

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б. Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**СЯКАЛЮК Юлія Михайлівна**  
**Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Business**  
**Planning of external economic activity of enterprise**

Спеціальність: 073 – Менеджмент  
Магістерська програма – Міжнародний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи МІММ-21  
Ю. М. Сякалюк

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, Ю.В. Мельник

Магістерську роботу допущено  
до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ О.М. Сохацька

**ТЕРНОПІЛЬ – 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ....	7
1. Поняття, структура та загальний зміст бізнес-плану.....	7
1.2. Функції, завдання та особливості бізнес-планування у ЗЕД.....	16
1.3. Постановка цілей та вибір стратегії підприємства на зовнішньому ринку .....	22
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ.....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГК Аплісенс».....	33
2.2. Аналіз конкурентного середовища на внутрішньому ринку.....	46
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГК Аплісенс».....	55
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГК АПЛІСЕНС» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ.....	66
3.1. Обґрунтування необхідності виходу підприємства на ринок Словаччини.....	66
3.2. Розробка маркетингової стратегії на зовнішньому ринку .....	73
3.2. Оцінка економічної ефективності бізнес-планування діяльності підприємства на зовнішньому ринку.....	85
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	101
ДОДАТКИ.....	109

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На сучасному етапі розвитку України, все більшого значення для підприємств набуває процес бізнес-планування. Такий вид управлінської діяльності сприяє одержанню додаткового прибутку за рахунок більш повного використання всіх ресурсів, а також визначення перспектив і можливих варіантів розвитку підприємства. Саме тому розробка бізнес-плану для здійснення господарської діяльності підприємств стає все більш актуальною.

Світовий досвід свідчить, що бізнес-план - документ загальноприйнятий в більшості країн з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні поняття «бізнес-план» з'явилося на початку 90-х років і з тих пір пройшло своєрідну еволюцію: спочатку бізнес-план розглядався лише як інструмент, що дозволяє залучити іноземні інвестиції; у сучасних умовах необхідність складання бізнес-планів набуває все більшої значимості та використовується для обґрунтування діяльності всіх підприємницьких структур. Найважливішою віхою в процесі розвитку бізнес-планування стала поява спеціальних комп'ютерних програм для розробки бізнес-плану: Success, Project Expert for Windows, Pro-Invest-consulting та ін.

Науковою проблемою бізнес-планування, методології розробки бізнес-плану займалися та продовжують займатися багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед них Абрамс Р [2]., Емерсон Г [68]., Салхман В [84]., Коттер Дж. П [80]., Телетов О.С [67]., Форд Б [69]., Гетало В.П [19]., Радченко С.Г [55]., Кучеренко В. Р [33]., Павлюк Л.В [52]., Покропивний С.Ф. [54]., Подік С.М [53]., Чукаєв В.О [72]., Ясинський В.В [75]., свої погляди на дану проблему науковці висвітлюють у власних працях.

Сучасні науковці займаються дослідженням проблеми планування зовнішньоекономічної діяльності та підвищенням її ефективності. Вони шукають та розробляють шляхи вирішення даної проблеми та займаються розробкою альтернативних рішень, одним з яких можна назвати метод бізнес-планування. Водночас вивчення наукової літератури та практики бізнес-планування на

вітчизняних підприємствах свідчить, що недостатньо висвітленим і навіть суперечливим залишається розуміння бізнес-планування в сучасних умовах.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є теоретичне обґрунтування і розробка науково-методичних засад бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також формування практичних рекомендацій щодо побудови бізнес-плану для виходу на зовнішній ринок. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- проведення аналізу концептуальних підходів до визначення поняття «бізнес-планування» й виявлення принципових розбіжностей в підходах до розуміння цього терміна в існуючих дослідженнях;
- проведення аналізу особливостей бізнес-планування у ЗЕД, постановки цілей та вибір оптимальної стратегії підприємства на зовнішньому ринку;
- проведення фінансово-господарського аналізу та аналізу конкурентного середовища ТОВ «ГК Аплісенс»;
- проведення аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГК Аплісенс»; обґрунтування необхідності виходу досліджуваного підприємства на новий зовнішній ринок;
- розробка маркетингової стратегії на зовнішньому ринку та прогнозування обсягів експорту підприємства на нових ринках збуту;
- прогнозування та оцінка ефективності запропонованих заходів на економічні показники діяльності ТОВ «ГК Аплісенс».

**Об'єктом дослідження** є процес бізнес-планування діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою досліджень стали наукові праці вітчизняних вчених з проблем теорії і практики процесу бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз ринку промислового обладнання), монографічний (визначення ефективного застосування бізнес-планування у зовнішньоекономічній діяльності підприємства), розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка бізнес-плану для виходу підприємства ТОВ «ГК Аплісенс» на зовнішній ринок) та інші.

**Інформаційною основою** роботи є вітчизняні і зарубіжні фундаментальні і практичні дослідження сутності та процесу бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, Закони України, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «ГК Аплісенс».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в розробці та удосконаленні науково-методичних засад щодо виходу підприємства на зовнішній ринок, використовуючи бізнес-планування на основі запропонованих стратегій та моделей розвитку ТОВ «ГК Аплісенс».

**Практичне значення одержаних результатів.** Дипломна робота містить розробки прикладного характеру, зокрема, складено бізнес-план виходу підприємства ТОВ «ГК Аплісенс» на іноземний ринок і показано, що обґрунтоване і обдумане планування діяльності підприємства, разом із оптимальною стратегією ведення справ та втіленням планів у життя може підвищити економічні показники діяльності досліджуваного підприємства. Окремі розробки плануються до впровадження у практичну діяльність ТОВ ГК Аплісенс (довідка №1928/18).

**Апробація результатів досліджень.** Результати дослідження були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний і зарубіжний досвід» у м.Тернопіль, 29 березня 2017 року. [65]

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Загальний обсяг роботи – 99 сторінок, в тому числі 27 таблиць, 19 рисунків, 85 джерел використаної літератури та 3 додатки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1. Поняття, структура та загальний зміст бізнес-плану

Успіх будь-якого проекту безпосередньо пов'язаний з глибиною і точністю опрацювання плану його підготовки і реалізації, який передбачає попереднє економічне обґрунтування його доцільності, планування дій і витрат, необхідних для його здійснення, а також оцінку очікуваних кінцевих результатів, у вигляді витягнутої прибутку, заняття певної ринкової частки і ін.

Найважливішим елементом організації підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки є створення бізнес-плану, який у світовій практиці є основою для оцінки перспективності новостворюваних комерційних підприємств або намічених ними для реалізації проектів, випуску нової продукції. Бізнес-план - необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку та наявної економічної ситуації [7, с.25].

На підприємствах, які вже беруть участь в процесі виробництва або надання послуг, бізнес-план можна використовувати для розробки нових напрямків діяльності. У «start-up» проектах бізнес-план дозволяє точніше визначити ринкову нішу, зрозуміти ситуацію в тому чи іншому сегменті і місце компанії на цьому ринку. [7, с.27]. Крім того, якщо для реалізації проекту потрібне залучення інвестицій, бізнес-план є основним документом, що подаються на розгляд інвестору. З цієї точки зору йому належить володіти належною переконливістю, ясністю і привабливістю.

Історичний генезис бізнес-планів, як ми їх сьогодні знаємо, можна простежити за концепцією довгострокового планування, відповідно до принципів управління, описаних Файоном. [31, с.48] Довгострокове планування стало поширеним, як явище серед великих компаній після Другої світової війни, а довгострокові стратегії планування використовувались великими корпораціями,

такими як Ford Motor Company. Дракер написав одну з перших статей про довгострокове планування, використовуючи підприємницький підхід, де він намагався окреслити даний тип планування, як організований процес прийняття підприємницьких рішень.[32, с. 59]

Бізнес-планування - самостійний вид планової діяльності, який безпосередньо пов'язаний з підприємництвом, бізнесом. [7, с.25]. В умовах конкуренції домогтися стабільного успіху можна, тільки плануючи його, а для цього необхідно не тільки точно представляти перспективу розвитку, а й використовувати можливості, що відкриваються, що надаються зовнішнім середовищем, і пом'якшувати його негативний вплив, що сприймається як загроза.

Бізнес-планування забезпечує об'єктивну оцінку власної підприємницької діяльності організації і являє собою необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до конкурентної ситуацією на ринку і потенціалом організації. [7, с.35].

Іноді процес бізнес-планування плутають з процесом складання бізнес-плану, це не одне і те ж. Бізнес-планування далеко не завжди закінчується складанням повноцінного бізнес-плану. Навіть записи ініціатора бізнес-проекту в зошиті, розрахунки на калькуляторі можуть виявитися хорошим аналітичним прогнозом, який при відповідному оформленні може перетворитися в бізнес-план.

Для того щоб ідеї, розрахунки, аналіз стали доступні не тільки ініціатору бізнес-проекту, але і іншим зацікавленим особам, необхідно перевести інформацію про бізнес-проект в певний формат - якусь стандартну форму. Тільки після цього бізнес-план можна розглядати як документ, який має цінність, як носій і ретранслятор інформації про бізнес-проект.

Бізнес-план (business-plan) - детальний, чітко структурований, ретельно обґрунтований, динамічний перспективний план розвитку конкретного напрямку бізнесу, який використовується для стратегічного планування, організації та координації робіт по проекту, переговорів з кредиторами та інвесторами, залучення учасників проекту. [7, с.51].



Бізнес-план, як жоден інший план організації, має зовнішню спрямованість, перетворюється в свого роду товар, продаж якого повинна принести максимальний вигаш. Отже, на відміну від традиційного плану економічного і соціального розвитку організації в бізнес плані враховуються не тільки внутрішні цілі підприємницької організації, а й зовнішні цілі осіб, які можуть бути корисні новій справі. У бізнес-плані основна увага зосереджена на маркетингових і фінансово економічних аспектах бізнесу, в той час як науково-технічні, технологічні та соціальні боку представлені менш детально. Найчастіше технологія розробки бізнес-плану на підприємстві виглядає вигляді схеми, наведеної на рисунку 1.1.

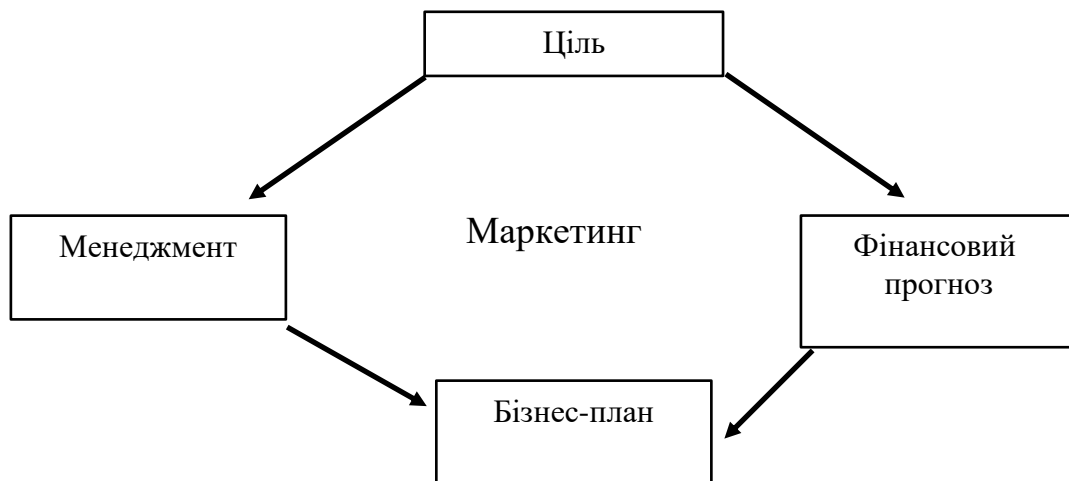


Рис.1.1. Основні елементи бізнес-плану

Джерело: [2, с. 81]

В загальному виділяють три види бізнес-плану в залежності від поставленої мети, а саме:

1. Стартап план (Startups plan).

Він також відомий як план техніко-економічного обґрунтування. Завдяки простому формату, який зазвичай починається з короткого резюме та місії бізнесу, компанії, майбутніх планів та операцій і, також, аналізу ринку. Хоча у власника чи автора бізнес-плану немає точних обрахунків, для власників завжди є доцільним розпочати з аналізу цін, витрат та акцентувати увагу на управління фінансами. Менеджмент зазвичай використовує саме такі бізнес-плани для

залучення потенційних партнерів або діючих інвесторів. Цей план дозволяє користувачам вирішити, чи є доцільним реалізовувати існуючу бізнес-ідею.

## 2. Внутрішній бізнес-план.

Внутрішні бізнес-плани орієнтуються на існуючий бізнес. Ці плани, як правило, написані керівництвом, щоб оцінити запропонований майбутній проект. План містить короткий опис поточного робочого стану компанії, включаючи підготовлені витрати та прибутковість. Також необхідно розрахувати в цих планах, якщо і як бізнес буде дохідним, скільки капіталу буде потрібно для майбутніх проектів. Він може містити інформацію про маркетинг проекту, найм та технічні витрати, а також може включати аналіз ринку, який ще більше ілюструє цільову демографічну характеристику, розмір ринку та позитивні наслідки ринку для загального доходу компанії.

## 3. Виробничий бізнес-план (або річний план).

Він складається з ділових етапів, термінів і цілей для майбутніх або поточних проектів, а також щоденних робочих місць різних членів операційної команди та офіс-менеджерів. Цей тип плану в основному використовується для того, щоб залишатися на шляху до основних цілей управління. План також визначає роль керівників та відповідальність за виконання та досягнення різних прогресивних завдань. Фінансові звіти або статистика грошових потоків також можуть бути включені до такого типу бізнес-плану. Наприклад, для досягнення ділової мети потрібно мати адекватне фінансування для своїх майбутніх досягнень, і власникові доведеться стежити за його прогресом, щоб знати, скільки вони витрачають, і скільки бізнес заробляє натомість. Пізніше цей план може діяти як зовнішній план залежно від того, чи бізнес вимагає інвестицій ззовні, це може бути зроблено шляхом включення деталей управління та прогрес компанії за попередні декілька років. [2, с.88].

Структура і зміст бізнес-плану можуть варіюватися в залежності від мети складання цього документа і області застосування (виробничі, сервісні, торговельні та ін.). В даний час існують кілька груп стандартів його складання.

Найпоширенішими серед них є наступні стандарти [7, с.65].:

1. Європейського Союзу в рамках програми зі сприяння прискореного процесу економічних реформ в співдружності незалежних держав (TACIS);
2. Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) (табл.1.1);
3. Міжнародної мережі фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги KMPG;
4. Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР);
5. Міністерства економіки України з 2006 року;
6. BFM Group Ukraine (українська інвестиційно-проектна компанія).

Таблиця 1.1

Зміст та структура бізнес-плану відповідно до стандарту UNIDO

Структура	Зміст
Резюме	
Опис підприємства та галузі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальні відомості про підприємство.</li> <li>2. Фінансово-економічні показники його діяльності та кадровий склад.</li> <li>3. Напрямок діяльності, продукція, досягнення та перспективи.</li> <li>4. Перспективи галузі.</li> </ol>
Опис продукції (послуги)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Опис та основні характеристики продукції.</li> <li>2. Авторські права та патент.</li> <li>3. Умови доставки.</li> <li>4. Безпека, гарантія та сервіс.</li> <li>5. Умови використання, утилізація та сервіс.</li> </ol>
Маркетинг та збут продукції (послуг)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вимоги споживачів до продукції.</li> <li>2. Конкуренція.</li> <li>3. Опис ринку збуту продукції.</li> <li>4. Маркетингова стратегія.</li> </ol>

Виробничий план	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Технології та рівень кваліфікації виконавців.</li> <li>2. Об'єми виробництва.</li> <li>3. Витрати на персонал, сировину, поточні витрати.</li> <li>4. Розрахунок змінних та постійних витрат.</li> </ol>
-----------------	--

Продовження таблиці 1.1

Організаційний план	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент організації</li> <li>2. Організаційна структура</li> </ol>
Фінансовий план	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Витрати на поточний період.</li> <li>2. Розрахунок прибутку від проекту.</li> <li>3. Звіт про прибутки та збитки.</li> <li>4. Грошовий потік.</li> <li>5. Прогнозований баланс.</li> </ol>
Напрямок та ефективність проекту	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показники ефективності його діяльності.</li> </ol>
Ризики і гарантії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підприємницькі ризики та форс-мажорні обставини.</li> <li>2. Гарантії повернення коштів партнерам та інвесторам.</li> </ol>
Додатки	-

Джерело: [2, с. 183]

Структура будь-якого бізнес-плану може бути доповнена такими розділами, як аналіз макросередовища, аналіз галузі, аналіз ринку, конкурентний аналіз, продуктовий аналіз, логістика проекту, вибір місця розташування, аналіз витрат проекту, опис постачальників, стратегія розвитку проекту, опис персоналу, схема фінансування, схема взаємодії з інвестором, відносини із зацікавленими сторонами, оцінка ризиків проекту, заходи щодо зниження і мінімізації ризиків і багатьма іншими. Також можуть вводитися будь-які інші розділи, в яких буде висвітлюватися інформація, що представляє інтерес для потенційного інвестора. [2, с.95].

1) резюме - короткий огляд бізнес-плану;

2) опис підприємства - характеристика самого підприємства, SWOT-аналіз (сила, слабкість, можливості, загрози), його відмінності від інших компаній, присутніх на ринку;

3) опис продукції (послуг) - детальна характеристика виробленої підприємством продукції або послуг в порівнянні з продукцією конкурентів, аналіз планів розвитку виробництва;

4) аналіз ринку, де продукція або послуги мають збут, можливість підприємства добитися успіху на цьому ринку; витрати в зв'язку з виходом на ринок і можливі ризики;

5) виробничий план - докладний опис етапів і способів забезпечення ефективного виробництва продукції або послуг і постачання їх споживачеві, відображені в календарному плані (мережевому графіку), що включає прогноз термінів дій (заходів) і потреби в фінансових ресурсах для його реалізації;

6) план збуту - стратегія продажів компанії в різні часові періоди, включаючи динаміку і методи ціноутворення;

7) фінансовий план - оцінка здатності проекту забезпечувати надходження грошових коштів в обсязі, достатньому для обслуговування боргу (або виплати дивідендів, коли мова йде про інвестиції);

8) аналіз чутливості проекту - аналіз його стійкості до можливих змін як економічної ситуації в цілому (зміна структури і темпів інфляції, збільшення строків затримки платежів), так і внутрішніх показників проекту (зміна обсягів збуту, ціни продукції);

9) нормативна інформація - оцінка нормативної бази реалізації пропонованого проекту;

10) додатки - документи, які можуть служити підтвердженням або більш докладним поясненням відомостей, представлених в бізнес-плані (наприклад, біографії керівників підприємства або проекту, що підтверджують їх компетенцію і досвід роботи; результати маркетингових досліджень; висновки аудиторів (включаючи аналітичну частину); докладні технічні характеристики продукції та ін.)

Окрім викладеного вище, важливе значення мають фактори, що безпосередньо впливають на зміст та структуру бізнес-плану, а саме [7, с.101].:

- стадії життєвого розвитку та характеристики майбутнього товару;
- рівень конкуренції у даній галузі чи ринку іншої країни;
- можливості розширення бізнесу.

З цього випливає, що не існує ідеальної формули для створення бізнес-плану, адже кожен підприємець чи існуюча компанія розробляють його по-своєму. Адже, на це впливає характер ведення бізнесу, його цілі, зовнішнє та внутрішнє середовище чи індивідуальні запити та потреби інвесторів або партнерів. Та, окрім того, все ж таки необхідне притримуватися загальних правил та стандартів структури бізнес-планів та дотримуватися деталізації (Рис. 1.2.).

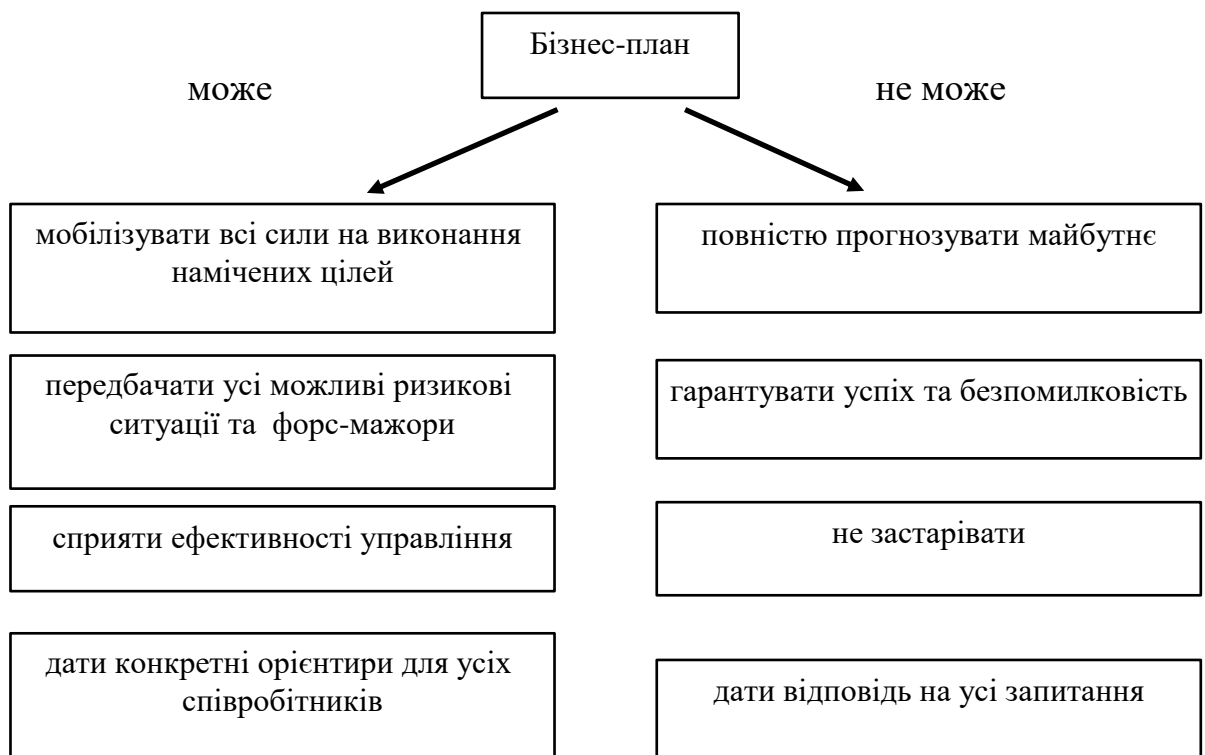


Рис.1.2. Ознаки бізнес-плану

Джерело: [24, с.247]

З вище згаданого випливає, що для точного та достовірного бізнес-плану варто використовувати перевірені джерела інформації. Тому різні способи

отримання інформації, тобто вихідних даних для аналізу ситуації і розробки бізнес-плану, можна об'єднати в нижченаведені групи [24, с.125]:

1. Первинний збір даних - безпосередній розрахунок і первинний облік об'єктів, процесів (наприклад, природних явищ, політичних та інших подій, надходження заявок на дослідження і розробку, запитів на придбання інноваційних продуктів, потоків покупців, даних про покупки товарів за касовими стрічками, кількості і якості товарів) і прямі спостереження.

2. Використання і обробка існуючих даних та публікацій (цей спосіб менш трудомісткий). Сенс його полягає в тому, щоб за наявними матеріалах, звітів, публікацій (але без збору первинної інформації) сформувати базу даних для бізнес-планування.

3. Експерименти та пробні продажі. Таким чином отримують інформацію про можливості реалізації технічних рішень, якість товару, реакцію ринку на новий товар, зміну його упаковки, ціни та ін.

4. Ділові та особисті контакти з людьми-носіями інформації. Сюди ж відносяться опитування, анкетування, інтерв'ювання реальних або потенційних покупців і споживачів (інформацію про їх переваги, думках, бажаннях, намірах, ставлення до чого-небудь можна отримати тільки даними методами).

5. Експертні дані. Інформація, отримана від експертів, використовується при нестачі або неточності іншій інформації (таким чином виявляються причини спаду попиту, а також майбутній попит на товар). У передплановому аналізі інноваційних проектів експертні методи дозволяють в деякій мірі подолати невизначеність, властиву багатьом факторам зовнішнього оточення і внутрішнього середовища.

6. Теоретичні побудови, розрахунки, моделювання (інформація про параметри технічних рішень, процесів, наслідки прийнятих рішень, про обсяги і динаміку попиту, про число жителів, терміни збереження продукції, потреби в обладнанні, сировині та інших ресурсах). [24, с.125]

Бізнес-план необхідний елемент у процесі ведення бізнесу, що потребує багаторівневої підготовки та є ефективною складовою успішної діяльності.

## **1.2. Функції, завдання та особливості бізнес-планування у ЗЕД**

В сучасних умовах ведення бізнесу бізнес-планування виконує п'ять функцій, а саме:

- розробка стратегії бізнесу. Ця функція життєво необхідна в період створення підприємства, а також при розробці нових напрямків діяльності.
- планування. Вона дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси всередині фірми.
- залучення грошових коштів. У сучасних українських умовах без кредитних ресурсів практично неможливо здійснити будь-який значний проект, але отримати кредит непросто. Головна причина полягає і в проблемі високих процентних ставок, і в зростанні невідшкодування кредитів.
- залучення до реалізації планів компаній потенційних партнерів, які хочуть вкласти у виробництво власного капіталу або наявної у них технології. Рішення питання про надання капіталу, ресурсів або технології можливе лише за наявності бізнес-плану, що відображає курс розвитку компанії на певний період часу.
- інформованість про майбутні дії, координування зусиль, створення мотивації досягнення цілей. [7, с.74]

Мета бізнес-планування у ЗЕД полягає у визначенні її цілей як частини внутрішнього корпоративного управління і вироблення шляхів їх досягнення. У процесі планування ЗЕД вирішуються наступні завдання [4, с.25].:

- розширення обсягу продажів за рахунок освоєння нових ринків;
- мінімізація витрат виробництва;
- вдосконалення організації збуту, що забезпечує зниження витрат реалізації товарів;
- підвищення якості продукції.



В даний час в економічній політиці України чітко простежується курс на залучення іноземних інвестицій в економіку країни. У цих умовах бізнес-план інвестиційного проекту вже перестав бути лише внутрішнім документом фірми. Структура і зміст документа повинні відповідати вимогам, що представляють, в тому числі, і іноземним інвесторам. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки оптимальної структури бізнес-плану інвестиційного проекту, яка була б застосована до тих економічних, соціальних і правових умов, в яких існують господарюючі суб'єкти України. Процес планування ЗЕД полягає у вирішенні завдань, пов'язаних з вибором альтернативних дій [18, с.95].:

- з розробки стратегічних цілей компанії: загальних і безпосередньо зовнішньоекономічних;
- по оцінці її можливостей і ресурсів (виробничих, кадрових, фінансових, управлінських і т.п.);
- з аналізу тенденцій в області маркетингової діяльності на зарубіжних і внутрішньому ринках

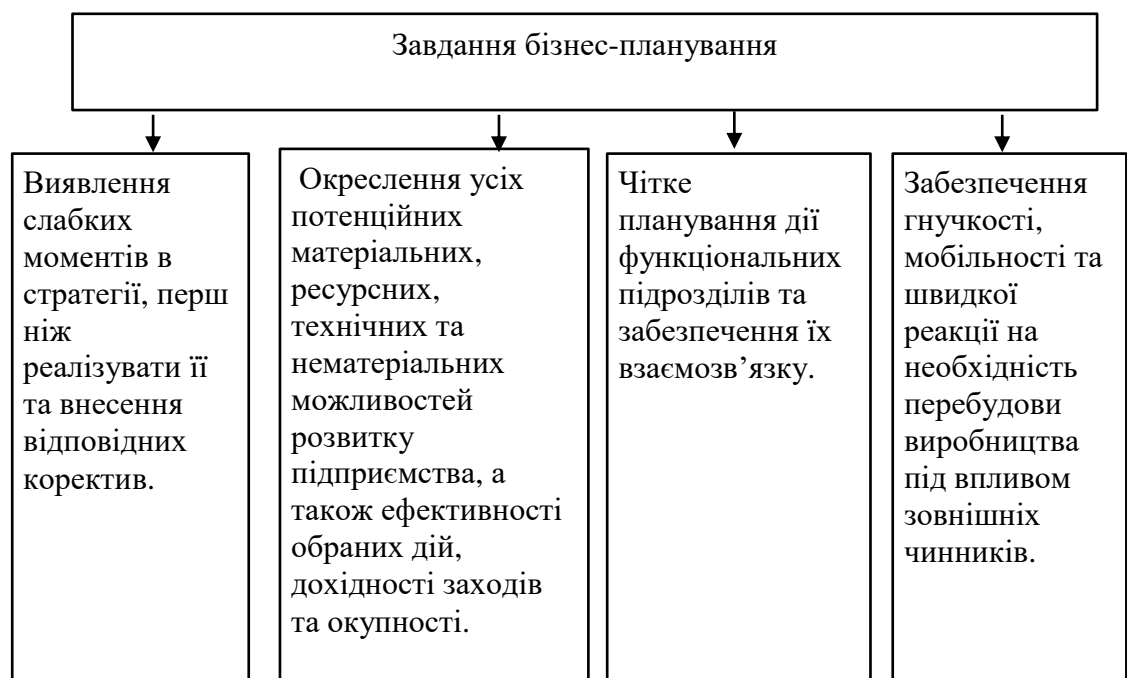


Рис.1.3. Завдання бізнес-планування

Джерело:[18, с.98]

Бізнес-план для невиробничих підприємств відрізняється тим, що замість розгорнутого плану виробництва, в ньому коротко викладено запланований перелік послуг (робіт), які будуть надаватися. На першому місці тут - окреслення умов надання послуг (виконання робіт), наявність ліцензій, дозволів, сертифікатів, забезпечення прав споживачів. Замість плану виробництва в бізнес-плані невиробничої організації розробляється оперативний план, в якому прогноуються засоби, приміщення та ресурси, які будуть необхідними для ведення бізнесу у попередній період, а також потреба в матеріалах, робочій силі, засобах зв'язку та ін. Останні розділи плану розробляються аналогічно планам виробничих організацій.

Як специфічний вид планування підприємництва бізнес-планування ґрунтується на наступних важливих принципах [21, с.125].:

- гнучкість і адаптивність (як в процесі складання бізнес-плану, так і в процесі його реалізації);
- безперервність і ковзкий характер (зв'язок з іншими планами за їхніми показниками і часу дії);
- координація і інтеграція (необхідність врахування різних аспектів діяльності);
- ітеративність - поступове покращення початкового варіанту;
- багатоваріантність;
- участь різних фахівців і колективів;
- реальність і об'єктивність.

Для українських компаній, як і для більшості компаній країн СНД основною проблемою є відсутність системної роботи на локальному ринку. Як наслідок при старті роботи на експорт вони значно підвищують конкурентоспроможність, відкривають нові можливості на домашньому ринку. Грамотні маркетингові матеріали і просування здатні творити чудеса. Матеріали розробляються під вимоги конкретного ринку і повинні відповідати культурі, вимогам і сприйняттю цільової країни. Як правило продукти по-різному

продаються в різних країнах. Саме тому, варто ретельно досліджувати як внутрішній ринок так і зовнішній.

Поняття місткості ринку займає важливе місце в процедурах планування і прогнозування діяльності компанії. Це ключове поняття як для відділу маркетингу так і для всього підприємства в цілому. Дані про величину цього показника широко застосовується при прийнятті управлінських рішень компанії, допомагають визначити стратегію дій, а також відіграють найважливішу роль для компанії при збільшенні масштабів діяльності. (Табл.1.2)

Визначення місткості ринку дозволяє оцінити економічне середовище в динаміці тимчасових періодів, а значить допомагає своєчасно приймати стратегічно важливі управлінські рішення. Адже головна заповідь успіху в конкурентній боротьбі - блискавично визначити і відреагувати на найменші зміни, в іншому випадку - крах компанії гарантований.

Таблиця 1.2

Зміст попереднього дослідження потенційного іноземного ринку

Необхідні дані	Методи дослідження	Результат
1.Макроекономічні показники: - ВВП; - ВНП; - обсяги виробництва; - структура виробництва; - тенденції попиту та пропозиції; - демографічна ситуація.	Проведення аналізу, використовуючи наступні методи: - прогнозування методами екстраполяції;експертних оцінок; -	Місткість ринку (М): - потенційна; - реальна.
2. Конкурентне середовище: - Обсяги продажу; - Частка ринку у конкурентів; - Ступінь популярності торгових марок; - Конкурентні переваги.	Оцінка власної конкурентної позиції та прогнозування можливих та потенційних обсягів продажу.	Варіанти можливого обсягу продажу (П).

Необхідні дані	Методи дослідження	Результат
3. Дані про поведінка споживачів в рамках даного ринку, менталітет, відношення до показників «ціна-якість», цінові стратегії на ринку тощо.	Аналіз цінової стратегії на певному ринку: - розрахунок варіантів можливої ціни за одиницю товару (Ц).	Варіанти можливого та бажаного товарообігу.
4. Інформація про собівартість виробництва, логістичні та експортні витрати.	Розрахунок можливих прибутків.	Варіанти можливих прибутків.

Джерело: [25, с.79].

Місткість ринку може бути потенційною і реальною. Під реальною місткістю розуміється дійсна економічна ситуація на поточний момент. Потенційною місткістю характеризують поняття, введене в маркетинг штучним чином. Воно відображає потреби клієнтів на певному ринку, але не обов'язково коректно характеризує попит.

Для розрахунку місткості ринку існують кілька основних методів. Найпоширеніший - це визначення оцінки загальної ємності ринку. Цей приклад дозволяє порахувати показник ємності ринку при впровадженні нового товару або виведення застарілого товару. [25, с.81]. Мета методу - встановити обсяг потенційного попиту на розглянутий продукт.

У цьому випадку мова піде про потенційну місткість ринку (новий товар). Основний елемент розрахунку - населення розглянутого географічного регіону. Суть полягає в тому, щоб порахувати відсоток жителів регіону, які споживають аналізований продукт. Наступний крок - визначити суму грошових коштів, яку вони витрачають на цей товар протягом періоду часу. Розрахунок буде виглядати наступним чином (1.1):

$$M = K \times C \times Ч \times CC \times BC \times Ц, \quad (1.1)$$

де M - загальна місткість ринку;

K - кількість потенційних споживачів (населення регіону);

С - споживачі продукту;

Ч - середня кількість споживання продукту одним покупцем в певний період часу;

СС - середнє споживання продукту одним споживачем;

ВС - відсоток споживачів, які віддають перевагу продукту;

Ц - середня ціна продукту.

Окрім того, при бізнес-плануванні зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливо визначити реальну місткість іноземного ринку, тому доцільно використовувати наступну формулу (1.2):

$$M_p = B_n + I - E, \quad (1.2)$$

де  $M_p$  — реальна місткість зарубіжного ринку;

$B_n$  — національне виробництво даного товару на території країни;

$I$  — імпорт даного товару;

$E$  — експорт товару.

Варто зазначити, що для більш детальної та точної оцінки місткості зарубіжного ринку, а також у випадках, коли даний товар експортується як частина іншого чи комплектуюча до нього доцільно використовувати розширений варіант вищезгаданої формули (1.3):

$$M_p = B_n + I - E + Z + I_k - E_k \quad (1.3)$$

де  $M_p$  — реальна місткість зарубіжного ринку;

$B_n$  — національне виробництво даного товару на території країни;

$I$  — імпорт даного товару;

$E$  — експорт товару;

$Z$  — залишки товару, нереалізованого в минулому році;

$I_k$  — імпорт даного товару в складі комплексного виробу;

$E_k$  — експорт даного товару в складі комплексного виробу. [9, с.34]

На основі даних, зібраних за допомогою сканування і аналізу зовнішнього середовища, при розробці бізнес-плану виконується SWOT-аналіз (SWOT - скорочення від англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості, threats - загрози). Таким чином, SWOT-аналіз покликаний оцінити сильні і слабкі сторони організації, а також виявити

загрози. Крім того, варто проводити SWOT-аналіз кожного з основних конкурентів і розглянути можливий вплив цих компаній на галузь і відповідний ринок у цілому. [29, с.118]. Після виконання SWOT-аналізу, в тому числі для ключових конкурентів, формується маркетингова стратегія, яка передбачає активне використання сильних сторін компанії і в той же час нейтралізацію слабких сторін.

### **1.3. Постановка цілей та вибір стратегії підприємства на зовнішньому ринку**

Процес стратегічного планування нерозривно пов'язаний з таким видом діяльності, як бізнес-планування. Бізнес-план є складовою частиною стратегічного плану і служить продовженням розробки стратегії та спрямований, перш за все, на її деталізацію для подальшого впровадження та контролю. Бізнес-планування та стратегічне планування - нетотожні поняття [13, с.32].

Стратегічний план визначає основні цілі та напрями діяльності організації та формує шляхи їх досягнення. Реалізація ідей стратегічного плану вимагає розробки комплексу різних аспектів.

Загальнодоступною формою представлення окремих елементів і напрямків стратегічного інвестиційної плану виступає бізнес-план. Бізнес-план - це самостійний документ, що характеризується своїми цілями, завданнями, структурою.

Основною метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності підприємства на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів. Поряд з головною, визначальною метою укладачі бізнес-плану повинні відобразити інші цілі:

1. Соціальні цілі - подолання дефіциту товарів і послуг, оздоровлення екологічної обстановки, поліпшення психологічного клімату в країні, створення нових духовних і культурних цінностей, розвиток науково-технічного та творчого потенціалу, розширення ділових контактів, міжнародних зв'язків;

2. Підвищення статусу підприємця - розвиток і зміцнення економічного потенціалу підприємця (включаючи виробничий потенціал, фінансовий, техніко-технологічний, науковий, освітній, а також духовний). Це служить умовою і запорукою можливості успішного проведення подальших угод, підвищення престижу підприємця, що породжується його популярністю, доброю репутацією, гарантіями високої якості товарів і послуг;

3. Усвідомити ступінь реальності досягнення намічених результатів;

4. Довести певному колу осіб доцільність реорганізації роботи вже існуючої фірми або створення нової;

5. Переконати співробітників компанії в можливості досягнення якісних або кількісних показників, намічених у проекті тощо. [17, с.212]

Успіх компанії на зарубіжному ринку залежить від того, наскільки ємко вона буде здатна потрапити в мейнстрім місцевого ринку, чи буде вона здатна запропонувати такий товар, який крім того, що буде задовольняти ринкові потреби споживачів, так само буде або абсолютно новим, або тим товаром, який не присутній широко на ринку. [17, с.132]. Ключовий висновок полягає в тому, що чим вище цінність товару на зарубіжному ринку, тим реальніше поступово встановлювати більш високу ціну, а також прискорити обсяги продажів. Провівши такий аналіз, компанія, яка збирається освоювати міжнародні ринки, може ранжувати країни за ступенем їх інвестиційної привабливості, а також оцінити довгостроковий потенціал прибутковості, який можливо отримати в новій країні як потенційний ринок для ведення міжнародного бізнесу.

Після того, як компанія вирішує для себе, на які ринки їй найбільш сприятливо і оптимально проникати, необхідно визначити час виходу на закордонні ринки. Раннє проникнення характеризується тим, що фірма з'являється на новому ринку раніше своїх конкурентів, і якщо вона здатна запропонувати таку товарну пропозицію, яке здатне задовольнити місцеві потреби покупців, а також відповідати локальній конкуренції, то її, безумовно, чекає успіх.

Стратегічно важливим завданням є правильний вибір способу проникнення на глобальні зарубіжні ринки. Основними способами виходу на міжнародні ринки є експорт, здача готових проектів під ключ, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств з фірмою з іншої країни або ж відкриття в цій країні свого власного дочірнього підприємства. [27, с.93]. Кожна зі стратегій експансії на міжнародні ринки, безумовно, має свої переваги і недоліки, фірмі дуже важливо враховувати їх в цілях успішної довгострокової діяльності в нових інвестиційно привабливих країнах.

Між бізнес-планом і стратегічним планом також існують відмінності:

1. Стратегічний план включає різні типи стратегій, а бізнес-план орієнтований тільки на розвиток.
2. Стратегічний план включає весь комплекс загальних цілей підприємства, а бізнес-план тільки один, який пов'язаний із створенням нового виду діяльності або розвитком існуючого.
3. Стратегічний план створюється для власного використання, а бізнес-план найчастіше для пошуку джерел фінансування, тобто для зовнішніх інвесторів та кредиторів.
4. Стратегічний план - це план зі зростаючим горизонтом часу та постійною корекцією. Бізнес-план має чітко визначені тимчасові рамки, після закінчення яких робота над бізнес-проектом завершується.
5. В бізнес-плані функціональні складові (план виробництва, маркетингу та ін.) мають набагато важливіше значення, ніж у стратегічному. [17, с.212]

Компанія, виходячи на закордонні ринки, повинна пропрацювати управління розподілом своєї продукції. Для цього компанії необхідно володіти повною достовірною інформацією про роботу каналів розподілу товарів.

Підприємство так само має здійснити свій вибір зовнішніх ринків, враховуючи їх потенціал, можливі ризики, прогнозований обсяг продажу й одержуваного прибутку, сукупний обсяг передбачуваних витрат і т.д. Перевага віддається тим країнам, з якими маються нейтральні або позитивні ділові відносини, підкріплені договірно-правовою основою. При виборі країни слід





- рівень можливого ризику;

- сукупна купівельна спроможність населення країни, де розташований ринок. [17, с.212]

Вихід на зарубіжні ринки логічно починати з найбільш часто застосовуваного методу закордонних господарських одиниць - з налагодження експортних операцій (рис.1.4).

## Рис. 1.4.

### Рис.1.4. Стратегічні методи виходу підприємства на зовнішні ринки

Джерело: [1,с.93]

Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів і послуг, які виробляються або виконуються в своїй країні. Ф. Котлер ввів класифікацію експорту на нерегулярний і активний, в свою чергу активний експорт поділяють на прямий і непрямий. [31, с.21]

Негулярний експорт характеризують тим, що підприємство іноді експортує залишки виробленої продукції, реалізуючи їх через місцеві оптово-посередницькі організації. Активний експорт має місце при постійній участі фірми-виробника в експортних операціях, яка поставила за мету їх розширення на конкретним ринку.

Прямий експорт передбачає або безпосереднє участь підприємств-виробників у експортних операціях, (без посередників) або участь через власне відділення за кордоном. Його практикують компанії, впевнені в тому, що легко можуть досягти достатнього обсягу продажів без посередників.

Даний спосіб краще використовувати для товарів промислового призначення, при поставках товарів у межах міждержавних договорів, а також при продажу товарів великими мережами універсальних магазинів або організацій, що займаються продажем, використовуючи каталоги.

Способи організації прямого експорту:

- експортний відділ або підрозділ, який займається реалізацією продажів за кордоном та організацією збору інформації про зовнішній ринок;

- зарубіжний відділ продаж або дочірня компанія (зарубіжний відділ продаж здійснює реалізацію та розподіл продукції, а також логістичні функції торгових представників, націлених на формування клієнтської бази за рубежом;
- іноземні дистриб'ютори або агенти, які можуть представляти виробника в даній країні.[1, с.12].

Непрямий експорт - це передача власності та всіх ризиків посереднику, котрий займається продажем товару на зовнішніх ринках. Ця практика вимагає прийняття на себе найменшого обсягу зобов'язань та найменшої частки ризику, відповідно і найменших прибутку. Він особливо необхідний в умовах, коли виробник не має закордонних контактів і достатньої інформації про зовнішній ринок або досвід роботи на ньому, тому він вважає за краще зменшити власний ризик, передав функцію продажу з посередницькою фірмою. Посередниками виступають - брокери або агенти, що володіють знаннями в області міжнародного маркетингу та необхідних ресурсів.

На відмінно від експорту при спільній підприємницькій діяльності (СПД) формується партнерство, в результаті якого за кордоном створюються визначені потужності. Міжнародний маркетинг використовує чотири види СПД [7, с.25]: а) ліцензування; б) підрядне виробництво; в) управління по контракту; г) підприємства спільного володіння.

Ліцензування є одним з найбільш простих шляхів виходу на зовнішній ринок. Ліцензіар вступає в угоду з ліцензіатом на закордонний ринок, пропонуючи права на використання виробничого процесу, товарного знаку, патенту, торгового секрету або будь-якої іншої цінної переваги в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Ліцензіар отримує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не треба починати з нуля, адже він одразу отримує виробничий досвід, добре відомого товару або ім'я.

Однак ліцензування має й потенційні недоліки, які полягають в тому, що при ліцензуванні фірма має в своєму розпорядженні меншим контролем над ліцензіатом, ніж над своїм новоствореним підприємством. До того ж, у разі великого успіху ліцензіата, прибутки підуть саме йому, а не ліцензіару. В

результаті, виходячи на зовнішній ринок таким чином, фірма може сама створити собі конкурента. [14, с.52].

Другий різновидом стратегії СПД є підрядне виробництво, тобто укладення контракту з місцевими виробниками на випуск товару.

Цей спосіб виходу на зовнішній ринок також має недоліки. Застосовуючи його, фірма менше контролює процес виробництва, що може призвести до втрати пов'язаних з цим виробництвом потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає фірмі можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

Ще одним способом виходу на зовнішній ринок, що належать до стратегії СПД, є управління за контрактом. При цьому способі фірма надає іноземному закордонному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал. Інакше кажучи, фірма експортує не товар, а скоріше управлінські послуги. Даний спосіб виходу на зовнішній ринок характеризується мінімальним ризиком і отриманням доходу з самого початку діяльності. Недолік його полягає в тому, що для виходу на зовнішній ринок фірмі необхідно мати достатній штат кваліфікованих керівників, яких можна використовувати з більшою вигодою для себе. До даного способу також недоцільно вдаватися в тому випадку, коли самостійне здійснення всього підприємства принесе фірмі, що виходить на зовнішній ринок, набагато більші прибутки. Крім того, управління за контрактом на якийсь час позбавляє фірму можливості розгорнути власне підприємство.

Окрім того, ще одним способом проникнення на зовнішній ринок є створення підприємства спільного володіння. Таке підприємство представляє собою об'єднання зусиль зарубіжних і місцевих вкладників капіталу з метою створення місцевого комерційного підприємства, яким вони володіють і управляють спільно. Існують різні шляхи до виникнення такого підприємства, наприклад, закордонний інвестор може купити собі частку в місцевому підприємстві, місцева фірма може купити собі частку у вже існуючому місцевому

підприємстві закордонної компанії, або обидві сторони можуть спільними зусиллями створити зовсім нове підприємство.

Підприємство спільного володіння може виявитися необхідним або бажаним з економічних або політичних міркувань. Зокрема, виходячи на зовнішній ринок, фірма може не мати достатньо фінансових, фізичних або управлінських ресурсів для здійснення проекту самотужки. Інша можлива причина переваги підприємства спільного володіння - іноземний уряд тільки в такий спосіб допускає на ринок своєї країни товари інонаціональних виробництв. [24, с.131].

Характеризується спосіб, як і інші, не позбавлений недоліків. Партнери, які стосуються різних країнах, можуть розійтися в думках з питань, пов'язаних з капіталовкладеннями, маркетингом та іншими принципами діяльності. Крім того, створення підприємств спільного володіння може ускладнити транснаціональної компанії проведення в життя конкретних політичних установок у сфері виробництва і маркетингу у світовому масштабі.

Стратегією виходу на зовнішній ринок, що забезпечує найбільш повне залучення фірми в діяльність на ньому, є приміщення капіталу в створення за кордоном власних складальних або виробничих підприємств. У міру накопичення фірмою досвіду експортної роботи і при досить великому обсязі даного зовнішнього ринку виробничі підприємства за кордоном обіцяють їй явні вигоди.

Одна з переваг даної стратегії в тому, що фірма може заощадити гроші за рахунок більш дешевої робочої сили або більш дешевої сировини за рахунок пільг, що надаються іноземними урядами закордонним вкладникам, за рахунок скорочення транспортних витрат і т.д. Далі, створюючи робочі місця в країні-партнері, фірма забезпечує, тим самим собі більш сприятливий образ в цій країні. Важлива властивість прямого інвестування в тому, що здійснюючи його, фірма зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями і, отже, може розробляти такі політичні установки в області виробництва і маркетингу, які будуть відповідати її довгостроковим завданням у міжнародному масштабі.

Жодна стратегія не може бути складена без урахування можливих ризиків. Основними ризиками в процесі виходу компанії на іноземний ринок можна виділити:

1. Ризик втрати контролю над інноваціями, ноу-хау, авторським правом, що є головною конкурентною перевагою компанії.

1. Ризик нерівнозначного виконання оперативної стратегії в порівнянні з головною компанією. Даний ризик пов'язаний з підтримкою стратегії переливу прибутку, отриманої в одній країні, на інший ринок з метою для підтримки потрібного рівня конкурентоспроможності.

2. Ризик втрати контролю над основними функціями (виробництво, маркетинг і т.д.).

Головна проблема управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства полягає в управлінні ризиками, настання яких не залежить від його зусиль і які є зовнішніми. Можна виділити наступні групи методів, спрямованих на зменшення можливих збитків, спричинених цими ризиками:

1. Страхування ризиків;
2. Хеджування ризиків;
3. Хастосування різних форм і методів розрахунково-кредитних відносин;
4. Аналіз і прогнозування кон'юнктури зовнішнього ринку.

Ризик - ймовірна категорія, і в цьому сенсі найбільш обґрунтовано з наукових позицій характеризувати і вимірювати його як ймовірність виникнення певного рівня втрат. При всебічній оцінці ризику варто було б встановити абсолютне або відносне значення величини можливих втрат, ймовірність виникнення такої величини. Вища ступінь ризику призводить до необхідності пошуку шляхів її мінімізації. Ці дії ведуться в двох напрямках: запобігання появи можливих ризиків і зниження впливу ризику на результати діяльності. Варто відзначити, що наростання ризикованості глобального бізнес-середовища підтверджують оцінки експертів цих організацій; зокрема фахівці відзначають підвищення рівня всіх 23 глобальних ризиків у 2017 р. й одночасну

неадекватність заходів управління щодо зменшення даних ризиків із боку представників бізнесу, урядів та світового товариства. World Economic Forum у співпраці з Citigroup, Marsh&McLennan Companies (MMC), Swiss Re та Wharton School Risk Center досліджують глобальні ризики. Згадані організації публікують результати своїх досліджень у звітах про глобальні ризики – Global Risks, де виділяють 23 найважливіших ризики для світової економіки.

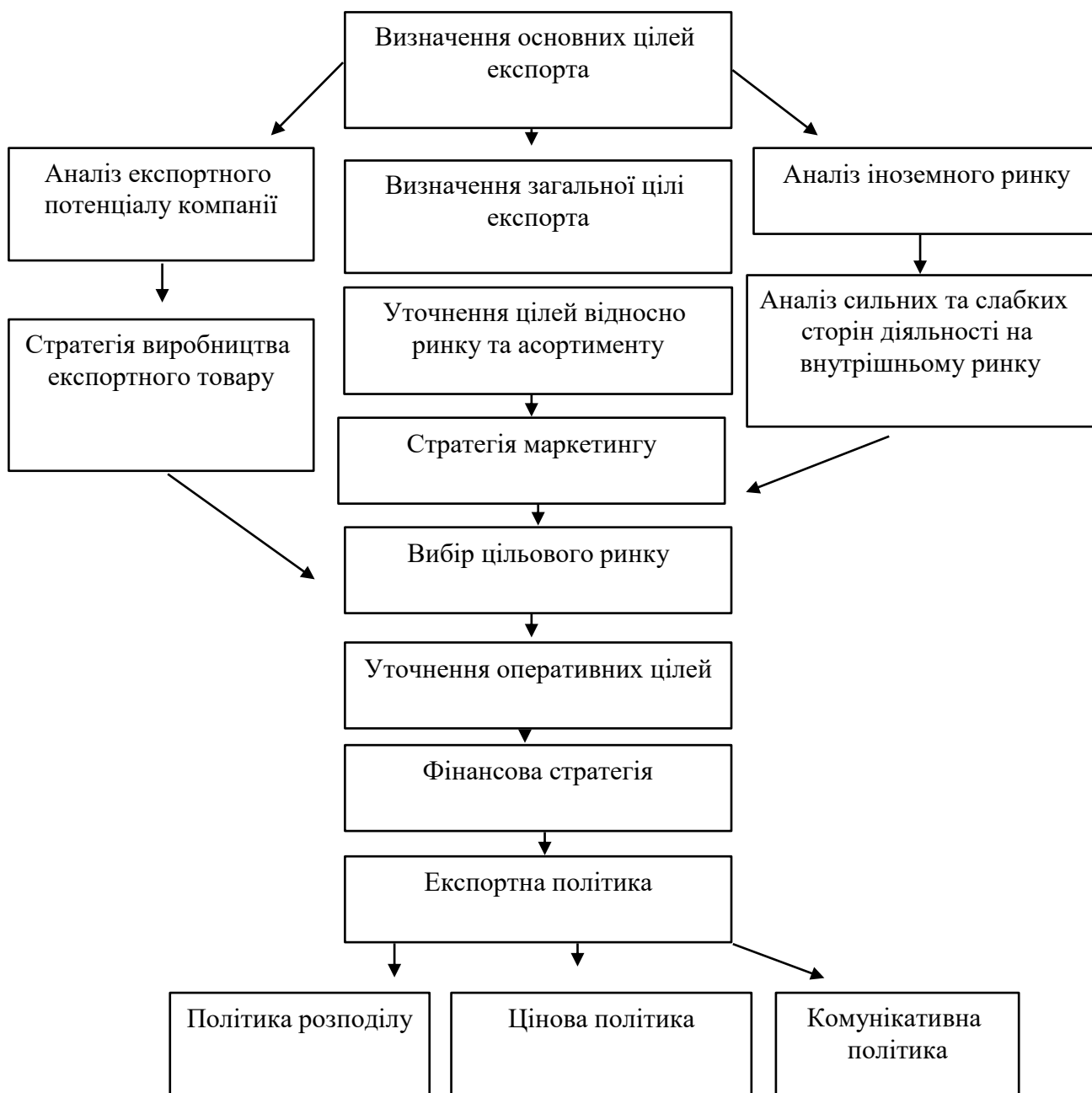


Рис.1.5. Алгоритм формування цілей та експортної стратегії

Джерело: [32, с.127]

Запропонований алгоритм поєднує в собі як основні функції щодо розробки і реалізації стратегії підприємства, так і найважливіші дії для їх практичного втілення (Рис. 1.4). При виборі експортної стратегії підприємству необхідно врахувати свій експортний потенціал, вибрати ринки, визначити стратегічні цілі експорту, продумати тактику, розподілити ресурси за формами експортної діяльності.

## **Висновки до розділу 1**

На основі аналізу теоретичних засад бізнес-планування було запропоновано авторське трактування бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес-планування - самостійний вид планової діяльності, який безпосередньо пов'язаний з підприємництвом, бізнесом. Для того щоб функція бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності досягла поставлених цілей та завдань, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах: повнота і комплексність, точність, економічність, безперервність, гнучкість, масовість, якісність виконання планових функцій.

Бізнес-план - документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької угоди. Мета бізнес-плану – спланувати й оптимізувати на певний період господарсько-виробничу діяльність підприємства (за обсягами виробництва й реалізації товарів і послуг відповідно до потреб забезпечення ринку ресурсами й прийнятими зобов'язаннями) і виконати фінансово-економічну оцінку її результатів.

Однак, тільки одна третина підприємств розробляє бізнес-плани. Логіка і успіхи у ЗЕД нерозривно пов'язані з відповідями на питання: де знаходиться фірма, куди вона рухається, і які інструменти потрібно задіяти, щоб досягти поставлених цілей. Але для цього у рамках зовнішньоекономічної діяльності підприємств, необхідно пройти як мінімум три етапи в бізнес-плануванні: аналіз, оцінка цілей і ресурсів та складання власне стратегічного плану.



Ефективність зовнішньоекономічної діяльності на рівні підприємства визначається насамперед на основі аналізу прибутковості зовнішньоторговельних операцій шляхом зіставлення доходів і витрат, планових завдань і результатів їх виконання. Зіставлення результатів і витрат у зовнішньоторговельних операціях фірми здійснюється на всіх етапах їх проведення: при плануванні, аналізі альтернатив і виборі найбільш ефективних варіантів, при економічному обґрунтуванні окремих угод, аналізі фінансового результату за минулий період в цілому або по реалізації контракту.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ГК Аплісенс»**

Фірма APLISENS була створена у Варшаві в 1992 році. Її засновниками були шість інженерів Промислового Інституту Автоматики й Вимірювань, що володіли технологією серійного виробництва датчиків тиску. За час роботи в інституті вони набули великого досвіду у проектуванні й виготовленні електронних датчиків тиску та різниці тисків, заснованих на тензометричних технологіях, у тому числі при впровадженні ліцензії фірми Honeywell, а також при виготовленні датчиків тиску для електростанцій різних типів. Крім того, засновники фірми були конструкторами й здійснювали контроль над виробництвом мембранних роздільників, які застосовувалися рівною мірою як для манометрів, так і для датчиків тиску й різниці тисків.

Відгукуючись на зростаючі вимоги клієнтів, фірма в 1996 році розпочала роботу з проектування нової лінії перетворювачів тиску - інтелектуальних. Їхнє виробництво було розпочато в 1999 році на спеціально побудованому заводі з

використанням технологічної бази кращих світових фірм. На наступний рік групу інтелектуальних перетворювачів поповнилося датчиками різниці тисків, датчиками рівня, а також мембранними сепараторами, виготовленими з таких матеріалів, як: нержавіюча сталь, титан, тантал, сплав «hastelloy» і фторопласт.

ТОВ «ГК Аплісенс» є партнером компанії «Aplisens». На ТОВ «ГК Аплісенс» створено також сервісний центр, на базі якого ТОВ «ГК Аплісенс» проводить контроль, гарантійне та післягарантійне обслуговування приладів. На даному етапі ТОВ «ГК Аплісенс» представляє продукцію трьох брендів: APLISENS, UWT, Flomag. Основна рекламна діяльність здійснюється в мережі інтернет, оскільки, на сьогоднішній день, цей вид реклами дає найкращі результати. Логотипи торгових брендів ТОВ «ГК Аплісенс» в якості реклами наносяться на футболки, ручки, брелки, візитниці, щоденники, пакети, парасольки та ін., які розповсюджуються у рамках участі підприємства на виставках чи ярмарках. Девіз підприємства: «simply working» - просто працює, означає просте і чітко налагоджене співробітництво для ділових партнерів, а також геніально простий принцип роботи техніки, яка полегшує споживачам повсякденну роботу. (Статут додається – додаток А).

Вартість обладнання значною мірою залежить від поставленого технічного завдання. В загальному, порівнюючи з конкурентами, ціни можна охарактеризувати як оптимальне співвідношення «ціна-якість». На підприємстві існує гнучка система знижок для постійних та оптових покупців. Знижка коливається в межах від 2% до 20% в залежності від суми замовлення.

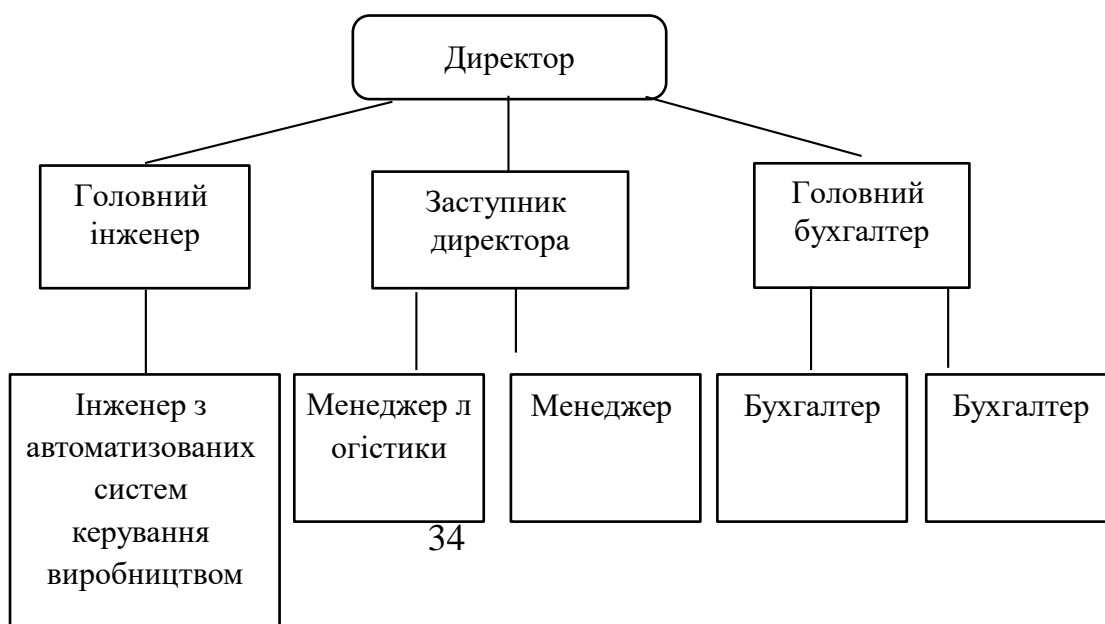


Рис.2.1. Схема організаційної структури ТОВ «ГК Аплісенс»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «ГК Аплісенс»

На рис.2.1 зображена схема організаційної структури управлінської ланки ТОВ «ГК Аплісенс».

На даний час на підприємстві працює 10 чоловік:

- директор - 1 штатна одиниця - вища технічна освіта;
- головний інженер - 1 штатна одиниця - вища технічна освіта;
- заступник директора - 1 штатна одиниця - вища технічна освіта;
- головний бухгалтер - 1 штатна одиниця - вища економічна освіта;
- бухгалтер - 2 штатних одиниці - вища економічна освіта;
- інженер з автоматизованих систем керування виробництвом - 1 штатних одиниці - вища технічна освіта;
- асистент інженера - 1 штатних одиниці - студент, вища технічна освіта;
- менеджер з логістики - 1 штатна одиниця - вища економічна освіта;
- менеджер — 1 штатна одиниця - вища технічна освіта.

Динаміка працюючого персоналу по роках:

- 2014 рік - 7 штатних одиниць;
- 2015 рік - 8 штатних одиниць;
- 2016-2017 роки -10 штатних одиниць.

Розмір заробітної плати встановлюється згідно штатного розкладу, затвердженого наказом керівника підприємства. Стимулювання та мотивація персоналу здійснюється за допомогою виплати премій, розмір якої залежить від виконання плану продажів. Кожне робоче місце обладнане персональним комп'ютером із ліцензійним програмним забезпеченням. Автоматизований

процес від замовлення клієнта, до моменту отримання ним товару забезпечується системою SAP.

Таблиця 2.1

Штатний розпис ТОВ «Група компаній Аплісенс»

Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад з розрахунку на повну штатну одиницю, грн	Місячний фонд зарплати, грн
Директор	1	9270,00	9270,00
Головний бухгалтер	0,5	6410,00	3205,00
Головний інженер	1	6050,00	6050,00
Заступник директора	1	5050,00	5050,00
Бухгалтер	1	5710,00	5710,00
Бухгалтер	1	5710,00	5710,00
Інженер з автоматизованих систем керування виробництвом	0,5	6410,00	3205,00
Асистент інженер з автоматизованих систем керування виробництвом	1	3200,00	3200,00
Менеджер з логістики	1	5710,00	5710,00
Менеджер	1	5710,00	5710,00

Джерело: внутрішні документи ТОВ «ГК Аплісенс».

Система управління персоналом ТОВ «Аплісенс», що складається з 10 чоловік, являє собою підсистеми умов праці, трудових відносин, оформлення та обліку кадрів. Стосовно першої підсистеми слід відмітити, що умови праці відповідають вимогам психофізіології, психоестетики, охорони праці та навколишнього середовища. Робочі приміщення добре оформлені і сприяють трудовій діяльності. Трудові відносини в колективі сповнені взаємоповаги, взаєморозуміння, тісних дружніх стосунків. Конфліктні ситуації трапляються дуже рідко і швидко вирішуються. Оформлення і облік кадрів веде директор. Керівництво підприємства схильне до стабільності чисельності працівників. В зв'язку з цим, на підприємстві велика увага приділяється своєчасній виплаті заробітної платні, мотивації, матеріальному заохоченню, сприянню позитивному психологічному клімату в колективі. Відповідно до обсягів отриманого прибутку нараховуються премії. Велика робота проводиться у перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, їх пристосуванню до нових умов господарювання та загальної комп'ютеризації.[5, с. 32].

Для аналізу основних показників господарської діяльності підприємства ТОВ «ГК Аплісенс» розглянемо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники господарської діяльності підприємства

Показники	2016	2017	Абсол. приріст
Основні засоби	88,2	89,2	1
Обсяг реалізації продукції	6550,1	10466,6	3916,5
Середньорічна вартість основних засобів	45,2	47,6	2,4
Собівартість продукції	5119,1	5756,3	637,2
Прибуток від реалізації продукції	5718,5	6394,1	675,6
Фондовіддача	144,9	219,8	74,9

Чисельність працівників	10	10	0
Фонд оплати праці	27,6	31,2	3,6
Продуктивність праці	655	1046,6	391,6
Рентабельність, %	36,38	44,3	7,9
Чистий прибуток	27,3	69,7	42,4

Джерело: розраховано автором за даними підприємства ТОВ «ГК Аплісенс»

Отже, плановий обсяг реалізації у 2017 році склав 10466,6 тис.грн, що становить на 62% більше, ніж у 2016 р. Наявність основних виробничих фондів характеризується балансовою вартістю, яка з кожним роком збільшується. Це свідчить про нарощування основних виробничих фондів, їх розширене відтворення. Фондовіддача характеризується аналогічною тенденцією, що характеризує підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження собівартості внаслідок зменшення частки амортизаційних відрахувань в одиниці виробленої продукції. Зростання даного показника дозволить підвищити ефективність виробництва за рахунок зменшення частки амортизаційних відрахувань у собівартості одиниці продукції. Показник рентабельності також зріс на 7,9%, що також є позитивним явищем. Поліпшення використання основних виробничих фондів зменшує потребу підприємства у капітальних вкладеннях для розвитку матеріально-технічної бази та зменшує втрати від морального зносу. Господарська практика свідчить, що ефект від поліпшення використання основних виробничих фондів реалізується значно швидше, ніж від капітальних вкладень.

У зарубіжній практиці фірм та на деяких вітчизняних підприємствах при початковому ознайомленні з балансом для загальної оцінки фінансового стану активно використовуються показники горизонтального (динамічного), вертикального (структурного) і трендового аналізів. У ході горизонтального аналізу визначають абсолютні зміни розміру валюти балансу та різних його

статей за звітний період, а також темпи зростання, що важливо для характеристики фінансового стану підприємства. Для цього підсумок балансу на кінець періоду, який аналізують, порівнюють з підсумком балансу на початок цього періоду. Це дає змогу визначити масштабність підприємства, загальний напрям руху балансу.

В звичайних виробничих умовах збільшення валюти балансу оцінюється позитивно, але необхідно визначити, за рахунок чого вона зросла. Якщо це сталося за рахунок власного капіталу або за рахунок власного капіталу разом із збільшенням позикових коштів, то це добре. Однак керівництву підприємства варто замислитись, якщо зростання валюти балансу зумовлене зростанням лише боргових зобов'язань. Зменшення валюти балансу «сигналізує» про звуження (згортання) діяльності підприємства. Причини такого згортання необхідно вивчити.

Після визначення динаміки зміни валюти балансу потрібно встановити її відповідність динаміці обсягів виробництва і реалізації продукції, прибутку. Більш швидкі темпи зростання обсягів виробництва, реалізації продукції і прибутку порівняно з темпами зростання валюти балансу свідчать про поліпшення використання коштів на даному підприємстві і, навпаки, відставання темпів зростання виробництва, реалізації і прибутку від темпів зростання валюти балансу вказує на погіршення використання коштів. Наступним етапом «читання» балансу є визначення показників прибутку, товарної і реалізованої продукції в розрахунку на 1 грн. середньорічної вартості майна. Цей показник порівнюється з даними минулих років, з аналогічними показниками інших підприємств, середньогалузевими даними. Ці показники при ринковій економіці використовуються для характеристики ділової активності керівників підприємств [7,с. 211].

Показник виторгу від реалізації продукції (послуг) у розрахунку на 1 грн. середньорічної вартості майна показує, скільки разів за звітний період здійснюється повний цикл виробництва та обігу або скільки реалізованої продукції дає кожна гривня господарських коштів. Показники балансового

прибутку в розрахунку на 1 грн. середньорічної вартості майна характеризують рентабельність усього майна підприємства. «Читання» бухгалтерського балансу передбачає також визначення характеру змін окремих статей і розділів балансу. Позитивно оцінюється збільшення в активі балансу залишків грошових коштів, поточних фінансових інвестицій, як правило, основних засобів, нематеріальних активів і виробничих запасів; у пасиві балансу - підсумку першого розділу й особливо сум прибутку, доходів майбутніх періодів. Негативної оцінки заслуговує різке зростання дебіторської заборгованості в активі і кредиторської заборгованості в пасиві балансу.

Дані порівняльного аналітичного балансу дозволяють зробити загальний огляд змін фінансового стану підприємства на кінець звітного року порівняно з початком. За рік капітал підприємства зменшився на 392 тис. грн. і становить 3877,3 тис. грн. Ця зміна зумовлена зменшенням оборотних коштів і на 27,7% необоротних активів. Наприкінці року питома вага необоротних активів у майні підприємства збільшилась на 1,6 % і становить 34,5 %, питома вага оборотних активів зменшилась на 0,6 % і становить 65,5%. Зменшення майна підприємства на 392 тис. грн. було зумовлено зменшенням залученого капіталу на 117,3 %, а на 17,3 % покривалось збільшенням власного капіталу. Частка майна, що покривається власними коштами, збільшилась із 45 % до 51,3%, або на 6,3 %. Питома вага залучених коштів зменшилась на 6,3 % і становить 48,7%. При агрегуванні статей балансу використовують різні види групувань залежно від мети аналізу та його напрямів.

Для аналізу динаміки окремих складових майна і його структури розглянемо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка і структура майна ТОВ «Група компаній Аплісенс»

Показники активу балансу	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Відхилення (+,-)



	Сума, тис. грн.	Струк тура, %	Сума, тис. грн.	Струк тура, %	Абсол ютне, тис. грн.	Віднош е, %	Структ ури, %
1. Необоротні активи	27725	65,84	28938	61,94	1213	4,38	-3,90
1.1. Нематеріальні активи	7	0,02	7	0,01	0	0,00	0,00
1.2. Незавершені капітальні інвестиції	7407	17,59	7867	16,84	460	6,21	-0,75
1.3. Основні засоби	31080	73,80	32495	69,56	1415	4,55	-4,25

Продовження таблиці 2.3

1.4. Довгострокові фінансові інвестиції	1281	3,04	1281	2,74	0	0,00	-0,30
2. Оборотні активи	12579	29,87	15861	33,95	3282	26,09	4,08
2.1. Виробничі запаси	1761	4,18	2373	5,08	612	34,75	0,90
2.2. Готова продукція	8365	19,86	11649	24,93	3284	39,26	5,07
2.3. Товари	608	1,44	173	0,37	-435	-71,55	-1,07
2.4. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1558	3,70	812	1,74	-746	-47,88	-1,96
2.5. Дебіторська заборгованість за рахунками з бюджетом	59	0,14	124	0,27	65	110,17	0,13
2.6. Грошові кошти та їх еквіваленти	34	0,08	43	0,09	9	26,47	0,01
2.7. Інші оборотні активи	194	0,46	687	1,47	493	254,12	1,01
3. Витрати майбутніх періодів	1807	4,29	1919	4,11	112	6,20	-0,18
Майно - разом	42111	100	46718	100	4607	36,66	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства ТОВ «ГК Аплісенс»

Аналіз динаміки і структури майна ТОВ «Аплісенс» у 2017 р. показав, що відбулось збільшення майна на кінець періоду (з 42111 тис. грн. до 46718 тис. грн.), що можна розцінювати як позитивне явище. Причиною цього є зростання інших оборотних активів. Якщо на початок періоду сума становила 194 тис. грн., то на кінець – 687 тис.грн. Перевищує частка оборотних активів над необоротними активами, що вказує на мобільну структуру активів підприємства та сприяє оборотності оборотних активів.

Зростання основних засобів на 4,55 % може свідчити про розширення виробничих можливостей підприємства. Оскільки частка основних засобів у загальній вартості майна становить 4,55% то це свідчить про низькі накладні витрати .

Зростання вартості запасів, яка складає 1761 тис. грн. на початок звітного періоду та 2373 тис. грн. на кінець звітного періоду, вказує на нагромадження виробничих запасів на 612 тис. грн., для подальшого розширення виробництва.

Оцінка динаміки джерел майна підприємства та його його структури наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка і структура джерел майна ТОВ «Група компаній Аплісенс»

Показники пасиву балансу	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Відхилення (+,-)		
	Сума, тис. грн.	Структура, %	Сума, тис. грн.	Структура, %	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %	Структури, %
1. Власний капітал	24164	57,38	23838	51,03	-326	-1,35	-6,36
1.1. Статутний капітал	31500	74,80	31500	67,43	0	0,00	-7,38
1.2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5396	12,81	7662	16,40	2266	41,99	3,59
1.3. Неоплачений капітал	1940	4,61	-	-	-	-	-

2. Поточні зобов'язання	17947	42,62	22880	48,97	4933	27,49	6,36
2.1. Векселі видані	2877	6,83	915	1,96	-1962	-68,20	-4,87
2.2. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7316	17,37	12604	26,98	5288	72,28	9,61
2.3. Поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, зі страхуванням, з оплати праці	491	1,17	476	1,02	-15	-3,05	-0,15
2.4. Інші поточні зобов'язання	7263	17,25	8885	19,02	1622	22,33	1,77
Джерела майна - разом	42111	100	46718	100	4607	26,14	0

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «ГК Аплісенс»

Зростання ефективності використання майна підприємства дозволяє скоротити потребу в ньому, так як між цими показниками існує зворотній взаємозв'язок.

За аналізований період частка власного капіталу зменшується з 57,38 тис. грн. до 51,03 тис. грн., що є свідченням погіршення фінансової стійкості підприємства.

Оскільки в структурі власного капіталу зростає частка нерозподіленого прибутку на 3,59 %, то ця тенденція вважається позитивною.

Зростання кредиторської заборгованості на 72,28 %, при збільшенні терміну її погашення, свідчить про погіршення платоспроможності підприємства, тому такий аналіз передбачає зіставлення величини дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Щоб своєчасно активно впливати на процеси господарсько-виробничої діяльності підприємства, яке діє в умовах ринкової економіки, потрібна оперативна, достовірна й повна інформація, що збирається і обробляється у ритмі виробництва із застосуванням певних технологій, тобто формується у рамках єдиного господарського обліку [2].

Аналіз фінансових ресурсів проводиться у двох напрямках: аналіз джерел формування та аналіз їх використання. У свою чергу, кожен із цих напрямів передбачає проведення загального та параметричного аналізу. Загальний аналіз передбачає оцінку динаміки та структури основних складових капіталу, а параметричний знаходить своє відображення у фінансових коефіцієнтах [1].

Мета даного аналізу – оцінити внутрішні та зовнішні джерела фінансування підприємств. Основні поставлені задачі:

- провести аналіз джерел фінансування операційної та інвестиційної діяльності підприємств;
- охарактеризувати основні напрямки фінансування та визначити їх пріоритетність в сучасних умовах.

Однією з важливих ознак фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість.

Фінансова стійкість підприємства характеризується:

- достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності;
- фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування;
- здатністю маневрувати власними коштами;
- достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття;
- станом виробничого потенціалу.

Деякі економісти дають більш коротку характеристику фінансової стійкості, визначаючи її як стан рахунків підприємства, який гарантує постійну його платоспроможність.

Як уже зазначалось, в умовах становлення ринкових відносин кожен суб'єкт господарювання повинен володіти достовірною інформацією про фінансову стійкість та платоспроможність як власного підприємства, так і своїх партнерів. Оцінка фінансової стійкості дозволяє зовнішнім суб'єктам аналізу (банкам, партнерам по договірних відносинах, контролюючим органам) визначити фінансові можливості підприємства на перспективу, дати оцінку

фінансовій незалежності від зовнішніх джерел, скласти в загальній формі прогноз майбутнього фінансового стану [4; с.46].

На основі узагальнення світового досвіду аналізу фінансового стану фірм, компаній, що працюють у ринкових умовах, та практики проведення такого аналізу на підприємствах нашої країни, яка переживає процес роздержавлення і переходу до ринку, рекомендується відповідна система показників, які характеризують фінансову стійкість.

Під фінансовою стійкістю підприємства розуміють його платоспроможність в часі, з дотриманням умови фінансової рівноваги між власними та залученими коштами. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупатися за рахунок грошових надходжень, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх джерел формування активів (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка основних відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Група компаній Аплісенс» за 2016 р.

Показники	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолютне відхилення (+,-)
Коефіцієнт автономії	0,57	0,51	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,74	1,96	0,22
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,57	0,51	-0,06
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,74	0,96	0,22
Коефіцієнт фінансового левериджу	0	0	0
Коефіцієнт фінансової залежності капіталізованих джерел	0	0	0
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1	1	0

Джерело: розраховано автором за даними підприємства ТОВ «ГК Аплісенс»

Як показали проведені розрахунки, коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності становить 0,57 та 0,51 (збільшення допускається від 0,85 до 0,9), отже, можна говорити про рівень незалежності підприємства від короткострокових позикових джерел.

Коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу), показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу. Так, як оптимальне значення даного коефіцієнта становить 0,7-1, і за даними показників ТОВ «Аплісенс» - 0,74 та 0,96, що свідчить про відсутність ризику неплатоспроможності підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу становить 0. Цей показник вказує на залежність підприємства від довгострокового зобов'язання, отож він відсутній.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел дорівнює 1, (рекомендований рівень – 0,6), що вказує на збільшення коефіцієнта в динаміці, що є позитивною тенденцією, означаючи, що з позицій довгострокової перспективи підприємство не залежить від зовнішніх інвесторів.

Отже, ТОВ «ГК Аплісенс» має стабільну фінансову ситуацію, тому має можливість розвиватися та реалізовувати продукцію на нових ринках.

## **2.2. Аналіз конкурентного середовища на внутрішньому ринку**

Безпосередній вплив на результати діяльності ТОВ «ГК Аплісенс» несуть конкуренти. Проведемо аналіз «П'яти сил конкуренції» за методом М. Портера. Відповідно до моделі М. Портера, для визначення значущості кожної з п'яти сил конкуренції були виділені фактори (табл.2.6), що впливають на ступінь її прояву. Розглянемо представлені в таблиці 2.6 сили конкуренції стосовно ТОВ «ГК Аплісенс».

Таблиця 2.6

## Фактори конкуренції відповідно до моделі М. Портера

Сили конкуренції	Фактори
Конкуренція в галузі	Привабливість ринку для працюючих конкурентів
	Різноманітність супутніх товарів та послуг, пропонованих конкурентами на ринку
Вплив з боку потенційних конкурентів (загроза появи нового гравця)	Бар'єри входу на ринок (включаючи: потребу в інвестиціях, знання ринку, наявність досвіду і знань технологій, наявність репутації на цьому ринку)
Вплив товарів-замінників	Перехід на інші технології виробництва
Вплив покупців	Цінова політика та якість
Вплив постачальників	Конкурентоспроможність компанії

Джерело: складено автором

### 1. Вплив з боку потенційних конкурентів (загроза появи нового гравця).

Потенційними конкурентами можуть виступити уже наявні компанії, котрі розширяють свою діяльність та асортимент товарів, а також абсолютно нові виробники, що можуть додати нові виробничі технології, використання новітніх ресурсів, що покращить характеристики виробів та його якість. Згадані фактори можуть бути причиною змін на ринку та вибору споживачів. Кількість потенційних конкурентів та їх вплив на дану ринкову нішу залежить від рівня вхідних бар'єрів в даний ринковий сегмент.

По-перше, рівень початкових інвестицій для входу в дану індустрію досить великий, адже ринкова ціна за одиницю готової продукції становить в середньому 300 євро. Окрім того, різноманітність товарів в даній ринковій ніші не є обширною, що дозволяє уникнути значних труднощів та витрат при створенні товарної номенклатури.

По-друге, наявні компанії мають хорошу репутацію на ринку та впізнаваний бренд, тому досить складно розпочинати свою діяльність у цій сфері. Цільова

аудиторія є окресленою: заводи, промислові підприємства, АЕС та ін., тому ринковий сегмент є бажаним для потенційних гравців, адже замовлення здебільшого оптові.

По-третє, держава не створює додаткових перепон при веденні бізнесу у даній сфері, що робить її привабливою для нових гравців. Маніпуляція цінами в даній ніші не є постійним явищем, адже собівартість продукції досить висока і це не дає можливості надто занижувати кінцеву ціну на товар. Отже, вплив з боку потенційних конкурентів є помірним.

## 2. Ринковий вплив покупців.

Покупці забезпечують існування ринку за рахунок своїх покупок, без них він не буде існувати. Саме тому споживач - головний учасник ринку і відповідно найбільше впливає на нього, тому нище наведемо основні фактори даного впливу на ринок в якому працює ТОВ «ГК Аплісенс».

По перше, незадовільна якість продукції - це головний чинник на будь-якому ринку. Адже, конкурент завжди може запропонувати товар більш високої якості. Концентрація продажів в даному сегменті обмежена певним колом споживачів: заводи, промислові підприємства, АЕС та ін. та варто зазначити, що замовлення переважно оптові і діє система знижок, впливаючи на прибуток.

По-друге, продукція в даному сегменті не є унікальною і не має значних відмінностей від конкурентів, тому є імовірність, що вибір покупців матиме випадковий характер.

По-третє, цінова політика не відіграє важливої ролі, адже ціни не надто відрізняються на ринку, а залежать від характеристик та цільового призначення товару. Отже, ринковий вплив покупців досить високий.

## 3. Вплив товарів-замінників.

В даному ринковому сегменті датчиків тиску вимірюваного середовища не мають субститутів, котрі могли б задовільнити дані цілі. Та з іншого боку, ними можуть вважатися дешеві товари з Китаю, які значно поступаються якістю, але якщо брати до уваги те, що споживачі очікують абсолютно точний результат від якого залежить подальша діяльність інших підприємств, то дана загроза є



мінімальною для цієї ніші. Окрім того варто зазначити, що технології прогресують і може з'явитися абсолютно нова технологія і відповідно і продукція.

#### 4. Ринкова влада постачальників.

Постачальники впливають на конкурентоздатність компаній, адже у них знаходяться ресурси для їхньої діяльності як такої. Серед постачальників варто звернути увагу на тих, що співпрацюють з ТОВ «ГК Аплісенс» з початку заснування, а саме європейські заводи, що входять альянс компаній Aplisens, тому вони зацікавлені в дотриманні умов кооперації та якості деталей. Отже, ринкова влада постачальників мінімальна.

#### 5. Конкуренція в галузі.

Більшість великих компаній у даній галузі розпочали свою діяльність на ринку на початку 90-х років. Після розпаду Радянського Союзу, українські спеціалісти почали тісно співпрацювати з іноземними компаніями та інженерами для обміну досвідом та технологіями. Оскільки, на території України досить багато різнопланових заводів та підприємств це створює обширний збутовий ринок. Датчики тиску, температури та мембрані сепаратори виготовляються для потреб народного господарства, для поставки на експорт, а також для експлуатації на об'єктах атомної енергетики.

На українському ринку працюють сім великих підприємств, котрі зорієнтовані виключно в тому ж сегменті із різною ціновою політикою, що й ТОВ «ГК Аплісенс». Це явище створює для споживачів такі умови, що дозволяють «перебігати» від одної компанії до іншої і як результаті можливі нестабільні доходи та прибутки. Окрім того, варто зазначити наявні підприємства, що в своїй номенклатурі мають декілька суміжних позицій-товарів. Звичайно компанії в даному сегменті ринку не мають надто диференційованої продукції, що спричинено вузько сфокусованою виробничою діяльністю.

Ринок встановлює рівноважну ціну на дану продукцію в залежності від запропонованих характеристик товару. Так як видатки у випадку переорієнтації

бізнесу досить високі, гравці в індустрії не будуть покидати даний сегмент і працюватимуть навіть з низькою рентабельністю, створюючи надлишок продукції на ринку та збільшуючи конкуренцію.

Отже, конкуренція на ринку є досить помірною. Підсумовуючи усе вище викладане, завершимо оцінкою конкурентних сил за моделлю М.Портера в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентних сил на внутрішньому ринку

Показники	Наявність (А)	Негативний вплив (В)	Можливе зниження (С)	Рейтинг
Інтенсивність конкуренції	7	5	2	10
Вплив товарів-замінників	2	1	1	2
Вплив постачальників	8	2	3	7
Влада споживачів	9	7	1	15
Можливість появи нових конкурентів	6	7	2	11

Джерело: розроблено автором.

Отже, найбільшою владою на ринку наділені споживачі, що є очікуваним результатом, адже товари в даному сегменті є здебільшого однорідними. Можливість появи нових конкурентів займає другу позицію в рейтингу, адже ринок досить перспективний. Інтенсивність конкуренції є помірною завдяки наявності постійних клієнтів, блискучої репутації та впізнаваності бренду. Вплив постачальників не є рушійним, адже компанії-постачальники є частиною

міжнародного альянсу груп компаній Aplisens. Найменшого впливу на даний момент завдають товари-замінники, адже поки що нових технологій немає, а дешеві китайські продукти значно поступаються якістю.

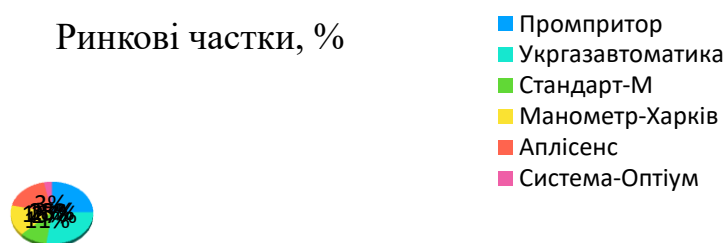


Рис. 2.2. Ринкові частки лідерів на ринку датчиків тиску України у 2016 році  
Джерело: побудовано автором на основі матеріалів ТОВ «ГК Аплісенс»

Проведений аналіз (рис.2.2) показав, що ТОВ «Укргазавтоматика» - лідер внутрішнього ринку датчиків тиску в Україні. Підприємство є одним із передових постачальників автоматики і контрольно-вимірювальних приладів для більшості вітчизняних і іноземних торгових, виробничих і монтажних компаній, а також співпрацює з успішними і найбільшими підприємствами України: ПАТ «Укртатнафта», ПАТ «Арселор Міттал», ПАТ «Укрнафта», ПАТ «Метінвест», ПАТ «ДТЕК», ПАТ «Укртранснафта», ПАТ «Укргазвидобування».

Окрім того, на ринку виділяється ще один лідер - ТОВ «Промпритор». З 2003 року працює на ринку контрольно-вимірювальних приладів, діяльність компанії спрямована на комплексне забезпечення підприємств контрольно-вимірювальними приладами і автоматикою (КВП). За цей час компанія зуміла зарекомендувати себе як надійний партнер, завдяки професіоналізму і компетентності співробітників. Окрім того, компанія великий товарообіг і на складі в середньому є близько 10000 одиниць готової продукції. А також експортує товар в такі країни як Азейбарджан, Армения, Молдова, Казахстан, Росія, Бангладеш, Грузія.

Варто зазначити, що підприємство ТОВ «Енергопром Україна» - стабільний гравець на ринку та має валову частку як на згаданому сегменті так і на суміжних, адже пропонує диференційовану товарну політику промислового

обладнання на внутрішньому ринку України. Компанія пропонує широкий спектр контрольно вимірювальних приладів, засобів промислової автоматизації та приладів раннього виявлення аварійних ситуацій. Сервісний центр ТОВ «Енергопром Україна» здійснює сервісне обслуговування і ремонт перетворювачів (датчиків) тиску Сапфір-22 всіх модифікацій. Роботи по ремонту датчиків Сапфір-22 можуть здійснюватися як на базі сервісного центру, так і безпосередньо на об'єктах замовника.

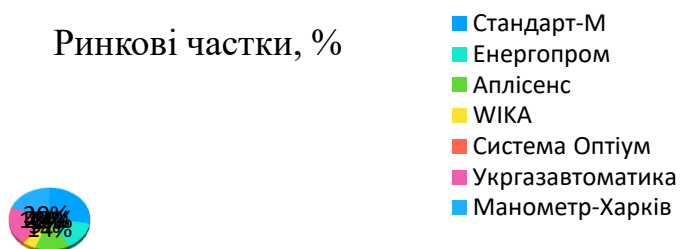


Рис 2.3. Ринкові частки лідерів ринку датчиків виміру глибини у 2016 році,%  
Джерело: побудовано автором на основі матеріалів ТОВ «ГК Аплісенс»

З рисунка 2.3. бачимо, що лідером в даному сегменті ринку, а саме датчиків виміру глибини, є ТОВ НВФ «Стандарт-М». З 1995 року воно займається поставками, обслуговуванням, ремонтом лабораторного, аналітичного обладнання, контрольно-вимірювальних приладів для лабораторій промислових підприємств, наукових і навчальних організацій, центрів стандартизації і метрології, служб екологічного моніторингу. Окрім того співпрацює з ДП Запорізький науково-виробничий центр стандартизації метрології та сертифікації щодо виконання сервісних робіт і реалізації вимірювальних приладів. Головна перевага підприємства «Стандарт-М» на ринку вимірювального обладнання - це індивідуальний, професійний підхід до клієнта з належною увагою, а також широкий вибір якісного обладнання для різних видів вимірювань.

Окрім того, серед конкурентів варто відмітити ПрАТ «Манометр Харків», засноване у 1997 році, коли було створено та розпочато виробництво датчиків «Сапфір», що є членом міжнародної асоціації «HART Communication Foundation». У 2013 році на ринок введено HART-сумісний датчик тиску, а у

2014 році започатковано виробництво цифрового манометра з релейним виходом. НАЕК «Енергоатом» застосовує датчиків «Сафір» на АЕС України.

Аналіз позиції компанії у галузі включає в себе дослідження слабких та сильних сторін, можливостей та загроз за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.8).

Матриця SWOT-аналізу — це своєрідна форма, що не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози. Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища. [16; с.148]

Таблиця 2.8

SWOT - аналіз ТОВ «Аплісенс»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах.</li> <li>• Диференціація виробів.</li> <li>• Вища за середню рентабельність.</li> <li>• Достатні фінансові ресурси</li> <li>• Імідж надійного партнера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність повноцінного маркетингового відділу.</li> <li>• Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску.</li> </ul>
Зовнішні сприятливі можливості (O):	Потенційні зовнішні загрози (T):
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвиток економіки країни.</li> <li>• Обслуговування дод. груп споживачів.</li> <li>• Вхідження на нові ринки (сегменти).</li> <li>• Розширення виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Високі темпи інфляції.</li> <li>• Нестабільний курс валют.</li> <li>• Зростання збуту дешевих товарів-замінників.</li> <li>• Зростання тиску конкурентів.</li> </ul>

Джерело: розроблено самостійно на основі власних досліджень

В таблиці 2.8 окреслено сильні сторони підприємства, а саме міцна позиція у специфічних ринкових сегментах, диференціація виробів, вища за середню рентабельність, достатні фінансові ресурси, імідж надійного партнера, на які варто робити акцент та опиратися. Окрім цього, у підприємства наявні слабкі сторони: відсутність повноцінного маркетингового відділу та брак дій для пом'якшення конкурентного тиску, тому варто їх ліквідувати. Серед зовнішніх можливостей потрібно виділити: розвиток економіки країни, обслуговування додаткової групи споживачів, входження на нові ринки (сегменти) та розширення виробництва. З іншого боку особливу увагу варту приділити загрозам: високі темпи інфляції, нестабільний курс валют, зростання збуту дешевих товарів-замінників та зростання тиску конкурентів.

Проаналізуємо конкурентів ТОВ «ГК Аплісенс» на ринку в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Особливості конкурентів ТОВ «ГК Аплісенс» на внутрішньому ринку

Назва компанії	Країна реєстрації	Ціна, \$	Доставка/Наявність	Інтернет-магазин
Rotach	Німеччина	400	10 днів	+
Аплісенс	Україна	310	15 днів	-
Aquaris	Литва	375	10 днів	+
ХімТес Україна	Україна	296	10 днів	-
Bibut	Данія	415	15 днів	+
Система Оптіум	Україна	324	10 днів	+

Джерело: складено автором

Отже, порівнюючи ТОВ «Аплісенс» з основними конкурентами на внутрішньому ринку, можемо зробити висновок, що цінова політика компанії є досить вигідною та створює конкурентні переваги на зовнішньому ринку. Терміни доставки також не надто відрізняються, хоча є дещо тривалішими, адже

це зумовлено рядом факторів: наявністю товару на складі, перетином кордону тощо. Окрім цього, варто звернути увагу, на те, що в більшості підприємств є функціональний інтернет-магазин. Це є допоміжною конкурентною перевагою, адже створює зручності як для покупців, так і для самого підприємства. Тому варто маніторити ринок та дії своїх прямих конкурентів, а також будь-яких сумніжних учасників ринку, щоб бути готовим до стратегічних змін.

### **2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГК Аплісенс»**

Компанія Aplisens реалізує свою продукцію в Польщі та за кордоном. Продажі були розподілені на ринки високих технологічних потреб, що складаються, в основному, з країн ЄС та членів СНД (у тому числі Росія, Білорусь, Україна) та Азії. Випуск продукції Групи був підтриманий б виробничими підприємствами, розташованими в Польщі, і однією філією в Білорусі. Конкурентні переваги «Aplisens» походять від продуктів високої якості та передових технологій, розроблених у власних дизайнерських бюро компанії. Компанія Aplisens Group має досвідчену, висококваліфіковану команду проекту, яка здійснює великі обсяги досліджень та розробок. Завдяки цьому, товари, що володіють брендом Aplisens, характеризуються гнучкістю на замовлення та відповідають вимогам різних галузей промисловості.

Варто зазначити (рис.2.4), що в портфель компанії Aplisens Group входять інші партнери:

1. «FLOMAG» є провідним чеським виробником індукційних витратомірів.
2. «UWT Level Control» - німецький виробник датчиків тиску, що є компетентним партнером у питаннях техніки для вимірювання рівня будь-яких сипучих матеріалів.

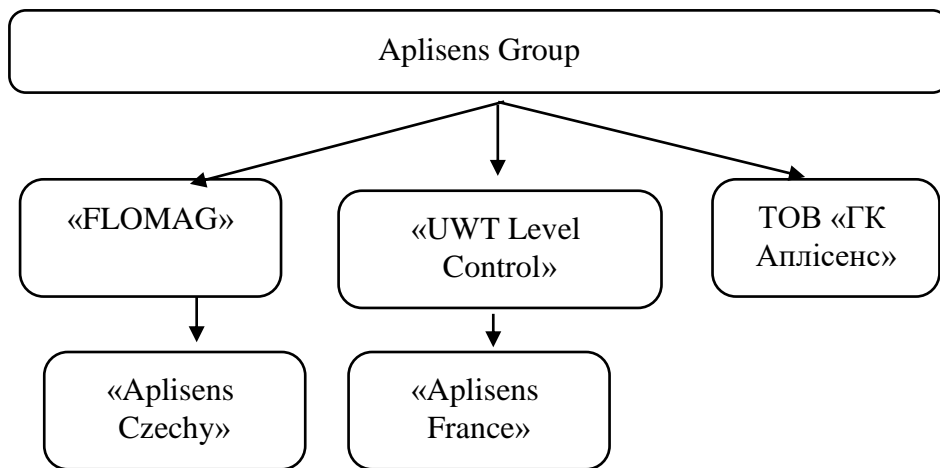


Рис.2.4. Структура портфелю компанії Aplisens Group

Джерело: внутрішні матеріали ТОВ «ГК Аплісенс»

Реалізація продукції тісно пов'язана з аналізом виконання договірних зобов'язань щодо поставок продукції. Невиконання договірних зобов'язань спричиняє зменшення виручки, прибутку, штрафні санкції. Крім того, за умов конкуренції підприємство може втратити ринки збуту продукції, що призведе до спаду виробництва.

Особливо важливе значення для підприємства має виконання міжнародних угод та державних контрактів. Це гарантує підприємству збут продукції, своєчасну її оплату, податкові та кредитні пільги [6, с. 21].

У прийнятті рішень керівний склад компанії завжди спирається на основоположні цінності підприємницької філософії. Aplisens Group сертифікована за стандартом ISO 9001: 2000 (DQS/IQNet) і постійно розширює види сертифікації на свою продукцію (ATEX, FM, CSA), орієнтуючись на вимоги міжнародних ринків.

Згідно статуту (Додаток А) ТОВ «ГК Аплісенс» має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у будь-якій сфері, пов'язаній з предметом його діяльності, керуючись принципом самофінансування. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності товариство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства України. При експорті товару сплачується тільки митні збори у розмірі 10% від митної вартості товару.



Основні види зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГК Аплісенс»:

- експорт товарів, робіт і послуг не власного виробництва як з переходом, так і без переходу права власності на них до ТОВ «Аплісенс»;
- імпорт товарів, робіт і послуг для власних потреб;
- наукова, науково-технічна, науково-виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності;
- навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі;
- діяльність, пов'язана з наданням патентів, ноу-хау, торгівельних марок та інших нематеріальних об'єктів власності суб'єктам господарської діяльності за межами України.

При встановленні ціни на експортну продукцію ТОВ «ГК Аплісенс» враховують собівартість продукції та заплановану норму прибутку, що базується на цінах конкурентів на міжнародному ринку та варто зазначити, що ціни є дещо меншими для зберігання конкурентної переваги (табл.2.10).

Таблиця 2.10

Експорт товарів підприємства ТОВ «ГК Аплісенс»

Група товарів	2015			2016		
	К-сть, тис., шт.	Ціна за одиницю, тис. грн.	Сума, тис.грн.	К-сть, тис., шт.	Ціна за одиницю, тис. грн.	Сума, тис.грн.
Прилади виміру тиску	1,4	20,9	29,26	1,8	19,9	35,82
Датчики температур	1,9	33,2	63,08	2,3	32,1	73,83
Датчики виміру глибини	0,9	19	17,1	1,2	18,9	22,68
Разом	4,2	73,1	109,44	5,3	70,9	132,33

Джерело: розраховано автором за даними підприємства ТОВ «ГК Аплісенс»

Як бачимо з табл. 2.10, кількість товарів, що експортуються дещо зросла по всіх групах товарів, а саме на 22,89 тис. грн., разом із тим ціна за одиницю продукції знизилася, але загальна сума виручки збільшилася порівняно з 2015 роком. Визначимо величину впливу чинників, кількості, ціни і структури на зростання вартості експорту товарів аналізованої групи на 22,89 тис. грн. Тому розрахуємо подані нижче індекси у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок відносних показників у рамках зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГК Аплісенс» у 2015-2016 рр.

Найменування індексів	Прилади виміру тиску	Датчики температури	Датчики виміру глибини
Загальний індекс цін (Із)	0,95	0,97	0,99
Індекс вартості (Ів)	1,22	1,17	1,33
Індекс фізичного обсягу (Іфо)	1,29	1,21	1,33
Індекс вартісного обсягу продукції	1,69	1,21	1,33

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх документів ТОВ «ГК Аплісенс»

Отже, з таблиці 2.11 робимо висновок, що експортні ціни на наявні товарні позиції знизилися на 5%, 3% та 1% відповідно стосовно до датчиків тиску, температури та виміру глибини. Серед причин варто зазначити девальвацію гривні до іноземної валюти (євро та долара) та розміщення сервісного центру в Україні з виробничими можливостями. Індекс вартості вказує на реальне зростання виручки у звітному періоді в порівнянні з 2015 роком, але для більш точного уявлення про зростання обсягу виробництва і продажу продукції необхідно перерахувати виручку у так званих "зіставлених"

цінах. Тому ми використали індекс фізичного обсягу, який свідчить, що у звітному порівняно з базисним товарообіг у фактичних цінах зріс на 22%, 17% та 33% відповідно стосовно до датчиків тиску, температури та виміру глибини і відбулося це за рахунок зниження цін на 5%, 3% та 1% відповідно і збільшення обсягу реалізації товарів на 29%, 21% та 33% відповідно.

На зміну товарообігу вплинули два фактори:

1) за рахунок зниження цін на 5%, 3% та 1% по товарних позиціях, товарообіг знизився на 165,45 тис.грн.

$$\Delta_p = \Sigma p_1 q_1 - \Sigma p_1 q_0$$

$$\Delta_p = 132,33 - 297,78 = - 165,45 \text{ тис.грн.}$$

2) За рахунок збільшення кількості проданих товарів (фізичного обсягу продажу) на 29%, 21% та 33% товарообіг зріс на 277, 99 тис. грн.

$$\Delta_q = \Sigma p_0 q_1 - \Sigma p_0 q_0$$

$$\Delta_q = 387,43 - 109,44 = 277,99 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, обидва фактори в сумі дорівнюють загальній зміні товарообігу у фактичних цінах:  $277,99 - 165,45 = 112,54$  тис.грн.

Географічна структура експорту ТОВ «ГК Аплісенс» зображена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Географічна структура експорту ТОВ «ГК Аплісенс»

Джерело: побудовано автором за допомогою внутрішніх документів ТОВ «ГК Аплісенс»

Найбільшу частку в експорті становить Білорусь (45%), Молдова - 20%, Азербайджан - 15% та Казахстан - 10% на рис. 2.5. Необхідно відмітити те, що експорт до Російської Федерації становить лише 10% сукупного експорту. До

2014 року частка цієї країни становила більше 30%. Проаналізуємо динаміку коефіцієнту ролі експорту підприємства в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка коефіцієнту ролі експорту ТОВ «ГК Аплісенс» в 2014 - 2016 рр.

	Роки		
	2014	2015	2016
Реалізація товарів в Україні, тис. грн.	93,34	102,46	123,4
Реалізація товарів за кордоном, тис. грн.	100,03	109,14	157,31
Всього	193,37	211,6	280,71
Кр	0,517	0,516	0,560

Джерело: побудовано автором за допомогою внутрішніх документів ТОВ «ГК Аплісенс»

За останні 3 роки частка експорту в торгівлі ТОВ «ГК Аплісенс» збільшилася на 51,7% до 56%. (табл. 2.12), тобто ми спостерігаємо тенденцію до збільшення експортних операцій, хоча не надто суттєвих. Тому, необхідно шукати альтернативу існуючим ринкам збуту, в тому числі через несприятливу міжнародному політику з Російською Федерацією.

ТОВ «ГК Аплісенс» для імпортно-експортних операцій використовує такі умови поставки як СРТ (Додаток Б). Carriage Paid To або СРТ передбачає певні зобов'язання, які бере на себе експортер товару по оплаті вартості перевезення. Тут мається на увазі оплата фрахту за перевезення товару до місця призначення, де він передається відповідно до заданої обома сторонами умови перевізнику. У випадках, коли імпортер вибирає самостійно придатного, на його думку, перевізника, застосовується правило СРТ. [14, с.36]

Згідно СРТ, імпортер знімає з себе всі обов'язки в той момент, коли товар передається перевізнику. Після цього всі зобов'язання перекладаються на плечі

одержувача вантажу. Умови Carriage Paid To ідеально підійдуть для експортера товару, незалежно від типу транспорту. Адже таким чином він зводить до мінімуму витрати, пов'язані з відправкою товару. Згідно СРТ відправнику досить просто доставити товар в порт або склад, звідки його вже відвантажує одержувач. Найвигідніше відвантажувати товар на склад, для подальшої відправки покупцеві. При виникненні форс-мажорних ситуацій, витрати бере на себе покупець. Навіть якщо поставка товару здійснювалася на території іншої держави.

Прагнучи випускати високоякісну продукцію, яка була б конкурентноздатною не тільки на українському, а й на зарубіжних ринках компанія повинна дотримуватись світових стандартів. Колективні дії цих сил визначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні, створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритентну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм, конкуренти та товари становлять пряму конкурентну загрозу, а споживачі та постачальники - непряму, яка залежить від їхньої спроможності диктувати свої умови.

Окрім того, варто приділити увагу витратам на експорт, які також варто врахувати в кінцевій ціні товару (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Витрати на продаж експортної продукції у 2016 році

Витрати	Сума, грн	%
Послуги митниці	3618	0,23
Транспорт	51126	3,25
Брокерські послуги	4719	0,30
Сертифікати (ТІП)	4562	0,29
Загалом експортовано	1573121,05	

Витрати	Сума, грн	%
Разом витрат	64026	k= 4,07

Джерело: розраховано автором за матеріалами щорічної звітності ТОВ «ГК Аплісенс»

З табл. 2.13, найбільша частка витрат припадає на транспорт (близько 3,25%), послуги митниці - 0,23%, брокерські послуги - 0,30%, сертифікати (ТПП) - 0,29%, а загальний коефіцієнт витрат склав 4,07%.

Характеристика основних ринків збуту ТОВ «ГК Аплісенс» наведена у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Характеристика основних зовнішніх ринків збуту

Показник	Білорусь	Росія	Грузія	Азербайджан
Насиченість, %	55	80	75	90
Конкуренція	Помірна	Висока	Висока	Висока
Рівень цін	Середній	Середній	Середній	Середній
Ступінь партнерства	Високий	Погіршився	Високий	Високий
Витрати на експорт	Помірні	Помірні	Помірні	Високі
Попит	Помірний	Високий	Високий	Високий

Джерело: складено автором

На основі наведених даних у табл. 2.14, робимо висновок, що більшість основних ринків збуту ТОВ «ГК Аплісенс» характеризується значною насиченістю, високим рівнем конкуренції. Варто зазначити, що в результаті конфлікту на Сході України з Росією, підприємство скорочує свою діяльність на даному ринку збуту.

Для повного аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГК Аплісенс», проаналізуємо економічну ефективність експорту за видами продукції, а також розрахуємо інтегральний ефект експорту у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Економічна ефективність експорту за видами продукції та інтегральний ефект експорту, тис. грн

Назва продукції	2015 р.	2016 р.
Датчики тиску	17,85	24,75
Датчики виміру температури	16,05	20,81
Датчики виміру глибини	14,15	10,28
Інтегральний ефект експорту (Ееф.е)	48,09	55,85

Джерело: розраховано автором за матеріалами щорічної звітності ТОВ «ГК Аплісенс»

Показник (Ееф.е.) визначається діленням суми чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки (ЧВе), на суму повних витрат підприємства на експорт продукції (ПВе). Формула економічна ефективності експорту (2.1):

$$Ееф.е. = ЧВе / ПВе, \quad (2.1)$$

Отже, з таблиці 2.14 робимо висновок, що експортна діяльність ТОВ «ГК Аплісенс» є економічно ефективною, адже на кожен гривню витрат компанія

отримує 24 гривні від реалізації експорту датчиків тиску; 20 гривень від реалізації експорту датчиків виміру температури; 10 гривень від реалізації експорту датчиків виміру глибини у 2016 році.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізувавши діяльність підприємства ТОВ «ГК Аплісенс», можна зазначити що дане товариство займає досить непогані позиції на ринку вітчизняного промислового обладнання, зокрема датчиків виміру тиску, температури, рівня. ТОВ «ГК Аплісенс» як правило пропонує своїм споживачам продукцію з досить різноманітним набором характеристик, та різною комплектацією в межах однієї марки.

Також, якщо брати до уваги основні показники господарської діяльності ТОВ «ГК Аплісенс», можна зробити такий узагальнюючий висновок: підприємство діє досить успішно, хоча й деякі показники мають недостатні значення, але характеризується фінансовою стабільністю.

Окрім того, показник рентабельності зріс на 7,9%, що є позитивним явищем. Фондовіддача характеризується аналогічною тенденцією, що характеризує підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження собівартості внаслідок зменшення частки амортизаційних відрахувань в одиниці виробленої продукції.

Проаналізувавши рівень управління зовнішньоекономічним розвитком на підприємстві ТОВ «ГК Аплісенс», можна зробити висновок, про те що за останні роки дане підприємство закріпило свої позиції на ринку СНД та Близького Сходу. Доведено, що експортна діяльність є економічно ефективною та обґрунтованою.



Головною причиною труднощів та наявних проблем на підприємстві є відсутність системної організації маркетингової діяльності, відсутність окремого маркетингового підрозділу.

## **РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГК АПЛІСЕНС» НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ**

### **3.1. Обґрунтування необхідності виходу підприємства на ринок Словаччини**

Даний проект бізнес-плану розроблено для підприємства ТОВ «ГК Аплісенс», метою якого є експорт датчиків тиску на ринок Словаччини. У рамках даної ідеї, запропоновано задіяти посередника як торговельну точку, а саме місцеву платформу для продажу промислового обладнання, для прикладу, «Intocast» в Словаччині.

Фінансування проекту буде здійснюватися на 100% за рахунок власних коштів засновників підприємства. Сума необхідних коштів для реалізації даного проекту становить 105,4 тис. грн, що складається з витрат на виробництво продукції та супутні витрати. Термін окупності проекту - 1 рік.

Асортимент ТОВ «ГК Аплісенс» в групі датчиків тиску складається з:

- Сапфір-22;
- РС-28.Modbus;
- APC-2000/2000AL;
- MS-100.

Вище згадані датчики відрізняються технічними особливостями такими як: наявність електронного екрану, призначення та різні температурні режими використання. РС-28. Modbus використовується для установки робочих параметрів перетворювача таких як: діапазон відображення токового сигналу, коефіцієнт фільтрації, параметр передачі, мережеву адресу. ПО Modbus Configurator дозволяє виконати сервісне обслуговування: обнулення, калібрування. Для зв'язку з перетворювачем застосовується конвертер RS-485 / USB. Датчики тиску Сапфір-22 призначені для безперервного перетворення значення вимірюваного параметра - надлишкового тиску, розрідження, гідростатичного і різниці тисків нейтральних і агресивних середовищ, а так само

перетворення рівня в уніфікований струмовий вихідний сигнал і цифровий сигнал на основі HART-протоколу.

Датчики тиску призначені для роботи в системах автоматичного контролю, регулювання та управління технологічними процесами в різних галузях промисловості, в тому числі для застосування у вибухонебезпечних виробництвах нафтової, газової та хімічної промисловості, на об'єктах атомної енергетики (ОАЕ) і для поставок на експорт.

Датчик складається з вимірювального і електронного блоків. Всі датчики цієї групи мають уніфікований електронний блок і відрізняються тільки конструкцією вимірювального блоку. Датчики мають виконання з вбудованим цифровим індикатором, а також можуть комплектуватися виносним цифровим індикатором.

Принцип дії перетворювачів заснований на впливі вимірюваного тиску (різниці тиску) на мембрани вимірювального блоку (для моделей 2051, 2151, 2161, 2171, 2 351 на мембрану тензопреобразователя), що викликає деформацію пружного чутливого елемента і зміна опору тензорезисторів. Ця зміна перетворюється в електричний сигнал, який передається від тензорезистора з вимірювального блоку в електронний перетворювач, і далі у вигляді стандартного струмового уніфікованого сигналу [(0-5), (4-20), (5-0) або (20-4) ] мА.

Сьогодні для українського бізнесу як ніколи назріла необхідність шукати нові ринки збуту і нові, прогресивні шляхи розвитку. Близько 10 років міжнародної діяльності підприємства ТОВ «ГК Аплісенс» тісно пов'язані з Російською Федерацією, даний ринок є досить обширним для збуту (рис.3.1). Та варто зазначити, що необхідно шукати інші шляхи збуту, які б могли частково заповнити втрати. Більше того, з економічної точки зору, російський ринок є вкрай ризикованим, адже важко передбачити політичні зміни, що негативно впливають на діяльність компанії.

Саме тому варто проаналізувати можливості виходу на зовнішній ринок інших країн, для прикладу, оберемо Словаччину, адже це країна, що межує з

Україною та є єдиною країною-сусідом з якою ще не співпрацює підприємство і тому є логічно обгрунтованим рішення.

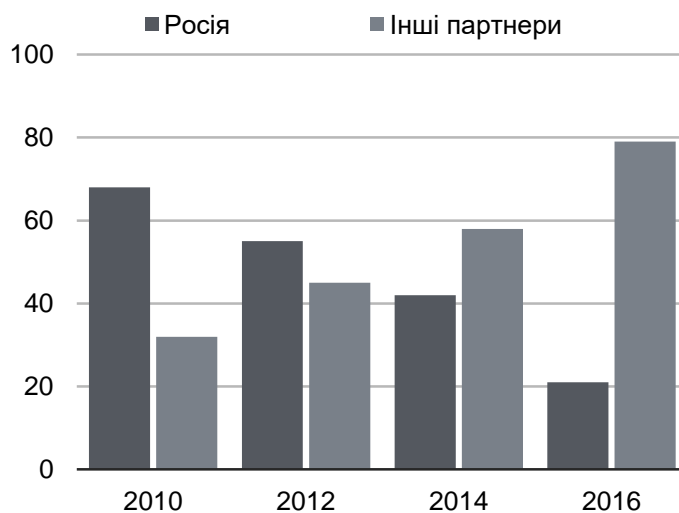


Рис.3.1. Співвідношення експортної діяльності ТОВ «ГК Аплісенс» у Росію та інші країни

Джерело: побудовано автором відповідно до внутрішніх документів ТОВ «ГК Аплісенс»

Якщо розглядати Словаччину в цілому, то за останній рік експорт в Україну зріс на 1,8%, а імпорт з України на 7,3%. Найбільше Словаччину підтримує торгово-промислові відносини з Італією і Німеччиною в Євросоюзі. Зростання торгівлі між Словаччиною та Україною почався в 2010 році. Близько 5% українського експорту в Словаччину - електричні машини і устаткування, їх складові, що записує техніка і репродуктори зображення і звуку.

Проведемо PEST-аналіз для повної оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища, що можуть вплинути на діяльність ТОВ «ГК Аплісенс» на ринку Словаччини (табл.3.1).

Таблиця 3.1

## PEST-аналіз зовнішнього середовища Словаччини

<i>Політичні фактори</i>	<i>Економічні фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низькі податки, наявні гранти та субсидії.</li> <li>2. Держава не створює жодних перепон для іноземних компаній на ринку.</li> <li>3. Стабільний рівень безробіття.</li> <li>4. Державні програми на ринку праці.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одна із швидкозростаючих економік ЄС.</li> <li>2. Річний рівень інфляції - 3,6%.</li> <li>3. Стабільний ріст ВВП - 2,5%</li> </ol>
<i>Соціальні фактори</i>	<i>Технологічні фактори</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Населення становить приблизно 5,5 млн. з них 2,2 млн працюючого населення.</li> <li>2. Сильний ріст продуктивності праці.</li> <li>3. Висококваліфікована робоча сила.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійна революція у сфері інформаційних та комунікаційних технологій - підприємства постійно потребують інновацій.</li> <li>2. Відкрита економіка, заснована на НДДКР та інноваційній діяльності.</li> <li>3. Низькі виробничі витрати.</li> </ol>

Джерело: сформовано автором.

*Політичні фактори.*

Відповідно до даних Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР), в цілому словаки менш задоволені рівнем життя, ніж в середньому жителі інших європейських країн.[54] Хоча близько 75% людей вважають, що вони мають більше позитивного досвіду в середньому за день (відчуття спокою, гордість досягненням, насолода), ніж негативних емоцій (паніка, турбота, смуток, нудьга). Прогнозується, що зростання рівня життя в країні буде зміцнюватися, оскільки зростання експортного ринку сприяє збільшенню інвестицій та експорту, особливо в промисловості. Відповідно до прогнозів ОЕСР, можливі несприятливі умови на ринку праці, що

характеризується високим і стійким безробіттям. [54] Бюджетні заходи, необхідні для досягнення цільового бюджетного дефіциту нижче 3% ВВП у 2017 році, будуть сприяти внутрішньому попиту. Потрібно посилити активні програми на ринку праці, щоб зробити зростання більш інтенсивним, підтримуючи підвищення продуктивності праці. Державні витрати на інфраструктуру та освіту залишаються пріоритетом. Податок на прибуток становить: до 34 401,74 євро - 19%, понад - 25%, а податок на доходи корпорацій - 22%. Стандартний податок на додану вартість (ПДВ) складає 19%. Також наявний податок на транспортний засіб, ним обкладається лише транспорт, який використовується для бізнесу. Ставка залежить від ваги техніки, кількості вісей (для вантажних автомобілів і трейлерів), об'єму двигуна (для легковиків). Розрахунком займається місцевий орган влади.

#### *Економічні фактори.*

Словаччина є однією з найбільш швидкозростаючих економік Європейського Союзу. Очікується, що до кінця 2018 року економіка країни досягне 111,8 мільярдів доларів. Словаччина досягла високого економічного зростання через економічні реформи, приплив прямих іноземних інвестицій, високого експорту та імпорту. Економічні реформи та ринкова політика уряду сприяють економічному зростанню Словаччини протягом останнього десятиліття. Зростання зовнішнього попиту зміцнило торговельний сектор та підштовхнуло економічне зростання. Річний рівень інфляції тримається на рівні 3,6%. [54] Хоча Словаччина й не найбільш економічно розвинена країна Європейського Союзу, тут хороша економічна стабільність. І незважаючи на те, що сусідами Словаччини є індустріальна Чехія і економічно розвинена Австрія, економічно ця країна відчуває себе цілком добре. Серед 125-ти країн з перехідною економікою, за версією «Bertelsmann» [71], Словаччина за рахунок рівня демократії і рівня розвитку ринкової економіки отримала заслужене сьоме місце. Словаччина - це сучасна економіка, орієнтована на приватний сектор, що користується перевагами економічного зростання, заохоченого міжнародним попитом.

### *Соціальні фактори.*

Словацька економіка страждає від високих темпів інфляції, викликані високими цінами на енергоносії, а також підвищенням ставки ПДВ. Високий рівень безробіття гальмує економічне зростання, а також такі індустрії як роздрібна торгівля та нерухомість, впливаючи на споживчий попит. Основними сильними сторонами словацької економіки є кваліфікована, високопродуктивна робоча сила з відносно низькою заробітною платою, що є вигідним для технологічної галузі. Інвестиційні стимули надаються різним секторам для збільшення бізнес-середовища в Словаччині. Стимули доступні для промисловості, технологічних центрів, центрів спільного обслуговування та секторів туризму. За даними ОЕСР, коли їх просять оцінити загальне задоволення життям за шкалою від 0 до 10, словаки всередньому надають оцінку 5,9, що нижче, ніж у середньому 6,76 ОЕСР. [69]

### *Технологічні фактори.*

Запропонований сектор НДДКР платформи надзвичайно важливий для словацької економіки. Словаччина має давні традиції в машинобудуванні, електротехніці, електроніці та важкій промисловості. Ці галузі потребують нового розвитку та застосування передових технологій. Словацькі підприємства можуть бути інтегровані в глобальну мережу поставок високоспеціалізованих компонентів для глобальних виробників кінцевих товарів. У 2008 р Словаччина посіла перше місце в усьому світі з виробництва машин на одну людину. Славиться ця країна і іншими великими підприємствами. Наприклад, в сфері електроніки (Samsung Electronics, Sony), виробництві паперу (Mondi Business Paper), виробництві побутової техніки (Whirlpool). Крім машинобудування, досить активно в Словаччині розвивається і фармацевтика, електроніка, інформаційні технології, а також хімічна промисловість. [69]

Отже, Словаччина - перспективний ринок збуту із сприятливою політичною ситуацією, а саме помірними податками. Окрім того, економічна ситуація є досить неоднозначною, але стабільною завдяки економічним реформам. У даній країні розвинутий промисловий сектор, що створює широкий

попит для промислового обладнання. До плюсів також варто віднести і відносно низький рівень бюрократії в країні та гнучкість законодавства.

Для глибокого аналізу та обґрунтування необхідності виходу підприємства ТОВ «ГК Аплісенс» на саме ринок Словаччини використаємо «Конкурентний ромб» М. Портера (рис.3.2).

#### ФАКТОРНІ УМОВИ

- Зручне логістичне розташування (кордон з Україною);
- Розвинута промислова індустрія;
- Застарілі технології на ринку;
- Висококваліфікована робоча сила, в тому числі інженери.

#### СТРАТЕГІЯ ФІРМИ, СТРУКТУРА ТА КОНКУРЕНЦІЯ

- Внутрішній ринок промислового обладнання характеризується помірним рівнем конкуренції, переважає імпортна продукція;
- Стратегія ТОВ «ГК Аплісенс» полягає в продажі високоякісних товарів з середньою ціною політикою.

#### УМОВИ МІСЦЕВОГО ПОПИТУ

- Попит з боку великих промислових підприємств;
- Попит на новітні технології в сфері промислового обладнання;
- Попит на обладнання більш дешево, ніж товари з країн ЄС.

#### СПОРІДНЕНІ ТА ПІДТРИМУЮЧІ ГАЛУЗІ

- Датчики вимірювання відносних величин використовується в багатьох галузях: електроенергетиці, паливно-енергетичні підприємства, АЕС та ін.



### Рис. 3.2. «Конкурентний ромб» М. Портера

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень.

З рис.3.2 робимо висновок, що словацький ринок є досить привабливим для експортної діяльності промислового обладнання ТОВ «ГК Аплісенс», завдяки вигідній логістичній позиції країни, наявності попиту на продукцію та помірній конкуренції. Окрім того, на внутрішньому ринку Словаччини національного виробника дуже мало, а переважають товари з країн Європейського Союзу, відповідно ціна дещо висока. Саме тому датчики ТОВ «ГК Аплісенс» будуть користуватися попитом, адже конкурентною перевагою є нижча ціна в поєднанні з європейськими технологіями.

Попит на високопродуктивні, економічно ефективні та надійні датчики збільшився за останні декілька років, що призвело до збільшення витрат виробниками промисловості в науково-дослідній діяльності. Технологічне розповсюдження та досягнення в галузі нанотехнологій та мікротехнологій дають декілька можливостей, таких як мініатюризація, низьке енергоспоживання та масове виробництво таких датчиків.

Зростаюче застосування датчиків тиску в споживчих товарах та носіях пристроїв, таких як годинники, планшети та смартфони, значною мірою сприяє розширенню галузі. Використання датчиків тиску MEMS у застосуванні та процесах промислового контролю, додатках HVAC та вимірювання рівня має важливе значення для покращення перспектив промисловості.

### **3.2. Розробка маркетингової стратегії на зовнішньому ринку**

Існування значної кількості конкурентів зумовлює необхідність використовувати маркетинг у правильному напрямі для того, щоб збільшити величину продажів та підвищити конкурентоспроможність фірми. Оскільки ТОВ «ГК Аплісенс» працює в такій галузі, де їхнього товару є чимала кількість, то

підприємству необхідно вміло розробляти і застосовувати маркетингові плани, проте це не може бути реальністю при відсутності маркетингового відділу. Хоча певні завдання якими мав би займатися відділ маркетингу, виконує збутовий підрозділ, цього не достатньо, тому доцільно розподілити обов'язки.

За допомогою функціонування маркетингового відділу, підприємство може зайнятися такою діяльністю як аналіз ринкової ситуації, тобто положення фірми порівняно із її конкурентами, формування чинників, що впливають на перспективи подальшого розвитку підприємства, а саме проведення SWOT - аналізу. Це допоможе ТОВ «ГК Аплісенс» об'єктивно оцінити свій стан розвитку. Також важливе значення набуває прогноз обсягів продажу. Вивчаючи попередні обсяги продаж, які були здійснені протягом минулих років, компанія матиме змогу розрахувати кількість необхідного товару, який необхідний для імпорту. Також можна розрахувати кількість товарів, які користуються попитом і при необхідності замовити більшу кількість та продукцію, яка знаходиться на складі і вжити відповідних стимулюючих заходів по її збуту. Важливе значення приділяється внутрішньому аналізу фірми, тобто відповідність умовам ринку, здатність мінятися, якщо цього вимагає ринок, тощо.

Беручи до уваги те, що фірма здійснює експортно-імпортні операції потрібно проводити аналіз вибраних маршрутних доріг. Необхідно скласти такі маршрути, які б вимагали якнайменшого витрачання часу та бензину. Маркетинговий відділ відповідає за забезпечення вигідної товарної політики, сервісу та збуту. В основному, потрібно значну увагу приділяти товарному асортименту, шляхам збуту. Сервіс має чимале значення. При тому, що підприємство пропонує своїм клієнтам досить складний технічний товар, варто розробити передпродажний та після продажний сервіс. При можливості розробити певний відео-ролик, який наявно показуватиме як правильно працювати і встановлювати відповідний товар. До відповідальності маркетингового відділу також можна віднести планування маркетингової діяльності, організацію діяльності, забезпечення інформацією та контроль за здійсненням маркетингової діяльності.

Головним є те, що при ефективній організації поставлені цілі одного відділу не суперечили завданням іншого. При покращенні інформаційної системи можна значно підвищити рівень конкурентоспроможності фірми. При покращенні інформаційної системи можна значно підвищити рівень конкурентоспроможності фірми. ТОВ «ГК Аплісенс» варто розробити маркетингову інформаційну систему (рис.3.3), а саме комплекс методів та прийомів для постійного збору, аналізу інформації та її застосування за допомогою використання різних джерел, яка допомагає менеджерам приймати ефективні рішення. Оскільки внутрішня система звітності фірми працює в повну силу, необхідно створити такий же рівень для системи зовнішньої маркетингової звітності.

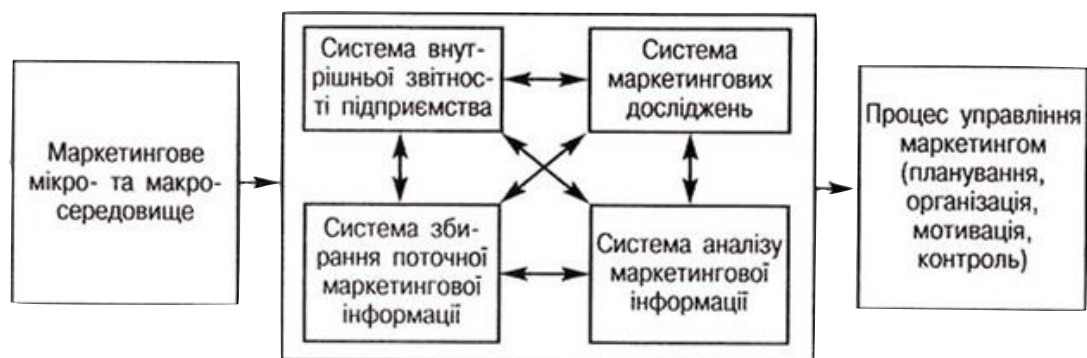


Рис. 3.3. Маркетингова інформаційна система

Джерело: [21, с.96]

Потрібно ретельно стежити за діями конкурентів, аналізувати покращення чи погіршення їхньої діяльності. Важливо також оцінювати можливість появи нових конкурентів і при можливості блокувати вхід на ринок. Для виявлення ефективності функціонування підрозділу необхідно контролювати його діяльність.

Аналіз конкурентів і вироблення конкретних дій відносно головних суперників часто приносять більше користі, ніж навіть істотний реальний ріст на даному сегменті ринку. Знаючи сильні й слабкі сторони конкурентів, можна

оцінити їхній потенціал, мети, справжню й майбутню стратегії. Це дозволить стратегічно точно зорієнтуватися на те, де конкурент слабкіше. Таким чином, підприємство може розширити власні переваги в конкурентній боротьбі. Конкуренція приймає гострий і непередбачений характер при збільшенні розходжень між фірмами в змісті їхніх стратегій, кадрового складу, загальних пріоритетів, ресурсів.

При створенні маркетингового відділу потрібно вибрати таку його організацію, яка б якнайкраще відповідала цілям та завданням підприємства. Для ТОВ «ГК Аплісенс» вдалою буде сегментна орієнтація. Якщо зобразити відділ схематично, то підрозділ виглядатиме так:

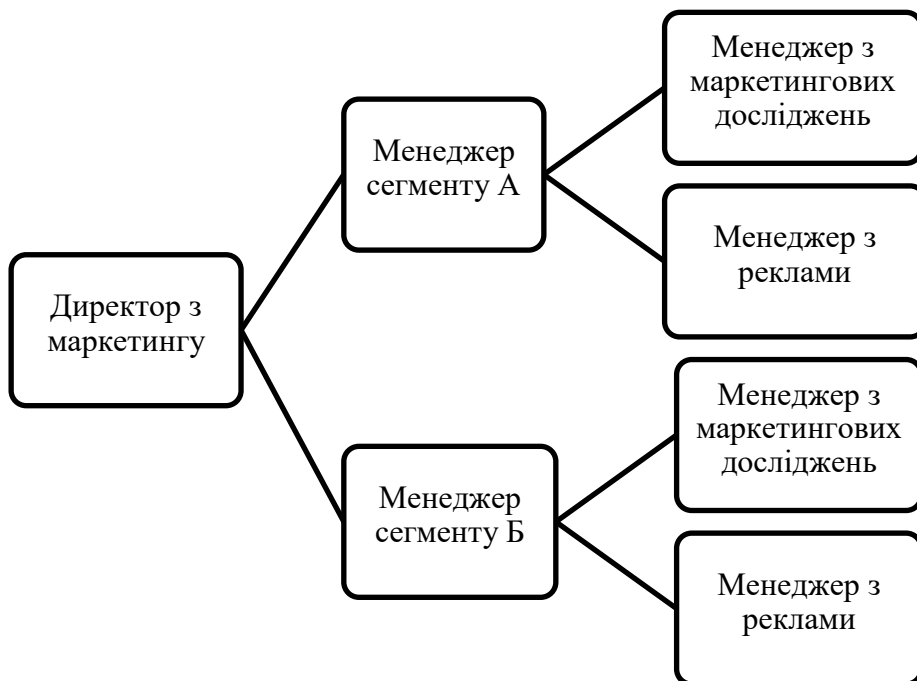


Рис. 3.4. Схема маркетингового відділу підприємства

Джерело: розроблено автором

Як зображено на рисунку 3.4, очолювати підрозділ буде директор з маркетингу. Оскільки ми вибрали організацію відділу стосовно сегментної орієнтації, то логічно, що наступні робочі місця отримають менеджери сегменту А та Б. Це означає, що кожен з них відповідатиме за той сегмент на якому він працюватиме. Це необхідно для того, щоб обґрунтовано вибирати хід дій на ринку відповідно до власних сил та можливостей і потреб покупців. Також варто

пам'ятати про наявність конкурентів і аналізувати їхню діяльність для того, щоб протидіяти їхньому впливу на споживачів.

При створення маркетингового плану для ТОВ «ГК Аплісенс», будемо використовувати план націлений на весь асортимент продукції, щоб охопити представлену фірмою номенклатуру, за методом розробки «згори донизу», тобто контрольований план та дивізіонний, тобто для окремих підрозділів.

Провідним напрямом маркетингової діяльності підприємств — виробників товарів, послуг вважається проведення ефективної політики щодо якості та асортименту продукції, формування цін, організації збуту та комунікацій. Головними методами, які використовують фахівці, працюючи з ринком, є: облік, аналіз, моделювання, прогнозування, проектування та коригування процесів.

Для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ГК Аплісенс», ми застосуємо поєднання таких показників:

Етап 1	Формулювання місії фірми
Етап 2	Визначення цілей фірми
Етап 3	Маркетинговий аудит
Етап 4	SWOT-аналіз
Етап 5	Визначення маркетингових цілей
Етап 6	Формування маркетингової стратегії
Етап 7	Програма маркетингу
Етап 8	Організація і реалізація маркетингу
Етап 9	Контроль маркетингу

### Рис. 3.5. Комплекс показників планування маркетингу

Джерело: [9,с.65]

Створюючи маркетинговий відділ, потрібно підкреслити, що кожне підприємство повинне зазначати у процесі своєї діяльності місію фірми. Усі відомі міжнародні компанії вказують у своїх положеннях місію задля якої працює підприємство. Хоча у статуті ТОВ «ГК Аплісенс» зазначено для чого створене підприємство, а саме для здійснення підприємницької діяльності з метою отримання прибутку і задоволення соціально-економічних інтересів учасників та членів трудового колективу товариства, проте це тільки мета його функціонування. Місія має включати дещо значно глибше, ніж просто отримання прибутку. Це те, що об'єднує різноманітну роботу співробітників компанії, адже вони працюватимуть для здійснення важливого загального завдання. Місія повинна охоплювати різновид бізнесу яким займається фірма, споживачів на яких вона орієнтована, наявності конкурентних переваг, а також товарної номенклатури і ринкових потреб, які підприємство прагне задовільнити. Дане поняття не має розписуватись великою кількістю матеріалів, деколи воно може звучати як салоган.

Якщо підприємство ставить ціль - вийти на нові ринки збуту, то ми повинні встановити термін протягом якого ми плануємо виконати поставлену перед нами ціль, наприклад 1 рік, використовуючи стратегічну карту на рис 3.3. Для цього ми вибираємо стратегію, яку ми використовуватимемо для проникнення на новий ринок, займаємось сегментуванням ринку, виділяємо працівника, який нестиме відповідальність за певний сегмент. Також аналізуємо рівень конкуренції і намагаємось атакувати конкурентів. Коли зазначений нами період пройде, ми проведемо підсумки, наведемо аналіз здобутків чи невдач, для того, щоб уникнути збитків і отримати прибуток.

Зрозуміло, що маркетинг як система діяльності має свої напрями, методи, цілі та завдання реалізації. Провідним спрямуванням маркетингової діяльності підприємств — виробників товарів і послуг вважається проведення ефективної

політики щодо якості та асортименту продукції, формування цін, організації збуту та комунікацій.

За допомогою маркетингу проводиться постійний пошук нових ринків та споживачів, нових видів продукції та сфер застосування традиційної продукції, здатних забезпечити підприємству найвищий рівень прибутку. Маркетинг виступає інструментом регулювання виробництва і збуту, орієнтуючи виробничу діяльність підприємств, їх структурну політику на ринковий попит.

Мета	Вихід на новий іноземний ринок		
Фінанси	Виконання строків та умов поставок	Економічна ефективність експорту товару	Уникнення фінансових санкцій
Клієнти	Створення власної ланки збуту	Співпраця з іноземними дистриб'юторами	Збільшення обсягів експорту
Внутрішні бізнес-процеси	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Створення маркетингового відділу	Моніторинг та вивчення ринків
Навчання та розвиток	Відсоток кваліфікованих працівників	Підвищення кваліфікації з маркетингу	Витрати на навчання

### Рис. 3.6. Стратегічна карта ТОВ «ГК Аплісенс»

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи те, що ТОВ «ГК Аплісенс» функціонує у зовнішньому середовищі, де присутні чинники, через які фірма піддається впливу, необхідно займатися маркетинговим аудитом. Перш за все, потрібно дослідити вплив економічний та політичний, оскільки держава часто видає закони, які не йдуть на користь фірмам, а навпаки погіршують їхнє становище. Тому, варто уважно вивчати зміни у законах, а особливо пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Отже, маркетинговий відділ потрібний більшості підприємств. За допомогою його функціонування можна вужче розподілити обов'язки між збутовим та маркетинговим підрозділом.

Для виходу на ринок Словаччини запропонуємо для ТОВ «ГК Аплісенс» використовувати таку ж форму виходу на ринок, що й в інших країнах, а саме експорт. Експорт вимагає найменших витрат ресурсів, тому що всі маркетингові функції в основному лягають на плечі посередників. Підприємство може здійснювати експорт з використанням спеціалізованих брокерів або безпосередньо за допомогою іноземних оптовиків і торговців. Тому розробка маркетингової стратегії буде на основі існуючої у ТОВ «ГК Аплісенс». Методика повинна бути чітко структурованою, зрозумілою для співробітників компанії, в якій вона буде застосовуватися.

При експорті з використанням брокерів підприємство мінімізує свої зусилля, спрямовані на просування товарів на зовнішні ринки, і тому цей спосіб особливо корисний фірмам, які тільки починають освоювати сферу міжнародної торгівлі. В даному випадку підприємство веде справи з брокером, який знаходиться на внутрішньому ринку. Посередницький бізнес як сфера послуг сьогодні розвивається дуже успішно, так що перевіреного і досвідченого брокера буде досить просто знайти. Аналізуючи ринкову ситуацію навколо промислового



обладнання, доцільно буде обрати існуючу торгову платформу (посередника) у Словаччині, що суттєво спростить початок ведення бізнесу на новому ринку. Одним із найбільших торгових комплексів Словаччини є компанія «Intocast», що займається збутом промислового обладнання на території даної країни та має однойменні магазини. В умовах діяльності ТОВ «ГК Аплісенс» доцільніше використовувати в системі збуту посередників, адже це надасть наступні переваги:

Швидкий розвиток - покриття по всій країні можна отримати за два-три місяці;

Скорочення витрат - не потрібні зайві витрати на персонал, регіональні офіси і просування;

Доступ до відсутніх ресурсів - включно з офісами, фінанси, співробітників, доступ до потенційних клієнтів.

У плані маркетингу має сенс використовувати стратегію концентрованого маркетингу, так як ми виходимо на один чітко окреслений сегмент з однією маркою товару, призначеної цільовій групі споживачів.

Цільовою аудиторією на ринку Словаччини для ТОВ «ГК Аплісенс» є промислові підприємства, АЕС, оператори, інженери та спеціалісти в галузі електротехніки, які займаються технічним обслуговуванням датчиків.

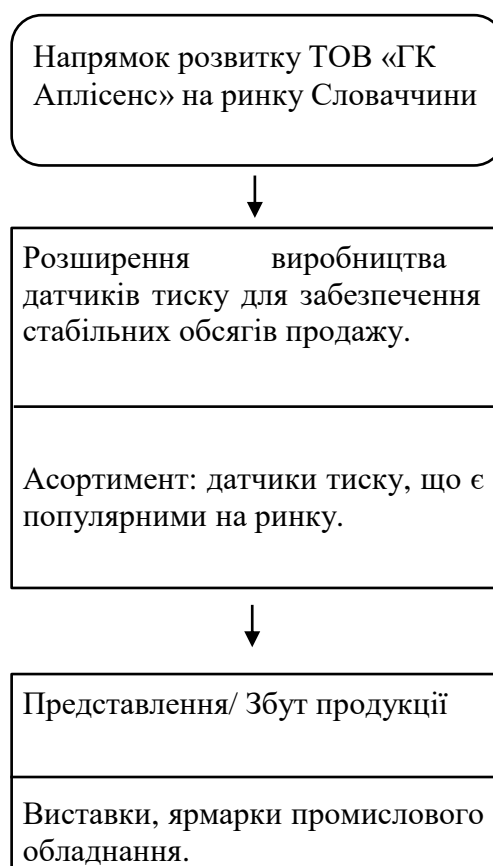


Рис. 3.7. Напрямок розвитку ТОВ «ГК Аплісенс» на зарубіжному ринку.

Джерело: побудовано автором.

Цінова стратегія ТОВ «ГК Аплісенс» на закордонних ринках будується на принципах конкурентоспроможності та безбитковості. Принцип безбитковості передбачає встановлення цін на продукцію, що випускається таким чином, щоб покрити витрати підприємства на виробництво, і реалізацію продукції.

Обсяг реалізації можна розрахувати, виходячи з товарного випуску виробів у плановому періоді, додаючи залишки виробів на початок планового періоду і віднімаючи такі на кінець планового періоду. Плановий обсяг реалізації обраховують з формули:

$$P = 31 + T - 32$$

де P - обсяг реалізації в плановому періоді;

31 - залишки кожного виду готових виробів на складі та відвантажених на початок планового періоду;

T - випуск товарної продукції в плановому періоді;

32 - залишки кожного виду виробів на складі на кінець планового періоду.

$$P = 40,6 \text{ тис.грн} + 81 \text{ тис.грн} - 16,2 \text{ тис.грн.}$$

$$P = 105,4 \text{ тис. грн}$$

Отже, обсяг реалізації продукції у рамках проекту буде на рівні 105,4 тис.грн.

ТОВ «ГК Аплісенс» формує свої ціни в умовах зарубіжних ринків на основі планової собівартості, всіх видів встановлених податків і неподаткових платежів відповідно до податкового та бюджетного законодавства, прибутку, необхідного для відтворення, що визначається з урахуванням якості і кон'юнктури зарубіжного ринку. Для залучення коштів на ТОВ «ГК Аплісенс» розроблена і діє система знижок в залежності від термінів платежу і обсягів закупівель.

Порівняльний аналіз цін показує, що цінові пропозиції китайських конкурентів нижче цін, пропонованих споживачеві ТОВ «ГК Аплісенс». З метою збільшення надходження валютних коштів, необхідних для закупівлі імпортованих комплектуючих, реалізація продукції ТОВ «ГК Аплісенс» проводиться на рівні витрат виробництва або нижче цього рівня в межах мінімально допустимого рівня цін, визначеного за результатами маркетингових досліджень ринків збуту. При цьому дотримується умова щодо збереження загальної позитивної рентабельності укладаються на поставку продукції договорів.



Рис. 3.8. Ринкові частки найбільших гравців в сегменті ринку датчиків тиску в Словаччині, %

Джерело: [83]

З рисунка 3.8 випливає, що найбільшою часткою ринку у Словаччині володіє компанія STMicroelectronics, що пропонує один із найбільш обширних асортиментів продуктів, що обслуговує клієнтів у широкому спектрі застосування електроніки з інноваційними напівпровідниковими рішеннями. Окрім того, китайський виробник АКМ має 14,1% частки ринку та є найбільшим китайським виробником не лише датчиків тиску, а й широкого асортименту комплектуючих для промислового обладнання.

Очікується, що до 2024 року розмір міжнародного ринку датчиків тиску досягне 11 396,3 млн. доларів, аналіз проведено компанією Grand View Research, Inc.[83] Зарубіжний ринок датчиків тиску в 2017 році оцінюється в 7,096 млн. доларів США. Окрім того, ринок очікує зростання темпів розвитку завдяки доцільності використання датчиків тиску в різних галузевих вертикалях. Поява датчиків тиску через призму технології мікроелектромеханічних систем (MEMS)

ще більше стимулює зростання у промисловості та істотно збільшує обсяг застосування таких датчиків.

З метою створення позитивного іміджу марки «Аплісенс» на закордонних ринках доцільно дещо збільшити гарантійний термін служби датчиків (4,5-5 років), протягом якого надаватиметься гарантійне обслуговування або оплата їх вартості при виході з ладу. Необхідно також гранично спростити процедуру складання рекламційних актів при передчасному виході датчиків з ладу.

Використовувати широку рекламу як спосіб просування на ринку не відповідає характеру діяльності підприємству, адже споживачами товарів промислового обладнання є інші підприємства (B2B). Для цього краще використовувати участь в виставках. Це надасть важливу перевагу на новому ринку - можливість представити покупцям товар у справжньому вигляді, а також у дії. У будь-якому випадку відвідувачі приходять в павільйони з ясно вираженим наміром дізнатися щось нове для себе, і таке відношення активно сприяє впровадженню на ринок нових товарів і послуг. Особисті контакти між стендистами (представниками продавця) і потенційними покупцями дозволяють сформувати атмосферу довіри і доброзичливості, що сприяє розвитку ділових відносин.

Саме тому варто використати наступні методи: надання зразків для випробувань; використання купонів, повернення частини ціни чи торгова знижка; пакетні продажі за зниженими цінами; премії; сувеніри з рекламою; заохочення постійної клієнтури; експозиції і демонстрації вивісок, плакатів, зразків і т.п. в місцях реалізації продуктів.

Однак робота на виставці буде ефективною лише в тому випадку, коли вона ведеться чітко за планом і цілеспрямовано. Фахівці, що знаходяться на стенді, повинні чітко уявляти собі, заради яких комерційних цілей фірма (підприємство) бере участь у виставці, і робити все від них залежне, щоб ця мета була досягнута. Зв'язок з громадськістю припускає створення добрих відносин з різними державними та громадськими структурами, шляхом створення сприятливої

думки про компанію, її продуктах і шляхом нейтралізації несприятливих подій і чуток.

### 3.2. Оцінка економічної ефективності бізнес-планування діяльності підприємства на зовнішньому ринку

Досліджуване підприємство ТОВ «ГК Аплісенс» співпрацюватиме зі своїми діловими партнерами із Словаччини на умові DAT. Поставка до терміналу означає, що продавець виконав свої зобов'язання тоді, коли товар, випущений в митному режимі експорту, наданий у розпорядження покупця нерозвантаженим на прибулому транспортному засобі в узгодженому терміналі зазначеного місця призначення.

Пропонуємо у ролі іноземного контрагента INTOCAST Slovakia в місті Кошице (Словаччина). Розрахунок експорту продукції ТОВ «ГК Аплісенс» до Словаччини DAT Ужгород в обсязі 45 товарних найменувань.

У таблиці 3.2. наведено дані про собівартість одного датчику тиску.

Таблиця 3.2

#### Собівартість одного датчику тиску в грн.

Найменування статті	Всього
Собівартість одиниці виробленої продукції	1850
Оплата праці	850
Адміністративні витрати	340
Повна собівартість	3040
Прибуток	550
Відпускна ціна	3590

Джерело: розраховано автором

Доставку товару передбачається здійснювати автомобільним транспортом на умовах DAF Ужгород (Україна).

Відпускна ціна (EXW) 45 датчиків тиску, які пропонуються на експорт, складає:

$$45 * 3590 = 161\,550 \text{ (грн.)}$$

Розрахуємо витрати на транспортування експортованої продукції та інші експортні витрати.

1. Витрати завантаження вантажу до Словаччини складають 370 грн.

2. Витрати на страхування перевезення вантажу (4% від страхової суми):  
 $(161\,550 + 370) * 0,04 = 6\,476 \text{ (грн.)}$

3. Відстань від Тернополя до кордону Україна-Словаччина (митний пункт Ужгород) – 350 км, вартість автомобільного перевезення складає 15 грн./км. Вартість перевезення складе - до кордону Україна-Словаччина (митний пункт Ужгород):

$$350 * 15 = 5250 \text{ (грн);}$$

При складанні контракту курс фіксується на рівні 1 дол. США = 28,5 грн (станом на 11.01.2018 за курсом НБУ).

4. Митна вартість складе:

Митна вартість = Ціна EXW + Навантаження + Страхування + Транспортування до кордону

$$161\,550 + 370 + 6\,476 + 5\,250 = 173\,646 \text{ (грн.)}$$

5. Експортні формальності (отримання сертифікатів якості та відповідності) (0,1% від митної вартості) складають:

$$173\,646 \cdot 0,001 = 173,6 \text{ (грн.)}$$

6. Митний збір (0,2% від митної вартості) становитиме:

$$173\,646 \cdot 0,002 = 347,3 \text{ (грн.)}$$

7. Витрати на оформлення ВМД складають 400 грн. на всю партію товару.

Таким чином, накладні витрати при експорті складають:

Накладні витрати = Навантаження + Страхування + Транспортування до кордону + Експортні формальності + Митний збір + Витрати на оформлення ВМД

Накладні витрати =  $370 + 6\,476 + 5\,250 + 173,6 + 347,3 + 400 = 13\,016,9$  (грн).

Експортні витрати на 1 одиницю товару становитимуть:

$$13\,016,9 / 45 = 289 \text{ (грн).}$$

Повна собівартість експорту всього обсягу товару складає:

Повна собівартість експорту = Виробнича собівартість + Адміністративні витрати + Експортні витрати на 1 упаковку хлібців

$$(1\,850 + 340 + 289) * 45 = 111\,555 \text{ (грн).}$$

Контрактна вартість складатиме:

Контрактна вартість = Митна вартість + Експортні формальності + Митний збір + Витрати на оформлення ВМД

$$\text{Контрактна вартість} = 173\,646 + 173,6 + 347,3 + 400 = 174\,566,9 \text{ (грн).}$$

Загальний прибуток від експорту складе:

$$174\,566,9 - 111\,555 = 63\,011,9 \text{ (грн).}$$

В результаті експорту партії (45 одиниць) до Словаччини прибуток складе 63 011,9 грн.

Оцінимо економічну ефективність запропонованих заходів в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Економічна ефективність запропонованих заходів

Показники	Експорт до Словаччини
Виручка від реалізації експорту, грн	174 566,9
Контрактна вартість, грн	174 566,9
Витрати на виробництво експортованої продукції, грн	118125
Адміністративні витрати	15300
Накладні витрати при експорті, грн	13 016,9
Повна собівартість експортованої продукції	153000
Прибуток, грн	43425
Чистий прибуток, грн	32568,75
Ефект експорту, грн	43425

Показники	Експорт до Словаччини
Ефективність експорту, %	33,1%

Джерело: розраховано автором.

У таблиці 3.3 показники пораховано наступним чином:

Прибуток, грн = Виручка від реалізації експорту, грн - Витрати на виробництво експортованої продукції, грн - Накладні витрати при експорті, грн

Чистий прибуток, грн = Прибуток, грн \* 0,75

Ефект експорту, грн = Виручка від реалізації експорту, грн - Витрати на виробництво експортованої продукції, грн - Накладні витрати при експорті, грн.

Ефективність експорту, % = Ефект експорту, грн \* 100% / (Витрати на виробництво експортованої продукції, грн + Накладні витрати при експорті, грн).

Отже, ефективність експорту становить 31,1%, що є позитивним показником.

Проведемо аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності та вплив запропонованих заходів на її зміну у таблиці 3.4. Планову виручку від реалізації продукції визначають методом прямого рахунку, множенням кількості реалізованих виробів на їхню реалізаційну ціну і додаванням отриманих сум за всією номенклатурою виробів.

Таблиця 3.4

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності та вплив запропонованих заходів на її зміну

Показники	2016	2017	Плановий рік	Абсол. відхилення, грн	Відносне, %
Виручка від реалізації експорту, грн	118197,70	272763,93	319133,80	46369,87	117,00%



Показники	2016	2017	Плановий рік	Абсол. відхилення, грн	Відносне, %
Контрактна вартість, грн	118197,70	272763,93	319133,80	46369,87	117,00%
Витрати на виробництво експортованої продукції, грн	102717,39	168750,00	236250,00	67500,00	140,00%
Адміністративні витрати	11460,67	23538,46	30600,00	7061,54	130,00%
Накладні витрати при експорті, грн	13016,90	20026,00	26033,80	6007,80	130,00%
Повна собівартість експортованої продукції	57303,37	127500,00	153000,00	25500,00	120,00%
Прибуток, грн	2463,41	83987,93	56850,00	-27137,93	67,69%
Чистий прибуток, грн	1847,56	62990,95	42637,50	-20353,45	67,69%
Ефект експорту, грн	2463,41	83987,93	56850,00	-27137,93	67,69%
Ефективність експорту, %	2,13%	44,49%	21,67%		48,72%

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.4 видно, що у проектному році порівняно із 2017 роком значно збільшаться такі показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства: виручка від реалізації експорту, контрактна вартість експортованих товарів, витрати на виробництво експортованої продукції, накладні витрати при експорті, прибуток від експорту, чистий прибуток від експорту, ефект експорту, ефективність експорту, що пов'язано із розширенням зовнішньоекономічної діяльності підприємства у проектному році.

Таблиця 3.5

Структура доходів ТОВ «ГК Аплісенс» та вплив запропонованих заходів на її зміну, тис.грн.

Показник	2017	Питома вага,%	Плановий рік	Питома вага,%	Абсол. відхилення, грн	Відношення, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції	280,7	93,01%	319,1	93,80%	38,4	113,68%

Продовження таблиці 3.5

Інші операційні доходи	10,3	3,41%	10,3	3,03%	0	100,00%
Дохід від участі у капіталі						
Інші фінансові доходи	8,4	2,78%	8,4	2,47%	0,0	100,00%
Інші доходи	2,4	0,80%	2,4	0,71%	0	100,00%
Надзвичайні доходи						
Разом	301,8	100,00%	340,2	100,00%	38,4	112,72%

Джерело: розраховано автором

З табл. 3.5. видно, що дохід (виручка) від реалізації продукції збільшиться у проектному році на 13,7%, а інші операційні доходи, дохід від участі у капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи, надзвичайні доходи за прогнозами у

проектному році ніяк не зміняться. Сума усіх доходів у проектному році збільшиться на 12,7%.

Таблиця 3.6

Структура витрат ТОВ «ГК Аплісенс» та вплив запропонованих заходів на її зміну, тис.грн.

Показник	2017	Питома вага,%	Плановий рік	Питома вага,%	Абсол. відхилення, грн	Відносне, %
Податок на додану вартість	44,8	17,19%	55,84	18,79%	11,04	80,23%
Акцизний збір	-	-	-	-	-	-

Продовження таблиці 3.6

Інші вирахування з доходу від участі у капіталі	0,6	0,23%	0,6	0,20%	0	100,00%
Собівартість реалізованої продукції	118,4	45,43%	129,4	43,55%	11	109,29%
Адміністративні витрати	2,4	0,92%	2,5	0,84%	0,1	104,17%
Витрати на збут	43,3	16,62%	51,3	17,26%	8	118,48%
Інші операційні витрати	29,4	11,28%	35,6	11,98%	6,2	121,09%
Фінансові витрати	12,4	4,76%	12,4	4,17%	0	100,00%
Втрати від участі у капіталі	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	9,3	3,57%	9,5	3,20%	0,20	102,15%

Податок на прибуток від звичайної діяльності	-	-	-	-	-	-
Надзвичайні витрати	-	-	-	-	-	-
Податки з надзвичайного прибутку	-	-	-	-	-	-
Разом	260,6	100,00%	297,14	100,00%	36,54	-

Джерело: розраховано автором

З таблиці 3.6 видно, що у плановому році порівняно із 2017 роком збільшиться собівартість реалізованої продукції на 9%, адміністративні витрати та витрати на збут відповідно на 4,17% та 18%, що пов'язано зі зростаючими обсягами експорту підприємства порівняно із 2017 роком. Витрати разом збільшилися у запланованому році на 36,5%.

Для економічного обґрунтування беззбитковості запропонованих заходів, визначимо точку беззбитковості для проекту (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Вихідні дані для обчислення точки беззбитковості

Назва показника	Значення
Ціна за одн. продукції	3 879,26
Середні змінні видатки	733,69
<b>Точка беззбитковості (грн.)</b>	<b>113 982,64</b>
<b>Точка беззбитковості (шт.)</b>	<b>29,38</b>
Виручка (грн.)	174 566,9
Реалізація (шт.)	45

Постійні витрати (грн.)	92 425
Змінні витрати (грн.)	33016

Джерело: обраховано автором

Таблиця 3.8

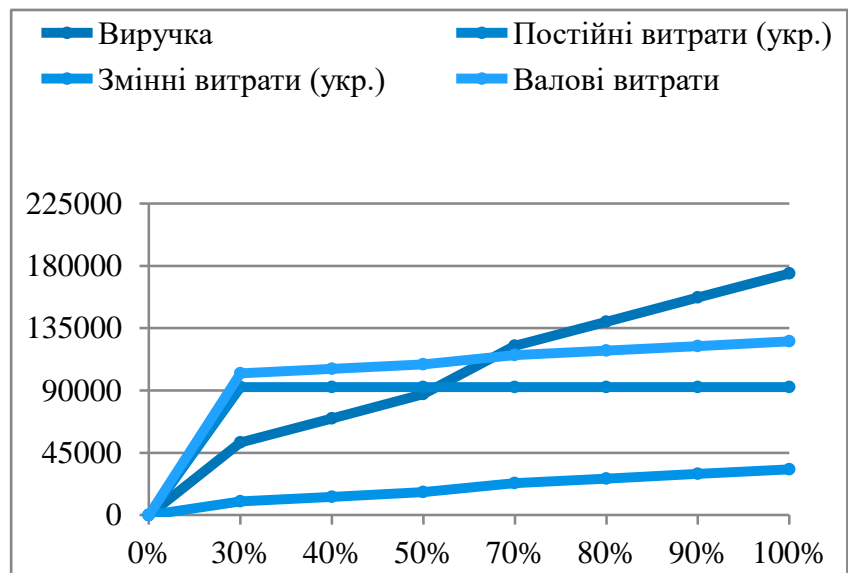
Обчислення точки беззбитковості для запропонованих заходів

Об'єм випуску	0%	30%	40%	50%	70%	80%	90%	100%
<b>Виручка</b>	0	52370	69826	87283	122196	139653	157109	174566
<b>Постійні витрати (укр.)</b>	0	92425	92425	92425	92425	92425	92425	92425
<b>Змінні витрати (укр.)</b>	0	9905	13206	16508	23111	26413	29714	33016
<b>Валові витрати</b>	0	102330	105631	108933	115536	118838	122139	125441
<b>Реалізація</b>	-	13,5	18	22,5	31,5	36	40,5	45

Джерело: розраховано автором

Рис. 3.9. Графік точки беззбитковості запропонованих заходів

Джерело: побудовано автором.



Отже, в даному випадку для окупності проекту потрібно реалізувати більше 29 штук товару (табл. 3.7). Як бачимо з рис.3.9, для окупності проекту необхідно реалізувати близько 70% продукції.

Оцінимо ризики, що можуть виникнути при виході на ринок Словаччини. Аналіз ризиків можна розділити на два взаємодоповнюючих один одного види: якісний і кількісний.

Якісний аналіз може бути порівняно простим, його головне завдання - визначити фактори ризику, етапи та роботи, при виконанні яких ризик виникає і т.д., тобто, встановити потенційні області ризику, після чого - ідентифікувати всі можливі ризики (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Аналіз ризиків виходу підприємства на новий ринок

№ п/п	Вид ризику	Причина	Фактори	Методи уникнення
1.	Фінансово-економічні	Загроза високих темпів інфляції	Знецінення накопичень підприємства	Страховання ризику, прискорення оборотності активів
2.		Ріст цін на комплектуючі	Збільшення витрат підприємства, зниження прибутку	Економія і нормування витрат
3.	Контрактні	Загроза відтермінування доставки	Відсутність товару на складі	Перегляд облікової стратегії
4.		Відхилення від базисних умов поставки	Необхідність зміни маршрута, повернення в логістичний центр	Введення стандартних умов Інкотермс -2010 в контракт
5.		Порушення оплати за контрактом	Затримка оплати товару перед доставкою	Введення штрафних санкцій чи пені
6.	Валютно-розрахункові	Ризик несплати поставленого імпортової продукції замовником-покупцем	Відмова оплати через зміну курсу валют	Внесення в контракт "плаваючих" умов оплати в євро за курсом на момент оплати

7.	Транспортні	Ризики, пов'язані безпосередньо з транспортуванням вантажу на конкретному транспортному засобі	Непередбачувані ситуації (напад, пожежа, аварія тощо)	Страховання транспорту та грузу
8.		Вибір неоптимального виду транспортного засобу	Необхідність порожнього пробігу по поверненню	-
9.	Митні	Недостовірність ціни оформлюваного товару	-	Надання контрактів і затверджених маркетингових довідок

Джерело: складено автором

При цьому аналіз управління цими ризиками в ТОВ «ГК Аплісенс», відповідно до даних табл. 3.2, показав наявність основної управлінської проблеми - відсутність досвіду і фахівців для зниження транспортних і митних ризиків, в тому числі і власної транспортної стратегії. Даний проект не пов'язаний із значними технічними і екологічними ризиками.

Ризик проекту, як правило, в першу чергу пов'язаний з невеликим числом особливо небезпечних чинників. Побудуємо карту ризиків на основі двох параметрів (табл. 3.10):

- 1) ймовірності настання ситуації ризику;
- 2) частки величини втрат, що виникають у результаті дії ризику по відношенню до планового прибутку ТОВ «ГК Аплісенс» по його діяльності.

Таблиця 3.10

Карта ризиків діяльності ТОВ «ГК Аплісенс»

ЙМОВІРНІСТЬ		ЧАСТКА ВЕЛИЧИНИ ВТРАТ				
		Несуттєві	Низькі	Середні	Істотні	Катастрофічні
5	Досить ймовірно	5	6			
4	Ймовірно	3	9			
3	Можливо	8		4	1	7
2	Малоймовірно		2			10
1	Вкрай малоймовірно					

Джерело: побудовано автором.

Для запобігання найбільш поширених ризиків, можуть бути рекомендовані наступні заходи:

1. Страхування майна і відповідальності працівників фірми, укладення договорів з фіксованими сумами, детальне опрацювання підготовчої стадії проекту з метою зниження ризику непередбачених витрат.
2. Укладення довгострокових контрактів з постачальниками з чіткими умовами і штрафними санкціями.
3. Використання механізмів страхування валютних ризиків.
4. Заходи по зниженню соціальних ризиків.
5. Активна участь засновників у взаємодії з владними структурами.

Маркетингові ризики пов'язані з можливими затримками виходу на ринок, не вірним (без урахування потреб ринку) вибором послуг, помилковим вибором маркетингової стратегії, помилками в ціновій політиці і т.п. Затримки виходу на ринок можуть бути викликані різними причинами розглянутими вище.

Отже, згідно із запропонованим нами проектом на ТОВ «ГК Аплісенс», підприємство вийде на ринок Словаччини зі своєю продукцією. Передбачається укладання договору між ТОВ «ГК Аплісенс» та компанією INTOCAST Slovakia, за яким постачальники промислового обладнання будуть продавати товари марки Аплісенс в своїх магазинах. Окрім того, із розрахунків ефективності



запроваджених заходів на кінцевий фінансовий результат підприємства видно позитивний фінансовий результат від зовнішньоекономічної діяльності, що у свою чергу зможе частково нейтралізувати (зменшити) збитки, які можуть виникнути з переорієнтацією підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Провівши аналіз та оцінку стану бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «ГК Аплісенс» було виявлено, що основною причиною недоліків у плануванні слід вважати відсутність відділу маркетингу на підприємстві. Саме тому автором було запропоновано реорганізувати організаційну структуру підприємства та створити спеціалізований відділ маркетингу.

Згідно із запропонованим нами проектом, запропоновано вихід підприємства на ринок Словаччини із товаром датчики тиску. Передбачається укладання договору між ТОВ «ГК Аплісенс» та компанією Intocast в Словаччині, що стане торговим посередником. Фінансування проекту буде здійснюватися на 100% за рахунок власних коштів засновників підприємства. Для виходу на ринок Словаччини запропонуємо для ТОВ «ГК Аплісенс» використовувати таку ж форму виходу на ринок, що й в інших країнах, а саме експорт.

Обсяг інвестицій ТОВ «ГК Аплісенс» еквівалентний 105,4 тис. грн. Термін окупності проекту складає 1 рік. Проте, із розрахунків ефективності запроваджених заходів на кінцевий фінансовий результат підприємства видно, що якщо воно працюватиме у проектному році збитково, то позитивний фінансовий результат від зовнішньоекономічної діяльності йому допоможе частково нейтралізувати (зменшити) такі збитки. Доведено, що ефективність експорту становить 31,1%, що є позитивним показником.

Окрім того, аналіз управління ризиками показав наявність основної управлінської проблеми - відсутність досвіду і фахівців для зниження транспортних і митних ризиків, в тому числі і власної транспортної стратегії. Даний проект не пов'язаний із значними технічними і екологічними ризиками.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування щодо розробки теоретико-методологічних засад бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Основні одержані результати полягають у такому:

1. Обґрунтовано термін «бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності» - самостійний вид планової діяльності, який безпосередньо пов'язаний з підприємництвом, бізнесом та його діяльністю на зовнішньому ринку. Для того щоб функція бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності досягла поставлених цілей та завдань, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах: повнота і комплексність, точність, економічність, безперервність, гнучкість, масовість, якісність виконання планових функцій. Мета бізнес-плану – спланувати й оптимізувати на певний період господарсько-виробничу діяльність підприємства (за обсягами виробництва й реалізації товарів і послуг відповідно до потреб забезпечення ринку ресурсами й прийнятими зобов'язаннями) і виконати фінансово-економічну оцінку її результатів.
2. Досліджено особливості бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності фірми на зовнішньому ринку, що дає можливість уникнення непередбачуваних обставин при виході на іноземні ринки з можливістю збереження позицій фірми досягнутих на внутрішньому ринку.
3. Проведений фінансово-господарський та стратегічний аналіз ТОВ «ГК Аплісенс» показав, що показник рентабельності зріс на 7,9%, що є позитивним явищем. Фондовіддача характеризується аналогічною тенденцією, що характеризує підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок зниження собівартості внаслідок зменшення частки амортизаційних відрахувань в одиниці виробленої продукції.

Зростання даного показника дозволить підвищити ефективність виробництва за рахунок зменшення частки амортизаційних відрахувань у собівартості одиниці продукції. Поліпшення використання основних виробничих фондів зменшує потребу підприємства у капітальних вкладеннях для розвитку матеріально-технічної бази та зменшує втрати від морального зносу. Господарська практика свідчить, що ефект від поліпшення використання основних виробничих фондів реалізується значно швидше, ніж від капітальних вкладень.

4. Проаналізувавши рівень управління зовнішньоекономічним розвитком на підприємстві ТОВ «ГК Аплісенс», можна зробити короткий висновок, про те що, за останні роки, дане підприємство закріпило свої позиції на ринку СНГ та Близького Сходу. Доведено, що експортна діяльність є економічно ефективною та обгрунтованою. Головною причиною труднощів та наявних проблем на підприємстві є недостатній рівень кваліфікації наявних працівників, відсутність системної організації маркетингової діяльності, відсутність окремого маркетингового підрозділу.

5. У рамках розробленого бізнес-плану, запропоновано вихід на новий ринок збуту, а саме ринок Словаччини, а також використовувати таку ж форму виходу на ринок, що й в інших країнах, а саме експорт. Фінансування проекту буде здійснюватися на 100% за рахунок власних коштів засновників підприємства.

6. Згідно із запропонованим нами проектом, рекомендовано вихід підприємства на ринок Словаччини із товаром датчики тиску. Передбачається укладання договору між ТОВ «ГК Аплісенс» та компанією Intocast в Словаччині, що стане торговим посередником. Обсяг інвестицій ТОВ «ГК Аплісенс» еквівалентний 105,4 тис. грн. Термін окупності проекту складає 1 рік. Проте, із розрахунків ефективності запроваджених заходів на кінцевий фінансовий результат підприємства видно, що якщо воно працюватиме у проектному році збитково, то позитивний фінансовий результат від зовнішньоекономічної діяльності йому допоможе частково нейтралізувати (зменшити) такі збитки.

7. Оцінивши ефективність запропонованих заходів на економічні показники діяльності ТОВ «ГК Аплісенс», можна зробити висновок про те, що дохід (виручка) від реалізації продукції прогнозовано збільшиться у проектному році на 13,7%, а інші операційні доходи, дохід від участі у капіталі, інші фінансові доходи, інші доходи, надзвичайні доходи за прогнозами у проектному році ніяк не зміняться. Сума усіх доходів у проектному році прогнозовано збільшиться на 12,7%. Обґрунтовано, що ефективність експорту становить 31,1%, що є позитивним показником. Проте, із розрахунків ефективності запроваджених заходів на кінцевий фінансовий результат підприємства видно, що якщо воно працюватиме у проектному році збитково, то позитивний фінансовий результат від зовнішньоекономічної діяльності йому допоможе частково нейтралізувати (зменшити) такі збитки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л.Г. Підготовка бізнес-плану: Практикум / Л.Г. Агафонова, О.В. Рога - К.: «Знання», КОО, 2008. – 158 с.
2. Абрамс, Р. Бізнес-план на 100%: Стратегія и тактика ефективного бізнесу. 2-е изд. / Р. Абрамс. - М.: Альпіна Паблішер, 2015. - 486 с.
3. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: навч. метод. посібник / М.М. Алексєєва. — К.: Фінанси і статистика, 2011. — 248 с.
4. Акулич, И.Л. Международный маркетинг : учеб. пособие / И.Л. Акулич. - Мн. : Выш. шк., 2006. - 544 с.
5. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії : навч. посіб. / М. О. Ажнюк, О. С. Передрій. – К. : Знання, 2008. – 368 с.
6. Барроу К. Бізнес-план: практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. –К. : Знання, 2005.
7. Бахчеванова Н. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / Н. В. Бахчеванова, С. М. Макуха. – Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. – 403 с.
8. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. –К. : Знання, 2013. – 173 с.
9. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник/ М.П.Бутко.– К.ЦУЛ, 2015. –400с.
10. Бізнес-адміністрування : магістерський курс : підручник / за ред. д-ра. екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка, канд. екон. наук, доц. І. М. Сотник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.
11. Васильців Т. Г. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д.
12. Валентієва О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудівної галузі / О. В. Валентієва// Регіональні перспективи. – 2012. – № 1. – С.25–27.
13. Вачевський М. Маркетинг світового господарства та Україна в міжнародних економічних відносинах // Вища школа. – 2010. – № 2. – С. 60–67.

- 14.Вдовенко С.М. Пріоритизація науково-прикладних засобів адміністративного менеджменту з формування конкурентоспроможності у виробничій сфері / С.М. Вдовенко, О.В. Рогова // Науковий вісник Полісся. — 2015. — № 1 (1). — С. 71–76.
- 15.Величко В. Етапи розробки бізне-плану підприємства// Економіка України. – 2012. - № 5. - С. 42-48.
- 16.Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. – Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39.
- 17.Вітка Н.Є. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства. Дис. канд.ек.наук: 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (машинобудування та металургія), Маріуполь – 2010.
- 18.Вишняк Л. Розвиток міжнародного бізнесу в Україні в умовах глобальної фінансової кризи / Вишняк Л. // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – К., 2011. – Вип. 98, ч. 2. – С. 78–79.
- 19.Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : Професіонал, 2008. – 240 с.
- 20.Данильченко, М. Концепція управління вартістю як основа формування стратегії підприємства / М. Данильченко, О. Сохацька // Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту.– Тернопіль, 2007. – № 8. – С. 12-17.
- 21.Діденко, Є. О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством // Економіка та держава. – 2016. – № 12. – С. 78-81.
- 22.Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004.- 241 с.
- 23.Друкер П.Ф. Менеджмент / П.Ф. Друкер, Дж.А. Макьярелло - М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. - 704 с.

24. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики. Навч. посіб. –К.: Центр учбової літератури, 2012. –176 с.
25. Експорт. Імпорт. Транзит: митне оформлення товарів /Упорядник О. В. Старцев.- К.: Істина, 2000.- 352 с.
26. Жук М. В. Комерційні відносини України. Розвиток експорт-ного потенціалу: Підручник.- Чернівці: Рута, 2004.- 352 с.
27. Зінчук Т.О., Ковальчук О.Д., Куцмус Н.М., Усюк Т.В., Пивовар П.В. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. – К. : ЦУЛ, 2017. – 512 с.
28. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Навч. посібник / За ред. Козака Ю.Г. - К.: ЦНЛ, 2010.
29. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. /Ю. В. Макогон, В. С. Рижигов, С. В. Косьянюк, О. О. Коваленко, В. М. Грідасов, С. В. Чемерис, А. В. Гончарова /За ред. д. е. н., проф. Ю. В. Макогона.- Київ: Центр навчальної літератури, 2006.- 424 с.
30. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 207 с.
31. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с
32. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - К. : Хімджест, 2008. - 720 с.
33. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: Навчальний посібник /В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан.–К.: «Знання», 2006.– 423 с.
34. Курант, Т. І. Регіони в процесах формування глобальних логістичних утворень [Текст] / Т. І. Курант, О. М. Сохацька // Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах : монографія / М. Богданова, К. Борсекова, В. О. Бригадир, О. В. Булатова ; за наук. ред. А. І. Крисоватого, Є. В. Савельєва. – Тернопіль : ТНЕУ, 2016. – С. 171-186.
35. Крамарчук С.П. Аналіз логістичних систем управління матеріальними потоками підприємства // Економічний аналіз. Збірник наукових праць

- кафедри еконо-мічного аналізу і статистици. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – Випуск 9. – Частина 2. – С. 254-256.
- 36.Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційна економіка. - 2013. - № 10.
- 37.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
- 38.Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ламбен Ж.-Ж.– СПб: «Наука», 1996. – 834 с.
- 39.Маркетинг: Підручник [Текст] / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
- 40.Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / [за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми: Університетська книга, 2008. – 272 с.
- 41.Маркетинг: принципи і функції: Навч. посіб. для вищих навчальних закладів. — 3-є вид., перероб. і доп. / За ред. О. М. Азарян. — Харків: Студцентр, 2002.
- 42.Маркетингова товарна політика: [Навчальний посібник] [Текст]/ Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 276 с.
- 43.Марченко О.М. Потреба стратегічного аналізу зовнішнього середовища молокопереробних підприємств [Текст]/ О.М. Марченко, О.О. Столяренко// Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.2. – С. 209-215.
- 44.Маслова Т.Д. Маркетинг. / Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н.– СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
- 45.Маркетинг: Підручник [Текст] / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
- 46.Матвіїв, М. Я. Бухгалтерський облік на малих підприємствах за різними формами [Текст] / М. Я. Матвіїв, П. Я. Хомин. – К. : ЦНЛ, 2004. – 350 с.



47. Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації: монографія / М. Я. Матвіїв та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. М. Я. Матвіїва, д-ра екон. наук, проф. О. М. Сохацької; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : ТНЕУ, 2013. – 415 с.
48. Окрепкий, Р. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства / Р. Окрепкий, Н. Лагоцька // Сталий розвиток економіки. – 2015. – Вип. 2 (27). – С. 283-289.
49. Основи адміністративного менеджменту: навч. посіб. / [В.Д. Бакуменко, Л.М. Усаченко, В.І. Тимцуник, О.В. Черв'якова] — К. : ТОВ НВП «Інтер-сервіс», 2013. — 148 с.
50. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підруч. [для студентів екон. спец. вищ. навч. закладів] / Павленко А.Ф., Войчак А.В. Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
51. Павруня В.Ю. Ризики маркетингової діяльності: вплив глобалізації / В.Ю. Павруня // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. - № 1. – С. 114-122.
52. Павлюк Л.В. Необхідність моделювання бізнес-процесів підприємства / Л. Павлюк, Ю. Семенченко // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки / Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 4 / відпов. ред. І.Б. Садовська. – Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. – 488 с. – С. 320-325.
53. Подік С.М. Бізнес-план / С.М. Подік, А.С. Подік. – К. : ФАДА, ЛТД, 2010. – 255 с.
54. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
55. Радченко С.Г. Етика бізнесу : навч. посіб. – 2-ге видання, переробл. і доп. – К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2014. – 396 с.
56. Рамберг Я. Міжнародні комерційні трансакції : пер. з англ. / Я. Рамберг. – К.: ЗЕД, 2012. – 624 с.

57. Савельєв Є. В. Новітній маркетинг : навч. посібник/ Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, Д. А. Штефаніч ; за ред. Є. В. Савельєва. – К. : Знання, 2008, - 420 с.
58. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент [текст]: навч. посіб. / Л.І.
59. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. -К.: «Центр учбової літератури», 2014. –584 с.
60. Сержук А. В. Маркетинг закупівель: навч. посіб. / А. В. Сержук. – Київ: КНЕУ, 2016. – 159 с.
61. Сиротюк О. Д. Деякі проблеми застосування митного законодавства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в Україні / О. Д. Сиротюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. – № 7. – С. 23 –25.
62. Сохацька, О. Нова парадигма маркетингу в інформаційній економіці / Олена Сохацька, Тетяна Курант // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль, 2012. – Вип. 2. – С. 113-120.
63. Сохацька О. М. Стратегічне маркетингове управління / О. М. Сохацька, Н. З. Лагоцька // Журнал європейської економіки. – 2013. – № 1, т. 12. – С. 120-123.
64. Сохацька, О. М. Особливості сучасного етапу формування нової парадигми маркетингу у глобальній економіці [Текст] / О. М. Сохацька, Т. І. Курант // Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації : монографія / М. Я. Матвіїв, О. М. Сохацька, І. М. Білецька, С. В. Даниленко ; за наук. ред. М. Я. Матвіїва, О. М. Сохацької. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – С. 28-40.
65. Сякалюк, Ю.М. Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / Юлія Сякалюк // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. Х Ювіл. міжнар. наук.-практ. конф. молод. учених і студ. / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. А. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2017. - С. 128-129.
66. Гарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456с.

- 67.Телетов О.С. Бізнес-план. Навчальний посібник – Суми: Вид-во СумДУ, 2005. –104 с. Економіка підприємства : [підручник для ВНЗ] / [Л.Г. Мельник, О. І. Каринцева, С.М. Ілляшенко та ін.] ; за заг. ред. Л.Г.Мельника. –3-е вид, випр. – Суми : Університетська книга, 2012. –648с.
- 68.Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Т. Управление — это наука и искусство. М.: Республика, 1992. - 83 с.
- 69.Форд Б. Руководство Ernst&Young по составлению бизнес -планов / Форд Б., Бористайн Д., Пруэтт П. –М. :Альпина Паблишер, 2010. –264 с.
- 70.Циганкова Т. М., Петренко Л. П., Кальченко Т. В. Міжнарод-на торгівля: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2001.- 488 с.
- 71.Чайковська, В. П. Планування ресурсного забезпечення як важливий елемент бізнес-плану промислового підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №2. – С. 161-166.
- 72.Чукаєв В.О. Бізнес-планування: методологічні аспекти [Електронний ресурс] // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2016/02/chukaev.html>
- 73.Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єкта ми господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. — Харків: Вид-во НУА, 2013. — 587 с.
- 74.Яновський А. А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровня.– До-нецк: ДонНУ, 2004.- 398 с.
- 75.Ясинський, В. В. Бізнес-планування : теорія і практика : навч. посіб. – К. : Каравела, 2006. – 232 с. – 966-8019-44-X.
- 76.Collins, James C. and Jerry I. Porras. 1991. Organizational vision and visionary organizations. California Management Review (Fall): 30-52.
- 77.Doing business in Slovak Republic /[Electronic resource] / A.Antonio.- Access mode:  
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Doing\\_Business\\_in\\_the\\_Slovak\\_Republic\\_2014/\\$FILE/EY%20Doing%20business%20in%20the%20SR%202014\\_esc.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Doing_Business_in_the_Slovak_Republic_2014/$FILE/EY%20Doing%20business%20in%20the%20SR%202014_esc.pdf)

- 78.Glowik, M. & Smyczek, S., International Marketing Management: strategies, concepts and cases in Europe. Oldenburg Verlag, Monachium 2011, 323 s.
- 79.Kostova, T. and Roth, K. (2002) 'Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects', Academy of Management Journal, vol. 45, no. 1, pp. 215–33.
- 80.Kotter, J.P. 1985. Power and Influence: Beyond Formal Authority. New York: Free Press.
- 81.Kotter, J.P. 1978. Power, success and organizational effectiveness. Organizational Dynamics 6 (3): 27-40.
- 82.Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review (March-April): 59-67
- 83.Slovakia Data OECD. [Electronic resource] // Access mode: <https://data.oecd.org/>
- 84.Sahlman, W. (1997, July-August). How to write a great business plan. Harvard Business Review , pp.98-108.
- 85.Quinn, R. E. 1988. Beyond rational management: Mastering paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey Bass.

## ДОДАТКИ