

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Планування зовнішньоекономічної діяльності компанії

Виконав: здобувач вищої освіти
групи М23-1зм спеціальності 073
«Менеджмент» Карабаза Валерія
Олегівна

(прізвище та ініціали, підпис студента)

Керівник: доцент кафедри
менеджменту ЗЕД Маляр Дмитро
Віталійович

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Карабаза В.О. Планування зовнішньоекономічної діяльності компанії
Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою роботи є планування зовнішньоекономічної діяльності на прикладі компанії ТОВ «Prostor». Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: проведено аналіз сучасних підходів до планування зовнішньоекономічної діяльності компаній; виявлено проблеми, які виникають під час організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Prostor»; запропоновано шляхи вдосконалення процесів планування ЗЕД та підвищення ефективності роботи компанії на міжнародних ринках.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 56 сторінках, містить 8 таблиць, 2 рисунки. Список бібліографічних посилань включає 22 найменувань.

Ключові слова: планування, зовнішньоекономічна діяльність, ЗЕД, компанія.

ANOTATION

Karabaza V.O. Planning of the Foreign Economic Activity of a Company
Master's qualification thesis for obtaining the degree of education "Master"
in the specialty 073 "Management". – University of Customs and Finance,
Dnipro, 2024.

The aim of the thesis is to plan the foreign economic activity of the company on the example of LLC "Prostor." In accordance with the aim, the following tasks have been formulated and solved in the work: an analysis of modern approaches to planning the foreign economic activity of companies has been conducted; problems arising during the organization and management of foreign economic activity in LLC "Prostor" have been identified; ways to improve the planning processes of foreign economic activity and increase the company's efficiency in international markets have been proposed.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic references. The work is presented on 56 pages, contains 8 tables, and 2 figures. The list of bibliographic references includes 22 sources.

Keywords: planning, foreign economic activity, FEA, company.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ	5
1.1. Поняття та значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в умовах глобалізації.	5
1.2. Сутність та принципи планування ЗЕД підприємств	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «PROSTOR»...	21
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Prostor»	21
2.2. Аналіз системи планування зовнішньоекономічної діяльності компанії	27
2.3. Визначення сильних і слабких сторін системи планування ЗЕД компанії	36
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	39
3.1. Розробка проекту вдосконалення планування ЗЕД компанії.....	39
3.2. Впровадження системи управління ризиками у зовнішньоекономічної діяльності	47
3.3. Рекомендації щодо практичного використання результатів дослідження.	51
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	57

ВСТУП

У сучасному глобалізованому та конкурентному бізнес-середовищі ефективне планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) стає одним із ключових факторів успішного функціонування підприємств. Інтеграція в міжнародні ринки, зміни у споживчих вимогах, розвиток технологій та посилення ринкової конкуренції вимагають від компаній здатності швидко адаптуватися до зовнішніх змін, впроваджувати ефективні стратегії ЗЕД і раціонально використовувати доступні ресурси.

Ця кваліфікаційна робота магістра присвячена вивченню процесу планування зовнішньоекономічної діяльності на прикладі компанії ТОВ «Prostor», яка є однією з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні.

Метою дослідження є аналіз поточного стану ЗЕД компанії, виявлення її сильних і слабких сторін, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів планування та виходу на зовнішні ринки. Відповідно до мети у роботі сформульовано та вирішено наступні завдання: провести аналіз сучасних підходів до планування зовнішньоекономічної діяльності компаній; виявити проблеми, які виникають під час організації та управління зовнішньоекономічною діяльністю в ТОВ «Prostor»; запропонувати шляхи вдосконалення процесів планування ЗЕД та підвищення ефективності роботи компанії на міжнародних ринках.

У ході дослідження буде здійснено огляд теоретичних концепцій та підходів до планування ЗЕД, а також детальний аналіз організаційної структури компанії, її ресурсного забезпечення, маркетингових стратегій і логістичних процесів. Основна увага зосереджена на визначенні готовності компанії до інтеграції у міжнародні ринки, зокрема шляхом оцінки адаптаційної здатності її продукції, потенціалу комунікацій із партнерами та ризиків, пов'язаних із ЗЕД.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є зовнішньоекономічна діяльність компанії ТОВ «Prostor».

Предметом дослідження є процес планування зовнішньоекономічної діяльності компанії, включаючи організаційні, маркетингові та логістичні аспекти.

Для написання роботи використовувалася наукова та спеціалізована література з питань ЗЕД, статистичні та аналітичні дані діяльності компанії, нормативно-правова документація, а також інформація з офіційних інтернет-ресурсів. Робота викладена на 55 сторінках тексту, містить 8 таблиць і 2 рисунки. Список бібліографічних посилань включає 14 джерел.

Результати дослідження та розроблені рекомендації сприятимуть підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Prostor», зміцненню її позицій на міжнародному ринку та забезпеченню стійкого розвитку компанії в умовах сучасної глобалізації.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1. Поняття та значення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в умовах глобалізації.

Процес інтернаціоналізації господарського життя є однією з ключових особливостей сучасного світового розвитку. Його основна ідея полягає в тому, що національні економіки здатні ефективно функціонувати лише за умови міжнародної взаємодії та інтеграції. Сьогодні майже немає країн, які б не брали участь у міжнародних економічних відносинах або не відчували впливу глобального середовища.

Економіку будь-якої країни можна поділити на два основні сектори: внутрішній та зовнішній. Внутрішній сектор спрямований на задоволення потреб населення через внутрішнє виробництво, тоді як зовнішній орієнтований на вихід на міжнародні ринки товарів, послуг і факторів виробництва з метою підвищення економічного добробуту країни. Основним критерієм розмежування цих секторів є існування економічних зв'язків між господарськими суб'єктами різних країн.

ЗЕД підприємства — це частина його загальної діяльності, котра визначається як сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій підприємства відповідно до зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних із виходом підприємства на зовнішній ринок та участю у зовнішньоекономічних операціях, напрямки, форми та методи якої узагальнюються відповідно до процесу виробництва згідно із цілями та завданнями підприємства щодо його функціонування та розвитку[1].

Існує багато авторських визначень ЗЕД, які відрізняються від наведених. За визначенням Я. Леонова, «зовнішньоекономічна діяльність

являє собою таку форму господарювання, яка виходить за межі національних кордонів і пов'язана із залученням до багатоетапного циклу економічних відносин різнонаціональних їхніх суб'єктів» [2].

Зовнішньоекономічна діяльність – це взаємодія суб'єктів господарювання України з іноземними партнерами, що реалізується як у межах країни, так і за її кордоном.

Ознаки зовнішньоекономічної діяльності:

- вона є формою господарської діяльності, яка включає виробництво, продаж товарів, виконання робіт чи надання послуг, що мають вартісну оцінку[3];
- в основі цієї діяльності лежать відносини між суб'єктами, які перебувають під юрисдикцією різних держав;
- може здійснюватися як на території України, так і за її межами, з перетином митного кордону або без нього.

Зовнішньоекономічні зв'язки можна визначити як систему багатосторонньої співпраці між державами та їх суб'єктами в різних галузях економіки. З історичної точки зору, вони виникли одночасно з утворенням держав і розвивалися разом із суспільством. З економічної перспективи ці зв'язки охоплюють торгівлю товарами, послугами, грошовими потоками й капіталом між різними економічними зонами.

Серед факторів, що сприяють розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, виділяють:

- нерівномірність економічного розвитку країн, яка визначає їх спеціалізацію в тих галузях, де вони мають переваги;
- відмінності у сировинних ресурсах, які змушують країни з обмеженим потенціалом імпортувати необхідні товари, тоді як країни-експортери розвивають свої економіки завдяки реалізації ресурсного потенціалу;
- різний рівень трудових ресурсів, що зумовлює міграцію робочої сили з країн із надлишком кадрів до регіонів із високим попитом на них;

- нерівномірний розподіл фінансових ресурсів, який стимулює міжнародний ринок інвестицій і підвищує потоки капіталу;
- політичні відносини, що впливають на масштаби й інтенсивність економічної співпраці між державами;
- різний рівень науково-технічного розвитку, завдяки якому країни отримують нові технології та розвивають інноваційні галузі;
- географічне положення й природно-кліматичні умови, які впливають на спеціалізацію країн у туристичній, рекреаційній або транзитній діяльності.

Тому зовнішньоекономічні відносини є важливим інструментом розвитку світової економіки. Адже зовнішньоекономічні відносини дозволяють країнам ефективно використовувати свої переваги та отримувати товари і послуги, які вони не можуть виробляти самостійно. В результаті кожна країна-учасниця отримує економічну вигоду і може задовольнити потреби споживачів у більш якійсій продукції.

Зовнішньоекономічні відносини можна розділити за напрямком руху товарів. Так, під експортом розуміють вивезення продукції з однієї країни, під імпортом - ввезення, а транзит характеризується переміщенням продукції з території однієї країни на територію іншої. З огляду на структурні особливості, ці відносини можна розділити на кілька основних груп: зовнішньоторговельні, фінансові, виробничі та інвестиційні. На рисунку 1.1 зображено зовнішньоекономічні відносини.

Якщо класифікувати їх за об'єктами зовнішньоторговельних операцій, то їх можна поділити на торгівлю товарами, надання послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності та операції, пов'язані з інтелектуальною власністю.

Торгівля товарами може здійснюватися шляхом прямого продажу, тобто через передачу права власності на продукцію, або через посередництво (консигнація, дилерські та агентські послуги). Важливими є

також різні форми зустрічної торгівлі, такі як бартерні операції, угоди про взаємозалік та зустрічна торгівля.

У нинішніх умовах все більшої популярності набуває не тільки продаж товарів, а й надання послуг. До них відносяться інжинірингові, страхові, транспортні, комунікаційні та інформаційні послуги, а також роялті та ліцензійні платежі. Однак найбільш розвиненими наразі є операції у сфері інтелектуальної власності, такі як франчайзинг, ноу-хау та консалтинг.

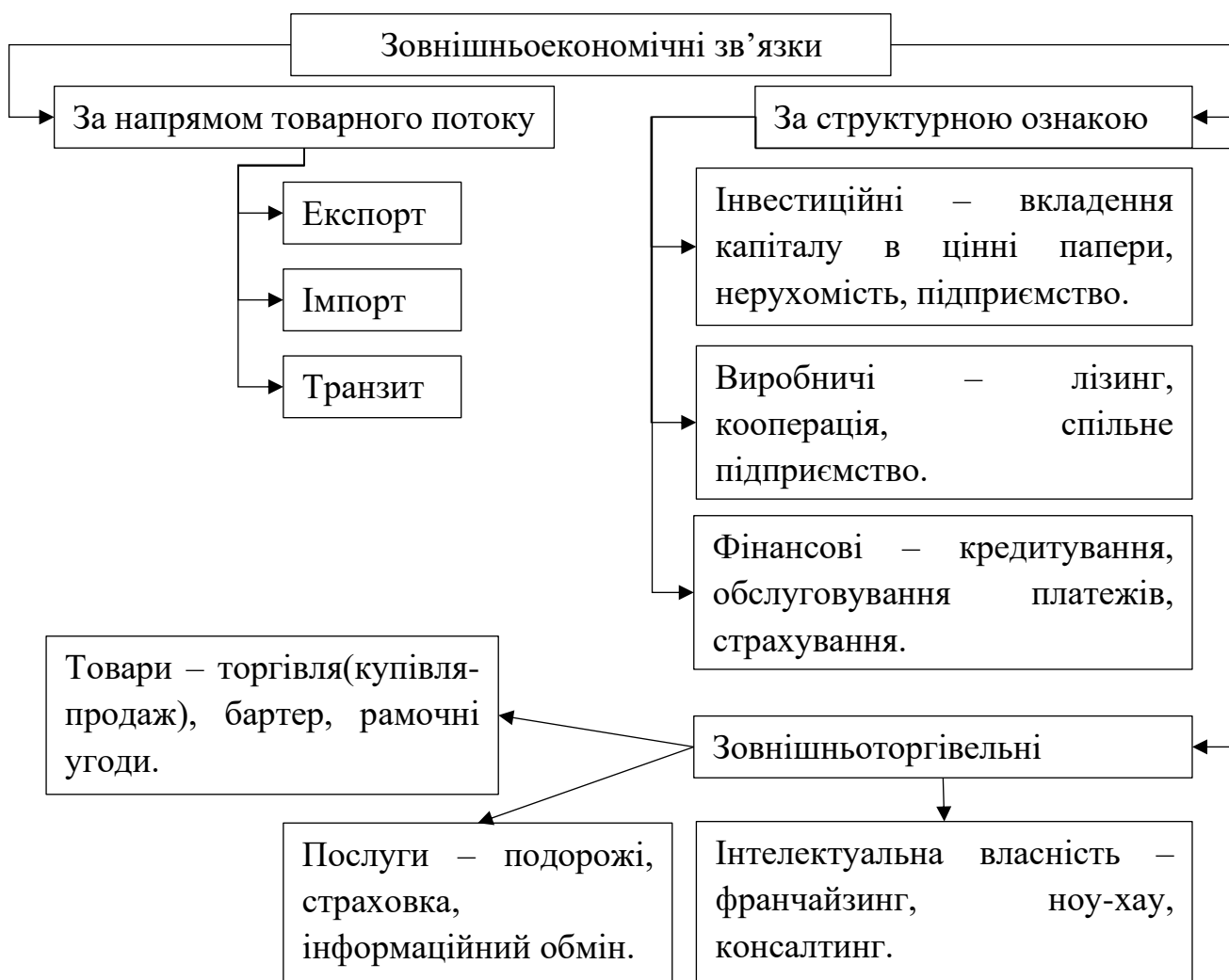


Рис.1.1. Класифікація зовнішньоекономічних зв'язків[4].

У фінансовому секторі переважають операції, пов'язані з міжнародним кредитуванням, страхуванням, обробкою платежів, депозитами та іншими банківськими послугами.

Що стосується виробничої діяльності, то це лізинг обладнання, кооперація у виробництві спільної продукції та створення спільних підприємств.

Особливу роль у зовнішньоекономічних відносинах відіграють міжнародні інвестиції. Вони можуть приймати різні форми, включаючи прямі інвестиції (інвестиції в бізнес і нерухомість) і портфельні інвестиції (інвестиції в цінні папери).

Ефективність діяльності компанії, як вітчизняної, так і іноземної, значною мірою залежить від рівня правового регулювання та свободи правової системи країни. Україна в цьому відношенні не є винятком. Постійно зростає важливість юридичного супроводу діяльності різних вітчизняних і зарубіжних організацій, що базується на правових нормах про зовнішньоекономічну діяльність. Про це чітко зазначено в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність». Прийняття цього закону стало першим кроком у наданні зовнішньоекономічній діяльності офіційного правового статусу. Закон визначає поняття, суб'єкти, права, свободи та організаційні засади зовнішньоекономічної діяльності.

Чинне законодавство України визначає, що суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності можуть бути[5]:

- фізичні особи: це громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність і дієздатність відповідно до українського законодавства та постійно проживають на території України;
- юридичні особи: організації, зареєстровані в Україні, з постійним місцезнаходженням на її території;
- об'єднання осіб: це можуть бути фізичні, юридичні або змішані об'єднання, які не мають статусу юридичної особи, але постійно діють на території України і мають право займатися господарською діяльністю;

- структурні підрозділи суб'єктів господарювання: філії, представництва або відділення як українських, так і іноземних суб'єктів, що діють на території України без статусу юридичної особи;
- інші суб'єкти: до цієї категорії відносяться державні органи або органи місцевого самоврядування, які створюють спеціалізовані організації для участі у зовнішньоекономічній діяльності.

Таким чином, закон забезпечує всебічний підхід до регулювання зовнішньоекономічної діяльності, охоплюючи широкий спектр суб'єктів та механізмів їхньої взаємодії.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором розвитку не лише України, а й усіх країн світу. Історія довела, що міжнародний поділ праці та участь у різних формах міжнародного бізнесу приносить великі вигоди. З іншого боку, обмеження зовнішньоекономічної діяльності гальмують економічний розвиток і породжують серйозні проблеми, які неможливо вирішити не тільки в економічній сфері, а й в інших сферах суспільного життя. Таким чином, процес глобалізації та економічної інтеграції є закономірним наслідком зростаючої взаємозалежності між державами та схожості їхніх економік.

У сучасному світі посилюється тенденція до інтеграції в міжнародну економічну сферу. Про це свідчить тісна взаємозалежність виробництва та міжнародної торгівлі. Більшість товарів потрапляє на ринок через зовнішню торгівлю або виробляється з використанням іноземних компонентів.

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку всіх країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний досвід підтверджує переваги розширення участі в міжнародному поділі праці та різних формах міжнародного бізнесу. У свою чергу, зниження зовнішньоекономічної активності неминуче призводить до уповільнення соціально-економічного розвитку країни і створює складні проблеми. Ці проблеми неможливо вирішити лише в економічній сфері, оскільки вони зачіпають й інші важливі

сфери суспільного життя. Тому природно, що процес глобалізації та інтернаціоналізації економічного життя буде продовжуватися, оскільки держави стають все більш залежними одна від одної, а їхні економіки все більше зближуються.

У сучасному світі чіткіше простежується тенденція до інтеграції країн в міжнародному економічному просторі. Тісна взаємозалежність між виробництвом та міжнародною торгівлею є явним доказом цієї інтеграції. Більшість товарів, що потрапляють на ринки країн, надходять через зовнішню торгівлю або виготовляються з використанням імпортованих складників, які завозяться з інших країн.

Процес економічної інтеграції є невизначеним і має як позитивні, так і негативні наслідки. З позитивного боку, поглиблення спеціалізації підвищує ефективність виробництва і дозволяє країнам максимально використовувати свої конкурентні переваги. Крім того, посилення торговельно-економічної взаємодії між країнами стимулює економічну активність у багатьох країнах. Але в той же час інтеграція може створювати нові виклики, такі як залежність від зовнішніх факторів та обмеження національної економічної політики.

Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків значною мірою залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародні ділові операції, так само як і внутрішні, є результатом добре організованих управлінських дій: прогнозування, планування, організації, мотивації, керівництва та контролю. Тому важливою частиною стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності є прийняття виважених і своєчасних рішень, які можуть мінімізувати ризики та збільшити потенціал на зовнішніх ринках.

Процеси глобалізації, інтеграції та інформатизації сучасної міжнародної торгівлі вимагають від українських підприємств – суб'єктів ЗЕД приймати стратегічні рішення незалежно від того, діє у них система

стратегічного менеджменту чи ні. На сьогодні це – вимога часу і умова успішного ведення міжнародного бізнесу. А вже як будуть прийматися стратегічні рішення: на основі продуманої стратегії, або в перерві між вирішенням поточних завдань – це кожне підприємство вирішує самостійно.[6]

У процесі планування зовнішньоекономічної діяльності важливо враховувати міжнародні відносини, які мають значний вплив на вибір партнерів. Зокрема, необхідно враховувати політичні, економічні та соціокультурні чинники, які визначають умови співпраці з іноземними партнерами. Крім того, маркетинг зовнішньоекономічної діяльності базується на детальному дослідженні міжнародних ринків, іноземного споживчого попиту та просуванні товарів і послуг на зовнішньому ринку з урахуванням місцевих звичаїв, традицій, правових норм і митних вимог.

Особливістю організації зовнішньоекономічної діяльності є те, що компанії, які виходять на міжнародні ринки, одразу стикаються з проблемою створення власних підрозділів за кордоном або використання посередників у країні-партнері. Ця проблема є специфічною для зовнішньоекономічної діяльності. Тому для ефективного ведення міжнародної торгівлі слід ретельно планувати стратегію виходу на міжнародні ринки та обирати найбільш вигідний спосіб співпраці.

Подібні проблеми виникають і в інших аспектах управління зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, зростання обсягів міжнародного бізнесу вимагає створення спеціалізованих підсистем управління зовнішньоекономічною діяльністю, які б ефективно взаємодіяли з усіма іншими підрозділами організації. Управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливою частиною загального управління підприємством і охоплює всі види зовнішньоекономічної діяльності, включаючи імпорт та експорт товарів і послуг, лізингові операції та прямі інвестиції.

Сутність менеджменту ЗЕД полягає в комплексному аналізі та моделюванні міжнародного середовища в поєднанні з ефективною взаємодією всіх підрозділів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв. Цей етап є критично важливим, оскільки він дозволяє не лише оцінити потенційні вигоди та ризики від міжнародних операцій, а й спланувати взаємодію з партнерами та вибір оптимальних ринків для реалізації товарів або послуг. Врахування цих факторів є основою для ефективного і стабільного ведення бізнесу на міжнародній арені, адже міжнародні ринки мають свої специфічні вимоги та правила.

По-друге, важливим аспектом є необхідність забезпечення ефективної взаємодії між усіма підрозділами підприємства, а не тільки між співробітниками зовнішньоекономічних відділів. Успіх на міжнародних ринках багато в чому залежить від того, наскільки добре скоординовані зусилля всіх служб підприємства. Наприклад, при експорті товарів важливо, щоб відділ технічного контролю перевіряв продукцію на відповідність міжнародним стандартам, а відділ маркетингу — вивчав попит на ринку та коригував стратегії просування товарів. Така взаємодія усіх підрозділів забезпечує успіх у міжнародному бізнесі, тому, навіть якщо конкретні завдання вирішують спеціалісти, важливо, щоб кожен співробітник усвідомлював свою роль у загальному процесі. Це підвищує ефективність управлінських дій і сприяє досягненню організаційних цілей.

По-третє, потрібно наголосити на тому, що успіх зовнішньоекономічної діяльності не вимірюється тільки досягненням конкретних цілей, але й ефективністю використання ресурсів. Продуктивне досягнення зовнішньоекономічних цілей включає в себе не тільки прибуток від операцій, а й врахування витрат, витрачених на досягнення цього результату. Потрібно зберігати баланс між досягненням успіху на міжнародних ринках і витратами, що при цьому виникають.

Таким чином, управління зовнішньоекономічною діяльністю є складним, багатогранним процесом, який вимагає чіткого планування,

організації та координації всіх аспектів діяльності підприємства. Стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, взаємодія з міжнародними партнерами та інтеграція різних підрозділів компанії є основними факторами, які визначають успіх в зовнішньоекономічній діяльності.

В кінцевому підсумку, менеджмент ЗЕД не обмежується лише управлінням міжнародними операціями, а включає в себе комплексний підхід до аналізу, планування та реалізації зовнішньоекономічної стратегії, яка повинна відповідати вимогам міжнародного ринку та змінам у глобальній економічній ситуації.

1.2. Сутність та принципи планування ЗЕД підприємств

Управлінська діяльність завжди базується на основних принципах, яких повинні дотримуватись керівники та спеціалісти під час прийняття рішень. Ці принципи можуть бути офіційно закріплені в документах або ж сформовані як традиція, норма чи звичай. У більшості випадків спостерігається гармонійне поєднання обох форм.

Підвищення ефективності діяльності підприємства досягається застосованими методами управління, які визначаються на основі стратегії і орієнтуються на такі ключові принципи:

- прагнення до збільшення прибутковості;
- вдосконалення і модернізація продуктивних сил;
- подолання нестачі виробничих ресурсів;
- збільшення життєвого циклу товару;
- поділ ризиків і витрат при здійсненні діяльності з партнером[7].

Зовнішньоекономічна діяльність вимагає ретельного стратегічного планування для успішної роботи на міжнародній арені. Це комплексний процес визначення та реалізації цілей компанії на глобальному ринку.

Планування виступає важливою складовою менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та її основною функцією. Сутність планування можна визначити як вміння передбачити мету підприємства, результати його діяльності і ресурси, потрібні для досягнення цієї мети. У сфері ЗЕД планування означає також вміння визначати мету ЗЕД як складової частини загальної системи внутрішнього планування. Основна мета ЗЕД не повинна розходитися із загальною метою підприємства, повинна бути спрямована на їх успішне здійснення за рахунок зовнішніх факторів економічного зростання [8]. У таблиці 1.2. зображено класифікацію цілей ЗЕД підприємства.

Таблиця 1.2.

Класифікація цілей зовнішньоекономічної діяльності підприємства*

	Групи цілей ЗЕД компанії	Перелік цілей ЗЕД за кожною із груп
1	За видами суб'єктів ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> - Інвесторів - Власників - Кредиторів - Державних органів влади
2	За змістом	<ul style="list-style-type: none"> - Фінансово-економічні - Технологічні - Кадрові - Виробничі - Маркетингові - Правові
3	За видами ЗЕД	<ul style="list-style-type: none"> - Експорт/імпорт - Рух капіталу і робочої сили - Міжнародних фінансових операцій
4	За рівнем важливості	<ul style="list-style-type: none"> - Ключові

		- Допоміжні
5	За видами планування ЗЕД	- Стратегічні - Тактичні - Поточні - Оперативні

*Складено автором за [9]

Планування ЗЕД складається з чотирьох ключових компонентів:

- дослідження ринку: вивчення міжнародного середовища, включаючи аналіз ринкових тенденцій, конкурентного ландшафту та макроекономічних факторів;
- постановка цільових орієнтирів: встановлення чітких стратегічних напрямків та конкретних показників для досягнення успіху на зовнішніх ринках;
- стратегічне планування: формування методології виходу на нові ринки, вибір партнерів та розробка комплексних маркетингових рішень;
- ресурсне забезпечення: визначення необхідних ресурсів та оцінка можливих ризиків при реалізації міжнародних проектів.

У структурі зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) виділяють три рівні принципів: загальні, специфічні та національні, кожен з яких має свої особливості та сфери застосування.

Загальні принципи зовнішньоекономічної діяльності - це основні правила, визнані міжнародним співтовариством як фундаментальні факти міжнародної торгівлі. Незважаючи на різну інтерпретацію в різних джерелах, вони зосереджуються на трьох основних принципах:

1. Науковість зовнішньоекономічної діяльності означає розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів. Це означає, що управління міжнародним бізнесом має ґрунтуватися на аналізі попиту та пропозиції на продукцію на зовнішніх ринках, порівнянні рівнів цін і витрат,

прогнозуванні коливань валютних курсів. Знання сучасних теорій міжнародної торгівлі та використання моделей прогнозування валютних курсів може допомогти ефективно управляти валютним ризиком і уникнути серйозних прорахунків.

2. Системність зовнішньоекономічної діяльності означає, що всі складові зовнішньоекономічної діяльності взаємопов'язані. Наприклад, контракти повинні чітко визначати такі умови, як якість товару, ціна, валюта, терміни поставки та інші важливі аспекти, які гарантують ефективну взаємодію між усіма сторонами. Крім того, принцип системності означає, що зовнішня торгівля є лише частиною бізнесу компанії і може вплинути на міжнародну торгівлю, якщо внутрішня діяльність організації не буде належним чином скоригована. Помилки, допущені на внутрішньому ринку, можуть знизити довіру партнерів на міжнародній арені.

3. Взаємна вигода означає, що всі учасники міжнародних операцій повинні отримувати вигоду від співпраці. Однак цей принцип може бути важко реалізувати через тривалі терміни виконання, коливання валютних курсів і труднощі з розділенням потоків доходів і витрат. Тому важливо ретельно проаналізувати умови контракту та їхній вплив на обидві сторони угоди, щоб гарантувати, що обидва партнери отримають вигоду і їхні потреби будуть задоволені.

Окрім загальних принципів, існують специфічні принципи, засновані на міжнародних правових нормах, які є обов'язковими для сторін, що укладають контракт. Хоча термін «зовнішньоекономічна діяльність» не має чіткого визначення в цих законах, багато принципів мають безпосереднє відношення до управління міжнародною діловою активністю. До таких принципів належать, наприклад, норми права міжнародної торгівлі, митні правила, стандарти інтелектуальної власності та інші міжнародні угоди, що регулюють комерційні відносини між державами.

Тому для ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю важливо дотримуватися як загальних принципів, так і специфічних

принципів, викладених у міжнародних і національних нормах і правилах. Це допомагає забезпечити успіх міжнародних операцій, сприяти розвитку зовнішньої торгівлі та зміцненню економічних зв'язків між державами.

У таблиці 1.3. зображено порівняння трьох основних принципів зовнішньоекономічної діяльності: науковість, системність та взаємовигідність.

Таблиця. 1.3.

Порівняння трьох основних принципів ЗЕД

Принцип	Переваги	Недоліки
Науковість	ґрунтується на перевірених наукових підходах.	потребує високого рівня знань і доступу до точних даних.
	дозволяє знизити ризики за рахунок обґрунтованого прогнозування.	наукові моделі можуть бути неточними через непередбачуваність глобальних економічних змін.
Системність	дозволяє створити єдину структуру управління, що забезпечує ефективну взаємодію всіх підрозділів.	потребує великої кількості інформації та постійного моніторингу.
	знижує ймовірність помилок через узгодження всіх аспектів.	будь-яка помилка у внутрішньому бізнесі може серйозно вплинути на міжнародні операції.
Взаємовигідність	сприяє довготривалим та стабільним міжнародним відносинам.	потребує ретельного аналізу кожної угоди та поточних економічних умов.

	забезпечує етичність і сталість бізнесу, оскільки всі учасники отримують свою вигоду.	може бути важко дотримуватись цього принципу при значних економічних коливаннях або непередбачуваних змінах.
--	---	--

Науковість націлена на використання наукових методів для прогнозування та управління ризиками, вона більше орієнтована на об'єктивні економічні закони та моделі.

Системність фокусується на інтеграції та узгодженості всіх елементів діяльності, як на рівні окремої компанії, так і в межах міжнародного бізнесу.

Взаємовигідність орієнтована на досягнення спільної вигоди для всіх учасників, забезпечуючи баланс між витратами і прибутками в довгостроковій перспективі.

Всі три принципи є важливими для успішної зовнішньоекономічної діяльності, однак їх застосування залежить від конкретної ситуації. Науковість допомагає мінімізувати ризики і здійснювати ефективне прогнозування. Системність дозволяє забезпечити гармонійне функціонування всієї зовнішньоекономічної діяльності. Взаємовигідність гарантує стабільність і довгострокові відносини між партнерами.

Крім визначення принципів і сутності планування, важливо зазначити і етапи, через які проходить підприємство при розробці плану ЗЕД:

1. Збір і аналіз інформації: аналіз міжнародних ринків, вивчення політичних, економічних і культурних умов, а також стану конкуренції.
2. Розробка стратегії: вибір ринків і методів входу на них (експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства).

3. Формулювання цілей: чітке визначення цілей на зовнішньому ринку, які можна виміряти (збільшення частки на ринку, прибутковість, зниження витрат на постачання).
4. Розробка операційного плану: конкретні кроки, ресурси і часові рамки для досягнення стратегічних цілей.
5. Моніторинг і коригування плану: постійний моніторинг результатів і коригування плану залежно від зміни умов на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «PROSTOR»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Prostor»

Назва організації ТОВ «Prostor». Мережа магазинів є однією з найбільших роздрібних мереж в Україні, яка пропонує широкий асортимент товарів для краси, гігієни та догляду за домом. Заснована у 2005 році, компанія стрімко розвивається, ставши впізнаваним брендом серед українських споживачів. Основною спеціалізацією мережі є продаж косметичних засобів, парфумерії, побутової хімії, аксесуарів та інших товарів для повсякденного вжитку.

За роки своєї діяльності мережа значно розширилася, відкривши сотні магазинів у різних регіонах України. Це дало змогу охопити значну частину ринку та забезпечити доступність продукції для мільйонів українців. Магазини «Prostor» розташовані як у великих містах, так і в менших населених пунктах, що дозволяє обслуговувати клієнтів з різних куточків країни. Станом на жовтень 2021 року торгова мережа включає 427 магазинів в 132 містах України[10]. На зараз їх налічується 387.

У магазинах представлена велика кількість популярних брендів косметики та парфумерії, як вітчизняних, так і міжнародних виробників.

Важливу роль у розвитку мережі відіграє клієнтоорієнтованість. «Prostor» постійно вдосконалює якість обслуговування, впроваджує інноваційні підходи до роботи та дбає про зручність покупців. У 2017 році в торговій мережі впроваджена автоматизація системи лояльності за допомогою платформи bmp'online. Підсумок: власники карт Prostor Club генерують до 60 % товарообігу і 50 % покупок[11].

Не менш важливою складовою успіху мережі є її корпоративна культура та професійний підхід до управління бізнесом. Інвестування у

навчання працівників для підвищення кваліфікації сприяє підвищенню рівня обслуговування.

На сьогодні компанія продовжує активно розвиватися, залишаючись конкурентоспроможною на ринку. Компанія орієнтується на сучасні тенденції та впроваджує новітні технології для забезпечення ще більшого комфорту своїм клієнтам. Завдяки своїй репутації, широкому асортименту товарів та високій якості послуг, «Prostor» утримує лідерські позиції серед роздрібних мереж України.

У 2005 році в місті Дніпро було відкрито перший магазин мережі «Prostor», що стало початком її розвитку як однієї з провідних дрогері-мереж в Україні. Управління компанією здійснює ТОВ «Стиль Д». У наступні роки мережа активно розширювала свою присутність на ринку: до 2008 року було відкрито 87 магазинів у 10 областях, а до 2010 року їхня кількість зростає до 130. У цей період «Prostor» також запровадив власні торгові марки, зокрема Bona, NEO і Violetta, які швидко набули популярності серед клієнтів[12].

У 2010 році компанія провела масштабний ребрендинг, впровадивши стратегію «Все для зручності покупця і задоволення від покупки». У рамках цієї стратегії було відкрито магазини нового формату, зокрема з'явилася перша студія манікюру та зачісок ProSalon.

До 2014 року кількість магазинів зростає до 178, однак у зв'язку з подіями в Криму та на сході України частина торгових точок була закрита або продана. У цей же час компанія вдосконалила технологічні процеси, зокрема автоматизувала роботу складів.

Мережа активно впроваджувала програми лояльності, такі як ProStor Club, яка стала важливим інструментом утримання клієнтів. У 2015 році кількість магазинів зростає до 262, а асортимент приватних марок значно розширився, включаючи категорії засобів для догляду та авторські парфуми.

У 2020 році «Prostor» завершив угоду з придбання бізнесу мережі "Космо", що зміцнило його позиції на ринку. На цей момент мережа нараховувала 427 магазинів, займаючи друге місце серед дрогері-ритейлерів України. У наступні роки компанія продовжила розширення, зокрема відкриваючи нові формати магазинів, такі як «Ізі», і впроваджуючи цифрову трансформацію бізнесу.

Розвиток бренду супроводжувався збільшенням продажів і активним впровадженням мобільного маркетингу, що забезпечило ріст прибутку на 32% у 2019 році. Компанія продовжує адаптуватися до потреб клієнтів, зберігаючи конкурентоспроможність і посилюючи свої позиції на ринку.

На початку 2022 року компанія налічувала 421 магазин. На зараз станом на кінець 2024 року кількість знизилась до 387. З початку повномасштабного вторгнення компанія втратила майже 9,37% торгових точок через окупацію.

Не зважаючи на великі втрати мережа змогла втримати позиції і навіть у 2022 році – складному для будь якого бізнесу – змогла вийти в «0».

Організаційна структура мережі «Prostor» розроблена для ефективного управління та координації великої кількості торгових точок по всій Україні. Організація складається з декількох основних рівнів.

Головний офіс (центральне управління). Це головна адміністративна одиниця, відповідальна за стратегічне планування, фінансовий менеджмент, маркетинг і контроль загальної діяльності мережі. Головний офіс розташований у Дніпрі. Основні функціональні підрозділи центрального офісу включають:

Департамент операційного управління.

1. Департамент роздрібної мережі.

Керує та координує роботу магазинів у кожному регіоні. Здійснює контроль за досягненням планових показників, впровадженням стандартів обслуговування, навчанням персоналу та дотриманням внутрішніх політик.

2. Департамент управління нерухомістю.

Відповідає за пошук, оренду та купівлю нерухомості для нових магазинів, управління існуючою нерухомістю та вирішення юридичних питань, пов'язаних з договорами оренди.

3. Відділ розвитку.

Відповідає за розширення мережі, відкриття нових магазинів, аналіз ринку та стратегічне планування потенційних місць розташування магазинів.

4. Управління контролю операційних процесів.

Контролює виконання операційних стандартів в магазинах, проводить аудит робочих процесів та впроваджує ініціативи з підвищення ефективності.

5. Відділ аналітики процесів.

Аналізує ефективність усіх операцій та надає рекомендації щодо оптимізації процесів у мережі.

6. Сектор оцінки рівня сервісу.

Оцінює якість обслуговування клієнтів за допомогою таємних покупців, опитувань та аналізу зворотного зв'язку.

7. Відділ операційного контролю.

Забезпечує контроль за виконанням операційних стандартів у всіх торгових точках, аналізує скарги та інциденти.

Відділ закупівель.

1. Складська логістика.

Організовує зберігання товарів, управляє складськими запасами та забезпечує своєчасну відправку товарів у магазини.

2. Транспортний відділ.

Координує логістику доставки товарів, оптимізує маршрути, забезпечує безперебійну роботу транспортної інфраструктури.

3. Відділ поставок.

Забезпечує своєчасне замовлення товарів у постачальників, слідкує за дотриманням умов контрактів і поставок.

Департамент маркетингу.

1. Відділ інтернет-продажів.

Розвиває та управляє інтернет-магазином, обробляє онлайн-замовлення, працює над розширенням онлайн-асортименту.

2. Відділ впровадження та розширення програми лояльності.

Розробляє та впроваджує бонусні програми для клієнтів, аналізує ефективність програм лояльності.

3. Відділ реклами.

Відповідає за розробку рекламних кампаній, управління зовнішньою та цифровою рекламою, створення контенту.

4. Відділ форматування та дизайну магазинів.

Працює над оформленням магазинів, планує внутрішнє зонування, забезпечує відповідність дизайну корпоративним стандартам.

5. Сектор дизайну нових магазинів.

Розробляє дизайн нових торгових точок, створює проекти, які відповідають сучасним трендам і потребам клієнтів.

Департамент інформаційних технологій.

1. Управління технічної підтримки.

Забезпечує безперебійну роботу інформаційних систем, підтримує користувачів у разі технічних несправностей.

2. Відділ технічної підтримки та обслуговування.

Відповідає за установку, налаштування та ремонт обладнання, забезпечення магазини та офіси технічною інфраструктурою.

Бухгалтерія, служба безпеки та юридичний відділ забезпечують ефективне функціонування компанії в юридичній та фінансовій сферах. Бухгалтерія відповідає за фінансовий облік, фінансову звітність та управління фінансовими потоками. Відділ безпеки вживає заходів для захисту компанії від різних загроз, включаючи інформаційну та фізичну

безпеку. Юридичний відділ надає юридичну підтримку, перевіряє документи та захищає інтереси компанії в судових та правових питаннях.

Відділ з внутрішніх комунікацій.

Забезпечує комунікацію між підрозділами, інформує співробітників про новини компанії, займається організацією корпоративних заходів.

Відділ кадрів, відділ мотивації, відділ навчання – робота з персоналом.

Відділ торговельного обладнання, ремонту та будівництва.

Забезпечує магазини торговим обладнанням, організовує ремонтні роботи, координує будівництво нових об'єктів.

Для полегшення управління мережею в кожному регіоні були створені регіональні офіси, які відповідають за реалізацію політики та стратегій головного офісу і координують діяльність магазинів у своєму регіоні.

Функції регіональних офісів:

- контроль за операційною діяльністю магазинів;
- надання підтримки керівникам магазинів;
- моніторинг ринку і конкурентів на регіональному рівні.

3. Магазины (операційний рівень)

Кожен магазин «Prostor» працює як окрема операційна одиниця, яка підпорядковується регіональним офісам.

Організаційна структура одного конкретного магазину дещо простіша. Зображена на Рисунку 2.1.

Звісно, кожен магазин має свій штат в залежності від масштабів, продажів та розташування. На рисунку наведений стандартний штат робітників, якщо це магазини з великим виторгом то там також може бути б'юті-консультант.



Рис. 2.1. Організаційна структура магазину ТОВ «Prostor»

Організаційна структура мережі є багаторівневою та орієнтованою на швидку адаптацію до змін на ринку. Такий підхід забезпечує її конкурентоспроможність і стабільне зростання.

2.2. Аналіз системи планування зовнішньоекономічної діяльності компанії

Аналіз системи планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) компанії - це складний процес, що включає в себе кілька ключових напрямків роботи. Планування ЗЕД тісно пов'язане з іншими

управлінськими процесами, такими як фінансове планування, маркетинг та управління ризиками. Тому важливо, щоб усі ці процеси були гармонійно узгоджені між собою, щоб компанія могла досягти своїх загальних цілей.

Першим важливим аспектом є оцінка організаційної структури та керівництва. В рамках цього напрямку необхідно визначити, який тип структури управління використовується в компанії - чи це лінійна, матрична чи інша форма організації. Особливу увагу слід приділити аналізу ефективності комунікацій між різними підрозділами, оскільки це безпосередньо впливає на швидкість та якість прийняття рішень у сфері ЗЕД.

Організаційна структура мережі «Prostor» є лінійно-функціональною із елементами регіональної децентралізації. Лінійно-функціональні організаційні структури є комбінацією лінійної та функціональної структур. У такій структурі лінійні підрозділи приймають рішення, тоді як функціональні підрозділи допомагають керівництву у прийнятті різних рішень, виконанні заходів і планів.

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності[13].

Чіткий поділ на департаменти за функціями (маркетинг, закупки, ІТ, бухгалтерія, юридичний департамент тощо), кожен з яких має свої чітко визначені обов'язки. Вертикальна ієрархія управління – магазини підпорядковуються регіональним офісам, а ті, своєю чергою, центральному офісу в Дніпрі.

Централізоване стратегічне управління - головний офіс приймає стратегічні рішення, які доводяться до відома регіональних офісів та магазинів. Функціональні спеціалісти з головного офісу (наприклад, з відділів маркетингу та ІТ) координують та підтримують всю мережу.

Регіональні офіси мають автономію у виконанні операційних завдань і забезпечують ефективне регіональне управління.

Підпорядкування магазинів регіональним офісам зменшує адміністративне навантаження на центральний офіс і дозволяє швидше приймати рішення на регіональному рівні. У таблиці 2.2. наведено переваги та недоліки такої системи.

Таблиця 2.2.

Переваги та недоліки організаційної структури у ТОВ «Prostor»*

Переваги	Недоліки
Чіткий поділ обов'язків між департаментами підвищує ефективність роботи.	Можливі затримки у прийнятті рішень через багаторівневу ієрархію.
Централізоване управління забезпечує єдині стандарти роботи в усій мережі.	Складність у координації між центральним, регіональними офісами та магазинами.
Регіональні офіси забезпечують швидке реагування на локальні зміни.	Ризик дублювання функцій між регіональними та центральним офісом.
Висока ефективність контролю за виконанням стратегій і стандартів.	Можливе перевантаження центрального офісу через масштаб мережі.
Децентралізація операційного управління підвищує ефективність на місцях.	Високі витрати на утримання регіональних офісів та додаткового персоналу.
Стабільна підтримка з боку функціональних департаментів (маркетинг, ІТ тощо).	Можливі конфлікти між департаментами через різні пріоритети.

Наявність відділу аналізу та контролю сприяє процесів. оптимізації	Ускладнення в комунікації через багатоступеневу структуру.
--	--

*Складено автором на основі аналізу теоритичної інформації[13]

Другим ключовим напрямком є аналіз ресурсів. Це передбачає оцінку технічних ресурсів, доступних підприємствам для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Важливо проаналізувати, чи мають підприємства необхідну інфраструктуру для ефективного ведення зовнішньої торгівлі. Також важливо оцінити компетентність працівників у сфері міжнародної діяльності та їхню готовність до роботи на міжнародних ринках.

Компанія «Prostor» має розвинену матеріально-технічну базу, яка є хорошим фундаментом для розвитку ЗЕД.

Компанія імпортує багато товарів, включаючи косметику, парфумерію, засоби для догляду за тілом, товари для дому та інші категорії. Мережа співпрацює з постачальниками в Європі, Азії та інших країнах.

Мережа імпортує широкий асортимент продукції, від міжнародних брендів, таких як L'Oreal, Garnier, Nivea і Dove, до власної продукції, такої як Vona, NEO і Violetta. Аналіз даних про продажі та імпорт показує, що компанія має всі передумови для експансії за межі України. На основі аналізу даних про продажі та імпорт товарів компанія має всі передумови для експансії за межі України.

Зокрема, продажі товарів власного виробництва показують стійке зростання, що є ознакою конкурентоспроможності та високого попиту на продукцію компанії. Для порівняння, у 2021 році частка товарів власного виробництва в загальному обсязі продажів склала 1,5%, а вже у 2022 році цей показник зріс до 6,5%. Водночас, імпортовані товари, які займають суттєву частку асортименту, також мають стабільний попит, забезпечуючи прибуток навіть за умов коливань валютного курсу.

У Таблиці 2.3. зображена динаміка продажів власної торгової марки від загального доходу.

Таблиця 2.3.

Відсоток продажів товару власного виробництва від загального доходу в ТОВ «Prostor»*

Рік	Загальні продажі (млн грн)	Частка товарів власного виробництва (%)
2021	4 043	1,5
2022	3 656	6,5
2023	4 583	7,3

*Складено автором за [14]

Успіх у реалізації власних торгових марок, забезпечує компанії більшу маржинальність порівняно з імпортованими товарами. До власного виробництва відносяться такі марки:

1. Дитяча категорія:

- «Bebis»,
- «Chibi-ko»,
- «Друзьки».

2. Засоби для прання та чищення:

- «Glanzen»,
- «Super Diya»,
- «Секрети господині».

3. Догляд за собою:

- «Lorena Professional»,
- «Miss Coloris»,
- «Violetta»,
- «Neo».

4. Парфумерія і косметика:

- «Glam collection»,

- «Royal collection»,
- «Lorena beauty».

Логістичні можливості компанії забезпечують ефективно транспортування товарів між регіонами України. Однак необхідно адаптувати системи зовнішньоекономічної діяльності до міжнародних стандартів, наприклад, впровадити сучасну систему управління ланцюгами поставок (SCM).

Компанія має розгалужену мережу складів та розподільчих центрів, що забезпечує високу ефективність поставок. Однак для виходу на міжнародні ринки їй необхідно проаналізувати логістичні маршрути, особливо враховуючи митні процедури.

«Prostor» активно розвиває кадровий потенціал. Співробітники компанії мають досвід роботи з великим асортиментом товарів, але для ЗЕД важливо провести спеціалізоване навчання в таких сферах, як міжнародний маркетинг, митне регулювання та валютні операції.

Третій напрям - аналіз систем прийняття рішень. Тут важливо дослідити, як приймаються стратегічні рішення у сфері ЗЕД і наскільки ефективно координуються дії між різними секторами підприємства.

Особливу увагу слід приділити механізмам контролю та моніторингу виконання планів, своєчасного виявлення відхилень і внесення необхідних коректив. Процес прийняття рішень в компанії є централізованим, а отже, стратегічні лінії всіх магазинів мережі уніфіковані.

Зовнішньоторговельні рішення компанії повинні ґрунтуватися на ретельному аналізі міжнародного ринку, включаючи вивчення попиту на косметику та товари для дому в сусідніх країнах.

У «Prostor» вже працює ефективна система контролю виконання завдань. Для ЗЕД необхідно інтегрувати механізми моніторингу міжнародних контрактів, таких як дотримання термінів постачання, динаміка валютних курсів і відповідність якості продукції міжнародним стандартам.

Четвертий напрямок стосується оцінки інноваційного потенціалу компанії. Це передбачає аналіз готовності організації до впровадження нових технологій та методів роботи у сфері ЗЕД. Важливо оцінити, наскільки ефективно працює система стимулювання інноваційних ідей серед співробітників. Також необхідно дослідити, чи існує в компанії культура, яка сприяє розвитку та позитивному ставленню до змін.

Компанія «Prostor» активно впроваджує інновації, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на внутрішньому ринку.

Організація активно використовує сучасні технології в торгівлі, такі як CRM-системи для роботи з клієнтами, програми лояльності, електронну комерцію. Для успішної ЗЕД важливо розширити використання цифрових платформ для міжнародних партнерів.

У компанії існує система мотивації співробітників до впровадження нових ідей. Наприклад, впровадження нового асортименту чи нових форматів обслуговування. Для розвитку ЗЕД варто заохочувати співробітників до ідей щодо виходу на міжнародний ринок або співпраці з новими постачальниками.

Компанія демонструє відкритість до змін, що є важливим фактором для адаптації до вимог міжнародних ринків. Впровадження корпоративних тренінгів щодо міжкультурної комунікації та особливостей роботи на міжнародних ринках може посилити цей аспект.

Мережа магазинів «Prostor» має значні перспективи для виходу на міжнародний ринок з огляду на кілька ключових факторів. По-перше, бренд уже має високу впізнаваність серед українців, що є суттєвою перевагою у країнах, де зараз перебуває значна кількість українських емігрантів, таких як Польща, Німеччина, Чехія чи Італія. Українці, які проживають за кордоном, часто шукають знайомі бренди та товари, що створює для «Prostor» готову цільову аудиторію.

У цьому контексті можна навести приклад успішної інтеграції українських компаній на міжнародному ринку, як-от «Нова Пошта», яка

швидко відкрила свої відділення за кордоном. Їх успіх заснований на орієнтації на українських клієнтів, але з часом вони почали залучати і місцеву аудиторію завдяки якісним послугам і адаптації до місцевих умов. «Prostor» може використовувати схожу стратегію — спочатку орієнтуватися на українську діаспору, а потім розширювати свою присутність серед місцевих споживачів.

Також, завдяки власним торговим маркам, мережа може запропонувати конкурентні ціни, що особливо важливо для європейського ринку, де покупці все частіше звертають увагу на співвідношення ціни та якості. Позичування товарів власного виробництва як доступної, але якісної альтернативи дозволить ефективно конкурувати з місцевими drogerie-мережами, такими як Rossmann чи Hebe.

В таблиці 2.4. показано порівняння цін в Польщі з урахуванням поточного курсу.

Таблиця 2.4.

Порівняння цін ТОВ «Prostor» з конкурентами в Польщі*

Категорія товарів	Середня ціна в Україні (грн)	Середня ціна в Польщі в гривнях (pln)	Різниця в ціні (%)
Дитячі товари(підгузки)	310,5	366,74(35,99)	18,11%
Порошки	90	132,37(12,99)	47,08%
Парфумерія	289	203,7(19,99)	-29,52%

*Складено автором за [14], [15]

Підгузки в Польщі дорожчі на 18.11% порівняно з Україною. Пральний порошок в Польщі дорожчий на 47.08%. Парфумерія в Польщі дешевша на 29.52%.

На основі наведених даних видно, що компанія має всі можливості для успішного виходу на зовнішні ринки. Стабільний фінансовий стан, зростаюча частка товарів власного виробництва, а також

конкурентоспроможні ціни на імпортні товари створюють основу для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, сучасна цифрова трансформація компанії — впровадження мобільних додатків, програми лояльності та розвиток e-commerce — дозволить легко масштабувати бізнес і залучати нових клієнтів навіть без фізичної присутності в кожному регіоні. Особливо це актуально для ринків, де значна частина покупців здійснює покупки онлайн.

Нижче наведено орієнтовний план розширення мережі за межами країни.

1. Аналіз ринку та конкурентного середовища

Першим кроком є детальний аналіз польського ринку драже. Сюди входить вивчення основних конкурентів, таких як Rothman, Hebe і Natura; вивчення споживчих звичок, уподобань і цінової чутливості польських покупців; аналіз нормативно-правової бази для імпорту косметики, засобів догляду та інших товарів; вивчення місця відкриття магазинів (поблизу житлових районів, у великих торгових центрах).

.2. Позиціонування бренду

Бренд повинен бути адаптований до місцевих потреб:

- розробити маркетингову кампанію з урахуванням польської культури та мови;

- адаптувати програму лояльності до умов місцевого ринку;

- залучити до просування бренду популярних польських інфлюенсерів.

3. Операційна діяльність

- відкрити перший магазин у тестовому режимі, щоб зібрати зворотний зв'язок від споживачів;

- встановити локальний ланцюг постачання для зменшення логістичних витрат;

- найняти місцевих співробітників, які знають ринок і культуру.

4. Робота з цінами та асортиментом

Для ефективного ціноутворення варто визначити середню ціну на українські товари (включаючи імпортні та товари місцевого виробництва). Потім порівняти ціни на аналогічні товари в Польщі. Оцінюється група товарів, вироблених в Україні, які можна продавати за нижчою ціною. Ціни на імпортні товари в Україні зазвичай вищі через такі додаткові витрати, як тарифи, податки та логістичні витрати. Ціна на ті самі товари в Польщі може бути нижчою через відсутність митних зборів.

Продукція, вироблена в Україні, може бути конкурентоспроможною в Польщі через низьку вартість робочої сили та сировини в Україні. Імпортна продукція (косметика міжнародних брендів) може бути дорожчою в польських магазинах через націнки конкурентів. Концентруючись на продукції під власною торговою маркою, компанія може досягти вищої маржі та контролювати ціноутворення.

Чи буде це приносити дохід компанії? Так, за умови правильного підходу.

Зробити ставку на власну торговку марку і популярні імпортні бренди. Використовування різниці в собівартості українських товарів для конкурентних цін. Орієнтація на якість, доступність і високий рівень сервісу.

Прибутковість залежатиме від масштабів бізнесу, грамотної адаптації до ринку та початкових інвестицій у просування бренду. Додатково, розширення присутності на міжнародному ринку може збільшити впізнаваність бренду і створити нові джерела доходу.

2.3. Визначення сильних і слабких сторін системи планування ЗЕД компанії

Для визначення сильних і слабких сторін був розроблений SWOT-аналіз, який допомагає зрозуміти сильні і слабкі сторони такого рішення.

Сильні сторони.

- розвинена мережа магазинів: мережа охоплює більшість регіонів України, що забезпечує широку доступність товарів для клієнтів;
- диверсифікований асортимент: продукція включає косметику, товари для дому, дитячі товари та private label, що збільшує конкурентоздатність;
- високий рівень технологізації: впровадження автоматизованих процесів, програма лояльності Prostor Club, та інтеграція з інтернет-продажами сприяють ефективній роботі;
- сильний бренд: висока впізнаваність торгової марки на ринку drogerie в Україні;
- мобільний маркетинг: успішна робота з цифровими інструментами підвищує залучення клієнтів.

Слабкі сторони.

- обмежений вихід на зовнішні ринки: зосередженість на внутрішньому ринку України без значної міжнародної присутності;
- чутливість до економічних змін: залежність від економічної ситуації в Україні, включаючи коливання курсу гривні та інфляцію;
- інфраструктурні виклики: висока залежність від ефективної логістики, особливо в умовах перебоїв постачання через складну транспортну ситуацію;
- потреба у подальшій інновації: частина інструментів для роботи з клієнтами може бути менш конкурентоспроможною у порівнянні із міжнародними стандартами.

Можливості.

- вихід на міжнародні ринки: розширення діяльності у сусідні країни, наприклад, Польщу чи Молдову;

- розвиток e-commerce: збільшення частки онлайн-продажів через інвестиції у цифрову трансформацію;
- партнерства з міжнародними постачальниками: укладення нових контрактів з іноземними виробниками косметики та товарів для дому;
- розширення асортименту: інтеграція більшої кількості продуктів власного бренду з фокусом на органічну та екологічну продукцію.

Загрози.

- конкуренція: зростання тиску з боку міжнародних та локальних drogerie-мереж;
- політична нестабільність: ризики, пов'язані з економічною та політичною ситуацією в Україні;
- коливання цін: ріст цін на імпортні товари через зміну митних правил та валютні коливання;
- технологічна конкуренція: необхідність постійно оновлювати цифрові інструменти для обслуговування клієнтів, що може бути витратним;
- зміна споживчих уподобань: переорієнтація клієнтів на онлайн-формати та екологічні продукти може створити виклики для традиційних магазинів.

SWOT-аналіз показує основні покращення та стратегічні зміни у зовнішньоторговельній діяльності мережі. Були враховані як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

3.1. Розробка проекту вдосконалення планування ЗЕД компанії.

У сучасній глобалізованій та інтегрованій економіці вихід на зовнішні ринки стає важливим кроком для компаній, які прагнуть розширити свою діяльність, стати більш конкурентоспроможними та збільшити прибутки. Міжнародна торгівля відкриває нові можливості для компаній, надаючи доступ до нових клієнтів, ресурсів і технологій. Водночас, економічна діяльність закордоном несе з собою низку викликів, серед яких висока конкуренція, ризики, пов'язані з економічними та політичними змінами, а також необхідність адаптації до нових культурних та правових реалій.

Цей бізнес-план зосереджений на розробці стратегії виходу ТОВ «Prostor» на зовнішні ринки. Основною метою є вдосконалення системи планування зовнішньоекономічної діяльності, яка мінімізує ризики, підвищує операційну ефективність і забезпечує стійке зростання обсягів продажів.

ТОВ «Prostor» є однією з провідних мереж роздрібної торгівлі в Україні, яка спеціалізується на продажу товарів для краси та догляду. Компанія демонструє стабільне зростання продажів та має сильну ринкову позицію завдяки широкій мережі магазинів, наявності лояльних клієнтів і впізнаваному бренду. Основні переваги включають конкурентоспроможну цінову політику, високий рівень обслуговування та асортимент товарів, який відповідає попиту споживачів.

Сильні сторони компанії для виходу на зовнішній ринок

- широка мережа магазинів: наявність досвіду у масштабному управлінні торговими точками;

- впізнаваний бренд: компанія зарекомендувала себе як надійний постачальник якісних товарів;
- досвід у роздрібній торгівлі: ефективно налагоджені операційні процеси;
- кваліфікований персонал: співробітники мають досвід роботи у динамічному середовищі роздрібногo ринку;
- гнучкість та адаптивність: швидке реагування на зміни попиту.

Успішний вихід на зовнішні ринки вимагає оцінки внутрішніх процесів компанії, які впливають на її здатність здійснювати зовнішньоекономічну діяльність..

1. Організаційна структура

Компанія має централізовану організаційну структуру, що дозволяє їй ефективно управляти своїми ресурсами. Однак для роботи на міжнародних ринках може знадобитися створення спеціального відділу зовнішньоекономічної діяльності або розширення функцій існуючого відділу.

2. Логістика

Добре налагоджені процеси ланцюга поставок допомагають уникнути дефіциту в магазинах. Однак на зовнішніх ринках можуть виникнути нові виклики щодо організації міжнародних перевезень та зберігання товарів.

3. Маркетинг та реклама

Компанія активно використовує сучасні методи просування, такі як соціальні мережі та програми лояльності. Для виходу на зовнішні ринки необхідно адаптувати маркетингові стратегії до культурних особливостей та споживчої поведінки цільової країни.

4. Фінансові процеси

Компанія має стабільну фінансову базу і здатна інвестувати в розширення бізнесу. Водночас необхідно враховувати валютні ризики та зміни податкових режимів на зовнішніх ринках

5. Інформаційні технології

Автоматизовані системи управління можуть допомогти відстежувати продажі та оптимізувати процеси в магазині. Ці системи можуть бути розширені для роботи на міжнародних ринках. У таблиці 3.1. зображено SWOT-аналіз внутрішніх процесів.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз внутрішніх процесів ТОВ «Prostor»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваний бренд	Відсутність досвіду роботи на зовнішніх ринках
Широка мережа магазинів	Необхідність адаптації продукції до вимог інших країн
Стабільна фінансова база	Недостатня автоматизація процесів ЗЕД
Налагоджена логістика	Відсутність спеціалізованого відділу ЗЕД
Можливості	Загрози
Залучення нових клієнтів із міжнародних ринків	Валютні ризики та зміни законодавства
Розширення асортименту	Висока конкуренція на міжнародному ринку
Партнерства з міжнародними постачальниками	Політичні та економічні нестабільності

*Складено автором за [14]

Аналіз внутрішніх процесів свідчить про те, що ТОВ «Prostor» має великий потенціал для виходу на зовнішні ринки, але для цього необхідно вдосконалити існуючу організаційну структуру, адаптувати свою продукцію до потреб іноземних споживачів та розробити професійну стратегію управління ЗЕД.

Наступним етапом виходу на зовнішній ринок є вибір цільового ринку, який визначатиме подальшу стратегію розвитку компанії. Для цього необхідно детально проаналізувати такі аспекти:

- географічне розташування. Ринок, розташований ближче до України або країна з пільговими митними угодами, може зменшити витрати на логістику;
- економічна стабільність. Вибір країн з розвинутою економікою, стабільною валютою та зростаючим середнім класом дозволяє знизити ризики;
- імпорт продукції. Визначення рівня імпорту товарів, аналогічних пропонованим, дає уявлення про попит на продукцію компанії;
- політичні та торгові угоди. Зміни в політичних відносинах або наявність торгових угод можуть значно вплинути на умови виходу на ринок.

Після визначення цільового ринку необхідно оцінити попит на продукцію компанії. Для цього важливо дослідити, як часто споживачі купують подібні товари, а також проаналізувати сезонні коливання попиту (наприклад, попит на зимові товари). З'ясувати переваги споживачів щодо продукту: чи віддають вони перевагу певним характеристикам, наприклад, екологічності чи цінам.

Необхідно оцінити конкурентне середовище, вивчити:

- основних гравців на ринку;
- сильні та слабкі сторони конкурентів;
- їх стратегії просування та маркетингові підходи.

Для чіткого розуміння, хто є основними споживачами, необхідно провести сегментацію. Демографічні характеристики – вік, стать, рівень доходу. Психографічні характеристики: стиль життя, переваги в виборі продукту. Географічні фактори, населені пункти з найбільшим потенціалом для продажів.

Компанія планує експортувати широкий асортимент продукції, адаптований до вимог цільового ринку. Наприклад, для польського ринку упаковка та етикетки можуть бути доступні двома мовами (українською та польською). Необхідно сертифікувати продукцію за європейськими стандартами якості, що забезпечить довіру споживачів до бренду.

У разі виходу на новий ринок необхідно адаптувати асортимент, наприклад:

1. Перевірка відповідності продуктів європейським стандартам (сертифікація, тестування на безпечність).
2. Пакування та маркування: адаптація до місцевих вимог (розміри упаковки, візуальний стиль).

План запуску операцій на зовнішньому ринку компанії «Prostor» передбачає використання кількох стратегій дистрибуції для досягнення максимальної ефективності та розширення ринків збуту. Можливо скористатися прямим експортом через дилерів та партнерів, що дозволить створити надійну партнерську мережу за кордоном. Такі канали дистрибуції забезпечать компанії можливість вийти на нові ринки, зменшуючи витрати та збільшуючи доступність продукції для кінцевих споживачів. Дистриб'ютори, в свою чергу, сприятимуть доставці продукції безпосередньо до покупців, що дозволить компанії налагодити ефективну роботу на зовнішньому ринку.

Зі зростанням популярності онлайн-торгівлі важливою складовою плану є інтернет-продажі. Вони дозволяють знизити витрати на фізичні магазини та досягти значно більшої аудиторії. Використання онлайн-каналів дозволяє компанії залучати клієнтів з різних країн без необхідності відкривати численні торгові точки.

Важливим аспектом виходу на зовнішній ринок є налагодження ефективної логістики, яка охоплює весь ланцюг поставок від постачальників до кінцевого споживача. Одним із перших кроків є пошук надійних постачальників та логістичних партнерів. Це дозволить забезпечити

своєчасну та якісну доставку товарів до країн-імпортерів, зменшивши можливі затримки та збитки. Крім того, компанія повинна організувати складські процеси та транспорт, що забезпечить швидку та ефективну доставку продукції.

В рамках організації роботи співробітників, відповідальних за зовнішньоекономічну діяльність, важливо забезпечити правильний розподіл обов'язків між різними підрозділами. Особливу увагу слід приділити відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), який відповідає за координацію всіх процесів, пов'язаних з виходом на міжнародні ринки. Для забезпечення ефективної взаємодії між різними відділами слід чітко визначити роль кожного співробітника в рамках загальної стратегії компанії.

Крім того, важливим етапом є навчання та тренінги для співробітників. У таблиці 3.2. зображено обов'язки кожного відділу для забезпечення високої якості роботи.

Таблиця 3.2.

Розподіл обов'язків між відділами в організаційній структурі компанії «Prostor»*

Відділ	Обов'язки
Відділ ЗЕД	Встановлення зв'язків з іноземними партнерами, ведення переговорів, контроль за митними процедурами
Відділ маркетингу	Аналіз ринку, розробка маркетингових кампаній, управління брендом
Відділ логістики	Координація постачання, складування товару, транспорт

Відділ навчання та розвитку	Підготовка персоналу до роботи на зовнішньому ринку, тренінги для працівників
-----------------------------	---

*Складено автором за [16]

Фінансове планування є важливим елементом бізнес-планування, оскільки воно визначає обсяг інвестицій, необхідних для виходу ProStore на міжнародні ринки, прогнозує доходи і витрати, визначає очікувані прибутки і терміни окупності. Важливим аспектом фінансового планування є також оцінка фінансових ризиків та заходів щодо їх мінімізації.

1. Початкові інвестиції

Початкові інвестиції для виходу на зовнішній ринок включають маркетинг, логістику, витрати на адаптацію продукції до вимог іноземних ринків та розвиток інфраструктури для роботи з міжнародними партнерами. розвиток інфраструктури для співпраці з міжнародними партнерами. Сюди входять витрати на сертифікацію продукції, розробку пакувальних матеріалів, маркетингові кампанії, налагодження онлайн-продажів та підготовку нових каналів дистрибуції. Крім того, частина інвестицій витрачається на навчання співробітників, особливо тих, хто працює у сфері ЗЕД і безпосередньо з іноземними клієнтами та партнерами.

2. Прогнозовані доходи та витрати

Очікувані доходи компанії визначаються виходячи з обсягів експортованої продукції та цін на неї на зовнішніх ринках. Для цього необхідно проаналізувати попит на продукцію, конкурентів та встановити конкурентоспроможні ціни на нових ринках. Основні витрати включатимуть:

- витрати на маркетинг і рекламу в країнах, куди компанія планує експортувати продукцію. Це можуть бути витрати на створення бренду на нових ринках, а також на рекламу в інтернеті, національних ЗМІ та через партнерів;

- логістичні витрати, що включають транспортування товарів, митні збори, а також витрати на складування в країнах призначення;
- операційні витрати, що покривають адміністративні витрати, заробітну плату співробітників, витрати на підтримку та обслуговування інформаційних систем.

Прогнози щодо доходів можуть змінюватися залежно від рівня попиту на продукт на новому ринку та ефективності каналів дистрибуції. На ранніх етапах виходу на ринок компанії можуть розраховувати на помірні доходи, які з часом зростатимуть у міру впізнаваності бренду та стабілізації попиту на продукт.

Очікувані прибутки від виходу на зовнішній ринок залежать від відповідної маркетингової стратегії, налагоджених логістичних процесів та адаптації продукту до вимог споживачів на новому ринку. Очікується, що продажі почнуть поступово зростати через 6-12 місяців після початку експортної діяльності. Оскільки компанія агресивно інвестує в маркетинг та розширення інфраструктури, на ранніх етапах рівень прибутку може знизитися або можуть виникнути одноразові збитки, але в довгостроковій перспективі зростання доходів забезпечить повернення інвестицій.

Визначення періоду окупності є важливим кроком у фінансовому плануванні, оскільки дозволяє оцінити, скільки часу знадобиться для того, щоб витрати на початок експорту були компенсовані доходами. Для більшості компаній період окупності становитиме від двох до трьох років, залежно від ефективності ринку, конкуренції та маркетингової стратегії.

Фінансовий план також має враховувати ризики, пов'язані з фінансуванням виходу на зовнішній ринок. Зокрема, це може бути ризик коливань валютних курсів, що може вплинути на витрати та доходи компанії. Для мінімізації цього ризику компанія може використовувати хеджування або укладати контракти в стабільних валютах. Також необхідно враховувати політичні та економічні ризики, зокрема зміни в законодавстві країни чи можливі економічні кризи, які можуть вплинути на бізнес. У таких

випадках важливо мати запасний план або диверсифікувати ринки збуту, щоб знизити вплив непередбачуваних факторів на фінансові показники компанії.

Загалом, фінансовий план має бути гнучким і готовим до адаптації в разі змін на ринку, але одночасно реалістичним і забезпеченим чіткими прогнозами для досягнення успіху на зовнішньому ринку.

3.2. Впровадження системи управління ризиками у зовнішньоекономічної діяльності

У сучасних умовах господарювання саме саме зовнішньоекономічна діяльність є одним із основних методів підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення прибутковості. Ефективність такої діяльності буде значною мірою залежати від урахування зовнішнього та внутрішнього середовища, що можуть як сприяти зовнішньоекономічній діяльності, так і стримувати її[17].

На даний час, для підприємств які просувають свою діяльність на зовнішній ринок, важливою складовою успішної діяльності вважається реальне усвідомлення можливих ризиків при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності[18].

Зовнішньоекономічна діяльність завжди супроводжується ризиками, пов'язаними з політичними, економічними, правовими та культурними особливостями цільових ринків. Для забезпечення стабільного розвитку компанії на міжнародних ринках необхідно створити систему управління ризиками, яка дозволить мінімізувати негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

У першу чергу при плануванні ЗЕД необхідно врахувати макроекономічні показники та характеристики країни, а точніше фінансову політику держави, податки, митне регулювання. Рівень інфляції, обсяг платоспроможного попиту – також має великий вплив і важливість. При

виході на зовнішній ринок важливо вивчати діяльність міжнародних організацій, міждержавних угод, а також враховувати характеристики ринку, його структуру, тип конкуренції особливості товару і попит на нього[19].

Впровадження системи управління ризиками є важливим етапом для компанії, яка планує активно розвивати зовнішньоекономічну діяльність. Це дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки зовнішніх факторів, а й використовувати нові можливості для розширення бізнесу.

Етапи управління ризиками:

1. Ідентифікація ризиків:

- політичні ризики – зміна законодавства, обмеження на імпорт/експорт, нестабільна політична ситуація;
- економічні ризики – валютні коливання, зміна митних тарифів, фінансова криза;
- культурні ризики – відмінності у споживчій поведінці, мовні бар'єри;
- операційні ризики – проблеми з логістикою, невиконання контрактних зобов'язань партнерами.

2. Аналіз ризиків.

Кожен виявлений ризик оцінюється за двома параметрами:

- ймовірність виникнення (висока, середня, низька);
- можливий вплив (критичний, значний, незначний).

Зовнішньоекономічний ризик в умовах ринкової економіки щороку стає все більш непередбачуваним для суб'єктів міжнародної діяльності. Обсяг та рівень ризиків у ЗЕД є відповідно більшим та вищим ніж у інших сферах діяльності підприємства. У зв'язку із складною зовнішньополітичною та внутрішньою економічною ситуацією в Україні суттєво підвищився рівень політичних, валютних та макроекономічних ризиків у ЗЕД[20].

Результати оцінки ризиків зображені у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Оцінка ризиків для зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Prostor»*

Тип ризику	Ймовірність виникнення	Вплив	Пріоритет
Валютні коливання	Висока	Значний	Високий
Політична нестабільність	Середня	Критичний	Високий
Логісичні затримки	Висока	Значний	Високий
Культурні бар'єри	Низька	Незначний	Низький

*Складено автором на основі аналізу теоритичної інформації[19]

3. Розробка заходів управління ризиками

Для кожного ризику необхідно розробити стратегії його уникнення, зменшення або компенсації.

Для мінімізації впливу валютних коливань на фінансову стабільність компанії рекомендується використовувати такі інструменти:

- хеджування валютних ризиків за допомогою фінансових деривативів, таких як форвардні контракти та опціони;
- відкриття мультивалютних рахунків, що дозволить гнучко здійснювати розрахунки в різних валютах залежно від курсових змін;
- моніторинг валютних ринків для своєчасного реагування на зміни курсів.

Політичні ризики. Враховуючи можливі зміни у законодавстві та політичній ситуації в країнах-імпортерах, компанії слід:

- регулярно здійснювати моніторинг законодавчих змін та політичної стабільності;

- диверсифікувати ринки збуту, що дозволить зменшити залежність від одного регіону.

Логістичні ризики. Для запобігання затримкам у постачанні товарів та втратам вантажу важливо:

- укладати контракти із надійними логістичними операторами, які мають перевірену репутацію;
- використовувати страхування вантажів для захисту від можливих збитків у разі непередбачуваних ситуацій.

Успішна інтеграція на міжнародні ринки передбачає врахування особливостей місцевої культури. Для цього слід:

- адаптувати продукцію, зокрема її пакування, дизайн і маркування, відповідно до вподобань споживачів;
- розробити маркетингові стратегії з урахуванням культурних особливостей цільового ринку.

Ефективне управління ризиками вимагає створення системи безперервного моніторингу, яка дозволяє своєчасно виявляти ризики та оцінювати ефективність заходів контролю. Така система повинна включати визначення конкретних показників, за якими можна оцінити рівень ризику та ефективність заходів, регулярне оновлення даних та постійне інформування про стан ринку, діяльність конкурентів та зміни в законодавстві.

Використання автоматизованих платформ для збору, аналізу та управління ризиками, що дозволяє підвищити швидкість і точність прийняття рішень.

Після впровадження системи управління ризиками необхідно здійснювати регулярний аудит для оцінки її ефективності. Це дозволить:

- виявити слабкі сторони у впровадженій системі;
- оцінити відповідність заходів управління ризиками актуальним умовам зовнішнього середовища;

- скоригувати стратегії управління ризиками залежно від змін ринкової ситуації.

Впровадження комплексної системи управління ризиками дозволить компанії:

1. Забезпечити стабільність діяльності на зовнішніх ринках, зменшивши вплив непередбачуваних подій.
2. Знизити фінансові втрати, пов'язані з ризиками, такими як затримки у постачанні чи валютні коливання.
3. Підвищити репутацію компанії як надійного партнера на міжнародному ринку.
4. Сприяти довгостроковому зростанню та розвитку бізнесу через використання нових можливостей на глобальному рівні.

Таким чином, система управління ризиками є важливим елементом стратегії компаній, які планують розширювати свою зовнішньоекономічну діяльність. Вона не тільки мінімізує негативний вплив зовнішніх факторів, але й дозволяє компанії скористатися перевагами глобального ринку та адаптуватися до нових умов для досягнення своїх стратегічних цілей.

3.3. Рекомендації щодо практичного використання результатів дослідження.

Результати дослідження, проведені в даній роботі, дозволяють ТОВ «Prostor» удосконалити процес планування зовнішньоекономічної діяльності наступним чином. Нижче наведені рекомендації для практичного впровадження:.

1. Оптимізація організаційної структури компанії для підтримки ЗЕД.

Рекомендується створити окремий відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) або розширити функції існуючих відділів для інтеграції міжнародної діяльності. Це забезпечить чіткий розподіл обов'язків та підвищить ефективність координації між внутрішніми підрозділами.

2. Розробка стратегій виходу на зовнішній ринок

На основі аналізу ринку слід розробити чітку стратегію виходу на обрані цільові ринки. Доцільно почати з найближчих сусідніх країн, таких як Польща, Чехія та Румунія, враховуючи економічну стабільність, високий попит на продукцію компанії та логістичну зручність.

3. Адаптація асортименту продукції до вимог зовнішніх ринків

Компанія має врахувати потреби та особливості цільового ринку, адаптувавши свою продукцію. Зокрема, необхідно:

- отримати сертифікацію продукції відповідно до стандартів країн ЄС;
- внести зміни у пакування та маркування продукції, додавши локальні мови;
- розширити асортимент із урахуванням попиту в обраній країні.

4. Використання сучасних маркетингових інструментів

Для просування продукції на зовнішніх ринках компаніям слід активно використовувати соціальні мережі, платформи електронної комерції (Amazon, eBay), інтернет-рекламу та інші цифрові канали просування продукції на зовнішніх ринках. Крім того, маркетингові кампанії повинні бути адаптовані до культурних особливостей обраного ринку, щоб ефективно взаємодіяти з цільовими споживачами.

5. Вдосконалення логістичних процесів

Налагодження ефективної логістичної системи є одним з ключових факторів успіху. Бажано співпрацювати з надійними логістичними провайдерами, щоб забезпечити своєчасну доставку товарів. Складські процеси також слід оптимізувати, щоб зменшити витрати та мінімізувати ризики.

6. Навчання персоналу

Важливим кроком є підвищення кваліфікації співробітників, особливо тих, хто буде працювати з міжнародними клієнтами та партнерами. Для цього необхідно організувати тренінги з міжкультурної комунікації, управління міжнародними контрактами та управління ризиками у ЗЕД.

7. Управління ризиками

Управління ризиками являє собою специфічну сферу економічної діяльності, що потребує глибоких знань у сфері аналізу господарської діяльності, методів оптимізації господарських рішень, страхової справи, психології тощо[21]. Основне завдання підприємця в цій сфері — знайти варіант дій, що забезпечує оптимальне для певного проекту сполучення ризику і доходу, з огляду на те, що чим прибутковіший проект, тим вищий ступінь ризику під час його реалізації.

Для мінімізації потенційних ризиків компанії слід впровадити систему моніторингу зовнішнього середовища. Особливу увагу необхідно приділити валютним коливанням, митному законодавству та політичним змінам у цільових країнах.

Реалізація цих рекомендацій дозволить компанії ТОВ «Prostor» ефективно адаптуватися до умов зовнішнього ринку, мінімізувати ризики та забезпечити довгостроковий успіх у міжнародній діяльності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в рамках виконання кваліфікаційної роботи магістра дало змогу сформулювати низку теоретичних і практичних висновків щодо планування зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) компанії ТОВ «Prostor».

У теоретичній частині роботи було розглянуто основні аспекти планування ЗЕД, включаючи принципи, методи та моделі стратегічного планування. Було доведено, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності залежить від комплексного підходу до аналізу міжнародного середовища, чіткого формулювання цілей та стратегій, а також врахування ризиків, пов'язаних із діяльністю на міжнародних ринках. Увагу зосереджено на важливості використання сучасних інформаційних систем, що дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу даних для прийняття управлінських рішень.

Аналітична частина роботи включала детальний аналіз внутрішнього середовища компанії ТОВ «Prostor» та її готовності до реалізації ЗЕД. Було встановлено, що компанія має низку сильних сторін, зокрема:

1. Чітко структуровану організаційну модель із розподілом функцій між підрозділами.
2. Впізнаваний бренд і наявність клієнтської бази, що створюють потенціал для розширення діяльності на міжнародні ринки.
3. Ефективно налагоджену логістичну інфраструктуру на внутрішньому ринку, яка може бути адаптована для міжнародних операцій.

У ході дослідження також було виявлено низку проблем, які можуть ускладнити вихід компанії на зовнішній ринок. Зокрема, це відсутність спеціалізованого відділу зовнішньоекономічної діяльності, недостатня автоматизація процесів управління ризиками, а також необхідність адаптації продукції до вимог і стандартів міжнародних ринків.

На основі проведеного дослідження запропоновано такі рекомендації:

1. Розробка стратегії виходу на зовнішній ринок: Для успішного старту ЗЕД компанії рекомендується розпочати з країн Європи, таких як Польща, Румунія чи Чехія, враховуючи їхню економічну стабільність, географічну близькість і високий попит на продукцію категорії «краса та догляд».
2. Адаптація продукції та процесів до зовнішніх ринків: Проведення сертифікації продукції, адаптація упаковки, маркування мовами обраних країн, а також розширення асортименту відповідно до місцевих уподобань споживачів.
3. Розширення організаційної структури компанії: Створення спеціалізованого відділу ЗЕД, який координуватиме міжнародну діяльність і відповідатиме за комунікацію з іноземними партнерами, моніторинг ринків і управління ризиками.
4. Використання сучасних цифрових інструментів: Активне застосування платформ електронної комерції (наприклад, Amazon або eBay), інструментів інтернет-маркетингу та соціальних мереж для просування продукції за кордоном.
5. Навчання персоналу: Підготовка співробітників до роботи з міжнародними партнерами, включаючи тренінги з міжкультурної комунікації, ведення переговорів і управління зовнішньоекономічними контрактами.
6. Управління ризиками: Впровадження системи управління ризиками, що включає страхування валютних операцій, регулярний моніторинг змін у законодавстві цільових ринків і розробку альтернативних сценаріїв у разі зміни умов ринку.

Крім того, запропоновано посилити аналітичну діяльність компанії за рахунок використання сучасних інформаційних систем для моніторингу ринку, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

У цілому, проведене дослідження підтвердило важливість вдосконалення системи планування ЗЕД для забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах глобальної економіки. Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Prostor» зміцнити свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечуючи стабільний розвиток і зростання в довгостроковій перспективі.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Гузенко Г. М., Гайдученко Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія: Економічна теорія та право, 2013. № 3. С. 77-89. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_3_10
2. Леонов Я. В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку підприємств водопостачання: автореф. дис. Харк. нац. акад. міського госп-ва. Х. 2008. 22 с.
3. Стаття 3. Господарський кодекс України від 16.01.2003. № 436-15 (з чинними змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
4. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності. 3-тє видання перероблене та доповнене: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 9с.
5. Стаття 2. Господарський кодекс України від 16.01.2003. № 436-15 (з чинними змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
6. Пітель Н. Я. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2015. Вип. 87(2). 123 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2015_87%282%29_17
7. Гриліцька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 36(3). 65 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36%283%29_13
8. Кредісов А. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібн. 2-ге вид., випр. і доп. К.: ВІРА-Р, 2002. 552 с.

9. Орлов В. В., Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2013. URL: <http://surl.li/uieuaq>
10. Кількість магазинів за останні роки у мережі «Prostor». 2024. URL: <https://prostor.ua/ua/o-nas/>
11. Інформація про систему лояльності. 2024. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/PROSTOR#cite_note-23
12. Власна торгова марка компанії «Prostor». 2024. URL <https://web.archive.org/web/20211022084149/https://prostor.ua/ru/o-nas/>
13. Небава М. І., Ратушняк. О. Г. Менеджмент організацій адміністрування. Частина 1. Навч. посіб. 2012.
14. Підсумкова звітність за 2021-2023рр. ТОВ «Prostor». 2024.
15. Каталог товарів компанії, Офіційний сайт Prostor. 2024. URL <https://prostor.ua/>
16. Таблиця взаємодій головного офісу та співробітників ТОВ «Prostor». 2024
17. Торгова платформа в Польщі. URL: <https://allegro.pl/>
18. Шеремета К. Ю. Фактори, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств / Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2013. № 1., 44-49с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2013_1_9
19. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. З.П. Дзуліт, Х.С. Передало, У. І. Моторнюк, С. Наумчук. 2019. Випуск 1. № 2., 3-9 сс.
20. Шеремета К. Ю. Фактори, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2013., № 1., 47 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2013_1_9

21. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. № 3., 113 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2014_3_18

22. Ярош-Дмитренко Л. Ризики зовнішньоекономічної діяльності в процесі реалізації конкурентних переваг підприємств. Маркетинг в Україні. 2013. № 2. 35 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2013_2_8