

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра економічної кібернетики

(повна назва кафедри)

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

Магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Розробка експортної стратегії малого підприємства в умовах сучасних глобальних викликів (на прикладі ФОП Ключ Г.В.)»

Виконав(ла): студент(ка) 6 курсу, групи ПКМ-61  
спеціальності 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Січкун О.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Бакушевич І.В.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Берестецька О.М.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Дмитрів Д.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Корольок Т.М.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2023

## АНОТАЦІЯ

**Січкун О.О. «Розробка експортної стратегії малого підприємства в умовах сучасних глобальних викликів (на прикладі ФОП Ключ Г.В.)». – Рукопис.**

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 «Економіка» - Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль. 2023.

Кваліфікаційну роботу виконано на 68 аркушах, містить 10 рисунків, 14 таблиць, додатки розміщено на 6 сторінках. В роботі використано 38 літературних джерел, а саме: законодавчі акти, монографії, підручники, статті, інтернет-сайти.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність ФОП Ключ Г.В.

Предмет дослідження – система показників, які характеризують діяльність ФОП Ключ Г.В. Методи дослідження – економічний аналіз, статистичний аналіз, порівняння, узагальнення, спостереження, SWOT – аналіз.

В першому розділі розкрито сутність експортної стратегії малого підприємства в умовах сучасних глобальних викликів; здійснено аналіз зовнішньої торгівлі товарами в умовах війни; викладено особливості експортної стратегії малих підприємств в умовах цифрової трансформації.

В другому розділі виокремлено проблемні аспекти діяльності малого бізнесу в умовах війни; проведено аналіз діяльності ФОП Ключ Г.В. та наведено заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах глобальних викликів.

В третьому розділі обґрунтовано необхідність використання CRM – систем для розробки та впровадження комунікаційних стратегій.

В четвертому розділі висвітлені питання забезпечення розширеної відповідальності виробника в ході управління відходами та охорони праці на підприємстві.

Ключові слова: ЕКСПОРТ, ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ, ІМПОРТ, ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ, МАЛИЙ БІЗНЕС, САЛЬДО, СТРАТЕГІЯ, ТОРГІВЛЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

## ANNOTATION

**Sichkun O.O. Development of an export strategy for a small business facing modern global challenges (PE Klyuch G.V. as a case study). - Manuscript.**

Research for obtaining a master's degree in specialty 051 "Economics" - Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ukraine - Ternopil. 2023.

The qualification work is completed on 68 sheets, contains 10 figures, 14 tables, appendices are placed on 6 pages. The work uses 38 literary sources, namely: legislative acts, monographs, textbooks, articles, Internet sites.

The object of the research is PE Klyuch G.V.

The subject of the research is a system of indicators that characterize the activity of the PE Klyuch G.V. Research methods - economic analysis, statistical analysis, comparison, generalization, observation, SWOT - analysis.

The first chapter reveals the essence of the export strategy of a small enterprise in the conditions of modern global challenges; an analysis of foreign trade in goods during the war was carried out; the peculiarities of the export strategy of small enterprises in the conditions of digital transformation are outlined.

In the second chapter, problematic aspects of small business activity in wartime conditions are highlighted; an analysis of the activities of the PE Klyuch G.V. was carried out. and measures to increase the competitiveness of enterprises in foreign trade in the conditions of global challenges are provided.

The third chapter substantiates the need to use CRM systems for the development and implementation of communication strategies.

In the fourth chapter, the issues of ensuring extended responsibility of the producer during waste management and labor protection at the enterprise are covered.

Keywords: EXPORT, EXPORT STRATEGY, IMPORT, FOREIGN TRADE, SMALL BUSINESS, BALANCE, STRATEGY, TRADE, DIGITALIZATION.

	6
<b>ЗМІСТ</b>	6
ВСТУП	7
<i>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ</i>	9
1.1.Сутність експортної стратегії малого підприємства в умовах сучасних глобальних викликів	9
1.2.Зовнішня торгівля товарами в умовах війни	17
1.3.Експортна стратегія малих підприємств в умовах цифрової трансформації	21
<i>АНАЛІТИКО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ</i>	24
2.1. Проблемні аспекти діяльності малого бізнесу в умовах війни.	24
2.2. Економічний аналіз діяльності ФОП Ключ Г.В.	30
2.3. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах глобальних викликів	34
<i>ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ</i>	37
3.1. Використання CRM – систем для розробки та впровадження експортних комунікаційних стратегій	37
3.2. Розробка стратегії в діяльності ФОП Ключ Г.В.	40
<i>ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ</i>	50
4.1. Врахування в експортній стратегії ФОП Ключ Г.В. розширеної відповідальності виробника в ході управління відходами.	50
4.2. Аналіз сучасного стану охорони праці в діяльності ФОП Ключ Г.В.	52
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

В сучасному світі, який проживає в ері глобалізації, малі підприємства стикаються з істотними викликами, пов'язаними з експортною діяльністю. Умови, в яких діють такі підприємства, є конкурентними та нестабільними, що вимагає розробки ефективних стратегій для успішного виходу на міжнародні ринки.

Одним з найважливіших аспектів експортної діяльності є розробка експортної стратегії, яка визначає шляхи та засоби досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку на зовнішніх ринках. У даному контексті особливо актуальною стає розробка експортної стратегії для малого підприємства ФОП Ключ Г.В., яке працює в умовах сучасних глобальних викликів.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – проаналізувати та розробити експортну стратегію ФОП Ключ Г.В. з урахуванням сучасних глобальних викликів. Дослідження проведено на базі теоретичних підходів до експортної стратегії та аналізу конкретних практичних випадків.

Для формулювання етапів розробки експортної стратегії підприємства було поставлено завдання:

- визначити основні тенденції та виклики, з якими стикаються малі підприємства на міжнародних ринках;
- здійснити аналіз зовнішньої торгівлі товарами в умовах війни;
- вивчити особливості експортної стратегії малих підприємств в умовах цифрової трансформації;
- виокремити проблемні аспекти діяльності малого бізнесу в умовах війни; проаналізувати ситуацію ФОП Ключ Г.В;
- визначити потенціал та можливості підприємства, а також виявити його конкурентні переваги;
- обґрунтувати необхідність використання CRM – систем для розробки та впровадження комунікаційних стратегій.

У рамках роботи визначені основні тенденції та виклики, з якими стикаються малі підприємства на міжнародних ринках, а також ретельно проаналізована ситуація ФОП Ключ Г.В. На основі отриманих даних визначено потенціал та можливості підприємства, а також виявлені його конкурентні переваги.

Завершальним етапом дослідження є розробка конкретних стратегічних кроків та рекомендацій для ФОП Ключ Г.В. з урахуванням викликів та можливостей глобального ринку. Це дозволить підприємству ефективно адаптуватися до глобальних трендів та забезпечити вхід та стійкий розвиток на зовнішньому ринку.

*Апробація результатів кваліфікаційної магістерської роботи.* За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему: «Цифровізація українського бізнесу під час війни» у збірнику Матеріалів XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», 26 травня 2023 року. — Т. : ФОП Паляниця В. А., 2023. — С. 16–17.

## ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНИЙ РОЗДІЛ

### 1.1. Сутність експортної стратегії малого підприємства в умовах сучасних глобальних викликів

У сучасних умовах розвитку людства світове господарство є великою складною системою взаємозалежних та взаємопов'язаних економічних комплексів та транснаціональних корпорацій. Формування такої системи викликане декількома факторами, але головним з них є потреба розширення товарних ринків. Саме в цьому контексті – збільшення масштабів та обсягів продажів товарної продукції на об'єднаних міждержавних ринках – і було вперше вжито термін «глобалізація» як процес міжнародної інтеграції, що є результатом обміну світових поглядів, продукції, ідей та різних аспектів культури. Це визначення стосується різних сторін суспільних відносин, але вихідними для його появи та обґрунтування стали саме економічні фактори, саме економічна глобалізація є первинною по відношенню до всіх інших: соціальної, культурної тощо. [6, с.13]

Питанню експортної стратегії України присвячено праці багатьох вітчизняних учених, серед яких можна виділити праці О.Г. Дерев'яненко, А.І. Кредісова, А.А. Мазаракі, В.В. Рокочі, А.В. Переверзевої, К.С. Малої, А.В. Савіцького та інших.

Питаннями надання інформаційно-консультаційних послуг експортерам в Україні займаються кілька установ. По-перше, це Міністерство економіки України, яке надає інформаційні послуги в рамках своєї відповідальності [23] та Інтернет - портал “Дія.Бізнес. Експортний напрям” [12], який в режимі онлайн надає всю необхідну інформацію для експортерів-початківців та поради для досвідчених фахівців різних типів підприємств.

Експортна стратегія передбачає створення умов для розвитку експорту всіх секторів економіки завдяки покращенню регуляторного поля,

інвестиційного клімату, створенню системи підтримки інновацій, цілісної мережі підтримки торгівлі, вдосконалення навичок та компетенцій підприємств, установ та організацій [9].

Аналізуючи наукові праці з проблеми здійснення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктами господарювання можна сказати, що чіткого визначення поняття «експортна стратегія» немає (табл..1.1).

Таблиця 1.1.

#### Наукові підходи до визначення змісту експортної стратегії

Автор	Визначення
Рокоча В.В	комплексний план довгострокових експортних операцій, який охоплює різні цілі щодо розвитку торгівлі, інвестицій, науково-технічної співпраці, виробництва та надання послуг з міжнародними партнерами. Цей план також включає ряд стратегій і дій, спрямованих на досягнення цих цілей [33, с.37].
Кредісов А., Дерев'яненко О.	процес управління для встановлення та підтримки стратегічного узгодження між експортними цілями підприємства та його потенційними можливостями [17, с. 55].
Переверзєва А.В., Мала К.С	розширений і детальний план, що окреслює стратегію компанії щодо експорту її продукції. Цей план має на меті забезпечити міцну позицію пропозицій компанії на глобальних ринках і успішно досягти заздалегідь визначених стратегічних цілей [27, с.105].
Савіцький А.В.	послідовна взаємодія двох структуроутворюючих підсистем: керуючої та результативної [34, с.39].

Деякі науковці вбачають дану категорію комплексною, зазначаючи, що експортна стратегія передбачає використання різних видів стратегій залежно від ситуації на світовому ринку: стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія сегментації, стратегія глибокого проникнення, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки товару, комунікаційна стратегія, стратегія формування попиту, стратегія стимулювання збуту [27].

Складність теоретичного розуміння даної категорії у відсутності єдиних норм щодо її змісту, розмірів та напрямків діяльності підприємства, що її застосовує, а зміна зовнішнього середовища, міжнародна конкуренція та спрямування на зовнішні ринки підсилюють актуальність стратегічного управління ЗЕД.



Формування зовнішньоторговельної стратегії підприємств здійснюється враховуючи ряд чинників, які лежать в її основі (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Чинники для формування та реалізації експортної стратегії

Чинники	Означення
Виробничий потенціал	Забезпечує виготовлення продукції з визначенням технічних параметрів та дотриманням певного обсягу випуску продукції в певні терміни
Людські ресурси	Наявність кваліфікованих фахівців, які виробляють продукцію, що йде на експорт
Інформаційна база	Своєчасний збір інформації про можливі ризики під час виходу підприємства на зовнішній ринок: економічні, технологічні, соціальні та політичні фактори
Фінансові можливості	Розподіл ресурсів (в кількісній формі) та представлений у вартісному вираженні: обсяги фінансових ресурсів, які окремо є спрямовані на зовнішній ринок

Зовнішньоекономічна діяльність є одним з найважливіших напрямків розвитку економіки країни, завдяки чому забезпечуються потреби різних країн в невиснажених ресурсах: сировині, паливі, енергоносіях, фінансових та трудових ресурсах. Разом з тим зовнішньоекономічна діяльність є значним джерелом надходження коштів до державного бюджету.

Експорт – це вивезення з митної території України за кордон товарів і послуг, яке фіксується в момент перетину ними митного кордону без зобов'язання їхнього зворотного повернення. В довоєнні часи вітчизняні суб'єкти господарювання реалізовували свою продукцію на внутрішньому ринку та експортували товари за кордон (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Експорт товарів суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності у 2020, 2021 роках

Найменування за КВЕД	Усього учасників ЗЕД у 2020 році		Усього учасників ЗЕД у 2021 році		Абсолютне відхилення, млн.дол. США
	кількість одиниць	млн.дол. США	кількість одиниць	млн.дол. США	
Усього	22175	245243	23147	68072,3	-177170,7
<i>у тому числі</i>					
Сільське господарство, лісове	1914	3523,7	1819	4311,3	+787,6

господарство та рибне господарство					
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	150	4537,6	155	7226,9	+2689,3
Переробна промисловість	6733	23826,6	6812	33306,3	+9479,7
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	53	450,3	62	506,5	+56,2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	55	60,8	55	82,9	+22,1
Будівництво	225	28	242	49,4	+21,4
Гуртова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	6136	14083,3	6502	18991,2	+4907,9
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	545	1708,3	530	2325,3	+617
Тимчасове розміщування й організація харчування	15	2,9	13	1,4	-1,5
Інформація та телекомунікації	127	13,3	142	18,2	+4,9
Фінансова та страхова діяльність	7	86,4	7	81,5	-4,9
Операції з нерухомим майном	101	39,7	110	45	+5,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	354	425,3	344	592,3	+167
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	97	37,1	116	28,5	-8,6
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	7	2,2	5	1,8	-0,4
Освіта	7	2,3	6	0,9	-1,4
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	37	8,2	36	5,6	-2,6
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	8	0,3	11	1,5	+1,2
Надання інших видів послуг	46	4,8	27	7	+2,2

За даними таблиці 1.3. нами зроблено діаграму зміни кількості учасників ЗЕД за видами економічної діяльності. Так, бачимо, що лідерами за зростанням кількості учасників ЗЕД у мирний час 2020 - 2021 рр. були переробна промисловість, гуртова та роздрібна торгівля та сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство.

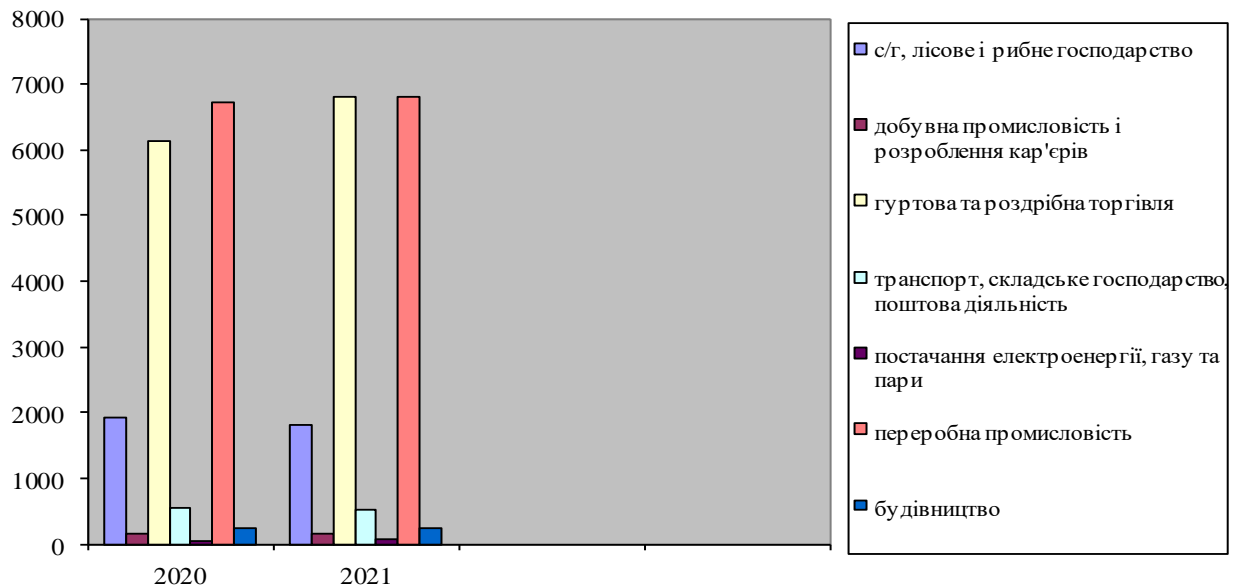


Рис.1.1. Діаграма зміни кількості учасників ЗЕД за видами економічної діяльності у 2020, 2021 роках

Аналізуючи обсяги експорту товарів суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності у 2020-2022 рр. відмічаємо різке їх зниження у 2021 році та пізніше у 2022 році, порівняно з 2020 роком, як видно з рис.1.2.

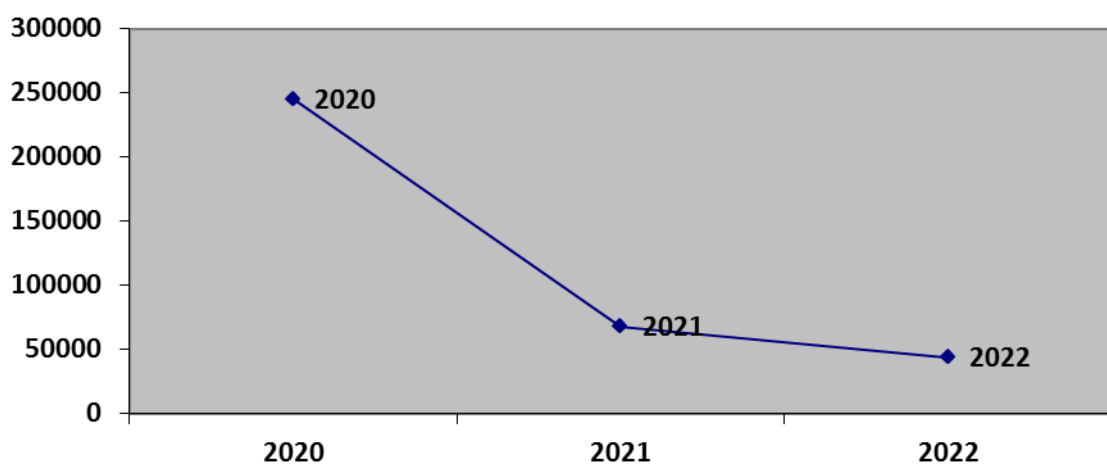


Рис.1.2. Обсяги експорту товарів суб'єктами господарювання за видами економічної діяльності у 2020-2022рр.

За даними Державної служби статистики України найбільший обсяг експорту по Україні становив у 2021 році 68072,3 млн.дол.США, а найменший – у 2022 році 44148,8 млн.дол.США, що є результатом воєнних дій (рис.1.3).

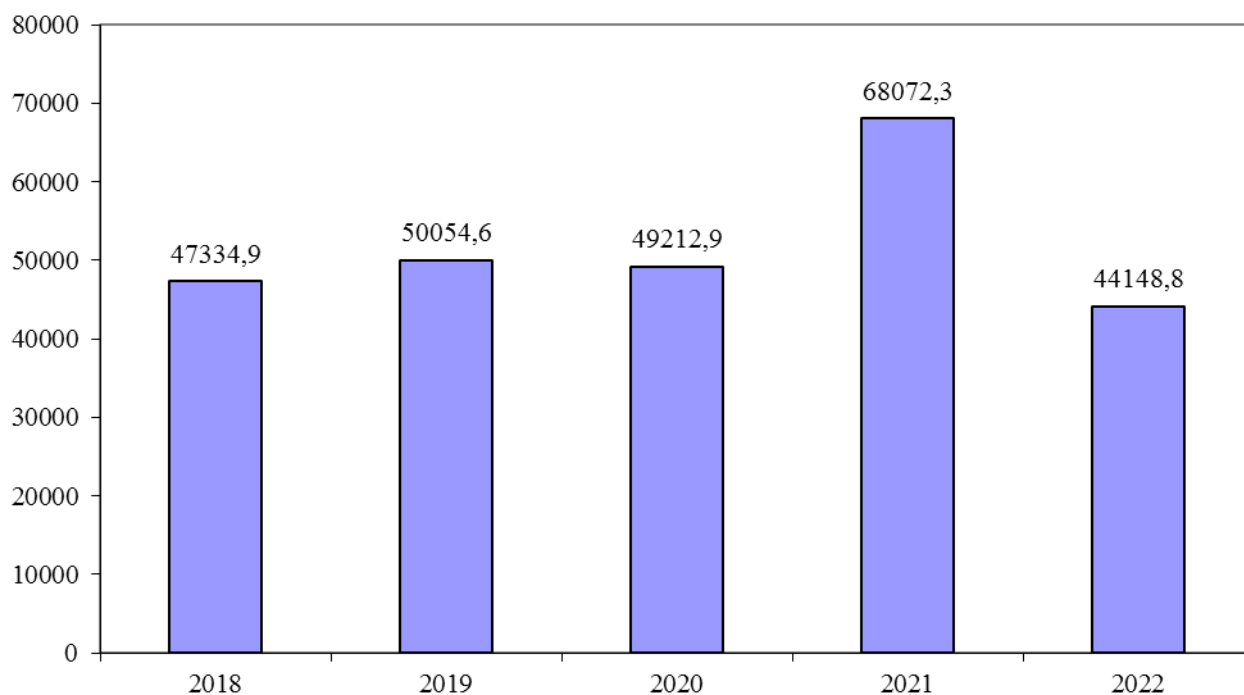


Рис.1.3. Обсяг загального експорту по Україні, млн.дол.

Сьогодні, перебуваючи в умовах війни, бізнес зустрічається з проблемою недостатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку, розв'язати яку зможе розвиток експорту. Щоразу все більша частка бізнесу наважується самостійно шукати покупців й експортувати свою продукцію у невеликих обсягах.

Визначення інформації з питань торгівлі є надзвичайно широким і може охоплювати наступне:

- статистичні дані про ціни, обсяги імпорту та експорту, а також розвиток попиту;
- ринкову аналітичну інформацію (market intelligence) включно з опитуваннями компаній, ринковими дослідженнями та звітами про конкретні країни;
- опис регуляторних процедур (наприклад, митні правила);

- стандарти для добровільного дотримання та вимоги покупців.

Таким чином, інформація охоплює дані, матеріали та факти, які допомагають виконувати аналіз, необхідний для ухвалення ключових стратегічних рішень щодо виходу на іноземні ринки на тих чи інших умовах. Загалом, інформація з питань торгівлі розподіляється між трьома головними етапами ланцюга створення вартості:



Рис. 1.4. Етапи ланцюга створення вартості.

Початковий етап обробки даних передбачає збір інформації з різних джерел для формування надійної основи первинних даних. Цей вирішальний етап може бути досить складним у загальному ланцюжку вартості торгової інформації. Збір даних може відбуватися в національному, міжнародному чи глобальному масштабі, охоплюючи як якісні аспекти, такі як інформація про стандарти, так і кількісні аспекти, такі як обсяги імпорту/експорту.

У той час як окремі особи можуть отримати доступ до інформації через Інтернет, спеціалізована інформація часто збирається національними урядами від імені центральних банків, іноземних дипломатичних представництв, галузевих і бізнес-асоціацій, а також організацій сприяння торгівлі. На цьому етапі зазвичай виникають такі проблеми:

- державний та приватний сектори страждають від недостатнього фінансування, про що свідчить дефіцит персоналу та технічних ресурсів для збору даних статистичними чи митними органами;

- точність даних може бути недостатньою через такі фактори, як розмір конкретного регіону та помилки, допущені під час збору даних.

Частота збору та оновлення даних є вирішальним фактором, особливо коли йдеться про доступ до ринку. Застарілі або неточні дані можуть призвести до значних витрат для компаній.

Вирішальна фаза «Аналіз інформації» передбачає отримання відповідних і відповідних висновків із зібраних даних. За допомогою цього аналізу можна визначити тенденції ринку, визначити характеристики галузі та розпізнати моделі попиту та пропозиції. Цей етап має величезне значення, оскільки він спрямований на надання цінної інформації кінцевим користувачам, таким як керівництво компанії. Щоб гарантувати, що процес збору даних служить меті та сприяє економічному зростанню нації, важливо мати чітке розуміння конкретної інформації, яка потрібна компаніям. На наступній ілюстрації наведено приклади типів торгової інформації, які потрібні виробникам для ефективної роботи.

Вхідна інформація	Обробка	Вихідна інформація
Торгова політика Постачальники Ліцензування Вимоги до якості Характеристики продуктів Правила походження товару Тенденції ринку Аналіз невикористаних резервів	Дослідження ринку Профайл сектору Управління якістю: ISO, власні стандарти Економічний аналіз Технічні бар'єри у торгівлі за кордоном	Механізми підтримки експорту Торгівля та фінанси Вимоги ринку: тарифи, технічні бар'єри, санітарні вимоги Способи виходу на ринок: дистрибуція, представництво Власні стандарти Міжнародні договори Валютні регулювання

Рис. 1.5. Вимоги до інформації з питань торгівлі на різних етапах ланцюга створення вартості

Фаза, на якій оброблена інформація розповсюджується кінцевим користувачам, має вирішальне значення. Без ефективної комунікаційної стратегії всі зусилля будуть марними, оскільки інформація не вплине на процес прийняття відповідних питань.

Існує кілька ефективних методів донесення інформації до цільової аудиторії. Це включає співпрацю з відповідними державними організаціями та установами, партнерство з галузевими та бізнес-асоціаціями, використання

передових технологій для забезпечення точної передачі інформації та організацію інформаційних семінарів і семінарів.

На цьому заключному етапі ключовими факторами, які слід враховувати, є частота розповсюдження інформації та відповідні фінансові наслідки. Як правило, ці витрати покриваються або державним фінансуванням, або суб'єктами приватного сектора. Проте є випадки, коли можуть бути використані методи спільного фінансування [18].

## 1.2. Зовнішня торгівля товарами в умовах війни.

Війна росії в Україні поставила перед місцевими бізнесменами низку серйозних викликів. Найбільше підприємці в Україні нині потребують:

- нових замовлень і ринків збуту – 56%;
- грошей на подальший розвиток – 33%;
- допомоги в розв'язанні логістичних складнощів – 23%.

Майже, третина представників українського малого та середнього бізнесу вже розширили свою діяльність на закордонного споживача, а ще 21% планують почати це зробити у майбутньому [35].

Таблиця 1.4

### Зовнішня торгівля товарами у 2021 році

Назва товарів	2021				Сальдо, + -
	Експорт, тис. дол.США	Експорт, у % до 2020р	Імпорт, тис. дол.США	Імпорт, у % до 2020р	
Усього	68072328,8	138,4	72843126,5	134,1	-4770797,7
<i>у тому числі</i>					
Живі тварини; продукти тваринного походження	1345194,8	113,2	1594007,5	126,7	-248812,7
Продукти рослинного походження	15538028,3	130,8	2130534,2	107,1	+13407494,1
Жири та олії тваринного або рослинного походження	7037234,2	122,5	444037,8	158,4	+6593196,4
Готові харчові продукти	3788474,9	112,7	3578388,6	120,5	+210086,3

Мінеральні продукти	8414372,6	157,8	14968771,9	173,4	+6917600,7
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2815603,6	139,4	9742952,9	132,9	-6927349,3
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби	1104189,7	161,7	4816743,9	141,5	-3712554,2
Шкури необроблені, шкіра вичинена	165539,7	122,9	300241,7	123,6	-134702
Деревина і вироби з деревини	2005802,9	142,1	442071,2	140,1	+1563731,7
Текстильні матеріали та текстильні вироби	864984,5	111,1	2661509,8	116,2	-1796525,3
Взуття, головні убори, парасольки	189860,8	114,7	576345,9	132,2	-386485,1
у тому числі взуття	173080,1	113,5	534901,0	132,6	-361820,9
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	568403,8	128,2	944312,1	127,3	-375908,3

Так, у 2021 році імпорт товарів збільшився до 72,843 мільярди доларів США, а це на 34,1% більше, порівняно з 2020 роком. Обсяг експорту в цьому ж році становить 68072328,8 доларів, що більше на 38,4% відносно минулого року. Сальдо зовнішньої торгівлі товарами було від'ємним і становило 4,770 млрд дол. За 2020 рік цей показник також був негативним і становив 5,144 млрд дол. Найбільший обсяг експорту серед товарів за продуктами рослинного походження. Зовнішньоторговельні операції у 2021 році проводились із партнерами із 235 країн світу.

Як бачимо з таблиці 1.5, у 2022 році експорт та імпорт товарів зменшився і становить відповідно 64,9% та 75,9% відносно 2021 року. Сальдо зовнішньої торгівлі в умовах війни зменшилося порівняно з 2021 роком ще на 6353920,1 дол. і становить -11124717,8 доларів США. Переважання експортних операцій над імпортом у 2022 році показали продукти рослинного походження, жири та олії тваринного або рослинного походження, мінеральні продукти, деревина і вироби з деревини та живі тварини; продукти тваринного походження.



Таблиця 1.5

## Зовнішня торгівля товарами у 2022 році

Назва товарів	2022				Сальдо, + -
	Експорт, тис. дол.США	Експорт, у % до 2021	Імпорт, тис. дол.США	Імпорт, у % до 2021	
Усього	44148774,6	64,9	55273492,4	75,9	-11124717,8
<i>у тому числі</i>					
Живі тварини; продукти тваринного походження	1 472 435,4	109,5	1 174 848,8	73,7	+297586,6
Продукти рослинного походження	13478 480,8	86,7	1 926 622,1	90,4	+11551858,7
Жири та олії тваринного або рослинного походження	5 949 360,6	84,5	293 881,0	66,2	+5655479,6
Готові харчові продукти	2 496 965,9	65,9	2 554 735,0	71,4	-57769,1
Мінеральні продукти	4 323 469,3	51,4	13 112 098,5	87,6	+1768734,3
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	1 287 184,1	45,7	6 302 747,2	64,7	-5015563,1
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби	470 206,3	42,6	3 247 150,2	67,4	-2776943,9
Шкури необроблені, шкіра вичинена	104 482,8	63,1	240 494,1	80,1	-136011,3
Деревина і вироби з деревини	1 885 422,0	94,0	197 576,5	44,7	+1687845,5
Текстильні матеріали та текстильні вироби	671 545,0	77,6	2 482 989,0	93,3	-1811444
Взуття, головні убори, парасольки	175 073,1	92,2	570 744,6	99,0	-395671,6
<i>у тому числі взуття</i>	149 637,5	86,5	358 980,9	67,1	-209343,4
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	300 657,0	52,9	659 018,9	69,8	-358361,9

Таблицю розроблено на основі даних Міністерства економіки України [23].

Основними товарами імпорту до України є:

- мінеральні продукти;
- продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості;
- полімерні матеріали, пластмаси та вироби;
- готові харчові продукти;
- текстильні матеріали та вироби.

Основними товарами експорту з України є:

- продукти рослинного походження;
- жири та олії тваринного або рослинного походження;
- мінеральні продукти;
- готові харчові продукти;
- деревина і вироби з деревини

За даними Міністерства економіки України обсяги українського експорту в 2022 році сягнули відмітки 100 млн тонн, що менше на 38,4% відносно 2021 року, а вартість його на 35% менша, ніж у 2021 році. Все ж результати, як для умов воєнного часу вважаються позитивними, так як через війну і блокування портів, на перший план в торгівлі вийшла логістика.

Вітчизняний бізнес вивіз товарів на 44,1 млрд доларів США, з яких близько 13,5 млрд доларів - продукти рослинного походження. Лідерство в даній категорії зайняли:

- кукурудза, експорт якої склав 24,99 млн тонн, вартістю 5,94 млрд доларів. Хоч і на 1%, але це більше, ніж у 2021 році;

- соя, фізичний обсяг експорту якої збільшився на 81,6% і склав 1,99 млн тонн. Вартість: 862 млн доларів, це на 42% більше, ніж минулого року;

- 3,12 млн тонн ріпаку принесли 1,54 млрд доларів надходжень. В обсязі це більше на 17%, але в грошах -8,6%;

- пшениця показала зменшення порівняно з минулим роком на 44,1% в обсязі і 44,7% у вартісному виразі.

Олія соняшникова з категорії жирів та олій тваринного або рослинного походження займає другу позицію за вартістю експорту в сумі 5,46 млрд доларів. Зменшення у порівнянні з 2021 роком у вартісному еквіваленті - 14,4%, а в натуральному -16,3% (4,29 млн тонн). Позитивну динаміку показало насіння соняшнику, обсяг експорту якого становив 2,7 млн тонн (1,255 млрд дол. США). Це більше минулого року в тридцять разів [23].

За даними Forbes Україна виведено рейтинг наступних країн, куди експортувала Україна: Польща, Румунія, Угорщина, Німеччина, Італія, Іспанія, Туреччина та Китай (рис.1.6).

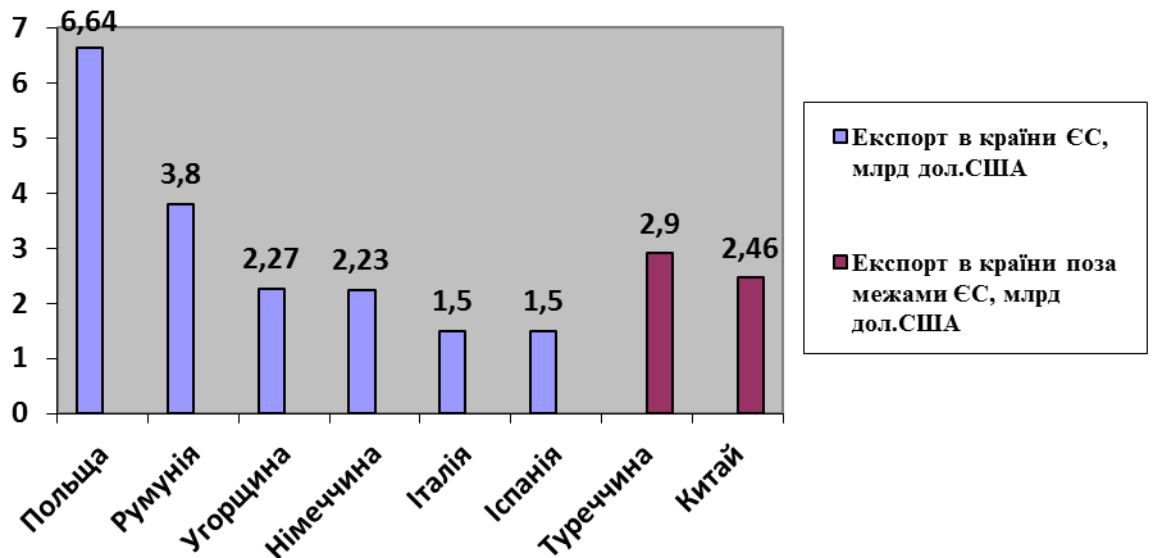


Рис.1.6. Рейтинг експортерів у 2022 році.

Майже в двічі зменшився імпорту в обсягах, а у вартісному еквіваленті на 19,6%.

### **1.3. Експортна стратегія малих підприємств в умовах цифрової трансформації.**

Цифрова трансформація сьогодні є сучасним напрямком у стратегії економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання. Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва й реалізації продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення [5].

Цифрова трансформація бізнесу визначає два головних етапи:

- вибір способу цифрової трансформації. Так, досліджено, що фірми використовують один із двох шляхів. Перший – шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються занадто швидко. Другий – стрибкоподібний і більш ризиковий, за якого фірми максимально швидко нарощують свої внутрішні технологічні можливості;
- розроблення цифрової стратегії фірми та повну зміну чинної бізнес-моделі.

Розрізняють:

а) он лайн - стратегію – використання цифрових інструментів фірми для отримання кращих результатів. Її завданням є:

- діагностика проблем у бізнесі;
- розробка шляхів використання он лайн - активів для досягнення цілей фірми;
- визначення пріоритетних он лайн – впроваджень фірми.

б) цифрову стратегію – забезпечення взаємодії бізнес - організації зі своїми клієнтами за допомогою хмарних технологій, управління додатками. Це ділові відносини у цифрових мережах та на технологічних платформах для підтримки найважливіших бізнес послуг.

Цифрові підприємства використовують сучасні технології та інформаційні системи, можуть скористатися цим, щоб децентралізувати свої операції, підвищити готовність до ринку та оперативність, а також покращити взаємодію з клієнтами.

Ціллю цифрової організації є скорочення витрат, досягнення конкурентних переваг, забезпечення безперервності бізнесу та підвищення ефективності. Менеджери повинні зосередитися на використанні передових технологічних платформ цифровим підприємством, які включають:

CRM передбачає ефективне управління та підтримку відносин із клієнтами.

Управління ланцюгами поставок (SCM) передбачає ефективне управління та координацію ланцюгів поставок.

Система планування ресурсів підприємства (ERP) відноситься до комплексної системи управління, яка використовується організаціями для інтеграції та оптимізації різних аспектів їх діяльності.

KMS відноситься до системи, спеціально розробленої для управління знаннями.

Управління корпоративним вмістом, зазвичай скорочено ECM, відноситься до керування вмістом в організації.

Ці технологічні платформи служать для сприяння бездоганній інтеграції та обміну цифровою інформацією всередині організації, поширюючи її на співробітників, клієнтів, постачальників та інших ділових партнерів.

Отже, ядром цифрового підприємства та найбільш ефективним інструментом його менеджменту є інформаційні технології.

## АНАЛІТИКО – РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ

### 2.1. Проблемні аспекти діяльності малого бізнесу в умовах війни.

Найбільшим роботодавцем в Україні довгий час і за різних умов діяльності є середній та малий бізнес у сфері гуртової та роздрібною торгівлі, ремонту автотранспорту, промисловості, будівництва, логістики, сільського господарства та ін. Відомі ряд кваліфікаційних ознак, за якими вирізняють різні види підприємств. Так, в таблиці 2.1. наведено критерії, за якими визначають розмір вітчизняних підприємств.

Таблиця 2.1

Критерії для визначення розмірної категорії підприємства в Україні за підсумками 2022 року

Визначення критерію	Категорія підприємства			
	мікро	мале	середнє	велике
Балансова вартість активів, євро	до 350 000	до 4 000 000	до 20 000 000	понад 20 000 000
Чистий дохід від реалізації, млн.євро	до 2	до 10	від 10 до 50	понад 50
Середня кількість працівників, осіб	до 10	до 50	від 50 до 250	понад 250

Для розрахунку критеріїв у євро, поданого в таблиці 2.1. застосовується офіційний курс гривні до іноземної валюти (середній за період), розрахований на підставі курсів НБУ, які встановлювалися для євро протягом відповідного року.

Важливою рисою для бізнесу з початком війни є географічна приналежність до безпечних зон з можливістю безперебійного використання інтернету та цифрових технологій для швидких контактах зі споживачами. Так, актуальним сьогодні став поділ регіонів України за чотирма категоріями, наведеними в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

## Можливості бізнесу на території України в час війни станом на 2022 рік

Території	Область	Ознака району	Можливість підприємницької діяльності
частково окуповані	Донецька	зона ведення бойових дій	дуже обмежена
	Запорізька		
	АР Крим		
	Луганська		
	Харківська		
прифронтові	Херсонська	під загрозою вторгнення	обмежена
	Київська		
	Миколаївська		
	Одеська		
	Сумська		
опорні	Чернігівська	вирішальні у логістиці оборонних та гуманітарних вантажів	об'єднання для пошуку спільних рішень (галузеві, або спілки підприємців з різних індустрій)
	Вінницька		
	Дніпропетровська		
	Житомирська		
	Кіровоградська		
безпечні	Полтавська	з мінімальним ризиком вторгнення	велика
	Черкаська		
	Волинська		
	Закарпатська		
	Івано-Франківська		
	Львівська		
	Рівненська		
	Тернопільська		
Хмельницька			
Чернівецька			

Війна принесла багато втрат, адже прифронтові та частково окуповані регіони забезпечували більше 40% ВВП України. Рекордне падіння попиту на цих територіях завдає руйнівної шкоди малому та середньому бізнесу і різниться залежно від галузі. Так, сфера послуг страждає від скорочення попиту на окремі її види, а ІТ – через послаблення пропозиції висококваліфікованих працівників [26].

У 2022 році, за програмою релокації в більш безпечні регіони України понад 600 підприємств відновили роботу. Найбільшу кількість підприємств (70%) було релоковано до західних областей України. Надання підтримки

підприємствам продовжується для формування динаміки сплати податків та активності бізнесу.

В процесі діяльності підприємств завжди виникали проблеми та нові виклики, на які можна було вміло і швидко відреагувати. Умови війни поставили ряд підприємств в надзвичайно важкі умови. Треба відмітити, що втриматися на міжнародному та й внутрішньому ринках, встало вкрай важко всім підприємствам. В таблиці 2.3. нами представлено сучасні проблеми бізнесу з відбитком війни, враховуючи поділ України на регіони.

Таблиця 2.3

### Проблеми бізнесу в умовах війни в Україні станом на 2022 рік

Усі підприємства	Переміщені підприємства	Підприємства у постраждалих регіонах
пошук нових підрядників	висока вартість транспортування	обмежене фінансування відновлення діяльності
недостатнє фінансування	проблема виробничих площ відповідно до особливостей діяльності	зруйнована критична інфраструктура підприємств
дефіцит енергоресурсів	важкості поселення ВП працівників через недостатність житла	дефіцит кваліфікованої робочої сили
втрата ринків збуту	нестача фінансових резервів для запуску діяльності	відсутність умов виходу на зовнішні ринки
бюрократія	пошук нових підрядників	необхідність розмінування територій
втрата працівників через мобілізацію та евакуацію		постійна небезпека
податковий тягар		

У рамках реалізації заходів щодо подолання проблем бізнесу в регіонах, що постраждали від військової агресії, необхідно повернути на траєкторію зростання. Пріоритетним її напрямом вважається інноватизація, або ж підтримка інноваційних підприємств та стартапів, а також впровадження малим і середнім бізнесом цифрових та інноваційних технологій, наприклад:

– відкриття Інтернет – магазину, перевагами якого є порівняно невеликі капіталовкладення та швидкий термін їх окупності. Здійснення покупок онлайн зацікавлює людей, економить час, а кількість покупців через мережу Інтернет зростає з кожним роком;



– організація доставки їжі, як гастрономічний напрям із досить невисоким рівнем конкуренції. Він є доволі перспективним, адже все більше працівників замовляють обід в офіс, економлячи при цьому час на відвідування закладу громадського харчування;

– бізнес по франшизі, яка дає власникові низку переваг, таких як швидкий старт, відсутність необхідності тестувати бізнес-модель, перевірені методи організації роботи та залучення клієнтів;

– соціально - орієнтований бізнес, який орієнтований на різні соціальні групи, він потребує відносно невеликого обсягу інвестицій для старту, а також є доступним для потенційних клієнтів;

– освітні курси, потреба в яких постійно зростає, адже в умовах динамічного ринку праці вимоги до профільних фахівців зростають. Інноваційною вважається он-лайн форма надання цих послуг.

Головна інновація в умовах війни – це здатність до переформатування під час війни, тобто проекти, які раніше служили одним цілям, мають працювати на інші, більш необхідні на даний момент.

Так, на рисунку 2.1. визначено три головних напрямки для бізнесу в час війни і повоєнний час. Це будівництво та суміжні сфери; будівництво захисних споруд; військові товари та товари подвійного призначення.

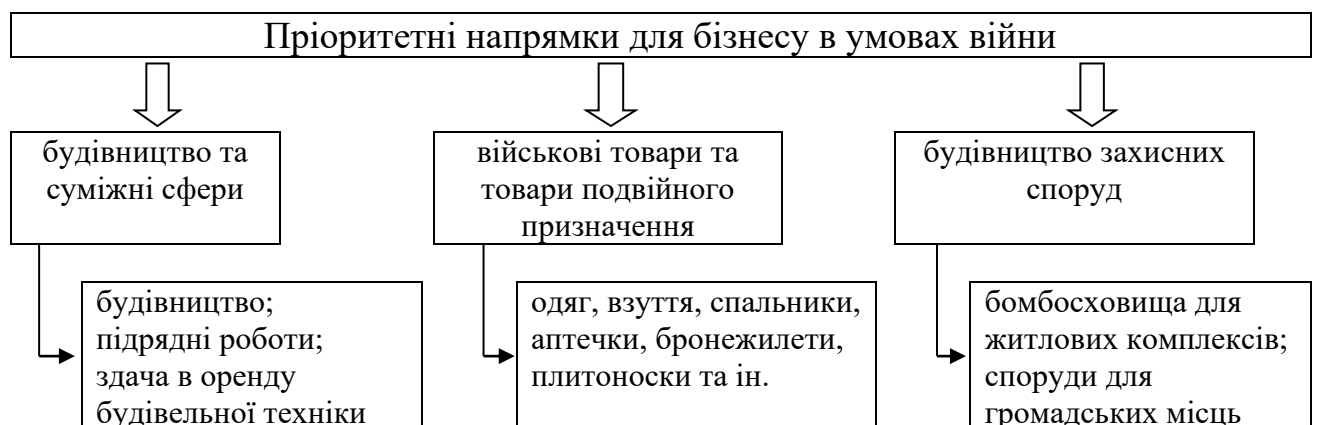


Рис.2.1. Інноватизація бізнесу в умовах війни

Найбільш затребуваний бізнес під час війни — це, звичайно, виробництво зброї, військової техніки, боєприпасів. Враховуючи те, що на нього необхідні великі інвестиції - увагу привернено на товари військового та подвійного призначення. Саме виробництво одягу, взуття, бронежилетів для військових постійно оновлюється і покращується, з'являється багато нових мілітарі-брендів та вкорінюються нові бізнеси, серед яких:

- виробництво та продаж дронів, які використовуються для соціальних та господарських потреб (фотозйомка, фермерські господарства), так і з військовою метою;
- організовуються курси з навчання керування дронами;
- сухі супи та борщі, консерви, поживні батончики для військових в час війни та цивільних після завершення війни;
- сухий душ для військових у мирний час зможе допомогти туристам, які люблять тривалі піші подорожі.

Особливої уваги набуває енергонезалежність та Зелений курс, що є одним з ключових інноваційних напрямків розвитку країни. Створення даного бізнесу актуальне, адже здорожчання газу та подача його з перебоями породжують попит у населення, тому українці утеплюватимуть свої будинки. За планом відновлення України урядом заплановано 130 млрд. доларів інвестицій на такі цілі:

- будівництво розумних мереж (smart grids);
- відбудова енергетичних об'єктів;
- локалізація виробництва обладнання для ВДЕ (вітрові вежі, трансформатори, кабелі, електролізери, батареї);
- розвиток виробництва біопалива (біоетанолу, біодизелю, біометану, біомаси) із сільськогосподарської продукції, залишків та відходів тощо [28].

Реабілітація цивільних та військових - це напрямок, що є комплексом медичного, психологічного, соціального, який потрібно розвивати в Україні.

Розглядається він і зі сторони постраждалих людей, і зі сторони кваліфікованих спеціалістів, в яких є потреба у закладах для роботи з цивільним населенням, яке зазнало тих чи інших втрат на війні. Це можуть бути:

- курси підвищення кваліфікації для роботи з військовими для медиків, психологів тощо;
- реабілітаційні центри;
- психологічні консультації фахівців зі спеціалізацією на темі війни;
- виробництво або імпорт спецтехніки для реабілітації людей;
- виготовлення протезів тощо.

Отже, війна принесла в Україну великі проблеми, здолати які нам допомагає державна підтримка, інноваційні рішення та цифровізація бізнесу.

Через воєнну агресію вітчизняний бізнес отримав потрясіння, яке негативно вплинуло на нашу економіку. Так, в перші два тижні війни спостерігався найбільший відсоток підприємств, які зупинили свою роботу, а зростання обсягів продукції чи надаваних послуг взагалі не відмічалось. З середини квітня відбувається дещо позитивніша динаміка діяльності бізнесу.

Зрозуміло, що підготований до використання цифрових технологій в умовах пандемії вітчизняний бізнес став активніше їх використовувати для ведення справ в умовах війни. Підтвердженням цього стало те, що:

70% підприємців користуються цифровими каналами продажу і приносять більше половини замовлень;

87% підприємців приймають оплату в безготівковій формі, а 8% їхньої загальної кількості здійснюють її після 24 лютого 2022 року;

частка українських підприємств (10%) активно використовують криптовалюту для оплати товарів і послуг, що вважається цілком реальним у майбутньому.

Саме такі зрушення відбувалися з квітня 2022 року, що для багатьох підприємств стало нововведенням, яке сприяло тому, щоб вистояти в умовах війни (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Стан бізнесу порівняно з довоєнним (до 24.02.2022 року)

Обсяги роботи	Частка підприємств у періоді 2022 року, %						
	02.03 - 03.03	11.03 - 13.03	11.04 - 13.04	25.05 - 10.06	20.07 - 31.07	09.09 - 19.09	09.11 - 17.11
Зросли на 140% і більше			3,8	1,4	1,4	2,4	3,8
Зросли 110%-130%			4,7	3,1	3,9	5,6	5,6
Без змін 100%	1,9	1,6	5,9	8,0	6,2	7,6	7,7
Зменшилися 70%-90%	5,9	5,3	10,6	16,2	19,1	21,3	23,0
Часткова робота 40%-60%	6,0	14,3	19,1	24,6	29,4	29,2	28,2
Майже зупинена 10%-30%	10,8	24,9	34,3	28,1	22,7	22,7	21,8
Повністю зупинено 0%	75,3	53,9	21,6	18,7	11,1	11,1	9,9

Таблицю складено на основі даних [15]

Як бачимо, в листопаді, у 9,4 % підприємств спостерігається найбільше збільшення обсягів робіт проти довоєнного періоду. Отже, частка таких підприємств поступово зростає [1, с.17].

Згідно результатів опитування, які проводилися Mastercard, близько половини опитаних підприємців в Україні переформатували свій бізнес, а саме:

17% переорієнтувалися на закриття потреб армії;

16% були змушені перейти в іншу сферу;

13% зіткнулися з необхідністю релокації з гарячих точок в інші регіони в межах України або за кордон [35].

Визначено також, що основними напрямками бізнесу, які працюють в Україні є: роздрібна торгівля (в т.ч. взуттям); сфера послуг; консультування; ІТ; виробництво товарів.

## 2.2. Аналіз діяльності ФОП Ключ Г.В.

Фізична особа-підприємець (ФОП) — це тип суб'єкта господарювання, яким володіє й управляє одна людина і в яких немає жодних правових відмінностей між власником і бізнесом. Власник отримує весь прибуток (з урахуванням оподаткування) і має необмежену відповідальність за всі збитки і борги.

Повне найменування досліджуваного підприємства: ФОП Ключ Ганна Володимирівна.

Дата реєстрації: 16 червня 2004 року

Юридична адреса підприємства: 47017, Тернопільська обл., Кременецький район, с. Підлісці, вул.. Шевченка, 34.

Основний вид діяльності за КВЕД 47.71 - Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах. Інші види діяльності за КВЕД:

47.72-Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах

49.39-Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

49.31-Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення

45.20-Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

47.78-Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

47.71-Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах

47.19-Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Характеристика видів діяльності:

- комерційна діяльність :

а) добір кадрів, здатних виконувати операції придбання, транспортування, продажу товарів та інші торгово-посередницькі послуги;

б) придбання товарів для наступного їх продажу;

в) залучення сторонніх організацій для виконання посередницьких робіт;

г) фінансування підприємства для придбання товарів;

д) збирання необхідної інформації для визначення постачальників (продавців) і покупців;

е) продаж товарів покупцеві.

ФОП Ключ ПП :

- самостійно здійснює господарську діяльність, розпоряджається прибутком.

- самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з реального споживчого попиту та підвищення особистого прибутку його працівників;
- на випадок необхідності може придбати необхідні ресурси безпосередньо у виробників, в оптовій і роздрібній торгівлі, на аукціонах і у організацій матеріально-технічного забезпечення, через комерційні центри, оптові бази, громадян;
- здійснює продаж, надає послуги з цін, встановлених самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених чинним законодавством, по цінах, встановлених в централізованому порядку.

Цільовою аудиторією взуттєвого магазину є роздрібні покупці, 75% з яких - жіноче населення міста у віці від 18 до 75 років з середнім доходом, яке віддає перевагу якісному та зручному взуттю переважно вітчизняних виробників. Основними перевагами підприємства є затребуваність товару, про що свідчить рівень отриманого доходу підприємцем по роках (табл.2.5)

Таблиця 2.5

## Динаміка доходів ФОП Ключ Г.В. за 2020 - 2022рр.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				2021р. до 2020 р., %	2022р. до 2021 р., %
Обсяг доходу за звітний період, грн	589 346	764 534	994661	+29,7	+30,1

Асортимент представлений широкою лінійкою класичного, модного та зручного взуття, з різних матеріалів (шкірзамінник, натуральна шкіра, текстиль, гума), що дозволяє задовольнити попит різних категорій покупців, та крім варіативності асортименту також існує ряд конкурентних переваг:

- наявність в асортименті екологічного й анатомічного взуття;
- цінова політика. Велику частку асортименту становлять бюджетні моделі, які представлені в різних варіантах та сезонності;
- відмінний сервіс та індивідуальний підхід в обслуговуванні;

- система лояльності клієнтів – регулярне, а головне, вчасне проведення різних акцій та розпродажів;
- асортимент переважно представлений продукцією вітчизняного виробника, яка гарантує високу якість за доступними цінами.

Рекламу продукції ФОП Ключ Г.В. можна розділити на два види - пасивну та активну. До пасивної реклами відносяться вивіски та банери. Активна реклама передбачає роздачу листівок, заповнення анкет на отримання знижки, поширення візиток, реклама в Інтернеті.

Так як конкуренція в сегменті досить велика, необхідно постійно продумувати рекламну стратегію, щоб вона була актуальною у швидкозмінюваному суспільстві. Для просування на ринку використовуються наступні інструменти:

- оформлення вітрини магазину відповідно до сезонів, свят для привернення уваги потенційних клієнтів та створення настрою та емоцій. Результати маркетингових досліджень свідчать, що 70% клієнтів заходять в магазин, тому що їх приваблює красиво оформлена вітрина. На вітрині повинні розміщуватися найцікавіші моделі, здатні звернути на себе увагу і залучити в магазин нових покупців;
- оформлення торгівельного залу, що спокушає до покупки. Сьогодні кожен магазин повинен володіти приємним інтер'єром, освітленням, який буде викликати інтерес покупців. Також важливе саме розташування товару - кожен позицію має бути видно, до неї має бути зручний доступ, щоб покупець міг уважно вивчити та вибрати товар. Викладка взуття повинна мінятися не рідше 1 разу на два тижні;
- створення акаунтів у соціальних мережах та групах у Viber та Telegram, де розміщуюються фотографії та відео товарів, та інформація про акції та знижки.

Ведеться робота над розробкою сайту магазину для переходу до роботи в сучасному цифровому вимірі, оформлення замовлення та відправлення

споживачу. Створення сайту є сучасним і самим дієвим способом для підприємства чи компанії заявити про себе, ознайомити про виробництво даної продукції широке коло споживачів міста, регіону, країни в цілому та інших країн світу. Грамотно розроблений і популяризований сайт є потужним і дієвим засобом просування підприємства, його товарів і послуг, на ринок. Популяризація сайту у пошукових системах сприяє зростанню кількості відвідувачів, а отже і збільшенню продажів продукції.[3, с.12]

### **2.3. Заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах глобальних викликів**

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив, а ще до цього додаються ризики, виклики та умови невизначеностей, в яких воно має вистояти і діяти.

Для розробки ефективної конкурентної стратегії, підприємство повинно правильно оцінювати своїх конкурентів, їх інтереси, галузь, в якій воно функціонує, а це забезпечує його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Конкурентне середовище – це економічна категорія, яка показує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на умови діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та авторитетність впливу визначеного економічного агента на загальне ринкове становище [16, с.65].

В даному випадку варто застосувати аналіз 5-ти сил за Портером, який є корисним інструментом стратегічного планування в частині забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності бізнесу певної галузі.



Так, Портер аналізує п'ять сил, за якими оцінює рівень рентабельності, можливостей та ризику на основі ключових факторів у галузі: постачальники, покупці, перешкоди для входу / виходу, замітники, суперництво. Такий інструмент дає можливість проаналізувати привабливість та прибутковість галузі, а також спостерігати за силою ринкової позиції власного бізнесу.

Конкурентний тиск ринкової влади та засобів впливу зі сторони покупців та постачальників, а також конкурентний тиск з приводу загрози входу нових конкурентів та обумовлений появою товарів – заміників ведуть до конкурентного суперництва між продавцями і прагнення до завоювання кращої ринкової позиції (рис.2.2).



Рис. 2.2. Модель 5-ти сил конкуренції за Портером [16, с.73]

Експортна діяльність - це один з видів зовнішньоекономічної діяльності. Якщо підприємство здійснює експортні операції, то можна стверджувати, що

воно розширює ринки збуту і цим зміцнює своє конкурентне становище на внутрішньому ринку.

Нами виділено основні кроки до налагодження експорту для малих підприємств:

- вивчення потенційного покупця;
- проведення глибокого аналізу ринку щодо цін та конкуренції;
- вивчення законодавства країни, до якої планується експорт;
- пошук потенційних партнерів;
- складення схем ланцюга поставок;
- підготовка експортного плану, тобто бізнес - плану для продажу за кордон;
- пошук шляхів виходу на ринок, серед яких:
  - 1)прямі продажі (в т.ч. через Інтернет);
  - 2)через торгових агентів або дистриб'юторів у цільовій країні;
  - 3)спільне підприємство або партнерство;
  - 4)створення відділення компанії або представництва.
- проходження акредитації та отримання статусу експортера.
- відкриття рахунків у банку;
- здійснення прямих продажів за кордон чи використання послуг закордонного торгового агента;
- побудова довгострокових партнерських відносин.

Ці кроки є надзвичайно важливими, та в сучасних умовах, коли конкуренція на багатьох ринках стає досить жорсткою, гостро постає питання активного управління продажами. Сьогодні єдиним засобом виживання підприємства на ринку й зброєю в конкурентній боротьбі стають клієнтоорієнтовані технології, які необхідні для функціонування будь-якого бізнесу, і кожен його керівник повинен володіти CRM - стратегіями при виході на нові ринки.

## ПРОЄКТНО – РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ

### **3.1. Використання CRM – систем для розробки та впровадження експортних комунікаційних стратегій**

Використання CRM-систем відіграє ключову роль у поточній цифровізації товарних ринків. Крім того, першочерговим завданням є впровадження технологій автоматизації в процес роботи підприємства та маркетингову діяльність. Удосконалення таких засад сприятиме комерційному успіху підприємства та стане ключовим фактором ефективності його роботи. Використання такого підходу буде найбільш доцільним і важливим для поширення стратегічної політики управління підприємством і може сприяти її вдосконаленню відповідно до основних стратегій розвитку.

У будь-якому випадку, впровадження CRM-системи для обробки запитів клієнтів, позитивно впливає на комунікаційну стратегію підприємства та дає переваги в довгостроковій перспективі [37, с.3]. Крім того, використання таких інструментів є пріоритетним у будь-якій галузі, оскільки експортна комунікаційна стратегія – це навичка ведення професійних переговорів і досягнення кінцевої комерційної мети. Використання маркетингових технологій у сучасній практиці корпоративного сектору набуває популярності. Цільова аудиторія на світових товарних ринках значно привабливіша за вітчизняні. Крім того, використання цифрових технологій дозволяє збільшити швидкість виконання операцій. У свою чергу, впровадження CRM-систем покращує комунікаційні стратегії на нових ринках та збільшує використання стратегій бренд-менеджменту та інструментів Інтернет - маркетингу.

Фахівці, які працюють на себе, підприємці та ФОП, змушені поєднувати відразу кілька посад чи видів діяльності: маркетинг, продажі, адміністрування. І навіть якщо клієнтів небагато, немає необхідності тримати всю інформацію в голові або витратити час на заповнення щоденника. На допомогу нам

пропонується впровадити CRM-систему, яка представить хід роботи по кожному клієнту в зручному вигляді, нагадає про покупку, спростить створення однотипних документів і зведе до мінімуму всю ручну роботу.

За означенням CRM - система - це прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації взаємодії з клієнтами для підвищення рівня продажів і поліпшення обслуговування клієнтів [24, с.89]. Досягти цього можна завдяки збереженню інформації про клієнтів, історії взаємодії з ними, поліпшенню відповідних бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів.

Впровадження CRM - систем потребують фірми, що спеціалізуються на продажу товарів або послуг, і безпосередньо взаємодіють з великою кількістю клієнтів: Інтернет - магазини, банки, туроператори, салони краси, діагностичні медичні центри, фармацевтичні компанії та інші.

Саме розвиток он лайн - покупок та цифрових каналів, який став значущим в умовах пандемії та повномасштабного вторгнення агресора, сформували омніканальний підхід у взаємодії з клієнтами - стратегію, яка передбачає використання кількох каналів: електронної пошти, соціальних мереж, SMS, чатів у Telegram та Viber, push - сповіщень. Безупинними є збір та аналіз інформації про клієнтів, підготовка до її подальшої обробки відповідно до виробленої стратегії, а також наявність єдиного сховища інформації для створення клієнтської бази та отримання відомостей про взаємодію з клієнтом влюбий час [4, с.27].

Для визначення ефективності CRM - системи використовують базові методи оцінки ефективності, на основі яких можна зробити остаточний висновок щодо результативності її застосування:

- метод підвищеного утримання клієнтів. Кількість клієнтів, які залишаються з компанією, можуть бути використані для перевірки працездатності CRM;
- метод збільшення кількості відвідувань та замовлень на кожного клієнта. Кількість людей, які відвідують або замовляють у компанії має бути

вищою, ніж раніше. В протилежному випадку - CRM може вважатися не ефективною;

- метод збільшення продажів. Зростання обсягів продажів має збільшуватися із впровадженням CRM.
- метод збільшення крос-продажу. Здійснення перехресних продажів сприяє створенню балансу в продажах, та означає, що клієнти купують продукцію різних категорій. Компанія отримує прибутки від всього представленого асортименту товарів;
- метод дорогих продажів. Реалізація компанією дорогих товарів на рівні з дешевшими. CRM повинен бути в змозі сприяти збільшенню продажів товарів з більш високою ціною;
- метод збільшення показників рекомендацій клієнтами компанії. Для компанії це дає змогу отримати нового і більш лояльного споживача, ефективність роботи з яким одразу зростає. Це й демонструє ефективність впровадження CRM-системи, яка націлена на заохочення клієнта привести нового споживача [4, с.29].

CRM система для ФОП Ключ Г.В., яке займається продажем взуття стане інструментом управління взаємодією з клієнтами та покупцями. Вона допоможе збирати, організувати та аналізувати дані про клієнтів, щоб покращити рівень обслуговування, збільшити продажі та побудувати належні стосунки з клієнтами.

Таблиця 3.1

Результати запровадження CRM- систем для ФОП Ключ Г.В.

Функція	Можливості	Результат
Керування контактами та клієнтською базою даних	збирати та зберігати інформацію про клієнтів, включаючи контактні дані, історію покупок та переваги	допоможе зрозуміти клієнтів краще та персоналізувати обслуговування
Управління продажами	контролювати процес продажу від початку до кінця, включаючи стеження за замовленнями	ведення каталогу продукції та облік запасів
Маркетинг та реклама	аналізувати потреби клієнтів, проводити таргетовану рекламу, розсилати електронні листи	застосування маркетингових активностей

Обслуговування та підтримка клієнтів	вирішувати запитання та проблеми клієнтів	надання підтримки через різні канали комунікації
Аналітика та звіти	аналізувати дані про продажі, клієнтів та ефективність маркетингу	прийняття обґрунтованих рішень для покращення бізнесу

Загалом, CRM система дозволить ефективно управляти клієнтськими відносинами, сприяючи покращенню обслуговування клієнтів та збільшенню прибутку взуттєвого магазину. Вона створена для автоматизації процесів та полегшення роботи магазину, щоб зосередитися на потребах та задоволенні клієнтів.

### **3.2. Розробка експортної стратегії в діяльності ФОП Ключ Г.В.**

Вирішальним етапом втілення бізнес-ідеї в життя є формування комплексної стратегії розвитку малого бізнесу. Цей етап передбачає окреслення та уточнення плану виходу на ринок і забезпечення сталого зростання. Стратегія малого бізнесу охоплює широкий спектр міркувань з кінцевою метою максимізації прибутку шляхом вирішення ключових питань щодо того, які дії вживати та як їх ефективно виконувати.

Без належного планування, чіткого розуміння потенціалу та можливостей, а також ефективного використання ресурсів досягнення сталого успіху в сфері бізнесу стає майже непереборним подвигом.

Концепція бізнес-стратегії передбачає розробку дорожньої карти для переходу поточного стану бізнесу в бажаний майбутній стан. По суті, це передбачає заздалегідь визначену серію дій з метою досягнення конкретних бізнес-цілей.

Основна мета стратегії - забезпечити перевагу бізнесу над конкурентами в ідентичному сегменті ринку, гарантуючи його явні переваги.

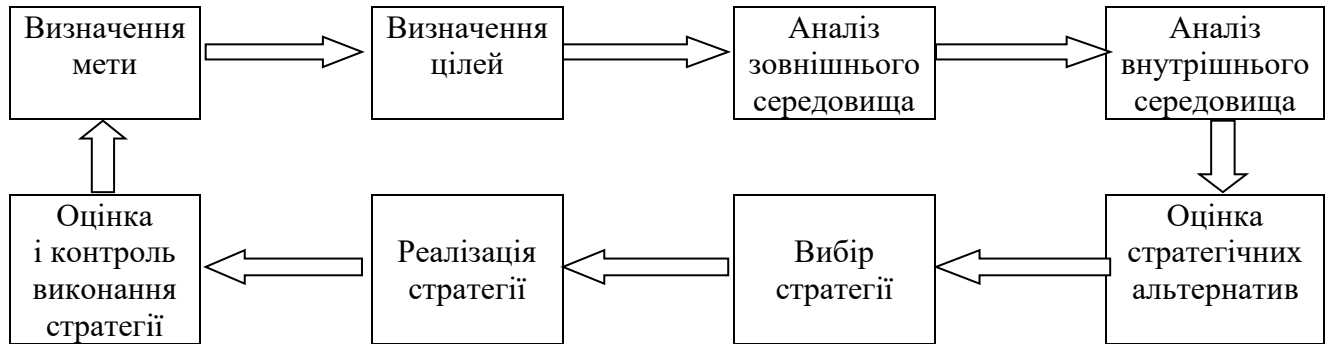


Рис. 3.1. Головні етапи формування стратегії

На формування стратегії розвитку бізнесу впливає багато факторів. Вони відрізняються в залежності від виду бізнесу, його спрямованості, вони не постійні і мають тенденцію змінюватися в часі.

На ефективність діяльності підприємства впливають ряд факторів, які можуть виступати й драйверами високої результативності, наприклад:

- зовнішні фактори, до яких можна віднести макро- і мікрооточення даного підприємства;
- внутрішні фактори, тобто чинники самого підприємства, які вважаються процесами забезпечення діяльності та управління.

Аналіз внутрішнього середовища магазину взуття ФОП Ключ Г.В. включає наступні аспекти:

- фінансовий стан магазину: обсяги продажу, дохідність, витрати, прибуток, загальні активи та заборгованість. Це важливо для визначення фінансової стійкості та ефективності бізнесу;
- асортимент товарів. Оцінка різноманітності та якості взуття є вирішальним фактором, який впливає на задоволення клієнтів і їх рішення про покупку. Також важливо враховувати тенденції та популярність певних видів взуття;
- маркетинг та реклама. Оцінка рекламних та маркетингових стратегій магазину включає розгляд наявності вітрин, оформлення магазину, рекламні кампанії та акції. Важливо враховувати ефективність цих стратегій та їх вплив на залучення нових клієнтів та збереження існуючих;

- кадри та персонал. Оцінка компетентності та досвіду персоналу магазину. Важливо мати належну кількість освічених та доброзичливих співробітників, які можуть надати якісну обслуговування клієнтам та забезпечити позитивний досвід покупців;
- організаційна структура. Важливо мати чітку ієрархію та розподіл обов'язків між різними рівнями керівництва, щоб забезпечити ефективну роботу магазину;
- стан технічного обладнання. Оцінка наявності та стану технічних засобів, таких як касові апарати, ПК, попереджувальні системи тощо. Це важливо для забезпечення безперебійної роботи магазину та задоволення потреб клієнтів;
- конкуренти. Оцінка конкурентного оточення магазину, включаючи інші магазини взуття в с. Підлісці. Важливо враховувати їх асортимент, ціни, рекламні стратегії та якість обслуговування для розуміння своєї конкурентної позиції та потенційних можливостей для поліпшення.

Даний аналіз внутрішнього середовища допоможе нам з'ясувати сильні та слабкі сторони магазину взуття ФОП Ключ Г.В., а також виявити можливості для поліпшення діяльності та збільшення конкурентоспроможності.

В таблиці 3.2 нами виокремлено зовнішні фактори, які чинять вплив на діяльність підприємства та внутрішні – які, повинні враховуватися керівництвом для ефективної діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.2

#### Основні фактори впливу на діяльність ФОП Ключ Г.В.

Зовнішні	Внутрішні
Розташування точок продажу	Орієнтація на споживача – комфортні умови, освітлення
Категорія споживачів	Постійний моніторинг ринку та сервісу
Мода	Грамотне оформлення вітрин та приміщення
Наявність конкурентів	Висока якість обслуговування
Реклама (сайт)	Послуги з ремонту взуття
Сезонність	Вчасна активація знижок на товар
Призначення товару	Зручність оплати за товар
Охоплення усіх вікових категорій	Надійне складське приміщення
Надійні постачальники	Вивчення модних тенденцій



Перевага Інтернет - покупок	Інтернет магазин
-----------------------------	------------------

Формування специфіки експортної орієнтованості підприємств має враховувати значну кількість вимог та чинників зовнішнього середовища з метою їх інтеграції у загальну систему прибутковості. Важливий також вплив ряду інноваційних чинників, що дадуть змогу не тільки адаптувати діяльність до зовнішніх умов ринку, а також вирішити поточні операційні завдання щодо планування і організації. У випадку активізації експортної діяльності такі питання стосуються формування конкурентних переваг продукції підприємства та розширення закордонних ринків її збуту.

Таблиця 3.3

## SWOT-аналіз магазину взуття ФОП Ключ Г.В.

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розташування: продавець знаходиться в центрі села, що забезпечує зручний доступ для клієнтів.</li> <li>2. Широкий асортимент: великий вибір взуття різних стилів, розмірів та виробників, що задовольняє потреби різних категорій покупців.</li> <li>3. Висока якість товарів: продавець співпрацює з надійними постачальниками, що гарантує якість продукції і задоволення покупців.</li> <li>4. Досвідчений персонал: команда фахівців, які можуть надати допомогу та консультації клієнтам при виборі взуття.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обмежений простір: магазин має обмежений простір для виставки товарів, що може ускладнити показ колекцій та знизити зацікавленість покупців.</li> <li>2. Відсутність організованої рекламної кампанії: продавець може не мати достатньої присутності на ринку через відсутність активної реклами, що обмежує потенційну аудиторію.</li> </ol>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення конкурентоспроможності: можна ввести програму знижок або постійного клієнта, що збільшить його привабливість для покупців.</li> <li>2. Розширення асортименту: розширити свій вибір взуття, включити нові бренди або спеціалізуватися на конкретних категоріях взуття, що приверне нових клієнтів.</li> <li>3. Розвиток он лайн - продажів: може створити он лайн - магазин для збільшення обсягу продажів та привернення клієнтів з інших регіонів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренція: на ринку взуття є багато конкурентів, які пропонують схожі товари та ціни, що може ускладнити залучення нових клієнтів.</li> <li>2. Економічні фактори: погіршення економічної ситуації може привести до зниження покупок взуття та скорочення прибутків магазину.</li> <li>3. Зміна модних тенденцій: у зв'язку зі зміною модних тенденцій популярність деяких стилів взуття може зменшитись, що може вплинути на попит на товари продавця.</li> </ol>

Цей SWOT-аналіз допомагає проаналізувати сильні та слабкі сторони магазину взуття ФОП Ключ Г.В. та виявити можливості та загрози, що стоять перед ним. З підходящими стратегіями та розробкою плану дій на основі аналізу, магазин може збільшити свою конкурентоспроможність та досягти успіху.

Вважається, що експортна стратегія має бути інструментом формування структурних складових і елементів всієї системи управління прибутковістю та адаптованою до діяльності конкретного підприємства. Через те, бурхливий та динамічний розвиток міжнародної торгівлі в умовах глобальних викликів, свідчить про те, що будь-який суб'єкт господарювання вже не може самостійно розвиватись без використання можливостей, які надаються зі сторони зовнішнього ринку.

З метою подальшого розуміння того, якою повинна бути система управління прибутковістю підприємства, що базується на стратегії експортного розвитку, в першу чергу необхідно дослідити структуру побудови самої експортної стратегії з використанням цифрових інструментів та інформаційних технологій [34, с.38]

Підприємці у сфері торгівлі та обслуговування знайомі зі зниженням купівельної та клієнтської активності під дією головного фактора - сезонності. На нього впливають сезон, погодні умови, святковий час, економічна ситуація в країні, яка вирішує фінансовий стан покупців.

Зрозуміло, що для ФОП Ключ Г.В., який реалізує взуття, попит є постійним, але все ж сезонність та призначення мають вплив на продажі, адже взуття є зимове, літнє, осіннє та демісезонне, домашнє та побутове, професійне, виробниче, спецівка та військове, шкіряне та зі шкірозамінника. Тому, рекомендуємо працювати на випередження, визначивши сезонність товару, навчитися стимулювати попит, робити прогнози та планувати асортимент заздалегідь.

У період сезонності нами пропонується обслуговувати покупців автоматизовано, що знижує робоче навантаження на співробітників, виключивши людський фактор і ризик помилок, прискорює обслуговування клієнтів, допомагає створювати програми лояльності, вести переоблік, контролювати прихід, проводити інвентаризації, не закриваючи торговельну точку.

В умовах сезонного спаду нами запропоновано продумати диверсифікацію заздалегідь й провести переорієнтацію, тобто продавати товари декількох напрямків. Так, введення в продаж сумочок, гаманці, клатчів та інших модних аксесуарів будуть доречними. До того ж, уникнути скорочення прибутку допоможуть розпродажі.

Мотивація співробітників - відома практика, яка використовується в Європі та США, дає можливість продавати більше, ненав'язливо пропонуючи супутню продукцію, наприклад, пасти, чохли для зберігання, шнурівки та інше, що часто для покупців є вдалим нагадуванням.

Кожному клієнту при покупці варто подарувати картку на знижку, слід використати через 2-4 місяці. Це приведе покупця наступного сезону. Також, можна продумати появу на території магазину - ремонт взуття.

Несезон знижує робоче навантаження в середньому на 40-60%. Так як з 2020 року бізнес більш активний в Інтернеті, ми рекомендуємо здійснювати пошук додаткових каналів продажів – створення та постійне наповнення групи у Viber чи каналу в Telegram, налаштування клієнт-розсилки, підвищувати активність сторінки в соціальних мережах, що у перспективі розширить аудиторію, залучаючи своїх постійних покупців, які в зараз в умовах війни знаходяться за кордоном. Використання соціальних мереж допомагає створювати позитивні образи навколо товарів, продаючи емоції. Це означає, що якщо на фото або відео зобразити людину з позитивними емоціями, яка відчуває радість та щастя від використання товару, той куплять вдвічі швидше.

Гарно зарекомендували себе зроблені покупцями відео відгуки або відео розпакування товарів з власної сторінки в соціальній мережі, зазначивши сторінку магазину. Такий хід використовують як частину сторітеллінгу в Instagram або Facebook.

Виконавши названі пропозиції, можна спрогнозувати обсяг доходів реалізації продукції ФОП Ключ Г.В. на 2024 рік у розмірі 1400 000 грн.

На основі даних за низку повторюваних періодів (кварталів) визначили середнє значення обсягу доходу від реалізації продукції  $\bar{y}_{\text{сер}}$  за ці періоди:

$$\bar{Y}_{\text{сер}1} = \frac{y_{11}+y_{12}+y_{13}}{3} = 195\,712 \text{ грн}$$

$$\bar{Y}_{\text{сер}2} = \frac{y_{21}+y_{22}+y_{23}}{3} = 163\,257 \text{ грн}$$

$$\bar{Y}_{\text{сер}3} = \frac{y_{31}+y_{32}+y_{33}}{3} = 160\,477 \text{ грн}$$

$$\bar{Y}_{\text{сер}4} = \frac{y_{41}+y_{42}+y_{43}}{3} = 263\,401 \text{ грн}$$

Розраховали середнє значення обсягу доходу від реалізації продукції за всі звітні періоди:

$$Y_{\text{сер}} = \frac{y_{11}+y_{12}+y_{13}+y_{21}+y_{22}+y_{23}+y_{31}+y_{32}+y_{33}+y_{41}+y_{42}+y_{43}}{12} = 195\,711,75 \text{ грн}$$

Індекс сезонності для кожного кварталу:

$$I_{si} = \bar{y}_{i\text{сер}} : Y_{\text{сер}}$$

Прогноз обсягів доходів від реалізації продукції:

$$\hat{y}_i = \frac{\hat{y}}{s} \cdot I_{si}$$

де  $\hat{y}$  - прогнозоване значення обсягу доходу від реалізації продукції без врахування сезонності, грн..

$s$  – кількість періодів прогнозування в році, кварталів.

Результати проведених розрахунків занесемо в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз обсягів доходів реалізації продукції ФОП Ключ Г.В. на 2024 рік

квартали	Обсяг доходу від реалізації продукції, грн.			Середній обсяг доходу від реалізації продукції, грн., $\bar{y}_{i\text{сер}}$	Індекс сезонності для кожного кварталу, $I_{si}$	Прогноз обсягів доходів від реалізації продукції, грн., $\hat{y}_i$
	2020	2021	2022			
I	147 335	191 135	248 665	195 712	1	350 000
II	120 457	167 200	202 115	163 257	0,83	290 500
III	109 908	151 320	220 202	160 477	0,82	287 000
IV	211 646	254 879	323 679	263 401	1,35	472 500

Прогнозування як ефективний інструмент планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення при формуванні планів реалізації товарів споживачам і стратегій подальшого розвитку підприємств. Це і сприятиме розширенню каналів збуту, скороченню витрат на організацію зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання та збільшенню обсягів реалізації експортної продукції.

В результаті дослідження можна сформувати модель експортної стратегії для ФОП Ключ Г.В. (рис.3.2).

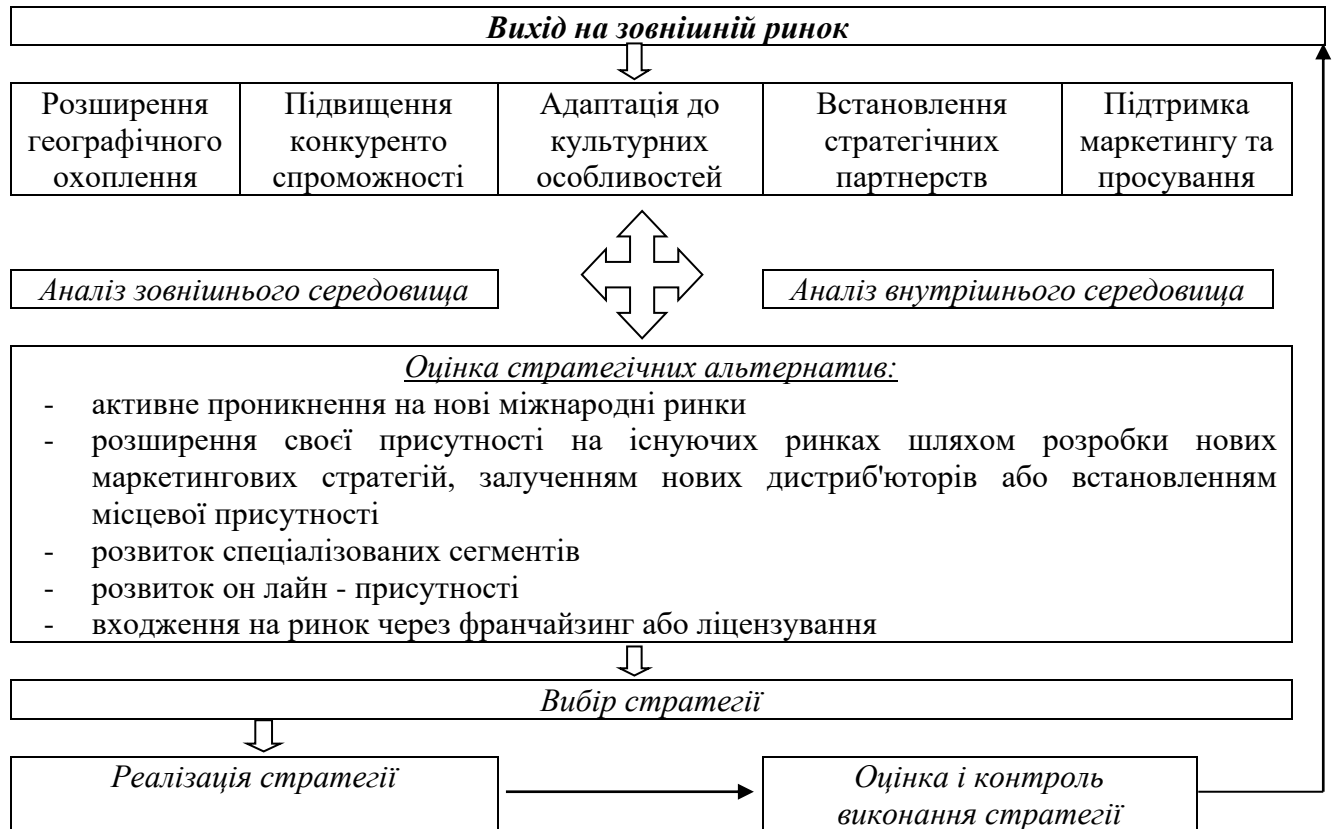


Рис. 3.2. Модель експортної стратегії ФОП Ключ Г.В.

- Так, вихід на зовнішній ринок включає наступні цілі експортної стратегії:
- розширення географічного охоплення, щоб потрапити на нові ринки за межами своєї країни. Наприклад, можна планувати експорт виробів до країн Європейського Союзу, Північної Америки, Азії та ін.;
  - підвищення конкурентоспроможності: створення і підтримка конкурентних переваг, таких як висока якість взуття, інноваційний дизайн, стиль, комфорт і т.д. Це допоможе залучити покупців задля збільшення прибутку;
  - адаптація до культурних особливостей: залучення покупців з різних країн вимагає уважного дослідження та адаптації до їх культурних особливостей;
  - встановлення стратегічних партнерств: укладання партнерських угод із місцевими дистриб'юторами або роздрібними торговцями може забезпечити локальне представництво, розповсюдження товару та доступ до клієнтів на зарубіжних ринках;

- підтримка маркетингу та просування: розвиток ефективної маркетингової стратегії за допомогою використання різних каналів просування, таких як реклама в Інтернеті, соціальні медіа, участь у виставках тощо, є важливою ціллю для залучення покупців з-за кордону.

За аналізом внутрішнього та зовнішнього середовища та SWOT-аналізом, ФОП Ключ Г.В. може збільшити свою конкурентоспроможність та досягти успіху. Оцінюючи представлені альтернативи на рис.3.2. – можна розвивати:

- розвиток он лайн – присутності, що передбачає зміцнення онлайн-присутності магазину на зовнішніх ринках. Це може включати розвиток електронної комерції, покращення веб-сайту та маркетингових стратегій для залучення клієнтів з різних країн;
- входження на ринок через франчайзинг або ліцензування. Ця альтернатива передбачає встановлення спільних підприємств з місцевими підприємцями або концесійні угоди з існуючими магазинами на зовнішніх ринках.

Обравши першу стратегію можна досягти гарних результатів. Знайти нового покупця на зовнішньому ринку та налагоджувати нові зв'язки з покупцями.

## ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1. Врахування в експортній стратегії ФОП Ключ Г.В. розширеної відповідальності виробника в ході управління відходами.

Екологічна ситуація сьогодні змушує все більше замислюватись над питанням розумного споживання. Це питання, основне місце якого займає упаковка, стосується практично всіх сфер людської діяльності [25, с.79].

Система розширеної відповідальності виробника – це сукупність економічних, фінансових, адміністративних та організаційних заходів із забезпечення належного управління відходами у життєвому циклі продукції. Введення систем розширеної відповідальності виробника для відходів упаковки, батарей та акумуляторів, електричного та електронного обладнання, знятих з експлуатації транспортних засобів передбачено проектом плану відновлення України за напрямком “Екологічна безпека” на період 2023-2025рр.

Запровадження ризик-орієнтованого підходу до екологічної безпеки відповідно до вимог законодавства ЄС, спрямований на запобігання та попередження шкоди довкіллю та здоров’ю людини:

- мінімізація ризиків для екологічної безпеки (хімічна та радіаційна безпека);
- зменшення та запобігання промислового забруднення та запровадження принципу “забруднювач платить”;
- ефективне управління відходами [30, с.11].

Відомі наступні критерії відповідальності виробників товарів в упаковці щодо створення систем безпечного поводження з відходами упаковки:

Критерій 1. Означає, що виробник упаковки та товарів в упаковці несе відповідальність за весь цикл життя продукту навіть після його використання,



тобто на виробників покладається обов'язок збирати відходи упаковки, переробляти чи утилізувати їх.

Процес реалізації даного критерію полягає у створенні організацій розширеної відповідальності виробника (ОРВВ), які за кошти виробників організовують роздільне збирання відходів упаковки з подальшим сортуванням, переробленням та утилізацією. Для визначення ефективності роботи ОРВВ встановлюються норми переробки чи утилізації. Система розширеної відповідальності виробника є найбільш поширеною в Європі через прозорість її функціонування та найменше фінансове навантаження на виробників.

Критерій 2. На кожну упаковку, що виробляється, накладається екологічний податок. Після стягнення податку кошти повинні направлятися на створення інфраструктури, що допоможе зібрати, переробити, утилізувати таку упаковку. Тут роль організатора процесу управління відходами упаковки бере на себе держава.

Критерій 3. Депозитна система, яка забезпечує повернення відходів упаковки через спеціальні автоматизовані прийомні пункти. У такому випадку на упаковку наноситься відповідне маркування (наприклад, лазерне гравіювання), що допомагає отримувати необхідну інформацію для організації системи повернення деяких видів упаковки через спеціальне обладнання та автоматизовані пункти прийому. В обмін на повернені відходи упаковки часто видаються відповідні грошові талони в розмірі вартості упаковки, які можна застосувати для розрахунку в торгових мережах.

Критерій 4. Змішана система, яка містить ознаки декількох систем або допускає співіснування декількох систем.

Розширена відповідальність виробника (РВВ) — це ефективний і водночас ощадливий інструмент управління відходами. Він полягає у тому, що виробники відповідають за свою продукцію навіть після того як продукція була використана, відслужила свій термін, стала непотрібною споживачеві, тощо. Ця

відповідальність включає зокрема збір, сортування та підготовку продукції для подальшої переробки чи відновлення.

На сьогоднішній день суспільство вміє сортувати відходи, та свідомі споживачі тих чи інших товарів чітко знають: де і як їх можна утилізувати.

Завдання для ФОП Ключ Г.В. у сфері розширеної відповідальності виробника в ході управління відходами заключається в наступному:

- запровадження практичної моделі системи збирання та утилізації відходів упаковки;
- організація інформаційно-освітньої діяльності серед населення та підвищення рівня екологічної свідомості. В даному контексті проходить процес інформування покупців (пам'ятка щодо правил поводження із упаковкою та використання лопаток для взуття, з позначенням пункту їх здачі для переробки, у випадку їх кінцевого використання);
- організація постійного моніторингу вибору еко - упаковки серед покупців взуття та надання їм заохочувальних бонусів чи знижок на майбутню покупку. Таким чином здійснюється передача результатів виробникам взуття для прийняття відповідних рішень, що поступово приведе до відмови від звичайної упаковки.

Сучасний споживач давно зрозумів, що збереження довкілля – це справа кожного. Використовуючи еко – упаковку, кожен виробник і продавець товару стає більш відповідальним та сумлінним в очах споживача.

#### **4.2. Аналіз сучасного стану охорони праці в діяльності ФОП Ключ Г.В.**

Метою охорони праці в торгівлі є створення для працівників сприятливих умов праці, зниження рівня травматизму, запобігання виникненню професійних захворювань тощо під час виконання ними своїх трудових обов'язків. Реалізовується поставлена мета на базі нормативно-правових норм, які в

сукупності складають комплексний правовий інститут охорони праці в торговельному підприємстві.

Аналіз сучасного стану охорони праці та безпеки життєдіяльності ФОП Ключ Г.В. є важливим завданням для забезпечення безпечних та здорових умов праці для працівників та споживачів. По - перше, охорона праці в даній сфері має велике значення через високий рівень ризику інфекційних захворювань, таких як COVID та гепатит А, епідемія якого на сьогоднішній день стрімко поширюється в Україні.

Так, статтею 14 Закону України про охорону праці визначено обов'язки працівника:

- дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей під час перебування на території підприємства;
- проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди.

По – друге, відповідно до діючого законодавства України до обов'язків роботодавця входить створення безпечних умов праці для працівників, зокрема:

- проведення аналізу (атестації) робочих місць;
- виявлення усіх небезпечних факторів, які впливають на здоров'я людини під час трудової діяльності;
- проведення відповідних інструктажів з питань охорони праці тощо.

Основними заходами щодо запобігання нещасним випадкам, що стались внаслідок ведення бойових дій під час виконання працівниками трудових обов'язків, є:

- проведення інструктажів для працівників щодо заходів безпеки під час повітряної тривоги;
- забезпечення дієвого контролю за неухильним виконанням працівниками заходів, передбачених у разі отримання сигналу «Повітряна тривога»;
- проведення навчання щодо надання першої домедичної допомоги потерпілим внаслідок ведення бойових дій.

Водночас з метою необхідності правового врегулювання та удосконалення процедури розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві на період дії в Україні режиму воєнного (надзвичайного) стану, Держпраці внесено пропозиції до проєкту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві», який для внесення зауважень і пропозицій оприлюднено на офіційному вебсайті Держпраці.

В умовах воєнного стану роботодавцям доводиться приймати рішення щодо вжиття заходів для захисту своїх працівників, тобто організувати роботу так, щоб вони могли швидко перейти у безпечне місце (укриття), отримати медичну допомогу або швидко повернутися додому.

Під час воєнного стану ігнорування елементарними правилами безпеки на робочих місцях може призвести до невиправданих жертв та травмувань, тому слід не хеґтувати правилами поведінки у надзвичайних ситуаціях.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного нами дослідження за темою "Розробка експортної стратегії малого підприємства в умовах сучасних глобальних викликів (на прикладі ФОП Ключ Г.В.)", можна зробити наступні висновки:

Розвиток експорту стає важливим питанням для малих підприємств у сучасних умовах глобальних викликів. Завдяки широким можливостям Інтернету та інших технологій, малі підприємства можуть активно розширювати свою географію збуту, залучати нових клієнтів та збільшувати свій прибуток.

Основні етапи розробки експортної стратегії для малого підприємства включають аналіз зовнішнього середовища, визначення цілей та конкурентних переваг, вибір цільового ринку та сегментів, визначення маркетингових стратегій та технологій, організацію комунікаційних, логістичних та фінансових процесів, а також контроль та оцінку результатів.

ФОП Ключ Г.В., як приклад малого підприємства, може успішно розробити експортну комунікаційну стратегію, враховуючи наявну базу існуючих клієнтів, унікальні характеристики своїх товарів та специфіку цільового ринку. Це дозволить підприємству ефективно проникнути на зарубіжні ринки і конкурувати з іншими компаніями.

Наявність відповідних ресурсів, які включають людський капітал, фінансові засоби, професійних партнерів та інші аспекти, є важливими для успішної реалізації експортної стратегії.

Враховання сучасних глобальних викликів, таких як зміни в політиці, міжнародні торговельні угоди, економічні кризи та інші фактори, є необхідною умовою при розробці експортної стратегії. Гнучкість та адаптивність до змін допоможуть підприємству встигнути на ринку та зберегти конкурентні переваги.

У загальному, розробка експортної стратегії для малого підприємства є важливим кроком у розвитку бізнесу.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакушевич, І. В., Берестецька, О. М., Січкун, О. О. (2023). Цифровізація українського бізнесу під час війни. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка „Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку“, 16-17.
2. Бакушевич І., Мартиняк І. Маркетингові технології у сфері інформаційно-комунікаційних послуг та їх вплив на зміни кон'юнктури транскордонних ринків. *Маркетинг в Україні*. 2013. №1.-с. 24-33.
3. Берестецька О.М. Вдосконалення сайту підприємства для пошукових систем та користувачів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритетні шляхи розвитку науки» (частина 1). (Київ, 15-16 червня 2019р.). Київ, 2019. с. 12-14. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28933>
4. Берестецька, О., & Різник, Н. (2023). Використання CRM – систем в Україні в умовах невизначеностей. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, (4 (96), 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.4.5>
5. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати "на закордон". URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/>
6. Білоусов Є.М. Глобалізаційні виклики та їх подолання в контексті забезпечення економічної безпеки держави. С.12-20. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Bilousov.pdf> (дата звернення 12.05.2023р.)
7. Бондар В. Ю., Нудьга А. В. Вплив глобалізації на міжнародний бізнес. 2022: III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ "БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА

- ПЕРСПЕКТИВИ". URL: <file:///C:/Users/DELL/Downloads/271411-Текст%20статті-625860-1-10-20230109.pdf>
8. Використання методів стратегічного менеджменту в системі прийняття управлінських рішень: Навчально-методичний посібник / Укладачі: І.В.Бакушевич, Н.М.Шведа.- Тернопіль : ТНТУ, 2011.- 98 с.
  9. Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt\\_u/arh\\_tsztt2020\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/tsztt/tsztt_u/arh_tsztt2020_u.html)
  10. Експортна стратегія України (“дорожня карта” стратегічного розвитку торгівлі) на 2017-2021 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1017-2017-p#Text> (дата звернення 16.06.2023р.)
  11. Експортна стратегія України: секторальні та крос-секторальні експортні стратегії. Інформаційна довідка станом на 2018 рік. URL: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/perspective\\_Sectors\\_2018.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/perspective_Sectors_2018.pdf)
  12. Інтернет - портал “Дія.Бізнес. Експортний напрям”. URL: [https://export.gov.ua/1-iaek\\_eksportuvati](https://export.gov.ua/1-iaek_eksportuvati)
  13. Ковальчик О., Берестецька О. Сучасні інструменти digital – маркетингу. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації». 2022. С.36-38. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39767/2/ICBuTS\\_2022\\_Kovalchuk\\_O-Modern\\_tools\\_of\\_digital\\_36-38.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39767/2/ICBuTS_2022_Kovalchuk_O-Modern_tools_of_digital_36-38.pdf)
  14. Ковтун О.І. Методологія формування та вибору інноваційних стратегій. *Економічний часопис XXI ст.* 2015. № 1-2 (1). С. 36–39.
  15. Кожен восьмий підприємець очікує зростання бізнесу у 2022 році – дослідження. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-biznesu-v-umovah-vijni>



16. Конкуентоспроможність підприємства: навчальний посібник. / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
17. Кредисов А., Дерев'яненко О. Конкуентоспроможність країни та стратегія її експорту на світовому ринку. *Економіка України*. 1997. №5.
18. Крос – секторальна експортна стратегія 2019–2023. URL: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/FIN Trade Information & Trade Promotion Cross Sector Strategy 2019–2023 UKR.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/FIN_Trade_Information_&_Trade_Promotion_Cross_Sector_Strategy_2019-2023_UKR.pdf) (дата звернення: 17.05.2023р.)
19. Лозовський О.М., Яремко А.О. Основні тенденції розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 578-582.
20. Мартиняк І. Міжнародний досвід інтернаціоналізації бізнесу в умовах економіки знань [Електронний ресурс] / Ірина Мартиняк, Іванна Бакушевич // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 564-574. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21miouez.pdf>
21. Марченко В.М. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С.592-596. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/99.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf)
22. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» віх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форми навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С.Стручок – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., -156с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>
23. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=1487b1f5-eeb7-4946-b9c8-3370f20568a2&title=UkraineV2022-RotsiEksportuvala> (Дата звернення 14.05.2023р.)

- 24.Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM- систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Випуск 2 (58). С. 89-94.
- 25.Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека»» / автор-укладач В.С.Стручок – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., -156с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/3942>
- 26.Нове обличчя українського підприємництва. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>
- 27.Переверзева А.В., Мала К.С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. *Вісник Запорізького національного університету*. 2017. № 3 (35). С. 102-108. URL: [file:///C:/Users/DELL/Downloads/Vznu\\_eco\\_2017\\_3\\_17.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/Vznu_eco_2017_3_17.pdf)
- 28.План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення 12.05.2023р.)
- 29.Програма релокації підприємств. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення 04.05.2023).
- 30.Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Екологічна безпека». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/environmental-safety-assembly.pdf> (дата звернення 13.11.2023)
- 31.Прокопишин О.С. Розроблення прогнозів експортно – імпорتنих операцій у системі зовнішньоекономічної діяльності. *Управління економікою: теорія та практика*: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2020. С. 252-260.
- 32.Різник Н., Берестецька О., Іваськів Н. Моделювання конкурентоспроможності торговельного підприємства на основі економетричного підходу. Електронне наукове фахове видання"

- Соціально-економічні проблеми і держава*". 2021. Вип.2(25). С. 533-540.  
URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38870/1/21rnmoep.pdf>
- 33.Рокоча В. В. Міжнародна торгівля: теорія та політика: навч. посібник. - К.: Таксон, 2009. 561с.
- 34.Савіцький А.В. Специфіка формування експортної стратегії розвитку в управлінні прибутковістю промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 1. С. 37-40. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-14.pdf>
- 35.Як почувається бізнес в Україні в умовах війни та чого потребує найбільше – дослідження. URL: <https://thepage.ua/ua/news/malij-ta-serednij-biznes-v-umovah-vijni-doslidzhennya-mastercard>
- 36.Forbes. Державна митна служба.URL: <https://forbes.ua/company/golovniy-rinok-yak-rozvivaetsya-i-zrostaє-ukrainskiy-eksport-v-es-02032023-12061>  
(дата звернення 14.05.2023р.)
- 37.Berestetska, O., Iankovets, T., Orozonova, A., Voitovich, S., Parmanasova, A., & Medvedieva, K. (2023). Using Crm Systems for the Development and Implementation of Communication Strategies for Digital Brand Management and Internet Marketing: eu Experience. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01613 - e01613. p.1-16.
- 38.Методичні рекомендації до написання, оформлення та захисту кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти для здобувачів вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальності 051 «Економіка» усіх форм навчання / Укладачі: Дмитрів Д.В., Берестецька О.М., Гац Л.Є. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2020. 50 с.  
URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40548>

## ДОДАТКИ