

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування універсальна</u>

Освітньо-професійна програма 8M10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **Стратегія виходу фірми ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИ-**
ЦТВА 2016» на міжнародні ринки
(повна назва)

Здобувача Кузьменка Олексія Миколайовича

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник д.е.н., професор

(науковий ступінь, учене звання)

Є.Г. Панченко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
УНІВЕРСАЛЬНА»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8М10 «Бізнес-адміністрування
універсальна»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Кузьменку Олексію Миколайовичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: Стратегія виходу фірми ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на міжнародні ринки.

Тему затверджено наказом ректора Університету " 30" грудня 2022 р. № 2191-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах
фірми ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016».

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів нау-
ковому керівникові**

**Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ ІНЖИНІРИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА
ЗОВНІШНІЙ РИНОК**

(назва, термін подання – до 23.01.23)

**Розділ 2 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВ-
НИЦТВА 2016» НА РИНОК ПОЛЬЩІ**

(назва, термін подання - до 27.02.23)

**Розділ 3 ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК ПОЛЬЩІ
АЛЬТЕРНАТИВНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИ-
ЦТВА 2016»**

(назва, термін подання – до 27.03.23)

Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку

(до 01.05.23)

Об'єкт дослідження:	Компанія ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» в період її виходу на ринок інжинірингових послуг Польщі.
Предмет дослідження:	Відносини, що складаються на ринках інжинірингових послуг України та Польщі між всіма його учасниками.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Узагальнення тенденцій розвитку ринку інжинірингових послуг в Україні та Польщі та розробка на цій основі шляхів виходу компанії ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на польський ринок.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ ІНЖИНІРИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК узагальнити: _____ . _____ - теорію та практику стратегічного планування та організації зовнішньоекономічної служби підприємства; _____ - методи оцінки конкурентоспроможності підприємств та їх послуг на зовнішньому ринку; _____

_____ - інструменти державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

У розділі 2 ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» НА РИНОК ПОЛЬЩІ проаналізувати: _____ .

_____ - основні результати діяльності ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» за останні п'ять років; _____ .

_____ - складники бізнес-середовища підприємства в умовах сучасності; _____ .

_____ - обґрунтувати альтернативні варіанти стратегічного розвитку підприємства; _____ .

У розділі 3 ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК ПОЛЬЩІ АЛЬТЕРНАТИВНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» оцінити: _____ .

_____ - ефективність реалізації альтернативних проєктів; _____ .

_____ - чинники ризику альтернативних проєктів; _____ .

_____ - напрямки соціальної діяльності підприємства; _____

Завдання підготував
науковий керівник _____
(підпис)

Панченко Є.Г. _____
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

Завдання одержав
здобувач _____
(підпис)

Кузьменко О.М. _____
(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 116 сторінок, 13 таблиць, 11 рисунків, Список літератури з 52 найменувань, 5 додатків.

Стратегія виходу фірми ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на міжнародні ринки

Об'єктом дослідження виступає компанія ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016»

Предметом дослідження є відносини, що складаються на ринках інжинірингових послуг України та Польщі між всіма його учасниками

Мета дослідження полягає у узагальненні тенденцій розвитку ринку інжинірингових послуг в Україні та Польщі та розробка на цій основі шляхів виходу компанії ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на польський ринок

Завданнями роботи є

- узагальнити теорію та практику стратегічного планування та організації зовнішньоекономічної служби підприємства;
- узагальнити методи оцінки конкурентоспроможності підприємств та їх послуг на зовнішньому ринку;
- узагальнити інструменти державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- проаналізувати основні результати діяльності ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» за останні п'ять років;
- проаналізувати складники бізнес-середовища підприємства в умовах сучасності;
- обґрунтувати альтернативні варіанти стратегічного розвитку підприємства;
- оцінити ефективність реалізації альтернативних проєктів;
- оцінити чинники ризику альтернативних проєктів;
- оцінити напрямки соціальної діяльності підприємства.

Робоча гіпотеза полягає у тому, щоб після ретельного дослідження ринку інжинірингових послуг Польщі запропонувати альтернативні варіанти виведення ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на польський ринок та визначити показники ефективності цих варіантів.

Інформаційна база дослідження статистичні матеріали українських та польських відповідальних відомств та дані підприємства за 2017 – 2022 роки.

За результатами дослідження сформульовані проєкти рішень щодо виведення підприємства на ринок інжинірингових послуг Польщі.

Одержані результати можуть бути використані в діяльності вітчизняних компаній сектору інжинірингових послуг.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Відгук наукового керівника

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
освітньо-професійної програми "Бізнес-адміністрування (універсальна)"

Кузменко О.М.

(прізвище, ініціали)

на тему: Стратегія виходу фірми ТОВ "Сучасні технології" 2016" (назва теми) на міжнародні ринки

1. Актуальність теми: В умовах кризових масштабного торго-
вання Російської Федерації в Україну і збільшенні
ринку будівельних та інженерних послуг для
збереження та нарощування конкурентоспромож-
ності підприємства вкрай важливо вийти на за-
рубіжні ринки та закріпитись на них
2. Що є позитивного в роботі: Грунтовний аналіз ринку буді-
вельних послуг як в Україні так і в Польщі, який
дозволив автору не лише визначити тенденції
розвитку цього ринку, а й обґрунтувати ринкову
нішу для компанії "Сучасні технології" 2016.
3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: Самостійні
розробки автора та їх наукова новизна пов'язана
із обґрунтуванням та порівняльним оцінюван-
ням виходу компанії на польські ринки проєктивних
і електроінсталяційних робіт.
4. Практична цінність висновків і рекомендацій: Висновки і рекомен-
дації автора щодо проєктивних обсягів діяльності
компанії на ринку Польщі та складових стратегій
виходу компанії на цей ринок заслуговують на увагу
вітчизняних учасників будівельного бізнесу
5. Наявність недоліків: В першому розділі було б цікаво про-
вести порівняльний аналіз сучасних стратегічних
концепцій виходу компаній на міжнародні ринки.
6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи перед ЕК: В усьому
кваліфікаційна магістерська робота відповідає
встановленим вимогам і допускається до захисту перед ЕК.

Науковий керівник професор кафедри міжнародного
менеджменту, (посада, вчене звання, вчений ступінь) доктор еко-
номічних наук, професор

Б.І. Панченко

(підпис)

Панченко Б.І.

(прізвище, ініціали)

Рецензія на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

Кузьменка Олексія Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Стратегія виходу фірми ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на міжнародні ринки

Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним, змістовним і комплексним дослідженням, яке присвячене актуальній темі - стратегії виходу українського інжинірингового підприємства на міжнародний ринок. Актуальність даної теми в першу чергу обумовлена поточною ситуацією на ринку будівельних послуг в Україні (зниження обсягів робіт у зв'язку з війною в країні). Важливим чинником є те, що набуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності є одним із основних шляхів до успіху компанії та отримання більшого за обсягами та стабільного прибутку. Автор детально аналізує поточну діяльність підприємства, визначає стратегію подальшого розвитку, досліджує структуру та обсяг нового ринку, визначає частку, яку може отримати підприємство при здійсненні експансії. Проводиться змістовний аналіз показників ефективності діяльності підприємства на міжнародному ринку при різних сценаріях розвитку. Оцінюються показники ризиків реалізації двох найбільш перспективних проєктів.

Позитивним у роботі є те, що студент, проаналізувавши поточну ситуацію на підприємстві спрямовує стратегічний рух компанії на міжнародний ринок, дає розгорнутий аналіз питань, які потрібно вирішувати підприємцю в законодавчому полі Польщі для організації бізнес-процесів на її території. Тема консультаційного проєкту розкрита, основні положення та висновки достатньо обґрунтовані.

Кваліфікаційна магістерська робота могла би мати більш поглиблений аналіз Замовників послуг виконання електромонтажних та проєктних робіт на будівельному ринку Польщі. Але ці побажання не впливають на загальну якість виконаного проєкту.

Проведене дослідження має прикладне практичне значення (дорожню карту) для організації діяльності ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на ринку будівельних послуг Польщі. Аналіз бізнес-середовища, який зроблено студентом дозволить підприємцю зосереджуватись на вирішенні стратегічних питань, не втрачаючи час на з'ясування операційних деталей організації бізнесу на території Польщі.

Рецензент

Головний бухгалтер ТОВ «СТБ 2016»



Родіонова О.Г.

(підпис, ПІБ)

«28» квітня 2023 р.

(дата)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ ІНЖИНІРИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК.....	6
1.1 Стратегічне планування та організація зовнішньоекономічної служби підприємства.....	6
1.2 Конкурентоспроможність підприємств та їх послуг на зовнішньому ринку.....	10
1.3 Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств.....	17
РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» НА РИНОК ПОЛЬЩІ.....	22
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	22
2.2 Аналіз бізнес середовища підприємства.....	24
2.3 Формулювання стратегії підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК ПОЛЬЩІ АЛЬТЕРНАТИВНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016»	48
3.1 Оцінка ефективності реалізації альтернативних проєктів.....	48
3.2 Оцінка чинників ризику альтернативних проєктів на будівельному ринку Польщі.....	81
3.3 Соціальні аспекти виходу ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на зовнішній ринок.....	87
ВИСНОВКИ.....	91
Список використаних джерел.....	94
Додатки.....	99

ВСТУП

Актуальність теми, що досліджується в магістерській роботі полягає в тому, що необхідно не просто розглянути стратегію виходу фірми на міжнародний ринок, але й провести аналіз як світових так і вітчизняних тенденцій.

На сьогоднішній день в Україні склалась не проста політична та економічна ситуація, яка викликана падінням економіки у зв'язку з повномасштабною війною.

В даних умовах керівники підприємств все більше усвідомлюють необхідність розробки стратегії виведення компаній на міжнародні ринки. Типовою проблемою для більшості українських підприємств є відсутність чітко визначених цілей подальшого розвитку. В сучасних реаліях, що характеризуються економічною кризою, нестабільністю економічної та фінансової ситуації на підприємствах, використання методів стратегічного планування є необхідною складовою виведення підприємства на міжнародний ринок. Кожне підприємство, що планує рух на зовнішній ринок, повинно чітко визначити стратегічні цілі та план їх досягнення.

До набуття Україною незалежності, управління зовнішньоекономічними зв'язками в нашій країні здійснювалось на рівні держави. Держава регулювала, які підприємства в яких галузях господарювання та в якому обсязі могли вести роботу на зовнішньому ринку, визначала за допомогою планування обсяги експортно-імпортних операцій. Крім того, держава безпосередньо регулювала ввезення і вивезення, операції зовнішньоекономічних організацій за допомогою системи ліцензування (отримання дозволів). На той момент існувало тільки близько 80 зовнішньоекономічних об'єднань, що мали право здійснювати експортні операції на світових ринках.

З моменту, коли набув чинності нормативно-правовий акт, що регулює зовнішньоекономічну діяльність (Закон України від 16 квітня 1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність"), який визначає принципи зовнішньоекономічної діяльності, окреслює коло її суб'єктів, визначає види зовнішньоекономічної діяльності, закріплює основи її регулювання, передбачає встановлення спеціальних пра-

вових режимів зовнішньоекономічної діяльності, містить норми щодо відповідальності учасників зовнішньоекономічної діяльності та захисту їх прав і інтересів.), та допускає на зовнішній ринок практично будь-яку фірму (підприємство, організацію) нашої країни, послуги якої мають конкурентоспроможність на світовому ринку. [1]

На сьогоднішній день кожна фірма (підприємство, організація), дотримуючись відповідних законодавчих регламентацій, може самостійно організовувати і здійснювати зовнішньоекономічну діяльність і відповідно управляти нею на мікрорівні.

В цьому випадку держава отримує функції регулювання, координації, контролю і сприяння розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських фірм та підприємств, захисту загальнодержавних інтересів і забезпечення економічної безпеки України, ефективного просування вітчизняних послуг та товарів на міжнародні ринки.

Аналіз досвіду зарубіжних країн свідчить про значну роль держави в організації і регулюванні зовнішньоекономічної діяльності і її особливому посиленні в періоди економічних і інших труднощів, спадів ділової активності і криз.

Українські підприємства і нині мають можливість самостійно здійснювати зовнішньоекономічні операції і несуть відповідальність за організацію та управління своєю зовнішньоекономічною діяльністю. Організуючи її, вони зобов'язані чітко визначати, які службові підрозділи виконують ті або інші функції по здійсненню зовнішньоекономічних операцій і яким чином координується їх зовнішньоекономічна робота. Управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства припускає рішення таких найважливіших завдань, як розробка стратегічних напрямів зовнішньоекономічної політики і поведінку фірми на зарубіжних ринках, складання планів зовнішніх операцій та формування оптимальної структури органів управління зовнішньоекономічною діяльністю, її координація з іншими видами роботи фірми, облік і контроль ефективності операцій на зовнішніх ринках, інформаційне забезпечення рішень в області економічних стосунків з іноземними партнерами. Даний перелік питань вимагає від вітчизняних гравців

світового ринку високого професіоналізму, знань, що отримані з практики і звичаїв ведення зовнішньої діяльності, її форм і методів, уміння проводити комплексні дослідження зарубіжних ринків і відбирати для своєї роботи найбільш перспективні і оптимальні з них.[2, 3]

Метою дослідження є – узагальнення тенденцій розвитку ринку інжинірингових послуг в Україні та Польщі та розробка на цій основі шляхів виходу компанії ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на польський ринок.

Об'єктом дослідження є компанія ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» в період її виходу на ринок інжинірингових послуг Польщі.

Предметом дослідження є відносини, що складаються на ринках інжинірингових послуг України та Польщі між всіма його учасниками.

При виконанні дослідження було використано наступну інформаційну базу: внутрішня інформація ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016», законодавчі акти з питань регулювання міжнародної діяльності, праці вітчизняних та закордонних вчених, наукові статті в періодичних виданнях, статистичні матеріали, довідкова література, інтернет-ресурси та інше.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає в розробці стратегії виходу підприємства ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на зовнішній ринок, що є необхідною умовою успішної діяльності компанії на міжнародному ринку та підвищення її загального рівня конкурентоспроможності. Проведені дослідження мають сприяти прийняттю ефективних рішень в розробці ринкової стратегії, які визначають успіх будь-якого підприємства.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ ІНЖИНІРИНГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

1.1. Стратегічне планування та організація зовнішньоекономічної служби підприємства

Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності на рівні фірми здійснюється поряд з плануванням підприємницької діяльності в рамках вітчизняного ринку та передбачає складання окремого розділу звітнього плану зовнішньоекономічної діяльності всередині фірми.

План зовнішньоекономічної діяльності включає завдання-показники залежно від профілю зовнішньоекономічної діяльності фірми з розбиттям по видам послуг, по країнах і регіонах в грошовому і фізичному вираженні за певний період (зазвичай за рік).

Плани зовнішньоекономічної діяльності, як правило, ґрунтуються на спеціальних маркетингових програмах - пропозиціях по розширенню зовнішньоекономічної діяльності, які вказують найбільш перспективні зовнішні ринки, методи їх освоєння і підвищення міжнародної конкурентоспроможності фірми та її послуг. [1]

Плани зовнішньоекономічної діяльності дуже часто супроводжуються бізнес-планами проектів розвитку і вдосконалення роботи фірми за кордоном, в яких приводиться обґрунтування щодо необхідності залучення відповідних засобів із зовнішніх джерел і доводиться загальна ефективність проекту та реальність можливості його окупності й прибутковості.[33]

Бізнес-план зовнішньоекономічного проекту передбачає, як правило, обґрунтування ефективності розробки, освоєння і розширення зовнішніх ринків для фірми. Зокрема, він містить:

- аналіз конкурентів, їх сильні та слабкі сторони;
- аналіз конкурентних позицій своєї фірми (так званий SWOT-аналіз: strengths/weaknesses-opportunities/threats);

- аналіз зовнішнього середовища бізнесу: географічних, демографічних, організаційно-правових, політичних, економічних, соціально- культурних та інших умов ринку проникнення на зарубіжні території і умови для розвитку даного проекту.

Далі в бізнес-плані зовнішньоекономічного проекту вказуються:

- характеристика послуг, які призначені для постачання за рубіж;
- місце розташування і характеристика підприємства;
- заходи щодо надання послуг на даний зовнішній ринок (формування бази клієнтів, реклами та інших засобів стимулювання, цінової політики).

Також в проекті надається оцінка ризиків даного проекту, приводиться фінансовий план щодо його реалізації з вказівкою засобів, що виділяються самою фірмою, та засобів, які необхідні у вигляді зовнішніх запозичень, розраховується точка беззбиткової зовнішньоекономічного проекту. [2]

Організація зовнішньоекономічної служби підприємства.

Виробниче підприємство може здійснювати зовнішньоекономічну діяльність через посередників (вітчизняних або зарубіжних), а також безпосередньо, самостійно.

Після вибору найбільш адекватного конкурентним перевагам та потенціалу фірми зарубіжного ринку логічно постає питання щодо форм присутності на цьому ринку, а отже, і стратегій виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні стратегії виходу на зовнішній ринок:

- експортування;
- спільне підприємництво;
- пряме інвестування.

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують вже організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства,

соціально-економічні програми, підприємницькі та інноваційні проекти. Це зумовлює виділення контрактних та інвестиційних форм стратегій виходу на зовнішній ринок.

Експорт - вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для перероблення.

Непрямий експорт - продаж товарів на зовнішньому ринку за допомогою незалежних маркетингових посередників.

Прямий експорт - продаж товарів на зовнішньому ринку самостійно.

Спільне підприємництво - об'єднання зусиль партнерів щонайменше з двох країн з метою організації спільної комерційної справи.

Ліцензування - форма спільного підприємництва, яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знака ' в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Підрядне виробництво — форма спільного підприємництва, за якої національний виробник (продавець) укладає угоду із закордонними виробниками на виготовлення своєї продукції.

Управління за контрактом - форма спільного підприємництва, за якої національний експортер передає зарубіжному партнеру «ноу-хау» в галузі управління, а той забезпечує необхідний капітал.

Спільне володіння - форма спільного підприємництва, за якої об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів з метою створення місцевого комерційного підприємства, котрим вони володіють та керують спільно.

Пряме інвестування — розміщення капіталу у власні закордонні складальні або виробничі підприємства, збутові філії. [3]

При цьому організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства класифікується згідно наступних основних стратегічних показників:

1. По видах (функціях) зовнішньоекономічної діяльності. Як правило, таку структуру мають невеликі по розмірах фірми, які мають вузький асортимент послуг на невеликому числі зарубіжних ринків і сегментів, що відрізняються пев-

ною однорідністю, стабільністю і незначною ємкістю.

2. За товарно-галузевим принципом. Таку структуру мають фірми, що надають і експортують послуги широкого асортименту різних технологій, із значною мірою інновації та спеціалізуються на невеликому числі зарубіжних ринків однорідного характеру, що динамічно розвиваються.

3. За географічним принципом. Така структура має найбільше поширення при організації зовнішньоекономічної діяльності. Вона дозволяє координувати і диференціювати ринкову стратегію фірми, добиватися чуйного реагування на зміну середовища і характеру попиту на зарубіжних ринках і своєчасного адаптування послуг, які надаються.

4. По групах споживачам або по ринкових сегментах. Така структура розрахована на задоволення вимог індивідуалізованих груп кінцевих споживачів. Підвищуючи міру їх обслуговування, вона в той же час забезпечує довготривалість зв'язків з партнерами.

5. Матрична структура побудови більшою мірою пов'язана з побудовою центральних служб управління зовнішньоекономічною діяльністю. Відрізняючись певною консервативністю, матрична структура у меншій мірі здатна забезпечити мобільну адаптацію до нових умов розвитку зарубіжних ринків.

При побудові організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю у фірмі, як правило, відбувається комбінування різних типів і формування унікальних, оригінальних структур управління, що відповідають умовам діяльності на зовнішніх ринках саме даної фірми, саме на даному ринку і саме з даним видом послуги. [4]

Основні принципи побудови стратегії організаційної оптимізації:

- гнучкість, мобільність і адаптивність системи організації зовнішньоекономічної діяльності найчастіше досягаються за рахунок так званих тимчасових робочих груп або груп за проектом, що створюються з числа співробітників різних підрозділів для вирішення поточного актуального завдання розвитку зовнішньоекономічної діяльності, які підлягають розформуванню після закінчення проекту і виконання завдання;

- відносна простота структури, що дозволяє чітко побудувати організаційну схему управління, яка не допускає дублювання функцій, порушення і ускладнення логічності горизонтальних та вертикальних зв'язків;

- відповідність специфіці асортименту послуг, зайнятих по зовнішньоекономічній діяльності. Так, організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми, яка займається будівництвом за кордоном господарських об'єктів, відрізнятиметься від структури фірми, що займається постачанням лісу за кордон;

- відповідність специфіці зовнішніх ринків. Якщо кількість зарубіжних ринків велика, то вони можуть бути однорідними по групам країн, ми матимемо справу з одним типом побудови організаційної структури управління, а якщо кількість ринків невелика, - то з іншим. [5]

1.2. Конкурентоспроможність підприємств та їх послуг на зовнішньому ринку

Конкуренція — це боротьба між виконавцями за перевагу замовника. Основними її причинами, характерними для ринкової економіки, слід рахувати свободу вибору як для замовника (що і у кого замовити), так і для виконавця (що виконувати і кому запропонувати) поряд з їх особистою відповідальністю за наслідки цього вибору.

Конкурентоспроможність послуги - це все те, що забезпечує послугу порівняльними перевагами відносно подібних послуг інших виробників, у тому числі по відношенню витрат і отриманого ефекту від їх використання. Формою розрізняють наступні види конкурентних стратегій:

- функціональну - серед послуг, що задовольняють певну потребу різними методами;
- видову - серед послуг однієї групи, що розрізняються якимись-то важливими параметрами;
- предметну - серед однакових, але таких, що відрізняються за якістю на-

даних послуг різних виконавців, тому її інколи називають міжфірмовою. [15]

Щодо методів виконання розрізняють наступні види стратегічної конкуренції.

1. Цінову — «в чистому вигляді» це реалізація послуг за демпінговою ціною, тобто за ціною нижче за витрати виробництва. Цінова конкуренція зазвичай використовується фірмами-аутсайдерами при проникненні на нові ринки. Така конкуренція може бути прихованою, коли на ринок виводиться нова послуга з явно кращими властивостями і при цьому реалізується по тій же або непропорційно мало збільшеній ціні.

2. Нецінову, засновану на пропозиції наданні ширшого комплексу послуг, що супроводжується пропорційним збільшенням цін. Під конкурентоспроможністю слід розуміти не стільки особливі властивості конкретної послуги, скільки наявність в підприємства самої здібності надавати такі послуги. Іншими словами, виконавець має бути конкурентоздатним в області розробки, скорочення термінів опанування виробництва і виведення на ринок нових послуг, по рівню технологій, а також здатності «прикласти» до своєї послуги певний комплекс додаткових послуг. Очевидно, що це вимагає відповідної системи управління, певного рівня кваліфікації персоналу, його зацікавленості в кінцевих результатах праці і тому подібне. [16]

Конкурентоспроможність підприємства - це не результат випадкового збігу обставин, а наслідок цілеспрямованих зусиль з боку як його менеджерів, так і рядових працівників.

Конкурентоспроможність послуги на зовнішньому ринку. Фахівці з маркетингу часто підкреслюють, що замовникам насправді потрібні не послуги, а задоволення з їх допомогою своїх потреб. Тому ключовою ідеєю маркетингу є переконання, що замовник здійснює пошук не послуги, а найкращого способу рішення якоїсь своєї проблеми, яке стає можливим завдяки отриманню ним відповідної послуги. Іншими словами, надання послуг завжди є не що інше, як упередметнена послуга. Ця проста ідея має дуже важливі наслідки для ухвалення рішень в умо-

вах конкуренції. Виконавцю слід враховувати, що:

- вибір замовника направлений не на саму послугу, а на корисність, яку він очікує від її використання;
- кожна послуга є сукупність властивостей (параметрів), які і визначають її корисність;
- одну і ту ж потребу часто можуть задовольняти різні послуги;
- одна й та ж послуга часто може задовольнити різні потреби. З точки зору замовника, послуга, як сукупність властивостей (параметрів), повинна забезпечувати реалізацію своєї «цільової функції» (призначення) і володіти рядом вторинних якостей або додаткових корисностей, які можуть бути необхідними або доданими, а також дійсно присутніми або лише сприйнятими. [14]

Серед різноманіття чинників, що впливають на комерційний успіх послуги,

В промислово розвинених країнах на перше місце, як показав багаточисельний досвід, споживачами ставляться сервіс і якість, потім йде ціна і тільки потім - кредитна політика, реклама. Але поняття «якість», як здатність послуги виконувати властиві їй функції, завжди має дві складові – функціональну, та технічну. Виконавці зазвичай орієнтовані на технічну якість (назвемо його «формальна якість») як відповідність стандартам. Функціональна якість - це, по суті, всі аспекти взаємодії фірми із споживачем. Саме воно найчастіше не враховується або недооцінюється в діяльності українських підприємств на світових ринках.

Виконавця, що бажає стати конкурентоздатним, в перш чергу повинна цікавити сприймана якість. Вона формується споживачем шляхом оцінки, з його точки зору, міри корисності (споживчої вартості) тієї або іншої послуги. Під цим мається на увазі не що інше, як відповідність між собою властивостей послуги і потреби в ній, тобто її здатність задовольняти ті або інші побажання клієнтів. [6]

Виміряти якість виконання послуги, з точки зору технічного фахівця, досить просто, оскільки базою для вимірів зазвичай служать норми, що задаються

ззовні та вимоги. Щоб виміряти споживну вартість, треба зрозуміти систему цінностей замовника. До того ж матимуть значення актуальність послуги та час, оскільки система цінностей замовника може зазнавати зміни в часі. При оцінці якості це зайве: там важлива лише відповідність вимірюваного параметра та нормативу.

До того ж всім властивостям надається однакове значення і враховуються лише відхилення. Тому оцінка рівня споживної вартості послуги може здійснюватися шляхом:

- виділення його ключових властивостей і функцій;
- їх ранжування з точки зору значущості для споживача;
- оцінки їх відповідності реальним умовам експлуатації;
- порівняння рівня досягнутих властивостей послуги з бажаним рівнем споживача;
- формування деякої інтегрованої оцінки.

Коефіцієнт якості можна визначити як середньгеометричну величину від коефіцієнтів відповідності між досягнутими в даній послуді рівнями його властивостей та характеристик і рівнями, передбаченими нормативними вимогами.

Існує також проблема надмірності атрибутів, коли реально вони присутні в послуді, але при цьому розрізняються слабо (як би «затінують» один одного). У такому разі доцільне виділення пар головних характеристик, або макрокомпонентів, які незалежні один від одного та представляють послуду найкращим способом. Ця ідея дозволяє «перепозиціювати» послуду, тобто представити її відносно інших присутніх на ринк послуг інакше, у вигіднішому світлі з точки зору переваг споживача. Позиціювання послуги - це створення її такого образу в очах споживача, який дозволив би йому відрізнити пропоновану від інших подібних.

Позиціювання може ґрунтуватися:

- на відмітних якостях послуги;
- на особливих вигодах споживача;
- на особливому способі вжитку;
- на орієнтації на особливі групи споживачів;

- на відмінностях від послуг-конкурентів;
- на переході в іншу категорію. [7]

Що стосується міжнародних ринків, то тенденції їх глобалізації зумовлюють скорочення відмінностей в споживчих перевагах. Все більша кількість сервісних марок стають Інтернаціональними.

На практиці для міжнародних ринків вибирається один з трьох варіантів пропозиції послуг:

- універсальна послуга, фактично ідентична для різних країн;
- модифікована послуга, яка також однакова для всіх, за винятком спеціфіки, конкретної країни, що відповідає стандартам;
- послуга, спеціально розроблена для конкретної країни.

Не всяка послуга може бути приваблива у світовому масштабі. Найчастіше особливо привабливими для глобального ринку стають або високотехнологічні послуги (hi-tech), або високоемоційні (hi-touch). Загальним у них є звернення до «універсальних» для всіх людей цінностей.

Конкурентна стратегія підприємства. У будь-якій галузі економіки інтенсивність і міра гостроти конкуренції визначається п'ятьма силами:

- загрозою появи нових конкурентів;
- загрозою появи товарів-замінників;
- здатністю постачальників комплектуючих виробів торгуватися;
- здатністю покупців торгуватися;
- суперництвом вже наявних конкурентів між собою. [34]

Потенціал ринку для виробника визначається взаємодією цих сил. Поява нових конкурентів — це загроза, яку фірма, яка діє на ринку, повинна прагнути для себе понизити, створюючи так звані бар'єри входу. Під бар'єрами входу зазвичай маються на увазі обмеження для можливих конкурентів, які визначаються масштабами виробництва, при яких діяльність на даному ринку рентабельна; правовим захистом (патенти, ліцензії); потребами в капіталі для освоєння виробництва і проведення рекламної кампанії; доступом до мереж замовника і тому подібне.

Хто може бути потенційним конкурентом? Перш за все це фірми, що діють поза даним ринком послуг, які легко можуть здолати бар'єри входу; фірми, для яких вихід на новий ринок дасть синергетичний ефект; фірми, для яких це є логічний розвиток їх стратегії; клієнти або постачальники, які для зміцнення своїх позицій на інших ринках можуть здійснити інтеграцію.

Товари-замінники як би виконують ті ж функції для тієї ж групи споживачів, але засновані на інших технологіях. Вони створюють постійну загрозу, особливо якщо розвиток технології може зробити їх вживання вигіднішим або дешевшим. Товари-замінники, що демонструють тенденцію поліпшення відношення якості/ціна, мають бути предметом постійного спостереження, бо можуть змінити ринок.

Замовники мають певні можливості впливу на своїх виконавців у ряді випадків: коли вони об'єднуються в групу, що робить великий об'єм замовлень; коли послуги серйозно впливають на рівень власних витрат клієнта; коли послуги слабо диференційовані та їх можна придбати у інших представників; коли витрати, пов'язані із зміною виконавців, для клієнта незначні; коли клієнти добре інформовані про попит, реальні ціни і витрати виконавця.

Різновиди конкурентних стратегій. Оцінюючи різні варіанти можливих дій на конкурентному ринку, завжди потрібно керуватися простим правилом: концентрувати свої переваги (сильні сторони) там, де конкуренти показують свою слабкість.

Конкурентна перевага завжди є відносною, оскільки виявляється шляхом порівняння з найбільш сильними конкурентами (на практиці досить 2-3 найбільш близьких по обсягах виробництва, масштабах діяльності і можливостях). Конкурентна перевага називається «зовнішньою», якщо вона заснована на відмітних якостях послуги, яка утворює цінність для покупця. Конкурентна перевага є «внутрішньою», якщо вона заснована на перевазі фірми відносно витрат виробництва і допомагає добитися меншої собівартості. Зовнішня конкурентна перевага збільшує ринкову силу фірми: володіючи найкращою якістю, вона може стати «та що робить ціну».

Внутрішня конкурентна перевага означає вищу рентабельність і стійкість до падіння цін. Ці два типи конкурентних переваг мають різне походження і природу. У першому випадку йдеться про краще розуміння споживача та маркетингове ноу-хау. Другий випадок - це ноу-хау виробниче, технологічне та організаційне. [8]

Ключовим при виборі стратегії завжди є просте питання: «На чому ми можемо вийти вперед?»:

- домінування по витратах означає конкурентоспроможність виконавця в області управління і технології, коли фірма здатна отримувати прибуток при рівні цін, неприйнятному для конкурентів, і виживати навіть в умовах «цінових війн». Така стратегія передбачає наявність у фірми системи управління витратами і великі інвестиції в розвиток технологій;

- диференціація передбачає додання послуг відмітних властивостей і може ґрунтуватися на дизайні, сервісі, ексклюзивності і тому подібне. Ключова проблема для фірми - надання таких послуг, які споживачі стійко вважатимуть кращими за послуги конкурентів. Більшу рентабельність фірма досягає за рахунок того, що ринок готовий прийняти вищу ціну і сплатити, таким чином, витрати фірми на розробку таких послуг;

- концентрація (спеціалізація) означає переважну орієнтацію на певні сегменти ринку з тим, щоб задовольнити їх потреби краще, ніж це вдається конкурентам. Вона дозволяє добитися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди означає малу частку ринку в цілому. Важливо пам'ятати, що розглянуті стратегії вимагають від підприємства концентрації на придбання різних ресурсів та знань.

Стратегія лідерства по витратах передбачає високу технічну компетентність, стабільні інвестиції у виробництво, суворий контроль над виробництвом та наданням послуг. Основну роль грає виробництво.

Стратегія диференціації передбачає, перш за все, наявність переваг в області маркетингу. Головною є здатність передбачати еволюцію ринку і швидко створювати послуги з врахуванням змін в потребах і перевагах замовників.

Стратегія концентрації передбачає ті ж самі особливості, що і стратегія диференціації, але стосовно одного конкретного сегменту ринку. Досягнення фірмою конкурентоспроможності, таким чином, у великій мірі залежить від того, яку лінію поведінки відносно конкурентів вона обере для себе. [9]

Стратегічними для виконавця, що бажає вийти на глобальні ринки, будуть також рішення, пов'язані з вибором найбільш прийнятних з можливих форм такого виходу. Цей вибір може мати дуже серйозні наслідки для майбутнього, тому має сенс розглянути всі можливі варіанти як власних можливостей, так і зовнішніх обмежень та ризиків.

1.3. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств та їх послуг на зовнішньому ринку

Повноцінне функціонування економіки жодної країни не може відбуватися без розвинутої системи зовнішньоекономічних зв'язків. Включення національної економіки в систему світових господарських процесів позитивно впливає на розвиток економіки країни, сприяє підвищенню технічного рівня виробництва, раціональному використанню природно-сировинних ресурсів, ліквідації дефіциту окремих товарів, а відтак і підвищенню рівня життя населення.

В юридичній літературі зовнішньоекономічна діяльність розглядається як діяльність щодо розвитку співробітництва з іншими державами у галузі торгівлі, економіки, техніки, культури, туризму. На думку деяких авторів, це особлива форма здійснення суспільно-виробничих зв'язків між окремими державами, між державами і міжнародними організаціями, між міжнародними організаціями у сфері міжнародного економічного співробітництва, яка є предметом вивчення міжнародного економічного права як самостійної галузі міжнародного публічного права. Така оцінка місця і галузевої належності норм, що регулюють відносини щодо зовнішньоекономічної діяльності, на мою думку, не узгоджуються з легальним визначенням поняття зовнішньоекономічної діяльності, що міститься в ст. 1 Закону "Про зовнішньоекономічну діяльність": зовнішньоекономічна діяльність -

це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами. Істотним доповненням визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності є вказівка ч. 1 ст. 377 ГК на таку її ознаку, як перетинання митного кордону України майном та/або робочою силою. [21]

Оскільки мова йде про діяльність суб'єктів господарської діяльності, то цілком логічним є висновок про те, що зовнішньоекономічна діяльність є одним з видів господарської діяльності, під якою Закон "Про зовнішньоекономічну діяльність" (ст. 1) розуміє будь-яку діяльність, в тому числі підприємницьку, пов'язану з виробництвом і обміном матеріальних і нематеріальних благ, що виступають у формі товару. Відтак і законодавство про зовнішньоекономічну діяльність є одним з інститутів господарського законодавства, що в стислій формі вміщений в Розділ VIII Господарського кодексу України. [22]

До головних цілей державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні належать:

- забезпечення збалансованості економіки та рівноваги внутрішнього ринку країни;
- стимулювання прогресивних структурних змін в економіці;
- створення найбільш сприятливих умов для залучення національної економіки в систему світового поділу праці;
- наближення до ринкових структур розвинутих зарубіжних країн. [10]

Основним нормативно-правовим актом, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, є Закон України від 16 квітня 1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність", який визначає принципи зовнішньоекономічної діяльності, окреслює коло її суб'єктів, називає види зовнішньоекономічної діяльності, закріплює основи її регулювання, передбачає встановлення спеціальних правових режимів зовнішньоекономічної діяльності, містить норми щодо відповідальності учасників зовнішньоекономічної діяльності та захисту їх прав і інтересів.

Порядок урегулювання приватноправових відносин, які хоча б через один із своїх елементів пов'язані з одним або кількома правопорядками, іншими, ніж український правопорядок, встановлює Закон України від 23 червня 2005 р. "Про міжнародне приватне право". [24]

Важливе значення для регулювання окремих видів зовнішньоекономічної діяльності мають також Цивільний кодекс України; [23] Закони України від 24 лютого 1994 р. "Про міжнародний комерційний арбітраж", від 15 вересня 1995 р. (в редакції Закону України від 21 червня 2001 р.) [25] "Про режим іноземного інвестування" та від 23 грудня 1998 р. [26] "Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності"; Декрет Кабінету Міністрів України від 19 лютого 1993 р. [27] Митний кодекс України від 13.03.2012; [28], Постанова КМУ Питання, пов'язані із застосуванням митних декларацій від 21.05.2012 [29], «Про Митний тариф України» від 19.09.2013; [32] постанови Кабінету Міністрів (спільно з Національним банком України) від 21 червня 1995 р. "Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) та типові форми захисних застережень до зовнішньоекономічних договорів (контрактів), які передбачають розрахунки в іноземній валюті" та від 12 грудня 2002 р. "Про затвердження Порядку ведення Української класифікації товарів зовнішньоекономічної діяльності", а також нормативно-правові акти Міністерства економіки України.

Господарський кодекс України визнає суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності:

- суб'єктів господарювання, зазначених в пп. 1, 2 ч. 2 ст. 55 ГК: - господарські організації - юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;
- громадян України, іноземців та осіб без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці;
- у зовнішньоекономічній діяльності можуть брати участь також

зовнішньоекономічні організації, що мають статус юридичної особи, утворені в Україні відповідно до закону органами державної влади або органами місцевого самоврядування (ч. 2 ст. 378 ГК).

При цьому всі зазначені суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають рівне право здійснювати будь-які прямо не заборонені законами України її види незалежно від форми власності та інших ознак.

Фізичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність з моменту набуття ними цивільної дієздатності згідно із законами України. Фізичні особи, які мають постійне місце проживання на території України, мають зазначене право, якщо вони зареєстровані як підприємці згідно із законодавством України, а фізичні особи, які не мають постійного місця проживання на території України, мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, якщо вони є суб'єктами господарської діяльності за законом держави, в якій вони мають постійне місце проживання або громадянами якої вони є. Юридичні особи мають право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність відповідно до їхніх установчих документів з моменту набуття ними статусу юридичної особи.

Усі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності України мають право відкривати свої представництва на території інших держав згідно із законами цих держав.

Відповідно до Наказу Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів)» від 06.09.2001 р. [35] з метою однакового тлумачення комерційних термінів суб'єктами підприємницької діяльності України при укладанні договорів, а також учасниками відносин, що виникають у зв'язку з такими договорами, встановлено, що при укладенні суб'єктами підприємницької діяльності України всіх форм власності договорів, у тому числі зовнішньоекономічних договорів (контрактів), предметом яких є товари (роботи, послуги), застосовуються Міжнародні правила інтерпретації комерційних термінів, підготовлені Міжнародною торговою палатою (далі - Правила "ІНКОТЕРМС"). Суб'єктам підприємницької діяльності України при

укладанні договорів, у тому числі зовнішньоекономічних договорів (контрактів), запропоновано забезпечувати додержання Правил "ІНКОТЕРМС".

Найчастіше сторонам, які укладають договір, невідомі відмінності у торговельній практиці у відповідних країнах. Ця розмаїтість у тлумаченнях призводить до непорозумінь, розбіжностей і звернень до суда, наслідком чого є втрата і коштів, і часу. З метою вершённяя цієї проблеми Міжнародна торгова палата в 1936 р. видала звіт Міжнародних правил щодо тлумачення торгових термінів, названих "ІНКОТЕРМС". Згодом, у 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 і 2000 роках до нього вносилися зміни і доповнення. Зараз застосовується сьома редакція - "ІНКОТЕРМС-2000". [17]

Сформульовані в "ІНКОТЕРМС" базисні умови зовнішньоторговельної купівлі-продажу визначають момент переходу права власності на товар від продавця до покупця, а отже, і ризику його випадкової загибелі; установлюють, хто (продавець або покупець) організовує перевезення товару, його навантаження, хто оплачує витрати зі страхування товару, здійснює митне очищення товару від мита тощо.

Основними видами зовнішньоекономічної діяльності є зовнішня торгівля, фінансово-кредитні операції, підприємницька діяльність, науково-технічна кооперація з іноземними підприємцями, надання їм різноманітних послуг. Ці напрями діяльності регулюються, з одного боку, державою в особі її органів, а з іншого — недержавними органами управління економікою (біржами, торговельними палатами, спілками тощо) та самими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності на підставі укладених між ними координаційних угод.

РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» НА РИНОК ПОЛЬЩІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» (ТОВ «СТБ 2016») було створене у 2016 році спеціалістами, маючими багаторічний досвід роботи у різних галузях будівництва та промисловості. Попередній досвід роботи засновників базується на реалізації проєктів в будівельній галузі, металургії, вугледобуванні, енергетиці на території Донецької області та Криму. Поштовхом для створення підприємства стала ситуація, яка склалася на Донбасі з 2014 року. Група засновників є вихідцями з одного підприємства, на якому вони разом працювали.

На сьогоднішній день офісне приміщення та виробничі потужності підприємства знаходяться в м. Києві, вул. Тургенєвська, 38.

Наше підприємство працює на будівельному ринку Києва та країни в цілому у сфері надання інжинірингових послуг та послуг з проєктування, монтажу, налагодження інженерних мереж на об'єктах будівництва в різних сферах (громадське будівництво, комерційна нерухомість, об'єкти промисловості). Також, одним із основних напрямків діяльності є виготовлення нестандартизованого електрощитового обладнання. Основною спеціалізацією є виконання проєктних і монтажних робіт в мережах зовнішнього і внутрішнього електропостачання об'єктів будівництва та в системах диспетчеризації інженерного обладнання. Невелика частка нашої діяльності відноситься до монтажних робіт в сантехнічних мережах та мережах вентиляції і кондиціонування. Основними замовниками наших послуг є крупні генпідрядні організації, забудовники, власники комерційної нерухомості, приватні клієнти.

Наше підприємство є товариством з обмеженою відповідальністю. Майнова відповідальність засновників не перевищує суми, яку вони внесли при створенні товариства. Такі партнерства характерні для фірм, зайнятих здійсненням

будівельних проектів, розробкою природничих ресурсів, операціями з нерухомістю та іншими видами діяльності в капіталомістких сферах.

Основні зацікавлені групи нашого підприємства (стейкхолдери) поділяються на внутрішніх і зовнішніх. До внутрішніх можна віднести:

- співробітники підприємства;
- власники.

До зовнішніх зацікавлених груп віднесемо:

- замовники;
- постачальники;
- бізнес-партнери;
- органи державної влади;
- фіскальні органи;
- банківські та лізингові структури

Розглянемо інтереси стейкхолдерів нашого підприємства. Результати аналізу зведемо в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Інтереси стейкхолдерів ТОВ «СТБ 2016»

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів
Власники підприємства	Зростання вартості підприємства, його капіталізація, зростання розміру дивідендів.
Співробітники підприємства	Заробітна плата, психологічний клімат в колективі, перспективи кар'єрного зростання, зручне розташування, гнучкий (зручний) графік роботи, впевненість в майбутньому, техніка безпеки, дотримання КЗпП
Замовники (клієнти та споживачі)	Якісне та своєчасне виконання поставлених завдань. Оперативне реагування на вимоги замовників. Гнучка цінова політика. Виконання договірних та гарантійних зобов'язань.
Постачальники	Збільшення обсягів замовлення, вчасна оплата, ціна, що забезпечує плановий прибуток, дотримання угод.
Бізнес-партнери	Дотримання угод, збільшення обсягів виконання робіт, зростання відсотку бізнес-партнера.
Органи державної влади	Дотримання законодавства у всіх сферах.
Фіскальні органи	Вчасна сплата податків, доброчесність, прозорість.
Банківські та лізингові структури	Дотримання угод, процедура надання-повернення коштів.

Джерело: за матеріалами підприємства, власна розробка, складено автором

Розглянемо ділову репутацію нашого підприємства.

На сьогоднішній день наше підприємство не є відомим брендом на ринку будівельних послуг України, наприклад таким, як Ковальська, КАН, Київміськбуд, але за 5 років роботи в м. Києві ми маємо широку популярність в колі замовників. На ринку будівельних послуг ми позиціонуємо себе, як відповідального підрядника, який готовий доводити поставлене завдання до кінця, яким би складним не був шлях.

Немаловажним чинником, що впливає на репутацію підприємства є досвід роботи засновників, їх підхід до організації робіт та взаємовідносин з партнерами, управлінські рішення які приймаються в процесі виконання робіт (надання послуг). Співробітництво, яке налагоджене з замовниками на постійній основі, в багатьох випадках базується на особистих стосунках засновників нашого підприємства з керівництвом підприємств-партнерів та на якісному підході до виконання робіт.

Як вже зазначалось вище, наше підприємство має широку впізнаваність на ринку будівельних послуг в певному колі замовників. Наш підхід до якості послуг, не завжди дозволяє нам формувати конкурентну ціну на товар чи послугу, але якісний підхід дозволяє тримати лідируючі позиції на охопленому нами ринку. На сьогоднішній день реалізація наших товарів та послуг та основна впізнаваність відбувається в основному на території Києва. До початку військової агресії мали досвід роботи в інших регіонах України.

Також хочу відмітити ще одну особливість нашого підприємства. Ми завжди доводимо розпочату справу (замовлення) до кінця, навіть якщо цей процес є збитковим для підприємства. Тому вважаю, що така наша позиція іноді призводить до збиткової діяльності.

2.2. Аналіз бізнес-середовища підприємства

Сучасне життя суспільства без ефективного функціонування будівельної галузі просто неможливе. Будівельна галузь є однією з найважливіших галузей

народного господарства, від якої залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання країни. Важливість цієї галузі для економіки будь-якої країни можна пояснити таким чином: капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць та використовує продукцію багатьох галузей народного господарства. Економічний ефект від розвитку цієї галузі полягає у мультиплікативному ефекті коштів, вкладених у будівництво. Адже з розвитком будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. Розвиток будівельної галузі неминуче викликає економічне зростання у країні та розв'язання багатьох соціальних проблем. На сучасному етапі досить складно говорити про будь-яку конкурентоспроможність цієї галузі. Якщо на регіональному рівні чітко простежується тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів і великих міст-мільйонерів у зв'язку з їх значними потужностями та інвестиційною привабливістю, то на глобальному рівні будівельна галузь України значно відстає через брак необхідних фінансових та організаційних перетворень. [36]

Потенційні споживачі будівельної галузі переважно знаходяться у віці, коли вони створюють або розширюють родину, й тому саме вони віддають перевагу лише будівлям з найвищою якістю, і відповідними умовами для сучасного життя. Тобто потенційні споживачі знаходяться у віковій групі від 30 до 45 років. Дана група характеризується стабільною роботою з середнім та вище середнього рівнем доходу.

В умовах переходу України до ринкової економіки, стрімкий розвиток будівельної галузі промисловості створює поштовх для розвитку конкуренції, тим самим стимулюючи будівельні компанії покращувати якість послуг, чітко дотримуватися прийнятих зобов'язань, постійно вдосконалювати методику індивідуального підходу до клієнтів, шукати нові, нестандартні рішення, впроваджувати нові технології, використовувати якісні матеріали.

На ринку будівельної галузі міста Києва налічується до 150 підприємств, які працюють у якості субпідрядника з метою надання інжинірингових послуг. У зв'язку з реформуванням ДАБІ (регулюючого органу, що відповідає за контроль галузі) заснування нових підприємств суттєво знизилось. Тому не можу сказати, що є суттєве зростання конкуренції на ринку.

Загальна прибутковість будівельної галузі становить близько 5%, що нижче, ніж в інших галузях світової економіки. Будівельна галузь часто очолює рейтинги неплатоспроможності у різних регіонах через поєднання низької прибутковості та високого ризику. Однією з причин такої тенденції є те, що на виконання будівельних проектів зазвичай витрачається на 20% більше часу, ніж заплановано, а їхній фактичний бюджет може перевищувати запланований на 80%, що часто призводить до судових процесів, незадоволення клієнтів, складних і трудомістких процесів розгляду претензій. Будівельна галузь повсюдно стикається з проблемами та викликами. При цьому у країнах, що розвиваються, ці проблеми посилюються на тлі несприятливої макроекономічної ситуації, обумовленої хронічним дефіцитом ресурсів, інституційною слабкістю, відсутністю внутрішньої пропозиції інноваційних технологій на кваліфікованій робочій силі. [37]

Темпи зростання будівельної галузі та зокрема ринку інжинірингових послуг напряму залежали від рівня внутрішніх і зовнішніх інвестицій. До 2019 року ми могли спостерігати та відчувати суттєве зростання обсягів виробництва в галузі. Досить активно проводилось будівництво житлових комплексів, ТРЦ, комерційної нерухомості. Зовнішні інвестиції забезпечували активне будівництво промислових підприємств. В основному, підприємства будувались в західному регіоні країни. Починаючи з початку пандемії ми могли спостерігати суттєве зниження обсягів виробництва в галузі. На сьогоднішній день в країні війна, тому ринок суттєво впав. Чекаємо на початок відновлення країни.

Будівництво відноситься до галузі, що споживає велику частку природних сировинних ресурсів країни та значну частину продукції ряду інших галузей промисловості. Так у будівництві споживається 20-32% загальнонаціонального виробництва сталі, 17-34% алюмінію, 20-25% пластмас, 20-25% деревини. Подальший

економічний розвиток будівельної галузі в умовах високого енерго- та ресурсовитратного господарювання потребує збільшення використання взаємозамінних сировинних ресурсів. Особливо це стосується мінеральної сировини та палива, що значною мірою впливає на зниження собівартості будівництва і є найважливішою складовою оцінки рівня інтенсифікації будівельної галузі. Загальновідомо, що зниження матеріаломісткості будівництва, як за обсягом на одиницю будівельної продукції, так і за номенклатурою матеріалів і виробів, що застосовуються, робить істотний вплив на економіку народного господарства в цілому. [11]

До резервів та шляхів розвитку будівельної галузі відносяться: збільшення випуску прогресивних видів матеріалів і збірних конструкцій; підвищення ступеня концентрації та технічного рівня виробництва; модернізація діючих підприємств; всебічний розвиток комбінування виробництва на основі комплексного використання сировини та відходів промисловості. Матеріаломісткість будівельної продукції визначається як відношення матеріальних витрат у складі кошторисної вартості будівельно-монтажних робіт до їх загального обсягу.

Підвищення якості будівельної продукції передбачає підвищення техніко-економічного та архітектурного рівнів проектних рішень, а також поліпшення якості об'єктів, що зводяться.

На стадії проектування якість будівельної продукції визначається високим рівнем проектних рішень, які повинні відповідати сучасному науково-технічному рівню, чинним нормативним вимогам, а також враховувати можливості економіки.

Проектні рішення реалізуються в процесі зведення будинків і споруд. При заданому рівні якості проекту якість кінцевої будівельної продукції залежить від якості виконання будівельно-монтажних робіт і якості застосовуваних будівельних матеріалів, виробів та конструкцій. Поліпшення якості будівництва пов'язане насамперед з удосконаленням нормативних документів, якими регламентуються вимоги до якості проектів, будівельних матеріалів, виробів, конструкцій і якості виконання будівельно-монтажних робіт. Суворе дотримання при виконанні будівельно-монтажних робіт нормативних вимог, а також проектних рішень забезпечує нормативний рівень введення в експлуатацію об'єктів. Таким чином, забезпе-

чення нормативного рівня будівельно-монтажних робіт є основним напрямком підвищення якості будівельної продукції. Відповідність здаються в експлуатацію об'єктів нормативним і проектним вимогам дозволить уникнути дефектів у процесі їх спорудження, скоротити тривалість будівництва, спростити експлуатацію і зменшити експлуатаційні витрати.

Підвищенню якості будівельно-монтажних робіт буде сприяти забезпечення ритмічного введення об'єктів в експлуатацію протягом року.

Оскільки якість кінцевої будівельної продукції залежить від якості використовуваних в процесі будівництва матеріалів, виробів та конструкцій, необхідно ширше застосовувати нові види матеріалів і виробів, ефективні залізобетонні конструкції з високоміцних і легких бетонів.

На якості будівельного виробництва позитивно позначаються уніфікація і типізація конструктивних рішень будівель і споруд, зростання рівня індустріалізації будівництва.

Для підвищення якості будівельно-монтажних робіт необхідно удосконалювати технологію будівельного виробництва, впроваджувати нові методи виробництва робіт (у тому числі конвеєрне складання та блочний монтаж конструкцій, суміщений монтаж будівельних конструкцій і технологічного обладнання), забезпечувати комплектні поставки на споруджувані об'єкти виробів і конструкцій повної заводської готовності і т.д. На будівельних майданчиках повинні отримати подальший розвиток такі форми виробничого контролю якості матеріалів, виробів та конструкцій, як вхідний, операційний і приймальний. Повинно бути покращено лабораторне, геодезичне і метрологічне обслуговування будівельного виробництва. [38]

Будівельні послуги, як і загалом вся продукція (послуги), що надаються на ринку діляться на преміум сегмент, середній та економ класи. Об'єкти інжинірингу можуть реалізовуватись на високоякісному обладнанні, а можуть на обладнанні сегменту економ.

Вивчення економічного чинника макросередовища дозволяє зрозуміти, як формуються та розподіляються ресурси. Слабка економіка держави різко змен-

шує можливості організацій на одержання кредиту й інших ресурсів, необхідних для нормального функціонування.

До основних чинників економічного середовища, які потребують постійної діагностики і оцінки з точки зору можливих для підприємства наслідків від їх зміни, належать: рівень та темпи інфляції, коливання курсу національної валюти відносно валют інших держав, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка тощо.

Підприємства будівельної галузі використовують наступні принципи ринкової економіки: свобода підприємництва, повна господарська самостійність; використання різних форм власності з переважанням приватної; вільні ціни; анти-монопольної діяльності; відкритість внутрішнього ринку (свобода виходу на зовнішні ринки); договірні форми між господарюючими суб'єктами.

Вибір стратегії і тактики будівельних підприємств в нових умовах господарювання обумовлено положенням: недостатня забезпеченість ресурсами замовників будівельної продукції; зростання цін на будівельні матеріали, конструкції, енергію, транспорт та інші послуги, що призводить до подорожчання будівельно-монтажних робіт і збільшенню термінів зведення будівельних об'єктів.

Управлінська стратегія будівельного підприємства залежить від організаційно-правової форми зареєстрованого підприємства і від того, які важелі державного регулювання на нього впливають.

В нашому випадку прийняття управлінських рішень завжди залежить від ситуації, яка виникає в процесі виконання робіт або надання інжинірингових послуг. Ще раз акцентую увагу, що ми завжди приймаємо рішення на користь замовника, намагаючись вирішити проблему.

Специфіка реалізації наших товарів та послуг побудована на співпраці з такими ключовими партнерами, як ТОВ «MERX», ТОВ «МЕТА КАПІТАЛ», ТОВ «БГ МОДУС», ТОВ «СВІТЕКО» ТОВ «KESZ-UA». Наше підприємство виконує функції субпідрядника на об'єктах наших замовників, що виконують функції генпідряду.

Оптимальною величиною, що впливає на конкурентноспроможність нашого підприємства на ринку будівельних послуг є висока якість надання послуги. Наш підхід в постпроектному супроводженні замовника.

Сучасні тенденції, що панують на ринку надання будівельних послуг вимагають від підприємств наявності кваліфікованого персоналу, маючого широкий досвід в виконанні робіт в різних галузях господарської діяльності. Проте реалії, які панували на ринку до початку війни в Україні не дозволяли забезпечити всі об'єкти надання послуг повністю кваліфікованим персоналом. Загальна картина виглядала наступним чином – є декілька висококваліфікованих спеціалістів, навкруги яких зосереджений персонал з більш нижчою кваліфікацією. Така структура не є високоефективною, але дозволяє охопити більший сегмент ринку.

Екологічне середовище – характеризує природне оточення організації. До основних екологічних чинників відносяться: обсяги викидів у середовище забруднювальних та отруйних речовин, рівень фізичного впливу на середовище, надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем, кількість і якість продукції, що виробляється, її безпечність і утилізаційна придатність, стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство тощо.

Роботи, що виконує наше підприємство майже не має впливу на навколишнє середовище. В основному, ми можемо спостерігати вплив на природню складову тільки під час виконання будівельних робіт. Відходи виробництва (картон, кольорові та чорні метали, пластик) здаються на утилізацію.

Проаналізуємо конкуренцію в галузі надання будівельних послуг (інжиніринг, монтажні роботи), в якій працює наше підприємство.

Згідно з моделлю Майкла Портера на конкуренцію в галузі впливають наступні зовнішні чинники:

1. Загроза появи нових конкурентів.
2. Здатність постачальників «диктувати умови».
3. Здатність споживачів «диктувати умови»
4. Загроза появи товарів-замінників.

Для більш детального аналізу конкуренції в галузі розглянемо кожен чинник більш детально.

Що стосується загрози появи нових конкурентів. До початку війни в Україні галузь будівництва та інжинірингу розвивалась досить швидкими темпами. До 2020 року на ринку з'являлись нові гравці. Це було пов'язане з досить не складною процедурою отримання ліцензії та виходу на ринок. Також слід відмітити, що починати роботи на ринку будівельних послуг можна не маючи великого капіталу та ресурсів. Головне - бажання працювати та відповідальність перед замовниками. З моменту реформи ДАБІ все суттєво змінилось. Нових гравців майже немає. На сьогоднішній день конкуренція, в основному, відбувається у внутрішньому середовищі. Тому можна вважати, що сьогодні не існує загрози з боку нових гравців.

Розглянемо загрозу з боку покупців та постачальників, що впливає на конкурентну стратегію на ринку будівельних послуг.

Замовники (покупці) будівельних та інжинірингових послуг в основному сконцентровані в великих містах України. До початку війни в Україні висока концентрація іноземних замовників була сконцентрована в західному регіоні України. Найбільша кількість замовників та будівельних об'єктів зосереджена в Києві. Відповідно підрядні організації концентруються навкруги об'єктів будівництва.

Альтернативними джерелами постачання для замовників є вибір підрядника за допомогою тендерних процедур. Тендерні процедури завжди призводять до зниження вартості послуги. Моя особиста думка та мій досвід роботи в якості підрядника вказують на те, що суттєве зниження цінової пропозиції завжди призводить до зниження якості послуги. Я особисто не розділяю сучасні тенденції у виборі підрядника за нижчою ціною. Але на сьогоднішній день більшість замовників рухаються цим шляхом.

Розглядаючи структуру цінової пропозиції будівельної послуги можна сказати, що матеріалоемність складає 60 відсотків від загальної послуги. Гравці, що намагаються блефувати при наданні комерційної пропозиції закладають ма-

теріали більш низької якості не доводячи цей факт до замовника, помірковано занижують вартість робіт, щоб в процесі виконання «добрати» на додаткових роботах. Інжинірингові послуги практично не мають матеріальної складової тому тут складніше оцінити рівень ціноутворення. В даному сегменті немає безвідповідальних гравців. Тому, той, хто переміг, отримає якісний комерційний результат.

Постачальники, що працюють на ринок будівельних послуг також концентруються в центрах розподілення обсягів робіт. Найбільш крупні гравці ринку зосереджені в крупних містах та промислових хабах. Розглядаючи наш досвід роботи з постачальниками можемо сказати, що на початковому етапі налагодження зв'язків кожен намагається бути кращим, оперативним та надавати усілякі преференції. З часом такий підхід змінюється на загальний, той що не викликає захвату від співробітництва.

Питання заміни постачальника продукції на іншого не є проблемою. Якщо розглядати, наприклад, Київ, то маємо таку кількість постачальників продукції для будівництва, що підприємству не складно вирішити питання заміни у випадку зниження надійності співробітництва. При цьому це ніяк не впливає на фінансову і господарську діяльність підприємства. Загалом, всі постачальники надають майже однакові умови.

В умовах сучасного ринку інжинірингових послуг постачальник не може диктувати умови покупцю. Така тенденція зберігається на всіх етапах взаємовідносин. Сьогодення сформувало такий тип взаємовідносин, що у всіх випадках постачальник бореться за покупця.

Інжинірингова послуга та послуга будівельної організації не може бути замінена альтернативою. Тому в даному випадку загроза конкуренції відсутня.

Зростання вимог споживачів на ринку будівельної галузі свідчить про посилення конкурентної боротьби між підприємствами, в тому числі, і про зменшення термінів реагування на зміни інноваційних технологій, які впливають на покращення конкурентних переваг підприємства. Зміцнення конкурентної позиції підприємства на сучасному ринку не можливе без розроблення стратегії уп-

равління конкурентоспроможністю, яка формується на підставі комплексного механізму реалізації переваг підприємства перед конкурентами.

Головна мета зростання конкурентоспроможності підприємства є суттєве збільшення результатів прибутковості та зменшення до мінімуму витрат. Реалізація даного принципу можлива за рахунок раціоналізації розподілу прав та обов'язків між структурними підрозділами підприємства. Поліпшення фінансових результатів можливо досягти за допомогою налагодження зв'язків із посередниками, обрання стратегії низьких витрат, впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємства, розробка оптимізаційних заходів (низьковитратних та високорентабельних) провадження господарської діяльності.

Підвищення конкурентної позиції на ринку будівельних послуг не можливе без розробки організаційно-економічної моделі, яка характеризуватиме стратегічне управління конкурентоспроможністю, що спрямоване на комплексний механізм реалізації конкурентних переваг.

На зростання конкурентоспроможності нашого підприємства будуть впливати зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішніми є фактори, на які підприємство впливати не може, внутрішні фактори залежать від підприємства.

Зовнішніми факторами є:

- постійні зміни в законодавчій базі;
- рівень ринкових цін на матеріали;
- зниження платоспроможності населення;
- форс-мажорні обставини.

Внутрішніми факторами є:

- раціоналізація використання основних засобів, матеріалів, фінансових ресурсів;
- підвищення рівня організації праці;
- впровадження інноваційних технологій у виробничу діяльність;

Таким чином для нашого підприємства в пріоритеті стає питання підвищення ефективності діяльності за рахунок використання внутрішніх резервів: організаційних, фінансових, трудових, матеріальних.

Проаналізуємо конкуренцію в галузі (конкурентні позиції) за допомогою карти стратегічних груп (рисунок 1).

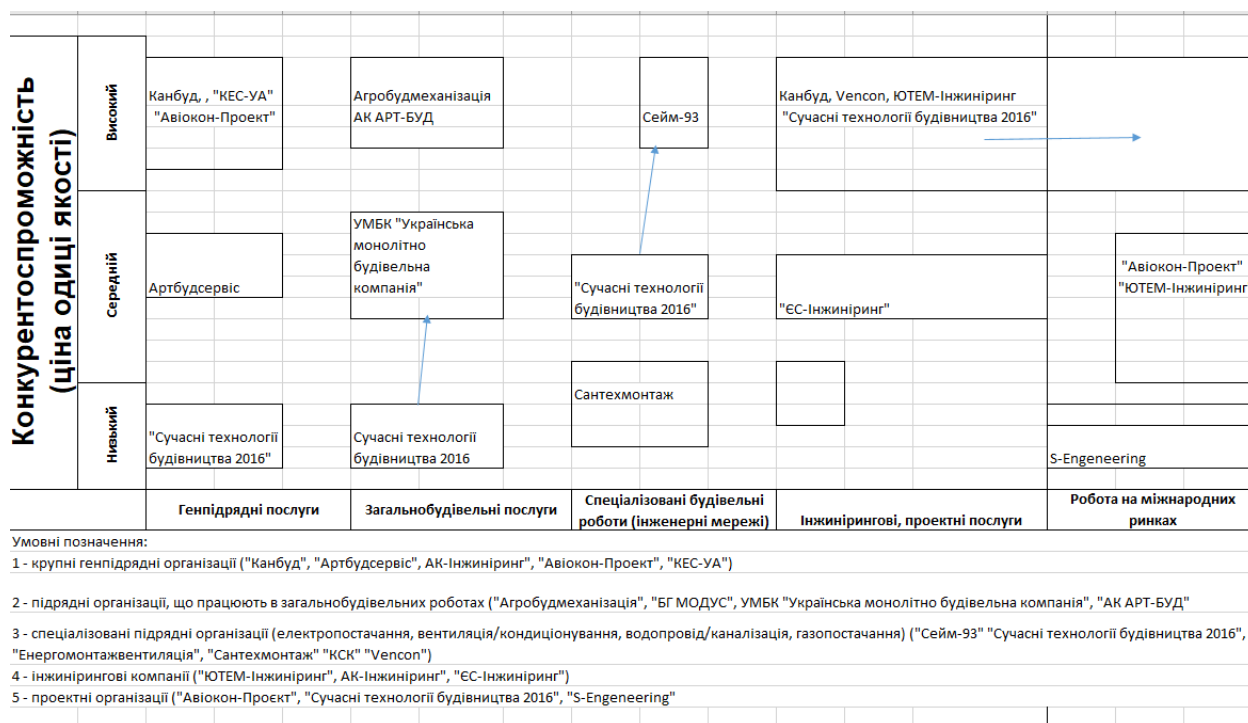


Рисунок 2.1 – Карта стратегічних груп

Джерело: розроблено автором на основі [11]

На підставі сформованої карти ми бачимо, що сформовано низку конкурентних груп, які конкурують у різних галузях будівельної сфери.

Аналізуючи позиції нашого підприємства можна зазначити, що станом на сьогодні ми маємо низький рівень конкурентоспроможності на ринку надання генпідрядних послуг та виконання загальнобудівельних робіт. На ринку виконання спеціалізованих будівельних робіт (електромонтажні роботи) ми маємо середній рівень конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоспроможності на ринку маємо у галузі виконання проєктних робіт та надання інжинірингових послуг. За всіма напрямками діяльності запланована стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства та перехід з нижчого на вищий рівень. Позиції послуг, що мають високий рівень конкурентоспроможності (інжинірингові послуги, проєктні роботи) планується виводити на міжнародні ринки. На ринку виконання спеціалізованих будівельних робіт планується підвищення рівня конкурентоспроможності з середнього до високого з наступним виведенням даних послуг на міжнародні ринки.

За результатами проведеного аналізу, підвищення конкурентоспроможності ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» можливо за рахунок впровадження наступних заходів:

- збільшення обсягів реалізації робіт та послуг за вибраними напрямками;
- зміна структури капіталу підприємства за рахунок збільшення частки власних коштів;
- зменшення обсягу позикових коштів у порівнянні з власними;
- покриття короткострокових зобов'язань за рахунок збільшення рентабельних активів;
- кожен вид послуг, для якого планується підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно проаналізувати на предмет визначення життєвого циклу, що, в свою чергу, дозволить формувати ефективну цінову та асортиментну політику, які впливають на показники результативності підприємства і відповідно на рівень конкурентоспроможності.

Вищенаведені заходи мають стати визначальними, і нам необхідно сконцентрувати зусилля стратегічного управління конкурентоспроможністю у тандемі з покращенням показників ефективного використання ресурсного потенціалу, фінансової стабільності, рентабельності підприємства, конкурентоспроможності.

Для нашого підприємства, що працює у сфері надання будівельних послуг з точки зору стратегічного управління конкурентоспроможністю прийнятною буде стратегія низьковитратного підприємства. Дана стратегія вимагає акценту на формування ціноутворення з урахуванням сучасних реалій цінової політики в будівництві.

Розберемо можливості, за рахунок яких можливе скорочення витрат, згідно стратегії, що пропонується:

- включення вартості будівельних матеріалів у вартість монтажних робіт з урахуванням знижок постачальників;
- нарахування основної заробітної плати визначається на підставі фактичних витрат праці;

- організаційно-технологічні новації дадуть змогу підвищити продуктивність праці та зекономити трудові ресурси
- врахування витрат на експлуатацію машин і механізмів на підставі фактичної потреби;
- використання програмних комплексів, які автоматизують процес проектування (BIM-інженерія).

Таким чином для ТОВ «СТБ 2016» скорочення витрат є найбільш дієвим способом отримання конкурентних переваг на ринку будівельних та інжинірингових послуг.

Сьогоднішні умови провадження господарської діяльності вимагають від ТОВ «СТБ 2016» встановлення чітких вимог поступового підвищення власної конкурентоспроможності та негайного реагування на зміни в діяльності з метою підтримки стабільності у фінансовому стані підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності на підприємстві важливим є обґрунтування зовнішніх та внутрішніх факторів. Завдяки зовнішнім факторам можливо виконувати інвестування у новітні технології, послуги, розвиток будівельної галузі.

Внутрішні фактори надають можливість підвищення кваліфікаційного рівня співробітників, запровадження системи економічного стимулювання тощо.

Збалансований розвиток підприємства, зростання іміджу на ринку вимагає від ТОВ «СТБ 2016» поступового впровадження соціально-відповідальної стратегії, завдяки якій підприємство зможе вкладати кошти в людські ресурси та навколишнє середовище, завдяки чому підвищити конкурентні переваги та покращити фінансове становище.

На сьогоднішній день для ТОВ «СТБ 2016» актуальним є не тільки зміцнення конкурентної позиції на українському ринку будівельних послуг та інжинірингової діяльності, а й виведення діяльності на міжнародний ринок. Тому ми повинні задовільнити потреби власного ринку, впроваджуючи використання сучасних матеріалів та методик надання послуг. Після отримання гарної репутації на внутрішньому ринку, поступово переходити на зовнішні ринки.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Розглядаючи функціонування нашого підприємства можна виділити низку функціональних підсистем: персонал, фінанси, виробництво, інноваційні методи управління.

На мою думку, найскладнішою та основною підсистемою є персонал. За шість років існування нашого підприємства відбулось зростання від трьох співробітників до п'ятидесяти. В рамках процесу зростання, відбувався постійний якісний відбір кадрів. Основа колективу була сформована протягом двох років функціонування. Кризові явища, з якими нам доводиться стикатись (пандемія, війна) суттєво впливають на кадровий потенціал підприємства, але основний колектив лишається незмінним. На сьогоднішній день, не дивлячись на проблеми на ринку надання будівельних послуг, ми поступово відновлюємо кадрову структуру нашого підприємства.

Аналізуючи підсистему фінанси можу відмітити, що на сьогоднішній день наше підприємство не має резервних фондів чи інших накопичень. Кошти, які поступають, спрямовуються на реалізацію проектів (завдань) замовників, а саме: оплата матеріальної складової, фонд оплати праці, обов'язкові платежі, лізингові платежі. В період призупинення виробничої діяльності (початок пандемії, початок військової агресії) відбувалось використання резервних коштів за для збереження основних активів підприємства.

Не дивлячись на всі складнощі сьогодення згідно з даними управлінського обліку наше підприємство є прибутковим та виконує всі зобов'язання перед державою, співробітниками, постачальниками, кредиторами.

Виробнича діяльність ТОВ «СТБ 2016» на сьогоднішній день складається з двох основних напрямків:

- виконання монтажних робіт в інженерних мережах на об'єктах будівництва;
- виконання проектних робіт;

Інжинірингова діяльність, виготовлення нестандартизованого щитового обладнання на сьогоднішній день майже не виконується.

До початку кризових подій структура доходів підприємства поділялась наступним чином:

- будівельно – монтажні роботи – 65% обсягів;
- проектні роботи – 15% обсягів;
- виготовлення електрощитового обладнання – 10 %
- інжинірингові послуги – 10%.

В перспективі планується освоєння нових ринків та напрямків діяльності, але сьогодні не дозволяє стратегічно рухатись в заданому напрямку у зв'язку з відсутністю можливості для інвестицій в ресурсний та кадровий потенціали.

Що стосується інновацій управління, буду відвертим, ми працюємо за принципами, які ми бачили, коли були найманими працівниками. Хочу особливо відмітити, що взаємовідносини на ринку будівельних послуг між замовником та підрядником, між роботодавцем та найманими працівниками є настільки складними, що дуже важко рухатись «в ногу» з інноваціями. Маю досвід спілкування на різних рівнях крупних будівельних та виробничих компаній. Намагаюсь зрозуміти, як вони масштабувались, як ведуть операційну діяльність. У кожного свій шлях. Але є одна тенденція, там де впроваджені сучасні інноваційні системи управління, немає оперативного реагування на запити, складні шляхи погодження управлінських рішень по підрозділах. Загалом, у одного з забудовників була стала фраза: «Велика компанія – складні бізнес-процеси».

Розглянемо організаційну структуру нашого підприємства. Загальний вигляд організаційної структури підприємства наведено на рисунку 2.2.

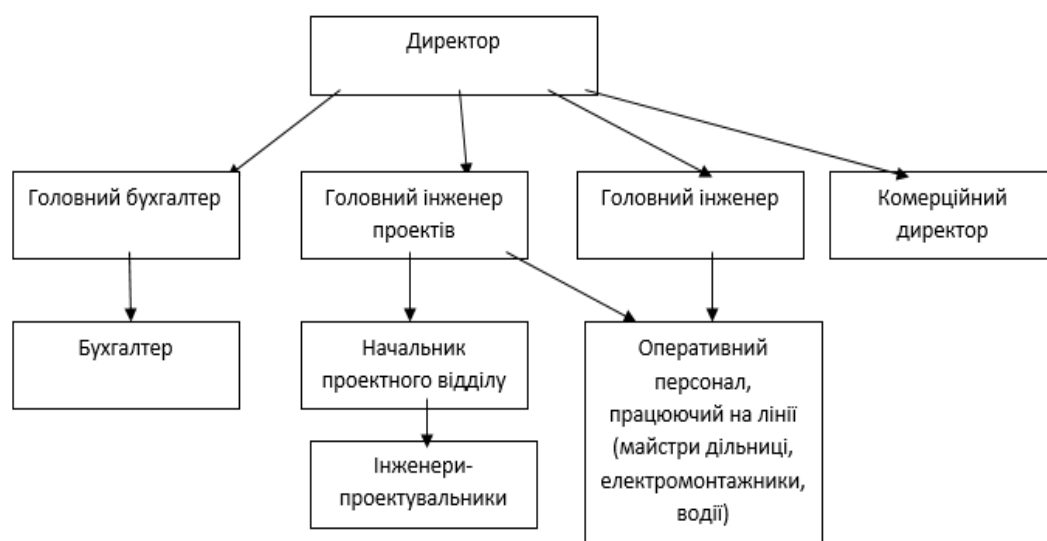


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016»

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Наведена організаційна структура відноситься до класичних структур та є лінійною. Перевагою даною структури є її простота та надійність контролю з боку керівника за всіма процесами на підприємстві, зручна комунікація між всіма підрозділами підприємства, швидка комунікація та зворотній зв'язок між підрозділами.

Недоліком даної організаційної структури є те, що вся відповідальність та операційна діяльність лежить на керівнику (директорі). Можуть бути проблеми в роботі підприємства у разі тривалої відсутності керівника.

Стосовно організаційної культури хочу відмітити, що дана особливість внутрішніх взаємовідносин більш притаманна великим підприємствам. Наше підприємство є малим, та не має чітких правил та напрямків розвитку організаційної культури. Звісно, ми сформувавши певні правила поведінки всередині підприємства, розробили певні організаційні засади. Наприклад, для нас важливим є те, щоб ІТР персонал планував свою роботу на наступний робочий день. Це є важливим для нас тому що такий підхід дозволяє мінімізувати втрати в організаційних процесах. Також, на нашому підприємстві, створилась певна ціннісна складова робо-

ти. Для ключових співробітників ми організовуємо активні корпоративні заходи (походи в гори, кемпінги, інші активності), що дозволяють згуртовувати команду. Більш глибоко не можу аналізувати дану складову тому що немає інших елементів організаційної культури на нашому підприємстві.

До ключових компетенцій нашого підприємства віднесемо наступні:

- якісний підхід до реалізації задач (незважаючи на всі перешкоди, що є на шляху ми доводимо почату справу до кінця, а саме до результату, який буде задовільняти замовника);
- продуктивність праці персоналу - люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності, повноцінно брати участь у формуванні доходу і трудитися за грошову винагороду. Економічне зростання є однією зі складових моделей розвитку людського потенціалу;
- рівність. Всі люди повинні мати рівні можливості брати участь у реалізації цих можливостей і користуватися їх благами;
- стійкість. Доступ до можливостей повинен бути забезпечений не тільки нинішнім, а й майбутнім поколінням. Належить забезпечити заповнення всіх форм капіталу - матеріального, людського, екологічного;
- розширення можливостей. Розвиток повинен здійснюватися зусиллями людей, а не тільки в інтересах людей. Люди повинні всіляко брати участь у процесі прийняття рішень та інших процесах, що визначають життя.

Ключовими потенційними загрозами для нашого підприємства є проблеми, які можуть виникнути при відсутності достатньої кількості кваліфікованих кадрів. Наша позиція така, що ми не можемо надавати неякісних послуг тому відсутність кадрів може вдарити по нашій репутації.

Друга ключова загроза – відсутність обсягів робіт. Особливо актуально в сьогодення. Ринок будівельних та інжинірингових послуг переживає не найкращі часи тому вижити тут вдається не кожному. Сьогодні ми «на плаву» та маємо обсяги робіт, що буде завтра, ніхто не знає. Ми рухаємось далі і не здаємось.

Основними факторами, що впливають на діяльність підприємства є:

- загальна ситуація на ринку будівельних та інжинірингових послуг;

- рівень економічного розвитку держави (рівень доходів населення);
- державна політика (забезпечення підтримки на всіх етапах розвитку підприємства, у разі необхідності кредитування у певних розмірах;
- наявність основних фондів в необхідній кількості для реалізації робіт;
- вплив діяльності підприємства на екології підприємства;
- інновації в управлінні та виробництві.

SWOT – аналіз.

Визначимо основні параметри на підставі яких виконується SWOT- аналіз. Складемо матрицю основних параметрів ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» для проведення SWOT-аналізу. Результати аналізу зведемо в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT – аналіз ТОВ «СТБ 2016»

Сильні сторони ТОВ «СТБ 2016» - якісне виконання робіт; - високий рівень відповідальності перед замовниками; - кваліфікований ІТР персонал; - оперативне реагування на запити замовників; - розвинена матеріально-технічна база.	Слабкі сторони ТОВ «СТБ 2016» - відсутність фінансових резервів у підприємства; - вузьке коло замовників; - відсутність можливості мінімізації витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів; - відсутність зв'язків в адміністрації міста, районів.
Можливості ТОВ «СТБ 2016» - ринок, який не має кордонів в Україні, а також європейський ринок; - можливість комплектації кваліфікованим кадровим персоналом у зв'язку з війною в Україні; - - можливість економічного зростання у зв'язку зі збільшенням обсягів будівельних робіт на етапі відновлення країни.	Загрози для ТОВ «СТБ 2016» - будь-які економічні коливання, що можуть призвести до невиконання повного обсягу робіт на об'єкті замовника; - фізичний стан (здоров'я співробітників (пандемія, інші захворювання); - відсутність чіткої політики держави по відношенню до будівельних організацій.

Джерело: за матеріалами підприємства, власна розробка, складено автором

Як ми можемо бачити, можливості, що має ТОВ «СТБ 2016» можуть бути реалізовані за рахунок «сильних сторін» та, можливо, за рахунок матеріальної складової на підприємстві. Що мається на увазі? Такі сильні сторони ТОВ «СТБ 2016», як якісне виконання робіт, високий рівень відповідальності перед замовниками, оперативне реагування допоможе підприємству розпочати діяльність на ринку будівельних послуг за кордоном.

За допомогою сильних сторін підприємства, а саме, досвіду та підходу до організації робіт ми можемо нейтралізувати потенційні загрози, що існують на ринку та для підприємства в цілому. Завдяки досвіду та відповідальності ми можемо попередити негативні явища, що можуть виникнути у разі дестабілізації ситуації на ринку (економічні коливання, планування робочої сили, реагування на зміни в державній політиці, що стосується галузі).

В свою чергу, ми розуміємо, що слабкі сторони нашого підприємства заважають нам користуватись можливостями. Маю на увазі, що відсутність фінансових резервів на підприємстві завадить нам зробити потужну експансію на європейський ринок.

Також ми можемо бачити та розуміємо, що слабкі сторони нашого підприємства посилюють вплив загроз на нашу роботу. Відсутність фінансових резервів суттєво вплине на загальний стан підприємства при виникненні будь-яких кризових явищ, які розглянуті в розділі «загрози». Найбільші ризики при таких ситуаціях – це зупинка діяльності підприємства, що вплине, як на власників так і на співробітників.

Які конкретні дії ми можемо зробити, щоб усунути «слабкі сторони» підприємства та мінімізувати загрози? На сьогоднішній день мною, як керівником прийняте рішення про акумулювання стабілізаційного фонду підприємства. П'ять відсотків від коштів, що поступають на рахунок перераховуються на депозитний рахунок в банку. В майбутньому це дозволить нам мати резервні кошти на випадок кризових явищ та оборотні кошти на випадок необхідності інвестування. Також, бачу за необхідне, пошук великого об'єкту, на якому можна буде працювати планово з довгостроковою перспективою. Це дозволить мінімізувати витрати на

організаційні потреби. Розширення кола замовників можливе за рахунок організації рекламних кампаній (інтернет, соціальні мережі), участь у виставкових заходах, нетворкінг тощо.

За рахунок реалізації заходів з усунення слабких сторін ми зможемо зменшити загрозу впливу кризових явищ на роботу підприємства. Постійний моніторинг законодавства дозволить оперативно реагувати на будь-які зміни в державній політиці по відношенню до підприємств нашої галузі.

Маючи якісний кадровий потенціал ми повинні рухатись у напрямку розвитку підприємства на нових ринках (європейських). Також бачу за необхідне проведення стабільної кадрової політики по підборі найкращих кадрів для робітничих підрозділів.

Визначення місії та цілей підприємства.

Філософією ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» є - «сучасний підхід, якісний результат». Ми цілеспрямовані на якість послуги. Це для нас – питання номер 1. Всі співробітники націлені на якісне виконання роботи. Ніхто не буде відступати від якісних критеріїв за для мінімізації часу або витрат.

Концепцією нашого підприємства є створення цінностей для замовників у будівельній галузі, галузі надання інжинірингових послуг, проектуванні інженерних мереж. З кожним роком роботи підприємства ми набуваємо більше досвіду, вдосконалюємо підходи до виконання робіт, опановуємо новітні технології. На сьогоднішній день активно освоюємо BIM – проектування, як необхідну складову при проектуванні в недалекому майбутньому.

Завдяки засновникам (власникам) та співробітникам на сьогоднішній день сформований позитивний імідж нашого підприємства. Ми відомі в колі замовників, як відповідальний підрядник, який виконує договірні зобов'язання в повному обсязі. Нашу послугу майже завжди купують повторно. Ми продовжуємо тримати марку та працювати над своїм вдосконаленням.

Продуктами що реалізує наше підприємство є – виконання будівельних послуг, виконання проектних робіт, надання інжинірингових послуг, виготовлення електрощитового обладнання.

Основними споживачами (клієнтами) нашого підприємства є – крупні забудовники (генпідрядні організації), власники комерційної нерухомості, будівельні організації (дрібний бізнес), генпроектувальні організації, постачальники електротехнічного обладнання.

Основною відмінністю, що відрізняє нас від конкурентів є наш підхід до виконання робіт та наше ставлення до замовника (клієнта). Ми завжди доводимо розпочату справу до кінця навіть якщо це може негативно вплинути на прибутковість підприємства. В основному, спеціалізовані монтажні організації намагаються «вижимати» з замовників максимум. Спочатку демпінгують на розрахунках вартості робіт, потім добирають на додаткових роботах. Ми так не робимо. Наша ціна завжди відповідає дійсності. Вона не низька, але є правдивою і дозволяє замовнику вірно розраховувати свої витрати.

Основними галузями, в яких відбувається цілепокладання нашого підприємства є галузі, в яких ми працюємо.

1. Будівельна галузь:

- В 2023 році розпочати роботи в програмах відновлювальних робіт в Україні. Розширити спектр послуг за рахунок залучених спеціалістів.
- 2023 – 2024 роки вийти на виконання 1 000 000 – 1 500 000 грн. в місяць по основному напрямку (електромонтажні роботи).
- У 2023 році збільшити чисельність робочих до 50 робітників.

2. Галузь проектування інженерних мереж:

- 2023 рік - виконувати проектні роботи, які вимагають використання BIM-технологій;
- До кінця 2023 року вийти на рівень виконання по проектному відділу на 150 000 – 180 000 грн. в місяць
- Початок 2023 року провести додаткове навчання по технологіям BIM для інженерів-проектувальників.

3. Галузь надання інжинірингових послуг:

- 2023 рік сформувати групу співробітників для забезпечення обслуговування об'єктів замовників;
- 2023 рік рекламувати послугу обслуговування інженерних мереж об'єктів. Отримати обсяги робіт з обслуговування.

4. Галузь виготовлення електрощитового обладнання:

- 2023 рік – забезпечити планомірне та ритмічне завантаження цеху з виготовлення. Вийти на обсяг реалізації від 100 000 грн. в місяць;

Кінець 2022 року – початок 2023 року запускати рекламу з виготовлення нестандартизованого обладнання для побутових споживачів (квартири, котеджі). Закріпитись на вказаному ринку.

2.3. Формулювання стратегії підприємства

Стратегічними напрямками розвитку для нашого підприємства на сьогоднішній день є:

- нарощування цінності підприємства і його здатності створювати стійкий прибуток протягом тривалого часу;
- утримання та постійне розширення частки ринку, швидке і гнучке реагування на зміну ринкової ситуації і діяльність конкурентів;
- лояльність, довіра і перевага споживачів;
- взаємовідносини із зацікавленими в діяльності підприємства сторонами, засновані на партнерстві, прозорості та справедливості, розподілі вигоди між сторонами відповідно до їхнього внеску;
- співпраця з органами влади та управління, підтримка соціальної сфери.

Візією ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» є те, що – це українська компанія високого рівня, яка знаходить оптимальні рішення для всіх проектів у сфері промислового громадського та комерційного будівництва.

Наше бачення на найближчі 3-5 років - є виведення наших послуг (проектування, будівельно-монтажні роботи) на європейський ринок. На українському ринку ми повинні тримати впевнені позиції з реалізації нашої продукції та послуг.

Як ми бачимо вихід на європейський ринок? На сьогоднішній день низка наших партнерів, з якими ми працювали в довоєнний період виїхала за межі України в різні європейські країни. Сьогодні їм доволі успішно вдається проводити розвідку ринку будівельних та інжинірингових послуг. Частина партнерів вже працюють з європейськими колегами на ринку проектування та інжинірингу.

Процес виходу нашого підприємства на європейський ринок буде супроводжуватись складнощами в різниці законодавств, які регулюють діяльність підприємств будівельної галузі в Україні та на європейському ринку. Питання, які будуть виникати з регуляторами вирішуємо, потрібен тільки час.

Основною конкурентною стратегією при виході на нові ринки буде фокусування. Ми зосередимо всі зусилля на тому, що краще всього можемо робити (електромонтажні роботи, проектування електричних мереж), направимо на стартовому етапі найкращих спеціалістів нашого підприємства з метою отримання позитивного іміджу серед місцевих замовників.

На сьогоднішній день ми маємо попередні напрацювання з генпідрядними підприємствами Польщі стосовно спільної участі у масштабних проектах. Також налагоджено попередній зв'язок з потужними проектними організаціями в Литві. Підприємства, з якими налагоджені зв'язки мають потребу в закритті вузьких місць на будівельних об'єктах (виконання електромонтажних робіт). В галузі проектування основний фокус потрібно буде зробити на проектуванні мереж зовнішнього електропостачання. На сьогоднішній день працюємо на економічному фронті за для перемоги України, після будемо розпочинати впровадження стратегічних планів.

Конкурентна стратегія, яка буде застосована нами в найближчі п'ять років на території України є стратегія диверсифікації. Розпочинаючи процес занурення в роботу на об'єктах відновлення країни, будемо опановувати нові види робіт (демонтажні, загальнобудівельні, опоряджувальні). Процес розширення сфер діяль-

ності буде виконуватись за допомогою залучення відповідних профільних спеціалістів, що мають кваліфікацію та досвід на виконання даних видів робіт.

Робота на різних ринках та за різними напрямками діяльності дозволить нашому підприємству знизити ризики зупинки діяльності у зв'язку зі зменшенням обсягів виробництва за тим чи іншим напрямком діяльності. В свою чергу плани на закріплення позицій на українському ринку можуть бути скориговані новими гравцями, що планують приймати участь у відновленні країни. В даному випадку маю на увазі європейських партнерів України (Польща, Велика Британія), які готові долучатись та приймати активну участь у процесі відновлення.

Україна вже отримала чіткі підтвердження низки країн щодо ініціативи про шефство у відновленні окремих міст, регіонів чи галузей. Згідно з інформацією з Офісу Президента Велика Британія висловила згоду підтримати Київ та Київську область, Данія – Миколаїв та Миколаївську область, Балтійські держави готові підтримувати Житомирську область. Глава держави запропонував країнам-партнерам узяти шефство над регіонами та галузями України, які постраждали від війни. [38]

Таким чином вже зараз зрозуміло, що конкуренція на ринку відновлення країни буде жорсткою. Але ми, маючи досвід роботи в своїй країні, зможемо бути достойними гравцями та отримувати перемогу в конкурентній боротьбі.

РОЗДІЛ 3. ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИВЕДЕННЯ НА РИНОК ПОЛЬЩІ АЛЬТЕРНАТИВНИХ НАПРЯМКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016»

3.1. Оцінка ефективності реалізації альтернативних проєктів

Огляд ринку будівельних та інжинірингових послуг в Польщі.

На сьогоднішній день будівництво та інжиніринг є одними із найперспективніших напрямків розвитку бізнесу на території Польщі для українців. Це пов'язано з низкою факторів. З одного боку Польща є країною, що стрімко розвивається та продовжує залучати великі обсяги інвестицій для реалізації масштабних будівельних проєктів. З іншого боку, у будівельному секторі Польщі спостерігається дефіцит робочої сили. Як наслідок, компанії змушені шукати робочу силу з-за кордону, зокрема з України. Однак масове залучення українських співробітників не означає, що наявні проблеми будуть повністю вирішені. Очевидним є відтік трудових мігрантів із Польщі до інших країн ЄС. Наглядним прикладом є збільшення трудових мігрантів з України в Швецію, Бельгію та Німеччину де рівень зарплати значно вищий, але і вимоги до рівня підготовки спеціалістів вищі. Така ситуація створює сприятливі умови для виходу системних компаній на будівельний ринок Польщі.

З початком війни на території України відбулася повноцінна релокація бізнесів. Підприємства, що стали перед вибором або вижити і продовжити працювати, або припинити діяльність і втратити можливість заробляти. Найбільш рішучі підприємці в галузі будівництва зробили свій вибір у напрямку роботи в Європейському союзі, а саме, на території Польщі.

З квітня по грудень 2022 року у Польщі зареєстровано 3600 нових компаній з капіталом, що належить українським громадянам. Дана інформація отримана з досліджень Польського економічного інституту (PIE) у секторах економіки переважали будівництво (24%), інформація та зв'язок (16%), послуги (14%),

транспортні послуги, промисловість, адміністративна робота, продукти харчування, наукова діяльність тощо – зайняли 46% підприємств, що вийшли на ринок Польщі.

Як ми бачимо найбільший відсоток в структурі діяльності українських компаній займають підприємства будівельної галузі. Даний факт ще раз підтверджує доцільність виходу будівельної компанії на ринок Польщі.

Структура польського ринку будівельних послуг не має суттєвих відмінностей від ринку України. Лідируючі позиції по обсягах реалізації та прибутку займають ключові гравці, що займають топові позиції рейтингу найбільших будівельних компаній Польщі.

Згідно щорічного звіту, що робить одна з найвідоміших аудиторських компаній Deloitte список найбільших будівельних компаній Польщі очолюють:

1. Budimex Group, обсяги реалізації 8,4 млрд злотих, протягом 2022 року зростання на 10,4%
2. Strabag Group, обсяги реалізації 5,2 млрд злотих, протягом 2022 року зростання на 12,6%.
3. Група PORR, обсяги реалізації 2,6 млрд злотих, протягом 2022 року зростання на 11,1%.
4. Erbud Group, обсяги реалізації 2,2 млрд злотих, протягом 2022 року зниження на 3,7%.
5. Uniber Group, обсяги реалізації 1,7 млрд злотих, протягом 2022 року зростання на 1,2%.
6. Warbud SA, обсяги реалізації 1,63 млрд злотих, протягом 2022 року протягом 2022 року зниження на 0,4%.
7. Група Polimex Mostostal, обсяги реалізації 1,6 млрд злотих, протягом 2022 року зростання на 1,6%.
8. Група Torpol, обсяги реалізації 1,4 млрд злотих, протягом 2022 року зниження на 13,2%.
9. Mostostal Warszawa, обсяги реалізації 1,37 млрд злотих, протягом 2022 року зростання на 3,7%.

10. Trakcja Group, доходи 1,3 млрд злотих, протягом 2022 року зниження на 7,1%. [39]

Згідно наведеного рейтингу спостерігається неритмічна динаміка показників діяльності топових підприємств галузі. Як і в Україні – одні підприємства мають позитивну динаміку обсягів реалізації (зростання обсягів), інші негативну (падіння обсягів реалізації).

2022 рік мав суттєві відмінності від минулих років. На ситуацію в будівельній галузі впливали інфляція, високі відсоткові ставки по кредитах, а також ситуація невизначеності, яка склалась у зв'язку з війною в Україні.

У 2023 році в будівельній галузі Польщі плануються наступні зміни:

- зменшення квартир, що йдуть на продаж прямому споживачу;
- збільшення квартир для комплексної оренди (поштовх для інвестицій крупних девелоперів);
- зниження обсягів будівельних робіт на об'єктах інфраструктури (пов'язано з перехідним періодом між семирічними бюджетами ЄС);
- стабільні обсяги на ринку нежитлового будівництва

Діяльність підприємців, які вирішили займатись будівництвом на території Польщі доцільно поділити на дві сфери: робота у якості субпідрядника за окремими напрямками діяльності та самостійне будівництво об'єктів.

Найбільше поширення отримала перша сфера діяльності тому що є достатньо простою у вирішенні організаційних питань.

Субпідрядні організації, які планують вихід на польський будівельний ринок повинні створити підприємство в Польщі з реєстрацією видів діяльності в установчому Договорі, сформувати необхідний штат робітників з відповідною кваліфікацією за будівельними спеціальностями, провести працівникам інструктаж з техніки безпеки та медичний огляд. Якщо найманими працівниками будуть громадяни України то роботодавцю необхідно отримати дозвіл на їх легальне працевлаштування (карта побуту, робоча віза або інше).

Процес самостійної реалізації будівельних проектів є достатньо складним в реалізації. На даному етапі дана опція не буде розглядатись для нових підприємств, що приходять з українського ринку.

Робота в галузі реалізації будівельних проектів на території Польщі вимагає від субпідрядної будівельної організації виконання незалежних технічних функцій в процесі будівництва. Виконання даних функцій пов'язане з необхідністю самостійного вирішення архітектурних, інженерно-технічних та організаційних питань у галузі:

- проектування, авторського нагляду за виконанням робіт (виконується інженером-проектувальником);
- управління субпідрядними роботами на об'єкті (виконує керівник робіт);
- здійснення контролю за утриманням будівельних майданчиків (відповідальність покладається на керівника організації або керівника робіт).

Реалізацію вищенаведених технічних функцій у будівництві можуть виконувати тільки спеціалісти, що мають спеціалізовану освіту, достатній кваліфікаційний стаж роботи, що відповідає складності робіт, що виконуються. Дозвіл особам на виконання технічних функцій підтверджується документом – «будівельним повноваженням», що можна отримати у відповідному органі професійного самоврядування. Ці особи несуть безпосередню професійну відповідальність у будівництві, яка є видом дисциплінарної відповідальності. Спеціаліст може отримати «будівельні повноваження» на підставі складеного іспиту зі знання процесів, що будуть контролюватись та уміння використовувати свої знання на практиці. «Будівельні повноваження» необхідні для контролю за наступними напрямками: архітектура, будівництво, проектування, улаштування інженерних мереж (вентиляція, водопровід, каналізація, електропостачання, слабострумні мережі).

Найбільш прийнятним варіантом для українських підприємств, що приходять на польський будівельний ринок є працевлаштування спеціалістів, що

мають відповідні «будівельні повноваження» або можливо скористатися послугами даних спеціалістів на підставі договорів цивільно-правового характеру.

Основними учасниками, що створюють об'єкти будівництва в Польщі є Замовник та забудовник. Вони, в свою чергу, залучають субпідрядні організації, які мають спеціалістів з відповідними «будівельними повноваженнями» і виконують незалежні технічні функції в будівництві. Субпідрядник також забезпечує організацію роботи працівників та є відповідальним за виконання дорученої йому ділянки роботи.

Зазначений вид діяльності є відкритим для бізнесів з України. Сьогодення наводить багато прикладів продуктивної роботи будівельних компаній, що засновані українськими громадянами, мають керівників українців та робітничий персонал з України. Головне – це спроможність українських бізнесменів ефективно працювати на європейському ринку. В даному випадку польське правове поле створює найбільш сприятливі умови для українців.

Найважливішим питанням, на мій погляд, є принципи ціноутворення на рингу будівельних послуг Польщі. Загальне зростання цін у 2022 році вплинуло на зростання цін в будівельній галузі, а саме, зросли ціни на будівельні матеріали, послуги з опорядження приміщень та монтажу інженерних мереж. Загалом вартість матеріалів та послуг у середньому зросла на 10% у порівнянні з 2021 роком. Середня вартість оздоблювальних робіт в приміщенні коливається від 1600 до 7600 злотих (430 – 2014 євро) за метр квадратний. Даний ціновий діапазон на 20-25% вищий ніж в Україні. В таблиці 3.1 наведено середні розцінки на типові види робіт будівельної субпідрядної організації [35] .

Таблиця 3.1 – Середні розцінки на типові види будівельних робіт в Польщі

Роботи малярні			
№ п/п	Види робіт	Од. виміру	Ціна нето, злотих
1	Грунтування стін, стелі, підлоги	м2	від 5
2	Фарбування фарбою грунтувальною	м2	від 7

Продовження таблиці 3.1

3	Фарбування фарбою водлемульсійною (2 шари)	м2	від 15
4	Фарбування вікон	м2	від 150
5	Фарбування дверей	м2	від 100
6	Фарбування радіаторів	шт	від 100
7	Фарбування труб	м/п	від 20
8	Здирання стін та стель	м2	від 20
9	Поклейка шпалер	м2	від 50
Роботи плиточників			
10	Демонтаж плитки	м2	від 25
11	Вирівнювання стін та підлог під плитку	м2	від 30
12	Поклейка плитки розмір від 30 до 60 см	м2	від 120
13	Поклейка ГРЕС розмір від 30 до 60 см	м2	від 120
14	Поклейка ГРЕС розмір від 60 до 120 см	м2	від 150
15	Поклейка каменю	м2	від 150
16	Поклейка мозаїки	м2	від 250
17	Поклейка цоколів з різанням	м/п	від 50
18	Поклейка цоколів готових	м/п	від 30
19	Отвори в керамічній плитці	шт	від 30
20	Отвори в ГРЕС	шт	від 50
21	Отвори у камені	шт	від 60
22	Поклейка плитки-декор	м/п	від 60
23	Шліфування кутів 45гр.	м/п	від 70
24	Шліфування кутів 45гр. на мозаїці	м/п	від 100
25	Обмуровка ванни	шт	від 400
26	Обмуровка піддону для душової	шт	від 200
Роботи з гіпсокартоном			
27	Монтаж стель із Г/К	м2	від 100
28	Монтаж перестінків з Г/К (1 шар)	м2	від 80

Продовження таблиці 3.1

29	Поклейка ГК на стіни	м2	від 50
30	Монтаж ГК на стіни (каркас)	м2	від 60
31	Утеплення мансарди (вата, пароба- р'єр, каркас, ГК)	м2	від 150
32	Закладення швів на ГК	м/п	від 20
33	Шпаклівка стін	м2	від 30
34	Монтаж перфокутів	м/п	від 20
Кам'яна кладка			
35	Кладка перестінків завтовшки до 120 мм.	м2	від 80
36	Штукатурка гіпсова	м2	від 30
37	Демонтаж перестінків	м2	від 60
38	Демонтаж штукатурки	м2	від 25
39	Кладка склоблоків	м2	від 200
40	Демонтаж дверей	шт	від 100
41	Монтаж дверей внутрішніх	шт	від 250
42	Монтаж підвіконь внутрішніх	м/п	від 80
Роботи з підлогами			
43	Демонтаж старого паркету	м2	від 25
44	Демонтаж ковrolіну	м2	від 20
45	Демонтаж лінолеуму	м2	від 20
46	Монтаж ковrolіну	м2	від 20
47	Монтаж лінолеуму	м2	від 20
48	Укладання ламінату	м2	від 30
49	Монтаж плінтусів	м/п	від 20
50	Монтаж паркету	м2	від 30
51	Циклінування + лакування	м2	від 80
52	Самовирівнююча підлога	м2	від 30
Сантехніка монтажні та демонтажні роботи			
53	Точка водно-піддону для душової каналізації	шт	від 200
54	Точка опалення центрального	шт	від 200
55	Демонтаж точки водно-каналізац	шт	від 80

Кінець таблиці 3.1

56	Демонтаж ванни, душової kabіни, умивальника і т.д.	шт	від 40
57	Монтаж стелажу під унітаз підвісний	шт	від 250
58	Монтаж радіатора	шт	від 120
59	Монтаж умивальника	шт	від 80
60	Монтаж ванни	шт	від 250
61	Монтаж змішувача стандартного	шт	від 50
62	Монтаж змішувача прихованого монтажу	шт	від 500
63	Монтаж піддону для душової kabіни	шт	від 150
64	Монтаж душової kabіни	шт	від 300
65	Монтаж скла для душ kabіни	шт	від 150
66	Штробы під труби	м/п	від 60
Електромонтажні роботи			
67	Точка електрична	шт	від 80
68	Монтаж розеток та вимикачів	шт	від 15
69	Монтаж електрощитової	модуль	від 60
70	Монтаж світильників	шт	від 40
71	Демонтаж точки електричної	шт	від 30
72	Штробы під дроти	м/п	від 40
Проектні роботи			
73	Вартість проектних робіт	м2	від 250
74	Вартість людино-години інженера-проектувальника	Люд./год.	від 25

Джерело: [41]

Одним із найважливіших питань при організації бізнесу на території іншої держави є аналіз системи оподаткування, що в свою чергу дає певне розуміння про розмір видатків в бюджет держави за результатами підприємницької діяльності. Розуміння даного питання є важливою умовою для визначення способів оптимізації податків та розрахунку рентабельності власної справи.

Польща використовує прогресивну систему оподаткування, яка практично повторює загальноєвропейську систему, але, в той же час характеризується нижчими середніми ставками податків ніж в інших країнах ЄС. Загальні правила оподаткування підприємства, що засновані іноземними громадянами оподатковуються у тому ж порядку що і резиденти Польщі.

Одним із основних податків є податок на додану вартість **VAT (value-added tax)**. Нарахування даного податку відбувається майже на всі товари послуги чи види робіт. Ставки є різними:

- основною ставкою **VAT** є 23%;
- фармацевтична та медична продукція, пасажирські перевезення, послуги з тимчасового розміщення та проживання, будівництво житла оподатковуються за ставкою у 8%;
- продукти харчування (хліб, м'ясо, молочні продукти), книги оподатковуються за ставкою 5%;
- нульова ставка **VAT** застосовується до товарів, що постачаються з країн ЄС до Польщі.

Мати статус платника **VAT** є вимогою реалій ведення бізнесу, оскільки в протилежному випадку коло замовників буде звужене. Процедурою отримання статусу платника **VAT** є звернення підприємства в податкову службу з відповідною заявою. [42]

Окремо в системі оподаткування підприємницької діяльності Польщі виділяється податок **CIT (corporate income tax)** – податок на прибуток юридичної особи. Ставка податку складає 19%. Польське законодавство дозволяє зараховувати до складу витрат підприємства будь-які витрати, що впливають на діяльність компанії та мають документальне підтвердження.

Також важливим є податок з доходу фізичної особи **PIT (personal income tax)**, який сплачує кожен, хто отримує в Польщі заробітну плату або дохід у вигляді індивідуальної підприємницької діяльності.

Розрахунок податку **PIT** виконується за прогресивною системою:

- якщо заробіток за рік склав до 20000 євро ставка податку становитиме 18%;
- якщо заробіток протягом року склав більше 20000 євро, ставка податку буде 32% на ту частину доходу, що перевищує зазначену суму.

Варто зазначити, що для іноземців (українців) ставка податку PIT складає 20%.

Вищенаведені податки є основними. Кожен підприємець, що вирішив працювати на території Польщі повинен виконувати сплату даних податків. Важливим питанням є залучення кваліфікованого бухгалтера, який зможе гарантувати правильність подання декларацій та оформлення звітності. [43]

Важливим лишається питання швидкого занурення українського підприємства в середовище будівельного бізнесу Польщі.

До початку війни українські і польські підприємці спільними зусиллями під патронатом державних органів проводили міжнародні форуми, на яких розглядались питання експансії українського бізнесу на польський ринок і навпаки. Участь у даних заходах приймали організації, що могли сприяти входу і адаптації та всебічній підтримці українського підприємства на всіх етапах підприємницької діяльності на польському ринку. Серед таких організацій доцільно виділити:

1. Посольство України в Республіці Польща – допомагає українському бізнесу налагодити взаємовідносини на рівні бізнес – держава.
2. РАІН Польська агенція іноземних інвестицій і торгівлі – підтримує та розвиває інвестиційні проекти, господарський бізнес. Також РАІН може надати наступну підтримку українським підприємцям: безкоштовний коворкінг-простір, постійну підтримку діяльності українською мовою, формує базу даних виробничих і логістичних приміщень, що доступні на момент звернення, надає всю необхідну інформацію, яка знадобиться для організації бізнесу. Всі особи що зацікавлені в веденні підприємницької діяльності на території Польщі можуть отримати безкоштовну підтримку від фахівців РАІН з наступних питань: надання інформації про необхідну нерухомість для ведення бізнесу (виробничі приміщення, офіси, земельні

ділянки), консультації щодо питань державної підтримки підприємців (пільги, гранти), інформація про нюанси та умови ведення бізнесу в Польщі.

3. Конфедерація Lewiatan є найвпливовішою польською організацією бізнесу у складі якої працюють експерти з багатьох галузей економіки, в тому числі і експерти з будівельної галузі. У 2020 році Lewiatan підготувала безкоштовний мобільний додаток, що дозволяє в режимі онлайн знаходити необхідні документи та правові акти, а також вирішувати питання на рівні підприємця – експерт.
4. Польсько-Українська господарча палата засвідчує, що Польща готова до співпраці у сфері економічного та інвестиційного співробітництва з Україною. Також зазначається, що Польща має намір працювати над зміцненням відносин у будівельній сфері. Зазначається, що співпраця між польськими та українськими будівельниками, виробниками будівельних матеріалів, проектувальниками, архітекторами принесе користь державам та народам.
5. Польська асоціація будівельних роботодавців – комунікує між бізнесом та державою. Зокрема звертається до уряду з питань продовження термінів перебування заробітчан на території Польщі, а також виступає за зменшення або призупинення деяких податків та штрафів.

Також на території Польщі функціонує низка організації, яка регламентує діяльність будівельних та інжинірингових підприємств. Серед таких організацій доцільно виділити:

1. Міжнародна федерація інженерів-консультантів (FIDIC) – найбільша міжнародна організація, що працює у галузі будівельного консалтингу. До складу організації входить понад мільйон спеціалістів із різних сфер будівельної галузі. FIDIC займається впровадженням політики глобалізації, сталого розвитку та сучасного розуміння будівельного бізнесу.
2. Асоціація інженерів-консультантів та експертів SIDiR представляє міжнародну федерацію інженерів-консультантів (FIDIC) та Європейську

федерацію інженерів-консультантів EFCA у Польщі. До складу звичайних членів SIDiR входять фізичні особи, що є спеціалістами найвищого рівня у сфері інженерного консалтингу в будівельній галузі. Приватні компанії, що входять до складу SIDiR є підтримуючими членами організації. Дані компанії займаються незалежним консультуванням з питань: проектування, техніко-економічного обґрунтування, технічний нагляд за виконанням робіт, управління проектами.

Членство у вищенаведених організаціях доцільне для компаній, що зростають на ринку будівельних послуг Польщі. Компанії, що починають диверсифікувати свою діяльність також повинні розглядати можливість членства в SIDiR та FIDIC. [18]

В рамках даного проекту розглядається вихід української субпідрядної компанії на ринок будівельних послуг Польщі. На даному етапі розвитку бізнесу не доцільно планувати членство у вищенаведених організаціях. Це пов'язано, в першу чергу, з відсутністю спеціалістів необхідної кваліфікації та досвіду роботи, а також з великими часовими та фінансовими затратами.

Як і в Україні розвиток бізнесу в Польщі не можливий без реклами та рекламних кампаній, що будуть поширювати впізнаваність компанії на ринку.

На сьогодні в Польщі відсутній єдиний нормативний документ, що регламентує рекламну діяльність, проте існує ціла низка законів, що регулюють діяльність рекламних агенцій в різних галузях економіки. Законодавство обмежує рекламування таких товарів та послуг, як: алкоголь та тютюн, фармпрепарати, косметика, азартні ігри, професійну діяльність у сфері юриспруденції. Обмеження поширюються на всі ЗМІ: телебачення, інтернет, радіо, друковані видання, зовнішні носії реклами.

Також Польща впровадила правила рекламної етики в мережі, що дозволяє вчасно та ретельно контролювати та обмежувати рекламу.

Будівельні послуги та товари, що є супутніми у процесі будівництва обмежень на рекламування не мають.

На даний момент регулювання рекламної діяльності в Польщі є більш розвинене ніж в Україні. [44]

В сфері екології в Польщі існують обмеження для роботи будівельних підприємств, які регламентуються 75 статтею «Закону про охорону навколишнього середовища» від 27 квітня 2001 року.

Основні положення статті 75:

1. Під час виконання будівельних робіт інвестор, який реалізує проект, зобов'язаний враховувати охорону навколишнього середовища на території, де проводяться роботи, зокрема охорону ґрунту, зелених насаджень, природного рельєфу та водних відносин.
2. При виконанні будівельних робіт дозволяється використовувати та перетворювати природні елементи лише в обсязі, який є необхідним у зв'язку із здійсненням конкретної інвестиції.
3. Якщо охорона природних стихій неможлива, необхідно вжити заходів для усунення завданої шкоди, зокрема шляхом природного відшкодування.
4. Компетентний адміністративний орган у дозволі на будівництво детально визначає обсяг зобов'язань, зазначених у абзаці 1 і 3.
5. Визначено необхідний обсяг екологічної компенсації для проектів, для яких проведено оцінку впливу на довкілля відповідно до Закону від 3 жовтня 2008 року про надання інформації про довкілля та його охорону, участь громадськості в охороні навколишнього природного середовища та оцінці впливу на довкілля. рішенням про екологічні умови та іншими рішеннями, перед якими проводилась оцінка впливу проекту на довкілля. [45]

Аналіз поточної діяльності ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016».

Станом на початок 2023 року ТОВ «СТБ 2016» виконало реалізацію товарів та послуг на загальну суму 66 599 402, 99 грн. В структурі даної реалізації вартість матеріалів складає 31 382 106,10 грн., вартість послуг складає 35 417 096, 36

грн. Як було зазначено вище ТОВ «СТБ 2016» розпочало повноцінну діяльність у 2017-ому році. З 2017 –го по 2023 роки відбувалось поступове збільшення обсягів реалізації, яке було пов’язане з набуттям досвіду керівницького складу підприємства, налагодження виробничих відносин між підприємствами, зростання впізнаваності на ринку будівельних послуг Києва. На рисунку 3.1 відображена динаміка виробничої діяльності ТОВ «СТБ 2016» в період з 2017-го по 2022-й рік включно.



Рисунок 3.1 - Динаміка виробничої діяльності ТОВ «СТБ 2016»

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А]

Вищенаведена діаграма підтверджує позитивну динаміку розвитку підприємства. Лише у 2021-ому році відбулося зниження обсягів реалізації у зв’язку з наслідками фінансової кризи, що була обумовлена пандемією COVID19. Наступний 2022-ий рік, не зважаючи на війну в Україні став найбільш ефективним за всі роки існування підприємства. Стрімке збільшення обсягів реалізації на підприємстві обумовлене участю у програмі постачання та підключення дизель-генераторів для об’єктів критичної інфраструктури та комерційних.

Розглядаючи діяльність підприємства ТОВ «СТБ 2016» протягом п’яти років з 2017-го по 2022-й доцільним буде проведення аналізу структурної складової обсягів, що реалізувало підприємство. Зростання обсягів реалізації по підприємству наведено на рисунку 3.2.

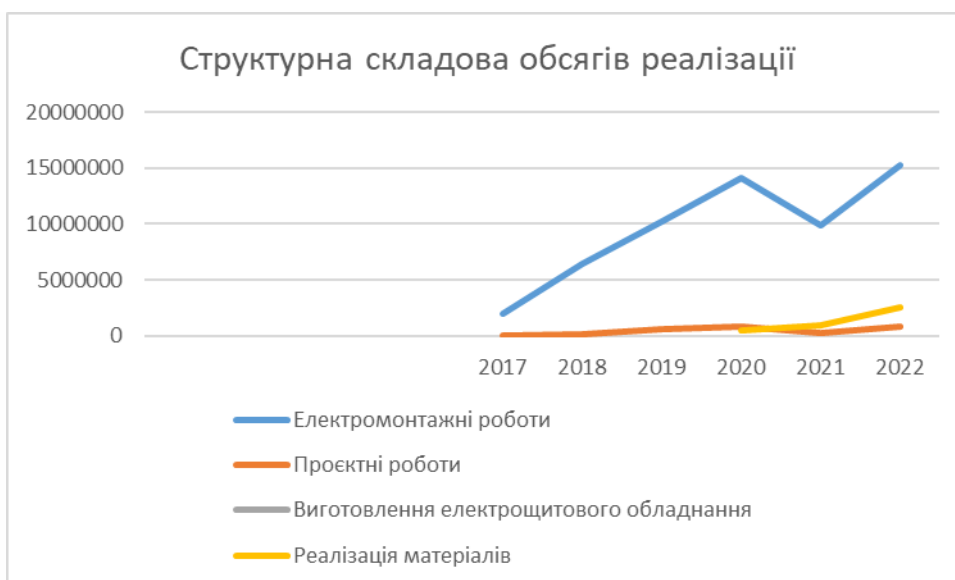


Рисунок 3.2 - Структурна складова обсягів реалізації на ТОВ «СТБ 2016»

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток А]

Для подальшого аналізу діяльності ТОВ «СТБ 2016» візьмемо 2022-й рік, як той, що був самим ефективним протягом всього періоду виробничої діяльності підприємства.

Розглянемо структуру реалізації послуг підприємства протягом 2022-го року по місяцях.

Результати аналізу діяльності підприємства по місяцях зведемо в таблицю 3.2

Таблиця 3.2 - Реалізація послуг ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» 2022 року

Місяць	Електромонтажні роботи, грн.	Проектні роботи, грн.	Виготовлення електрощитового обладнання, грн.	Реалізація матеріалів та обладнання, грн.	Усього, грн.
Січень	1753059,51	72456,30	0	0	1825515,81
Лютий	3000	37000		6475,81	46475,81
Березень	520840,67	2000	0	0	522840,67
Квітень	0	0	0	0	0
Травень	612147,84			22257,18	634405,02
Червень	1336436,03	0	0	0	1336436,03
Липень	84798,06	0	0	0	84798,06
Серпень	112879,96	165000	169000	9000	455879,96

Кінець таблиці 3.2

Вересень	200395,04	66000	0	98699,38	365094,42
Жовтень	2087031,81	0	0	0	2087031,81
Листопад	4151419,06	0	0	0	4151419,06
Грудень	2457661,88	0	788668,33	3893136	7139466,21
Всього	13319669,86	342456,3	955668,33	4029568,37	18647362,86

Як ми бачимо з таблиці 3.2 та рисунку 3.3 діяльність ТОВ «СТБ 2016» не є ритмічною. Завантаженість виробничих потужностей спостерігалась на початку року в січні місяці. В основному це відбулось за рахунок обсягів робіт, що перейшли з минулого 2021-го року. Далі спостерігається неритмічна робота протягом лютого – вересня 2022-го року. В даний період найбільші обсяги реалізації відносяться до виконання електромонтажних робіт. Стрімкий зріст обсягів реалізації послуг на підприємстві відбувається в період з жовтня по грудень 2022 року. В структурі обсягів реалізації лідируючі позиції займають виконання електромонтажних робіт та реалізація матеріалів та обладнання (постачання дизельгенераторів).

Усього за 2022 рік підприємством ТОВ «СТБ 2016» було реалізовано:

- Електромонтажні роботи - 13319669,86 грн. (71,4% загального обсягу реалізації);
- Проєктні роботи – 342456,3 грн. (1,83% загального обсягу реалізації);
- Виготовлення електрощитового обладнання – 955668,33 (5,12% загального обсягу реалізації);
- Реалізація матеріалів та обладнання – 4029568,37 (21,6% загального обсягу реалізації)



Рисунок 3.3 - Реалізація 2022 року за видами послуг

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Б]



Рисунок 3.4 - Структура реалізованих послуг 2022 року

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Б]

Аналіз вищенаведених даних свідчить про те, що основним напрямком діяльності ТОВ «СТБ 2016» є виконання електромонтажних робіт. На другому місці за обсягами реалізації знаходиться реалізація матеріалів та обладнання.

Несуттєвий відсоток в структурі обсягів робіт займають такі види діяльності, як виготовлення електрощитового обладнання та виконання проєктних робіт. Така ситуація не є типовою для діяльності нашого підприємства. Збільшення обсягів реалізації матеріалів та обладнання відбулось за рахунок задовільнення критичних потреб споживачів у дизельгенераторних установках. Загалом, досвід роботи попередніх років вказує на те, що лідируючі позиції серед обсягів реалізації займають виконання електромонтажних робіт та виконання проєктних робіт. Виготовлення електрощитового обладнання та реалізація матеріалів та обладнання займають другорядні позиції в структурі обсягів робіт.

Виробнича діяльність ТОВ «СТБ 2016» безпосередньо пов'язана зі співробітництвом з ключовими постачальниками матеріалів та обладнання. Оперативність роботи контрагентів, лояльність в питаннях ціноутворення та відтермінування оплат, якісний асортимент продукції сформував коло основних контрагентів-постачальників матеріалів та обладнання. Серед таких підприємств, з якими ми тісно співпрацювали у 2022 році є: ТОВ «НВП Електротехнічна компанія», ТОВ «Статус Електро», ТОВ «Сфералайн», ТОВ «Промкабель-Електрика», ТОВ «ТД Інтерелектро», ТОВ «Укренергоальянс», ТОВ «ОККО Бізнес Контракт», інші дрібні постачальники.

На рисунку 3.5 наведено структуру обсягів закупівлі матеріалів та обладнання у основних контрагентів-постачальників ТОВ «СТБ 2016»



Рисунок 3.5 – Структура постачальників ТОВ «СТБ 2016» за 2022 рік

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Б]

Згідно вищенаведеної діаграми найбільшим постачальником матеріалів та обладнання для ТОВ «СТБ 2016» виступає ТОВ «НВП Електротехнічна компанія» - 56% обсягів поставок. Другим за значимістю є ТОВ «Укренергоальянс» - 18% обсягів поставок. Інші постачальники в структурі обсягів займають не значні частки від 3 до 8 відсотків.

За звітний період 2022 року ТОВ «СТБ 2016» здійснило реалізацію обсягів робіт на загальну суму **18 647 362 грн.**

За 2022 рік ТОВ «СТБ 2016» за результатами виробничої діяльності отримало балансовий прибуток у розмірі 2 376 900 грн. Рентабельність виробничої діяльності склала 12,7%.

Результати діяльності підприємства у 2022 році дозволили перекрити збитки минулих періодів у розмірі 1 792 600 грн. та вийти на загальний чистий прибуток у розмірі 584 600 грн.

Розглянувши поточну діяльність ТОВ «СТБ 2016» слід відмітити, що робота підприємства, починаючи з 2017-го року супроводжується стабільним збільшенням обсягів виробництва. В свою чергу, збільшення обсягів виробництва свідчить про стабільне зростання досвіду співробітників та розширення географії присутності на ринку будівельних та інжинірингових послуг в Україні.

Підприємство, що має позитивну динаміку роботи на внутрішньому ринку, активно впроваджує політику підвищення рівня конкурентоспроможності в сучасних реаліях повинне формувати стратегію виходу на зовнішні ринки.

Важливим чинником сьогоденної реальності є відкритість європейських ринків для компаній із України. Тому важливим питанням є своєчасне використання існуючих можливостей.

Формування альтернативних напрямків виходу ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на ринок будівельних послуг Польщі.

Комплексна стратегія виходу нашого підприємства на ринок будівельних послуг Польщі є важливою складовою інструментів міжнародного менеджменту. Якісний результат в даному питанні залежить від глибини аналітики і опрацю-

вання усіх супутніх складових процесу експансії. Вибір найкращої стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок є дуже складною задачею.

Аналіз діяльності ТОВ «СТБ 2016» на ринку будівельних послуг України дозволив виділити чотири основних напрямків діяльності, які здатні генерувати дохід підприємства на внутрішньому ринку. Даними напрямками діяльності є: електромонтажні роботи, проєктні роботи, виготовлення електрощитового обладнання, реалізація матеріалів та обладнання.

Детально розглянемо кожний вид діяльності підприємства та визначимося з доцільністю виведення даного виду діяльності на зовнішній ринок.

Виробництво та експорт електрощитового обладнання.

Виробництво електрощитового обладнання є високотехнологічним і складним процесом, що вимагає спеціальних умов, професійної кваліфікації, а також досвіду в реалізації електротехнічних розробок. Виробничі потужності ТОВ «СТБ 2016» мають все необхідне технологічне обладнання та інструмент для провадження даної діяльності.

Використання комплектуючих провідних європейських виробників (Schneider electric, ETIMAT, HAGER, EATON), багаторівневий контроль на всіх етапах виробництва обладнання, передпускові випробування є запорукою якості обладнання, що ми виробляємо. Досвідченість інженерів-розробників дозволяє здійснювати проєктування та виробництво щитів будь-якого рівня складності. Також можливим є розробка та виготовлення щитів з нестандартизованими схемами.

Наш підхід у наданні даної послуги базується на особливій увазі до функціональності, безпеці, зручності та естетиці обладнання, що ми виробляємо. Ми безперервно працюємо над розвитком технічної бази підприємства, забезпеченням індивідуального підходу до Замовника, підвищенням рівня конкурентоспроможності нашої продукції.

Вищенаведені здобутки нашого підприємства у даному напрямку не є вирішальними для забезпечення виведення даної послуги на зовнішній ринок (зок-

рема ринок Польщі). Важливим є питання надання конкурентної ціни споживачу, що є Замовником на зовнішньому ринку.

Проаналізувавши вартість комплектуючих для виготовлення щитового обладнання провідних європейських провідників в Польщі і Україні слід відмітити, що різниця в ціні практично відсутня. В свою чергу, вартість логістики виготовленої одиниці щитового обладнання в Україні збільшує додану вартість на 8-10% у порівнянні з аналогічною одиницею, що можливо було б виготовити в Польщі.

Таким чином наше ціноутворення на виготовлення електрощитового обладнання не є конкурентоспроможним для ринку Польщі. Тому, на сьогоднішній день, вважаємо не доцільним розгляд питання виведення даної послуги на зовнішній ринок.

Можливо, в подальшому, повернемося до розгляду даного питання в процесі налагодження діяльності за іншими напрямками на зовнішньому ринку.

Реалізація матеріалів та обладнання.

Реалізація матеріалів та обладнання є дуже цікавим напрямком для диверсифікації напрямків діяльності на території іншої країни. Але накопичений нами досвід дозволяє розвивати торгівельну діяльність у напрямку постачання електротехнічної продукції до складу якої можливо віднести:

- кабельно-провідникову продукцію;
- світлотехнічне обладнання;
- комплектуючі для виготовлення електрощитового обладнання (автоматичні вимикачі, контактори, шини, тощо);
- матеріали для комутації обладнання (накінецьники, клеми, кабельні стяжки);
- кабеленесучі системи;
- матеріали для монтажу систем заземлення та блискавкозахисту;

Кабельно-провідникова продукція, світлотехнічне обладнання, кабеленесучі системи мають потужне виробництво та торгівельні марки на території України, які теоретично могли б конкурувати з польськими виробниками, та з яки-

ми можливо було б спробувати вийти на ринок Польщі. Інші категорії товарів здебільшого не виробляються в Україні. Їх постачання здійснюється за рахунок імпорту з європейських країн (в тому числі Польщі), Туреччини, Китаю).

Для нашого підприємства цей напрямок розвитку діяльності на зовнішньому ринку не буде успішним за наступних причин:

1. ТОВ «СТБ 2016» не є виробником вищенаведених видів продукції тому не може забезпечити конкурентну ціну на зовнішньому ринку та не може бути цікавим постачальником для оптових покупців та будівельних організацій, що закупають матеріали для провадження своєї діяльності.
2. Вищенаведений перелік товарів не є унікальним, тому виведення даної продукції в роздрібну торгівлю на маркетплейсах або інших торговельних майданчиках Польщі не дасть бажаного результату. [29]

Розглянувши перспективу виходу на зовнішній ринок з послугою реалізації матеріалів та обладнання можна зробити висновок, що на даному етапі розвитку нашого підприємства цей напрямок не є актуальним. Доцільно буде повернутись до даної теми після певного етапу розвитку нашого підприємства на ринку Польщі.

Виконання проєктних робіт.

Аналізуючи польський ринок надання проєктних послуг в інженерних мережах слід зазначити, що на даному ринку спостерігається високий рівень конкурентної боротьби між існуючими підприємствами та підприємствами, що зайшли на польський ринок надання інженерних послуг з України. Наряду з цим спостерігається суттєвий дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів, що суттєво впливає на терміни реалізації проєктних послуг та на їх якість.

Сучасні темпи розвитку будівельної галузі в Польщі вимагає оперативного реагування на запити Замовників та якісного виконання проєктних робіт. Маючи багаторічний досвід в проєктуванні на території України ми розуміємо, що зможемо заповнити вузькі місця на ринку конкурентної боротьби в наданні інженерних послуг на території Польщі.

Також слід зазначити, що на початковому етапі експансії більшу частку проєктної роботи можливо виконувати з території України, використовуючи існуюче обладнання, програмне забезпечення та офісні приміщення.

Розглянувши дане питання, можна стверджувати, що даний напрямок діяльності є перспективним для виходу на зовнішній ринок та вимагає більш детального аналізу з точки зору інвестицій та можливого очікуваного прибутку.

Виконання електромонтажних робіт

Аналіз ринку будівельних послуг в Польщі сформував чітку позицію власників всередині нашого підприємства щодо доцільності виходу на зовнішній ринок з послугою виконання електромонтажних робіт. Сьогодні ми розуміємо, що маючи високий рівень кваліфікації та досвіду роботи на внутрішньому ринку України, ми можемо скласти достойний рівень конкуренції польським будівельним компаніям та компаніям, що вийшли на польський ринок з України.

Пріоритетним напрямком розвитку нашого підприємства на ринку будівельних послуг Польщі є виконання субпідрядних робіт у складі крупних проєктів. Також можливим напрямком занурення на ринок Польщі є виконання монтажних робіт в інженерних мережах на об'єктах меншої складності.

Актуальність та конкурентоспроможність нашого підприємства на ринку будівельних послуг Польщі буде базуватись на можливості надати якісну послугу у встановлені терміни з прийнятним рівнем ціноутворення.

Також суттєвим фактором, що впливає на рівень нашої конкурентоспроможності є наявність кваліфікованого персоналу, який готовий виконувати роботи різного рівня складності.

Близкість до кордону, можливість залучення до роботи переселенців з України, державна підтримка з боку польського та українського урядів та громадських організацій, створює найкращі умови для старту бізнесу на території європейської держави. В подальшому, опанувавши ринок Польщі, ми зможемо рухатись далі на захід.

Сьогоднішня ситуація в енергетичній сфері України дає розуміння про перспективу великих обсягів робіт з відновлення пошкодженої галузі. Процес

відновлення буде вимагати залучення широкого кола спеціалістів у різних напрямках діяльності.

Вектор України на членство в Європейському союзі підштовхує підприємства до виходу на ринки Європи до того моменту, коли можуть ввести обмеження.

Ведення міжнародної діяльності є великим плюсом для будь-якої компанії з України. Переваги роботи на міжнародному ринку дають можливість ефективно використовувати ресурси, що має підприємство та дає можливість постійного підвищення рівня кваліфікації та досвіду співробітників. Дані переваги створюють можливості для більш ефективного використання ресурсів підприємства, активізації виробничого потенціалу, можливість залучення досягнень науково технічного прогресу до соціально-економічного життя.

Важливим аспектом для прийняття рішення про зовнішньоекономічну діяльність є наявні угоди між Україною та Польщею щодо надання пільгового доступу на внутрішній ринок. Дані угоди сприяють спрощенню налагодження контактів та збільшенню кількості експортних операцій.

Причинами невдач підприємств на зовнішніх ринках є суттєвий вплив ринкових факторів, який є більшим ніж вплив виробничих і технічних. Виходячи з цього, ми повинні постійно акцентувати увагу на маркетинговій діяльності підприємства. Безпосередньо маркетинг забезпечує координацію дій всіх підрозділів підприємства, завдання вектору діяльності відповідно до динаміки та вимог ринку. Метою маркетингової стратегії є визначення вигідних сегментів ринку, ініціювання інноваційної діяльності, диверсифікація діяльності з урахуванням кон'юнктури і потреб ринку та можливості підприємства.

Початкові капітальні інвестиції

Початкові інвестиції будуть складатись з витрат, які пов'язані з запуском діяльності будівельного підприємства на території Польщі. Детально розглянемо статті, за якими необхідно визначитися з обсягом початкових капітальних інвестицій.

Першочерговими будуть витрати, пов'язані з мобілізацією персоналу (засновників), який буде займатись реєстрацією підприємства на території Польщі. Дані витрати будуть однаковими, як для напрямку з виконання проєктних робіт, так і для напрямку «виконання електромонтажних робіт». Структура даних витрат буде наступною:

- транспортні витрати – 1000 євро
- оренда житла на період реєстраційних дій – 1800 євро
- оплата послуг юридичної компанії з виконання реєстраційних дій – 800 євро;
- статутний капітал – 1500 євро;
- оренда юридичної адреси – 150 євро;
- легалізація персоналу на території Польщі – 7200 євро
- залучення інженеру з «будівельними повноваженнями» - 4000 євро.

Загальна сума витрат складе 16450 євро.

Окремо розглянемо витрати, що необхідні будуть для різних напрямків діяльності, що плануються до реалізації.

Виконання проєктних робіт:

- придбання оргтехніки – 4000 євро;
- придбання витратних матеріалів – 800 євро;
- непередбачувані витрати – 500 євро;

Загальна сума витрат – 5300 євро.

Виконання електромонтажних робіт:

- придбання автотранспорту вантажопасажирського – 7000 євро;
- придбання електроінструменту – 2000 євро;
- придбання засобів для роботи з висоти – 1500 євро;
- спецодяг та засоби індивідуального захисту робітників – 900 євро;
- проведення медичного огляду робітникам – 300 євро;
- непередбачувані витрати – 1500 євро;

Загальна сума витрат - 13200 євро

Дані з початкових капітальних інвестицій, необхідних для організації діяльності підприємства за двома напрямками зведемо в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3 - Витрати на організацію альтернативних видів діяльності

Стаття витрат	Сума, євро.	
	Виконання проєктних робіт	Виконання електромонтажних робіт
Реєстрація підприємства	16450	16450
Витрати на обладнання та супутні матеріали	4800	11700
Непередбачувані витрати	500	1500
Усього	21750	29650

Джерело: складено автором

Валовий прибуток від реалізації електромонтажних та проєктних робіт.

Розрахунок валового прибутку передбачає наявність двох напрямків діяльності підприємства (електромонтажні роботи і проєктні роботи), двох сценаріїв розвитку подій і базуються на наступній інформації:

1. Загальний обсяг реалізації будівельних послуг на території Польщі у 2022 році – 5 670 000 000 євро. Загальний обсяг електромонтажних робіт в структурі повного обсягу будівельних робіт складає – 1 134 000 000 євро. Загальний обсяг виконання проєктних робіт в мережах зовнішнього і внутрішнього електропостачання – 28 350 000 євро.

2. Загальна кількість субпідрядних організацій на ринку будівельних послуг Польщі – 15000. [45]

3. Загальна кількість проєктних організацій, що працюють на ринку проєктування інженерних мереж Польщі – 1350. [45]

Структуру обсягів виконання електромонтажних та проєктних робіт визначено на підставі аналізу обсягу ринку та кількості підприємств, що конкурують в даному середовищі (Таблиця 3.4, 3.5).

Рівень ціноутворення, що сформовано на ринку надання будівельних послуг дає можливість всім учасникам ринку отримувати такий валовий прибуток, який дозволить підприємствам компенсувати експлуатаційні витрати та надасть можливість подальшого розвитку.

Таблиця 3.4 – Обсяги та структура реалізації електромонтажних та проєктних робіт.

Вид діяльності	Оптимістичний сценарій, Євро		Песимістичний сценарій, Євро		Структура реалізації, %
	місяць	рік	місяць	рік	
Електромонтажні роботи	87250	1047000	43625	523500	95
Проектні роботи	12000	144000	6000	72000	5
Усього	99250	1191000	49625	595500	100

Джерело: складено автором

Рівень маржинальності будівельного бізнесу в сфері надання послуг з виконання монтажних робіт в інженерних системах складає 10 – 26%. Даний відсоток маржинальності визначений дослідним шляхом на підставі досвіду роботи на будівельному ринку України. Маржинальність при виконанні проєктних робіт складає 50 – 60%.

Рівень маржі та обсяги реалізації, що плануються, дозволяють розрахувати валовий прибуток від виконання електромонтажних та проєктних робіт відповідно до оптимістичного і песимістичного сценаріїв (табл. 3.5, 3.6)

Таблиця 3.5 - Валовий прибуток від виконання електромонтажних робіт

Вид робіт	Маржинальність, %	Оптимістичний сценарій		Песимістичний сценарій	
		Реалізація, євро/рік	Валовий прибуток, євро/рік	Реалізація, євро/рік	Валовий прибуток, євро/рік
Електромонтажні роботи	10-26	872500	231979	436250	47770

Джерело: складено автором

Таблиця 3.6 - Валовий прибуток від виконання проєктних робіт

Вид робіт	Маржинальність, %	Оптимістичний сценарій		Песимістичний сценарій	
		Реалізація, євро/рік	Валовий прибуток, євро/рік	Реалізація, євро/рік	Валовий прибуток, євро/рік
Проектні роботи	28-30	144000	41640	72000	-37560

Джерело: складено автором

Валовий прибуток від виконання електромонтажних робіт (без ПДВ) становитиме:

- 231979 євро на рік за оптимістичного сценарію;
- 47770 євро на рік за песимістичного сценарію.

Валовий прибуток від виконання проєктних робіт (без ПДВ) становитиме:

- 82615 євро на рік за оптимістичного сценарію;
- -37560 євро збитків на рік за песимістичного сценарію.

Обсяги реалізації електромонтажних та проєктних робіт для оптимістичного та песимістичного сценаріїв наведені в додатках В і Д .

Витрати на організацію та виконання електромонтажних і проєктних робіт.

Затрати на виконання електромонтажних та проєктних робіт поділяються на змінні та постійні. До змінних затрат відносимо: матеріали, пряма зарплатня та податки на зарплатню, послуги підрядників, транспортні витрати, інші прямі витрати.

До постійних затрат відносимо: зарплата АУП та податки, витрати на маркетинг, оренда офісу, оренда складу, комунальні витрати, офісні витрати, ЄСВ, зв'язок, інші накладні витрати.

Структуру витрат при виконанні електромонтажних робіт для оптимістичного і песимістичного сценаріїв розглянемо в таблиці 3.7

Таблиця 3.7 - Структура витрат при виконанні електромонтажних робіт (без ПДВ), євро

Стаття витрат	Оптимістичний сценарій		Песимістичний сценарій	
	євро/місяць	євро/рік	євро/місяць	євро/рік
Матеріали	36354	436248	18177,08	218125
Пряма зарплатня	5088,33	61060	5088,33	61060
Податки на зарплатню	4033,33	48400	4033,33	48400
Транспортні витрати	333,33	4000	333,33	4000
Інші прямі витрати	333,33	4000	333,33	4000
Зарплата АУП	4000	48000	4000	48000
Податки на зарплату	666,66	8000	666,66	8000
Витрати на маркетинг	333,33	4000	333,33	4000

Кінець таблиці 3.7

Оренда офісу	233,33	2800	233,33	2800
Оренда складу	33,33	400	33,33	400
Комунальні витрати	40	480	40	480
Офісні витрати	50	600	50	600
ЄСВ	880	10560	880	10560
Зв'язок	66,66	800	66,66	800
Інші накладні витрати	60	720	60	720
Усього	52500,63	630007,56	34328,71	411944,52

Джерело: складено автором

Структуру витрат при виконанні проєктних для оптимістичного і песимістичного сценаріїв робіт розглянемо в таблиці 3.8

Таблиця 3.8 – Структура витрат при виконанні проєктних робіт

Стаття витрат	Оптимістичний сценарій		Песимістичний сценарій	
	євро/місяць	євро/рік	євро/місяць	євро/рік
Матеріали	333,34	4000	333,34	4000
Пряма зарплата	3000	36000	3000	36000
Податки на зарплатню	1333,33	16000	1333,33	16000
Транспортні витрати	266,67	3200	266,67	3200
Інші прямі витрати	200	2400	200	2400
Зарплата АУП	2000	24000	2000	24000
Податки на зарплату	333,33	4000	333,33	4000
Витрати на маркетинг	333,33	4000	333,33	4000
Оренда офісу	233,33	2800	233,33	2800
Комунальні витрати	40	480	40	480
Офісні витрати	50	600	50	600
ЄСВ	880	10560	880	10560
Зв'язок	66,67	800	66,67	800
Інші накладні витрати	60	720	60	720
Усього	9130	109560	9130	109560

Джерело: складено автором

На підставі аналізу структури витрат при виконанні електромонтажних і проектних робіт можемо стверджувати, що витрати при виконанні монтажних робіт є змінною складовою, на структуру якої впливають тип та складність об'єкту. При виконанні проектних робіт складова витрат суттєво не змінюється при зміні обсягів і типу завдання на проектування.

Розрахунок чистого прибутку при виконанні електромонтажних і проектних робіт за оптимістичного та песимістичного сценаріїв наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Фінансові результати альтернативних проектів за різних сценаріїв реалізації, євро.

Показник	Виконання електромонтажних робіт		Виконання проектних робіт	
	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
Обсяг реалізації з ПДВ, євро	1287810	643905	177120	88560
Податок на додану вартість (23%), євро	240810	120405	33120	16560
Обсяг реалізації без ПДВ, євро	1047000	523500	144000	72000
Собівартість надання послуг, євро	630007,56	411944,52	109560	109560
Валовий прибуток, євро	231979	47770	82615	-37560
Операційні витрати, євро	76360	76360	47960	47960
Прибуток до сплати податку на прибуток, євро	155619	-28590	34665	-27101
Податок на прибуток (19%), євро	29567,61	0	6586,35	0
Чистий прибуток, євро	126051,39	-28590	13295	-27101

Кінець таблиці 3.9

Рентабельність реалізації, євро	12%	-	9,2%	-
Грошовий потік від проекту євро	231979	42320	82615	20859
Період окупності, міс.	3 міс.	-	8 міс.	-

Джерело: складено автором

Отже чистий прибуток, що лишиться на підприємстві становитиме:

Для виконання електромонтажних робіт: 126051,39 євро (12% рентабельності) за оптимістичним сценарієм. Для песимістичного сценарію обсягів реалізації електромонтажних робіт очікуються збитки від даної діяльності, що будуть складати 28590 євро/рік.

Для виконання проєктних робіт: 13295 євро (9,2% рентабельності) за оптимістичним сценарієм. Для песимістичного сценарію обсягів реалізації проєктних робіт очікуються збитки від даної діяльності, що будуть складати 27101 євро/рік.

Порівняльний аналіз результативності проєктів свідчить, що розмір чистого прибутку для різних видів діяльності суттєво відрізняється. Оптимістичні сценарії обсягів реалізації є прибутковими. При песимістичних обсягах реалізації ми повинні очікувати на збитки.

Показники ефективності проєкту.

Ефективність проєкту будемо визначати на підставі оцінки грошових потоків, пов'язаних з його реалізацією. Порівняння варіантів здійснюється за допомогою наступних показників:

- чистий приведений дохід;
- індекс (коефіцієнт) дохідності;
- період окупності;
- внутрішня норма дохідності; [12]

Схеми грошових потоків, що наведені в додатках В і Д базуються на наступній інформації:

- загальна сума інвестицій становить 29650 євро для організації виконання електромонтажних робіт, 21750 євро для виконання проєктних робіт;
- усі грошові потоки розраховані на кінець року; інвестиції, що потрібні на початку діяльності здійснюються першочергово;
- аналіз проводиться для перших п'яти років з початку реалізації проєкту
- реалізація альтернативних напрямків діяльності розпочинається з другого місяця від інвестицій в проєкт;
- не беремо до уваги рівень інфляції, усі розрахунки зроблено в постійних цінах на момент початку проєкту, тому всі відсоткові ставки, що використовуються (ставка дисконтування, індекс рентабельності, внутрішня норма дохідності) є реальними.
- Чистий грошовий потік розраховується як різниця між загальними грошовими надходженнями і загальними грошовими витратами.

Найбільш уживаний критерій для оцінки проєктів є чистий приведений дохід (Net Present Value). Він характеризує вигоду від зроблених інвестицій. NPV є різниця між майбутньою вартістю потоку очікуваних вигід і поточною вартістю нинішніх і наступних витрат проєкту протягом усього циклу.

В нашому випадку NPV є додатним при оптимістичних сценаріях реалізації проєктів. При виконанні електромонтажних робіт NPV складає 973629 євро, при виконанні проєктних робіт NPV складає 102533 євро.

За песимістичних сценаріях реалізації проєктів значення NPV є від'ємним. Дані проєкти вважаються збитковими.

Індекс (коефіцієнт) дохідності (Profitability Index) – відношення чистих грошових потоків до суми вкладених інвестицій.

В результаті розрахунків для оптимістичних сценаріїв реалізації проєкту отримали наступні дані:

- PI для виконання електромонтажних робіт дорівнює 6;

- РІ для виконання проєктних робіт дорівнює 4,71.

Обидва показники більші або дорівнює 1. Це означає, що інвестиція в проєкт є доцільною.

Період окупності (Payback Period) визначає термін відшкодування капітальних витрат проєкту з його чистих сумарних доходів. Він не є мірою прибутковості, оскільки не враховуються грошові потоки після окупності.

Для оптимістичного сценарію розвитку проєктів період окупності становить:

- виконання електромонтажних робіт – 3 місяці;
- виконання проєктних робіт – 8 місяців;

Динаміку процесу окупності проєктів наведено на рисунках 3.6 та 3.7



Рисунок 3.6 –Динаміка окупності виконання електромонтажних робіт за оптимістичного сценарію

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]



Рисунок 3.7 – Динаміка процесу окупності проєктних робіт за оптимістичного сценарію

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Д]

Песимістичні сценарії розвитку проєктів є збитковими тому питання окупності не розглядаються.

Внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return) характеризує річний темп зростання, якому буде сприяти зроблена інвестиція. За допомогою програмного комплексу Excel виконаємо розрахунок IRR для оптимістичних сценаріїв реалізації проєктів.

В результаті розрахунків IRR для оптимістичного сценарію виконання електромонтажних робіт складе 148%, для оптимістичного сценарію виконання проєктних робіт значення IRR складе 21 %

Показники ефективності проєктів пов'язані між собою тому доцільним буде робити висновки на підставі комплексної оцінки їх показників.

За результатами аналізу показників ефективності робимо висновок, що реалізація проєкту з виконання електромонтажних робіт є більш привабливою для інвестора ніж реалізація виконання проєктних робіт. При відносно невеликих обсягах інвестицій можливе швидке їх повернення та подальше ведення прибуткової діяльності з високими показниками.

3.2. Оцінка чинників ризику альтернативних проєктів на будівельному ринку Польщі

Основні ризики, що можуть виникнути у процесі реалізації проєктів слід поділити на дві групи [47]:

1.Ризики нового середовища:

- маловідома юрисдикція;
- новий ринок;
- іноземні контрагенти.

2.Суб'єктивні ризики:

- самовпевненість;
- ейфорія;
- відсутність стратегії;

- помилки в організаційній побудові компанії.

3. Політичні ризики.

Більш детально розглянемо структурну складову ризиків, що можуть спіткати реалізацію запланованих проєктів.

Невідома юрисдикція є одною з ключових проблем, що впливає на функціонування бізнесу в рамках нового правового поля. Незнання або неправильне розуміння законодавчої бази іншої держави може створювати неочікувані проблеми для розвитку бізнесу, а в деяких випадках може мати катастрофічні наслідки. В даному випадку важливо мати поруч кваліфікованих співробітників (бухгалтер, юрист).

Ризики, що пов'язані з роботою на новому ринку пов'язані з некоректним розумінням його потреб. Ми прагнемо вивести наші послуги на ринок Польщі, але до кінця не розуміємо його структури і потреб. В даному випадку логічним кроком буде залучення спеціалістів з маркетингу та проведення більш глибокого вивчення потреб ринку.

Ментальність іноземних Замовників і постачальників суттєво відрізняється від нашого розуміння. Різні підходи до ведення бізнесу впливають на процеси погодження відносин з контрагентами та укладання з ними Договору. Даний фактор обов'язково слід погоджувати на етапі погодження схеми відносин з контрагентами.

Структура суб'єктивних ризиків вказує на відсутність дисципліни реалізації проєкту з боку засновників та керівників. На початковому етапі розвитку бізнесу в Польщі потрібно детально заглиблюватись в процеси та мати високу ступінь залученості у виробничий процес.

Зміна політичного керівництва Польщі може стати суттєвим політичним ризиком для бізнесу, що прийшов з України. Зміна державної політики в напрямку відносин між Україною та Польщею може ускладнити правила ведення бізнесу українцям на території Польщі.

Кількісний аналіз ринку проведемо на підставі оцінки ефективності проєкту в наступній послідовності:

- визначення показників граничного рівня;
- аналіз чутливості проєкту;
- аналіз сценаріїв розвитку проєкту.

Основним показником граничного рівня є точка беззбитковості. В нашому випадку це обсяг реалізації (виконання) електромонтажних та проєктних робіт, який компенсує всі витрати пов'язані з реалізацією даних проєктів.

Розрахунки точки беззбитковості для оптимістичного проєкту реалізації електромонтажних робіт наведено в додатку В. Розрахунки точки беззбитковості для оптимістичного сценарію організації виконання проєктних робіт наведено в додатку Д.

Дотримуючись всіх обмежень з розрахунку точки беззбитковості граничний обсяг реалізації для проєкту виконання електромонтажних робіт визначається на рівні 194 666 євро на рік, за яким підприємство з рівнем прибутковості до обсягів продажу 27% зможе компенсувати постійні витрати у розмірі 76360 євро.

Точка беззбитковості реалізації виконання проєктних робіт становить 70156 євро/рік за рівня прибутковості 29% до обсягів реалізації.

Значна різниця між точками беззбитковості двох проєктів обумовлена різницею в розмірах постійних витрат за кожним з них. Річна сума постійних витрат на організацію виконання електромонтажних робіт на 36800 євро більша ніж аналогічний показник при організації реалізації проєктних робіт.

Резерв прибутковості для організації виконання електромонтажних робіт становить 677 834 євро.

Для організації виконання проєктних робіт цей показник складає 73844 євро.

Порівнюючи показники точки беззбитковості і запасу міцності альтернативних проєктів можна зробити висновок, що організація виконання електромонтажних робіт є більш вигідною інвестицією, оскільки маємо більшу величину зниження обсягів робіт без ризику отримання збитків.

Аналіз чутливості розглядаємо оцінюючи вплив на показники ефективності проєктів зміни обсягів реалізації. Розрахунки до цієї частини проєкту наведено в додатках В і Д відповідно для виконання електромонтажних та проєктних робіт. На рисунках 3.8 та 3.9 наведено залежність NPV (чистого приведенного доходу) від обсягів реалізації для організації виконання електромонтажних та проєктних робіт відповідно.

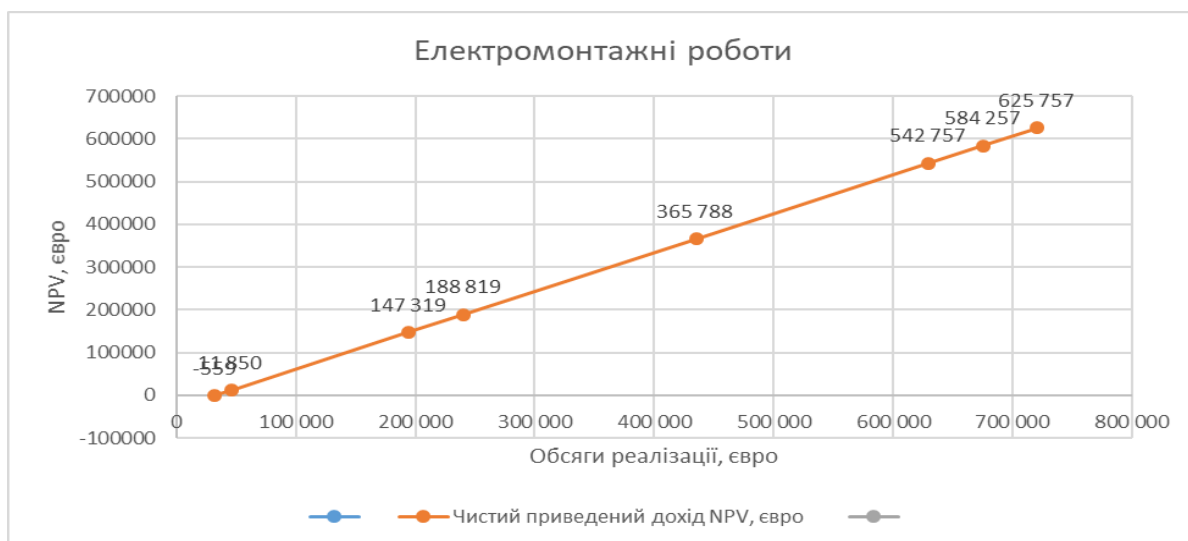


Рисунок 3.8 – Залежність чистого приведенного доходу (NPV) від обсягів реалізації при виконанні електромонтажних робіт.

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток В]



Рисунок 3.9 – Залежність чистого приведенного доходу (NPV) від обсягів реалізації при виконанні проєктних робіт.

Джерело: розроблено автором на основі [Додаток Д]

Критичний обсяг реалізації електромонтажних робіт становить 40000 євро/рік. Для виконання проєктних робіт критичний обсяг реалізації складає 39000

євро/рік. При даних показниках завищений термін окупності, який складає близько 1,5 року.

Практичним досвідом доведено, що всі змінні впливають на результати реалізації проєктів одночасно, тим самим погіршуючи або покращуючи результати проєктів.

Практична діяльність доводить, що всі змінні показники мають вплив на результати проєкту одночасно. Вони можуть, як покращувати, так і погіршувати результативність проєкту. Тим самим, на підставі врахування ризиків, використовується аналіз сценаріїв, який спираючись на прогноз ймовірності настання базового, песимістичного чи оптимістичного сценаріїв оцінюється можливість реалізації проєкту.

Для кожного сценарію формується набір значень початкових змінних, розрахункові значення результативних показників, деяка ймовірність реалізації даного сценарію, що визначається експертним способом.

На підставі отриманих даних аналізу чутливості було формуємо три сценарії за кожним з проєктів. Результати планування сценаріїв зведемо в таблицю 3.10.

Таблиця 3.10 – Набір значень вихідних змінних для аналізу сценаріїв розвитку проєктів

Сценарій	Обсяг реалізації, євро/рік	Середня маржа, %	Початкові інвестиції, євро	Ставка дисконту, % на рік
Виконання електромонтажних робіт				
Оптимістичний	1047000	20-27%	29650	10%
Базовий	785250	20-27%	29650	10%
Песимістичний	523500	20-27%	29650	10%
Виконання проєктних робіт				
Оптимістичний	144000	28-30%	21750	10%
Базовий	108000	28-30%	21750	10%
Песимістичний	72000	28-30%	21750	10%

Джерело: складено автором

За результатами аналізу вихідних змінних визначаємо показники ефективності проєктів. Альтернативні варіанти порівнюємо за середнім значенням NPV з урахуванням імовірності настання кожного сценарію. Імовірність настання кожного сценарію визначені на підставі роботи ТОВ «СТБ 2016» на українському ринку надання будівельних послуг.

Середнє значення NPV становить:

- для реалізації проєкту організації виконання електромонтажних робіт – 656401 євро;
- для організації виконання проєктних робіт – 8863,86 євро.

Таблиця 3.11 – Характеристики сценаріїв розвитку проєктів

Сценарій	Імовірність	Чистий приведений дохід (NPV), євро	NPV з урахуванням імовірності, євро
Виконання електромонтажних робіт			
Оптимістичний	0,375	973629	365110
Базовий	0,475	559607	265813
Песимістичний	0,175	145586	25478
Усього	1		656401
Виконання проєктних робіт			
Оптимістичний	0,375	102533	38449,87
Базовий	0,475	-54493,5	-25884,41
Песимістичний	0,175	-21152,0	-3701,6
Усього	1		8863,86

Джерело: складено автором

Працюючи з правилами роботи з критерієм чистого приведенного доходу можна стверджувати, що обидва проєкти будуть прибутковими ($NPV > 0$).

На підставі проведеного аналізу можемо стверджувати, що проєкт організації виконання електромонтажних робіт пропонується доцільнішим до реалізації з наступних міркувань:

- значення NPV максимальне;
- широкий діапазон запасу міцності;
- можливість диверсифікації прибутків і ризиків.

3.3. Соціальні аспекти виходу ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на зовнішній ринок

Одним із головних викликів для інжинірингових підприємств, що виходять на міжнародні ринки є необхідність задоволення постійно зростаючої потреби в економічному зростанні та розвитку, при цьому забезпечуючи відсутність нанесення шкоди суспільству та навколишньому середовищу. Будівельні та інжинірингові підприємства несуть велику соціальну відповідальність в своїй діяльності та визнані важливою ланкою в стійкому розвитку світової економіки. Фактори економічної, екологічної та соціальної відповідальності є визначними на всіх етапах проєктної діяльності компанії.

Важливим постає питання впровадження на підприємстві міжнародних стандартів соціальної відповідальності, що підтримають компанію в її зусиллі з створення економічно стійких, соціально відповідальних та екологічно чистих проєктів.

Серед основних міжнародних стандартів, що плануються до впровадження слід виділити наступні:

- ISO 26000 – є добровільною настановою з соціальної відповідальності. За допомогою даного стандарту компанія зможе упорядкувати свою діяльність в галузі соціальної відповідальності. Впровадивши ISO 26000 ми отримаємо єдине розуміння поняття соціальної відповідальності та покрокову інструкцію для різних типів компаній. [48]
- AA 1000 – даний стандарт передбачає залучення соціальних аспектів в бізнес діяльність компанії. Основною ідеєю стандарту є підвищення соціального звітування бізнесу перед суспільством, шляхом залучення груп стейкхолдерів, врахування їх думки при аналітичній оцінці діяльності компанії. [50]
- SA 8000 – є міжнародним стандартом з сертифікації для сприяння компаніям в розробці, збереженні та застосуванню систем організації труда, що прийняті суспільством. [51]

- ISO 14001 – метою сертифікації за даним стандартом є мінімізація шкідливого впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище. Даний стандарт передбачає методики, які сприяють ефективному використанню ресурсів і скороченню відходів. [52]

Впровадження даних стандартів допоможе нашому підприємству впровадити стратегії, що спрямовані на задоволення потреб бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Таким чином соціальна відповідальність будівельних та інжинірингових компаній на міжнародному ринку грає важливу роль в створенні стійких, безпечних та затишних середовищ для життя та роботи, сприяючи покращенню життя людей та довготривалому розвитку економіки.

Соціальна відповідальність підприємства за своєю сутністю є відповідальністю компанії перед суспільством за результати своєї діяльності. Структурно можна виокремити декілька напрямків розвитку соціальної відповідальності.

Відповідальність перед співробітниками базується на залученні українських громадян, що перемістились на територію Польщі, наданні фінансової та організаційної підтримки на початковому етапі, дотриманні їх прав, виплаті гідної заробітної плати, забезпеченні розвитку персоналу. На даному етапі впровадження засад корпоративної соціальної відповідальності планується пошук українських спеціалістів через кадрові агенції та громадські організації-стейкхолдери в Польщі. Наступні кроки – проведення співбесід та залучення гідних кандидатів до співпраці. Наші вимоги до персоналу – відповідальне ставлення до своїх обов'язків та кваліфіковане їх виконання. З нашого боку, ми гарантуємо гідні умови праці, дотримання соціальних стандартів та гідного рівня оплати. Планується вкладання частину прибутку у навчання і підвищення кваліфікації співробітників, покращення умов праці, дотримання засад соціального захисту працівників. Даний підхід розглядається, як складова бізнес діяльності підприємства, як соціальні інвестиції, що є невід'ємними елементами соціальної відповідальності. Отже, ми розуміємо, що висока якість співробітників, мотивованість, соціальний захист, добрий стан здоров'я суттєво посилюють конкурентноспроможність ком-

панії на міжнародному ринку, що в свою чергу забезпечує сталість та успішність бізнесу. [20]

Важливим аспектом є забезпечення кар'єрного зростання спеціалістів із України на міжнародному ринку. Наша мета – стабільне нарощування обсягів реалізації на ринку Польщі. В свою чергу, досягнення даної мети не можливе без участі кваліфікованого робітничого та інженерного персоналу. Залучаючи персонал з України, ми будемо створювати можливості для їх розвитку і зростання на ринку інжинірингових послуг європейської країни.

Відповідальність перед замовниками передбачає надання послуг високої якості з прийнятним рівнем ціноутворення. Користуючись досвідом, який було набуто за шість років роботи в Україні, і можемо з впевненістю сказати, що засади відповідальності та добропорядності співробітників нашого підприємства будуть інтерпретовані на ринок будівельних та інжинірингових послуг Польщі.

Відповідальність перед суспільством передбачає використання екологічних технологій при виконанні робіт, таких як використання енергії сонця, вітру, землі при забезпеченні електропостачання об'єктів. Розглядаючи дане питання крізь призму участі нашого підприємства на ринку будівельних та інжинірингових послуг у якості субпідрядника, слід зазначити, що доцільним буде підхід у розробці проєктних рішень на підставі впровадження сучасних технологій енергопостачання об'єктів з подальшою їх реалізацією на об'єктах Замовників.

Корпоративна соціальна відповідальність будівельних та інжинірингових підприємств не можлива без забезпечення достатнього рівня економічного підґрунтя, яке повноцінно впливає на підвищення якості продукції та якості життя співробітників. У зв'язку з цим ми розуміємо, що підприємство повинно бути рентабельним та прибутковим. Також варто відмітити, що економічна складова діяльності підприємства може проявлятися, як результат економічних вигід, що може отримати компанія. Таким чином, наша компанія має, як безпосередній вплив на свою прибутковість: збільшення числа Замовників, підвищення рівня інвестиційної привабливості, так і опосередкований вплив, який характеризується зростанням конкурентоспроможності послуг, що надаються, покращенням репутації

компанії на міжнародному ринку. Повноцінне розуміння переваг економічної сторони соціальної відповідальності компанії у вигляді підвищення прибутковості та покращення репутації підприємства надає можливості підвищенню рівня соціальної відповідальності українських будівельних та інжинірингових компаній на міжнародних ринках. [50, 51]

Отже, проведений аналіз соціальних аспектів виходу українського інжинірингового підприємства на будівельний ринок Польщі дав можливість зробити висновки. Для реалізації програми корпоративної соціальної відповідальності підприємствами необхідними факторами є впровадження міжнародних стандартів на підприємстві та забезпечення фінансового підґрунтя для цього. Крім того, підприємство буде вважатись соціально-відповідальним не тільки завдяки дотримання юридичних, трудових, етичних, моральних норм, але й завдяки економічній складовій – максимізації прибутку та збільшенні рівня конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, необхідно зазначити, що стратегія виходу інжинірингового підприємства на міжнародний ринок є цілісною системою, яка складається з заходів планування, організації, впровадження та контролю. Стратегія, що спрямована на зовнішньоекономічну діяльність є засобом для досягнення неповторності, покращенню іміджу та збільшення прибутків вцілому по підприємству. Особливо важливим є те, що тільки завдяки вірно розробленій комплексній стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок можливо досягти ефективного функціонування на даному ринку. Також інвестору важливо розуміти, що процес розробки комплексної стратегії та її впровадження є досить витратним, проте в майбутньому, при досягненні позитивних результатів роботи на зовнішньому ринку буде спостерігатись наступна тенденція: зайняття певної частки ринку інжинірингових послуг та отримання додаткового прибутку, що є більшим ніж можливий прибуток в Україні. Комплексна стратегія виходу ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на ринок будівельних та інжинірингових послуг Польщі, що була розроблена висуває різні завдання, які не виключають одне одного та здебільшого реалізуються паралельно.

Процес розробки стратегії виходу інжинірингової компанії на ринок Польщі на прикладі ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» супроводжувався детальним аналізом понять: стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, місії та цілям, задачам функціонування на зовнішньому ринку, приділено особливу увагу конкурентоспроможності послуг компанії, оцінено чинники ризиків, які можуть виникнути при веденні діяльності на зовнішньому ринку.

Виконуючи розробку комплексної стратегії виходу компанії ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на ринок Польщі було знайдено необхідну кількість заходів та кроків:

1. Виконано стратегічне планування процесу створення зовнішньоекономічної служби підприємства на підставі аналізу форм стратегій та стратегічних показників виходу підприємства на зовнішній ринок.
2. Проаналізовано конкурентоспроможність інжинірингових підприємств та їх послуг на зовнішньому ринку. На підставі аналізу розроблено шляхи покращення рівня конкурентоспроможності підприємства, як в середині країни, так і на зовнішньому ринку.
3. Проведено порівняльну оцінку ефективності виведення на ринок Польщі альтернативних напрямків діяльності ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016», шляхом аналізу поточної діяльності підприємства за останні п'ять років, оцінки необхідного обсягу інвестицій для впровадження альтернативних напрямків діяльності, прогнозу обсягів реалізації за оптимістичного та песимістичного сценарії розвитку діяльності, оцінки чинників ризиків та показників ефективності.

Завдяки організації роботи підприємства на ринку будівельних послуг Польщі ми зможемо досягнути наступних ключових показників:

- чистий приведений дохід NPV від організації виконання електромонтажних робіт складе 973629,00 євро;
- чистий приведений дохід NPV від організації виконання проєктних робіт складе 102533 євро;
- чистий прибуток від організації виконання електромонтажних робіт складе 126051,39 євро;
- чистий прибуток від організації виконання проєктних робіт складе 13295 євро;

Вищенаведені показники відображають високу ефективність організації діяльності підприємства на ринку інжинірингових послуг Польщі. Обсяг прибутку за різними видами діяльності в 4-5 разів перевищує обсяги прибутку за даними напрямками від діяльності нашого підприємства на ринку інжинірингових послуг в Україні.

На підставі розробленої стратегічної програми та аналізу альтернативних напрямків діяльності підприємства на зовнішньому ринку визначено актуальність та найбільшу ефективність впровадження діяльності з виконання електромонтажних робіт на ринку будівельних послуг Польщі за оптимістичного та оптимального сценаріїв реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Монографії, підручники

1. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник/Н.М.Тюріна, Н.С.Карвацка. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 408с.;
2. Румянцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004.- 377 с.;
3. А. Р. Дунська, К.О. Кузнєцова Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 181 с.
4. Зовнішньоекономічний менеджмент : навч. посібник / [І. І. Дахно, Г. В. Бабіч, В. М. Барановська та ін.] ; за ред. І. І. Дахна. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 568 с.
5. Міжнародна економічна діяльність України: навч. посібник / С.В.Бестужева; М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. - Харків : Вид-во ХНЕУ, 2010. - 212 с.;
6. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998.- 152 с.
7. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. К: Знання, 2010 – 332 с.
8. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка; Кер. авт. кол. д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова. – К.: КНЕУ, 2008. – 600 с.
9. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. О-57 Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2006. — 272 с
10. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник / Н.В.Горін.– К.: Знання, 2008. – 330 с.;

11. Востряков О.В., Гребешкова О.М. Стратегічне управління підприємством: Практикум з грифом МОН України (лист від 28.10.2013 №1/11-16276) [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2015. – 177 с.
12. Консультаційний проект: Технологія розробки та обґрунтування: Посібник для слухачів програми «Магістр бізнес-адміністрування» / Уклад. С. М. Соболев, В. М. Багацький. — К.: КНЕУ, 2004. — с. 59-62.
13. МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА» ПОЛОЖЕННЯ ПРО КВАЛІФІКАЦІЙНІ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ДЕРЖАВНОМУ ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА» За загальною редакцією д.е.н., проф. Колота А.М., д.е.н., проф. Фролової Т.О., к.е.н., доц. Котенок Д.М., к.п.н, доц. Красюк Ю.М., Київ – 2019 55с.
14. О.Г. Янковий Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Монографія. О.: ОНЕУ, 2013. 471 с.

Періодика, статті

15. І. Г. Кадирус Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка № 5, 2014. с. 2-3
16. Аванесова Н.Е., Бекецький Р.М. Терещенко А.А. (2019). Конкурентні переваги підприємств в глобальній економіці. Вісник економіки транспорту і промисловості, 66, 60-68
17. Д.О. Серьогіна, Т.А. Пушкар, Г.А. Жовтяк «Вплив будівельної галузі на соціально-економічний розвиток територій» НАУКОВИЙ ВІСНИК НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ, 2021, № 1-2 стор. 63
18. Васильєва М. В., Університет Фінансів та Управління, м. Варшава, Польща ОБМЕЖЕННЯ РЕКЛАМИ ОКРЕМИХ ТОВАРІВ ЗА ЗАКОНОДАВСТВОМ УКРАЇНИ ТА РЕСПУБЛІКИ ПОЛЬЩА УДК 346.659 (477/438);(043.2)

19. Януш Рибак, президент компанії “Spaceone” Sp. Z.o.o., віце-президент Західної торгово-промислової палати, м. Вроцлав, Польща Валентина Шаповал, кандидат економічних наук, доцент, доцент Національного гірничого університету, м. Дніпропетровськ, Україна **СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В ПОЛЬЩІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗИ.**
20. Пріоритети сталого розвитку в умовах інноваційної економіки: зб. Матеріалів Загальноуніверситетської студентської наук.-практ. конф. [Електронний ресурс], 28 квітня 2023 р., м. Київ. – КНЕУ, 2023. – 107 с.

Нормативні і законодавчі акти

21. Верховна Рада України; ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-XII
22. Верховна Рада України, Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV
23. Верховна Рада України, Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 2974-IX
24. Верховна Рада України; ЗУ «Про міжнародне приватне право» від 23.06.2005 р. № 2709-IV
25. Верховна Рада України; ЗУ «Про міжнародний комерційний арбітраж» від 24.02.1994 р. № 4003-XII.
26. Верховна Рада України; ЗУ «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 94/96 – ВР
27. Верховна Рада України; ЗУ «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.1998 № 351-XIV
28. Верховна Рада України; Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI
29. Постанова КМУ Питання, пов'язані із застосуванням митних декларацій від 21.05.2012 № 450

Статистичні видання

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України, режим доступу:

<http://www.ukrstat.gov.ua>;

31. Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України, режим доступу:

<http://www.mfa.gov.ua/mfa/ua>

32. Офіційний сайт Міжнародної торгової палати, режим доступу:

<http://www.iccwbo.org/> (дата звернення 18.04.2023р.)

Іноземні видання

33. Wolf, M. (2004), Why Globalization Works (New Haven and London: Yale University Press).

Інтернет видання

34. 5 сил Портера <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera> (дата звернення 18.04.2023 р.)

35. <https://lektsii.com/1-45194.html> (дата звернення 01.09.2022 р)

36. https://dbn.co.ua/publ/osnovni_shljakhi_pidvishhennja_jakosti_budivnictva/2-1-0-170 (дата звернення 06.09.2022)

37. <https://www.ukrinform.ua/rubric-uarazom/3481537-v-op-nazvali-kraini-aki-gotovi-vzati-ucast-u-vidbudovi-ukraini.html> (дата звернення 06.09.2022)

38. <https://www.ukrinform.ua/rubric-uarazom/3481537-v-op-nazvali-kraini-aki-gotovi-vzati-ucast-u-vidbudovi-ukraini.html> (дата звернення 05.09.2022)

39. <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/deloitte-press/2022/taxation-history-11.html> (дата звернення 06.02.2023)

40. <https://euromedbud.com/ru/stoimost/> (дата звернення 07.02.2023)

41. <https://enomi.com.ua/ua/blog/stavky-vozvrat-vat-v-polshe> (дата звернення 10.02.2023)

42. <https://europortal.biz.ua/evropa/polshha/podatok-cit.html> (дата звернення 10.02.2023)

43. <https://www.minregion.gov.ua/press/news/ukrayinski-budivelniki-toruyut-shlyahi->

integratsiyi-do-globalnogo-budivelnogo-prostoru/ (дата звернення 13.02.2023)

44. <https://arslege.pl/ochrona-przyrody-przy-pracach-budowlanych/k67/a13123/> (дата звернення 15.02.2023)

45. <https://www.rynekinfrastruktury.pl/mobile/99-na-100-podwykonawcow-budimeksu-zadowolonych-ze-wspolpracy-65844.html> (дата звернення 20.02.2023)

46. <https://r-partners.pl/uk/stvoryty-biznes-v-polshhi-typovi-problemy-na-starti/> (дата звернення 01.03.2023 р.)

47. <https://business.dii.gov.ua/warsaw> (дата звернення 02.03.2023 р.)

48. <https://rautagroup.com/uk/ukrayinski-budivelniki-v-poshukah-novih-rinkiv/> (дата звернення 01.02.2023 р.)

49.

50. http://ni.biz.ua/6/6_11/6_11800_standart-a-.html (дата звернення 03.04.2023 р.)

51. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення 07.04.2023 р.)

52. https://iso-certify.com/ua/iso-14001/?gclid=CjwKCAjwitShBhA6EiwAq3RqA-q2p_aLhJb4DabMYUHSpmG-u9_2W9gnAnZ-ifTodXnhyQ26c8Lj-BoC41sQAvD_BwE (дата звернення 08.04.2023 р.)

Таблиця А.1 –
Динаміка обсягів
реалізації

2017	2084007
2018	6595629
2019	10794785
2020	15443089
2021	11072892
2022	18647362



Рисунок А.1 – Динаміка виробничої діяльності ТОВ «СТБ 2016»

Таблиця А.2 – Структурна складова обсягів реалізації

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Електромонтажні роботи	2025240	6473000	10244000	14137027	9894828	15216000
Проектні роботи	58700	110000	550053	843062	293000	865280
Виготовлення електрощитового обладнання						
Реалізація матеріалів				463000	885064	2565000

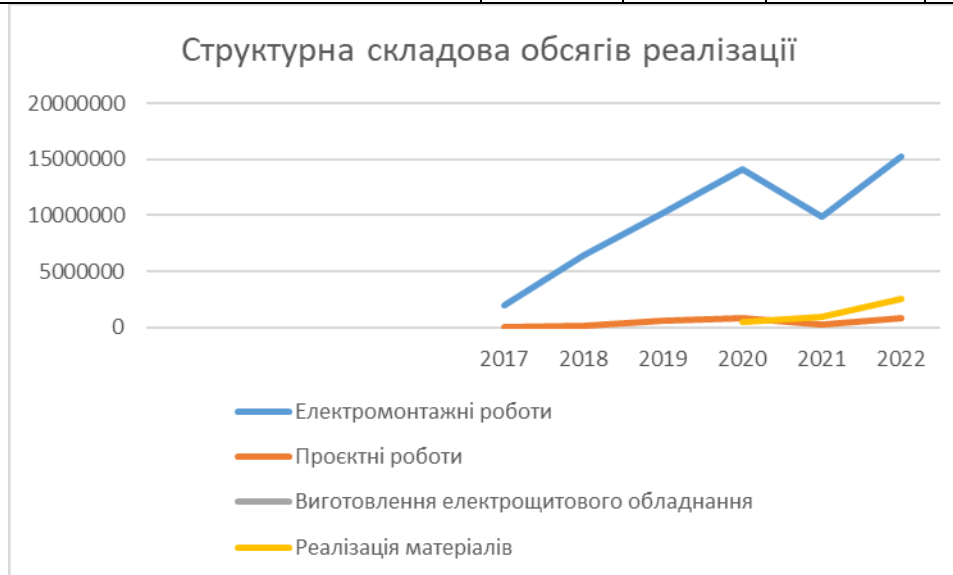


Рисунок А.2 – Структурна складова обсягів реалізації ТОВ «СТБ 2016»

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Обсяги реалізації за видами послуг

Місяць	Електромонтажні роботи, грн.	Проектні роботи, грн.	Виготовлення електрощитового обладнання, грн.	Реалізація матеріалів та обладнання, грн.	Усього, грн.
Січень	1753059,51	72456,3	0	0	1825515,81
Лютий	3000	37000		6475,81	46475,81
Березень	520840,67	2000	0	0	522840,67
Квітень	0	0	0	0	0
Травень	612147,84			22257,18	634405,02
Червень	1336436,03	0	0	0	1336436,03
Липень	84798,06	0	0	0	84798,06
Серпень	112879,96	165000	169000	9000	455879,96
Вересень	200395,04	66000	0	98699,38	365094,42
Жовтень	2087031,81	0	0	0	2087031,81
Листопад	4151419,06	0	0	0	4151419,06
Грудень	2457661,88	0	788668,33	3893136	7139466,21
Всього	13319669,86	342456,3	955668,33	4029568,37	18647362,86

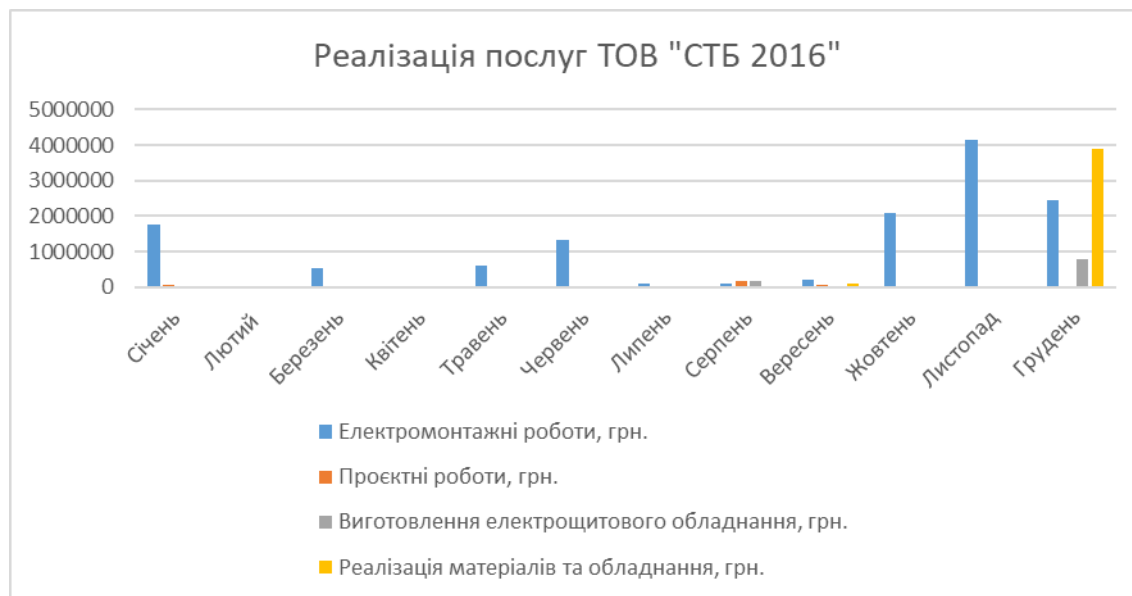


Рисунок Б.1 - Реалізація 2022 року за видами послуг

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Структура реалізованих послуг

Електромонтажні роботи, грн.	Проектні роботи, грн.	Виготовлення електрощитового обладнання, грн.	Реалізація матеріалів та обладнання, грн.
71,40%	1,83%	5,12%	21,60%



Рисунок Б.2 – Структура реалізованих послуг 2022 року

Таблиця Б.3 – Постачальники ТОВ «СТБ 2016»

ТОВ «НВП Електротехнічна компанія»	3913238,01	56%
ТОВ «Статус Електро»	479272,3	7%
ТОВ «Сфералайн»	201113,95	3%
ТОВ «Промкабель-Електрика»	225194,18	3%
ТОВ «ТД Інтерелектро»	572367,07	8%
ТОВ «Укренергоальянс»	1278846,19	18%
ТОВ "ОККО Бізнес Контракт"	268584	4%

Кінець додатку Б



Рисунок Б.3 - Структура постачальників ТОВ «СТБ 2016» за 2022 рік

		кв-1	кв-2	кв-3	кв-4	кв-1	кв-2	кв-3	кв-4	кв-1	кв-2	кв-3	кв-4	кв-1	кв-2	кв-3	кв-4	кв-1	кв-2	кв-3	кв-4																			
Інвестиція в бізнес-проект:		сво	29 650																																					
- в об'єкт інвестиції	сво	17 950																																						
- в необоротні активи	сво	11 700																																						
строк амортизації необоротних активів, років	роки	3,5																																						
Фінансові результати проекту (P&L)																																								
Виручка (+)	сво	0	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125	218 125																			
Змінні витрати (-)	сво	0	-138 427	-138 427	-138 427	-132 563	-132 563	-132 563	-132 563	-132 563	-132 563	-132 563	-132 563	-132 563	-133 656	-133 656	-133 656	-133 656	-133 847	-133 847	-133 847																			
Єдиний податок III групи (-)	сво	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																			
Маржинальний прибуток	сво	0	79 698	79 698	79 698	85 563	85 563	85 563	85 563	85 563	85 563	85 563	85 563	84 469	84 469	84 469	84 469	84 278	84 278	84 278	84 278																			
Постійні та нерегулярні витрати (-)	сво	0	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090	-19 090																			
EBITDA	сво	0	60 608	60 608	60 608	66 473	66 473	66 473	66 473	66 473	66 473	66 473	66 473	65 379	65 379	65 379	65 379	65 188	65 188	65 188	65 188																			
Знос необоротних активів (-)	сво	-836	-836	-836	-836	-836	-836	-836	-836	-836	-836	-836	-836	-836	-836	0	0	0	0	0	0																			
Операційний прибуток	сво	-836	59 772	59 772	59 772	65 637	65 637	65 637	65 637	65 637	65 637	65 637	65 637	64 543	64 543	65 379	65 379	65 188	65 188	65 188	65 188																			
Відсотки (-)	сво	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																			
Результат до податку на прибуток	сво	-836	59 772	59 772	59 772	65 637	65 637	65 637	65 637	65 637	65 637	65 637	65 637	64 543	64 543	65 379	65 379	65 188	65 188	65 188	65 188																			
Податок на прибуток (-)	сво	-	-	-	-	-33 911	-	-	-	-49 884	-	-	-	-49 884	-	-49 370	-	-49 370	-	-49 370	-																			
Чистий прибуток	сво	-836	59 772	59 772	59 772	31 725	65 637																																	

Продовження додатку В

транспортні витрати	свро/шт	1 000,00	1 000,00	1 000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	330,00	330,00	330,00	330,00	250,00	250,00	250,00	250,00
...	свро/шт																			
...	свро/шт																			
...	свро/шт																			
інші прями витрати	свро/шт	1 000,00	1 000,00	1 000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	330,00	330,00	330,00	330,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Проведіння робіт	свро/шт	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
витрати матеріали	свро/шт																			
прями зарплатні	свро/шт																			
податки на пряму зарплатню	свро/шт																			
поступи підрядників	свро/шт																			
транспортні витрати	свро/шт																			
інвестиції в друкарську техніку	свро/шт																			
інші прями витрати	свро/шт																			
Виготовлення електрооптового обладнання	свро/шт	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
матеріали	свро/шт																			
прями зарплатні	свро/шт																			
податки на пряму зарплатню	свро/шт																			
поступи підрядників	свро/шт																			
транспортні витрати	свро/шт																			
дрібні витрати матеріали	свро/шт																			
...	свро/шт																			
...	свро/шт																			
інші прями витрати	свро/шт																			
Постійні та нерегулярні витрати ВСЬОГО (очиснено від	свро	0	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090	19 090
зарплата	свро	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
податки на зарплату	свро	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
маркетинг	свро	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
оренда офісу	свро	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
оренда складу	свро	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
комунальні витрати	свро	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
офісні	свро	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
єдиний податок І або ІІ групи	свро																			
єдиний соціальний внесок	свро	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640	2 640
поточний ремонт	свро																			
охорона приміщень	свро																			
зв'язок	свро	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
...	свро																			
...	свро																			
інші накладні витрати	свро	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Податок:																				
Податок на прибуток	%	19,0%	якщо передбачається сплата цього податку, вкажіть актуальну ставку. Наприклад, поточна ставка згідно законодавства = 18%. Якщо ні, то поставте 0 або видаліть ставку																	
Єдиний податок ІІ гр	%	0,0%	якщо передбачається сплата цього податку, вкажіть актуальну ставку. Наприклад, поточна ставка згідно законодавства = 5%. Якщо ні, то поставте 0 або видаліть ставку																	

Розрахунок IRR (внутрішня норма дохідності)		
Інвестиції	-29 650	
NCF 1 кв.	31 725	
NCF 2 кв.	66 537	
NCF 3 кв.	66 537	
NCF 4 кв.	66 537	
IRR		148%

Розрахунок PI (коефіцієнт дохідності)				
Період	Інвестиції	Виручка	Витрати	CF (грошовий потік)
0	29 650			
1		218 125	151 563	66 562
2		218 125	151 563	66 562
3		218 125	151 563	66 562
4		218 125	151 563	66 562
Ставка дисконтування 10%				10%
NPV				181 343
PI				6

Розрахунок точни безбитковості для виконання електромонтажних робіт

Аналіз чутливості проєкту виконання електромонтажних робіт від обсягів реалізації

Кінець додатку В

Стаття	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	Усього
Обсяг продажу, євро	218 125	218 125	218 125	218 125	872 500
Частка в обсязі продажу	25%	25%	25%	25%	100%
Ціна за одиницю, євро/контракт	218 125	218 125	218 125	218 125	
Змінені витрати, євро	132 563	132 563	132 563	132 563	530 252
Валсовий прибуток, євро	57 995	57 995	57 995	57 995	231 979
Рівень прибутку до обсягу реалізації, %					27%
Постійні витрати, євро					76360.00
Точка беззбитковості за рік у цілому, євро					194 666
Точка беззбитковості за квартал, євро	48 667	48 667	48 667	48 667	194 668
ТБУ од.	0.22 ТБЗ од. = Зістат. Витрати/Ціна одиниці - Змін. Витрати				

Обсяг реалізації, євро/рік	Чистий приведенний дохід NPV, євро	Індекс дохідності	Внутрішня норма дохідності IRR, % річних		
32 000	-559	-0.02	-68%	-29 650	9600
45 650	11 850	0.40	-54%	-29 650	13695
194 666	147 319	4.97	97%	-29 650	58399.8
240 316	188 819	6.37	143%	-29 650	72094.8
434 982	365 788	12.34	349%	-29 650	130494.6
629 648	542 757	18.31	537%	-29 650	188894.4
675 296	584 257	19.71	583%	-29 650	202589.4
720 948	625 757	21.10	629%	-29 650	216284.4



Фінансові результати проекту (P&L)

Чистий грошовий потік від проекту (Net cash flow)

Інвестиційний кредит

Рух грошових коштів проекту

Оцінка проекту

В проект варто вводити, оскільки його вартість **ПОЗИТИВНА**

Вхідні дані для фінансового розрахунку

[illegible]

Продовження додатку Д

транспортні витрати	сво/шт	800,00	800,00	800,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	100,00	100,00	100,00	100,00	75,00	75,00	75,00	75,00
інвестиції в друкарську техніку	сво/шт			300,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	200,00	200,00	200,00	200,00	150,00	150,00	150,00	150,00
---	сво/шт																				
---	сво/шт																				
інші прями витрати	сво/шт	600,00	600,00	600,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	330,00	330,00	330,00	330,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Прямі роботи	сво/шт	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
витрати матеріалів	сво/шт																				
прієма зарплати	сво/шт																				
подати на прієму зарплати	сво/шт																				
поступи підприємств	сво/шт																				
транспортні витрати	сво/шт																				
інвестиції в друкарську техніку	сво/шт																				
інші прями витрати	сво/шт																				
Використання електроніки/сервіс обслуговування	сво/шт	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
матеріали	сво/шт																				
прієма зарплати	сво/шт																				
подати на прієму зарплати	сво/шт																				
поступи підприємств	сво/шт																				
транспортні витрати	сво/шт																				
додатні витрати матеріалів	сво/шт																				
---	сво/шт																				
---	сво/шт																				
інші прями витрати	сво/шт																				
Постійні та нерегулярні витрати ВСЬОГО (очиснено від	сво	0	9 750	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890	9 890
зарплата	сво	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000	6 000
подати на зарплату	сво	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
маркетинг	сво	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
оренда офісу	сво	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
оренда обладд	сво	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
комуніальні витрати	сво	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
офісні	сво	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
одиночі податки і або її групи	сво																				
одиночі соціальний внесок	сво	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260	1 260
власний ремонт	сво																				
окорона приміщень	сво																				
збіжж	сво	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
---	сво																				
---	сво																				
інші накладні витрати	сво	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180

Податки:
Податок на прибуток % 19,0% якщо передбачається сплата цього податку, вказати актуальну ставку. Наприклад, поточна ставка згідно законодавства = 19%. Якщо ні, то поставте 0 або видаліть ставку
Єдиний податок ПІ тр % 0,0% якщо передбачається сплата цього податку, вказати актуальну ставку. Наприклад, поточна ставка згідно законодавства = 0%. Якщо ні, то поставте 0 або видаліть ставку

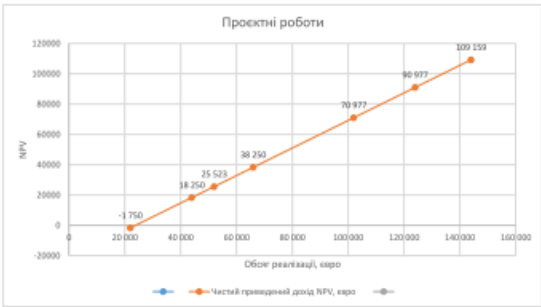
Розрахунок IRR (внутрішня норма дохідності)			Розрахунок PI (коефіцієнт дохідності)				
Інвестиції	-21 750		Період	Інвестиції	Виручка	Витрати	CF (процентові потік)
NCF 1 кв.	4 604		0	21 750			
NCF 2 кв.	10 410		1		36 000	25 500	10 410
NCF 3 кв.	10 410		2		36 000	25 500	10 410
NCF 4 кв.	10 410		3		36 000	25 500	10 410
			4		36 000	25 500	10 410
IRR		21%	Ставка дисконтування 10%				10%
			NPV				102 533
			PI				4,71

Розрахунок також безпечності для виконання простих робіт
Стаття Квартал 1 Квартал 2 Квартал 3 Квартал 4 Усього
Аналіз чутливості проекту виконання електромонтажних робіт від обсягів реалізації

Кінець додатку Д

Обсяг продажу, євро	36 000	36 000	36 000	36 000	144 000
Частка в обсязі продажу	25%	25%	25%	25%	100%
Ціна за одиницю, євро/контракт	36 000	36 000	36 000	36 000	
Звичайні витрати, євро	15 700	15 700	15 700	15 700	62 800
Валовий прибуток, євро	10 410	10 410	10 410	10 410	41 640
Рівень прибутку до обсягу реалізації, %					29%
Постійні витрати, євро	9 890	9 890	9 890	9 890	39 560,00
Точка беззбитковості і за рік у цілому, євро					70 156
Точка беззбитковості і за квартал, євро	17 539	17 539	17 539	17 539	70 156
ТБЗ од.	0,49 ТБЗ од. = Спост. Витрати/Ціна одиниці - Звич. Витрати				

Обсяг реалізації, євро/рік	Чистий приведений дохід NPV, євро	Індекс доцільності	Внутрішня норма доцільності IRR, % річних		
22 000	-1 750	-0,06	-28%	-21 750	15 620
44 000	18 250	0,84	44%	-21 750	31 240
52 000	25 523	1,17	70%	-21 750	36 920
66 000	38 250	1,76	115%	-21 750	46 860
102 000	70 977	3,26	233%	-21 750	72 420
124 000	90 977	4,16	305%	-21 750	88 040
144 000	109 159	5,02	370%	-21 750	102 240



Додаток Ж Фінансова звітність ТОВ «СТБ 2016»

до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена
фінансова звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	коди		
			2023	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016"	за ЄДРПОУ	40618805		
Територія	ШЕВЧЕНКІВСЬКОМУ РАЙОНІ	за КАТОТТГ	UA80000000001078669		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Електромонтажні роботи	за КВЕД	43.21		
Середня кількість працівників, осіб					
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон:		01054, м. Київ, ВУЛ. ТУРГЕНЄВСЬКА, будинок № 38, офіс 313Г	0952905890		

1. Баланс
на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	21,0	18,0
первісна вартість	1001	31,1	35,6
накопичена амортизація	1002	(10,1)	(17,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	25,2	-
Основні засоби:	1010	191,1	584,2
первісна вартість	1011	357,0	894,7
знос	1012	(165,9)	(310,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	237,3	602,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 704,8	2 306,0
у тому числі готова продукція	1103	18,8	18,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	383,3	364,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,9	1,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 055,7	751,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	366,9	1 298,4
Витрати майбутніх періодів	1170	0,4	21,3
Інші оборотні активи	1190	963,4	903,1
Усього за розділом II	1195	4 476,4	5 645,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200	-	-
Баланс	1300	4 713,7	6 247,6

Кінець додатку Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	на кінець звітнього року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50,0	50,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 842,6)	534,2
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	-1 792,6	584,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	183,2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	579,2	592,9
розрахунками з бюджетом	1620	202,9	145,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	2,0	0,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 722,1	4 741,9
Усього за розділом III	1695	6 506,2	5 480,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4 713,6	6 247,6

2. Звіт про фінансові результати за 2022 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед- нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 340,0	12 461,7
Інші операційні доходи	2120	3 980,2	-
Інші доходи	2240	0,1	0,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 320,3	12 462,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 751,9)	(11 521,6)
Інші операційні витрати	2180	(5 098,7)	(2 355,5)
Інші витрати	2270	(92,8)	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 943,4)	(13 877,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 376,9	(1 414,8)
Податок на прибуток	2300	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 376,9	(1 414,8)

Керівник

(підпис)

Кузьменко О.М.

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Кузьменко О.М.

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

Дата перевірки:
23.05.2023 12:26:50 EEST

Дата звіту:
23.05.2023 12:31:32 EEST

ID перевірки:
1015202830

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100005721

Назва документа: Кузьменко О.М.Стратегія виходу фірми ТОВ «СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ БУДІВНИЦТВА 2016» на м...
Кількість сторінок: 97 Кількість слів: 19860 Кількість символів: 156446 Розмір файлу: 999.50 KB ID файлу:
1014880043

17.1%

Схожість

Найбільша схожість: 4.38% з Інтернет-джерелом
(<https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=27437>)

.....
..... Сторінка 99

15.9% Джерела з Інтернету

179

14% Джерела з Бібліотеки

387

.....
..... Сторінка103

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%

Вилучень

Немає вилучених джерел

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС-ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА**

КАФЕДРА ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

**ЗАГАЛЬНОУНІВЕРСИТЕТСЬКА СТУДЕНТСЬКА
НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ**

**«ПРІОРИТЕТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ»
(м. Київ, 28 квітня 2023 р.)**



**КИЇВ
КНЕУ-2023**

Головань Н.Б.	93
ЦИФРОВІЗАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ ЯК СКЛADOVA МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	
Філоненко В.М.	96
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МЕДИЧНОГО ЗАКЛАДУ	
Мінова Л.В.	99
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ НА ЗАСАДАХ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	
Бабенко В.В., Ярош В.О.	103
КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ESG-ПРИНЦИПІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ	
Marchenko K.	105
SOCIAL RESPONSIBILITY: APPROACHES AND CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT	
Кузьменко О.М.	107
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	
Степанець В.В.	110
ІМПАКТ ІНВЕСТУВАННЯ ЯК КОНЦЕПТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	
Донцов Б.І.	113
СТАНДАРТИЗАЦІЯ МЕДИЧНИХ ЛАБОРАТОРІЙ ЯК НАПРЯМОК РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	
Логінова М.В.	116
ТРЕНДИ РИНКУ HoReCa ТА ФАКТОРИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ НА РИНКУ КАВ'ЯРЕНЬ	
Половинко І.Ю.	119
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ БУДІВНИЦТВА	
Rozumenko T.	122
THE ROLE OF WOMEN IN THE MODERN ECONOMY AND THEIR IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY	
Шильнікова А.М.	125
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	
Напрієнко М.В.	130
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ АГРЕСІЇ В РОСІЙСЬКОЇ ФЕДЕРАЦІЇ В УКРАЇНУ	
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	133
Ковальчук Ю.І.	133
КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	

Кузьменко О.М. (ННІБО ім. А.Поручника, магістрант)

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ІНЖИНІРИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

Одним із головних викликів для інжинірингових підприємств, що виходять на міжнародні ринки є необхідність задоволення постійно зростаючої потреби в економічному зростанні та розвитку, при цьому забезпечуючи відсутність нанесення шкоди суспільству та навколишньому середовищу.

Важливим постає питання впровадження на підприємстві міжнародних стандартів соціальної відповідальності, що підтримають компанію в її зусиллі з створення економічно стійких, соціально відповідальних та екологічно чистих проєктів.

Серед основних міжнародних стандартів, що плануються до впровадження слід виділити наступні: ISO 26000 (добровільна настанова з соціальної відповідальності) [1], AA 1000 (залучення соціальних аспектів в бізнес діяльність компанії) [2], SA 8000 (сертифікація систем організації труда, що прийнятні суспільством) [3], ISO 14001(мінімізація шкідливого впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище) [4].

Впровадження даних стандартів допоможе підприємству впровадити стратегії, що спрямовані на задоволення потреб бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Таким чином соціальна відповідальність будівельних та інжинірингових компаній на міжнародному ринку грає важливу роль в створенні стійких, безпечних та затишних середовищ для життя та роботи, сприяючи покращенню життя людей та довготривалому розвитку економіки.

Соціальна відповідальність підприємства за своєю сутністю є відповідальністю компанії перед суспільством за результати своєї діяльності. Структурно можна виокремити декілька напрямків розвитку соціальної відповідальності.

Відповідальність перед співробітниками базується на залученні українських громадян, що перемістились на територію Євросоюзу, наданні фінансової та ор-

ганізаційної підтримки на початковому етапі, дотриманні їх прав, виплаті гідної заробітної плати, забезпеченні розвитку персоналу. Вимоги компанії до персоналу – відповідальне ставлення до своїх обов’язків та кваліфіковане їх виконання. В свою чергу, компанія гарантуватиме гідні умови праці, дотримання соціальних стандартів та гідного рівня оплати. Необхідними кроками є вкладання частини прибутку у навчання і підвищення кваліфікації співробітників, покращення умов праці, дотримання засад соціального захисту працівників. Даний підхід розглядається, як складова бізнес діяльності підприємства, як соціальні інвестиції, що є невід’ємними елементами соціальної відповідальності. [5]

Важливим аспектом є забезпечення кар’єрного зростання спеціалістів із України на міжнародному ринку. Метою кожної компанії є стабільне нарощування обсягів реалізації на міжнародному ринку. В свою чергу, досягнення даної мети не можливе без участі кваліфікованого робітничого та інженерного персоналу. Залучаючи персонал з України, необхідно створювати можливості для його розвитку і зростання на ринку інжинірингових послуг європейської країни.

Відповідальність перед суспільством передбачає використання екологічних технологій при виконанні робіт, таких як використання енергії сонця, вітру, землі при забезпеченні електропостачання об’єктів. Розглядаючи дане питання крізь призму участі підприємств на ринку будівельних та інжинірингових послуг у якості субпідрядника, слід зазначити, що доцільним буде підхід у розробці проєктних рішень на підставі впровадження сучасних технологій енергопостачання об’єктів з подальшою їх реалізацією на об’єктах Замовників.

Корпоративна соціальна відповідальність будівельних та інжинірингових підприємств не можлива без забезпечення достатнього рівня економічного підґрунтя, яке повноцінно впливає на підвищення якості продукції та якості життя співробітників. Варто відмітити, що економічна складова діяльності підприємства може проявлятись, як результат економічних вигід, що може отримати компанія. Таким чином, інжинірингові компанії мають, як безпосередній вплив на свою прибутковість: збільшення числа Замовників, підвищення рівня інвестиційної

привабливості, так і опосередкований вплив, який характеризується зростанням конкурентоспроможності послуг, що надаються, покращенням репутації компаній на міжнародному ринку. [6]

Отже, проведений аналіз соціальних аспектів виходу українських інжинірингових підприємств на будівельний ринок Європи дав можливість зробити висновки. Для реалізації програми корпоративної соціальної відповідальності підприємствами необхідними факторами є впровадження міжнародних стандартів на підприємствах та забезпечення фінансового підґрунтя для цього. Крім того, підприємства будуть вважатись соціально-відповідальними не тільки завдяки дотримання юридичних, трудових, етичних, моральних норм, але й завдяки економічній складовій – максимізації прибутку та збільшенні рівня конкурентоспроможності підприємств.

Список літератури

Інтернет-видання

1. <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%20ISO%2026000.pdf> (дата звернення 11.04.2023 р.)
2. http://ni.biz.ua/6/6_11/6_11800_standart-a-.html (дата звернення 11.04.2023р.)
3. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення 11.04.2023 р.)
4. https://iso-certify.com/ua/iso-14001/?gclid=CjwKCAjwitShBhA6EiwAq3RqA-q2p_aLhJb4DabMYUHSpnG-u9_2W9gnAnZ-ifTodXnhyQ26c8Lj-BoC41sQAvD_BwE (дата звернення 12.04.2023)

Періодика, статті

5. Януш Рибак, президент “Spaceone” Sp. Z.o.o м. Вроцлав, Польща, Валентина Шаповал, кандидат економічних наук, доцент, доцент Національного гірничого університету, м. Дніпро, Україна «СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В ПОЛЬЩІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ ЇЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ КРИЗИ»
6. Я.О. Ляшок, д.е.н., доцент, в.о. ректора ДВНЗ “Донецький національний технічний університет” МОН України, м. Покровськ «ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ»