні продуктивності господарської діяльності, як на рівні окремих підприємств, так і на загальнодержавному рівні. Ефективна ЗЕД призводить до наступних позитивних результатів:

- Оновлення потенціалу експорту країни.
- Підвищення конкурентоспроможності українських товарів
- Формування логічної структури зовнішньої торгівлі
- Привертання іноземних інвестицій, що сприяє економіці України.

Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Шляхи вдосконалення експортної діяльності підприємства

Напрямок вдосконалення	Опис та характеристика
Управління експортною діяльністю	Моніторинг процесу прийняття рішень щодо експортної діяльності, включаючи планування, визначення методів роботи, встановлення відповідальності різних відділів та координації їх діяльності в рамках експортної діяльності
Управлінський облік і контроль	Структура даних по продукції, облік сировини, облік технологічної маршрутизації та виробничих об'єктів

Кінець таблиці 1.2

Управління ресурсами	Моніторинг раціонального використання наявних ресурсів: капітальних, технічних, технологічних, трудових, маркетингових, інформаційних, безпосередньо задіяних в експортній діяльності
Оцінка попиту та управління запасами	Збір та аналіз даних щодо товарів конкурентів та смаків зарубіжних споживачів, адміністрування замовлень, моніторинг; визначення необхідного розміру запасів і незавершеного виробництва
Оцінка експортної діяльності підприємства	Моніторинг та оцінка ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю, який включає: вивчення закордонного ринку збуту; підготовку виробництва продукції на експорт; виробництво експортованої продукції; реалізацію експортованої продукції; післяпродажне обслуговування

Один з основних способів підвищення результативності експортної діяльності для підприємств може полягати у встановленні важелів, що впливають на попит споживачів.

У цьому контексті важливо, щоб підприємства проводили докладний аналіз споживчого попиту та уподобань клієнтів для визначення ресурсів, необхідних для задоволення цього попиту, і вкладали інвестиції в різноманітні механізми управлінського обліку та контролю, які мають прямий вплив на цей процес. Важливо відзначити, що оптимізація зовнішньоекономічної діяльності в українських підприємств є складним завданням і вимагає точних та надійних розрахунків ефективності такої діяльності. Це пов'язано з труднощами прогнозування різних ризиків, таких як інфляційні (зростання цін на матеріали, комплектуючі, заробітні плати, енергоносії тощо), політичні (введення

обмежень, ембарго, нестабільність в країні тощо) та ринкові (зміни світових цін, зменшення попиту тощо).

Ще одним ключовим напрямком у покращенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності є скорочення імпортої залежності країни. Серед пріоритетів оптимізації розвитку імпортої діяльності в Україні важливо враховувати такі аспекти:

- Застосування антидемпінгових та компенсаційних мит, товарних квот для захисту вітчизняних виробників;
- Лібералізація імпорту для сприяння експорту та підвищення конкурентоспроможності;
- Диверсифікація географічної структури енергетичного імпорту для підвищення рівня безпеки внутрішнього ринку;
- Підвищення прозорості та конкуренції у сфері державних закупівель через вдосконалення тендерних процедур.

Без зростання обсягів вітчизняного виробництва, його наукового рівня та модернізації, всі спрямовані на регулювання зовнішньоекономічної діяльності заходи залишаються недостатньо ефективними [5].

1.4 Маркетингова складова розвитку ЗЕД підприємства

Підприємства, що виходять на міжнародний ринок мають на всю потужність використовувати можливості маркетингу, щоб виграти жорстоку конкуренцію та отримати своє місце на ринку.

До маркетингових компетенцій входять:

1. Участь в розробці стратегії і планів ЗЕД підприємства;
2. Вивчення ринків збуту і можливостей виходу на них;
3. Забезпечення реклами і руху товару;
4. Підготовка конкурентних матеріалів і конкурентного листа, необхідних для формування базисних умов контракту; прогнозування кон'юнктури товарних ринків і динаміки цін;

5. Аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод; Збирання, накопичення і обробка необхідної інформації;

6. Методичне забезпечення роботи по вивченню зовнішніх ринків і вимог до якості продукції; забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах та ін.

Саме на основі маркетингової діяльності проводиться більшість комерційних операцій на світовому ринку. Як показує світова статистика, 75% комерційних невдач у ЗЕД відбувається через помилки у роботі відділу маркетингу. Ключовим критерієм в системі міжнародного маркетингу є аналіз іноземних ринків, що охоплює процеси пошуку, збору, обробки та аналізу відомостей.

Для успішного досягнення мети підприємство повинно розробити різноманітні маркетингові стратегії, такі як охоплення ринків та їх сегментів, конкурентні підходи, виходу на нові ринки, представлення нового товару, визначення цільових аудиторій, врахування ринкового попиту, формування товарної політики і таке інше. Зміст цих стратегій великою мірою залежить від загальної стратегії підприємства, зокрема в галузі зовнішньоекономічної діяльності. Вибір оптимального способу введення підприємства на зовнішні ринки є основою планування цього процесу [6].

Успішний вплив маркетингу на ранніх етапах ЗЕД підприємства полягає в здійсненні найбільш ефективних та перевірених маркетингових заходів. У першу чергу до них відносять наступні:

1) Прямий маркетинг (Direct Mail)

Стратегія маркетингового впливу, що передбачає відправлення рекламних матеріалів потенційним клієнтам за допомогою поштових відправлень.

Рекламні матеріали можуть включати каталоги, брошури, листівки, а також інші інформаційні матеріали про продукцію та послуги компанії, включаючи ціни та спеціальні пропозиції. Цей підхід дозволяє компанії долучити персональний характер до комунікації та надати клієнту конкретну інформацію, що може зацікавити його.

2) Участь у міжнародних виставках

Це може бути дуже ефективним методом просування продукції компанії, оскільки виставки збирають велику кількість потенційних клієнтів та індустріальних партнерів. Участь в міжнародних виставках надає компанії можливість продемонструвати свою продукцію та послуги в реальному часі, а також встановити контакти зі спеціалістами та представниками інших компаній. Рекламні матеріали розповсюджуються серед всіх відвідувачів та учасників виставки, що дозволяє підвищити пізнаваність бренду та залучити нових клієнтів.

3) Пошук та підтримка посередників, оптових покупців, дилерів

Ця стратегія спрямована на партнерство з особами та організаціями, які можуть допомогти в розповсюдженні та продажу продукції компанії. Пошук потенційних посередників та оптових покупців може включати в себе проведення різноманітних маркетингових досліджень, а також навіть організацію спеціальних заходів для залучення цільової аудиторії.

4) Розширення продажів через рекламу в соціальних мережах та Google

Ця стратегія включає в себе використання соціальних мереж, таких як Facebook, LinkedIn, а також рекламних кампаній на платформі Google для просування продуктів та послуг. Рекламна кампанія може включати в себе рекламні оголошення, цільове спрямування, аналіз результатів та оптимізацію рекламної стратегії для досягнення максимальної ефективності.

Більшість комерційних операцій на світовому ринку здійснюються на основі маркетингової діяльності. Дослідження показують, що понад 75% комерційних невдач стаються через помилки в маркетингу. Тому важливо при плануванні зовнішньоекономічної діяльності підприємства докладати особливу увагу до вивчення теорії та практики міжнародного маркетингу, а також використовувати досвід зарубіжних та вітчизняних компаній у цій сфері.

Міжнародний маркетинг ґрунтується на принципах внутрішнього (національного) маркетингу, тому його стратегії, принципи і методики є характерними і для міжнародного маркетингу. Але варто враховувати, що при

виході на зовнішній ринок ситуація стає новою і складнішою: збільшується різноманітність зовнішнього середовища та впливових факторів, що впливають на прийняття рішень. Це призводить до наступного:

- підвищення невизначеності в діяльності підприємства;
- збільшення рівня ризику та поява додаткового ризику у діяльності;
- зростання потреби в інформаційному забезпеченні підприємства;
- підвищення вимог до координації різних напрямків та сфер їх діяльності.

Усе це визначає специфіку міжнародного маркетингу та робить його важливим компонентом управління зовнішньоекономічною діяльністю [7].

Міжнародний маркетинг є важливою складовою діяльності підприємства в рамках ЗЕД. Проте він також представляє собою самостійну галузь, коли підприємство виходить на зовнішні ринки. Міжнародний маркетинг можна описати як систему планування, реалізації, контролю й аналізу заходів, спрямованих на багатонаціональне ринкове середовище та адаптацію підприємства до його умов.

Розвиток міжнародного маркетингу включає три основні етапи:

1) Традиційний маркетинг, який передбачає звичайний експорт товарів за кордон, при цьому експортер відповідає тільки за доставку товару, а подальша доля товару його не цікавить.

2) Експортний маркетинг, де експортер систематично вивчає цільовий іноземний ринок та пристосовує виробництво до його вимог, що постійно змінюються.

3) Міжнародний маркетинг, де експортер глибоко аналізує ринок, використовуючи широкий спектр маркетингових інструментів. Міжнародний маркетинг охоплює не тільки торгові операції, але й інші аспекти ЗЕД (спільні підприємства, дочірні підприємства, технологічний обмін, надання транспортних, страхових, туристичних та інших послуг). Цей вид маркетингу набуває все більш глобального характеру.

Використання міжнародного маркетингу в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) передбачає перш за все розробку стратегічної маркетингової програми, що становить основу загального стратегічного плану підприємства у сфері ЗЕД. Ця програма має бути адаптована до змін у ринковій ситуації та мати перспективу на 3-5 років.

Планування міжнародного маркетингу включає кілька стадій:

- 1) Аналіз середовища та прогнозування тенденцій розвитку підприємства.
- 2) Визначення системи завдань на основі загальних завдань підприємства.
- 3) Вибір пріоритетних напрямків діяльності.
- 4) Сегментація іноземних ринків та вибір цільових сегментів.
- 5) Розробка стратегії виходу на іноземні ринки та планування поведінки.
- 6) Розробка комплексу маркетингових заходів, включаючи товарну, збутову, цінову, стимулюючу політику та інші.
- 7) Організація міжнародного маркетингу підприємства.
- 8) Контроль за досягненням завдань міжнародного маркетингу та корекція стратегії, якщо це необхідно.

Перш ніж вирішити вийти на світовий ринок, підприємству важливо ретельно дослідити та оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище включає функціональні структури підприємства, систему виробництва, розробки та збуту товарів, кваліфікацію персоналу, системи передачі інформації та інші аспекти.

Зовнішнє середовище охоплює конкурентів, покупців, посередників, фінансові установи, митні та державні органи та інші фактори. Економічна ситуація в країні, політична обстановка, природні умови, культура, традиції та інші аспекти також важливі.

Всі ці фактори поділяються на ті, які можна впливати з боку підприємства, та ті, які потрібно адаптувати. Маркетингові дослідження є важливою частиною

системи міжнародного маркетингу і допомагають зменшити невизначеність та ризик при прийнятті комерційних рішень [8].

1.5 Міжнародні тендери: роль у ЗЕД підприємства та етапи проведення

Міжнародні тендери (торги), так само як товарні біржі, аукціони та виставки-ярмарки, представляють – це особливий вид організованих ринків. Вони організуються в конкретний час та місце для порівняння структурованої пропозиції з передбаченим та описаним попитом. У цьому процесі імпортером виконує функції посередника між покупцем та продавцем, що утворюється в тендерному комітеті. Міжнародний тендер представляє собою метод міжнародної торгівлі, що базується на конкурентному відборі закордонних постачальників та підрядників через організований товарний ринок. Цей відбір відбувається шляхом прийому пропозицій від закордонних та внутрішніх постачальників та підрядників до певної, наперед визначеної дати. Після цього відбувається оцінка та порівняння представлених проектів та умов, та укладення контракту з тим постачальником, чия пропозиція найбільш точно відповідає потребам і вимогам імпортерів-замовників. [9]

У цьому методі торгівлі посередником між покупцем і продавцем є тендерний комітет, який формується імпортером. Основною метою цього комітету є організація отримання замовлень на участь у торгах та їх подальша обробка. Важливо врахувати, що термін "тендер" включає п'ять основних аспектів:

- 1) Повідомлення про проведення торгів.
- 2) Набір тендерної документації, яка містить умови проведення торгу.
- 3) Проформа пропозиції, що складається організатором торгів та включена до набору тендерної документації. Це формуляр, який заповнюється учасником торгів, який погоджується з умовами торгу та готовий взяти на себе зобов'язання з виконання робіт.
- 4) Фактична пропозиція.

5) Сам процес торгів як процедура.

Міжнародні тендери зараз використовуються як індустріально розвинутими, так і країнами, що розвиваються, але їх мотивація використання різна. У перших випадках, в основному, вони використовуються для реалізації політики прихованого протекціонізму та підтримки вітчизняного виробництва. Законодавство більшості розвинених країн надає можливість організаціям з преференційним державним капіталом розміщувати замовлення на придбання товарів і послуг виключно через тендерну систему. Водночас імпорتنі операції можуть проводитися без використання тендерів лише у випадках нагальної потреби в унікальному обладнанні, запасних частинах, або при ліквідації наслідків стихійного лиха за умови наявності спеціальних міждержавних угод. Для країн, що розвиваються, головними мотивами використання тендерів як методу розміщення замовлень є відсутність досвіду у укладанні великих міжнародних контрактів та бажання знизити вартість замовлення. Практика міжнародних торгів показує, що найбільшу поширеність вони отримали саме в цих країнах, які характеризуються великою роллю державного сектору в основних галузях економіки, проведенням індустріалізації та реіндустріалізації, і недостатністю технічних знань і кваліфікації для самостійного вирішення технічних проблем [10].

Не в національних інтересах міжнародні тендери виконують такі функції:

1) Торговельна функція: Це метод реалізації товарів та отримання замовлень для експортерів, а також спосіб закупівлі продукції та розміщення підрядів для імпортера – організатора тендеру.

2) Науково-технічна функція: Вони сприяють відбору найпрогресивніших техніко-технологічних рішень для конкретних проблем і використанню сучасного високотехнологічного обладнання.

3) Цінова функція: Метод пошуку відповідності між ціною та рівнем вартості проекту чи партії товару, а також інструмент для мінімізації кінцевої (контрактної) ціни.

4) Фінансова функція: Механізм оптимізації витрат на реалізацію проекту чи закупівлю товарів, який включає не тільки ціну, але й отримання кредитів та раціоналізацію системи розрахунків.

5) Маркетингова функція: Можливість вибору найкращого партнера, адаптації ціни до власних можливостей та вплив на ефективність каналів надходження товарів (послуг) у країну. З іншого боку, це можливість створення позитивного іміджу країни та відповідного замовника (імпортера) як серйозного та надійного партнера.

6) Регулятивна функція: Як інструмент впливу на обсяги, динаміку, ціни та національне походження імпорту [11].

Проведення міжнародних торгів складається з кількох етапів:

1) Підготовка тендеру:

- Визначення організатора тендера;
- Формування тендерного комітету;
- Розробка комплексу тендерної документації;
- Узгодження документів із замовником-імпортером;
- Поширення комплексу тендерної документації;
- Підготовка та публікація оголошення при відкритих торгах;
- Запрошення визначених заздалегідь учасників при закритих торгах;

2) Подання пропозицій:

- Заповнення проформ (за наявності в комплекті тендерної документації);
- Подання пропозицій самостійно;
- Відправка документів у тендерних комітет до зазначеної дати;
- Внесення оферентом завдатку "надійності";

3) Вибір переможця:

- Відкриття конвертів (в присутності учасників торгу або без присутності учасників торгу);
- Аналіз пропозицій за обраними критеріями та методикою;
- Вибір переможця;

4) Укладення угоди:

- Висновок формальної угоди;
- Офіційне підписання контракту;

Підготовка тендерної пропозиції включають у себе наступні аспекти:

Кваліфікаційні вимоги:

1) Наявність обладнання, матеріально-технічної бази та технологій для виконання умов договору. Наприклад, якщо ви надаєте послуги з перевезення, це може включати наявність автомобілів для перевезення.

2) Наявність працівників відповідної кваліфікації з необхідними знаннями та досвідом. Це може бути підтверджено довідкою, де вказано ПІБ працівника, його посада, досвід роботи тощо.

3) Документально підтверджений досвід виконання аналогічних договорів за предметом закупівлі. Це може бути підтверджено довідкою або копією аналогічного договору та/або рекомендаційним листом від контрагента.

4) Фінансова спроможність, яка підтверджується фінансовою звітністю. Важливо враховувати, що замовник не може вимагати обсяг річного доходу більший, ніж очікувана вартість предмета закупівлі [12].

Додатково до зазначених вище документів, замовник вимагає надати інформацію про відсутність підстав для відхилення пропозиції постачальника, визначених у ч.1 ст.17 Закону. У деяких випадках замовники можуть надати приклад оформлення цієї довідки. У цьому випадку, достатньо накласти її на фірмовий бланк, підписати та зробити копію. Якщо приклад довідки не наданий у складі тендерної документації, слід користуватися Законом "Про публічні закупівлі", де в статті 17 перераховані всі причини, які можуть бути підставою для відхилення пропозиції постачальника. Також часто серед необхідних документів можуть бути:

- Статут організації;
- Протокол засновників;
- Наказ про призначення керівника підприємства;
- Довідка ЄДРПОУ;

Крім цього, рекомендується мати в електронному вигляді всі необхідні сертифікати, паспорти та інші технічні документи на товар, який ви плануєте продавати через тендер. Важливо також слідкувати, щоб ваш товар відповідав технічним характеристикам, встановленим замовником.

Приклад тендерної пропозиції представлений на рисунку 1.2

ФОРМА ТЕНДЕРНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ

1. Уважно вивчивши тендерну документацію, цим подаємо на участь у відкритих торгах свою тендерну пропозицію:

1. Повне найменування учасника (зазначається згідно статутних документів)	
2. Адреса учасника	
3. Код ЄДРПОУ учасника (за наявності)	
4. Телефон (факс), e-mail, ПІБ уповноваженої особи	
5. Прізвище, ім'я, по-батькові посадової особи учасника, яку призначено ним відповідальною за проведення процедури закупівлі, контактні телефони, e-mail:	

№	Найменування продукції	Назва виробника, країна виробництва	Одиниця виміру	Кількість од.	Ціна за одиницю (без ПДВ) грн.	Сума (без ПДВ) грн.
1	2	3	4	5	6	7
1						
Усього без ПДВ:						
ПДВ:						
Разом з ПДВ:						

2. Умови оплати _____

3. Строки поставки _____

4. Умови поставки товару - автомобільним або залізничним транспортом на умовах поставки: DDP («Постачання з оплатою пошліни (... назва місця постачання)») (для товарів, що поставляються в межах України – для резидента України) пункт призначення: _____

(відповідно до правил тлумачення торговельних термінів “ІНКОТЕРМС” ред. 2010р.).

5. Ми зобов'язуємося дотримуватися умов цієї пропозиції протягом не менше ніж 90 днів з дня її розкриття, встановленого Вами. Наша пропозиція є обов'язковою для нас.

6. Якщо наша пропозиція буде акцентована, ми зобов'язуємося підписати Договір про закупівлю у строк не раніше ніж через 10 днів з дня оприлюднення на веб - порталі уповноваженого органу повідомлення про акцент тендерної пропозиції, але не пізніше ніж через 20 днів з дня прийняття рішення про намір укласти договір.

7. Цим підписом _____ безумовно і безастережно засвідчує свою згоду (вказати назву учасника) з усіма положеннями тендерної документації (у тому числі щодо відповідності їх чинному законодавству) та безумовно погоджується на виконання всіх вимог, передбачених тендерною документацією.

Рисунок 1.2– Приклад тендерної пропозиції

У той же час, замовник у своїй тендерній документації надає проект договору, який буде підписаний з переможцем тендеру. Після того, як ви ознайомитесь з проектом договору, вам необхідно підтвердити це відповідним способом, який вказаний у тендерній документації [13].

Деякі замовники можуть просити просто підписати та затвердити договір (підписами та печатками), а потім прикріпити скановану копію до документації. Інші можуть запросити надати окрему довідку, яка підтверджує згоду з умовами договору. Таким чином, участь в тендері включає не лише подачу пропозиції, але

й ознайомлення та погодження з умовами проекту договору, що буде укладено з переможцем.

При подачі цінової пропозиції для участі в тендері, необхідно буде вказати ціну товару в числовому полі. Це обов'язкове вимога системи, і без заповнення цього поля пропозицію не можна буде створити. Більшість замовників, крім цього, також вимагають надати цінову пропозицію, заповнену за формою, яка надана в тендерній документації. Тобто, наявність обох варіантів цінової пропозиції може бути необхідною у заявці на участь в тендері [14].

1.6 Міжнародні виставки – шлях покращення ЗЕД підприємства

Міжнародна виставка – це один із найцікавіших засобів комунікації, що потребує значних витрат та зусиль. Питання щодо участі в ній підприємцями розглядається з огляду на різні аспекти, такі як престижність події, місце проведення, кількість учасників, склад потенційних відвідувачів, вартість виставкової площі та витрати на різноманітні сервіси.

Головними цілями участі підприємства в міжнародній виставці є:

1) Встановлення контактів:

- Пошук нових іноземних клієнтів та торгових посередників;
- Підтримання ділових відносин зі старими клієнтами;
- Розробка особливих зв'язків (з владою, державними службами і т.д.);

2) Презентація:

- Представлення нового товару;
- Ознайомлення з новинками конкурентів;

3) Укладання торгових угод:

- Проведення переговорів;
- Укладання нових угод з іноземними партнерами;
- Прийняття замовлень;

4) Комунікація:

- Особистий контакт з потенційними покупцями;

- Популяризація фірми та її товарів;
- Визначення міжнародної конкурентоспроможності товару;
- Виявлення потреби у відкритті дилерської мережі;
- Отримання даних про переваги зарубіжних споживачів;
- Обмін досвідом;

Після прийняття рішення про участь у конкретній виставці, менеджмент підприємства повинен виконати кілька кроків:

- 1) Скласти план підготовки до виставки;
- 2) Уточнити кошторис витрат;
- 3) Підготувати та оформити експозиції, обрати експонати;
- 4) Розробити рекламні матеріали;
- 5) Підібрати і навчити обслуговуючий персонал;
- 6) Передбачити участь експонента в різних заходах; [15]

Важливе значення в підготовці учасника має підготовка організатора виставки. Він надає учасникам необхідну інформацію:

- 1) Докладні дані про тематику виставки, очікуваний склад відвідувачів, статистика минулорічної виставки;
- 2) Плани виставкових павільйонів із розміщеними стендами;
- 3) Форму-заявку для участі у виставці, ціни на додаткові послуги та обладнання, каталог обладнання;
- 4) Правила монтажу і демонтажу обладнання, техніки безпеки тощо;

Для демонстрації зразків на виставці фірма подає заявку організатору. На основі цієї заявки реєструється новий учасник. Заявка кожного учасника включає в себе наступний пакет документів:

- 1) Договір – заявка форма участі у виставці;
- 2) Класифікація продукції, представлена експонентом;
- 3) Інформація для включення в каталог виставки;
- 4) Розташування на плані павільйону;
- 5) Текст для напису на фризі стенду;

- б) Заява щодо необхідності конференц-залу, сцени та інших службових приміщень тощо.

Крім організатора і учасника, рішення про участь у виставці приймає відвідувач. Це може бути пов'язане з ознайомленням з ідеями розробки товару, вивченням конкурентів і споживачів [16].

1.7 Міжнародна логістика

1.7.1 Методи удосконалення аспекту міжнародної логістики

Перелік основних кроків покращення ефективності логістичного аспекту ЗЕД включає в себе наступні пункти:

- 1) Необхідно активно використовувати Інтернет та онлайн-платформи, щоб налагодити якомога більше якісних зв'язків із представниками логістичної сфери.
- 2) Логісти повинні співпрацювати з комерційними та іншими підрозділами, щоб досягти синергетичного ефекту, включаючи можливість брати на себе функції продажу.
- 3) Важливо встановити обов'язкові показники ефективності діяльності логістичного та інших підрозділів.
- 4) Слід активніше впроваджувати електронний документообіг, щоб повністю відмовитися від паперових документів та автоматизувати процеси.
- 5) Логісти повинні більш активно використовувати філософію Кайдзен, яка є основою "Бережливого виробництва", для зниження витрат.
- 6) Аутсорсинг юридичного супроводу дозволить отримати доступ до широкого спектру практикуючих професіоналів та уникнути багатьох проблем.
- 7) Консультація з компанією-брокером дозволить логістам розробити страхову програму, яка забезпечить захист їхнього вантажу та візьме на себе повну відповідальність та зобов'язання, які логістичні компанії мають перед клієнтами [17]. Завдяки комплексній автоматизації та застосуванню передових

технологій можна значно підвищити ефективність логістики. Крім того, логістиці важливо забезпечити правовий захист та страхування від можливих ризиків [18].

Логістичні компанії часто стикаються з різними проблемами, що можуть призвести до фінансових витрат:

- 1) Не вистачає правового експерту для укладання угод у сфері вантажоперевезень.
- 2) Не забезпечено правовий контроль над документообігом під час транспортування вантажів.
- 3) Немає чіткого плану заходів та рекомендацій щодо зниження ризиків.
- 4) Ризик співпраці з ненадійними партнерами.
- 5) Спроба вирішення всіх проблем самотійно.

Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві також можливий шляхом створення впровадження та розвитком її 7 підсистем, до яких входять:

1) Організаційне забезпечення:

розширення організаційної структури включає в себе створення відділу логістики, оптимізацію виконання замовлень і обсягу запасів. Також це означає інтеграцію всіх учасників логістичних ланцюгів, впровадження передових технологій та раціональну організацію управлінських кадрів [19].

2) Фінансово-економічне забезпечення

- Аудит логістичних витрат;
- Надання методичної підтримки для логістичної діяльності;
- Розробка фінансово-економічного плану в галузі логістики;
- Впровадження системи обліку логістичних витрат на підприємстві;
- Проведення аналізу цих витрат; здійснення контролю над ними;
- Використання систем страхування вантажів та інші заходи.

3) Наукове забезпечення

- Проведення наукових досліджень щодо впровадження логістики в підприємство;

- Наукове обґрунтування напрямків впровадження логістики;
- Розробка методичних рекомендацій для впровадження логістики;
- Аналіз впливу логістичних показників на фінансові результати підприємства за допомогою кластерного та регресійного аналізу та інші дослідження.

4) Кадрове забезпечення

Пошук та підготовка фахівців з логістики, а також створення системи мотивації діяльності логістичного відділу.

5) Правове забезпечення

- створення бази даних нормативно-правової документації, що регулює господарську та логістичну діяльність підприємств;
- розвиток юридичної підтримки логістичної діяльності;
- інтеграція управлінської функціональності з логістичною діяльністю.

б) Інформаційне забезпечення

- Впровадження системи електронного обміну даними;
- Розробка внутрішніх логістичних програм підприємства;
- Створення інтегрованої логістичної інформаційної системи;
- Організація інформаційних потоків на підприємстві;
- Створення бази даних щодо логістичних витрат.

7) Техніко-економічне забезпечення

- Техніко-економічне планування логістичної діяльності;
- Розвиток логістичних технологій;
- Раціоналізація документообігу на підприємстві;
- Доповнення первинної документації з обліку логістичних витрат [20].

1.7.2 Логістичний аутсорсинг

Логістичний аутсорсинг, також відомий як контрактна або 3PL-логістика, передбачає делегування логістичних завдань сторонній компанії. Україна почала впроваджувати практику логістичного аутсорсингу у 1990-х роках, коли це

обмежувалося базовими послугами, такими як вантажоперевезення та складське зберігання.

Сучасні логістичні провайдери надають свої послуги відповідно до світових стандартів і практик. Типовий 3PL-оператор пропонує оренду технологічного складу, який може бути власністю або орендованим, класу А або В. Такі приміщення обладнані сучасними системами зберігання та обліку товару, а також обслуговуються кваліфікованим персоналом, що ефективно керує бізнес-процесами клієнтів. Головна перевага аутсорсингу логістики полягає в тому, що підприємець може уникнути витрат на утримання складу, техніки та персоналу, замовивши потрібні послуги у провайдера та оплативши їхнє надання [21].

Аутсорсинг корисний як невеликим компаніям для розширення, так і великим для досягнення найвищого рівня ефективності у процесах. Провайдери мають зацікавленість в досягненні високих результатів і працюють на збереження репутації. З багатьма клієнтами укладаються угоди про рівень обслуговування (Service Level Agreement), в рамках яких вся відповідальність та фінансові ризики пов'язані з втратою чи пошкодженням товару лежать на провайдері. У контракті також можуть бути визначені штрафні санкції за несвоєчасну доставку.

Міжнародний логістичний партнер є ключовим гравцем у глобальній торгівлі. Вибір надійного логістичного партнера має велике значення для успіху вашого бізнесу [22]. Розглянемо ключові критерії, які слід враховувати при виборі міжнародної логістичної компанії, щоб забезпечити ефективну та надійну доставку вантажу:

- 1) Членство в міжнародних асоціаціях логістичної галузі є важливим показником надійності компанії. Наприклад, організації як IATA чи FIATA встановлюють високі стандарти для логістичних компаній, що свідчить про їхню відповідність найсучаснішим нормам та доступ до актуальних ресурсів.

2) Досвід на ринку важливий, і хоча це не завжди пов'язано з декількома десятиліттями, довгостроковий присутній на ринку свідчить про успішну адаптацію до конкурентного середовища та економічних труднощів.

3) Повний спектр послуг, які надає логістична компанія, включаючи митний брокер, зберігання та страхування вантажу, може бути важливим критерієм при виборі партнера, оскільки це дозволяє економити час та гроші.

4) Поряд з географією роботи, важливо враховувати регулярність обслуговування конкретних напрямків, наприклад, вантажі до США чи з Китаю.

5) Огляд портфолію клієнтів дозволяє оцінити досвід компанії в різних галузях та її вартісні цінності.

Вибір міжнародного логістичного партнера з урахуванням цих аспектів, допоможе забезпечити ефективну та надійну доставку вантажу та підвищить успішність бізнесу.

Переваги та недоліки логістичного аутсорсингу:

Плюси передачі логістичних функцій логістиці третій стороні:

1) Якісне вирішення питань логістики: Хоча скорочення витрат є важливим аспектом аутсорсингу, якість наданих послуг є ще більш суттєвим аргументом для звернення до третьої сторони.

2) Зниження витрат на логістику: Аутсорсинг дозволяє компанії уникнути витрат на оренду складських приміщень, створення власного логістичного підрозділу, оплату заробітної плати та закупівлю обладнання та матеріалів. Замість цього компанія використовує ресурси логістичного провайдера, отримуючи необхідні послуги в необхідному обсязі.

3) Концентрація на основній діяльності: Аутсорсинг дозволяє компанії віддати логістичні аспекти в руки професіоналів і зосередитися на власних сильних сторонах. Вільний час можна витратити на аналіз ринку, маркетинг, розробку нових продуктів та інші важливі аспекти бізнесу, що сприяє підвищенню ефективності та прибутковості.

4) Зміцнення конкурентоспроможності: Послуги логістичного оператора дозволяють підняти рівень обслуговування клієнтів, що є суттєвою

конкурентною перевагою. Товари доставляються вчасно та в необхідній кількості, навіть під час пікового сезону, при цьому бізнесу не потрібно докладати додаткових зусиль.

5) Використання досвіду фахівців: Створення власного логістичного відділу та приведення в ньому кваліфікованих спеціалістів не є доступним для кожної компанії. Але звертаючись до логістичних операторів, бізнес може мати впевненість, що його потреби будуть вирішені досвідченими фахівцями, які використовують найкращі практики та технології в даній сфері [23].

Основними мінусами логістичного аутсорсингу є:

1) Втрата контролю: Це, мабуть, головний недолік будь-якого виду аутсорсингу. Тому до вибору логістичного провайдера необхідно підійти максимально відповідально, щоб якість послуг, що надаються, і термін їхнього виконання збіглися з очікуваннями замовника.

2) Вірогідність втрати конфіденційної інформації: Коли компанія передає конфіденційну інформацію сторонньому підряднику, вона повинна розуміти, що завжди є ризик витоку даних. Тому, як і в першому випадку, важливо вибрати надійного логістичного партнера.

3) Низька якість послуг: Оскільки ринок логістичних послуг в Україні ще знаходиться у процесі розвитку, є ризик не знайти послуги, що відповідають усім запитам бізнесу. У такому випадку, варто організувати логістику самостійно, оскільки неякісні логістичні послуги можуть негативно позначитися на іміджі компанії та утриманні клієнтів.

4) Необхідність оплати додаткових платежів: Хоча для більшості компаній аутсорсинг привабливий своєю доступною ціною, в порівнянні з налагодженням власної логістики, і тут можуть бути “підводні каміння”. Так, наприклад, логістичний оператор може вказати в договорі дрібним шрифтом умови, за якими з компанії будуть утримані додаткові платежі. Щоб такого не сталося, необхідно відповідально ставитися до підписання контракту з логістичним провайдером.

5) Залежність від послуг логістичного підрядника: Варто пам'ятати про те, що якщо компанія відмовляється від будь-якої частини ведення бізнесу, це може призвести до залежності від виконавця цієї функції [24].

1.7.3 Контроль та зниження логістичних витрат

Логістичні витрати становлять достатньо вагому частку у загальному обсязі виробництва продукції. Основні напрямки зниження логістичних витрат, які сприяють підвищенню ефективності підприємства, включають у себе зниження операційних витрат та зменшення оборотного капіталу. Основні сфери виявлення латентних витрат включають:

1) Складські витрати: Є можливості для значного скорочення прямих логістичних витрат на робочу силу навіть на тих складах, де вже використовуються автоматизовані системи управління.

2) Інвентаризаційні витрати: Витрати, пов'язані з пересортицею та втратами товару (пропажі, брак складської обробки тощо), можуть бути суттєво знижені; це має прямий вплив на витрати дистрибутивних центрів і прибутковість підприємства.

3) Транспортні витрати: Доля прихованих витрат значно змінюється залежно від виду транспорту, який використовується підприємством, та умов надання транспортних послуг.

4) Витрати зовнішньоекономічної діяльності підприємств: Становлять одні з найбільш складних логістичних витрат, оскільки вимагають погодженої роботи багатьох підрозділів підприємства.

5) Структурні логістичні витрати: Удосконалення логістичних процесів та підвищення продуктивності дозволяє скоротити кількість дистрибутивних центрів і пов'язаних з ними постійних та змінних операційних витрат [25].

Логістика впливає на оборотний капітал, прискорюючи рух товарів на складі, зменшуючи рівень запасів і дебіторську заборгованість завдяки

поліпшенню обробки замовлень клієнтів, а також досягає повноти інформації. Це підвищує задоволення клієнтів і прискорює оплату рахунків клієнтами. Зменшення потреби в оборотному капіталі підприємства має значний вплив на його фінансові показники. Для ефективного управління витратами підприємства, важливий аспект - це контроль за ними. Фахівці в цій галузі рекомендують наступні кроки щодо контролю логістичних витрат:

- 1) Фокус на контролі витрат там, де вони виникають.
- 2) Особливий підхід до обробки різних видів витрат.
- 3) Зменшення недоцільних видів діяльності (процедур, робіт, операцій).
- 4) Комплексна оцінка діяльності підприємства з урахуванням результатів у всіх функціональних сферах логістики [26].

1.7.4 Процес логістичного планування

Логістичне планування – це організований та систематичний процес встановлення логістичних цілей, вибору методів для їх досягнення, прийняття управлінських рішень та передбачення можливих наслідків цих дій.

Класифікація видів логістичного планування включає кілька аспектів:

- 1) За рівнями:
 - Стратегічне планування;
 - Оперативне планування;
- 2) За функціональними областями:
 - Планування закупівель;
 - Планування виробництва;
 - Планування продажу;
- 3) За термінами дії планів:
 - Стратегічне планування;
 - Довгострокове планування;
 - Середньострокове планування;

- Короткострокове планування;
- 4) За ступенем деталізації прийнятих рішень:
 - Стратегічні рішення вищого рівня (місія, корпоративна, бізнес-стратегія);
 - Операційні логістичні рішення (короткострокові логістичні графіки);
 - Тактичні рішення (річні, квартальні логістичні плани);
 - Логістична стратегія;

Іноземні методики логістичного планування спираються на більш сучасні терміни та поняття узагальненого планування, узагальненого плану, у основного графіку, операційних рішень та короткострокового графіку. Натомість, вітчизняні, більш застарілі методики традиційно використовують терміни: комплексний річний план, виробнича програма, оперативне планування, оперативно-виробничий план [27].

Узагальнене планування є тактичним рішенням, що включає конвертацію прогнозного попиту і готівкових ресурсів у графіки за видами діяльності. На цьому рівні формуються загальні плани та основні графіки. Вони проводять аналіз узагальнених показників для різних видів діяльності та кожної споруди, зазвичай на місячній основі, при цьому деталізація конкретних завдань не розглядається.

Після узагальнених планів формують основні графіки, які розглядають деталізацію різних видів діяльності на щотижневій основі, розбиваючи узагальнений план на компоненти. Після обробки основного графіка, розробляють докладні розклади для всіх видів робіт та ресурсів, необхідних для виконання завдань, визначених в основному графіку. Цей процес включає складання короткострокових графіків, які визначають послідовність виконання різних видів діяльності, необхідні ресурси та час, коли вони повинні бути виконані. Основний графік встановлює терміни завершення робіт, а короткострокові графіки відображають їх втілення. Існують два методи складання короткострокового графіка: прямий і зворотний [28].

- 1) Пряме складання графіка

Використовується, коли відомо, коли може бути розпочата кожна робота. Шляхом аналізу всіх видів робіт встановлюється до якого терміну завдання буде виконано.

2) Зворотнє складання графіка відомо,

Використовується, коли кожна робота повинна бути завершена. Починаючи з цієї дати, враховуючи часові параметри, визначається коли конкретна робота має бути розпочата, щоб в кінцевому підсумку бути завершеною до встановленого терміну.

Іншим методом короткострокового планування є використання правил черговості виконання робіт. Наприклад, у першу чергу виконуються термінові або найкоротші роботи. Для організації ефективного планування на підприємстві необхідно мати систему планування, яка включає в себе впорядковану структуру окремих видів планування.

Перед початком планування необхідно чітко визначити:

- 1) Об'єкт планування (що саме планується).
- 2) Суб'єкт планування (хто відповідає за планування).
- 3) Горизонт планування (на який період часу складається план).
- 4) Засоби планування (які ресурси використовуються для планування).
- 5) Методику планування (як саме проводиться планування).
- 6) Процес погодження планів.

Найбільш загальні методи, що використовуються для розробки планів, включають наступні: проведення переговорів, коригування попередніх планів, застосування різноманітних інтуїтивних і графічних методів, використання електронних таблиць для розрахунків, імітаційне моделювання, використання експертних систем, а також математичні моделі, такі як математичне програмування, мережеве планування та інші.

Логістичне планування включає два основних рівні: стратегічний і оперативний:

- 1) Стратегічне планування

Спрямоване на довгостроковий розподіл ресурсів у логістичній системі з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

2) Оперативне планування

Передбачає вибір конкретних шляхів досягнення поставлених цілей та прийняття управлінських рішень для їх виконання [29].

1.7.5 Інновації, що удосконалять логістичні процеси

Галузі логістики, виробництва, транспорту та ланцюгів постачання перебувають у періоді швидких та небачених змін. Майбутнє цих сфер пов'язане з інноваціями та технологіями. Нещодавно 3D-друк, Internet of Things, доставка вантажів безпілотними пристроями та інші нововведення, які кілька років тому ще були науковою фантастикою, тепер стають реальністю. Куди конкретно спрямовані продавці та постачальники послуг у цих галузях у країнах Європейського Союзу, Близького Сходу та Сполучених Штатах, які розпочинають впроваджувати ці технології для забезпечення швидкої, ефективної, надійної та стійкої логістики?

Технології завжди були ключовим драйвером у розвитку логістики. Сьогодні компанії пропонують широкий вибір технологічних рішень. Нещодавно люди шукали шляхи для швидкого, економного та великогабаритного перевезення товарів. Винаходи, які забезпечили це – залізниця, автомобілі, кораблі та літаки. Винахід комп'ютера та Інтернету перетворив логістику. З'явилися веб-технології та системи управління транспортом. Проте сьогодні логістика зазнає нової революції.

Нові технології прискорюють, точності, безпеці та надійності у доставці. Це включає 3D-друк, доставку дронами, Інтернет Речей. Безпілотні транспортні засоби додають нові можливості цьому перспективному сегменту.

1) 3D друк – метод скорочення ланцюгового постачання.

Концепція 3D-друку існує з 1980-х років, але тільки зараз ця технологія стала реалізованою та відкритою для відносно широкого кола користувачів. Ця

інноваційна технологія дозволяє практично кожній компанії створювати пристрої та їх компоненти з різних матеріалів, включаючи метали, пластмаси, суміші та навіть тканини. Вплив на логістику та управління ланцюгами постачання є значущим. 3D-друк розширює можливості виробництва та робить його менш залежним від спеціалізованих підприємств. Виробники можуть "друкувати" необхідні продукти та компоненти на вимогу, скорочуючи шляхи постачання та уникнення необхідності утримувати великі запаси готової продукції. Застосування 3D-друку суттєво змінить логістичну сферу. Логістичні компанії будуть постачати сировину замість готових виробів, а також надавати послуги 3D-друку у місцях доставки, що відкриє нові джерела доходу.

2) Дрон – майбутня заміна кур'єрам.

Дрон – це автономний літальний пристрій, яким можна керувати віддалено або встановити програмні маршрути в його систему для самостійного польоту. Дрони відрізняються невеликою вагою, компактністю та доступністю в управлінні, і вони можуть літати в місцях, недосяжних для інших видів транспорту. У Об'єднаних Арабських Еміратах вже є досвід використання цієї техніки. У недалекому майбутньому 3PL-оператори використовуватимуть безпілотники для оперативної доставки невеликих пакетів як у містах, так і у віддалених районах. Завдяки їхній великій швидкості та точності, можливо значно скоротити ланцюг постачання та витрати на транспортування. Відтак, кур'єрські компанії можуть втратити певну частину ринку. Однак головним обмежуючим фактором для широкого впровадження цієї технології є питання, пов'язане з регулюванням, безпекою повітряного руху, допустимими розмірами та масою дронів.

3) Автомобілі без водія – шлях зниження транспортних витрат.

Навіть не дивлячись на те, що транспортні засоби без водія наразі проходять етап випробувань, вони вже проявили великий потенціал як інструменти для оптимізації логістики та управління ланцюгами постачання. Здатність автономних транспортних засобів відчувати навколишнє середовище та орієнтуватися без додаткового втручання людини робить ці інноваційні

вантажівки ідеальними для доставки вантажів клієнтам. Значна частина транспортних витрат становить оплата праці водія та експедитора. Транспортно-логістичні компанії з власним автопарком зможуть значно скоротити ці витрати, використовуючи транспортні засоби без водія для доставки. Ще однією вигодою використання автономних транспортних засобів є те, що завдяки програмованим жорстким алгоритмам та правилам, вони виявляються більш надійними водіями, ніж люди: ризик аварії майже нулевий. Вони не втрачають концентрацію, не засинають або не відволікаються на розмови по телефону чи повідомлення, керуючи транспортом

- 4) Доповнена реальність – метод покращення обробки та доставки вантажів.

Доповнена реальність (Augmented reality, AR) надає можливість сприймати реальний світ з використанням комп'ютерно доданих складових, таких як звук і відео. AR розширює уявлення про навколишній світ у реальному часі та робить логістичних операторів краще орієнтованими в навколишньому середовищі. У майбутньому співробітники логістичних компаній матимуть можливість використовувати AR-пристрої для отримання важливої інформації щодо вантажу, який вони обробляють, такої як склад, вага та розташування. Зрозуміло, що використання технології AR покращить обробку вантажу, прискорить доставку та скоротить загальні витрати.

- 5) Інтернет поліпшить відстеження транспортування вантажу.

В даний момент відстеження товарів та послуг у транспортуванні є однією з найбільших проблем. Застосування інтернету речей спільно з використанням "хмарних" GPS-систем дозволяє відстежувати окремі партії вантажів та контролювати їх стан. Технологія IoT базується на використанні чіпів з радіочастотною ідентифікацією (RFID), які взаємодіють між собою. Ці мікросхеми, прикріплені до окремих елементів вантажної партії, передають важливі дані, такі як ідентифікація товару, його місцезнаходження, температура, тиск та вологість і так далі. Система надсилатиме повідомлення про будь-які негативні ситуації, що дозволить оперативно реагувати на можливі

пошкодження вантажу або його крадіжку. Чіп може сповіщати про несприятливі погодні умови, такі як висока температура або вологість. Він також передає дані про стан доріг та конкретні параметри, такі як середня швидкість руху та маршрути, а також інформацію про повернення. Управління ланцюгами постачання та транспортування є надзвичайно важливою темою для менеджерів та керівників в сфері логістики. Отже, логістичні компанії, які впроваджують цю технологію, отримують значну перевагу та можуть радувати більше задоволених клієнтів. Ця технологія активно впроваджується логістичними операторами в США та країнах Євросоюзу [30].

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ПОТОЧНОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РС ФОРТ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «РС ФОРТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «РС ФОРТ» – лідер українського ринку з виробництва та продажу (опт/роздріб) гумових автокилимків.

Фактична адреса компанії: Львівська область, селище Дроздовичі, Городоцька громада, вул. Нова, 52. Рік заснування компанії – 2012. Форма власності – ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю). Торгова марка всієї продукції на ринку – ТМ «Stingray».

Основна діяльність – виробництво та продаж (опт/роздріб) гумових килимків для автомобілів, за технологією із використанням гідравлічного пресу. Завдяки власному обладнанню для створення алюмінієвих прес-форм килимки мають унікальний дизайн та ідеально лягають у салоні автомобіля. Діяльність підприємства відноситься до машинобудування.

За період 2012-2022 роки асортимент виробництва виріс до 600 моделей автомобілів економ, середнього та преміум класу.

Близько 60% річної виручки є дохід від експорту готової продукції на європейський ринок, зокрема, у такі країни як: Литва, Латвія, Словаччина, Чехія, Румунія, Молдова, Ізраїль, Норвегія, Греція. Наразі проходять перемовини із клієнтами для початку експорту: у Нідерланди, Австрію, Німеччину, Францію, Велику Британію Перемовини на різних стадіях проходять повільно.

Матеріально-технічна база підприємства включає в себе:

- 2 склади для готової продукції та сировини;
- 9 гідравлічних пресів;
- 2 автомати предформирувачі (для створення заготовок);
- 1 станок ЧПУ (для створення алюмінієвих прес форм).

Технологія виробництва готової продукції виглядає наступним чином:

- 1) отримання сировини великі гумовими листами;
- 2) подрібнення листів гуми на заготовки розміром 40 * 7 см;
- 3) закладання заготовки на прес-форму;
- 4) процес випікання та формування готового килимка складає 7 хвилин;
- 5) охолодження готового килимка;
- 6) перевірка якості на наявність браку (пузири, надриви, подряпини);
- 7) збирання комплектів;
- 8) маркування та пакування.

Організаційна структура компанії представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Організаційна структура компанії

Рада директорів	
Виробничий блок	Адміністративний блок
Заступник директора	Заступник директора
Оператори пресу, Охорона, Комплектувальники, Відділ контролю якості, Вантажники, Механік	Юрист, Менеджер з продажу, Маркетолог, Бухгалтер, HR

Виходячи з аналізу структури компанії (табл. 2.1) можна побачити чіткий поділ підприємства на два основних блоки (адміністративний та виробничий), які обидва підпорядковуються раді директорів (до ради директорів входять два співвласники підприємства). Кожним з блоків управляють заступники директора з виробничих та адміністративних питань відповідно. Загальна кількість працівників – 51, з них 7 відносяться до адміністративного блоку та 44 до виробничого.

2.2. Оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства

SWOT- аналіз – це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх

можливостей та загроз, що можуть впливати на його діяльність. Аббревіатура «SWOT» стоїть за словами STRENGTHS (сильні сторони), WEAKNESSES (слабкі сторони), OPPORTUNITIES (можливості) і THREATS (загрози). У контексті ЗЕД підприємства SWOT аналіз виконує кілька важливих функцій. Він допомагає підприємству визначити свої конкурентні переваги і недоліки на ринку, а також виявити потенційні можливості для росту та ризику, які можуть загрожувати його успішності.

SWOT - аналіз функціонування підприємства в умовах війни представлено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – SWOT - аналіз функціонування підприємства в умовах війни

Сильні внутрішні сторони	Слабкі внутрішні сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий асортимент 2. Швидка реакція на появу нових авто на ринку Європи та України 3. Товар власного виробництва, що дає високу маржу 4. Гео розташування (кордони із країнами ЄС на відстані до 100 км) 5. Наявність двох технологій виробництва 6. Якість 7. Наявність власного дизайну продукту 	Роздрібна торгівля
Можливості зовнішнє середовище	Загрози зовнішнє середовища
<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових партнерів за кордоном 2. Близьке розташування до кордону, що підвищує безпеку транспортування товару. 3. Розвиток онлайн продажів 4. Розвиток Digital маркетингу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влучання ворожих снарядів в об'єкт інфраструктури (знеструмлення підприємства) 2. Влучення ворожих снарядів в об'єкти на території підприємства

Цей інструмент допомагає приймати обґрунтовані стратегічні рішення і розробляти плани дій для досягнення поставлених цілей в умовах конкурентного бізнес-середовища. Аналізуючи дані табл. 2.2 можна зробити висновок, що широкий асортимент та швидка розробка продукції для нових моделей авто на Європи та України дозволяють мати значну перевагу перед конкурентами у таких показниках як обсяги продажів, частка внутрішнього та європейського ринків, а також лояльність з боку оптових та роздрібних клієнтів. Висока маржинальність допомагає отримувати збільшений фінансовий результат діяльності підприємства, оскільки компанія продає продукцію виключного свого виробництва.

В перспективі це дозволяє реінвестувати частину прибутку в розвиток digital маркетингу, що в свою чергу покращить показники роздрібної інтернет торгівлі через соціальні мережі та власний сайт, залучаючи покупців з усієї України та країн ближнього зарубіжжя (Польща, Литва, Латвія, Естонія, Угорщина, Словаччина, Молдова, Румунія). Зручне географічне розташування – Львівська область, селище Дроздовичі, Городоцька громада, що знаходиться у 50 км від кордону із Польщею, що позитивно впливає на гарантії безпеки та прогрес перемовин із партнерами з країн Європи.

Ключові загрози для виробництва – проблеми із енергопостачанням. В першу чергу із електрикою, оскільки минулої зими (період листопад – лютий) через пошкодження критичної інфраструктури на підприємстві було скорочено робочий графік (його адаптували до графіку місцевого електропостачання), скорочено кількість працівників на одній зміні, що суттєво вплинуло на продуктивність та обсяги готової продукції.

2.3 Аналіз фінансових результатів підприємства

Аналіз фінансових результатів є ключовим елементом стратегічного управління. Цей процес включає в себе оцінку фінансової діяльності компанії за певний проміжок часу з метою визначення стабільності, виявлення її сильних

сторін і проблемних аспектів. Важливі складові аналізу включають розрахунок доходів, собівартості, сукупних витрат прибутковості та рентабельності підприємства.

Проведення аналізу фінансових результатів дозволяє виявити потенційні ризики та можливості, що можуть впливати на фінансову стабільність підприємства. Важливо враховувати рентабельність і ефективність використання ресурсів, щоб оптимізувати фінансовий потік і максимізувати прибуток.

При діагностиці фінансового стану підприємства також важливо порівнювати щорічні результати із попереднім роком. Це допомагає зрозуміти як вдосконалити свою фінансову стратегію для досягнення кращих результатів, а також в цілому скласти картину економічного розвитку. Динаміка основних фінансових показників за період 2017–2022 представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансових показників , тис. грн

Показник	Роки					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	14 940,3	23 584,8	29 122	28 195,7	29 385,1	37 576,1
Інші операційні доходи	151,8	1 519	896,5	719,9	193,5	4 378,4
Інші доходи	0,9	3,7	36,6	45,4	-	-
Разом доходи	15 093	25 107,5	30 055,1	28 961	29 578,6	41 954,5
Собівартість реалізованої продукції	9 957	15 679	20 215,4	20 269	23 642	30 146,3
Інші операційні витрати	1 035,3	2 978,2	4 519,5	3 961,1	5 033,7	7 720,6
Інші витрати	-	3,2	-	132,2	375	82,4
Разом витрати	10 992,3	18 660,4	24 734,9	24 362,3	29 050,7	37 949,3
Фінансовий результат	4 100,7	6 447,1	5 320,2	4 598,7	527,9	4 005,3
Податок на прибуток	738,1	1 160,5	957,6	827,8	95	720,9
Чистий прибуток	3 362,6	5 286,6	4 362,6	3 770,9	432,9	3 284,3

З огляду на результати компанії за останні 6 років, що представлені у таблиці 2.3, можна зробити висновок, що найбільш сприятливими умовами для максимізації прибутку був 2018 рік (ЧП – 5 286,6 тис. грн).

У 2022 році спостерігається значний ріст сумарного доходу (на 30%) та сумарних витрат (на 23%) у порівнянні із попереднім роком, що зумовлено інфляцією та зростанням собівартості і цін готової продукції через нестабільну ситуацію в країні. Протягом 2021 та 2022 років значну частку доходів від реалізації готової продукції (близько 70%) складають продажі килимків, вироблених за іншою технологією з використанням поліуретанової крихти замість гумових заготовок.

Перехід на нову технологію викликав чималий ажіотаж на ринку, оскільки вироби з поліуретану мають набагато меншу вагу, ніж гумові, а також не мають специфічного запаху гуми.

Графічний аналіз основних показників фінансових результатів представлені на рисунках 2.1 – 2.4.

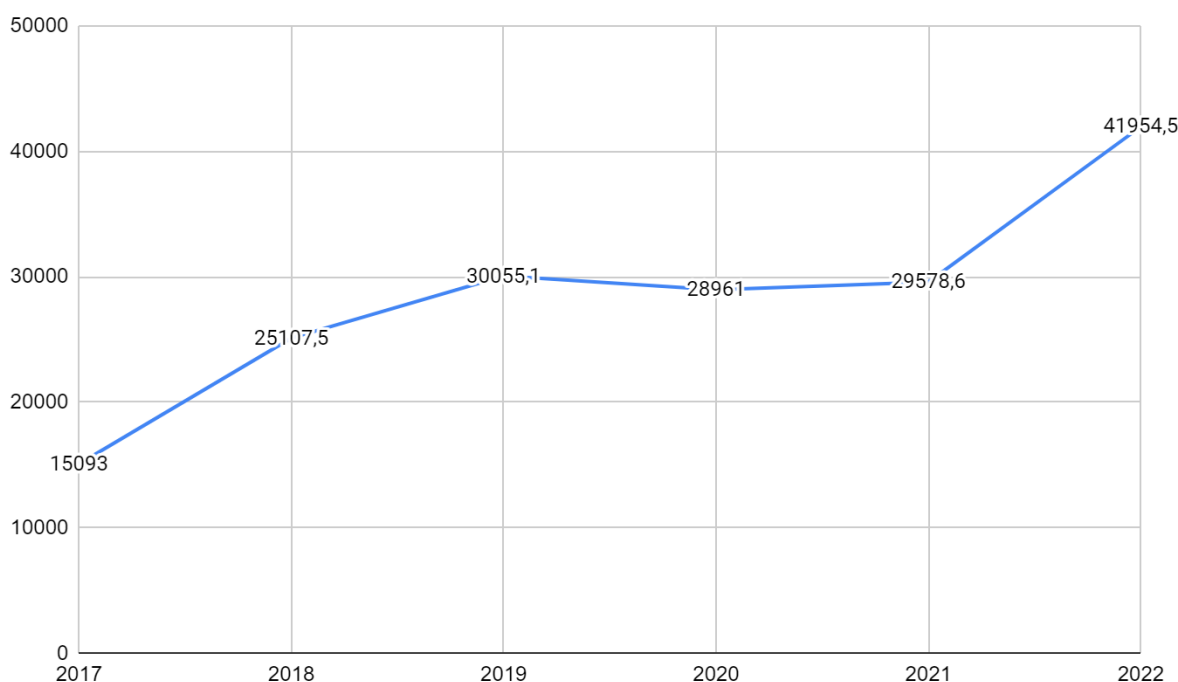


Рисунок 2.1 – Динаміка сукупного доходу (тис. грн)

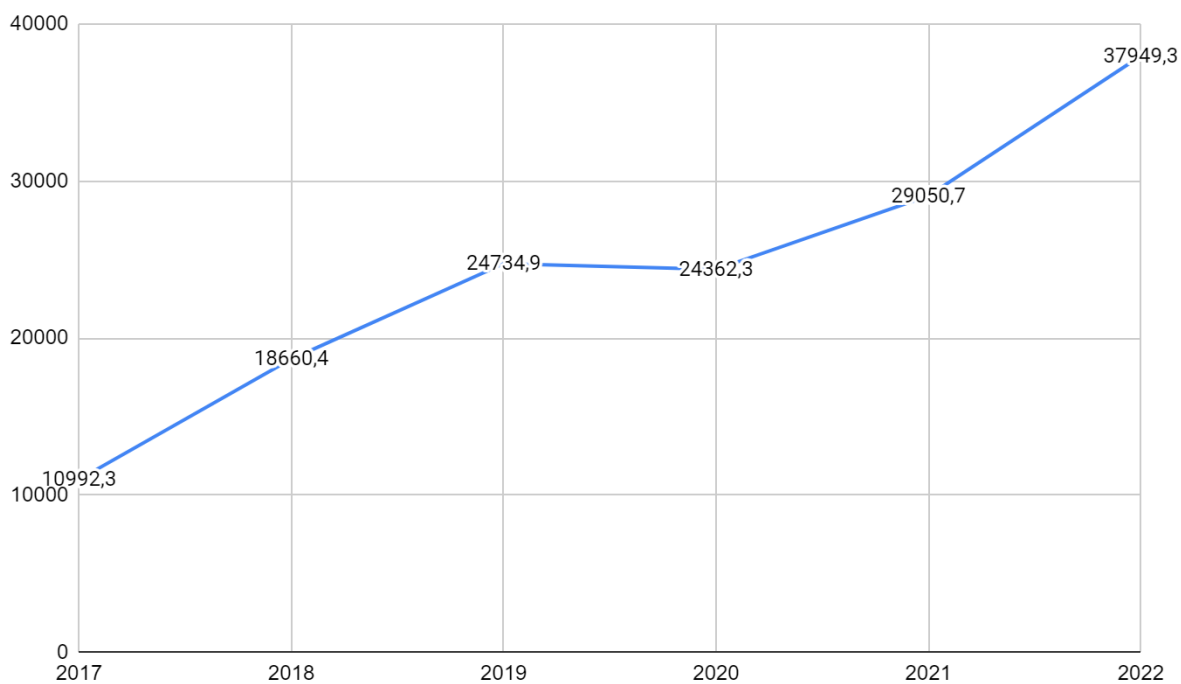


Рисунок 2.2 – Динаміка сукупних витрат (тис. грн)

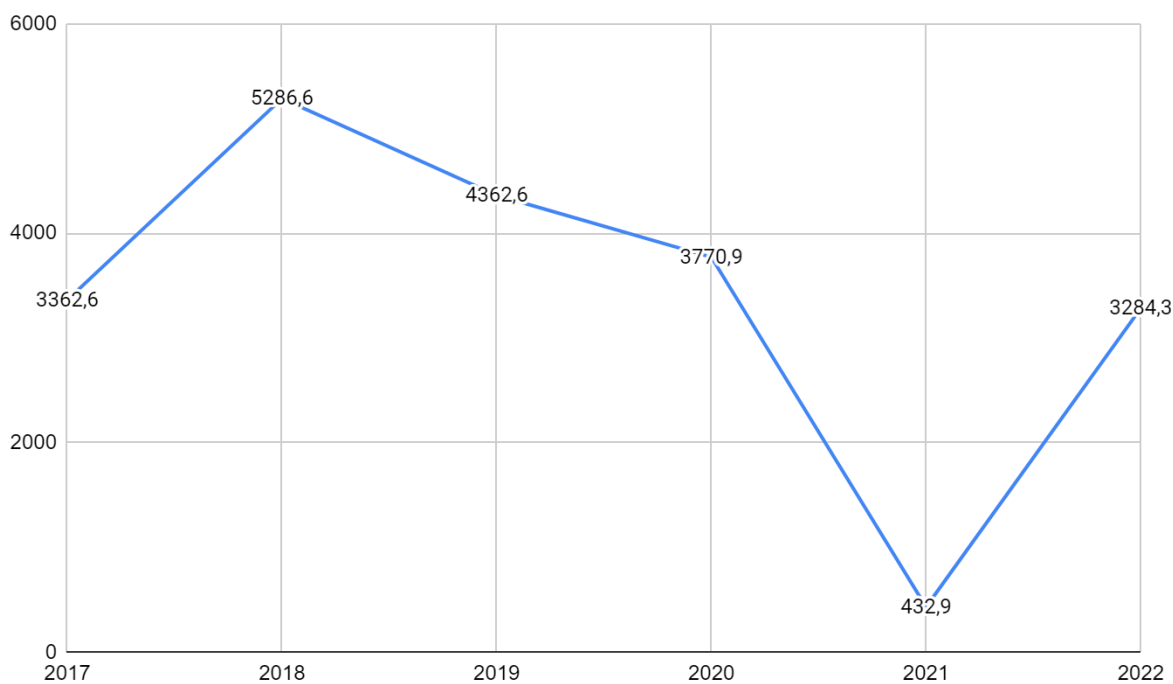


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку (тис. грн)

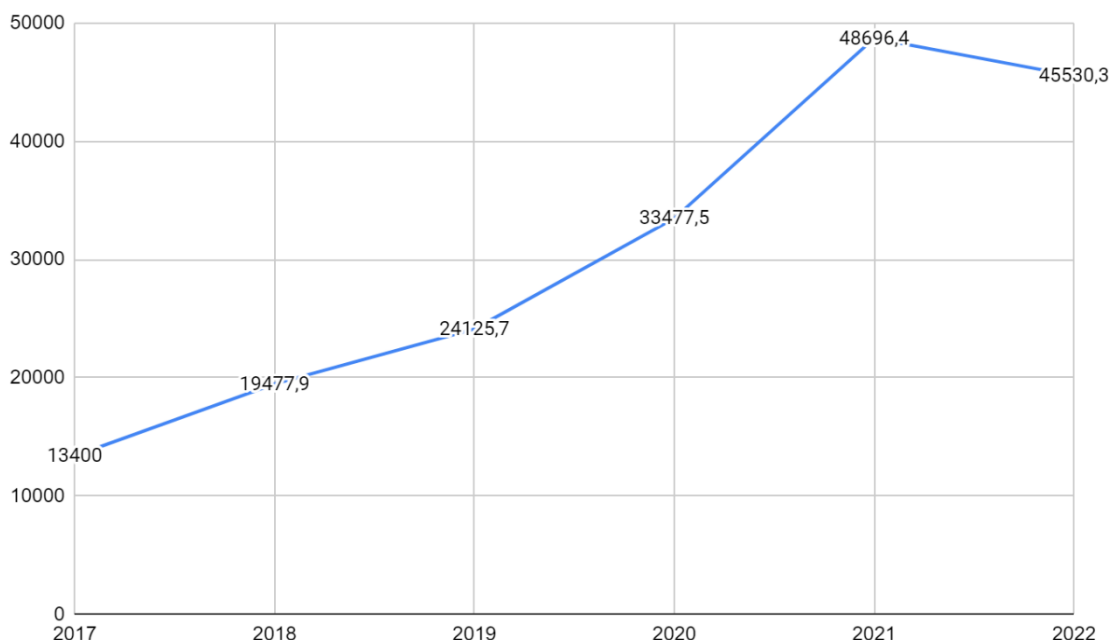


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості активів (тис. грн)

Виходячи з графічного аналізу фінансових результатів досліджуваного підприємства ТОВ «РС ФОРТ», можна зробити кілька ключових висновків.

1) Протягом періоду 2017 – 2021 помітне стрімке зростання вартості активів, на 35 296,4 тис. грн (72%) за рахунок розширення асортименту, підвищенню попиту на продукцію з боку партнерів на європейському і внутрішньому ринках. Також тут важливо відмітити залучення нового обладнання та технології виробництва готової продукції. У 2022 році вартість активів знизилась на 3 166,1 тис. грн (6,5%) за рахунок продажу двох пресів.

2) Стрімке зростання сукупного доходу та сукупних витрат мають тісний зв'язок, за рахунок підвищення цін на сировину та енергетику собівартість та вартість готової продукції щороку зростала. У той же час підвищення попиту на продукцію дозволяв підвищувати сукупний дохід протягом періодів 2017 – 2019 (на 14 962,1 тис. грн) та 2020 – 2022 (на 12 993,5 тис. грн). Зниження сукупного доходу у 2020 в порівнянні із 2019 роком викликане пандемією COVID – 19.

3) Найбільшого піку показник чистого прибутку було досягнуто у 2018 році (5 286,6 тис. грн), після чого спостерігається стрімке падіння цього до 2021 року (на 4 853,7 тис. грн), що викликане підвищенням собівартості, зниженням продажів. У 2022 спостерігається позитивна динаміка покращення цього показника. Зростання на 2 851,4 тис. грн

2.4 Рентабельність

Як зазначалось раніше, показники рентабельності також є невід'ємною складовою аналізу фінансових результатів підприємства. Рентабельність вказує на ефективність використання ресурсів та можливість генерувати прибуток. Визначення рентабельності є ключовим етапом для оптимізації фінансового потоку та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Динаміка рентабельності за період 2017 - 2022 представлена у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 – Динаміка рентабельності за період 2017 – 2022 рр.

Показник	Од. виміру	Роки					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Рентабельність виробництва	%	30,6	28,3	17,6	15,5	1,49	8,6
Чистий прибуток	тис. грн	3 362,6	5 286,6	4 362,6	3 770,9	432,9	3 284,3
Вартість активів	тис. грн	13 400	19 477,9	24 125,7	33 477,5	48 696,4	45 530,3
Рентабельність підприємства	%	25	27,1	18	11,2	0,9	7,2

Враховуючі результати аналізу рентабельності підприємства можна зробити висновок, що піку рентабельності підприємство досягло у 2018 році (27,1%), що на 2,1% у порівнянні із попереднім роком, за рахунок найвищого за 6-річний період показника чистого прибутку (5 286,6 тис. грн).

Графічний аналіз рентабельності підприємства представлено на рисунку 2.5.

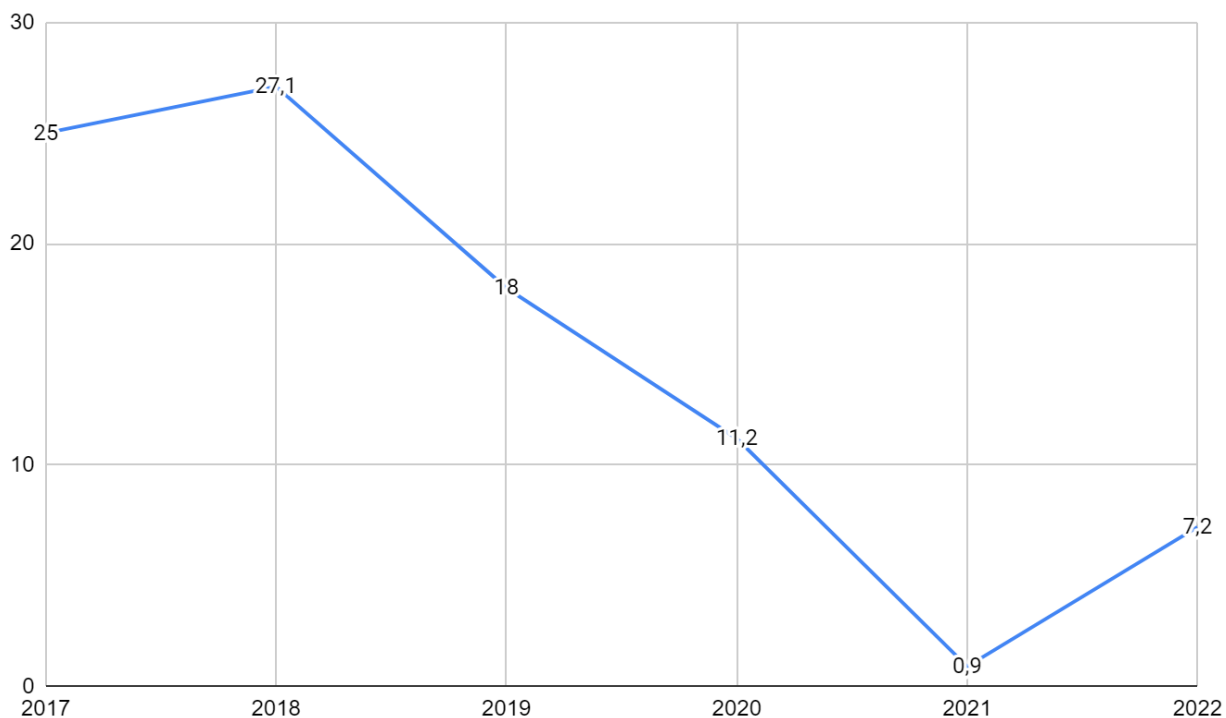


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності підприємства (%)

Далі протягом періоду 2019 – 2022 зафіксоване стрімке падіння цього падіння на 9,1% у 2019, на 15,9% 2 2020 та на 26,2% у 2021 році внаслідок нестабільної економічної та політичної ситуації, стрімкого розвитку пандемії COVID–19 у Західній Європі.

У 2022 році, незважаючи на початок повномасштабної військової агресії з боку Росії, показник рентабельності підприємства покращився на 6,3% за рахунок початку співпраці із західними партнерами.

2.5 Аналіз поточної ЗЕД підприємства

У досліджуваний період (2019 – 2022) підприємство експортувало готову продукцію до наступних країн: Литва, Латвія, Словаччина, Чехія, Румунія, Молдова, Ізраїль, Норвегія, Греція.

Виторг від експорту за досліджуваний період представлено у таблиці 2.5 та на рисунку 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка виторгу від експорту за період 2019 – 2022 рр.

Рік	Виторг від експорту, тис. грн	Чиста виручка у валюті, тис. євро
2019	11 649	466
2020	11 278,3	331,7
2021	14 692,5	481,7
2022	17 285	450,5

Графічний аналіз виторгу від експорту представлено на рисунку 2.6.

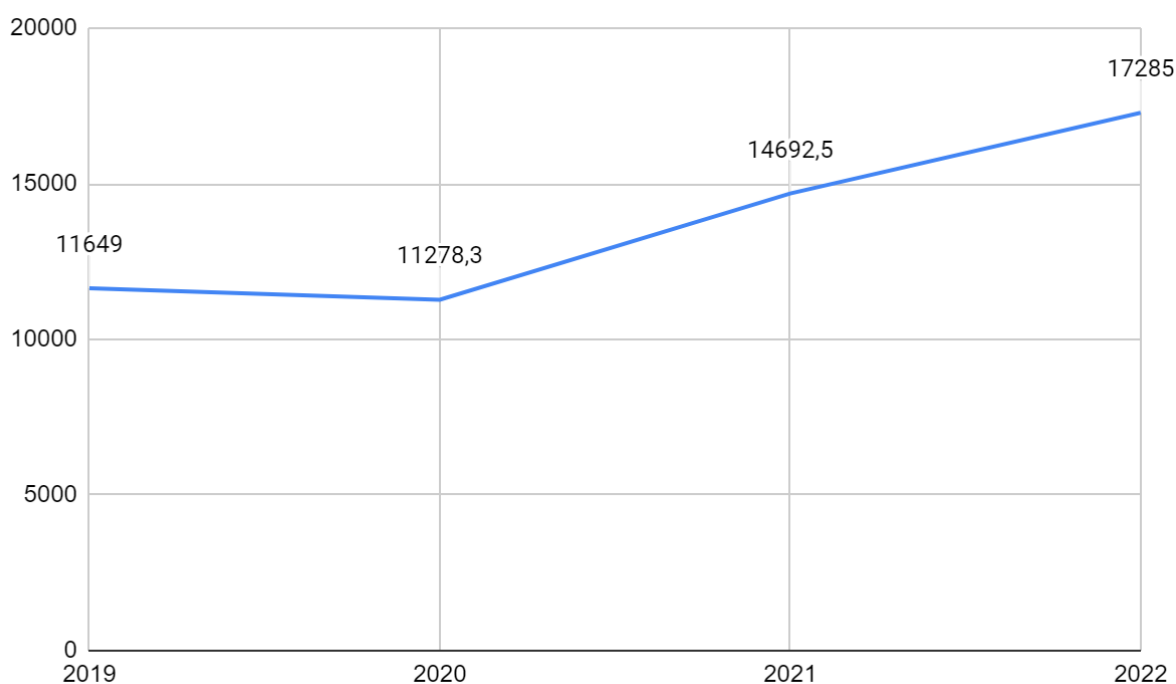


Рисунок 2.6 – Динаміка виторгу від експорту (тис. грн)

Оцінюючи динаміку виторгу від експорту, можна зробити висновок, що підприємство має стабільний показник зростання загального виторгу на 23% у 2021 та на 15% у 2022, що викликано загальним зростанням собівартості та ціни виробів готової продукції, а також налагодженням партнерських зв'язків та постійних каналів збуту у деяких країнах, зокрема у Чехії, Словаччині, Румунії, Молдові та країнах Прибалтики (Латвія, Литва).

У таблиці 2.6 представлене співвідношення обсягів продукції, що була експортована до вказаних вище країн протягом досліджуваного чотирьохрічного періоду 2019 – 2022 рр.

Таблиця 2.6 – Співвідношення обсягів експорту протягом 2019-2022 рр.

Країна	Од. виміру	Роки			
		2019	2020	2021	2022
Латвія	%	32,1	-	10,3	-
		150 тис. євро		50 тис. євро	
Литва	%	-	-	31,1	44,3
				150 тис. євро	200 тис. євро
Молдова	%	7,5	37,1	16,6	-
		35 тис. євро	123 тис. євро	80 тис. євро	
Румунія	%	8,5	-	20,7	33,2
		40 тис. євро		100 тис. євро	150 тис. євро
Чехія	%	-	10,5	-	5,5
			35 тис. євро		24,7 тис. євро
Словаччина	%	21,4	30	16,6	-
		100 тис. євро	100 тис. євро	80 тис. євро	
Ізраїль	%	10,7	-	4,3	-
		50 тис. євро		21 тис. євро	
Греція	%	-	7,5	-	10,5
			25 тис. євро		47,3 тис. євро
Норвегія	%	19,5	15	-	5
		91 тис. євро	50 тис. євро		22,5 тис. євро
Сумарно	%	100	100	100	100
		466 тис. євро	331,7 тис. євро	481,7 тис. євро	450,5 тис. євро

Головним завданнями аналізу ЗЕД підприємства, яке досліджується, є аналіз динаміки основних показників ЗЕД за звітний та попередній періоди. Ключовим показником в даному випадку буде базовий коефіцієнт ефективності експорту (E_B), який розраховується за формулою:

$$E_B = B_E / (C_T + T_P + O_P) \quad (2.1),$$

де E_B – базовий коефіцієнт ефективності експорту, (%);

B_E – виторг від експорту (тис. грн);

C_T – собівартість товару (тис. грн);

T_P – транспортні витрати (тис. грн);

O_P – організаційні витрати (тис. грн).

Принцип визначення ефективності даного показника є досить простим: якщо E_B вище 1, то ЗЕД підприємства можна вважати ефективною. Чим вище цей коефіцієнт, тим вище ефективність експорту.

Вихідні дані та ЗЕД ТОВ «РС ФОРТ» представлені у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Ефективність ЗЕД ТОВ «РС ФОРТ»

Показник	Од. виміру	Роки			
		2019	2020	2021	2022
E_B (коефіцієнт ефективності експорту)	%	1,35	1,46	1,12	1,2
B_E (виторг від експорту)	тис.грн	11 649	11 278,3	14 692,5	17 285
C_T (собівартість товару)	тис.грн	8086	5067,2	11 821	13 867,6
T_P (транспортні витрати)	тис.грн	404,3	2027	1182	301,4
O_P (організаційні витрати)	тис.грн	101	608	71	120,6

Виходячи з аналізу показників ЗЕД підприємства за період 2019 - 2022 рік, зовнішньоекономічну діяльність можна вважати ефективною та окупною, найефективнішим можна вважати експорт у 2020 за рахунок загального зростання ціни виробу готової продукції, наступні два роки 2021 та 2022 спостерігається не значний спад на 0,34 та 0,26 відповідно за рахунок активного росту собівартості готової продукції.

Наступним показником аналізу є показник ефективності експорту (E_e) протягом чотирьохрічного періоду. Визначається даний показник шляхом відношення чистої виручки в іноземній валюті, переведеній у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки, до суми повних

витрат підприємства на експорт продукції. Формула розрахунку виглядає наступним чином:

$$E_E = ЧВ_E / ПВ_E \quad (2.2),$$

де E_E – показник ефективності експорту, (%);

$ЧВ_E$ – чиста виручка у валюті (тис. євро);

$ПВ_E$ – повні витрати на експорт (тис. грн).

Розрахунок ключових показників ефективності протягом останніх 4 років представлено у таблиці 2.8:

Таблиця 2.8 – Ключові показники ефективності ЗЕД

Показник	Од. виміру	Роки			
		2019	2020	2021	2022
E_E (ефективність експорту)	%	1,24	1,25	1,25	1,33
$ЧВ_E$ (чиста виручка у валюті)	тис. євро	466	331,7	481,7	450,4
Курс євро	грн	25,1	34	30,5	38,4
$ПВ_E$ (витрати на експорт)	тис. євро	373	265,3	385,3	337,8

Факторний аналіз експортної діяльності підприємства представляє собою аналіз відхилень обсягу експортованої готової продукції у вартісному та кількісному вимірах, та розраховується за наступними формулами:

$$Q_{(q)} = Q_0 * (I_q - 1) \quad (2.3),$$

де $Q_{(q)}$ – показник ефективності експорту, (тис. грн);

$ЧВ_E$ – чиста виручка у валюті (тис. євро);

$ПВ_E$ – повні витрати на експорт (тис. грн).

Розрахунки за формулою 2.3:

$$19/20 Q(q) = 11\,649 \times (10\,443/11\,000 - 1) = 11\,649 \times (0,9493 - 1) = -590,6$$

$$20/21 Q(q) = 11\,278,3 \times (13\,118/10\,443 - 1) = 11\,278,3 \times (1,2561 - 1) = 2\,888,3$$

$$21/22 Q(q) = 14\,692,5 \times (12\,870/13\,118 - 1) = 14\,692,5 \times (0,981 - 1) = -278,4$$

$$19/20 Q(p) = 11\,649 \times 0,9493 \times (1\,080/1\,059 - 1) = 11\,649 \times 0,9493 \times (1,0198 - 1) = 219$$

$$20/21 Q(p) = 11\,278,3 \times 1,2561 \times (1\,120/1\,080 - 1) = 11\,278,3 \times 1,2561 \times (1,037 - 1) = 524,1$$

$$21/22 Q(p) = 14\,692,5 \times 0,981 \times (1\,343/1\,120 - 1) = 14\,692,5 \times 0,981 \times (1,1991 - 1) = 2\,869,7$$

Показники експортної діяльності підприємства протягом останніх 4 років наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Факторний аналіз експортної діяльності підприємства

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Кількість одиниць (шт)	11 000	10 443	13 118	12 870
Ціна (грн)	1 059	1 080	1 120	1 343
Вс (виторг від експорту) (тис. грн)	11 649	11 278,3	14 692,5	17 285
Показник		19/20	20/21	21/22
Q(q)		-590,6	2 888,3	-278,4
Q(p)		219	524,1	2 869,7

Наступним етапом аналізу поточної ЗЕД ТОВ «РС ФОРТ» є оцінка рівня виконання зобов'язань за зовнішньоекономічними контрактами.

Провівши факторний аналіз обсягу експортованої готової продукції у вартісному та кількісному вимірах можна робити наступні висновки:

1) протягом чотирьохрічного періоду загальна кількість експортованих комплектів не мала стабільного щорічного приросту або падіння. Відхилення у 2020 році на 591 шт. викликане пандемією, що значно ускладнила процес експорту готової продукції та тимчасово закрила шлях експорту до деяких країн. Із послабленням переважної більшості ковідних обмежень у 2021 ми спостерігаємо покращення. Збільшення обсягу на 2 888 шт. у порівнянні із 2020 роком, однак початок війни на початку 2022 року знову погіршив стан експорту (зменшення на 278);

2) у випадку із залежністю ефективності експорту від ціни можна спостерігати щорічне зростання, що викликане щорічним зростанням собівартості, внаслідок зростання цін на енергетику та сировину, ускладнення логістики та вимушене підняття фонду заробітної платні.

Розглянемо ефективність експорту на для кожної окремої країни. Ефективність експорту до Латвії представлена у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Ефективність експорту до Латвії

Показник	Од. виміру	2019 рік	2021 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	40	45
Кількість комплектів	шт.	3 750	1 110
Виручка від реалізації	тис. євро	150	50
Середній курс	грн/євро	25,1	30,5
Виручка від реалізації,	тис. грн	3 765	1 525
Повні витрати на 1 комплект	грн	502	610
Повні витрати на реалізацію	тис. грн	1 882,5	677,1
Ефективність експорту	%	2	2,25

З огляду на порівняльний аналіз показників ефективності експорту до Латвії можна відмітити що у 2021 році ефективність експорту парадоксально зросла на 0,25% у порівнянні із попереднім періодом (2019 рік) за рахунок зростання курсу євро до національної валюти (грн) на 5,4 грн та збільшення повних витрат на 1 комплект експортної продукції на 108 грн (17,7%). Аналізуючи показники обсягу реалізованої експортної продукції спостерігається значне зменшення кількості реалізованої продукції на 2 640 грн (30%), та зниження виручки на 2 245 тис. грн (40,5%) через певну економічну кризу та зниження обсягу виробництва після пандемії.

Ефективність експорту до Литви представлена у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Ефективність експорту до Литви

Показник	Од. виміру	2021 рік	2022 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	43	48
Кількість комплектів	шт.	3 488	4 166
Виручка від реалізації	тис. євро	150	200
Середній курс	грн/євро	30,5	38,4
Виручка від реалізації,	тис. грн	4 575	7 680
Повні витрати на 1 комплект	грн	656	829,4
Повні витрати на реалізацію	тис. грн	2 288,1	3 455,2
Ефективність експорту	%	1,9	2,2

Аналізуючи ефективність експорту готової продукції до Литви у 2021 та 2022 можна відзначити незначне покращення у 2022 році (на 0,3%) за рахунок збільшення обсягів постачання на 678 комплектів (16%), однак загальний показник ефективності зростає не суттєво через інфляцію у 2022 році та зростання збільшення витрат на реалізацію на 173,4 грн (21%), яка викликана зростанням цін на комунальні послуги та сировину.

Ефективність експорту до Молдови представлена у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Ефективність експорту до Молдови

Показник	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	39	44	47
Кількість комплектів	шт	897	2 795	1 702
Виручка від реалізації	тис. євро	35	123	80
Середній курс	грн/євро	25,1	34	30,5
Виручка від реалізації,	тис. грн	878,5	4 182	2 440
Повні витрати на 1 комплект	грн	490	748	717
Повні витрати на реалізацію	тис. грн	439,5	2 090,6	1 220,3
Ефективність експорту	%	1,9	2	1,9

Оглядаючи ефективність експорту до Молдови за період 2019 – 2021 роки можна побачити стабільний коефіцієнт 2% з мінімальним відхиленням - 0,1%. Не зважаючи на значне збільшення обсягів експорту готової продукції у 2020 на 1898 шт. (71%) та 805 шт. (47%) у 2021 ефективність експорту не змінилась через зростання витрат на 1 комплект на 35% у 2020 році та 31,6% у 2021, а також інфляції.

Ефективність експорту до Румунії представлена у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Ефективність експорту до Румунії

Показник	Од. виміру	2019 рік	2021 рік	2022 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	40	44	50
Кількість комплектів	шт	1 000	2 273	3 000
Виручка від реалізації	тис.євро	40	100	150
Середній курс	грн/євро	25,1	30,5	38,4
Виручка від реалізації,	тис.грн	1 004	3 050	5 760
Повні витрати на 1 комплект	грн	527	732	1 114
Повні витрати на реалізацію	тис.грн	527	1 664	3 342
Ефективність експорту	%	1,9	1,8	1,7

Ефективність експорту до Румунії є за період 2019 – 2021 роки має

незначне щорічне відхилення на -0,1%. Загалом цей показник можна вважати стабільним за рахунок зростання середньої ціни на 1 комплект (на 10 євро або 20%), а також збільшення обсягів експорту до цієї країни. Приріст експорту 127% у 2021 році та 200% у 2022 у порівнянні із 2019.

Ефективність експорту до Чехії представлена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Ефективність експорту до Чехії

Показник	Од. виміру	2020 рік	2022 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	50	56
Кількість комплектів	шт	700	441
Виручка від реалізації	тис.євро	35	24,7
Середній курс	грн/євро	34	38,4
Виручка від реалізації,	тис.грн	1 190	948,5
Повні витрати на 1 комплект	грн	750	1030
Повні витрати на реалізацію	тис.грн	525	454,2
Ефективність експорту	%	2,2	2

Порівнюючи два експортних періоди готової продукції до Чехії можна помітити вищу вартість готового комплекту а також високі показники витрат на виробництво та реалізацію через виготовлення партій готової продукції з більш дорогої чеської гуми, яка збільшує собівартість. Проте, незважаючи на високу собівартість, за рахунок високої ринкової ціни на чеському ринку показник ефективності експорту все одно тримається на рівні 2% із незначним відхиленням -0,2 у 2022 році.

Ефективність експорту до Словаччини представлена у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Ефективність експорту до Словаччини

Показник	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	42	44	51
Кількість комплектів	шт	2 381	2 272	1 569
Виручка від реалізації	тис.євро	100	100	80

Кінець табл. 2.15

Середній курс	грн/євро	25,1	34	30,5
Виручка від реалізації,	тис.грн	2 510	3 400	2 440
Повні витрати на 1 комплект	грн	527,1	782	823,5
Повні витрати на реалізацію	тис.грн	1 255	1 654	1 292
Ефективність експорту	%	2	2	1,8

Експорт готової продукції до Словаччини також тримає коефіцієнт ефективності на рівні 2% протягом перших двох років за рахунок зростання вартості та не зменшення обсягів постачання, на відміну від 2021 року, де спостерігається зменшення обсягу експорту на 20% та зростання витрат на 1 продукції на 5%, що не суттєво зменшує коефіцієнт ефективності на 0,2%.

Ефективність експорту до Ізраїлю роках представлена у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Ефективність експорту до Ізраїлю

Показник	Од. виміру	2019 рік	2021 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	56	70
Кількість комплектів	шт	893	300
Виручка від реалізації	тис.євро	50	21
Середній курс	грн/євро	25,1	30,5
Виручка від реалізації,	тис.грн	1 255	640,5
Повні витрати на 1 комплект	грн	652,6	762,5
Повні витрати на реалізацію	тис.грн	582,7	228,7
Ефективність експорту	%	2,1	2,8

Експорт готової продукції до Ізраїлю складає одну з найменших часток від загального обсягу експорту протягом досліджуваного періоду. У 2019 році частка склала 10,7% від загального обсягу, у 2021 році – лише 4,3% від загального обсягу. Однак, у 2021 році спостерігається вагомий приріст ефективності експорту (на 0,7%) за рахунок зростання середньої вартості 1 одиниці продукції (на 14 євро або на 20%), а також зростання курсу євро до

гривні на 5,4 грн.

Ефективність експорту до Греції представлена у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Ефективність експорту до Греції

Показник	Од. виміру	2020 рік	2022 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	53	60
Кількість комплектів	шт	641	788
Виручка від реалізації	тис.євро	25	47,3
Середній курс	грн/євро	34	38,4
Виручка від реалізації,	тис.грн	850	1 816,3
Повні витрати на 1 комплект	грн	918	1 190,4
Повні витрати на реалізацію	тис.грн	588,4	938
Ефективність експорту	%	1,4	1,9

Аналізуючи експорт готової продукції до Греції можна побачити зниження коефіцієнту ефективності в середньому 0,5 у порівнянні із середнім коефіцієнтом експорту до інших країн. Такий коефіцієнт у 2019 році викликаний невеликим обсягом експорту та досить високою вартістю витрат на одиницю готової продукції. У 2022 показник стабілізується до звичних 1,9% за рахунок збільшення обсягу експорту на 18,6% виручки – на 54% та ціни за одиницю продукції на 11,6%.

Ефективність експорту до Норвегії представлена у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18 – Ефективність експорту до Норвегії

Показник	Од. виміру	2019 рік	2020 рік	2022 рік
Середня експортна ціна 1 комплекту	євро	60	67	74
Кількість комплектів	шт	1 516	746	304
Виручка від реалізації	тис.євро	91	50	22,5
Середній курс	грн/євро	25,1	34	38,4
Виручка від реалізації,	тис.грн	2 284,1	1 700	864

Кінець табл. 2.18

Повні витрати на 1 комплект	грн	625,1	1 088	1 420,8
Повні витрати на реалізацію	тис.грн	947,6	811,6	431,9
Ефективність експорту	%	2,4	2	2

Коефіцієнт збільшився на 0,4% у порівнянні із іншими двома періодами за рахунок найбільшого обсягу реалізованої продукції (1 516 комплектів). Наступні кілька років обсяг зменшувався на 51% у 2020 та на 80% у 2022 році, однак за рахунок зростання ціни коефіцієнт ефективності не продовжив тенденцію спаду.

3 РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗЕД ТОВ «РС ФОРТ»

3.1 Експорт товару ТОВ «РС ФОРТ» на ринок килимків для автомобілів Великої Британії

Досліджуючи напрямки розширення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «РС ФОРТ» одним з перспективних європейських ринків збуту готової продукції є ринок Великобританії.

Основним критерієм, за яким проводиться аналіз ринку збуту є конкурентне середовище, а саме:

- точна кількість основних конкурентів,
- їх переваги та слабкі сторони,
- асортимент, цінова політика,
- якість товару, частка ринку.

Детальний аналіз конкурентного середовища представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз конкурентного середовища виробників

Критерії	Назва компанії		
	WeatherTech (США)	Lloyd Mats (США)	Autostyle (Велика Британія)
Переваги	Демократичні ціни	Широкий асортимент, якісна гума, ідеальна форма, можливість індивідуального замовлення	Широкий асортимент, якісна гума, конкурентна ціна (ціни для різних сегментів споживачів)
Слабкі сторони	Запах, вузький асортимент, не ідеальне розміщення килимка в салоні	Високі ціни	Не ідеальне розміщення килимка в салоні
Цінова політика	1000 - 14000 грн	4000 - 10000 грн	2500 - 6000 грн

Кінець таблиці 3.1

Відгуки споживачів	У більшості випадків споживачі обирають бюджетні варіанти до 2000 грн, однак все одно роблять зауваження щодо якості гуми, яка дає специфічний запах.	Більшість відгуків мають позитивних характер через ідеальну відповідність форми килима геометрії авто та відсутність запаху. однак споживачі вважають ціну завищеною	Основні нарікання на неідеальну відповідність килимка салону автомобіля, а також на не найнижчі ціни.
Частка ринку	35%	30%	25%

Аналіз ринку килимків для автомобілів Великої Британії представлено на рисунку 3.1

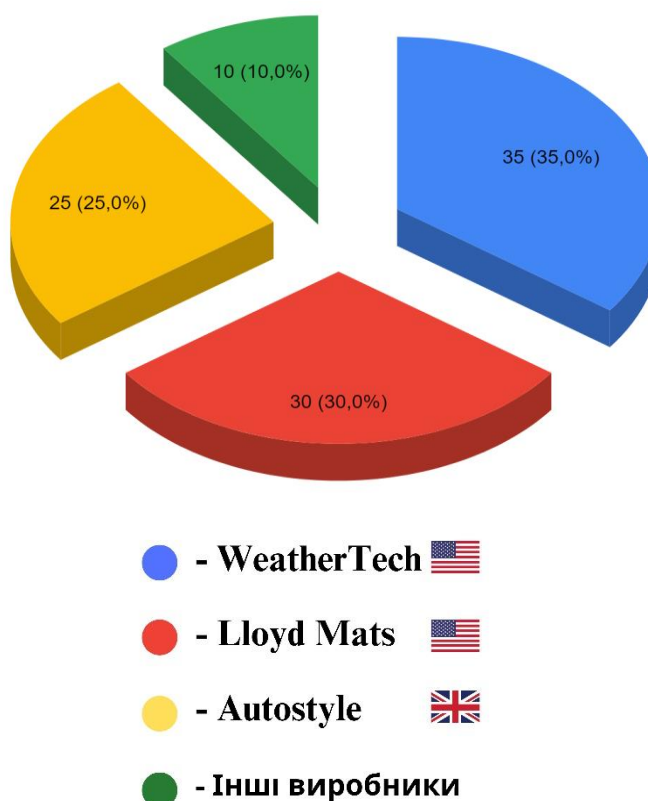


Рисунок 3.1 – Аналіз ринку килимків для автомобілів Великої Британії

З урахуванням особливості виробництва продукції саме для цього сегменту ринку (кермо знаходиться праворуч, тому передні килимки будуть дзеркально відрізнятись від інших авто на ринку Європи), високий відсоток

маржинальності (близько 50%), та не надпотужне конкурентне середовище цей напрямок можна вважати перспективним для розвитку ЗЕД ТОВ «РС ФОРТ».

Собівартість 1 комплекту килимків для автомобілів ринку Великої Британії буде вище за середню собівартість килимків для решти автомобільного ринку Європу. Насамперед це викликано дзеркальної формую салону та кузова, місце водія – праворуч, місце пасажира – ліворуч, що вимагає додаткового сканування салону спеціальним сканером, що створює розміри прес форм для станка ЧПУ та створення самих прес форм. До того ж варто зазначити, що знайти потрібні авто із подібною моделлю кузова в межах України досить складно. Однак, не зважаючи на вказані вище фактори, не перенасичене конкурентне середовище, завищена ринкова вартість на продукт від тамтешніх та іноземних виробників із США вказує на те, що український продукт здатний скласти конкуренцію на ринку Великої Британії за рахунок якості за європейськими стандартами, нижчої ціни та високої маржинальності.

Аналізуючи компанії на ринку Великої Британії, які потенційно можуть бути зацікавлені у продукції досліджуваного підприємства ТОВ «РС ФОРТ», можна виділити три компанії, що займаються ретейлом автомобільних запчастин та аксесуарів.

Детальний аналіз діяльності, комерційних пропозицій та потенційних можливостей представлено у таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Аналіз потенційних британських партнерів

Назва компанії	Діяльність	Сегмент аудиторії	Потенційні пропозиції
Britishparts	Електронна комерція, роздрібна торгівля аксесуарів та запчастин для британських авто: RANGE ROVER, LOTUS, ROVER, LAND ROVER, JAGUAR	Власники автомобілів із високим доходом, що цінують комфортні авто преміум класу, а також люди, що надають перевагу великим авто	Килимків для автомобілів з білої та чорної гуми для лакшері автомобілів, килимки із високими бортиками для позашляховиків.

Кінець таблиці 3.2

Eurocarparts	Електронна комерція, роздрібна торгівля аксесуарів та запчастин (близько 1000 моделей) для автомобілів середнього та преміум класу	Широка аудиторія автовласників із змішаними рівнем доходу (середній, вище середнього, високий). Водії, що цінують якість та комфорт, однак не завжди готові переплачувати	Сезонні знижки на перше замовлення та знижки на оптові закупки готової продукції
Halfords	Роздрібна торгівля Онлайн та офлайн магазини аксесуарів та запчастин для автомобілів та велосипедів	Широка аудиторія власників автомобілів із змішаними рівнем доходу, а також люди, що люблять активний відпочинок	Знижки на комплекти килимків при замовленні велозапчастин для власників автомобілів(допоможе залучити додаткову аудиторію)

Аналізуючи потенційних партнерів на британському ринку, можна виділити декілька сегментів потенційної цільової аудиторії:

1. власники автомобілів преміум класу,
2. власники автомобілів середнього класу,
3. власники бюджетних автомобілів,
4. водії, що цікавляться велоспортом.

Це дозволяє маркетологам та менеджерам з продажів формувати різноманітні цікаві унікальні торгові пропозиції, що будуть релевантними названим вище аудиторія.

На основі аналізу потенційних компаній – партнерів, складемо унікальні комерційні пропозиції співпраці для кожної компанії.

Комерційна пропозиція для Britishparts представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Комерційна пропозиція Britishparts

Предмет пропозиції (товар/послуга)	Килимки для автомобілів RANGE ROVER, LAND ROVER, JAGUAR
Вартість одиниці (середня оптова ціна комплекту)	RANGE ROVER – 70 фунтів (3155 грн) LAND ROVER – 70 фунтів (3155 грн) JAGUAR – 80 фунтів (3605 грн)
Умови постачання	Відповідальність за надійність пакування несе постачальник, відповідальність за безпечне транспортування – компанія перевізник
Умови платежу	Відправка товар здійснюється після передплати 50%. Решта 50% суми контракту після отримання та перегляду товару. Розрахунок відбувається шляхом переказу коштів з рахунку отримувача на рахунок відправника
Пакування та маркування товару	Товар постачається на палетах. Пакування має відповідати стандартам країни – постачальника (Україна) та забезпечувати збереження товару при транспортуванні
Гарантії	Гарантії надаються на комплектацію та контроль якості (наявність браку) при отриманні товару. Огляд та перевірка із боку отримувача може здійснюватися протягом 14 днів з моменту прибуття товару.
Форс мажор	У випадку форс мажорів (пожежа, військові дії, блокада, заборона імпорту/експорту та інші обставини), термін виконання угод продовжується на період існування вказаних вище обставин. Якщо форс мажор та його наслідки тривають більше 3 місяців, то кожна з сторін угоди має право відмовитись від угоди. Також жодна із сторін не має права вимагати відшкодування збитків, що були завдані внаслідок форс мажорних обставин, окрім повернення коштів за товар, що не було доставлено.

Комерційна пропозиція для Eurocarparts та Halfords представлена у таблиці 3.4.

Визначивши середню вартість одиниці товару (оптова вартість одного комплекту), можемо визначити, які групи товарів вигідніше продавати, а також

визначити потенційний план та ефективність експорту.

Таблиця 3.4 – Комерційна пропозиція Eurocarparts та Halfords

Предмет пропозиції (товар/послуга)	Килимки для автомобілів OPEL, PEUGEOT, RENAULT, FORD, HONDA, HUYDAI, KIA, MAZDA, MERCEDES
Вартість одинці (середня оптова ціна комплекту)	OPEL PEUGEOT, RENAULT – 55 фунтів (2480 грн) HONDA, HUYDAI, KIA – 50 фунтів (2255 грн) FORD, MAZDA, MERCEDES – 65 фунтів (2930 грн)
Умови постачання	Відповідальність за надійність пакування несе постачальник, відповідальність за безпечне транспортування – компанія перевізник
Умови платежу	Відправка товар здійснюється після передплати 50%. Решта 50% суми контракту після отримання та перегляду товару. Розрахунок відбувається шляхом переказу коштів з рахунку отримувача на рахунок відправника
Пакування та маркування товару	Товар постачається на палетах. Пакування має відповідати стандартам країни – постачальника (Україна) та забезпечувати збереження товару при транспортуванні
Гарантії	Гарантії надаються на комплектацію та контроль якості (наявність браку) при отриманні товару. Огляд та перевірка із боку отримувача може здійснюватися протягом 14 днів з моменту прибуття товару.
Форс мажор	У випадку форс мажорів (пожежа, військові дії, блокада, заборона імпорту/експорту та інші обставини), термін виконання угод продовжується на період існування вказаних вище обставин. Якщо форс мажор та його наслідки тривають більше 3 місяців, то кожна з сторін угоди має право відмовитись від угоди. Також жодна із сторін не має права вимагати відшкодування збитків, що були завдані внаслідок форс мажорних обставин, окрім повернення коштів за товар, що не було доставлено.

Аналіз прибутковості кожної групи товарів представлено у таблиці 3.5.
Виходячи з отриманих даних щодо прибутковості одиниці продукції кожної

групи товару можемо зробити висновок, що найбільш прибутковими є килимки для автомобілів преміум класу брендів LAND ROVER, RANGE ROVER, JAGUAR.

Таблиця 3.5 – Аналіз прибутковості експорту товарів

Продукт (килимки для автомобілів)	Собівартість, грн	Оптова ціна продажу, грн	Прибуток, грн	Коефіцієнт маржи, %
RANGE ROVER	1250	3155	1905	60,3
LAND ROVER	1250	3155	1905	60,3
JAGUAR	1370	3605	2235	62
OPEL, PEUGEOT, RENAULT	790	2480	1690	68,1
HONDA, HUYDAI, KIA	950	2255	1305	57,8
FORD, MAZDA, MERCEDES	1170	2930	1760	60

Прибуток з одного комплекту складає 1905 грн та 2235 грн відповідно. Комплекти килимків для автомобілів середнього класу мають нижчу прибутковість:

- OPEL, PEUGEOT, RENAULT – 1690 грн,
- HONDA, HUYDAI, KIA – 1305 грн,
- FORD, MAZDA, MERCEDES – 1780 грн.

Однак варто враховувати, що автомобілі цих брендів займають більшу частину ринку та охоплюють більшу аудиторію автомобілістів, ніж автомобілі преміум класу, тому за рахунок обсягу продажів валовий прибуток з продажу

килимків для цих брендів автомобіль має бути більшим.

План обсягів експорту, а також виручки та чистого прибутку протягом трьох років представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – План обсягів експорту, виручки та чистого прибутку

Показники	Одиниці виміру	Роки		
		2023	2024	2025
План експорту (Britishparts)				
Кількість комплектів	шт	1000	2500	4000
Виручка від реалізація	тис. грн	3385	8690	14 084
Середня експортна ціна 1 комплекту	грн	3385	3476	3521
Витрати на виробництво та реалізацію	тис. грн	1500	3975	6800
Чистий прибуток	тис. грн	1 885	4715	7284
Ефективність експорту	%	2,25	2,18	2
Eurocarparts та Halfords				
Кількість комплектів	шт	2300	3500	5000
Виручка від реалізація	тис. грн	5819	9625	15 000
Середня експортна ціна 1 комплекту	грн	2530	2750	3000
Витрати на виробництво та реалізацію	тис. грн	3910	5950	8500
Чистий прибуток	тис. грн	1909	3675	6500
Ефективність експорту	%	1,5	2,6	1,7

3.2 Удосконалення процесів ЗЕД ТОВ «РС ФОРТ» шляхом зниження логістичних витрат на імпорт

Характеристика процесу імпорту ТОВ «РС ФОРТ»: із поточним партнером з надання логістичних послуг співпраця почалась із 2020 року, пролонгуючи угоду щороку. У 2022 та 2023 роках вартість логістичних витрат на імпорт сировини значно зросла, про що свідчить значне зростання собівартості.

Процес імпорту сировини з Чехії наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Процес імпорту сировини з Чехії

Критерій імпорту	Опис	Показник	
Товар, що імпортується	Гума, сировина для гумових килимків	Вага	20 т
Маршрут	Пльзень (Чехія) – Львів (Україна)	Відстань	950 км
Тариф перевізника	Вартість одного км	Ціна за км	80 грн/км
Вартість одного перевезення	Фіксована вартість через постійну співпрацю із одним перевізником (фіксована вартість на 01.01.23)	Логістичні витрати	78 000 грн

Динаміка зростання вартості логістичних послуг за 5 річний період відображена на рисунку 3.2.

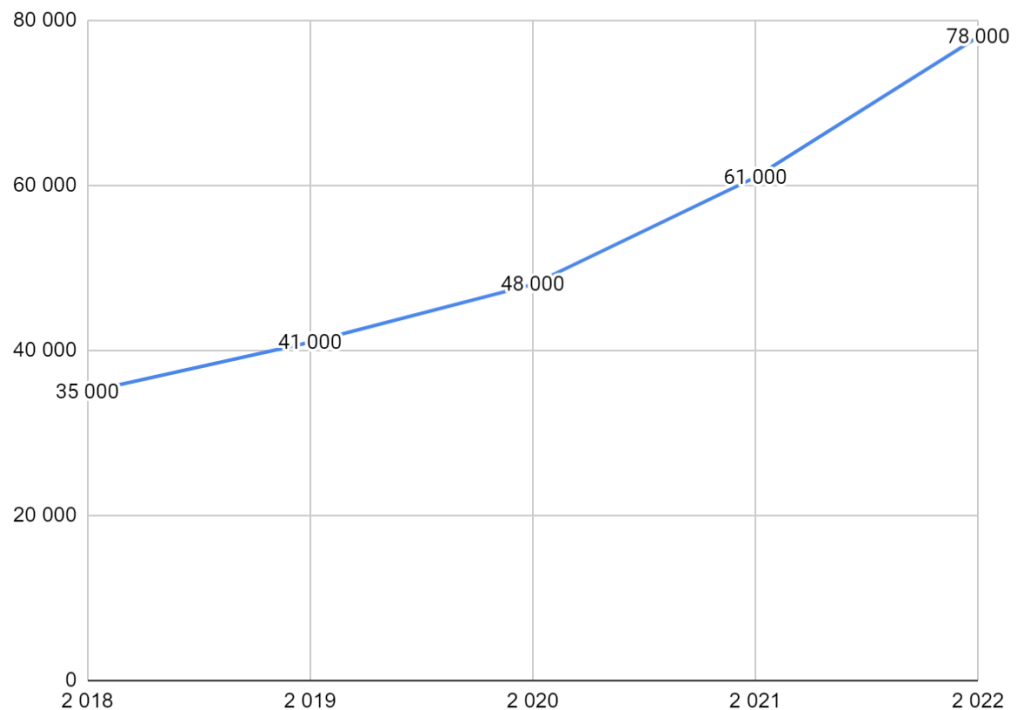


Рисунок 3.2 – Динаміка зростання вартості послуг перевізника

Протягом 3 річного періоду спостерігаємо повільну динаміку зростання витрат на перевезення сировини. У 2020 році вартість послуг зросла на 6000 грн у 2021 році зростання були на 700 грн, а починаючи із 2022 року помітне суттєве

збільшення вартості логістичних витрат через зростання цін на паливо та ускладнення міжнародної логістики внаслідок повномасштабної війни. У 2022 році зростання було на 13000 грн, у 2023 – на 17000 грн.

Враховуючи тенденцію надмірного зростання вартості логістичних витрат для імпорту сировини з Чехії для виробництва готової продукції, оптимальним варіантом буде скорочення витрат на перевезення шляхом пошуку та укладання угоди із іншим логістичним партнером на більш вигідних умовах, що допоможе суттєво не впливати на ціноутворення готової продукції.

Для визначення найвигідніших умов перевезення імпортованої сировини складемо порівняльну характеристику кількох потенційних партнерів, що включатиме наступні критерії: тариф перевізника, загальна вартість одного перевезення, об'єм та габарити автомобіля.

Характеристика потенційних логістичних партнерів представлена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Характеристика потенційних логістичних партнерів

Компанія	Тариф перевізника, грн/км	Відстань, км	Вартість одного перевезення Чехія – Україна, євро грн	Об'єм та габарити автомобіля, т, м
UA FORWARDING	77	950	1900	22
			72 780	13,6/2,5/3
ВчасноТранс	60	950	1 425	22
			54 600	13,6/2,5/3
Della.ua (середня вартість на платформі)	65	950	1 615	22
			61 870	13,6/2,5/3
Neolit Logistics	58	950	1 378	22
			52 790	13,6/2,5/3

Провівши порівняльну характеристику потенційних партнерів з логістичних послуг для імпорту сировини з Чехії можна зробити наступні висновки:

- 1) середній тариф серед бюджетних логістичних партнерів складає 65 грн/км, що на 15 грн дешевше тарифу поточного партнера;
- 2) у кожної компанії є вантажівки необхідного розміру (22 т), однак технічний стан та вік деяких впливає на швидкість логістичних поставок, що впливає на зниження ціни;
- 3) співпраця не із компанією, а пошук вантажівок на платформі Della.ua є більш гнучким варіантом у швидкому вирішенні логістичних питань, однак цей варіант є більш ризикованим із боку форс мажорів та юридичних питань;
- 4) оптимальним варіантом є компанія «ВчасноТранс», що пропонує вигідний тариф (60 грн/км, що на 20 грн нижче поточного), швидкі терміни доставки, має вантажівки об'ємом 22 тони, що в кінцевому результаті може заощадити замовлення одного окремого перевезення вантажем до 20 тон, а також несе повну юридичну відповідальність за вантаж у випадку форс мажору.

3.2.1 Визначення ефективності заходів покращення ЗЕД ТОВ «РС ФОРТ»

Політика управління логістичними витратами повинна бути спрямована на забезпечення реалізації стратегії зниження витрат, забезпечуючи їх оптимальну величину і структуру відповідно до певних умов виробництва. Логістичні витрати складають достатньо вагому частку в обсязі виробленого продукту.

Для визначення ефективності запропонованих заходів удосконалення імпорту сировини з Чехії розрахуємо та порівняємо собівартість готової продукції із урахуванням поточних витрат на логістику сировини та собівартість із урахуванням знижених логістичних витрат на вигідних умовах компанії «ВчасноТранс».

Порівняння собівартості представлено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Порівняння собівартості готової продукції, тис. грн

Складові собівартості реалізованої продукції	Роки	
	2022	2023
Сировина: 520 тон гуми	15 124,8	15 700
Комунальні послуги	7 016,6	7 300
Заробітна платня	3 411,7	3 200
Логістичні витрати (імпорт)	2 028	1 310,4
Пакування та маркування	800	900
Маркетингові витрати	200	230
Інші витрати	1 565	1 470
Повна собівартість	30 146	30 110,4

Таким чином, порівнявши собівартість за 2022 та 2023 роки, можна відмітити, що за рахунок зниження витрат на логістику на 717,6 тис. грн (35,3%) шляхом зміни логістичного партнера, повну собівартість готової продукції вдалось втримати на рівні попереднього року із відхиленням 36,4 тис. грн (-0,12%), незважаючи на збільшення маркетингових витрат на 30 тис. грн (13%), витрат на пакування на 100 тис. грн (11,2%), вартості комунальних послуг на 283,4 тис. грн (3,8%) та збільшення витрат на сировину на 575,2 тис. грн (3,6%).

3.2.2 Ефективність імпорту сировини

Наступним кроком визначення ефективності імпорту після зниження логістичних витрат є розрахунок та порівняльний аналіз економічної ефективності імпорту сировини.

Даний показник визначається за формулою (3.1):

$$Ef_{(imn)} = PV_{imn} / PV_{imn} \quad (3.1),$$

де $E\phi_{(имж)}$ – показник ефективності імпорту;

$ПВ_{вітч}$ – повні витрати на закупівлю вітчизняної сировини (тис. грн);

$ПВ_{імн}$ – повні витрати на закупівлю імпортової сировини (тис. грн).

Необхідною умовою ефективного імпорту у вказаній вище формулі є виконання виразу $E\phi_{(імн)} > 1$. В такому випадку імпорт товару є ефективним для підприємства і не потребуватиме заміни.

Розрахунок та порівняння ефективності імпорту представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 – Визначення та аналіз ефективності імпорту

Товар	Одиниці виміру	Витрати на імпорт	Витрати на імпорт після зміни логістичного партнера
Сировина Чеська гума	тис.грн	17 152	17 010,4
Сировина вітчизняна гума	тис.грн	19 600	
Ефективність імпорту	%	114,2	115,2

Проаналізувавши ефективність імпорту, можна зробити висновок, що замовлення сировини з Чехії є доцільнішим, навіть попри додаткові логістичні витрати, а імпорт сировини за допомогою нового логістичного партнера скорочує витрати та сприяє збільшенню ефективності імпорту на 1%.

ВИСНОВКИ

Сучасні процеси покращення ефективності експортно-імпортних операцій та загальної ЗЕД підприємства у першу чергу пов'язані із інтеграцією та постійним застосуванням digital – технологій. Розвиток комп'ютерних технологій є потужним кроком у розвитку усіх напрямків та стадій ЗЕД підприємства таких як: маркетинг (розвиток бренду та пошук замовників), логістична складова та вихід на нові ринки.

Розвиток маркетингу із метою збільшення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволяє компанії (бренду) збільшити пізнаваність, продемонструвати переваги та конкурентоздатність свого товару або послуги а також дає можливість залучати більше потенційних клієнтів та охоплювати нові перспективні ринки на внутрішній та міжнародних аренах.

Збільшення експорту готової продукції за рахунок пошуку та розширення списку клієнтів можливе завдяки традиційним офлайн заходам та сучасним ефективним кампаніям в інтернет – маркетингу. Детальний опис ефективних маркетингових заходів, що впливають на ЗЕД підприємства представлені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Маркетингові заходи підприємства

Маркетингова кампанія підприємства	
Онлайн напрями (заходи)	Офлайн напрями (заходи)
Таргетована реклама у соціальних мережах	Виставки
Розвиток сайту	Тендери
Реклама в Google	Презентації
Email маркетинг	Банерна реклама

Аналізуючи перелік основних маркетингових заходів підприємства з

кінцевою метою збільшення кількості клієнтів та максимізація прибутку від експорту готової продукції можна виділити та відтворити певну послідовність усіх маркетингових, яка матиме наступний вигляд. Послідовність розвитку маркетингової складової наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Послідовність розвитку маркетингової складової

Етап маркетингової воронки	Інструмент
Розвиток пізнаванності бренду	Розвиток сайту
	Реклама в Google та у соціальних мережах
	Участь у виставках та презентаціях
Продажі	Реклама в Google та у соціальних мережах
	Тендери
Ремаркетинг та постійні клієнти	Реклама в Google та у соціальних мережах
	Довгострокові угоди та спеціальні пропозиції для постійних покупців

Як показує схема послідовного розвитку маркетингової складової ЗЕД підприємства першим та ключовим кроком даної стратегії є робота із підвищенням пізнаваності та лояльності бренду або торгової марки, яка дасть можливість працювати із більшою кількістю потенційних клієнтів та перетворювати покупців на постійних клієнтів завдяки унікальним торговим пропозиціям та довгостроковим угодам.

Менш складними та класичними методами підвищення ефективності процесів ЗЕД підприємства є скорочення витрат та реорганізація логістичних процесів експорту або імпорту товарів. У зв'язку із колосальним зростанням цін на паливо та інші технічні витрати при транспортуванні вантажу, задачею номер один для покращення ефективності ЗЕД є забезпечення оптимального варіанту логістики товарів, що відповідатиме стандартам транспортування вантажу, буде

зручним з огляду тривалості доставки та, не менш важливо, матиме прийнятний тариф логістичних послуг.

Наразі при пошуку логістичного партнера для імпорту та експорту товарів чимала кількість компаній відмовляється від стандартних тривалих угод із крупними логістичними компаніями через завищену вартість послуг та меншу контрактну гнучкість у процесі співпраці. У сучасних реаліях ці два фактори навіть іноді переважають безпекові, репутаційні та професійні гарантії, якими на високому рівні можуть похизуватись лише досвідчені логістичні фірми.

Альтернативою гігантам на логістичному ринку для компаній, що регулярно користуються логістичними послугами стають або інтернет-сервіси (портали), що допомагають у швидкому пошуку великої кількості варіантів вантажних авто під потрібні параметри. Такі сервіси мають зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що допомагає оперативно знайти оптимальні рішення запиту, а також дають змогу співпрацювати напряму не лише із логістичними компаніями різних масштабів, а ще й із водіями – підприємцями, що працюють самі на себе та мають потрібне авто для виконання логістичних завдань. Головною перевагою такого формату співпраці є можливість знайти кілька потрібних автомобілів із прийнятною або бажаною вартістю послуг, однак у такому випадку можуть бути проблеми із дотриманням безпекових та інших стандартів, що рідше зустрічається у співпраці із логістичними компаніями, тому у даному випадку варто підпирати підрядників набагато ретельніше, спираючись на власний досвід та знання або залучати до цього процесу не лише менеджерів, а й спеціалістів з логістичних питань

Підприємство ТОВ «РС ФОРТ» є лідером українського ринку у галузі виробництва та продажу автомобільних килимків.

Аналізуючи ключові показники фінансових результатів підприємства можна зробити висновок, що сприятливим з огляду на отримання чистого прибутку від основної діяльності підприємства був 2018 рік. (5 286,6 тис. грн), після чого до 2021 року спостерігається щорічне падіння цього показника (на 4 853,7 тис. грн), що викликане підвищенням собівартості, зниженням продажів.

У тому ж 2018 році спостерігається й пік показника рентабельності (27,1%).

Протягом наступних років (до 2021) можна спостерігати значне падіння цього показника на 26,2%. Станом на 2021 рентабельність стає мізерною 0,9%, однак вже наступного року, попри розпал повномасштабної війни, рентабельність зростає на 6,2% через укладення нових угод із іноземним партнерами.

Перелік країн, куди експортується готова продукція протягом досліджуваного періоду виглядає наступним чином: Латвія, Литва, Молдова, Румунія, Чехія, Словаччина, Ізраїль, Греція, Норвегія. Розраховуючи середню ефективність експорту для кожної з країн можна відмітити, що у кожному випадку цей показник тримається на рівні 2% із незначним відхиленням через приблизно однакову вартість логістичних витрат до країн центрально-західної Європи та ринкову вартість продукту у цих країнах. Серед країн, що не є сусідами України можна відмітити Ізраїль (середня ефективність експорту – 2,45%). У даному випадку найвищий показник ефективності зумовлено значним зростанням цін на продукцію та зниження витрат на реалізацію.

Основними запропонованими методами підвищення ефективності зовнішньоекономічної підприємства є створення «унікального» продукту серед українських та європейських виробників (килимки для британського ринку, де автомобілі мають кермо і місце водія праворуч, а не ліворуч) а також пошук альтернативних варіантів серед логістичних партнерів.

Ключовими факторами, що роблять вихід на британський ринок цікавим та перспективним для підприємства є невисока конкуренція на ринку (немає крупних внутрішніх виробників. Великими гравцями є лише крупні магазини, що продають деталі та аксесуари для авто різного класу), підвищена ціна на готову продукцію (за рахунок окремого виробництва прес форм) та вище маржинальність (за рахунок ринкової ціни, що є вищою на тамтешньому ринку). За попередніми розрахунками, середня оптова ціна для першої комерційної пропозиції складає 2 555 грн, у той же час середній відсоток маржинальності складає 61,4%. Спираючись на ці показники можна побачити, що в результаті

буде отримано коефіцієнт ефективності експорту не нижче 2% для автомобілів преміум класу, та не нижче 1,5% для авто середнього класу.

Наступним заходом покращення ефективності ЗЕД підприємства є зниження логістичних витрат та пошук нового логістичного партнера із більш вигідними умовами для імпорту сировини з Чехії. Оглядаючи динаміку вартості логістичних витрат, спостерігається зростання на 55% (43 000 грн) за період 2018 – 2023 рр. Аналізуючи бюджетні тарифи перевезень потенційних партнерів, зазначимо, що середня ціна кілометра складає 65 грн, що на 15 грн дешевше тарифу поточного партнера. З огляду на гнучкість умов, ціни та гарантій безпеки було прийнято рішення компанія обрати компанію «ВчасноТранс», що пропонує вигідний тариф (60 грн/км, що на 20 грн нижче поточного), швидкі терміни доставки, має вантажівки об'ємом 22 тони, а також несе повну юридичну відповідальність за вантаж у випадку форс мажору.

Вибір даного логістичного партнера знизив витрати на імпорт стандартної кількості чеської гуми на 141,6 тис. грн та підвищив ефективність імпорту на 1%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Видавництво «Букліб». Сутність види та принципи зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 2022. URL: <https://buklib.net/books/37226/>
2. Орлов В. В. Планування ЗЕД підприємства. 2013.
URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789>
3. Видавництво «Освіта». Міжнародна діяльність підприємства: організація, маркетинг. 2011. URL: <https://buklib.net/books/37226/>
4. Видавництво «Бібліотека економіста». Міжнародні торги. 2001.
URL: <https://library.if.ua/book/68/5030.html>
5. Видавництво «УМ». Етапи проведення міжнародного тендера. 2022
URL: <http://um.co.ua/11/11-3/11-33566.html>
6. Видавництво «Prozorro. Інфобокс». Тендерна пропозиція. Як підготувати. 2020. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/yak-podati-propoziciyu-yaka-minimizuye-rizik-vidhileniya>
7. Видавництво «Еbib». Міжнародні виставки та ярмарки. 2022. URL: <http://ebib.pp.ua/mijnarodni-vistavki-ta-yarmarki-mijnarodniy-marketing.html>
8. Видавництво «Pidru4niki». Підготовка до виставки. 2023.
URL: https://pidru4niki.com/77736/marketing/pidgotovka_vistavki
9. Мироненко. О. Як покращити ефективність логістики в міжнародних перевезеннях. 2023. URL: <https://cargofy.ua/uk/blog/yak-pokrashchiti-efektivnist-logistiki-v-mizhnarodnih-perevezennyah>
10. Руденко Г. Р. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємстві. 2020. С. 1-8.
URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/4241/1/%85.pdf>
11. Халецька А. Як функціонує аутсорсинг в логістиці та кому варто звернути на нього увагу. 2021.
URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-funkcionuie-autsorsing-v-logistitsi/>

12. Видавництво «Goodlogistics». Міжнародна логістична компанія: як обрати надійного партнера. 2023.

URL: <https://goodlogistics.com.ua/uk/blog/193-logistika-na-mirovom-urovne-vybor-nadezhnogo-partnera.html>

13. Халецька А. Переваги та недоліки логістичного аутсорсингу. 2021.

URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-funkcionuie-autsorsing-v-logistitsi/>

14. Скоробогатова Н. Є. Облік та контроль логістичних витрат підприємства.

2009. С. 595-601. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/yak-funkcionuie-autsorsing-v-logistitsi/>

15. Видавництво «Stud.com.ua». Процес логістичного планування. 2022.

URL: https://stud.com.ua/15023/logistika/protses_logistichnogo_planuvannya

16. Видавництво «Імена.ua». 5 новітніх технологій, що змінять логістику. 2019.

URL: <http://surl.li/mveyd>

17. Швагер О. Р. Ефективність ЗЕД підприємств. Формування методики аналізу.

2016. С. 1-2. URL: <http://surl.li/mvezy>

18. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д.

Економічні науки. Діагностика ефективності ЗЕД. 2021. С. 101-105. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/2021-en-3-16.pdf>

19. Федорець Л. М. Агросвіт. Методичний підхід до оцінки ефективності ЗЕД

АПК регіону. 2011. С. 13-15. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2011/5.pdf

20. Бікулов Д. Т. Планування та прогнозування ЗЕД підприємства. 2018. С. 2-8.

URL: <http://surl.li/mvfhs>

21. Коротков Е. А. Роль міжнародного маркетингу для підприємства в умовах

глобалізації. 2022. С. 1-2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/141443367.pdf>

22. Звірянський О. О. Роль та основи інтернет-маркетингу. 2020. URL:

<https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/73267388-fd39-4e4a-b55a-be0350b00494/content>

23. Кінас І. О. Інтернет-маркетинг і його роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства. 2021.

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8812>

24. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. 2017.
URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/vybir/fecon/program_5a4f4705494df.pdf
25. Минько Л. М., Коротуха К. М. Методи управління логістичними витратами. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4750>
26. Видавництво «Studfile». Методи оцінки логістичних витрат та шляхи їх оптимізації. 2019. URL: <https://studfile.net/preview/5149904/page:4/>
27. Видавництво «Pidru4niki». Методи логістичного управління. 2020.
URL: https://pidru4niki.com/76299/logistika/metodi_logistichnogo_upravlinnya
28. Чернишова Т. В. Важливість інновацій у логістиці. 2020.
URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54819/1/%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%88%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%92--.pdf>
29. Ривак О.Н. Шляхи нарощення експортного потенціалу України. 2020
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8078>
30. Філоненко Є. Шляхи удосконалення імпортої діяльності на торговельних підприємствах України. 2012.
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8078>
31. Бардась А.В. Міжнародний менеджмент та логістика [Текст]: навчальний посібник / Бардась А.В., Бойченко М.В., Г. Вудажевський, Дудник А.В. – Дніпро: Герда, 2016. – 296 с.
32. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент» / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Трифонова, О.А. Барабан. – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2018. – 15 с.
33. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності / Упоряд.: В.Я. Швець, О.В. Варяниченко. – Дніпро: НТУ «ДП», 2021. – 33с.