МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КАРЕЛ УКРАЇНА» м. КИЇВ»

Виконав: студент 2 курсу, 21м-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(ОПП «Менеджмент
організацій і адміністрування»)
ХОМЯК Павло Володимирович

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП ----------8

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ----------11

1.1. Сутність, види та функції міжнародного партнерства ----------11

1.2. Інструменти, сучасні тренди та методи міжнародного партнерства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності ----------17

1.3. Досвід партнерства провідних міжнародних компаній на національному ринку ----------26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРЕЛ УКРАЇНА»----------.32

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Карел-Україна»-------33

2.2. Аналіз впливу зовнішньоекономічної діяльності на конкурентоспроможність та формування міжнародного партнерства ТОВ «Карел Україна»----------43

2.3. Оцінка кризових умов діяльності підприємства на зовнішньому ринку -51

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УКРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КАРЕЛ УКРАЇНА»--60

3.1. Пріоритети та можливості системи міжнародного партнерства ----------62

3.2. Напрями оптимізації системи міжнародного партнерства як інструмент поліпшення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна»----------67

3.3. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів ----------77

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ----------88

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА----------91

Вступ

Актуальність роботи. Однією з провідних тенденцій сучасного світового розвитку є тенденція до посилення інтеграції між різними країнами та міждержавними утвореннями. Цей тренд настільки відчутний, що під його вплив. потрапляють навіть ті держави, котрі офіційно не входять у жодний міжнародний альянс. Останнє розширення Європейського Союзу на схід зробило Україну безпосереднім сусідом ЄС. Ця відносно нова обставина істотно збільшує можливості для налагодження співпраці та взаємодії між Європейським Союзом й Україною. У світлі останніх подій, пов'язаних із повномасштабною агресією Росії проти України, взаємна зацікавленість України в ЄС і, навпаки, ЄС в Україні набула наочного геополітичного змісту та значно зросла. Українці зі зброєю в руках захищають цінності, на яких сформувалася демократична євроатлантична цивілізація, фактично відіграючи роль її форпосту в протидії військової експансії. Україна пройшла етап вибору між європейським і євразійським векторами розвитку держави.

Саме тому, доцільно розглянути сучасні варіанти удосконалення методів пошуку зарубіжних партнерів для удосконалення міжнародної діяльності вітчизняних підприємств.

Дослідженню питання пошуку оптимальних партнерських відносин присвячено багато наукових праць, серед яких особливе місце займають наукові напрацювання В. Іваненко Р. Кривоноса, Т. І. Чорна, В. Кузнєцова. Л. П. Крупська, Т. Г. Попадюк.

Методи оптимізації виробництва на вітчизняних підприємствах, обґрунтовувались у роботах таких науковців, як І. Пузанова, Л. Антонюк, А. Старостіна, О. Сохацька, Є. Савельєва та ін.

Метою дипломної роботи магістра є дослідження існуючих методів пошуку зарубіжних партнерів при виході на зовнішні ринки та удосконаленні зовнішньоекономічної діяльності щодо розробки практичних рекомендацій та удосконалення всього виробничого процесу ТОВ «Карел Україна».

Поставлена мета дипломної роботи магістра обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- проаналізувати існуючі моделі міжнародної співпраці, види та функції міжнародного партнерства;

- охарактеризувати сучасні тренди, інструменти, та методи міжнародного партнерства для здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності;

- згрупувати результати досвіду провідних міжнародних компаній у національному виробництві;

- обґрунтувати поточну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Карел Україна»;

- проаналізувати рівень впливу зовнішньоекономічної діяльності на конкурентоспроможність об’єкта дослідження;

- виокремити критичні ланки функціонування товариства для використання можливостей щодо оптимізації засобів міжнародної співпраці;

- виокремити вагомі пріоритети та потенційні можливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- запропонувати ефективні оптимізаційні методи удосконалення системи міжнародного партнерства ТОВ «Карел Україна».

- обґрунтувати економічну доцільність реалізації запропонованих методів розвитку експортно-імпортної діяльності.

Предметом дослідження є засоби удосконалення міжнародної діяльності підприємств на основі налагодження міжнародного партнерства.

Базою дослідження є ТОВ «Карел Україна» м. Київ.

Методи дослідження: в ході опрацювання визначеної проблематика було використано метод логічних узагальнень, які набули широко використання при узагальненні теоретичних знань. При оцінці господарської діяльності ТОВ «Карел Україна» та розробці напрямів оптимізації його системи міжнародної діяльності було використано методи причинно-наслідкового аналізу, прогнозований, узагальнення. порівняння. Порівняльний метод дав

змогу зіставити рівень впливу внутрішніх та зовнішніх загроз на безпеку підприємства. За допомогою прогностичного методу окреслено перспективи протидії загрозам зовнішнього середовища. На основі звітних даних ТОВ «Карел Україна» та статистичних підходів використано метод економічного та статистичного аналізу.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 61 найменування. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінок. Робота містить 15 рисунків, 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та функції міжнародного партнерства

На теперішньому етапі піднесення світу домінує ера глобалізації. Для якої характерними проявами є:

- посилення впливу сучасних технологічних інновацій, які визначують політичні, соціальні та економічні зміни;
- активний розвиток інтернет комунікацій;
- значна залежність країни від міжнародного простору.

Саме дані аспекти потребує детального дослідження у сучасному просторі, адже із кожним роком, кількість національних підприємств які спрямовують свою діяльність міжнародний ринок, активно зростає.

Саме тому, можливість розширення збуту, придбання ресурсів та диверсифікація джерел постачання і відповідно нових шляхів реалізації товару приваблює кожного національного підприємця. Натомість щоб закріпитись на певному міжнародному ринку не можливо обійтись без якісного вибору саме надійних партнерів.

Для біль детального обґрунтування сутності даних понять розкриємо зміст «міжнародного партнерства». В першу чергу, слід звернути увагу на тлумачення понять «партнерство».

Термін «партнерство» в залежності від традиційних та сучасних наукових підходів, має різне трактування. Так, Гетьманом В. Г розуміє під «партнерством»: «певні прояви інтеграційних зв’язків між різними юридичними особами».

Карпунін М.Г., Любинецький Я.Г, Майданчик Б.І описують партнерство, як: відповідно «горизонтальні взаємовідносини міжнародних

партнерів у господарському процесі» [32, с. 5].

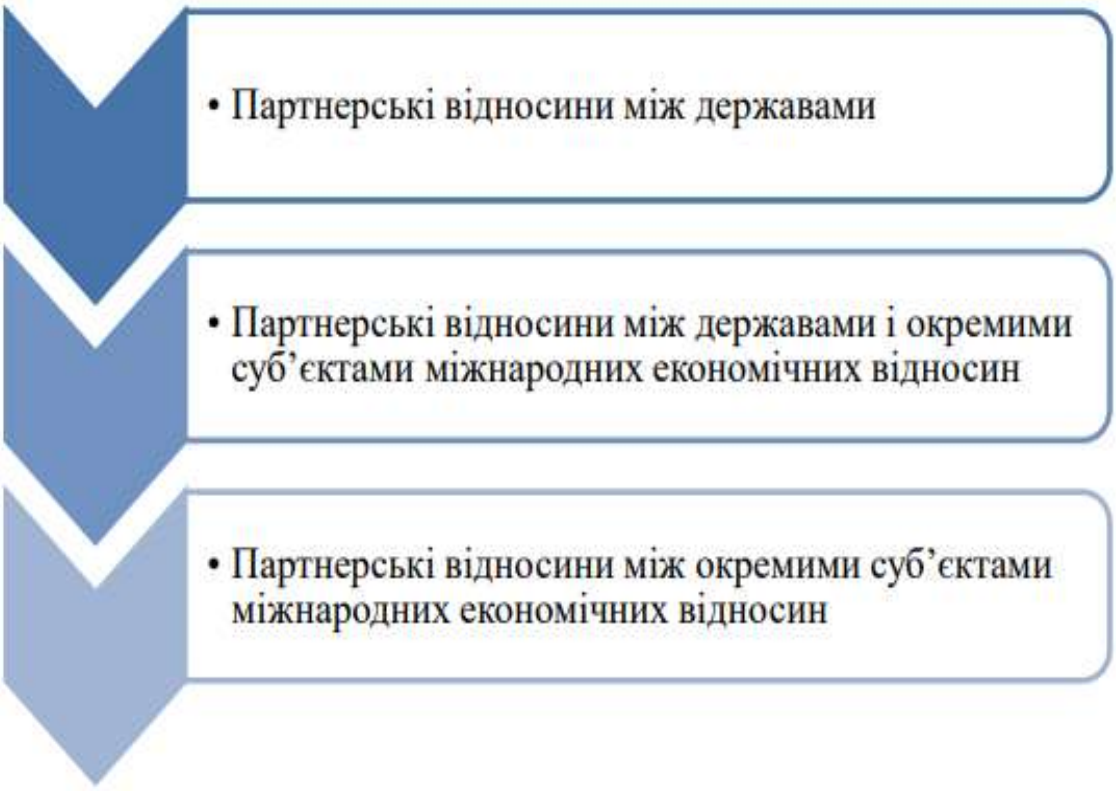


Рис. 1.1. Рівні партнерів міжнародних економічних відносин

*Джерело: складено автором на основі [31]

Натомість, Крупська Л. П., Чорна Т. І, Тимченко І. Є. трактують поняття «партнерство», як: «фірма, яка організована кількома особами, що спільно володіють та управляють підприємством» [18, с. 251].

Горфенкель В. Я. та Попадюк Т. Г. під поняттям «партнерство» розуміють: «сучасну форму організації бізнесових структур, яких об'єднує наявність більше ніж одного власника, але не акціонерних; партнери повністю відповідають за борги організації» [19, с. 118].

Райзберг Б. А., Банашов С. В., Сєдов П. Л дали дещо ґрунтовніше поняття «партнерство»: «Один із найголовніших принципів міжнародної ринкової економічної системи. Яка діє на принципах договірних відносин, контрактних умов, які прийшли на заміну застарівшим відносинам підлеглості» (табл. 1.1). [32, с. 5].

Таблиця 1.1

Трактування поняття «міжнародне партнерство»

Науковець	Визначення
В. Іваненко, В. Кузнєцов [24, с. 207]	Спільні дії суб'єктів з різних держав у будь-якій сфері їх спільних інтересів, їх взаємопов'язана діяльність з узгодженням своїх позицій, координації дій, вирішення проблем, що мають взаємне значення, і ухвалення взаємоприйнятих рішень.
Р. Кривонос [17, с. 25]	Процес взаємодії міжнародних акторів у якому домінують спільні пошуки можливостей реалізації інтересів усіх зацікавлених сторін. Ґрунтується на наявності довіри у відносинах між партнерами.
В. В. Черкасова [49]	Процес взаємодії двох або декількох міжнародних діячів/суб'єктів, у якому виключається застосування збройного насильства і домінують спільні пошуки реалізації загальних інтересів.

Джерело: Розроблено автором

Узагальнюючи представлені трактування «партнерства» можна міркувати: «господарський процес підприємств під час якого всі його учасники (споживачі, юридичні особи, інвестори та відповідно країни) роблять вибір про майбутню співпрацю».

Отже, під «міжнародним партнерством» можна звичайно розуміти: «добровільну співпрацю двох або й більше міжнародних партнерів, направлену на виконання спільних інтересів та вирішення визначених проблем, які виникають в ході їх одноосібної або спільної діяльності.

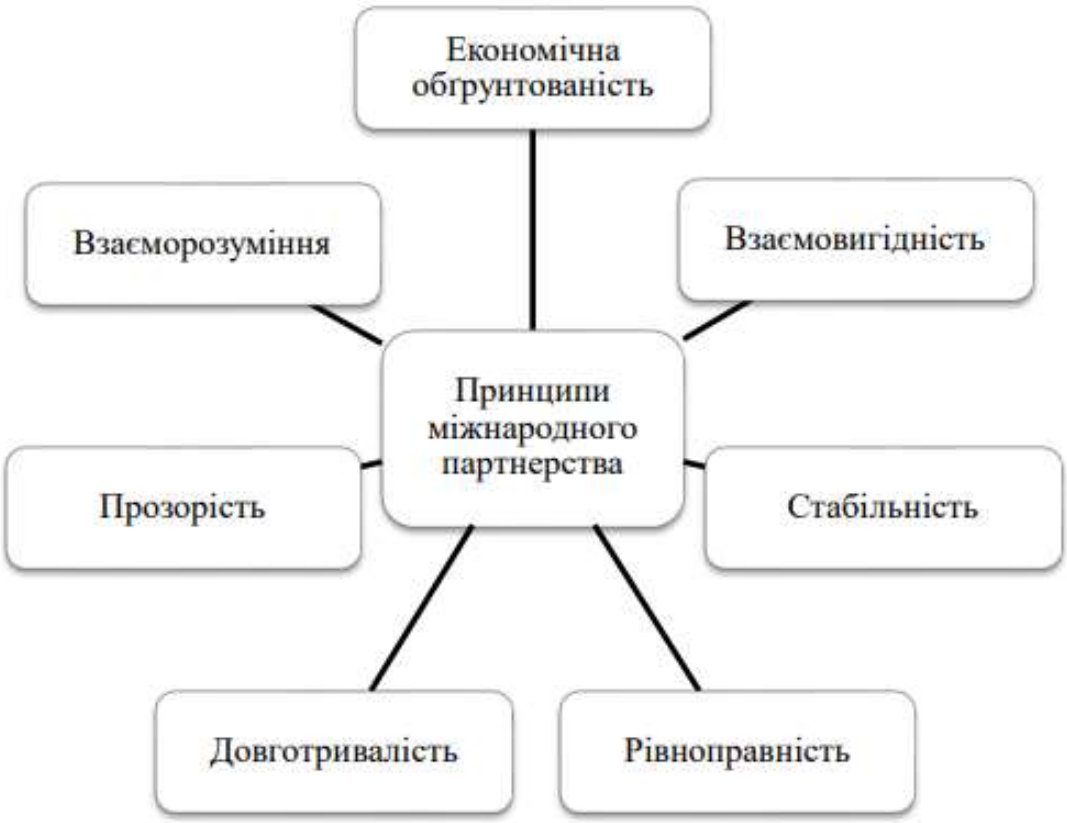


Рис. 1.2. Основні принципи міжнародного співробітництва

*Джерело: складено автором на основі [15]

В залежності від наявної класифікаційної ознаки, виділяють декілька видів міжнародного партнерства (табл. 1.2).

Варто зазначити, для національної економіки найтиповішим рахується виробничий вид міжнародного партнерства.

Даний вид партнерства може включати в себе:

- управління за контрактом;
- спільне підприємство;
- лізинг;
- проектне фінансування;
- підрядне виробництво;
- альянси;
- ліцензування;

- спільну кооперацію [22, с. 290].

Таблиця 1.2

Класифікація різноманітних видів сучасного міжнародного партнерства

Класифікаційна ознака	Вид міжнародного партнерства
За формою взаємодії	• вертикальний; • горизонтальний.
За кількістю учасників	• двосторонній; • багатосторонній.
За рівнем збереження економічної та юридичної самостійності учасників	• з втратою самостійності; • з збереженням самостійності; • з частковим збереженням самостійності.
За напрямками створення	• з постачальниками; • з покупцями; • з конкурентами; • з персоналом.
За галузевою належністю	• внутрішньогалузевий; • міжгалузевий.
За галузевим охопленням	• моногалузевий; • полігалузевий.
За характером власності	• приватний; • державний та муніципальний; • змішаний.
За цілями створення	• виробничий; • ринковий; • технологічний; • фінансовий.
За економічним потенціалом партнерів	• монопольний; • олігопольний.
За типом господарської взаємодії	• матеріальний; • фінансовий; • інформаційний.
За тривалістю функціонування	• тимчасовий; • постійний.

За ознакою збереження або втрати партнером самостійності під час прийняття стратегічних рішень	• інсорсингове; • аутсорсингове.

Джерело: [35, с. 182-183].

Найчастіше національні компанії у 2000 роках віддавали перевагу спільному підприємству або ж, проектному фінансуванню та узгодженому лізингу. Інші підвиди міжнародного виробничого партнерства не користувалися попитом.

Однак в ході формування спільного підприємства, досить часто виникали різноманітні проблеми та фінансові ризики, а також досить проблемним були аспекти узгодження правових норм національного та міжнародного права. звичайно, даний вид міжнародного партнерства був досить привабливим для іноземних інвесторів, оскільки вони отримували більш широкий дохід та можливості на території нашої держави розміщуючи власний бізнес на національних територіях та імпортуючи вирощену продукцію у власну країну.

Нині найпоширенішим видом міжнародного виробничого партнерства, вважається лізинг. Лізинг - вид відносин, які виникають на основі договору про фінансовий лізинг.

Пріоритетними галузями для лізингу в Україні, є наступні:

- транспорт (25,1 %);
- сільське господарство (21,8%);
- будівництво (5,7%);
- металургія (6,0%);
- добувна промисловість (4,5%) [30, с. 53].

На основі отриманої інформації зроблено висновок, про актуальність міжнародного партнерства яке може бути ідеальним рішенням для національного бізнесу, щодо виходу на світові ринки. Проте, проблематика

вибору надійного партнера є запорукою успіху цілісної компанії, та доцільністю досконалого вивчення сучасних методів пошуку надійних міжнародних партнерів.

1.2. Інструменти, сучасні тренди та методи міжнародного партнерства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність - це безпосередня діяльність українських та іноземних юридичних суб'єктів господарської діяльності, яка формується на основі взаємовідносинах між ними, та відповідно має вагоме місце у господарському процесі товариства як на території України, так і за її межами.

В цілому інтеграційні процеси активували міжнародну діяльність, яка нині представляє собою цілісну систему економічних взаємовідносин, які виникають та формуються при якісному обміні ресурсами між різними країнами та їх окремими суб'єктами [14, с. 9].

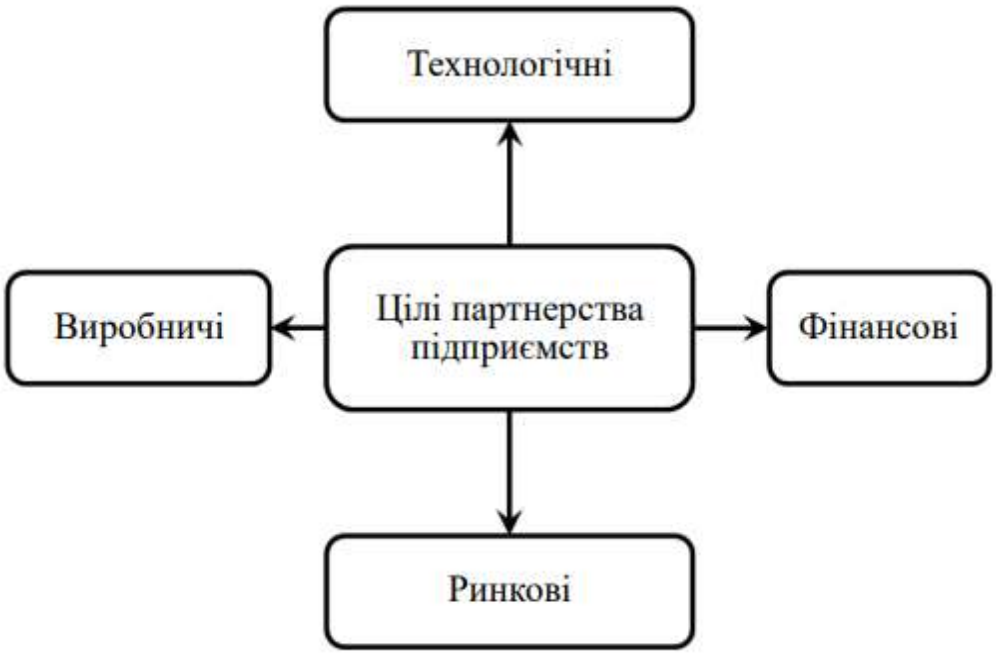


Рис. 1.3. Основні групи цілей існування партнерства між підприємствами

*Джерело: складено автором на основі [12]

Адже саме правильний вибір зарубіжного партнера забезпечує стійкість фінансового стану товариства, та забезпечить стратегічні основи його розвитку у міжнародній діяльності. Правильний підбір іноземного партнера звичайно формує позитивне загальне ставлення зарубіжних країн до України.

Саме тому, перед вибором того чи іншого методу пошуку зарубіжних партнерів, варто детальніше розібратись з категоріями підприємств, які можуть виступати у якості партнерів та є основними суб'єктами партнерських відносин.

Підприємства партнери поділяються на три категорії (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Категорії підприємств-партнерів

Джерело: (складено автором на основі [25])

Оцінюючи потенційні можливості своїх конкурентів, фірма має перспективу своєчасно уникнути зіткнення інтересів на визначеному ринковому сегменті. А при подальшій оцінки діяльності конкурентів, товариство може виокремити як сильні так слабкі сторони у конкурентному полі, для подальшої орієнтації господарського процесу під час формування власної зовнішньоекономічної стратегії.

«Нейтралами» називають ряд тих підприємств, інтереси котрих не перетинаються із інтересами досліджуваного товариства на визначеному сегментованому ринку. До числа нейтральних учасників конкурентного поля включають всі підприємства суміжних галузей або ті які випускають аналогічну продукцію, однак реалізують її на інших регіональних ринках. Досить часто саме нейтралів обирають у якості партнерів на ринковому сегменті або у галузевому вимірі з метою об’єднання зусиль у конкурентній боротьбі проти сильнішого виробника.

Потенційними партнерами у конкурентному полі вважаються підприємства, які мають спільні інтереси з компанією, яку досліджують.

Що стосується основних суб’єктів партнерських відносин загалом, у тому числі і міжнародного характеру, то з ними можна ознайомитись на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Суб’єкти партнерських відносин

Джерело: (складено автором на основі [17])

Для визначення таких перспектив товариство, як правило, проводить дослідження за наступними напрямками:

1. Місткість ринку, аналіз поточного суспільного попиту на визначений товар або групу товарів;

2. Характеристика визначеного ринку певного товару, аналіз сучасного стану ринкової конкуренції та оцінка впливу сумарних економічних чинників на характер впливу попиту і пропозиції;

3. Тенденція модернізації та зміни місткості ринку, а також соціально-економічних факторів, що впливають на неї;

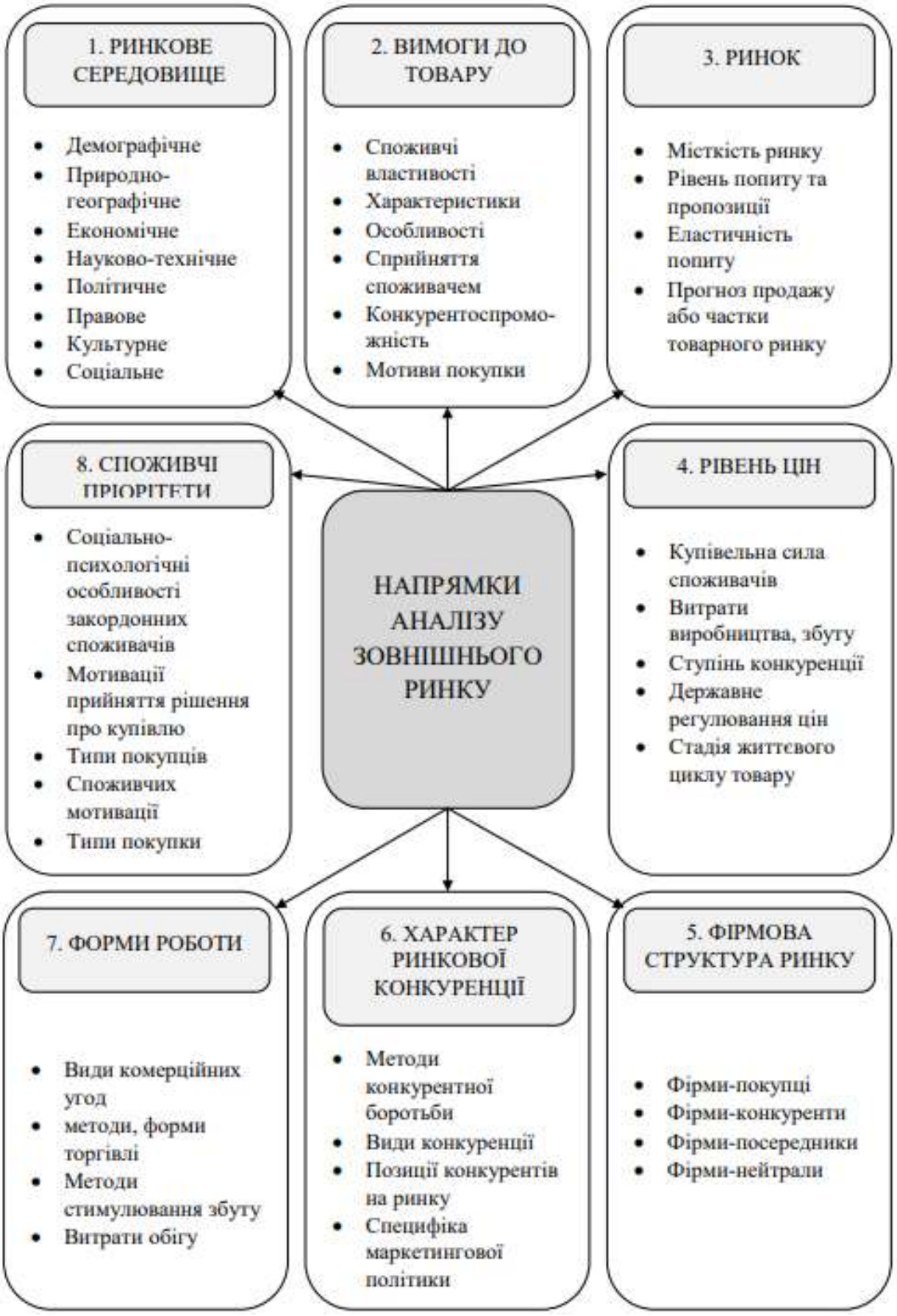


Рис. 1.6. Напрями дослідження потенційного зовнішнього ринку

Джерело: складено автором на основі [25]

Для оцінювання зовнішньої політики України у 2022 році було обрано 47 напрямів, які були розділені на тематичні блоки:

— співпраця з країнами Групи семи (Велика Британія, Італія, Канада, Німеччина, США, Франція, Японія);

— європейська інтеграція та відносини з ЄС;

— євроатлантична інтеграція; — двосторонні відносини (Австралія, Азербайджан, Грузія, Естонія, Ізраїль, Іран, КНР, Латвія, Литва, Молдова, Польща, Румунія, Словаччина, Туреччина, Угорщина, Чехія);

— недружні країни (Білорусь, Російська Федерація);

— регіональна співпраця (Індо-Тихоокеанський регіон, Близький Схід, Західні Балкани, Північна Європа, Латинська Америка, Субсахарська Африка, Центральна Азія);

— міжнародні організації (ОБСЄ, ООН, Рада Європи);

— нерозповсюдження ядерної зброї;

— формування міжнародної коаліції з відновлення України;

— економічна дипломатія;

— публічна дипломатія;

— воєнна дипломатія;

— санкційна політика;

— закордонне українство.

Загальна оцінка успішності реалізації зовнішньої політики України визначається шляхом отримання середньоарифметичного показника від загальних оцінок за всіма напрямами зовнішньої політики, які аналізувались. Загальний рейтинг виставляється шляхом підрахунку аналогічно до оцінки окремих напрямів зовнішньої політики.

Протягом 2022 року діяльність переважно була спрямована на побудову міжнародної коаліції протидії російській агресії, отримання необхідної безпекової та гуманітарної допомоги, подолання негативних наслідків війни. Хоча частина методів класичної дипломатії не могла бути реалізована через воєнний стан та зміну пріоритетів, українські актори,

задіяні до реалізації зовнішньої та безпекової політики (Президент, ОПУ, МЗС, МО, ВРУ та ін.), використовували наявний інструментарій та активізували свою діяльність за багатьма напрямами.

Активізувалась і робота багатьох дипломатичних представництв за кордоном. Постійно підтримувався найтісніший контакт на найвищому рівні зі США, Великою Британією, Польщею, державами Балтії та Центральної Європи. Лідери цих держав неодноразово відвідували Україну з візитами. Симптоматично, що солідарність з Україною змусила низку центральноєвропейських партнерів відмовитись від суто націоналістичних ідей та лозунгів на користь посилення практичної секторальної співпраці.

Загалом протягом року Україну відвідали президенти та очільники урядів 39 країн Європи, Азії, Північної Америки та Латинської Америки, Австралії.

З позицій формування довгострокових безпекових гарантій Україна запропонувала створити міжнародну робочу групу, яку очолили голова ОПУ А. Єрмак з української сторони та колишній Генеральний секретар НАТО А. Фог Расмуссен від міжнародної спільноти.

Група, яка налічувала понад 20 іноземних експертів, напрацювала план Київської безпекової угоди. Угода мала на меті запропонувати гарантії безпеки України на період до набуття повноправного членства в НАТО. Сам документ отримав неоднозначні політичні та експертні оцінки.

Надалі політичним керівництвом України було прийнято рішення просувати трек безпекових гарантій у комплексі з політичною ініціативою

В. Зеленського «10 кроків до миру», яка була запропонована восени 2022 року. Задля утримання тісного контакту з партнерами у підготовці та впровадженні санкцій була створена Робоча група Єрмака — Макфола, завданням якої стало забезпечення комплексних рішень щодо впровадження санкційного тиску на російські суб’єкти, пов’язані з веденням та підтримкою війни проти України.

Група надала рекомендації представникам США, ЄС та іншим

партнерам щодо важливих кроків у роботі із санкціями. Президент мав постійний телефонний контакт з очільниками всіх держав-партнерів та намагався залучити підтримку нових держав. Його численні виступи у парламентах різних країн світу мали суспільний відголос.

На тлі звичного онлайн-формату виступів В. Зеленського фізична присутність Президента України в Конгресі США у грудні дозволила посилити позитивний вплив на аудиторію американських законотворців та знівелювати загрози втрати двопартійної єдності у підтримці України.

Активний політичний діалог високого рівня, інтенсивна адвокаційна кампанія українських політиків та громадських діячів призвели до поступу на шляху до європейської інтеграції. Хоча Україні та Європейському Союзу у 2023 році не вдалося провести черговий саміт ЄС — Україна, сторони активно використовували двосторонні органи, які були створені у рамках Угоди про асоціацію.

Наприклад, у вересні у м. Брюссель під час проведення Ради асоціації ЄС — Україна було підписано низку вагомих двосторонніх угод, які посилюють секторальну інтеграцію України у внутрішній ринок ЄС. Більш того, з моменту отримання Україною статусу країни-кандидата на членство в ЄС українські урядовці почали брати участь у засіданнях Ради ЄС.

За таких умов відносини із національних товаровиробників із постачальниками формуються за принципом економічної доцільності та партнерства.

Перший принцип передбачає позитивні результати які виключно у короткостроковий період, другий принцип зазвичай спрямований на встановлення довгострокових відносин [19].

Орієнтуючись на той факт, що зараз в Україні військове положення, то вітчизняні суб’єкти партнерських відносин значно втратили свої позиції. Проблеми з логістикою, небезпека ракетних ударів, погіршення економічного стану країни та зниження купівельної спроможності українців, змушує українські підприємства шукати саме міжнародних партнерів.

Таким чином, оцінюючи різницю між вітчизняними та міжнародними суб'єктами партнерських відносин під час війни в Україні, можна зробити висновок, що вона полягає в значних обмеженнях можливостей українських партнерських відносин.

Таблиця 1.3

Методи пошуку зарубіжних партнерів

Метод	Характеристика
Кабінетні дослідження ринку	Оцінка потенційних партнерів шляхом проведення опитувань, спостережень та використання якісних методів дослідження.
Робота з втраченою клієнтурою	Аналіз наявних запитів для виокремлення «заморожених» або втрачених клієнтів та повторного контакту з ними.
Реклама	Пошук потенційних партнерів серед клієнтів, які реагують на рекламні заходи підприємства.
Рекомендації клієнтів	Пошук потенційних партнерів на основі порад, отриманих від клієнтів компанії.
Дослідження продукції	Проводиться детальний аналіз продукції для пошуку нових сфер та методів її реалізації, що відповідають запитам нових клієнтів та вимогам нових ринків.

Джерело: [19, с. 119].

Для детального аналізу кожного з представлених критеріїв, попередньо необхідно зібрати інформацію про різні аспекти діяльності потенційного зарубіжного партнера. Перед розглядом цих аспектів варто відмітити, що досить часто немає можливості зібрати абсолютно всю інформацію про роботу потенційного партнера, тоді на допомогу приходять навики володіння сучасними методами аналізу економічного становища зарубіжної фірми.

1.3. Досвід партнерства провідних міжнародних компаній на національному ринку

Попри війну та спричинені нею руйнування, у зовнішній торгівлі вдалось уникнути катастрофи:

- експорт товарів склав 44,17 млрд дол. США (64,9% порівняно з 2022 роком),

- імпорт — 59,51 млрд дол. США (81,7% порівняно з 2022 роком).

У рамках ініціативи «Grain from Ukraine» за підтримки західних партнерів Україна доставила зерно до таких близькосхідних країн як Ємен, Єгипет, Алжир, Ліван, Марокко, Туніс, Оман.

2023 рік відзначився великою кількістю взаємних візитів. Чи не найбільш інформаційно насиченими були результати візитів найвищого рівня британської сторони до України, насамперед прем'єр-міністрів Сполученого Королівства — Б. Джонсона (1.02, 9.04, 17.06, 24.08) та Р. Сунака (18.11), візити міністрів оборони (10.06, 18.08, 29.09) та зовнішніх справ (17.02, 25.11).

Кожна зустріч привносила нового імпульсу двостороннім відносинам та стала потужним інформаційним приводом як на дружню аудиторію, так і проти країни-агресора. Велику Британію з візитами відвідали Перша віцепрем'єр-міністр — Міністр економіки України Ю. Свириденко для обговорення лібералізації двосторонньої торгівлі (27.05) та для укладання угоди про цифрову торгівлю (29–30.11), заступниця Міністра внутрішніх справ України М. Акопян для обговорення співробітництва у сферах розмінування, розкриття російських злочинів, відновлення української інфраструктури, реформування МВС України (14–15.07).

У межах візиту до Великої Британії (листопад) перша леді України О. Зеленська виступила перед парламентом Сполученого Королівства, де говорила про перемогу у війні та справедливість для жертв агресії, провела зустріч зі спікером Палати громад, взяла участь у Конференції із запобігання

сексуальному насильству під час конфліктів, стала гостею прийому у Королеви-консорта Сполученого Королівства Камілли, організованого з нагоди Дня боротьби за ліквідацію насильства щодо жінок.

Крім того, у Лондоні відбулася презентація Фундації Олени Зеленської та збір коштів на відбудову лікарні в м. Ізюм. Питання співпраці із Сполученим Королівством підіймалися і в рамках роботи профільних комітетів українського парламенту. ВРУ значно розширила тематичне поле співпраці та додала нові сфери двостороннього діалогу до порядку денного. Йдеться, зокрема, про:

- участь Л. Василенко у конференції «Посилення міжнародної реакції на сексуальне насильство, пов'язане з конфліктом» (10–14.05) та інші її регулярні візити до ВБ;

- участь Я. Железняка у форумі «Ukrainian Reconstruction Forum» (24–29.05); зустрічі Ю. Камельчука з українськими біженцями та місцевими політиками в Брістолі (20–27.07);

- два візити Г. Васильченко для організації двосторонньої гуманітарної співпраці та участі в фандрейзингових заходах (8–12.08 та 12–16.09);

- візит К. Рудик для серії міжпарламентських зустрічей (27.07–2.08).

Зі сторони британських колег також було здійснено ряд візитів в Україну, зокрема візит міжпартійної групи депутатів (10.09) та візит делегації Комітету у закордонних справах Парламенту Великої Британії (16–19.10). Ще в 2022 році було погоджено проведення двостороннього Сезону культури Британія/Україна 2023, щоб відзначити 30-річчя дипломатичних відносин між Україною та Великою Британією. І хоча російське вторгнення не дозволило повною мірою розкрити весь потенціал такої соціально-культурної співпраці, проте мистецькі обміни та проєкти відбулися і також були продовжені на наступний рік.

Найбільш важливим став візит італійського прем'єра М. Драгі у складі делегації президентів Франції, Румунії та канцлера Німеччини (16.06). Саме тоді було озвучено про незмінну підтримку статусу кандидата України в ЄС,

а також обговорена «формула миру».

Представники міністерств енергетики та фінансів зустрічалися з великим італійським бізнесом для обговорення перспектив посилення співробітництва, зокрема у фінансово-кредитній сфері, а також залучення італійського бізнесу до програм фінансування післявоєнної відбудови України.

Відбувся візит голови Групи дружби Україна — Італія Д. Володіної до Італії та зустріч із представниками Міністерства закордонних справ, Палати депутатів та Міністерства оборони Італійської республіки (29.03–04.04). З візитом у Києві перебував Голова комітету з питань національної безпеки Сенату Італії А. Урсо (9.09).

Крім того, було організовано офіційний візит до ВРУ делегації Італійської Республіки на чолі з У. Капеллаччі (Голова групи з міжпарламентських зв'язків Італія — Україна) (19–20.05).

Канада традиційно виступає осередком поширення української культури через активні впливи української діаспори. На фоні зростання інтересу до України у світі вчергове був проведений найбільший український фестиваль Північної Америки The Bloor West Village Toronto Ukrainian Festival у вересні, який відвідало понад 200 тис. осіб.

Одним із важливих здобутків стало одностороннє рішення Канади скасувати торговельні обмеження для України й тимчасово відкрити свої ринки для безмитного ввезення українських товарів.

Це значною мірою компенсувало назрілу потребу з оновлення та розширення Угоди про вільну торгівлю, роботу над якою спільна комісія зупинила через війну.

Цього року найбільші здобутки вимірювалися об'ємами військової, гуманітарної та фінансової допомоги Україні. Проте, завдяки активному лобізму з боку українських органів влади і широкій суспільній та багатопартійній підтримці, Канада часто виступала в ролі показової поведінкової моделі для інших партнерів. Так, вона однією з перших країн

оголошувала пакети санкцій проти РФ та Білорусі.

Від 24 лютого було запроваджено понад 1,5 тис. індивідуальних санкцій проти фізичних та юридичних осіб, причетних до агресії, а загалом санкцій щодо 2,1 тис. осіб та організацій з 2014 р. Важливим стало прийняття доволі радикального законодавства, що уможливлює конфіскацію активів РФ — Сенат Канади затвердив відповідні поправки до закону «Про спеціальні економічні заходи» (23.06).

Канада була серед перших країн, які визнали агресію РФ актом геноциду українського населення (27–28.04). Окрім того, було прийнято рішення про продовження до 2025 року та розширення до 400 осіб місії військового навчання UNIFIER на постійній основі.

Зокрема, влітку Канада направила 225 інструкторів для українських військових на тренувальну базу у Великій Британії.

На початку року Україну двічі відвідала Міністерка закордонних справ ФРН А. Бербок. Німецька сторона також здійснила серію візитів в Україну після початку широкомасштабного вторгнення Росії:

- в травні Київ відвідала Президентка Німецького Бундестагу Б. Бас,

- у червні до України приїжджав Канцлер О. Шольц,

- у травні та вересні в України з візитом знову перебувала Міністерка закордонних справ А. Бербок.

Відбувалися контакти із представниками ФРН у рамках ЄС та G7. Головуючи у 2023 році в G7, ФРН підтримувала надання Україні допомоги впродовж того часу, скільки це буде потрібно. Уже традиційно активний політичний діалог, який часом наштовхувався на критику німецьких партнерів, розвивав Посол А. Мельник, а з 23.09 його змінив О. Макеєв та продовжив традицію медійної присутності.

Німеччина також допомагала Україні у стабілізації стану енергетичної інфраструктури, яка постраждала від російських атак. Німецьке федеральне агентство з надання технічної допомоги закупило близько 480 електрогенераторів і станом на кінець 2023 р. доставила 196 з них в Україну.

Восени 2023 року при МЗС ФРН було створено Інтегрований хаб реагування з питань допомоги Україні. Україна отримала грант від Німеччини у розмірі 1 млрд євро для фінансування першочергових статей видатків українського бюджету, а також кредити від банківської установи німецького уряду для модернізації енергетичної системи.

У контексті стратегічних комунікацій у напрямі США 2023 рік видався напрочуд продуктивним. Президент В. Зеленський декілька разів виступав перед Конгресом США.

Ключовим посилом першого виступу, який відбувся онлайн (16.03), стало невідкладне запровадження над Україною безпольотної зони та передачі бойових літаків. У грудні під час візиту в США Президент України виступив перед Конгресом знову (21.12), відзначивши критично важливу роль американської збройної та фінансової підтримки для України та наголосивши на важливості збереження наявного рівня двосторонньої співпраці.

Крім того, Перша леді О. Зеленська (20.07), стала першою дружиною лідера іншої держави, яка виступила в Конгресі США. Її основні меседжі стосувалися людських жертв, захисту прав людини та надання необхідної для захисту зброї.

В умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації комунікації щодо відносин змістилися до тактичного рівня, вирішення актуальних завдань та роботи з наявними кризами без надмірного фокусування на стратегічному курсі взаємовідносин (у т.ч. на енергетичних та економічних питаннях, висвітлених у перепідписаній у 2022 році Хартії стратегічного партнерства Україна — США).

Ключовим результатом 2023 року на американському напрямі стало збереження та стабільне зростання американської політичної, військової та фінансової підтримки увесь період із початку повномасштабного вторгнення. На фоні неспадного запиту України на підтримку Сполучені Штати продовжували залишатися ключовим партнером, який до того ж вміло

гуртував підтримку інших та мав вирішальний голос у формуванні усіх наявних форматів багатосторонньої допомоги.

Діяльність на французькому напрямі у 2023 році була активною, а вага її пріоритетів змінювалася й уточнювалася протягом року.

У лютому-березні пріоритет робився на тому, щоб заручитися підтримкою і посередництвом Франції щодо позиції України на переговорах, її залученні до країн-гарантів безпеки України.

У квітні пріоритетним стало сприяння у розслідуванні російських воєнних злочинів в Україні.

Зрештою влітку-восени актуалізувалася тема гуманітарної допомоги (акція «Корабель для України»), а також допомоги енергетичному сектору після масових ракетних обстрілів жовтня-грудня 2023 року.

Інтенсивнішим став і міжпарламентський діалог.

У жовтні депутатська група ВРУ з міжпарламентських зв’язків відвідала Японію, де зустрілася з представниками японського парламенту, політичних партій, органів місцевого самоврядування бізнес-кіл та медіа. Жовтень також відзначився участю спікера японського парламенту Хосоди в І парламентському саміті Кримської платформи.

Варто згадати і про регулярні контакти ОПУ та уряду з японською стороною щодо фінансової та гуманітарної допомоги, обміну досвідом у сфері реабілітації військовослужбовців і можливого залучення Токіо до міжнародних гарантій безпеки для України.

Окрім того, упродовж року високопосадовці обох держав неодноразово підтвердили домовленості посилити санкційний тиск проти Росії та поглибити співпрацю у сфері кібербезпеки, а також з енергетичних, медичних і науковотехнологічних питань.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРЕЛ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Карел-Україна»

Національна компанія ТОВ «Карел Україна» є дочірньою фірмою міжнародної корпорації «Carel» італійського походження.

Компанія CAREL надійно закріпилася в трійці світових лідерів з виробництва систем і пристроїв, призначених, щоб керувати обладнанням для кондиціонування, охолодження й обігріву, зволоження та випарного охолодження повітря. Завдяки унікальній розробці їх пристрої заощаджують енергію та зменшують шкідливий вплив на довкілля.

Це досягається шляхом поєднання найсучасніших технологій та індивідуального підходу, спрямованого на те, щоб оптимізувати робочі характеристики обладнання й систем. Ці розробки використовуються в комерційній, промисловій та побутовій сферах.

Система управління компанії координується Радою директорів. Рада директорів визначає глобальні стратегії Групи, розробляючи заходи для зростання, започатковуючи нові види діяльності в різних секторах і впроваджуючи плани інвестицій, контролю та оцінки результатів.

Генеральний директор - Франческо Наліні народився у Фраскаті (провінція Риму) 25 червня 1973 року. У 1997 році отримав ступінь інженерного менеджменту в Падуанському університеті, з 2001 по 2002 рік працював у McKinsey, а з 2002 по 2005 рік був менеджером з ІКТ у Errennegi Srl Він приєднався до компанії в 2005 році, де працював директором з операцій, перш ніж стати генеральним директором і директором компанії. Франческо Наліні — син Луїджі Наліні.

Керуючий директор - Джандоменіко Ломбелло закінчив факультет електронної інженерії в Університеті Падуї та після чотирьох років досвіду роботи в біомедичному секторі приєднався до Carel у 1988 році, де обіймав

різні посади в Групі, обіймаючи пости зі зростаючою відповідальністю, досягнувши посади директора з продажу та маркетингу, починаючи з 2008 року.

Виконавчий віце-президент - Луїджі Наліні народився в Римі 8 квітня 1946 року. У 1970 році він отримав ступінь інженера-механіка в Римському університеті «La Sapienza». Він розпочав свою кар'єру в Hiross Group, спочатку як менеджер з досліджень і розробок, а потім технічний директор. З 1988 по 1997 рік, будучи акціонером-співзасновником, він обіймав посаду технічного директора та генерального менеджера Uniflair SpA. Він є одним із засновників компанії та є виконавчим директором з 1997 року. Луїджі Наліні є батьком Франческо Наліні.

Голова Луїджі Россі Лучані народився 9 березня 1945 року в Піове-ді-Сакко (провінція Падуя). Отримавши диплом бухгалтера, він почав свою ділову кар'єру в 1966 році, заснувавши компанію Nastrificio Victor SpA в Піове-ді-Сакко (Падуя), де він наразі виконує обов'язки Голови. З 1990-х років брав участь у різних бізнес-асоціаціях; зокрема, з 2000 по 2005 рік він був головою Confindustria (Загальної конфедерації італійської промисловості) регіону Венето та членом виконавчої ради Confindustria. Він є одним із засновників компанії та є головою ради директорів. Луїджі Россі Лучані є батьком Карлотти Россі Лучані.

Фінансовий директор Нікола Біондо, закінчив економічний факультет Болонського університету в 1998 році. Його кар'єрний шлях розпочався в компанії Deloitte & Touche, виконуючи аудиторські та консультаційні завдання з зареєстрованими та незареєстрованими групами, поки він не зайняв посаду старшого менеджера. З 2007 по 2012 рік він працював у Lotto Sport Italia Group, спочатку з кваліфікацією адміністративного та фінансового директора, а потім на посаді адміністративного, фінансового та контрольного директора. З 2012 по 2016 рік він очолював Всесвітній адміністративний відділ Safilo Group. У період з 2016 по квітень 2021 року він був фінансовим директором Nice Group.

Аудиторська рада здійснює нагляд за дотриманням закону та Статуту, дотриманням принципів належного адміністрування, а також за ефективністю системи внутрішнього контролю та процесу управління фінансовою інформацією.

Корпорація «Carel» є материнською компанією ТОВ «Карел Україна». Засновниками даної італійської компанії була сім'єю Луіджі у 1973 році поблизу італійського міста Падуі. Спеціалізацією компанії у ті часи було виробництвом електричних панелей. Але з кожним роком у відповідності до вимог ринку, керівництво працювало над розширенням товарного асортимену та розширенням ринкових ніш.

У 1980 році, у виробничі процеси керівництвом корпорації «Carel» було впроваджено SMD-технології.

У період із 1990 по 1999 роки, корпорації «Carel» розпочала географічну експансію та відкрила дочірні підприємства у Південній Америці, Франції, Великобританії, Німеччині. А також керівництвом було пройдено міжнародну сертифікацію товарного портфеля за стандартами ISO 9001 [56].

В період із 2000 по 2004 роки, у корпорації «Carel» відкрився виробничий завод на території США, який спеціалізувався на виробництві пристрої для систем кондиціювання та охолодження у приміщеннях. В місті Падуі, при головному офісі корпорації, було створено термодинамічну лабораторію. Фахівці даної лабораторії розробляли та відповідно тестували різноманітні холодоагенти. Також цей період посприяв проникненню на ринок Китаю. А також було відкрито нову філію у Австралії та Азії.

У 2005 році керівництву корпорації «Carel» вдалося відкрити перший завод у місті Сучжоу (Китай).

В період із 2006 по 2008 рік, компанія «Carel» продовжувала активно створювати дочірні фірми у Іспанії, Індії, Південній Африці. Досвід, імідж та багаторічна робота італійської корпорації почала давати свої плоди у вигляді нагород та визнання. В даний період було отримано відзнаку за якісну роботу

від «Mediobanca Award»; нагороду «Відмінної компанії» від Eurispes.

У 2008 році корпорація «Carel» увійшла в сотню найкращих італійських компаній які виробляють якісну та стандартизовану продукцію.

У 2009 та 2012 роках, корпорація відкрила нові філії у Кореї, побудувала новий завод на території Бразилії. У даний період, корпорація «Carel» та всі нею створені філії отримали сертифікати стандарту ISO 14001:2004.

Головним змістом даного стандарту була підтримка заходів з охорони довкілля та відповідно запобігання його забрудненню за умов збереження балансу із соціально-економічними потребами. Тобто, «Carel» розпочала свій виробничий шлях на виробництво енергозбурігаючої продукції яка зменшуватиме шкідливий вплив на довкілля [27, с. 5].

Період з 2013 по 2015 рік ознаменується відкриттям нового заводу у Хорватії, нових термодинамічних лабораторій у Китаї та США і нових філій у Норвегії, Мексиці та Південному Сході. Також корпорація «Carel» отримує винагороду постачальника Electrolux та проходить сертифікацію на стандарт OHSAS 18001:2007 (міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни і безпеки праці).

З 2016 року компанія відкрила підприємства у Польщі, Тайланді та Японії. Відбувається розширення компанії на ринках США.

У 2019 році міжнародної корпорації «Carel» інтегрувалась на вітчизняний ринок. Згідно правового поля LIMITED LIABILITY COMPANY CAREL UKRAINE (CAREL UKRAINE LLC) - ТОВ «Карел Україна», зареєстрований на ринку України 16.01.2019 р. за юридичною адресою: Україна, 03126, Київська область, місто Київ, проспект Відрадний, будинок 95.

Розмір статутного капіталу 2023 році складав 700 000 грн.

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Карел Україна» наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Карел Україна»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КАРЕЛ УКРАЇНА»
Скорочена назва	ТОВ «КАРЕЛ УКРАЇНА»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	42756100
Дата реєстрації	16.01.2019 р.
Розмір статутного фонду підприємства	700 000 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.90. Неспеціалізована оптова торгівля. Інші: 27.12. Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури. 28.25. Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування.
	95.22. Ремонт побутових приладів домашнього та садового призначення. 46.15. Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами. 46.52. Оптова торгівля електронним та телекомунікаційним устаткування, деталями до нього. 46.74. Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього. 47.54. Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах. 74.90. Інша професійна, наукова та технічна діяльність.
Місце знаходження юридичної особи	Україна, 03126, Київська область, місто Київ, проспект Відрадний, будинок 95

Джерело: (складено автором за [47])

Нині ТОВ «Карел Україна» завдяки міжнародній підтримці займає провідні позиції на національному ринку щодо виробництва та реалізації систем і пристроїв кондиціювання, обігріву, охолодження, зволоження та випарного охолодження повітря.

Перед тим, як реалізувати на національний ринок нову товарну лінію або продукцію, менеджмент ТОВ «Карел Україна» здійснює його випробування у національних та міжнародних акредитованих лабораторіях, а також піддає детальній та органах сертифікації на відповідність нормам та міжнародним стандартам, які діють на даному етапі часу.

Саме постійний контроль за якісними параметрами товарного асортименту забезпечує більшу неупередженість та відповідно надійність виготовленої продукції. Крім того, у 2022 році менеджментом компанії було проведено низку інвестиційних вкладень для підвищення безпеки реалізованого товару, зокрема комплектуючих, які використовуються в приладах, що послуговуються природними газами у якості холодоагентів. Подібні дії обґрунтовуються тим, що наведені прилади підлягають суворому регулюванню щодо огляду на ризик травмувань від використання, можливості вибуху, пов’язаний з потенційними витоками газу.

Основним ринковим сегментом споживачів компанії ТОВ «Карел Україна» є ОЕМ виробники, які на основі виробленої продукції ТОВ «Карел Україна», а також створюють своє устаткування, холодильні установки, машини та вентиляційне обладнання [54].

На національному ринку ТОВ «Карел Україна» підтримує стабільні партнерські відносини із рядом національних товаровиробників. Серед яких слід виділити

- ТОВ «Планета клімату»,
- ТОВ «Західна вентиляційна компанія»,
- ТОВ «Єврокул»,
- ТОВ «Розан»,
- «Thermall Group»,

- ТОВ «АСМ»,
- ТОВ «Холод», «Хлодмаг» [56].

Місія та стратегічні цінності компанії ТОВ «Карел Україна», представлені на рис. 2.1.

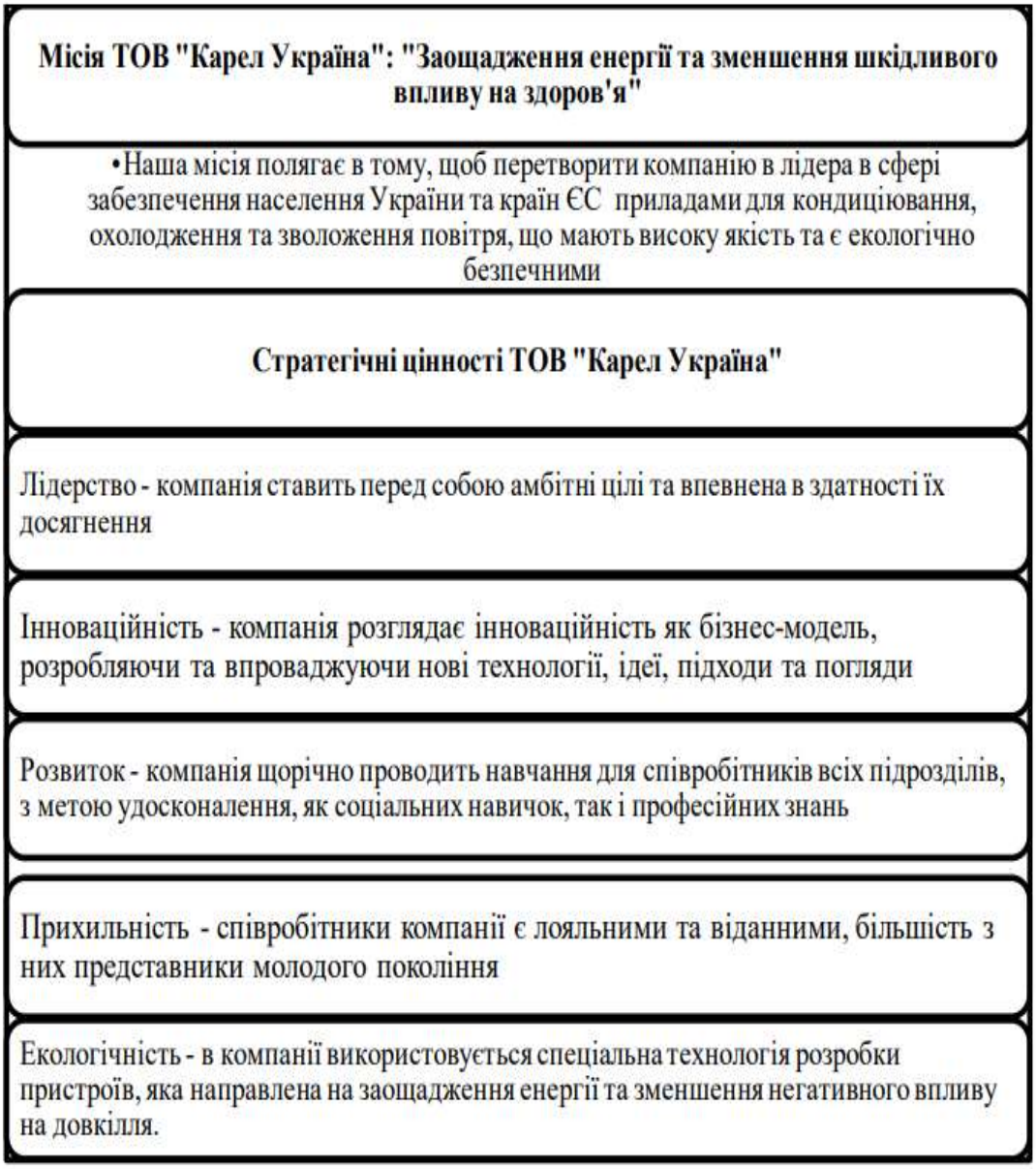


Рис. 2.1 Місія та стратегічні цінності ТОВ «Карел Україна»

Джерело: (складено автором на основі [56])

Компанія ТОВ «Карел Україна» постійно вдосконалює свою товарну продукцію та послуги, орієнтуючись на політику сталого розвитку.

Турбота про навколишнє середовище спеціалістів та керівників ТОВ

«Карел Україна» є невід'ємною складовою діяльності товариства, саме тому, політика національного розвитку організації працює над поєднанням економічних та екологічні потреб суспільства, відповідно до національних нормативі та міжнародних норм.

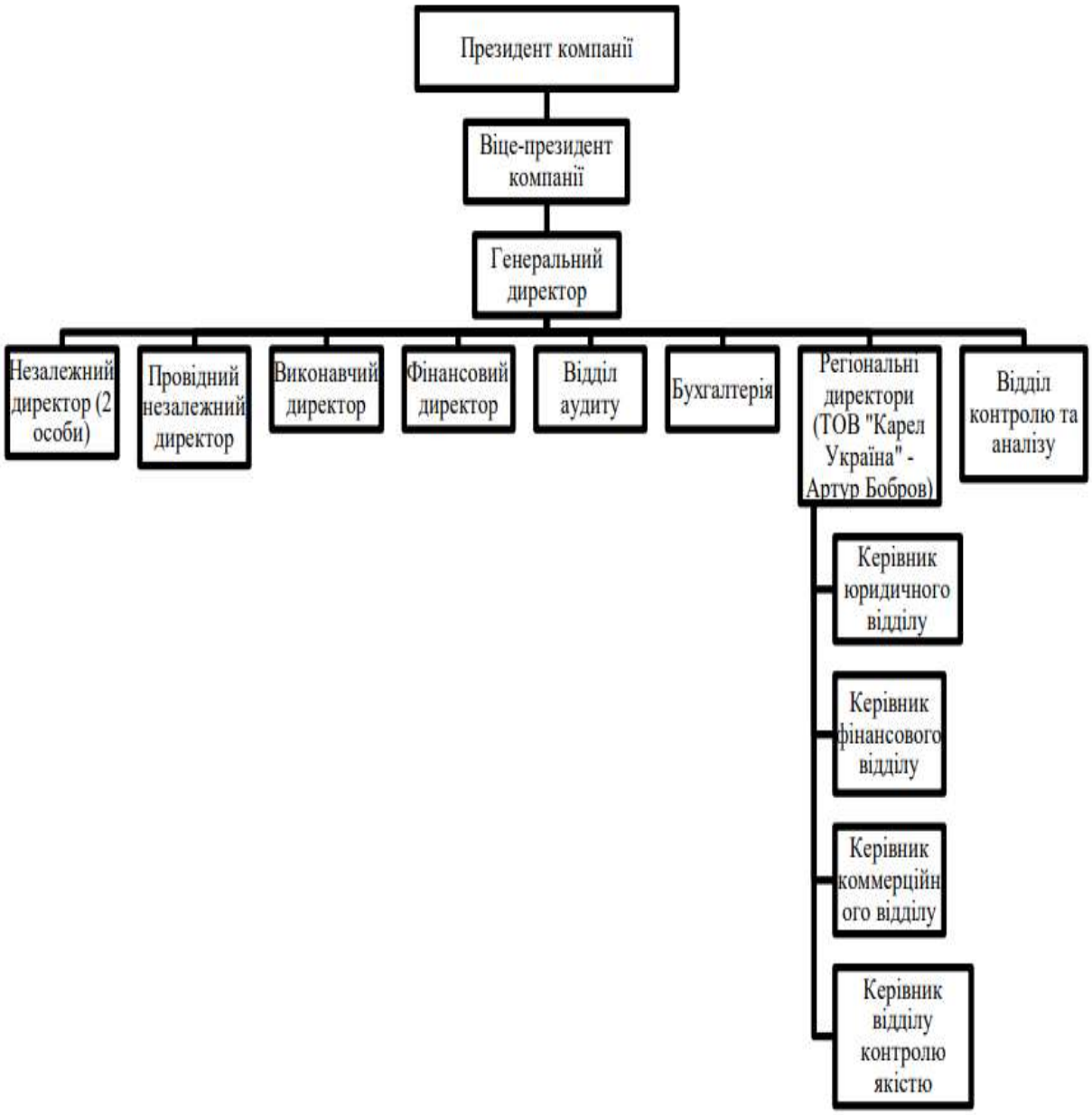


Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Карел Україна»

Джерело: складено автором на основі

Основною перевагою такої організаційної структури вважається те, що лінійний керівник виступає у ролі єдиного керівника для кожного

співробітника компанії. Це сприяє підвищенню мотивації робітників та знижує ймовірність невиконання власних обов'язків. При цьому, головним недоліком такої структури можна вважати постійне перевантаження лінійного керівника.

Ознайомившись з організаційною структурою товариства, нами проведені розрахунки основних економічних показників діяльності ТОВ «Карел Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ТОВ «Карел Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2023 р.	
	2021	2022	2023	+, —	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	28154,1	28054,1	13092,8	-15061,3	-53,49
Валовий прибуток, тис. грн.	7273,1	7203,1	2519,7	-4753,4	-65,35
Чистий прибуток, тис. грн.	-3105,1	-3005,1	-2627,7	477,4	15
Собівартість реалізованої продукції	20881,0	20081,0	10573,1	-10307,9	-49.36
Середньорічна вартість:					
- необоротних активів;	1160,9	1060,9	934,4	-226,5	-19,51
- оборотних активів	9124,2	9104,2	8671,3	-452,9	-4,96
Фондовіддача, грн.	2,53	2,03	2,36	-0,17	-6,7
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	2,97	2,90	1,48	-1,49	-50,17
Рентабельність господарської діяльності, %	34,83	30,83	23,83	х	-11,0

Джерело: (складено автором за даними фінансової звітності підприємства)

Аналіз ТОВ «Карел Україна» діє ефективно, про що свідчать показники чистого прибутку. У період з 2022 по 2023 рік, відповідно чистий прибуток збільшився на 15% - 477,4 тис. грн.

Позитивна динаміка показників чистого прибутку вказує на здатність керівництва ТОВ «Карел Україна» нарощувати власний обсяг як власного так і залученого капіталу та стійко функціонувати на ринку протягом досить тривалого періоду часу. Даний показник є одним із найвагоміших індикаторів діяльності товариства, оскільки саме він вказує на здатність товариства забезпечувати додану вартість та відповідно займати вагоме ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів.

Як можна побачити у таблиці 2.2, в період з початку 2021 по кінець 2023 року, показник рентабельності підприємства зменшився на 11%, що змістило ТОВ «Карел Україна» із списку підприємств з дуже високою рентабельністю. У 2019 році рентабельність компанії дорівнювала 23,83%, що автоматично відносить її до підприємств з високою рентабельністю [50].

Рентабельність діяльності підприємства є індикатором його конкурентоспроможності, тому високе значення даного показника вказує на наявність якісних товарів та послуг, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку.

2.2. Аналіз впливу зовнішньоекономічної діяльності на конкурентоспроможність та формування міжнародного партнерства ТОВ «Карел Україна»

Для дослідження і оцінки майнового стану ТОВ «Карел Україна» за даними фінансової звітності, можна використати показники, наведені в табл. 2.3.

Аналіз показав, що загальна вартість майна (активів) у період з 2021 по 2023 рік, зменшилась на 1055,2 тис. грн. Відповідно вартість необоротних активів у 2023 році зменшилась на 393,0 тис. грн., а оборотних - на 662,2 тис. грн. Відбулось зменшення і робочого (чистого оборотного) капіталу на 1217,9 тис. грн.

Проте, у таблиці 2.3., простежується зростання вартості наявних

матеріальних оборотних активів на 810,2 тис. грн., тобто вказує на той факт, що у ТОВ «Карел Україна» наявна власна готова продукція, яку наразі не вдалось реалізувати через певні обмеження, які були викликані пандемією COVID-19 та військовими діями. В період з 2021 по 2023 рік також відбулось зменшення дебіторської заборгованості ТОВ «Карел Україна», що вказує на його надійність.

Таблиця 2.3

Динаміка показників майнового стану ТОВ «Карел Україна»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.
	2021	2022	2023	
Загальна вартість активів (майна), тис. грн.	10812,70	10712,70	9757,50	-1055,2
Вартість необоротних активів, тис.	1357,40	1057,40	964,40	-393,0
Вартість оборотних активів, тис.	9455,30	9405,30	8793,10	-662,2
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	5124,50	5024,50	5934,70	810,2
Дебіторська заборгованість, тис.	3070,0	2070,0	1835,30	-1234,7
Власний капітал, тис. грн.	3339,3	3329,3	1728,5	-1610,8
Залучений капітал, тис. грн.	5273,70	5273,70	6768,0	1494,3
Поточні зобов’язання, тис. грн.	7473,40	7423,40	8029,0	555,6
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	1981,9	1281,9	764,1	-1217,9
Частка власних оборотних активів	0,54	0,64	0,67	0,13
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,14	0,12	0,10	-0,04
оборотних і необоротних активів	6,96	6,06	9,11	2,15

Джерело: (складено за даними фінансової звітності підприємства)

Отже, на 2023 рік, платоспроможність товариства ТОВ «Карел Україна» знаходилась досить на низькому рівні. Першопричиною цього була пандемія та військові дії на території України. А також вагому нішу витрат

спричинив і той факт, що у 2019 році ТОВ «Карел Україна» тільки розпочало свою діяльність на території України, відповідно вклавши значні кошти у оренду залучених будівель та приміщень, а також виробниче устаткування, закупівлю деталей, ремонт та транспортування відповідних технологій із-за кордону.

Аналіз головних показників ліквідності ТОВ «Карел Україна», будемо вести виходячи з даних табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Карел Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2023 р.
	2021	2022	2023	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,44	1,04	1,21	-0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,67	0,57	0,37	-0,30
Коефіцієнт абсолютної	0,15	0,05	0,09	-0,06
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,87	0,77	0,90	0,3

Джерело: (складено за даними фінансової звітності підприємства)

Як свідчить аналіз, компанія ТОВ «Карел Україна» має середній запас ліквідності, оскільки не всі розраховані показники знаходяться в рамках нормативного значення.

Загальний коефіцієнт покриття підприємства дає загальну позитивну оцінку щодо платоспроможності товариства та виявляє, скільки гривень поточних активів товариства належить одній гривні зобов’язань. Нормативне значення становить >1.

Як можна помітити, у 2021 році даний показник дорівнював 1,44, а у 2023 році - 1,21, що відповідає цілковитій нормі. Проте, на підприємстві простежується динаміка щодо зменшення загального коефіцієнту платоспроможності. Так, в період з 2021 по 2023 рік, цей показник

зменшився відповідно на 0,23.

Цілісний показник коефіцієнту швидкої ліквідності при певному нормативному значенні > 0,5, у 2022 році становить 0,67, що прирівнюється до визначеної норми.

Проте у 2022 році даний показник досягнув позначки 0,37, що не відповідає нормативним значенням, а отже визначає факт, що ТОВ «Карел Україна» не здатна акумулювати свої активи у грошовий капітал з метою виконання всіх платежів.

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Карел Україна» здійснений з використанням інформації фінансової звітності підприємства та відображений у табл. 2.5.

В період 2021-2023 рр. ТОВ «Карел Україна» не було забезпечене необхідною кількістю ліквідних засобів - грошовими коштами, оскільки сумарний показник абсолютної ліквідності має значення значно нижче нормативного (>0,2) [26, с. 82].

Як видно з табл. 2.5, ТОВ «Карел Україна» має низький рівень фінансової стійкості.

У 2022 році коефіцієнт фінансової незалежності складав 0,30, а у 2023 році знизився до 0,17, при нормативному значенні > 0,5. Натомість коефіцієнт фінансової залежності в період 2022-2023 рр. збільшився із рівня 3,23 до 5,64 при нормативному його значенні < 2. Це все вказує на те, що в процесі діяльності ТОВ «Карел Україна» в переважній більшості використовує залучені кошти.

В цілому, варто відмітити, що у 2023 році, у порівнянні з 2021 роком, спостерігається незначне погіршення фінансової стабільності компанії практично за всіма показниками.

Для визначення ефективності та конкурентоспроможності експортованої продукції ТОВ «Карел Україна» з метою удосконалення напрямів розвитку міжнародного партнерства доцільно вивчити головних конкурентів компанії на національному та міжнародному ринку.

Для оцінки даного показника було розглянуто діяльність передових компаній, які також займаються виробництвом електричного устаткування: кондиціонерів та холодильників. Оскільки це є головним напрямком діяльності, який приноситиме підприємству найбільш частку прибутку.

Таблиця 2.5

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Карел Україна»

Показники	Роки			2021 р. до 2023 р.
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,30	0,20	0,17	-0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	3,23	3,03	5,64	2,41
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,17	1,07	1,51	0,34
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості	0,67	0,60	0,57	-0,10
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	1,57	1,50	3,91	2,34
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,38	0,30	0,12	-0,26
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,58	0,48	0,98	0,40
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	2,17	2,07	4,35	2,18
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	6,43	6,03	19,3	12,87

Джерело: (складено за даними фінансової звітності підприємства)

Основними національними конкурентами компанії ТОВ «Карел Україна» на міжнародному ринку електричного устаткування для кондиціонерів є:

- «М-інфо»;
- «Danfoss Ukraine»;

- «AeroStar».

Національні-виробники конкуренти пропонують насамперед компресори, конденсатори та системи випарного охолодження. В асортименті кожного товарного бренду присутнє аналогічне холодильне обладнання та обладнання для кондиціювання: VRF/ VRV- системи, чиллери, фанкойли.

Конкурент - Компанія «AeroStar» також займається виробництвом повністю готових для споживання кондиціонерів та теплових насосів.

Порівняльна характеристика підприємств-конкурентів на зовнішніх ринках, подана в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники основних конкурентів компанії ТОВ «Карел Україна» на ринку електронного устаткування для кондиціонерів та холодильників

Показник	ТОВ «Карел Україна»	«Danfoss Ukraine»	«М-інфо»	«AeroStar»
Частка ринку, %	0,38	1,1	0,75	0,90
Місце компанії на ринку	116	47	103	98
Відносний приріст виручки %	15,0	24,4	17,6	20,5
Поточна ліквідність, %	74,4	114,8	95,3	103,1
Абсолютна ліквідність, %	1,5	3,4	2,2	2,8
Рентабельність активів, %	9,3	10,8	9,8	9,6
Чиста маржа, %	5,2	6,4	4,8	6,3
Оборотність загальних	0,7	3	2,8	1,5

Джерело: (складено автором)

Серед оцінок ринкового визначено, що найбільшим конкурентом для ТОВ «Карел Україна» на ринку електронного устаткування та приладів для кондиціонерів та вентиляторів, виступає компанія «Danfoss Ukraine». Саме

дана компанія займає лідируючі позиції за сумарним обсягом експорту продукції, а також має відносну фінансову стабільність та постійно залучає інноваційні технології (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності продукції за показниками

Параметри порівняння	Внутрішній ринок				Зовнішній ринок			
	База	Конкуренти			База	Конкуренти		
		«Danfoss Ukraine»	«М-інфо»	«AeroStar»		«Danfoss Ukraine»	«М-інфо»	«AeroStar»
Якість	4	5	4	4	4	5	3	3
Кількість	4	4	4	4	3	5	3	4
Унікальніст	5	4	3	3	4	4	3	3
Асортимент	5	4	4	4	5	4	3	3
Сервіс	4	5	4	4	4	4	3	4
Надійність	5	5	4	5	5	5	3	4
Реклама	3	4	2	3	4	5	2	3
Імідж	4	5	3	4	5	5	3	4
Разом	34	36	28	31	34	37	23	28

Джерело: (складено автором)

Провівши аналіз даних, які представлені у табл. 2.7, можна зробити висновок, що найбільшим конкурентом у сучасних умовах виробництва для ТОВ «Карел Україна», як на внутрішньому, так і відповідно на зовнішньому ринку, виступає ТОВ «Danfoss Ukraine», яке є конкуруючим виробником електронних та прецизійних механічних компонентів для приладів, та прийняття рішень, які застосовуються в багатьох галузях народного господарства.

Для узагальнення конкурентних позицій на міжнародному ринку нами було розраховано факторну вагомість, яка наведена у табл. 2.8.

- A_i - вагомість параметра;

- P_i - ранжування значення параметра (до 1,0);
- A_iP_i - показники конкурентоспроможності.
- За даними наведеними у таблиці 2.8., підтверджується попереднє обґрунтування, що ТОВ «Карел Україна» в першій позиції конкурує саме з ТОВ «Danfoss Ukraine», орієнтовно на 0,81 пунт за факторним підходом.

Таблиця 2.8

Розрахунок міжнародної конкурентоспроможності продукції підприємств-експортерів на ринку електричного устаткування для кондиціонерів та холодильників

Фактори конкуренто-спроможності	Вагомість параметра	ТОВ «Карел Україна»		Конкуренти					
				«Danfoss		«М-інфо»		«AeroStar»	
	4	*Pi*	*AP*	*Pi*	*AP*	*Pi*	*AP*	*Pi*	*AP*
Якість	0,17	0,9	0,153	0,9	0,153	0,7	0,119	0,8	0,136
Кількість	0,06	0,8	0,048	0,7	0,042	0,6	0,036	0,7	0,042
Унікальність	0,21	0,6	0,126	0,7	0,147	0,6	0,126	0,7	0,147
Асортимент	0,12	0,8	0,096	0,7	0,084	0,7	0,084	0,7	0,084
Сервіс	0,09	0,7	0,063	0,8	0,072	0,8	0,072	0,7	0,063
Надійність	0,11	0,9	0,099	1	0,11	0,7	0,077	0,7	0,077
Реклама	0,14	0,6	0,084	0,8	0,112	0,6	0,084	0,6	0,084
Імідж	0,1	0,8	0,08	0,9	0,09	0,6	0,06	0,7	0,07
Z *AP*	Z= 1,0		z= 0,752		z= 0,81		z= 0,658		z= 0,703

Джерело: (складено автором)

Натомість ТОВ «Карел Україна» має всі шанси освоїти провідні позиції на міжнародному ринку, за умови якщо керівництво покращить показники унікальності, реклами та сервісу.

На фоні отриманих результатів, варто відмітити, що на території України та за кордоном спостерігається стрімкий розвиток галузі електронного вентиляційного та холодильного устаткування. Поява новітніх

технологій, швидкий розвиток науки та всесвітнє занепокоєння екологічною кризою, вимагають від виробників інтеграцію інноваційних рішень у їх діяльність задля створення унікальних торговельних пропозицій, адаптованих до умов сучасного світу.

2.3 Оцінка кризових умов діяльності підприємства на зовнішньому ринку

У даному періоді ТОВ «Карел Україна» реалізує власну продукцію на національному ринку і невеликий відсоток експортується в ближнє зарубіжжя. Однак, оскільки товариство функціонує в Україні лише 4 роки. І саме в цей період спостерігаються затяжні кризи зумовлені пандемією COVID-19 та військовими діями, а також не стабільною зовнішньоекономічною діяльністю на національному ринку.

Однак, якщо зупинитись на оцінці діяльності ТОВ «Карел Україна», як дочірньої фірми італійської компанії «Carel». Відповідно за таких умов, дана компанія вийшла на італійський ринок ще у 1973 році і наразі продовжує консолідовано працювати на міжнародному рівні адже понад 80% продажів здійснюються за межами Італії.

Міжнародна компанії «Carel» працює як через дочірні філії, так і задопомогою представництва, які відкриті у 80 країнах світу.

Компанія «Carel» зорієнтована на європейський ринок, що підтверджується чисельністю країн-учасниць, охоплених товарним асортиментом фірми, так і кількістю партнерів серед юридичних фірм ЄС (табл. 2.9.).

Оцінюючи дані які наведенні у таблиці 2.9. можна переконатись в тому, що переважна більшість міжнародних партнерів компанії «Carel» розташовані у європейському регіоні. В цілому сумарна кількість партнерів компанії розташовані у різних регіонах складає 1418 осіб, тобто серед усіх 59,09% партнерів припадає на європейський регіон.

Проаналізувавши рис. 2.3. визначено, що в межах європейського

регіону, компанія «Carel» не має жодного партнера у наступних країнах:

- Данія;
- Білорусь;
- Мальта;
- Ісландія;

Таблиця 2.9

Кількість країн-партнерів, ринок яких охоплений товарним асортиментом компанією «Carel» по регіонах

Регіон	Кількість країн	Кількість партнерів
Європа	30	839
Азія	15	403
Африка	5	33
Північна та Латинська Америка	3	81
Південна Америка	1	3
Австралія та Океанія	1	59

З кількістю міжнародних партнерів компанії «Carel» в межах європейського регіону, можна ознайомитись на рис. 2.3.

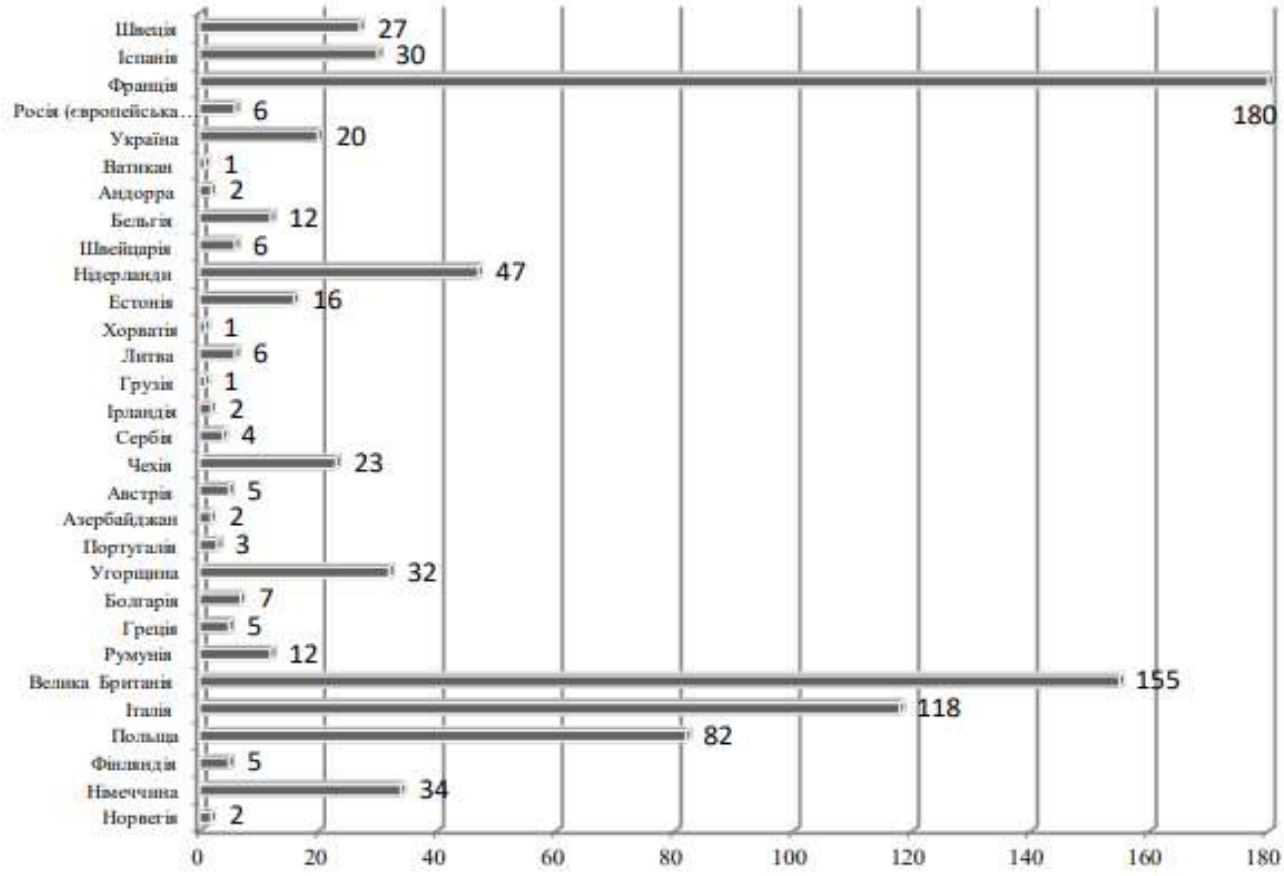


Рис. 2.3 Кількість партнерів компанії «Carel» в межах країн Європи Джерело: складено автором за [56]

- Ліхтенштейн;
- Словенія;
- Латвія;
- Боснія і Г ерцеговина;
- Люксембург;
- Молдова;
- Албанія;
- Північна Македонія;
- Словаччина;
- Косово;
- Сан Маріно;

Така ситуація обґрунтовується тим, що значна частина з цих країн має незначні розміри.. Набагато вигідніше, товаровиробникам за необхідності,

обслуговувати ці країни за рахунок товарного асортимент який міститься у сусідніх державах які межують із дочірніми компаніями.

Що стосується Молдови, Білорусі, Латвії, Словакії та Словенії, то наразі їх ринки не можна вважати підготовленими для входження товарної продукції європейської якості.

В азійському регіоні компанія «Carel» обслуговує 15 країн, і складає 403 партнери, що прирівнюється 28,42% із загальної кількості міжнародних партнерів. Найбільша кількість партнерів нараховується у межах Китаю, Туреччини та Індії (рис. 2.4).

В межах африканського регіону компанія «Carel» має партнерів лише у п’яти країнах:

- Ботсвана,
- Єгипет,
- Марокко,
- Південна Африка,
- Судан.

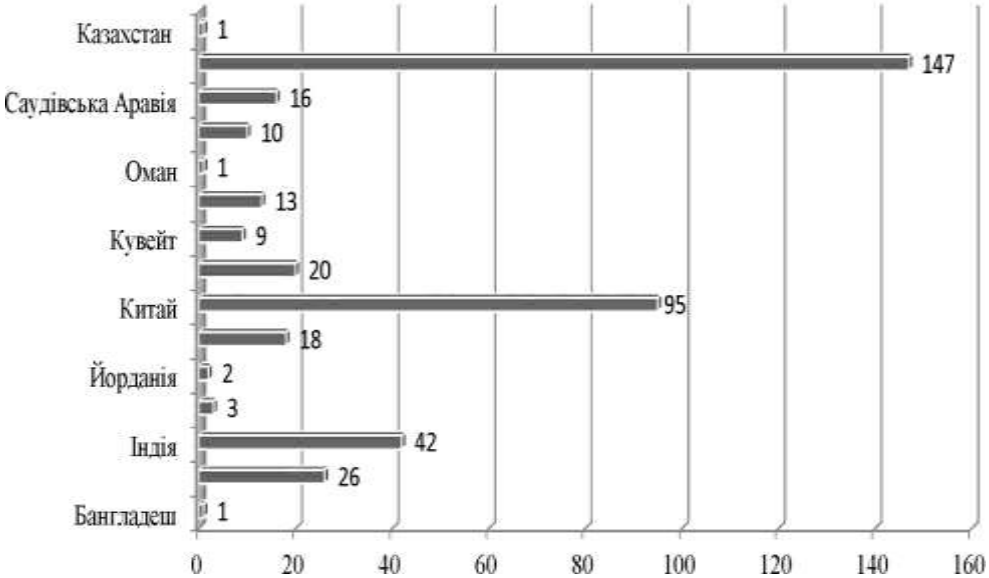


Рис. 2.4 Кількість партнерів компанії «Carel» в межах країн Азії

Джерело: складено автором на основі [56]

На даному регіоні, найбільша кількість, а саме 18 партнерів,

знаходяться у межах Південної Африки. Загалом на даний регіон припадає 2,32% від сумарної кількості міжнародних партнерів фірми.

У регіоні Північна та Латинська Америка, компанія має відомих партнерів в Мексиці, Канаді та США.

Загалом, на Американський регіон припадає 5,71% партнерів (рис. 2.5).

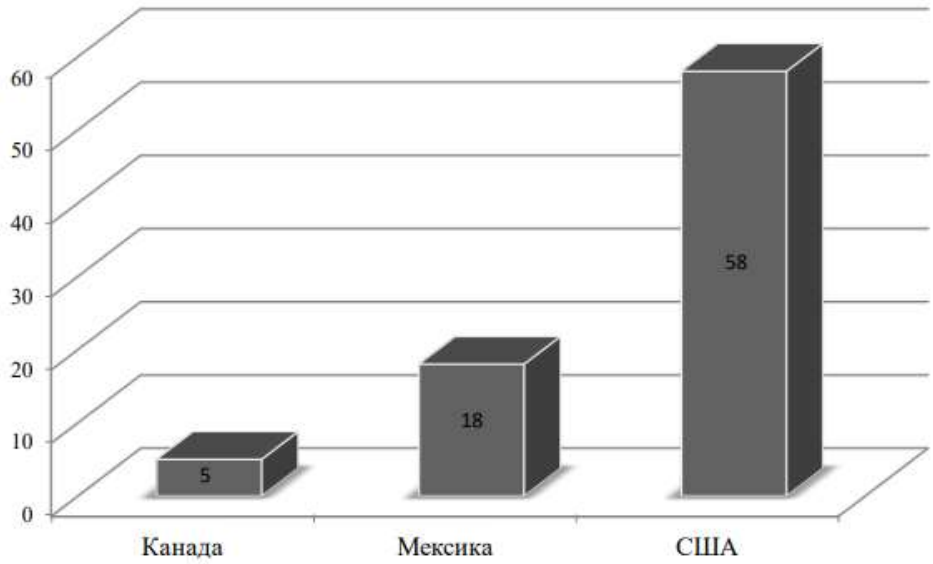


Рис. 2.5 Кількість партнерів компанії «Carel» в межах країн Північної та Латинської Америки

Джерело: складено автором за [56]

У Південній Америці компанія «Carel» має лише 0,2% партнерів лише у Бразилії.

Компанія «Carel» у Австралії та Океанії, має партнерів виключно в межах Австралії. На даний регіон приходиться 4,16% від загальної кількості міжнародних партнерів.

Дослідивши усі головні економічні характеристики ТОВ «Карел Україна», можна зробити висновок що компанії має великий потенціал для розширення діяльності його на міжнародному ринку. Наявність серед товарного асортименту інноваційного обладнання, висока якість продукції, виробленої згідно стандартів, вдале географічне положення та позитивний імідж та досвід італійського бренду в експортуванні товарів. Також виступає гарним базисом для розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна».

Проте, щоб отримати максимальну вигоду для бізнесу від сильних сторін та відповідно можливостей товариства і підібрати надійних партнерів, з якими варто виходити на міжнародний ринок.

Серед продукції ТОВ «Карел Україна», яку зараз доцільно виводити на міжнародний ринок, варто виокремити компресори для очистки повітря, теплових насосів та холодильного обладнання.

Незважаючи на те, що попит на дане обладнання зазнав значного зниження у 2021 році через кризові прояви пандемії COVID-19, однак уже у 2022 році світовий ринок компресорів почав динамічно відновлюватись та становити 486 млн. одиниць на суму 42,4 млрд. дол. Цей показник значно перевищив рівень 2018 року, такий приріст зумовлений зростанням попиту на ротаційні компресори які використовуються у системах кондиціювання повітря.

Третє місце посіли спіральні компресори, які конкурують у сучасному виробництві з ротаційними у ринковому сегменті товарів низької потужності (рис. 2.6).

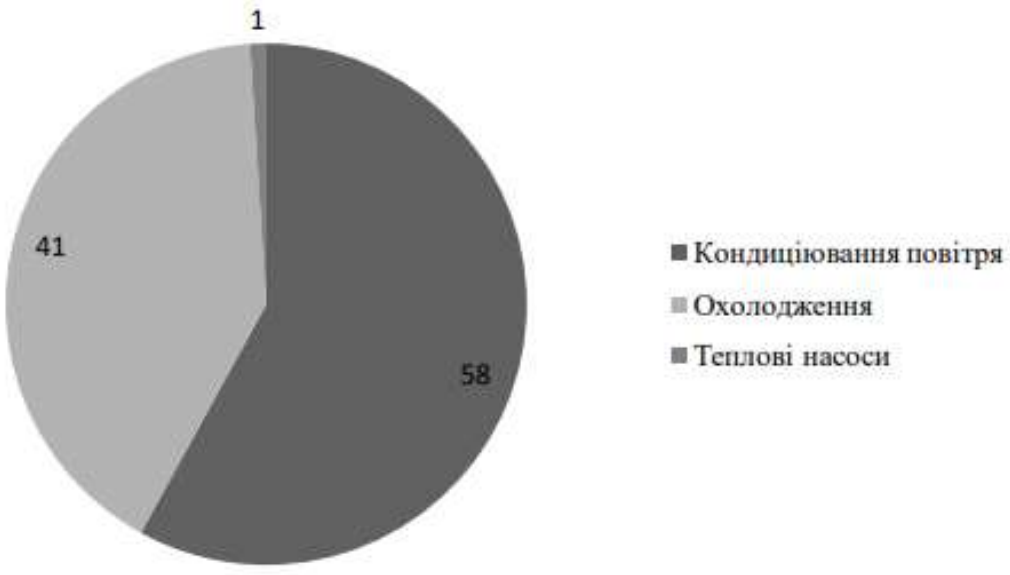


Рис. 2.6 Ринкова доля компресорів за сегментами використання у 2023 році (%)

Джерело: складено автором за [64]

Оскільки ТОВ «Карел Україна» є дочірньою фірмою корпорації «Carel», офіси та виробництва якої розташовані по всьому світу і вже охоплюють 29 країн Європи, то доцільніше за все шукати партнерів в тих європейських країнах, які ще не охоплені корпорацією. Таких країн нараховується 16, проте острівні, карликові та держави з якими у України нестабільні відносини (Білорусь) були виключені, тому найпривабливіший ринок для експорту продукції, а відповідно і пошуку партнерів буде обиратись серед таких країн, як Ісландія, Латвія, Словаччина, Данія, Словенія, Албанія.

Ринки даних країн будуть оцінюватись за такими показниками, як попит на продукцію, близькість розташування, відсутність конкуренції, ненасиченість ринку та схожість смаків з українськими споживачами. Для кожного з показників був визначений ваговий коефіцієнт від 0,1 до 0,3. Далі, кожна з країн отримала від 1 до 5 балів по представленим показникам. Кінцевий результат був сформований шляхом перемноження отриманих балів на ваговий коефіцієнт (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розрахункові показники найбільш привабливого ринку для продукції ТОВ «Карел Україна»

Показник	Ваговий коефіцієнт	Країна					
		Ісландія	Латвія	Словаччина	Данія	Словенія	Албанія
Попит	0,3	3	3	4	5	4	3
Близькість розташування	0,3	1	3	5	2	4	2
Ненасиченість ринку	0,2	3	4	3	5	3	3
Схожість смаків	0,1	2	4	5	2	4	3
Відсутність конкуренції	0,1	3	2	2	5	4	3
Разом	1,0	2,3	3,4	4,0	3,8	3,8	2,7

Джерело: складено автором за [53]

Згідно з результатами проведеного оцінювання, найсприятливішим

ринком для збуту продукції компанії ТОВ «Карел Україна» є ринок Словаччини, оскільки він отримав найбільшу кількість балів - 4 з 5. На основі цього, варто більш детально розглянути особливості ведення бізнесу в Словаччині.

На 2023 рік, Словацька Республіка входить в число економічно розвинутих країн Центрально-Східної Європи, є членом ООН, СОТ, ЄС та НАТО. На кінець 2022 року, показник внутрішнього валового продукту країни дорівнював 114,87 млрд. дол. США.

На ринок Словаччини поширюються правила та умови діяльності, що діють на єдиному ринку Євросоюзу. Рамкові умови економічної співпраці з країною, у тому числі щодо виходу на ринок для українських експортерів, визначається положеннями Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [43].

Згідно з умовами поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, що діє між Україною та країнами ЄС з 2016 року, різна продукція компанії ТОВ «Карел Україна» може ввозитись до Словаччини з базовою ставкою увізного мита від 0,5 до 10%. Базова ставка увізного мита безпосередньо компресорів для кондиціювання та вентиляції складає 0,5%. При цьому, варто відмітити, що перегляд кількості тарифних квот відбувається щорічно, як правило, вони збільшуються відповідно до першочергових домовленостей [1].

В межах Словацької Республіки щорічно проводяться різноманітні виставки, участь у яких дозволить ТОВ «Карел Україна» відшукати для себе надійних партнерів. Так, у 2022 році були проведені наступні виставки, де можна було зустріти потенційних партнерів:

1. міжнародний ярмарок раціонального використання енергії («РАЦІО-ЕНЕРГІЯ»);
2. виставка міжнародного автосалону «Братислава»;
3. міжнародна спеціалізована виставка «ЕЛЕКТРО СИСТЕМИ»;
4. міжнародний інженерний ярмарок «ІНЖЕНЕРІЯ»;
5. міжнародна спеціалізована виставка «ЕМА» (вимірювання,

автоматизація та управління електричною технікою);

6. міжнародна спеціалізована виставка «ТЕХНОФОРУМ» [43].

Словацький ринок характеризується відносно невеликими розмірами, проте на ньому існують можливості для нарощування українського експорту, що підтверджується стабільним збільшенням його обсягів протягом останніх років. Найбільш ефективним шляхом входження ТОВ «Карел Україна» на Словацький ринок буде налагодження стабільних коопераційних зв'язків з діловими партнерами у Словацькій Республіці, у тому числі щодо спільного випуску продукції. Така модель співпраці суттєво спростить залучення фінансування та розширить можливості реалізації продукції компанії ТОВ «Карел Україна».

Крім того, компанії ТОВ «Карел Україна» можна вести свою діяльність в межах Словаччини шляхом впровадження аутсорсингу. Цей метод ведення зовнішньоекономічної діяльності дуже популярний серед українських підприємств і ним користується близько 36% всіх зареєстрованих в Україні фірм [10, с. 15]. Переваги та недоліки від використання аутсорсингу, які можуть чекати ТОВ «Карел Україна», представлені у табл. 2.11

Таблиця 2.11

Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги	Недоліки
- підвищується рентабельність підприємства; - скорочуються витрати на обслуговування всіх бізнес-процесів; - відбувається залучення чужого досвіду; - на компанію покладається відповідальність за роботу, яка ведеться згідно до контракту та чинного законодавства, що забезпечує надійність та стабільність; - гнучкість відносно масштабів бізнесу.	- загроза конфіденційності; - висока вартість аутсорсингу; - загроза банкрутства аутсорсингової компанії; - наявність ймовірності неналежного виконання роботи.

Ознайомившись з усією представленою інформацією, можна зробити висновок, що на сучасному етапі зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Карел Україна» потребує вдосконалення. Проте, у підприємства наявні всі

шанси зайняти провідні позиції на європейському ринку, особливо розпочавши свою діяльність з ринку Словаччини.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УКРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «КАРЕЛ УКРАЇНА»

3.1 Пріоритети та можливості системи міжнародного партнерства

Нині, компанія «Carel» входить до числа безперечних світових лідерів, оскільки вона володіє унікальним досвідом виробництва товарів в даній галузі, особливо щодо проектування та розробки контролерів для устаткування кондиціювання повітря. Автоматика товариства користується попитом та активно використовується відомими компаніями на світовому ринку. Адже виготовляючи кліматичну техніку для збірки своїх холодильних приладів, та систем вентиляції і кондиціювання компанія продовжує розширювати свої горизонти.

Виготовлене компанією «Carel» обладнання можна побачити:

- у музеях світу, де воно використовується як історичний експонат та пристрій для захисту безцінних творів мистецтва;

- у цехах із виробництва сучасних технологій, зокрема при виготовленні смартфонів та комп’ютерів, де необхідні виняткові умови вологості;

- у банках, фінансових установах та медичних центрах, розміщених по всьому світу.

Зволожувачі компанії «Carel» активно скуповують виробники харчових продуктів, вин з метою забезпечення та збереження відповідної якості продукції.

Продукцією компанії також широко використовують провідні автомобільні заводи міжнародного рівня, встановлюючи модернові системи зволоження повітря «Carel» в цехах які спрямовані на виробництво автомобілів масового попиту та індивідуальних замовлень автомобілів спортивного класу Формули 1.

Зволожувачі Carel користуються попитом і при виробництві аеро пристроїв та найсучасніших літальних апаратів.

Звичайно, високий попит на продукцію компанії Carel, дозволяє їй з легкістю розширювати власну географічні горизонти, знаходити собі торговельних партнерів по всьому світу.

Проте, більшість компаній як світового так і національного виробництва орієнтуються на товарний асортимент товару та відповідно підписання домовленостей з головним офісом, який розташований в Італії, а не з дочірніми підприємствами. Саме дані риси негативно впливають на розвиток компанії та ускладнює для керівництва ТОВ «Карел Україна» пошук прямих та надійних партнерів.

Також існують твердження, що ряд зарубіжних фірм, які б могли виступити у якості надійних потенційних партнерів, навіть не усвідомлюють, що ТОВ «Карел Україна» це дійсно частина корпорації «Carel», а відповідно, навіть не розглядають можливість довготривалого партнерства з даним Товариством.

Для налагодження надійних міжнародних відносин із зарубіжними партнерами, керівництву ТОВ «Карел Україна» необхідно забезпечувати конкурентне положення товариства на регіональному ринку.

Під конкурентоспроможним підприємством ми розуміємо таке виробництво на базі ТОВ «Карел Україна», яке зможе вільно пристосувати власне виробництво до кризових умов зважаючи на національне та зарубіжна законодавство та швидко зреагувати як на позитивні, так і на негативні динамічні зміни.

Загалом, в умовах глобалізації партнерські зв’язки грають дуже важливу роль, оскільки напряму впливають на ефективність роботи підприємства. Так, в компаніях, які прагнуть до збільшення кількості партнерських відносин, спостерігається зростання попиту на продукцію та послуги, підвищуються продажі та вартість бренду, розширюється охоплення ринку.

Орієнтуючись на всі ці фактори, необхідно зробити аналіз зовнішнього середовища та співпраці ТОВ «Карел Україна». Для повноти оцінки конкурентного поля необхідно систематично проводити оцінку існуючу організацію ЗЕД на підприємстві.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ТОВ «Карел Україна»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- високоякісне технологічне устаткування (наявний сертифікат якості ДСТУ ISO 9001, наявний номер експлуатаційного дозволу, необхідний для експорту продукції до країн ЄС); - система професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників; - широкий асортимент продукції; - наближеність підприємства до ринків ЄС; - орієнтація діяльності на політику сталого розвитку.	- періодичне зношування обладнання; - відсутність чіткої міжнародної маркетингової компанії; - відсутність повноцінного відділу по управлінню зовнішньоекономічною діяльністю.
Можливості	**Загрози**
- зниження митних тарифів та послаблення обмежень економічного, адміністративного та правового характеру; - постійне впровадження інновацій у виробництво; - покращення зв'язків з міжнародними виробниками та реалізаторами устаткування для вентиляції, охолодження та зволоження приміщень;	- поява нових конкурентів, прагнучих зайняти нішу на міжнародному ринку систем та пристроїв кондиціювання, охолодження та зволоження; - недосконаліть податкового законодавства; - не прогнозований вплив воєнних дій та пандемії COVID-19 на зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- зміцнення планової політики компанії; - розвиток реклами задля підвищення впізнаваності компанії та стимулювання попиту.	- несприятливий зсув у курсах валют; - неможливість точно прогнозувати попит закордонного ринку; - ненадійність контрагентів на міжнародному ринку.

Джерело: розроблено автором

Завдяки результатів SWOT-аналізу проведеного на базі ТОВ «Карел Україна» можна сформувати загальну картину існуючого ринку та стану

діяльності компанії, і відповідно до цього розробити ефективну маркетингову стратегію товариства, яка буде направлена на збільшення кількості міжнародних партнерів.

Розроблений SWOT-аналіз ТОВ «Карел Україна» дозволить максимально чітко виокремити сильні та слабкі сторони товариства, його загрози та можливості [9, с. 6].

Оцінивши ринкову ситуацію було зроблено аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Карел Україна», тобто за даних умов виробництва слід відмітити, що діяльність товариства загалом є досить ефективною та економічно сприятливою.

Серед найбільш вагомих можливості слід виділити покращення партнерських зв'язків із міжнародними виробниками та посередниками, щодо реалізації устаткування для вентиляції, охолодження, а також зволоження повітря. І особливо активним у даних умовах буде розвиток рекламної компанії задля підвищення визнання компанії на ринку та стимулювання попиту.

Відносно загроз, то наразі, найбільшою загрозою для компанії є не прогнозований вплив воєнних дій та пандемії COVID-19, а також ненадійності контрагентів на міжнародному ринку.

Попередити такі загрози можливо лише шляхом підписання угод щодо поставки пробних партій товарів одночасно з декільком зарубіжним партнерам, обов'язковою умовою, є запис у договорі про вплив пандемії та воєнних дій як «Форс-мажорні обставини».

Весь перелік політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища, які мають позитивний або негативний вплив на діяльність ТОВ «Карел Україна», був нами проведений PEST-аналіз (табл. 3.2).

PEST-аналіз нами було використано у якості стратегічного інструменту, який спрямований на узагальнене розуміння ринку, виявлення останніх позитивних та позитивних тенденцій та подій, які не є

підконтрольними товариству, а також визначення позицій та відповідно можливостей ТОВ «Карел Україна» на ринку [6, с. 42].

Таблиця 3.2

PEST-аналіз для ТОВ «Карел Україна»

Політичні фактори	**Економічні фактори**
- відкриття ринку для зовнішніх конкурентів; - відміна певних обмежень імпорту та експорту з країнами ЄС; - нестабільність законодавства.	- нестабільність курсу валют; - підвищення зацікавленості зі сторони іноземних інвесторів відносно розвитку підприємництва на території України; - укладання митних угод з іншими державами; - підвищення цін на сировину та матеріали; - зростання прожиткового мінімуму; - зниження купівельної спроможності населення.
Соціальні фактори	**Технологічні фактори**
- збільшення кількості незайнятого працездатного населення; - підвищення кваліфікації робочої сили; - - зростання мобільності населення, трудова міграція за кордон.	- - технологічні нововведення у суміжних галузях; - залежність від постачань комплектуючих з інших країн; - поява у галузі іноземних фірм з новими технологіями.

Джерело: розроблено автором

Отже, в ході PEST-аналізу нами було виявлено, що ТОВ «Карел Україна» може розраховувати на надходження інвестицій з метою розвитку підприємництва на території України та відповідно полегшення виходу його на нові ринки завдяки укладанню якісних міждержавних угод.

Однак на ринку національного та зарубіжного виробництва, існує ряд факторів, які негативно впливають на діяльність самого товариства. До таких факторів можна віднести:

- нестабільність валютного курсу та зниження загальної купівельної спроможності через значне погіршення економічного стану країни,

яке зумовлено воєнними діями;

- відкриття національного ринку для зовнішніх конкурентів та партнерів;
- зростання трудової міграції та мобільності населення на території України та за кордон можуть спровокувати значний брак кваліфікованих працівників.

При пошуку іноземних партнерів керівництву ТОВ «Карел Україна» слід віддавати перевагу таким способам, як безпосердня участь у конференціях, семінарах та виставках регіонального та міжнародного рівня. За таких умов існує ймовірність зустріти провідних представників великих компаній, які також можуть бути зацікавлені щодо пошуку надійних партнерів.

Приймаючи участь у виставках міжнародного масштабу та конференціях, керівництву ТОВ «Карел Україна» зможе посилити власну ділову активність та відповідно покращить відносини із існуючими партнерами на різних ринкових сегментах.

Під час подібних мірроприємств перед керівництвом ТОВ «Карел Україна» можуть відкритись можливості аналізу наявних на регіональному ринку конкурентів, а також потенціал у вигляді нових знань про інноваційні технології та сучасні світові тренди.

В цілому питаннями пошуку іноземних партнерів займається - Артур Бобров - керівник компанії ТОВ «Карел Україна». Він одноосібно:

- здійснює пошук потенційних партнерів,

- аналізує наявність позитивного іміджу компаньйона, позитивного ефекту від співпраці кооперації та репутації, забезпечуючи сумісність компаній, їх надійність, наявність або відсутність ризиків та їх локацію.

Свою експортну діяльність компанія виконує за рахунок дистриб’юторів та дворівневого каналу логістичного потоку (рис. 3.1).

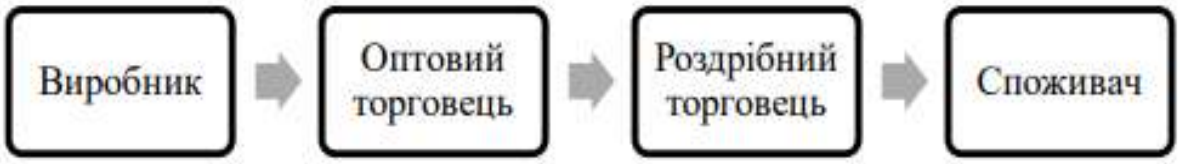


Рис. 3.1 Дворівневий канал розподілу логістичного потоку

Джерело: розроблено автором

Під рівнем розподілу логістичного потоку розуміється будь-який торговий посередник-учасник логістичної системи, який виконує розподільні функції, трансформуючи матеріальні потоки в процесі їхнього просування до кінцевого пункту призначення [11, с. 264].

За таких умов різновид експортної діяльності та вплив виробників на управління матеріальними потоками звичайно обмежується, а відповідні контакти із споживачами часто мають лише умовний характер.

Проте, це є досить ефективним варіантом реалізації товарного асортименту при наявності у керівництва ТОВ «Карел Україна» прагнення охопити якомога більший споживчий ринок.

3.2. Напрями оптимізації системи міжнародного партнерства як інструмент поліпшення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна»

На підставі аналізу зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Карел Україна», нами було зроблено висновок про необхідність відкриття у товаристві повноцінного відділу щодо менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю. Окрім підвищення визначеного рівня зовнішньоекономічної діяльності, та завдяки діяльності цього відділу у керівництва з’явилися можливість делегувати частину своїх обов’язків.

Завдяки формуванню такого відділу необхідно ТОВ «Карел Україна» удосконалити систему організації, планування, координації зовнішньоторговельних операцій та взаємодії з іншими відділами фірми [3, с.

12].

Функції відділу зовнішньоекономічної діяльності компанії ТОВ «Карел Україна» можуть включати:

1. розробку діючої стратегії експортно-імпортної діяльності компанії;

2. стимулювання зовнішньоторговельної діяльності товариства для підвищення як соціально-економічного розвитку так і виходу на зарубіжні ринки;

3. менеджмент, зміцнення та розвиток наявного експортного потенціалу підприємства;

4. виконання визначених зобов'язань, передбачених угодами та договорами із надійними партнерами;

5. процес формування товаротранспортних документів до митного оформлення та транспортування контрактного товару;

6. декларування товарів та безпосереднє митне оформлення товарного асортименту;

7. оцінка кон'юнктури зарубіжних ринків, стратегічних напрямків та сучасних тенденцій розвитку світового ринку подібного товару, а також відповідно систем та пристроїв кондиціювання, обігріву, охолодження, зволоження та випарного охолодження повітря.

Реалізація визначених функцій дозволить компанії:

1. скоротити витрати виробництва;

2. максимізувати прибутки за рахунок використання ефекту масштабу;

3. зменшити податкові платежі та продовжити життєвий цикл товару;

4. почати використовувати кращі виробничі потужності;

5. підвищити престиж компанії на вітчизняному ринку як суб'єкта міжнародних відносин.

Виділивши базові функції відділу зовнішньоекономічної діяльності та можливий ефект від їх реалізації, необхідно розглянути його структуру, склад спеціалістів, форму та масштаби. Ознайомившись з особливостями роботи ТОВ «Карел Україна», а також проаналізувавши характерні риси

роботи відділів зовнішньоекономічної діяльності підприємств різних галузей, була виділена найбільш ефективна структура відділу ЗЕД (рис. 3.2).

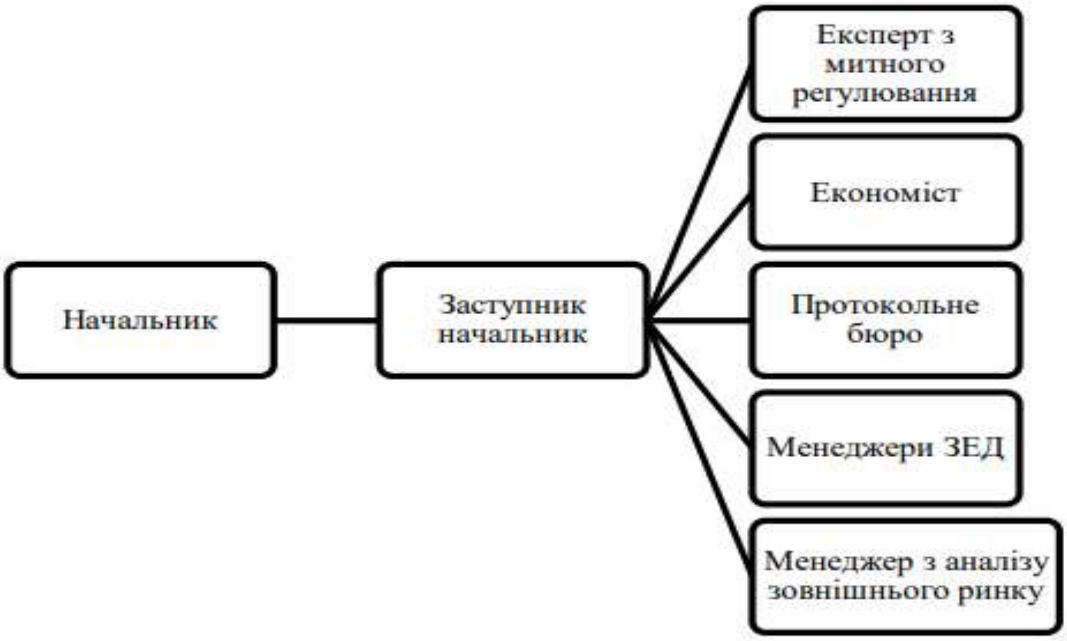


Рис. 3.2 Запропонована структура відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна»

Джерело: складено автором на основі [7, с. 40]

Розбираючись в основних функціях відділу, на кожного із працівників товариства покладаються свої обов'язки. Саме тому, начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності повинен виконувати загальну координацію роботи всіх спеціалістів даного відділу та координує всю діяльність відділу зовнішньоекономічних в'язків з іншими відділами товариства та службами ТОВ «Карел Україна», безпосередньо відповідає за рух валютних засобів та координує вирішення поточних оперативних питань.

Начальник відділу ТОВ «Карел Україна» приймає безпосередню участь у прийнятті та розробці умов міжнародних договорів з потенційними партнерами.

Заступник начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна» повинен забезпечувати контроль за доречним виконанням розпоряджень начальника, займатися листуванням із зарубіжними

партнерами щодо укладання міжнародних відносин.

В прямі обов'язки заступника компанії повинно входити консультування спеціалістів даного відділу відносно економічних, екологічних та практичних питань. А також приймає активну участь у розробці умов міжнародного договору.

Експерт з митного регулювання повинен відповідно забезпечувати ведення митної документації ТОВ «Карел Україна». До його обов'язків належить забезпечення митного оформлення товарної продукції, яка експортується або імпортується даним товариством, а також до його прямих обов'язків належить оформлення вантажних митних декларацій та узагальнення статистичної звітності відділу зовнішньоекономічних відносин ТОВ «Карел Україна».

До компетенції протокольного бюро ТОВ «Карел Україна» повинно входити формування програм щодо прибуття потенційних партнерів, переклад пакету документів підприємства, а також допомога в ході організації переговорного процесу. Крім того, даний фахівець займається підготовкою необхідної документації для відрядження фахівців за кордон із метою налагодження надійних партнерських відносин або ж контролю за реалізацією товарного асортименту.

Згідно наших планів менеджерів відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна» повинно бути не менше трьох фахівців. Вони будуть займатися підготовкою товарного асортименту до процедур митного оформлення, а саме:

- перевантажують та стежать за фізичним оглядом упаковки;

- готують документи, які додаються до вантажної митної декларації (пакувальні аркуші, інвойси, схеми, специфікації).

Крім того, до обов'язків менеджерів відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна» входить підготовка, а також перевірка товаросупровідних документів, отримання сертифікатів походження продукції, сертифікатів якості та висновків незалежних екологічних служб і

швидка та вчасна передача всіх необхідних документів експерту з митного регулювання.

Менеджер з оцінки зовнішнього ринку виконує операції, щодо збору інформації про конкурентоспроможність ринку, наявність на ньому потенційних надійних партнерів, а також систематизує інформацію стосовно попиту та пропозиції даного товару на ринковому сегменті.

До обов'язків спеціаліста з оцінок зовнішнього ринку також повинно входити виконання цілого ряду систем оцінки політичних, законодавчих, економічних, технологічних, та соціальних змін, які відповідно здатні вплинути на весь ринок збуту товарної продукції. Також менеджер з аналізу зовнішнього ринку повинен займатися організацією заходів, конференцій та семінарів для внутрішніх партнерів даних домовленостей.

За прогнозними даними відділ із зовнішньоекономічної діяльності у ТОВ «Карел Україна» повинен включати в себе 9 осіб, які будуть злагоджено та успішно виконувати базові функції та сприятимуть покращенню зовнішньоекономічної діяльності товариства і відповідно пошуку потенційних міжнародних партнерів.

Досить широкі перспективи для ТОВ «Карел Україна», як компанії, що прагне проводити зовнішньоекономічну діяльність, виходити на зарубіжні ринки та здійснювати пошук міжнародних партнерів, відкриває така форма організації торговельної та інформаційної взаємодії між фірмами через мережу Інтернет, як електронна комерція.

Під електронною комерцією розуміється форма ділових операцій, у якій сторони взаємодіють через електронні технології, а не в ході фізичного обміну чи контакту [23, с. 112].

Для успішного ведення електронної комерції, компанії ТОВ «Карел Україна» необхідно мати власний сайт, де майбутні партнери зможуть ознайомитись з асортиментом та характеристиками кожного окремого приладу і виконати попереднє замовлення товару.

На цьому ж сайті у потенційних інвесторів повинна бути можливість

ознайомитись з роботою підприємства та його головними економічними показниками.

Наразі, у ТОВ «Карел Україна» повністю відсутній власний сайт і при бажанні ознайомитись з діяльністю компанії, потенційні партнери мають можливість тільки перейти на офіційний сайт головної фірми «Carel», що розташована в Італії.

На цьому сайті про діяльність безпосередньо дочірньої фірми, розташованої на території України, виділено лише декілька абзаців, при цьому лише на італійській та англійській мовах.

Сайт, створений для ТОВ «Карел Україна» по своїй стилістиці може співпадати з сайтом материнського підприємства, проте повинен повністю розкривати діяльність саме дочірньої фірми.

Представлена на сайті інформація, в особливості по наявності товару, повинна постійно оновлюватись. Інформацію краще за все подавати на найбільш популярних мовах - англійській, французькій, німецькій, італійській та українській. Орієнтуючись на те, що компанія може вийти на ринок Словаччини, можна також додати словацьку мову.

Створення, підтримка та просування сайту досить відповідальна задача, адже якість сайту напряму впливає на залучення нових партнерів. Акцентуючи увагу на цьому фактові, рекомендується довірити роботу по веденню сайту IT- спеціалісту.

До числа обов’язків цього спеціаліста входить контроль за наступними показниками:

1. відвідуваність сайту;
2. середній час знаходження на сайті;
3. середня кількість переглянутих сторінок;
4. канали залучення відвідувачів;
5. сторінки виходу;
6. показники повернення відвідувачів;
7. показники конверсії [13, с. 67].

Після створення власного сайту, ТОВ «Карел Україна», може збільшити його пошуковий трафік (тим самим збільшивши ймовірність знаходження нового міжнародного партнера) за допомогою спеціальних інструментів. До числа таких інструментів входять наступні:

Pingdom Tools. Акцентує увагу на позитивних та негативних рисах сайту, проводить аналіз кожного окремого запиту до сервера та пропонує варіанти їх спрощення. Має гнучкий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, наповнений великою кількістю різноманітних функцій.

Google Developers Charts. Входить до числа безкоштовних інструментів, розроблених компанією Google. Має у своєму функціоналі багато графіків, діаграм, блок-схем та інших різновидів графічних елементів. Редагувати можна виключно в режимі реального часу.

Google PageSpeed Insights. Інструмент, що займається автоматичним аналізом позитивних та негативних рис сайту, після чого виставляє оцінку від 0 до 100. Вимоги інструменту для мобільної та комп'ютерної версії сайту різняться. Після аналізу сайту видає чіткі поради щодо його оптимізації та покращення контенту.

Squirrly. Seo-плагін, направлений на допомогу в оптимізації контенту. Використання цього інструменту дозволяє збільшити конверсію сайту на 285%, що робить його лідером в даній галузі.

Monitis Tools. Інструмент, робота якого направлена на аналіз швидкості завантаження сайту з будь-якої точки світу. Сервери даного ресурсу розміщені на території Європи, США та Азії [51].

Таким чином, наявність власного сайту, в комплексі з рекламою продукції ТОВ «Карел Україна» в Інтернеті, може значно полегшити пошук іноземних партнерів, відразу надавши їм інформацію про роботу фірми та її економічні показники.

Для удосконалення пошуку зарубіжних партнерів для досліджуваної компанії, можна запропонувати наступний алгоритм дій:

Сформувати образ ідеального бізнес-партнера. Для цього потрібно

відмітити критерії та властивості, які є бажаними для ділового партнера.

Всі виділені критерії оформити у вигляді списку. Спочатку необхідно вибрати основні критерії із загального опису, які можна швидко перевірити, ознайомившись з інформацією про потенційних партнерів (локація, вже існуючі партнери, англомовний сайт). Такі дані можуть бути присутні в базі імпортерів, каталогах фірм, списках учасників виставок та за рекомендаціями.

Пріоритетний список. На цьому етапі слід проаналізувати обрані фірми детально, відібрати найбільш привабливі варіанти за додатковими критеріями. Такими як відсутність інформації про скандали, кількість згадувань у пресі, наявність конкурентів у потенційного партнера. Необхідно визначити, хто в обраних компаніях відповідає за контакти з діловими партнерами - наприклад, це може бути директор із закупівель або генеральний директор.

Доцільно знайти прямий контакт та ім’я відповідної особи, включаючи адресу електронної пошти та номер телефону. Часто неправильний контакт призводить до того, що непрофесійний секретар відмовляється від вас, не запитуючи керівництво, чи цікаво це для компанії.

Підготовка матеріалів. Потрібно зробити «тизер», тобто набір короткої, вичерпної та зрозумілої інформації про послугу. В подальшому потрібно продати співпрацю потенційному партнеру.

Тому необхідно враховувати всі особливості функціонування партнера та ринку.

Контактування. Цей етап вважається найскладнішим. Дуже важливо знайти потрібного працівника від потенційного партнера. Залежно від розміру фірми, це може бути середній представник або керівництво. Важливо визначити вигоду, зацікавити і запропонувати рішення, від якого не зможуть відмовитися.

Вибір бізнес-партнера. На цьому етапі все ще можна вибрати з переліку зацікавлених компаній. Доцільно зробити профіль для кожного зацікавленого

партнера з однаковими критеріями, які потім можна порівняти. До прикладу, розташування, асортимент, співпраця з іншими постачальниками, розмір, контакти, функції.

Зустрічі. Після того, як остаточні потенційні партнери обрані, можна планувати з ними зустріч. Важливо правильно та раціонально продумати поїздку та визначте дві чіткі цілі: довгострокову (результат поїздки) та короткострокову (результат першої зустрічі).

Перевірка репутації. Українська культура часто не дозволяє відкрито підозрювати можливі некоректні дії зі сторони контрагента та ставити під сумнів майбутнє співробітництво. Але запитання про будь-які підтверджуючі документи або відгуки про співпрацю з іншими клієнтами або партнерами є абсолютно нормальними.

Тому щоб перевірити репутацію можна зробити такі дії:

- переглянути список клієнтів підприємства та переглянути ті, які не були заявлені самою компанією;
- перевірити судові реєстри на предмет суперечок і позовів;
- промоніторити фірму на предмет скандалів чи позитивних згадувань;
- попросити надати контактну інформацію постачальників та покупців.

Зібравши таку інформацію, продзвонити наявні контакти та поставити запитання про співпрацю з обраним партнером. Дана інформація дасть розуміння про надійність контрагента.

Підписання договору та початок роботи.

Довгострокове планування. На цьому етапі важливо сформувати очікування для обох сторін, розбити діяльність на певні етапи, періодично перевіряти правильність поставленого курсу.

Крім того, досліджуване підприємство, для пошуку зарубіжних партнерів, може завжди звернутись до будь-якого з іноземних посольств в Україні (на території нашої держави також присутнє посольство Словаччини,

ринок якої був розглянутий як потенційно можливий для розширення збуту продукції, яку виробляє ТОВ «Карел Україна»). Так, комерційний відділ посольства США допомагає зареєстрованим в Україні підприємствам в пошуку партнерів для вкладення інвестицій, задля ведення спільної підприємницької діяльності, закупівлі або продажу товарів [21, с. 209].

В пошуку зарубіжних партнерів ТОВ «Карел Україна» може допомогти і Український центр ділових зв'язків, який був сформований за ініціативою Торгово-промислової палати України. Дана організація займається розсилкою ділових запитів по території всієї Західної Європи, проводить консультації та розробляє міжнародні проекти. За бажанням потенційних партнерів, центр може організувати індивідуальні зустрічі як на території України, так і за її межами.

Ще одним досить ефективним способом залучення міжнародних партнерів до ТОВ «Карел Україна», може стати використання спеціально розроблених торговельних майданчиків у Інтернеті. До числа найбільш популярних з них, можна віднести наступні:

Allbiz. Включає в себе ринки з 90 країн і доступний на 26 різних мовах. В ньому знаходяться комерційні дані близько 1,3 млн. компаній [53].

Tradekey. Об'єднує в собі 7 млн. компаній з 240 різних країн. Характеризується високою якістю операцій, які проводяться в його межах, це підтверджується наявністю у торгового майданчика сертифікату ISO 9001 [62].

Europages. Європейський бізнес-майданчик, однієї із головних функцій якого виступає пошук потенційних партнерів для підприємств різних галузей.

На 2025 рік, в базі майданчика нараховується близько 2,7 млн. фірм: оптовики, виробники, постачальники послуг, дистриб'ютори [61].

Також варто виокремити той факт, що незважаючи на те, який саме метод пошуку міжнародних партнерів буде обрано ТОВ «Карел Україна», головне пам'ятати про такий аспект, як крос-культурні особливості (традиції,

ментальність, духовні цінності), адже цей фактор може виступити у якості серйозного бар’єру в ході переговорів про співпрацю.

3.3. Обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Оцінюючи зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Карел Україна», нами було рекомендовано декілька заходів, які направлені на її удосконалення. Серед цих заходів пріоритетним місцем є формування повноцінного зовнішньоекономічного відділу. Проте, такі динамічні зміни у системі функціонування товариства потребують підтвердження їх економічної ефективності та прибутковості.

Нині не існує єдиної загальновизнаної та науково доведеної методології щодо розрахунку впливу змін в управлінні товариством на показники її фінансової роботи. Отже, нами було відібрано та класифіковано показники та коефіцієнти для визначення ефективності діяльності ТОВ «Карел Україна» після формування відділу зовнішньоекономічної діяльності у товаристві.

Перед відображенням даних показників доцільно зауважити про той факт, що створення відповідного відділу зовнішньоекономічної діяльності є безмежно витратним та досить тривалим заходом.

Якщо політика керівництва ТОВ «Карел Україна» у даному напрямку буде непослідовною, змінною та двоїстою, то і начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності постійно доведеться відстоювати доцільність введення тих чи інших економічних заходів, які можуть негативно вплинути на загальну ефективність роботи компанії.

Саме тому, після відкриття відділу зовнішньоекономічної, начальник товариства повинен щонайбільше делегувати базові обов’язки які пов’язані із зовнішньоекономічною діяльністю між співробітникам новоствореного відділу.

Для оцінки економічної ефективності щодо створення у ТОВ «Карел

Україна» відділу зовнішньоекономічної діяльності, необхідно вивчити дані наведені у табл. 3.3, в якій наведений орієнтовний розрахунок сумарних витрат на відкриття нового сучасного відділу.

Таблиця 3.3

Розрахунок бюджету витрат на формування відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна»

Витрати	Сума (грн.)
Разові витрати	
Оренда та ремонт приміщення	98 500
Меблі	25 950
Обчислювальна та офісна техніка	52 535
Засоби зв'язку	12 000
Усього	188 985
Постійні витрати від операційної діяльності	
Плата за оренду приміщення	12 000
Витрати на персонал (заробітна плата, страхування, відрядження, навчання)	117 200
Канцтовари та офісний папір	1 100
Товари господарського призначення	500
Послуги зв'язку	20 000
Інтернет	6 000
Обслуговування та ремонт	1 500
Експлуатаційні та комунальні послуги	3 000
Усього	161 300
Разом	350 285

Джерело: (складено автором)

На жаль, підрахунок пунктуального економічного ефекту від узгодження на підприємстві нового сучасного відділу, не є можливим. Причиною є те, що ефект від діяльності відділу зовнішньоекономічної діяльності не можливо розрахувати у короткий строк. Відтак, на підставі проведених досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, можна сформувати висновок про вдосконалення системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності товариства у загальному підрахунку забезпечує приріст прибутку товариства орієнтовно на 20% [37, с. 185].

Отже, якщо керівництво буде орієнтуватись на запропоновані дослідження, а також на суму чистого прибутку ТОВ «Карел Україна» у 2025 році, яка склала 477400 грн., то за перший рік функціонування відділу зовнішньоекономічної діяльності можна очікувати орієнтовний прибуток у розмірі 95 480 грн.

На основі наведених даних, можна розрахувати сумарний коефіцієнт економічної ефективності фінансових ресурсів при формуванні даного відділу . Для цього нами було використано формулу (3.1):

$$Е_р = Е_{річн}/К \quad (3.1)$$

$Е_{річн}$ - річний прибуток;

К - разові капітальні вкладення.

Згідно розрахунків, $Е_р = 95480/188985 = 0,50$.

Річний прибуток перевищує встановлене значення нормативного коефіцієнту щодо ефективності капітальних вкладень, який дорівнює 0,15.

Далі, необхідно розрахувати сумарний термін окупності капітальних вкладень товариства. Для цього використовується формула (3.2):

$$Тр = К/Ерічн \quad (3.2)$$

К - разові капітальні вкладення;

$Е_{річн}$ - річний прибуток.

Отже, $Т_р = 188985/95480 = 1,9$.

Згідно розрахунків, термін окупності капітальних вкладень від створення відділу зовнішньоекономічної діяльності складає 1,9 років.

Створення відділу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна» вважається доцільним лише у тому випадку, якщо всі розраховані показники відповідають формулі (3.3):

$$Е > 0, Е_р > Е_н, Т > 1/Е_н \quad (3.3)$$

Оскільки точний економічний ефект для ТОВ «Карел Україна» підрахувати неможливо, проте науковці стверджують, що даний показник при відповідальній роботі спеціалістів відділу зовнішньоекономічної діяльності дорівнює 20% приросту від загального прибутку, тому можна

вважати, що він значно перевищує 0.

В цілому коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень ТОВ «Карел Україна» та термін окупності капітальних вкладень відповідають формулі. Можна зробити висновок, про систематичну економічну ефективність про доцільність формування у ТОВ «Карел Україна» відділу зовнішньоекономічної діяльності.

Наступним заходом, який ми рекомендуємо впровадити для покращення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна» і для залучення надійних міжнародних партнерів, є формування власного сайту.

Таким чином можна точно оцінити сумарні витрати на створення власного сайту, відповідно і ефективність від його функціонування - неможливо, адже на цінову політику товарного асортименту впливає ряд факторів:

1. технічна та творча складність проекту;
2. витрати на робочу силу;
3. розмір компанії, послугами якої планується користуватись для створення власного сайту (чим більше висококваліфікованих спеціалістів будуть брати участь у розробці сайту, тим вищою буде його вартість);
4. рівень довіри до агентства.

В більшості випадків спеціалісти які будуть залучені до створення сайтів отримають погодинну оплату. При цьому, на рівень погодинної ставки безпосередньо впливає експертний рівень IT-агентства.

В процесі розробки сайту дозволено додатково одержати послугу щодо аналізу ринку подібних товарів та наявних на ньому конкурентів і відповідно здобути від спеціаліста готові рішення та стратегічні кроки. Саме така послуга буде коштувати для керівництва ТОВ «Карел Україна» дорожче, однак виявиться більш вигідною у довгостроковій перспективі.

Оскільки для ТОВ «Карел Україна» ми рекомендуємо створити сайт з можливістю для клієнта замовити продукцію компанії, то це значно

ускладнює визначення точної вартості розробки. Вартість товару відповідно буде варіюватися в залежності від сумарного обсягу асортименту товариства, кількості розділів, визначених категорій та підкатегорій виробленого товару, які буде сформовано в залежності від поділу товару за корисними функціями. За попередніми розрахунками, вартість створення сайту для ТОВ «Карел Україна» може варіюватися від 10 до 50 тис. грн.

Оскільки, на ефективність діяльності кожної окремої служби впливає немало різноманітних ресурсів, то для відповідної оцінки ефективності роботи кожного із підрозділів, необхідно провести оцінку ефективності використання цих ресурсів.

Кожен із представлених показників товариства характеризується різними рівнями вагомості для розрахунку цілісного коефіцієнта конкурентоспроможності компанії, тому за допомогою експертного шляху нами було розраховано коефіцієнти важливості кожного із критеріїв та показників (табл. 3.4).

Загалом, розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності ТОВ «Карел Україна» рекомендуємо провести у 3 етапи.

Для першого етапу є характерним переведення визначених показників у відносні величини економічної оцінки. Так, в даному випадку слід використовувати 15-бальну шкалу, в якій:

1. 5 балів – показник значно гірший за базовий;
2. 10 балів - показник орієнтований на базовий;
3. 15 балів - значення показника вище базового [46].

На основі нами представлених формул, було розраховано сумарний ряд показників конкурентоспроможності ТОВ «Карел Україна», які напряму формують ефективність пошуку відповідальних та надійних міжнародних партнерів.

За основу розрахунку нами були використанні показники 2021-2023 рр. (табл. 3.5).

В результаті проведених нами розрахунків було виявлено наступне:

ВД (критерій ефективності виробничої діяльності підприємства):

0,31*12+0,19х15+0,4х11+0,1х11 = 12,07.

ФП (критерій фінансового стану підприємства):

0,29х3+0,2х3+0,36х2+ 0,15х5 = 2,94.

Таблиця 3.4

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

№	Показники конкурентоспро-можності	Характеристика	Порядок розрахунку/позитивна тенденція
1	Ефективність виробничої діяльності компанії (ЕВ)		
1.1	Рівень витрат, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	РВ = Ф. 2 Р. 040 / Ф. 2 Р. 035 (зниження)
1.2	Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Ф = Ф. 2 035 / Ф.1 Р. 030 (Г. 3 +Г.4) х 0,5 (збільшення)
1.3	Рентабельність товару, %	Характеризує ступінь прибутковості виробництва	РТ = Ф. 2 Р. 050 х 100% / Ф. 2 Р. 040 (збільшення)
1.1.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили	ПП = Ф. 2 Р. 035 / СЧР (збільшення)
2	Критерії фінансового стану підприємства (ФС)		
2.1	Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел	КА = Р. 380 / Р. 640 > 0,5
2.2	Коефіцієнт покриття	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов’язання і вимірює вірогідність банкротства	КП = Р. 260 / Р. 620 >2
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов’язань	КЛ = (Р. 220 + Р. 230 + + Р. 240) / Р. 620 >0,2

2.4	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення	КО = Ф.2 Р. 035 / Ф.1 Р. 260 (Г. 3 + Г.4) х 0,5 (збільшення)
3	Критерії ефективності організації збуту товару (ЕЗ)		
3.1	Рентабельність продажу продукції, %	Характеризує ступінь прибутковості роботи компанії на ринку, правильність встановлення ціни товару	РП = Ф. 2 Р. 220 Х 100% / Ф. 2 Р. 035 (збільшення)
3.2	Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією.	КЗ = Ф. 1 Р. 130 — Ф. 2 Р. 035 / Ф. 2 Р. 035 (зменшення)
3.3	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	КВ = Ф. 1 Р. 130 / ВП
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами	Характеризує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	КР = Ф. 2 Р. 80 / Ф. 2 Р. 100 (Г. 3 - Г. 4) (збільшення)
4	Критерій конкурентоспроможності товару		
4.1	Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод (збільшення)
4.2	Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами (збільшення)

ЕЗ (критерій ефективності організації збуту товару):

0,37х11+0,29х13+ 0,21х9+0,14х7 = 10,71.

Відповідно, коефіцієнт конкурентоспроможності організації становить:

ККО = 0,15х12,07+0,29х2,94+0,23х10,71+0,33х11 = 8,75.

Отже, коефіцієнт конкурентоспроможності товарного асортименту ТОВ «Карел Україна» показав, що досліджувана організація потребує удосконалення раніше існуючих напрямків роботи товариства та розробки

нових стратегій щодо розвитку компанії.

Наразі, ТОВ «Карел Україна» не можна назвати гідним конкурентом у своїй сфері на національному ринку, основною причиною цього, є низький рівень фінансового положення товариства, спровокованого пандемією COVID-19.

Таблиця 3.5

Показники конкурентоспроможності ТОВ «Карел Україна»

за 2023-2025 рр.

№	Показники конкурентоспроможності	2023 р. (факт)	2025 р. (план)	Зміна показника	Бали
1.	Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)				
1.1.	Показник витрат на одиницю продукції	0,75	0,60	-20	12
1.2.	Фондовіддача	2,53	2,36	-8	15
1.3.	Рентабельність товару	1,34	1,23	-8	11
1.4.	Показник продуктивності праці	30,8	19,69	-36	11
2.	Фінансове положення підприємства (ФП)				
2.1.	Коефіцієнт автономії	0,30	0,17	-43	3
2.2.	Коефіцієнт платоспроможності	1,44	1,2	-17	3
2.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,09	-40	2
2.4.	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,97	1,48	-50	5
3.	Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)				
3.1.	Рентабельність продаж	0,41	0,39	-5	11
3.2.	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	0,14	0,16	14	13
3.3.	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	2,42	2,13	-12	9
3.4.	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	1,8	1,5	-17	7
4.	Конкурентоспроможність товару (КТ)				
4.1.	Якість товару	4,0	4,0	0	11

Джерело: (складено на основі фінансової звітності підприємства)

Ефективним рішенням щодо оптимізації роботи ТОВ «Карел Україна», на нашу думку можуть стати аутсорсинг.

Для оцінки доцільності його запровадження, за допомогою експертних шляхів було розраховано сумарний коефіцієнт конкурентоспроможності товариства на 2025 рік при стабільній політиці товариства та при запровадженні ефективного методу аутсорсингу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Порівняння показників конкурентоспроможності ТОВ «Карел Україна» за 2025 рік при умов відсутності аутсорсингу та його впровадження

№	Показники конкурентоспроможності	2023 р.	2025 р. відсутність аутсор-сингу	Зміна показника	Бали	2025 р. Аутсорсинг	Зміна показника	Бали
1	Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)							
1.1	Показник витрат на одиницю продукції	0,75	0,60	-20	12	0,45	-25	14
1.2	Фондовіддача	2,53	2,36	-8	15	2,66	5	15
1.3	Рентабельність товару	1,34	1,23	-8	11	1,36	11	12
1.4	Показник продуктивності праці	30,8	19,6	-36	11	24,69	26	13
2	Фінансове положення підприємства (ФП)							
2.1	Коефіцієнт автономії	0,30	0,17	-43	3	0,20	19	5
2.2	Коефіцієнт платоспроможності	1,44	1,2	-17	3	1,36	14	6
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,15	0,09	-40	2	0,11	18	4
2.4	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,97	1,48	-50	5	2,0	35	7
3	Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)							
3.1	Рентабельність продаж	0,41	0,39	-5	11	0,78	100	14
3.2	Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	0,14	0,16	14	13	0,09	-42	14
3.3	Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	2,42	2,13	-12	9	2,36	11	8
3.4	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	1,8	1,5	-17	7	2,23	49	9

4	Конкурентоспроможність товару							
4.1	Якість товару	4,0	4,0	0	11	4,30	8	11

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

В результаті проведених розрахунків у ТОВ «Карел Україна» було виявлено наступне:

ВД (критерій ефективності виробничої діяльності ТОВ «Карел Україна»):

0,31х14+0,19х15+0,4х12+0,1х13 = 13,29.

ФП (критерій фінансового стану ТОВ «Карел Україна»):

0,29х5+0,2х6+0,36х4+ 0,15х7 = 5,14.

ЕЗ (критерій ефективності організації збуту товару):

0,37х14+0,29х14+0 ,21х8+0,14х9 = 12,18.

Відповідно, коефіцієнт конкурентоспроможності ТОВ «Карел Україна» при введенні аутсорсингу становить:

ККО = 0,15х13,29+0,29х5,14+0,23х12,18+0, 3+3х11 = 9,91.

Розраховані коефіцієнти конкурентоспроможності представлені на рис. 3.3.

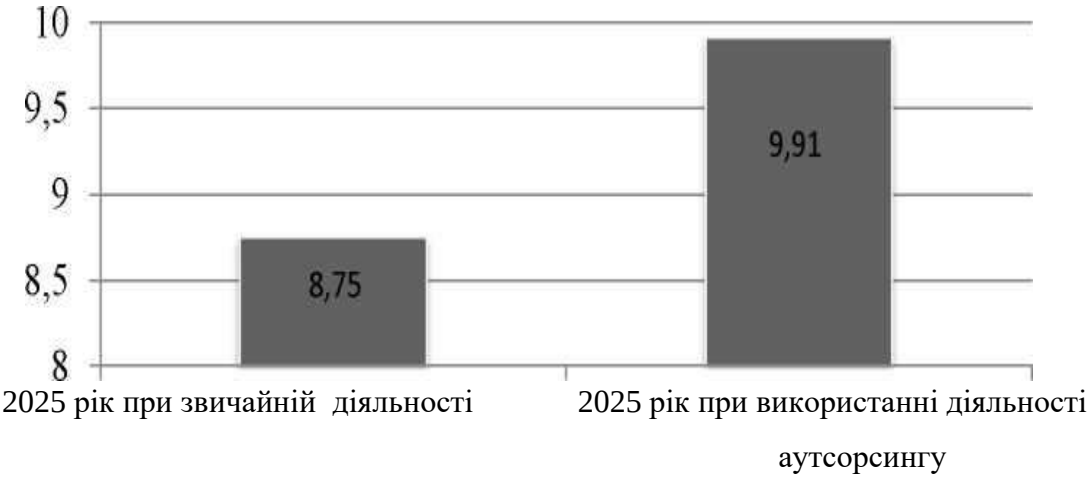


Рис. 3.3 Коефіцієнти конкурентоспроможності організації ТОВ «Карел Україна» без аутсорсингу та при його введенні

Джерело: (складено автором на основі табл. 3.6)

Отже, ознайомившись з даними наведеними на рис. 3.3. стає зрозумілим, що введення аутсорсингу в рамках ТОВ «Карел Україна» є

доцільним, оскільки саме це уде посприяти збільшенню показника конкурентоспроможності ТОВ «Карел Україна» на 1,16. Такі зміни, у свою чергу, зумовлять полегшення процесу пошуку міжнародних надійних партнерів та покращать фінансовий стан товариства.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Зовнішньоторговельна діяльність є ефективною складовою діяльності українських та іноземних суб'єктів господарської діяльності на міжнародному ринку та побудована на взаємовідносинах між ними, а також має місце як на території України, так і за її межами. Нині, експортно-імпортна діяльність товариства представлена у вигляді сучасних систем економічних відносин, які визначаються при обміні ресурсів міжрізними країнами та їх економічними суб'єктами.

У сфері міжнародної торгівлі відповідно функціонують наступні категорії підприємств: «нейтрали», конкуренти та потенційні партнери.

Зазвичай, міжнародні потенційні партнери формують базу промислових, торговельних, транспортних, страхових та транспортно-експедиторських підприємств. Ці суб'єкти можуть виступати в ролі міжнародних партнерів. Саме від індивідуального вибору цих партнерів залежить результативність фінансового стану господарства та кінцевий результат експортно-імпортної діяльності.

Міжнародне партнерство репрезентує процес співпраці двох або навіть більше міжнародних суб'єктів, у якому. В залежності від ринкових ознак, міжнародне партнерство буває декількох видів. Найпопулярнішим для нього варіантом є виробничо-економічний вид міжнародного партнерства, який передбачає створення спільного підприємства, підрядне виробництво, проектне фінансування, лізинг, ліцензування, управління за контрактом, альянси, спільну кооперацію.

Отже, з серед різновидів виробничого міжнародного партнерства, пропонуємо товариству як і більшості українських підприємств переглянути варіанти спільного підприємства, проектного фінансування та лізингу.

В цілому кожному різновиді міжнародного партнерства присутні функції мотивації, організації, контролю та стратегічного планування.

За результатами проведеного дослідження по оптимізації засобів міжнародного партнерства для здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Карел Україна», можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Карел Україна» є дочірньою фірмою італійської корпорації «Carel» та займає провідні позиції на українському ринку за випуском систем та пристроїв кондиціювання, охолодження, обігріву, зволоження та випарного охолодження повітря. Основний офіс знаходиться в Києві. Керівником компанії є Артур Бобров. Засновники - Луціані Луіджі та Наліні Луіджі.

2. Аналіз показав, що компанія ТОВ «Карел Україна» діє прибутково, про що свідчать показники чистого прибутку. Так, в період з 2019 по 2021 рік, чистий прибуток збільшився на 477,4 тис. грн, що дорівнює 15%. Слід визначити, що ТОВ «Карел Україна» є рентабельним, однак в 2021 році спостерігалась тенденція до зниження рівня рентабельності в порівнянні з 2019 роком.

3. Аналіз показав, що наразі ТОВ «Карел Україна» реалізує свою продукцію на внутрішньому ринку країни і лише невеликий відсоток експортується в ближнє закордоння або східні країни. А у зв’язку з тим, що компанія функціонує в Україні лише 3 роки, при цьому захопивши період пандемії COVID-19 та військові дії, то стабільна зовнішньоекономічна діяльність в межах підприємства - відсутня.

За результатами проведеного дослідження, встановлено, що серед продукції ТОВ «Карел Україна», яку зараз можна виводити на міжнародний ринок, варто виділити компресори для кондиціювання повітря, теплових насосів та холодильного обладнання. Незважаючи на те, що попит на цей тип обладнання зазнав значного зниження у 2021 році через пандемію COVID-19, вже у 2022 році світовий ринок компресорів динамічно відновився та оцінювався на рівні 486 млн. одиниць на суму 42,4 млрд. дол.

Згідно з умовами Поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, що діє між Україною та країнами ЄС з 2016 року, різна продукція компанії

ТОВ «Карел Україна» може ввозитись до Словаччини з базовою ставкою увізного мита від 0,5 до 10%. Базова ставка увізного мита безпосередньо компресорів для кондиціювання та вентиляції складає 0,5%. Це досить вигідні умови для реалізації продукції, тому вихід підприємства на ринок Словаччини гарантує збільшення прибутку та рентабельності продажу продукції ТОВ «Карел Україна». Проведений аналіз основних конкурентів ТОВ «Карел Україна». До їх числа увійшли такі підприємства, як «Danfoss Ukraine», «М-інфо», «AeroStar». Виконавши оцінку всіх підприємств за такими категоріями, як якість, кількість, унікальність, асортимент, сервіс, надійність, реклама та імідж, основним конкурентом було визнано «Danfoss Ukraine» з показником міжнародної конкурентоспроможності в 0,81.

Виокремлено, що для збільшення кількості міжнародних партнерів та для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Карел Україна», необхідно сформувати повноцінний відділ зовнішньоекономічної діяльності, створити свій сайт та ввести практику аутсорсингу. Доцільність введення аутсорсингу підтверджується розрахунками, згідно з якими показник конкурентоспроможності підприємства буде збільшений на 1,16.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУ

1. Про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Угода № 984_a11 від 22.11.2022. URL: https://zakon.rada.gov. (дата звернення 09.11.2023).
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України №959-XII від 01.08.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення 28.09.2023).
3. Азаренко О. С. Комплект інструментів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 120 с.
4. Бабина С. О., Щелкун Г. А. Розвиток міжнародних підприємств в національній економіці України. *Підприємницький університет сучасних суспільно- економічних відносин.* 2023. №14, С. 1-5.
5. Бардош Г. Проектне фінансування: монографія. К.: Генеза, 2017. 263 с.
6. Бернюк С. Стратегічний аналіз управління зовнішнього середовища підприємства за методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз.* 2022. № 12/2, С. 141-145.
7. Великий О. Г., Маачур Ю. Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Монографія. Дніпро: НМетАУ, 2021. 52 с.
8. Гайдуцький С. А., Зіркевич А. В. Маркетингу міжнародному просторі. Харьків: ФЛП Бровин А. В, 2023. 320 с.
9. Галушкін З.І., Лустенко О.О. SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища товариства. Методичні рекомендації. Чернівці: Чернівецький НАУ імені Юрія Федьковича, 2022. 149 с.
10. Горовий С. О. Визначення модернових підходів до класифікації сучасних етапів економічного розвитку компаній. Економічний аналіз: збірник наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського НАУ «Економічна думка», 2022. С. 112119.
11. Григорук С. Ю, Карп А. В., Логістика міжнародних постачань: монографія. Київ: НАУ, 2019. 364 с.
12. Дутчак А. В., Коломійчик Ю.В. Розвиток міжнародного лізингу в

Україні. *Вісник чернівецького торговельно-економічного університету.* 2018. №2, С. 5-7.

13. Іллюшін Н. С., Савчук О. П. Seo-оптимізація як інноваційний інструмент інтернет-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2022. №13, С. 163-174.
14. Козаревич Ю. С., Логвін Н. С., Зовнішньоекономічна діяльність: монографія. 4-те вид., перероб. та доп. К.: ГААзис, 2018. 172 с.
15. Козик В.В., Даниленко Н. Б. Міжнародні економічні відносини:. К.: Знання, 2022. 306 с.
16. Кондратюк Н. М. Міжнародний Маркетинг: Юрайт, 2022. 240 с.
17. Кривоніс С. Міжнародна співпраця - об'єкт наукового дослідження. *Вісник Київського НАУ імені Тараса Шевченко.* 2023. №38/39, С. 123-131.
18. Крупська Л. П., Економіка зовнішньоторговельної діяльності. Харків: Вид-во «Ранок», 2019. 156 с.
19. Кузь К.О., Теоретичні основи міжнародного партнерства та особливості реалізації їх на міжнародному ринку. *Економіка та управління товариствами.* 2018. №21, С. 216-221.
20. Кулик І. С., Дзюрах Ю. В. Особливості та перспективи ринку міжнародного співробітництва в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2019. №11, С. 148-157.
21. Лук'ян С. Г. Глобальна економічна інтеграція: монографія. Київ: ТОВ «Національний підручник», 2018. 210 с.
22. Магомед А. С. Форми партнерської співпраці між суб'єктами господарювання. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2022. №26, С. 288-295.
23. Маєвський А.С. Електронна міжнародна співпраця: навчальний посібник. Харків: 2019. 256 с.
24. Міжнародна співпраця: посібник. М.: Норма, 2017. 194 с.
25. Міжнародні стандарти ISO 14001. Системи екологічного менеджменту згідно Європейських стандартів Київ, *Теоретичні та прикладні питання*

економіки 2014. 130 с.

26. Мельник Т. А. Методи оцінки міжнародної ліквідності національних підприємств. *Наукові записки.* 2019. №120, С. 179-193.
27. Мінюк Є. В. Економічний аналіз: монографія. Л.: України, 2010. 360 с.
28. Науменко Л. Ю. Особливості проектного фінансування зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. №10, С. 114-122.
29. Менеджмент міжнародних корпорацій. Колективна монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2022. 63 с.
30. Організація виробництва: Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 233 с.
31. Петренко В. С., Основні відмінності між спільними товариствами та формами міжнародних партнерських відносин. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор».* 2023. № 11, С. 37-41.
32. Підгурська І. Засади формування міжнародної партнерської співпраці у сучасній світовій науці. *Галицький економічний вісник.* 2012. №1, С. 1521.
33. Сименко І. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. 184 с.
34. Тонюк М. О. Міжнародний аутсорсинг - інструмент забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство.* 2022. №110, С. 172-176.
35. Ус І. М. Сучасні форми організації міжнародної взаємодії. *Наукові праці Кіровоградського НТУ. Економічні науки.* 2023. №121, С. 181-186.
36. Черкасова В. В. Специфіка міжнародного партнерства. Взаємозв'язок. URL:http://www. confcontact. com (дата звернення 27.09.2023).
37. Щебликіна І. О., Основи міжнародного менеджменту: колективна монографія. Мелітополь: . «ММД», 2022. 179 с.
38. Яцковий Д. Методики оцінки глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2022. №14, С. 183188.
39. Kotler F. Marketing Essentials. Hoboken: Prentice Hall, Inc, 1984. 647 p.

52. AeroStar. Офіційний сайт. URL: https://aerostar.ua/ua .
53. Allbiz. URL: https://ua.all.biz/uk/
54. CAREL Ukraine. Бачимо в Україні великий потенціал. URL:https://www.truba.ua
55. Carel. Офіційний сайт. URL: https://www.carel.ua/ (дата звернення 23.10.2022) .
56. Daikin Industries Limited. URL: https://planetaklimata.com.ua/ua/proizvoditeli/kondicionery-daikin/ (дата звернення 29.10.2023).
57. Danfoss. URL: https://caxapa.ua/kompaniya-brends-danfoss (дата звернення 29.10.2022) .
58. Danfoss. Офіційний сайт. URL: https://www.danfoss.com/uk-ua/about-danfoss/company/history/ (дата звернення 28.10.2023).
59. Europages. URL: https://www.europages.com/ (дата звернення 10.11.2023).
60. Tradekey. Your Key To Global Trade. URL: https://www.tradekey.com/ (дата звернення 10.11.2023).
61. World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/ (дата звернення 09.11.2023).