

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Менеджмент бізнес-процесів комерційного підприємства  
ТОВ «Торгівельний дім «Вітар»»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Бізнес-адміністрування  
Бахішев К. Р.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філософських наук, доцент  
Олійник О. М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-  
адміністрування і менеджменту  
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з  
державного управління, професор  
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності \_\_\_\_\_

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

Освітня програма Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Бахішев Карім Раютдіонович \_\_\_\_\_

1. Тема роботи «Менеджмент бізнес-процесів комерційного підприємства ТОВ «Торгівельний дім «Вітар»» \_\_\_\_\_

керівник роботи: Олійник О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент \_\_\_\_\_

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 583-с \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2022 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси \_\_\_\_\_

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА \_\_\_\_\_

РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ ВІТАР» \_\_\_\_\_

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ ВІТАР» \_\_\_\_\_

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

11 таблиць

9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О. М.		
2	Олійник О. М.		
3	Олійник О. М.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

К. Р. Бахішев

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

О. М. Олійник

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_ (підпис)

Т.В. Довгополова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 66 с., 11 табл., 9 рис., 61 дж.

Об'єкт дослідження - бізнес-процеси підприємства посередника ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», що діє на міжнародному ринку абразивної продукції.

Предмет дослідження - теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування ефективної системи менеджменту бізнес-процесів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на міжнародному ринку абразивної продукції.

Мета дослідження - наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту бізнес-процесів комерційного підприємства ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», що діє на ринку абразивної продукції.

Методи дослідження: економічного аналізу, описовий, аналітичний, логічний аналіз, а також статистичний метод дослідження.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі стану системи менеджменту бізнес-процесів одного з торгівельних підприємств, що діють на ринку абразивної продукції – ТОВ «Торгівельний Дім Вітар».

Для досягнення поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання: визначено теоретичні та методичні основи операційної діяльності комерційного підприємства; виконано аналіз конкурентного середовища ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»; здійснено оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»; проведено дослідження комерційної діяльності компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар».

На основі виконаного дослідження у роботі визначено напрямки оптимізації менеджменту бізнес-процесів на ринку абразивної продукції ТОВ «Торгівельний Дім Вітар».

Практична значущість даного дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо можливих перспективних напрямків вдосконалення бізнес-процесів підприємства, яке пропонує на світовому ринку абразивну продукцію, спрямованих на вдосконалення організації та підвищення ефективності його діяльності, що можуть бути застосовані для вдосконалення підприємницької діяльності та поліпшення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

МЕНЕДЖМЕНТ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ,  
АБРАЗИВНІ МАТЕРІАЛИ, ПОСЕРЕДНИК

## ABSTRACT

Master's qualification work: 66 p., 11 tables, 9 figures, 61 pages.

The object of the study is the business processes of the intermediary company "Trading House Vitar" LLC, which operates on the international market of abrasive products.

The subject of the research is the theoretical-methodical, scientific and applied provisions of the formation of an effective management system of business processes of "Torgivelny Dim Vitar" LLC on the international market of abrasive products.

The purpose of the study is the scientific substantiation of theoretical and methodological provisions and the development of practical recommendations for improving the management of business processes of the commercial enterprise "Torgivelny Dim Vitar" LLC, which operates on the market of abrasive products.

Research methods: economic analysis, descriptive, analytical, logical analysis, as well as statistical research methods.

The specificity of the work consists in a detailed analysis of the state of the business process management system of one of the trading enterprises operating in the market of abrasive products - "Torgivelny Dim Vitar" LLC.

To achieve the set goal, the following tasks were defined and solved: the theoretical and methodical foundations of the operational activity of a commercial enterprise were determined; an analysis of the competitive environment of Torvivelnyi Dim Vitar LLC was performed; an assessment of the financial and economic condition of "Torgivelny Dim Vitar" LLC was carried out; a study of the commercial activities of "Torgivelny Dim Vitar" LLC was conducted.

On the basis of the research carried out in the work, directions for optimizing the management of business processes in the market of abrasive products of Torvivelny Dim Vitar LLC are determined.

The practical significance of this study lies in the development of recommendations regarding possible promising directions for improving the business processes of an enterprise that offers abrasive products on the world market, aimed at improving the organization and increasing the efficiency of its activities, which can be applied to improve entrepreneurial activity and improve its competitiveness on the international market market.

MANAGEMENT, BUSINESS PROCESS, MANAGEMENT SYSTEM,  
ABRASIVE MATERIALS, INTERMEDIARY

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
ABSTRACT .....	5
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1 Канали розподілу в системі збутового механізму фірми .....	9
1.2 Особливості менеджменту бізнес-процесів комерційного підприємства .....	14
РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ ВІТАР» .....	18
2.1 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» .....	18
2.2 Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» .....	30
2.3 Дослідження комерційної діяльності ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» .....	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ ВІТАР» .....	44
3.1 Визначення економічної ефективності операцій ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» .....	44
3.2 Визначення напрямів оптимізації операційної діяльності ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на основі конкурентного аналізу .....	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	62

## ВСТУП

За існуючої динаміки ринкових процесів управління ефективним розвитком бізнес-процесів підприємства є невід'ємною складовою його господарювання. Воно набуває особливого значення при роботі на зовнішніх ринках, де умови діяльності для компанії суттєво відрізняються від тих, що склалися всередині країни. Тому ефективне управління розвитком бізнес-процесів є не лише важливою передумовою виживання підприємств у сучасних умовах, але й запорукою успішного її здійснення.

На міжнародному рівні в останні роки відбулися зміни, пов'язані з глобалізацією світових ринків, транскордонним переливом капіталів, стрімким розвитком нових інформаційних технологій, що, у свою чергу, спричиняє зростання і концентрацію ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Зазначені фактори вплинули на загострення конкуренції, що потребує удосконалення існуючих та розробку нових підходів до управління ефективністю їх бізнес-процесів. До того ж, у періоди економічних падінь та криз, проблема управління бізнес-процесами ще більш актуалізується, що й обумовило обрання даної теми для дослідження.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є бізнес-процеси підприємства посередника ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», що діє на міжнародному ринку абразивної продукції.

Предметом дослідження у даній роботі є теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування системи менеджменту бізнес-процесів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на міжнародному ринку абразивної продукції.

У роботі використано методи економічного аналізу, описовий, аналітичний, логічний аналіз, а також статистичний метод дослідження.

Інформаційною базою для даного дослідження є підручники, наукові видання, спеціалізовані журнали, матеріали мережі Інтернет, а також

фактичні дані щодо діяльності ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на міжнародному ринку абразивної продукції.

Метою даної кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту бізнес-процесів комерційного підприємства ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», що діє на ринку абразивної продукції.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити теоретичні та методичні основи операційної діяльності комерційного підприємства;
- виконати аналіз конкурентного середовища ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»;
- здійснити оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»;
- провести дослідження комерційної діяльності компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар».

На основі виконаного дослідження у роботі визначено напрямки оптимізації економічної ефективності операційної діяльності на ринку абразивної продукції ТОВ «Торгівельний Дім Вітар».

Практична значущість даного дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо можливих перспективних напрямків вдосконалення бізнес-процесів підприємства, яке пропонує на світовому ринку абразивну продукцію, спрямованих на вдосконалення організації та підвищення ефективності його діяльності, що можуть бути застосовані для вдосконалення підприємницької діяльності та поліпшення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Канали розподілу в системі збутового механізму фірми

Інструментом впливу на споживача з боку фірми у межах збутової політики є збутовий механізм. Цей механізм включає, з одного боку, канали розподілу, їх структуру, сам процес вибору збутових каналів, з другого - дії з розробки та реалізації маркетингових заходів з фізичної дистрибуції товару.

Канал розподілу - сукупність організацій чи окремих осіб, які приймають він чи допомагають передати будь-кому іншому право власності на конкретний товар чи послугу по дорозі від виробника до споживача.

Посередники відіграють важливу роль для підприємств, які вибрали для себе багаторівневий канал руху товару. Основними причинами використання посередників є їх можливості виконувати функції збуту ефективніше і з меншими витратами, ніж це робив би сам виробник.

По-перше, скорочується кількість прямих контактів виробника зі споживачем, на організацію яких знадобилися б значні часові, трудові та фінансові ресурси. У цьому випадку скорочується кількість дій, які забезпечують узгодження пропозиції та попиту.

По-друге, нівелюється невідповідність у масштабах виробництва партій товару та споживання одиниць товару. Виробнику завжди зручніше працювати з великими партіями товару (виготовляти, постачати, оформляти), окремому споживачеві - з дрібними порціями товару (придбавати, споживати). Наявність посередників допомагає обом сторонам оперувати зі зручними їм масштабами.

По-третє, урізноманітнюється асортимент, з якого споживач може обирати необхідні йому позиції. Дійсно, будь-яке підприємство обмежене у

своїй виробничій діяльності технологічними та технічними можливостями, вимогами технологічної однорідності виробництва, використовуваними сировинними матеріалами, кваліфікацією персоналу тощо, тоді як широта та глибина асортименту диктуються вимогами іншого характеру – інтересами споживання та взаємодоповнюваністю товарів.

Посередник може урізноманітнити пропоновану сукупність товарів залежно від переваг покупців, звернувшись до кількох виробників і сконцентрувавши в одній точці безліч товарних позицій. Більше того, споживачі заощадять зусилля, набуваючи в одному місці одночасно потрібних товарів.

По-четверте, покращується обслуговування споживачів. Це з більшою наближеністю посередника до сфери споживання, пристосованістю до вимог на місцях, оперативністю реакцію коливання споживчого середовища.

Крім того, необхідно відзначити той факт, що канали продажів знаходяться за межами підприємства-виробника та поза прямим управлінським контролем.

Робота через незалежних посередників передбачає низку особливостей.

Торгові посередники – незалежні організації, головна мета яких – збільшити власний обсяг продажу та прибуток, а вже потім – виробника. Тому вони звертають свою увагу на ті товари та послуги, які мають найбільший попит і які можна реалізувати без особливих зусиль.

Посередники насамперед зацікавлені у рекламі власного іміджу та придбанні нових клієнтів. Це означає, що вони віддадуть перевагу тим виробникам, які дозволять їм швидше досягти цієї мети.

Посередники зацікавлені переважно у продажу тих товарів та послуг, які знаходять найбільший попит у споживача, а не у продажу повного обсягу послуг, який пропонує виробник.

Канал розподілу - це шлях, яким товари рухаються від виробників до споживачів, завдяки йому усуваються тривалі розриви в часі, місці та праві власності, що відокремлюють товари та послуги від споживачів.

Функції каналів розподілу численні, але основними можна виокремити основні (рис. 1.1):

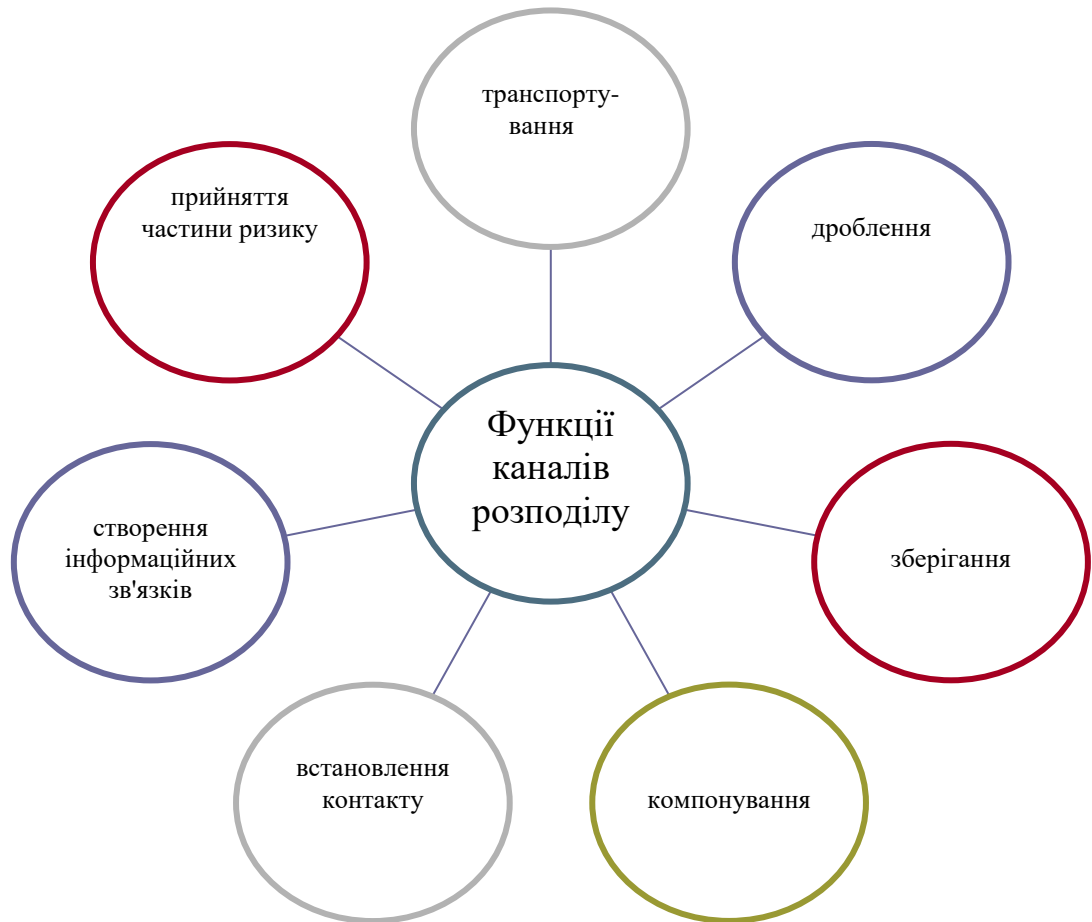


Рис. 1.1 - Функції каналів розподілу

1. транспортування: будь-які дії щодо переміщення товару від місця його виробництва до місця споживання;
2. дроблення: забезпечення доступності товару у кількості, що відповідає потребам кінцевих споживачів;
3. зберігання: забезпечення доступу до товару на момент його придбання покупцем;
4. компонентування: формування блоку спеціалізованих та/або взаємодоповнюючих товарів, необхідних у різних ситуаціях споживання;
5. встановлення контакту: дії, що сприяють доступу до віддалених та численних груп покупців;

6. створення інформаційних зв'язків: розвиток знань про потреби ринку та умови конкурентного обміну;

7. прийняття частини ризику: несення тягаря відповідальності - фінансової, організаційної і, певною мірою, моральної - за функціонування самого каналу.

Рівень каналу розподілу - це кожен тип посередника, який виконує ті чи інші дії щодо наближення товару до кінцевого споживача.

Очевидно, що частина роботи лягає на плечі самого виробника (наприклад, створення інформаційної бази своїх контрагентів, частково транспортні роботи тощо), кінцевого споживача (встановлення інформаційних контактів з продавцем, прийняття частини фінансового ризику при переході товару у власність). Логічно тому включити ці діаметрально протилежні пункти всього процесу руху товару до складу будь-якого каналу.

Залежно від кількості посередників, які займаються товаром, говорять про розмір каналу, т. е. про довжину каналу розподілу.

1) при безпосередньої реалізації товару виробником кінцевому споживачеві говорять про канал прямого маркетингу або канал нульового рівня. Торгівля у разі здійснюється трьома способами:

- особистий продаж (наприклад, комівояжери багатьох зарубіжних парфумерно-косметичних фірм продають косметику домогосподаркам);

- через магазини, що належать виробнику;

- поштою (торгівля за каталогом, що практикується багатьма книжковими видавництвами в усьому світі, підприємствами фармацевтичної, взуттєвої та швейної промисловості тощо);

2) якщо у поширенні товару задіяний хоча б один посередник, говорять про непрямий канал розподілу. Такі канали можуть бути однорівневими, дворівневими тощо — в залежності від кількості посередників. Наприклад, виробник сільськогосподарської техніки реалізує свою продукцію оптовим організаціям, а ті — кінцевим споживачам (однорівневий канал). Виробник

товарів широкого споживання (більшість видів продуктів харчування, побутової техніки, взуття та одягу) вибирає зазвичай багаторівневу схему - оптового, дрібнооптового, роздрібного посередника;

3) якщо підприємство використовує одночасно два або більше шляхів передачі товару кінцевому споживачеві, говорять про змішаний канал розподілу (симбіоз перерахованих вище варіантів).

Залежно від числа посередників одного типу на одному рівні каналу розподілу говорять про широту (або щільність) каналу. Існують три варіанти широти каналу:

1) якщо виробник прагне поширювати свій товар через всіх посередників, бажаючих прийняти товар у свій асортимент, і робить будь-яких принципових відмінностей між ними, то це інтенсивний розподіл.

Іншими словами, виробник дотримується маркетингової стратегії найбільшого охоплення ринку та діє за принципом «беріть мій товар усі, хто хоче, і поширюйте його далі». Майже всі товари масового попиту пропонуються саме таким чином, оскільки успішність їхньої реалізації залежить від зручності їх придбання кінцевими споживачами. Такі товари (сигарети, основні продукти харчування, канцелярське та гігієнічне приладдя тощо) повинні продаватися на знахідних купівельних стежках;

2) якщо виробник навмисно обмежує кількість посередників, які торгують його товаром, і навіть – у крайній формі – надає виняткові права на розповсюдження своїх товарів у рамках їх збутових територій, то це ексклюзивний (виключний) розподіл. Іноді зустрічається ситуація, коли виробник ставить умову виняткового дилерства, у якому дилери нічого не винні займатися товарами інших фірм. Багато товарів, що мають іміджеві характеристики, реалізуються саме таким чином - наприклад, престижні марки легкових автомобілів, новинки в галузі великої електропобутової техніки, моделі одягу від відомих будинків мод. Крім можливості підтримати образ виняткового товару, ексклюзивний розподіл дає виробнику можливість

встановлювати більш високі ціни, реальніше контролювати посередника у проведенні його маркетингової політики;

3) якщо виробник пропонує свій товар не єдиному посереднику, але і не всім, хто запрошується до співпраці, то це селективний розподіл. Вибравши кілька контрагентів з безлічі можливих, виробник має право чекати від них більш енергійного співробітництва, не розпорошуючи при цьому кошти на зайві контакти і жорсткіше контролюючи обранців у своїх інтересах. Цей варіант розподілу - своєрідний проміжний стан між першими двома, проте цілком самостійно існуючий і, у разі успішності, навіть досить довго.

## 1.2 Особливості менеджменту бізнес-процесів комерційного підприємства

Посередників у сучасних торгових відносинах розрізняють велику кількість, що й обумовлює особливості їх менеджменту. Усіх посередників умовно можна поділити на кілька типів за ознакою самостійності (незалежності від виробника):

1) розподільні органи виробника (відділ збуту, іноді – керівництво підприємства, комівояжери, збутові філії);

2) власне торгові посередники та партнери зі збуту:

– до торговим посередникам належать оптові та роздрібні організації, які розробляють самостійну незалежну від виробника розподільчу політику та комплекс заходів щодо її проведення (дилери). Вони купують товар у власність і далі діють на власний розсуд;

– до партнерів зі збуту відносять осіб, юридично та економічно самостійних, які виконують підтримуючу функцію (агенти, брокери, маклери, експедитори, торгові представники, комісіонери). Вони, зазвичай, не купують товар у власність, лише здійснюють стикування інтересів виробників і суб'єктів, зацікавлених у придбанні товару.

В даний час в літературі використовуються такі категорії: B2B та B2C. B2B - аббревіатура, прийнята для позначення корпоративного продажу (business-to-business або «бізнес для бізнесу»). Продаж B2B здійснюється на рівні організацій/корпорацій, у тому числі оптових, тоді як продаж B2C (business-to-customers) спрямований на приватних осіб. На відміну від сегмента B2C (business-to-customers, «бізнес для споживача»), де у прийнятті рішення про купівлю значну роль відіграють особисті емоції конкретної людини, на ринку B2B вибір покупця в основному базується на раціональних міркуваннях.

Багато компаній здійснюють продаж як на B2B-, так і на B2C-рівні. Однак зараз можна з упевненістю говорити, що B2B - це тип продажів більшості компаній-виробників. Привабливість продажів B2B обумовлена незрівнянно великими обсягами покупок, що припадають одного покупця.

Ринок B2B (порівняно з ринком B2C) характеризується більш складним процесом ухвалення рішення про закупівлю. Цей процес:

- здійснюється колективно, а не індивідуально (існує закупівельний центр - сукупність осіб або груп осіб, які беруть участь у процесі прийняття рішення про закупівлю. Учасники такого центру мають низку спільних цілей (вони не завжди повністю збігаються) та поділяють відповідальність за ризики, пов'язані з прийняттям рішення );

- базується НЕ на емоціях конкретної особистості, а на науково-технічних даних та об'єктивних фактах;

- є більш тривалим;

- значною мірою залежить від іміджу (репутації) компанії-постачальника

У сегменті B2B, завдяки наявності великої кількості спеціалізованих професійних видань, а особливо завдяки розвитку Інтернету, замовники добре інформовані про товар або послугу, його основні характеристики та додаткові можливості. У умовах зростає роль бізнес-іміджу компанії, що складається з уявлень партнерів про підприємство як суб'єкт певної

діяльності. На думку вітчизняних авторів, в Україні позитивний імідж організації та довіру до неї (і, як окремий випадок, до організації-постачальника) формується на базі наступних показників:

- якість роботи;
- фінансове становище фірми;
- технологічне вдосконалення;
- імідж керівника та персоналу (команди);
- популярність (сюди ж можна віднести і наявність відгуків);
- відомостей про підприємство у публікаціях спеціалізованої преси та, зокрема, відгуків інших корпоративних клієнтів;
- вартість товарів/послуг;
- історія організації, традиції;
- особливості ділових комунікацій;
- дизайн продукції;
- стиль офісу, зовнішня атрибутика тощо.

Крім того, в Україні значущим є репутація фірми та її товару/послуг, відгуки про діяльність компанії тих, хто найкраще обізнаний фактично і може оцінювати неупереджено, тобто реальних споживачів. Тут при виборі постачальника на «чашу терезів» додається те, що Котлер назвав «гулом голосів». І це природно, що складніший товар і що довше термін його використання, то більше уваги приділяють потенційні корпоративні клієнти вивченню відгуків покупців (іміджу підприємства у споживачів).

На закінчення необхідно сказати, що через загострення конкуренції вітчизняний ринок B2B давно вийшов за межі, які обмежувалися виробництвом товарів та послуг належної якості. Тепер товари повинні бути не тільки високоякісними, а й максимально задовольняти запити конкретного ринку; необхідно, щоб у результаті закупівлі виконувались такі базові вимоги:

- продукт (послуга) постачальника має відповідати характеристикам, заявленим клієнтом;



- постачальник (виконавець) повинен здійснити поставку (надати послугу) на умовах, обумовлених в угоді з клієнтом.

Більшість сучасних компаній у процесі розподілу товарів (продажу, заходів щодо просування) вдаються до послуг посередників. Їх може бути багато чи мало, це можуть бути регіональні дистриб'ютори, великі оптові дилери чи дрібні перекупники. Таким чином, усі компанії, які здійснюють реалізацію своєї продукції через мережу посередників, мають аналізувати ефективність взаємодії з посередниками.

Найбільш простий і часто використовується для аналізу посередників методикою є їхнє ранжування за допомогою АВС-аналізу. Цей спосіб дослідження, що полягає у поділі посередників на категорії А, В і С (як правило, це «високоприбуткові», «середньоприбуткові», низькоприбуткові») і передбачає різні підходи до управління цими товарними групами. На основі зіставлення даних: «обсяг закупівель – кількість посередників, що забезпечують його» можна, таким чином, робити висновок про ефективність функціонування мережі посередників: яким чином досягається приріст обсягів – кількісно (за рахунок збільшення кількості посередників) або якісно (за рахунок підвищення ефективності їх посередників) діяльності).

Серед методик та способів оцінки діяльності учасника каналу збуту підприємства можна використовувати також матрицю оцінки "Обсяг продажів - Ефективність". При даній методиці необхідно враховувати, що не всі посередники діють однаково ефективно. Очевидно, що робота з управління каналами розподілу - процес досить складний, проте, її аналіз та систематичний підхід до неї дозволяють значно зміцнити становище компанії на ринку, покращити показники продажів, забезпечити належне позиціонування та досягти таким чином значних результатів.

Отже, в даному розділі було проаналізовано сутність менеджменту бізнес-процесів комерційного підприємства, особливості системи її реалізації.

## РОЗДІЛ 2

### ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМЕРЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ ВІТАР»

#### 2.1 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

Здійснимо дослідження ринку абразивної продукції. Таке дослідження допоможе визначити основні напрямки посилення конкурентних переваг компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на міжнародному ринку абразивної продукції. Основною товарною позицією асортименту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» є електрокорунд.

Велике місце в сучасному виробництві деталей машин займають процеси шліфування, при яких використовуються різні абразивні інструменти. Ріжучими елементами цих інструментів служать тверді і теплостійкі зерна абразивного матеріалу з гострими кромками.

Абразивні матеріали підрозділяються на природні і штучні.

До природних абразивних матеріалів відносяться такі мінерали, як кварц, наждак, корунд і ін. Природні абразивні матеріали відрізняються великою неоднорідністю, наявністю сторонніх домішок. Тому за якістю абразивних властивостей вони не задовольняють зростаючим потребам промисловості.

В даний час обробка штучними абразивними матеріалами займає провідне місце в машинобудуванні.

Найбільш поширеними штучними абразивними матеріалами є електрокорунди, карбіди кремнію і бору.

До штучних абразивних матеріалів відносяться також полірувальні порошки – оксиди хрому і заліза.

Особливу групу штучних абразивних матеріалів складають синтетичні алмази і кубічний нітрид бору.

Електрокорунд отримують електричною плавкою матеріалів, багатих оксидом алюмінію, наприклад, з бокситу або глинозему в суміші з відновником (антрацитом або коксом) [50].

Електрокорунд випускається наступних різновидів: нормальний, білий, хромистий, титановий, цирконієвий, монокорунд і сферокорунд.

Електрокорунд нормальний містить 92-95 % оксиду алюмінію і підрозділяється на декілька марок: 12А, 13А, 14А, 15А, 16А. Зерна електрокорунда нормального разом з високою твердістю і механічною міцністю мають значну в'язкість, необхідну при виконанні робіт із змінними навантаженнями при великому тиску. Тому електрокорунд нормальний застосовують для обробки різних матеріалів підвищеної міцності: вуглецевою і легованою сталей, ковкого і високоміцного чавуну, нікелевих і алюмінієвих сплавів.

Електрокорунд білий марки 22А, 23А, 24А, 25А відрізняється високим вмістом оксиду алюмінію (98-99%). В порівнянні з електрокорундом нормальним він є твердішим, має підвищену абразивну здатність і крихкість. Електрокорунд білий може бути використаний для обробки тих же матеріалів, що і електрокорунд нормальний. Проте із-за вищої вартості його застосовують на відповідальніших роботах для операцій остаточного і профільного шліфування, заточування ріжучого інструменту.

Електрокорунд хромистий марки 32А, 33А, 34А разом з оксидом алюмінію  $Al_2O_3$  містить до 2% оксиду хрому  $Cr_2O_3$ . Додаток оксиду хрому міняє його мікроструктуру і будову. По міцності електрокорунд хромистий наближається до електрокорунду нормального, а по ріжучих властивостях - до електрокорунду білого. Рекомендується застосовувати електрокорунд хромистий для круглого шліфування виробів з конструкційних і вуглецевих сталей при інтенсивних режимах, де він забезпечує підвищення продуктивності на 20-30 % в порівнянні з електрокорундом білим.

Електрокорунд титановий марки 37А разом з оксидом алюмінію містить оксид титана  $TiO_2$ . Він відрізняється від електрокорунду

нормального великою постійністю властивостей і підвищеною в'язкістю. Це дозволяє використовувати його в умовах важких і нерівномірних навантажень. Електрокорунд титановий застосовується на операціях попереднього шліфування із збільшеним зніманням металу [51].

Електрокорунд цирконієвий марки 33А разом з оксидом алюмінію містить оксид цирконію. Він має високу міцність і застосовується в основному для обдирних робіт з великим питомим тиском різання.

Монокорунд марки 43А, 44А, 45А виходить у вигляді зерна, що має підвищену міцність, гострі кромки і вершини з більш вираженою властивістю самозаточування в порівнянні з електрокорундом. Це забезпечує йому підвищені ріжучі властивості. Монокорунд переважний для шліфування важкооброблюваних сталей і сплавів, для прецизійного шліфування складних профілів і для сухого шліфування ріжучого інструменту

Сферокорунд містить більше 99 %  $Al_2O_3$  і виходить у вигляді порожнистих сфер.

В процесі шліфування сфери руйнуються з утворенням гострих кромок.

Сферокорунд доцільно застосовувати при обробці таких матеріалів, як гума, пластмаси, кольорові метали.

Карбід кремнію виходить в результаті взаємодії кремнезему і вуглецю в електричних печах, а потім дроблення на зерна. Він складається з карбіду кремнію і незначної кількості домішок. Карбід кремнію, володіє великою твердістю, що перевершує твердість електрокорунду, високою механічною міцністю і ріжучою здатністю.

Карбід кремнію чорний марки 53С, 54С, 55С застосовують для обробки твердих, крихких і дуже в'язких матеріалів; твердих сплавів, чавуну, скла, кольорових металів, пластмас. Карбід кремнію зелений марки 63С, 64С використовують для заточування твердосплавного інструменту, шліфування кераміки.

Карбід бору володіє високою твердістю, високою зносостійкістю і абразивною здатністю. Разом з тим карбід бору дуже крихкий, що і визначає його застосування в промисловості у вигляді порошоків і паст для доведення твердосплавних ріжучих інструментів [52].

Абразивні матеріали характеризуються такими основними властивостями, як форма абразивних зерен, зернистість, твердість, механічна міцність, абразивна здатність зерен.

Твердість абразивних матеріалів характеризується опором зерен поверхневому подрібненню, місцевій дії прикладених сил. Вона має бути вище за твердість оброблюваного матеріалу. Твердість абразивних матеріалів визначають методом дряпання вістря одного тіла по поверхні іншого або методом втискування діамантової піраміди під малим навантаженням в абразивне зерно.

Механічна міцність характеризується дробимістю зерен під впливом зовнішніх зусиль.

Оцінку міцності проводять стискуванням підвішених абразивних зерен в сталевій формі під пресом за допомогою певного статичного навантаження.

При обдирних режимах з великим зніманням металу потрібні міцні абразиви, а при чистовому шліфуванні і обробці важкооброблюваних матеріалів переважні абразиви з більшою крихкістю і здібністю до самозаточуванням.

За наявними статистичними даними виробники, основним видом діяльності яких є виготовлення та реалізація електрокорунду нормального на протязі останніх 5 років збільшують свої обсяги виробництва та реалізації даного виду продукції, хоча для всіх видів електрокорунду тут характерними є тимчасові коливання попиту.

Зокрема, серед всіх виробників в даному сегменті міжнародного ринку абразивних матеріалів у 2018 році дещо зменшилась реалізація електрокорунду нормального. У 2018 і 2019 роках спостерігалось незначне зменшення реалізації таких абразивних виробів, як електрокорунд білий було

компенсоване зростанням 2020 року, проте у 2021 році стосовно реалізації даного виду продукції мало місце суттєве падіння обсягів більш ніж в 2 рази, що можна пояснити підвищенням цін на сировину для виробництва цього виду абразивної продукції, а також підвищенням цін на енергоносії на ринку, а також зміною кон'юнктури ринку. Також реалізація електрокорунду титанистого зростала протягом 2015-2020 року, але в 2021 році відбулося її зменшення.

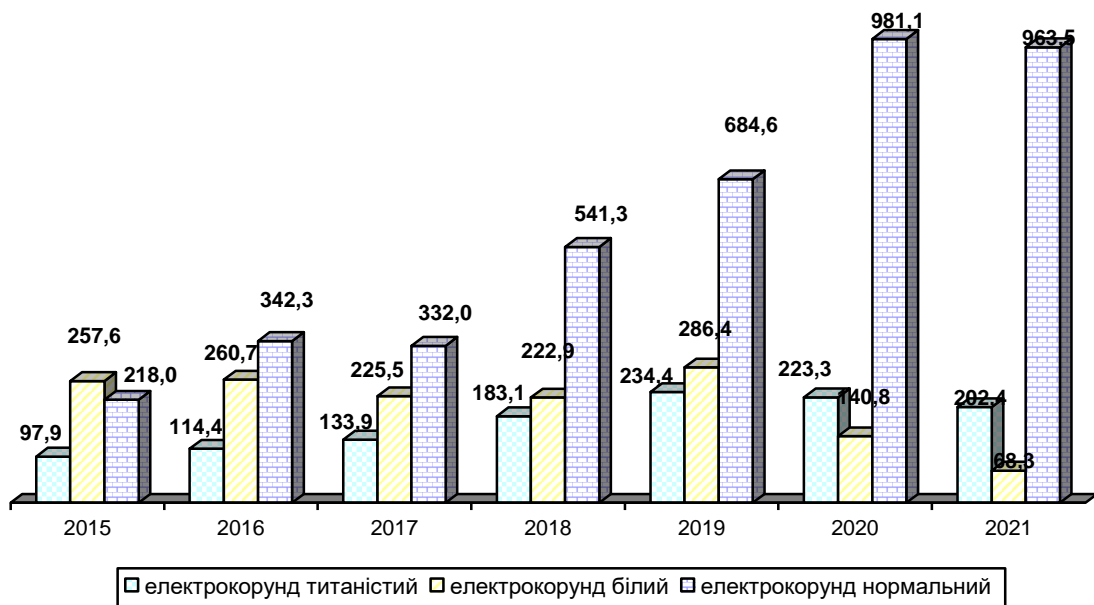


Рис. 2.1 - Динаміка обсягів реалізації електрокорунду на світовому ринку, млн. дол. США [53]

На рис. 2.1 показана динаміка обсягів реалізації електрокорунду на світовому ринку у грошових одиницях.

У таблиці 2.1 розглянуто таку динаміку у розрізі підприємств, що спеціалізуються на виробництві абразивних матеріалів та підприємств, для яких дане виробництво є побічним видом діяльності. Прогнозованому експертами зростанню обсягів реалізації електрокорундів на міжнародному ринку сприяє стійка тенденція до збільшення обсягів виробництва у галузях, що є споживачами даної продукції, а саме – машинобудуванні, будівництві, мебельній галузі тощо. Найбільш стрімкими темпами зростає виробництво

різноманітних видів та марок електрокорунду у Китаї та країнах Південно-Східної Азії. Так, протягом 2018-2021 рр. виробництво електрокорунду білого у Китаї збільшилося на 26%, у таких країнах Південно-Східної Азії, як Тайланд та Малайзія – на 21%.

Таблиця 2.1 - Обсяги реалізації електрокорундів у 2016 – 2021 рр. на міжнародному ринку, млн. дол. США [54]

Види продукції	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Електрокорунд титанистий (серед підприємств за основною діяльністю)	64,9	86,0	107,4	135,4	179,5	179,2
Електрокорунд титанистий (серед всіх підприємств сегмента)	97,9	114,4	133,9	183,1	234,4	223,3
Електрокорунд білий (серед підприємств за основною діяльністю)	251,1	256,7	223,4	220,9	282,8	97,2
Електрокорунд білий (серед всіх підприємств сегмента)	257,6	260,7	225,5	222,9	286,4	140,8
Електрокорунд нормальний (серед підприємств за основною діяльністю)	149,8	206,3	226,5	320,8	410,7	534,4
Електрокорунд нормальний (серед всіх підприємств сегмента)	218,0	342,3	332,0	541,3	684,6	981,1

У таблиці 2.2 охарактеризована динаміка змін реалізації електрокорундів у 2015-2021 роках. Тут для дослідження даного динамічного процесу використано ланцюгові темпи приросту реалізації різноманітних видів електрокорундів на протязі 2015 – 2021 рр. Дані таблиці 2.2 свідчать про нерівномірну динаміку зростання обсягів реалізації даного виду продукції для різних типів електрокорундів, так у 2021 році єдиним видом електрокорундової продукції, що зберіг позитивну динаміку зростання у порівнянні з попередніми роками, є електрокорунд нормальний. Дані таблиці свідчать про те, що його приріст у 2021 році у порівнянні з 2020 роком склав близько 43% для підприємств сегмента.

Таблиця 2.2 - Динаміка змін реалізації електрокорундів у 2015-2021 роках (%) [55]

Види продукції	2015	2018	2019	2020	2021
Електрокорунд титанистий (серед підприємств за основною діяльністю)	32,5	24,8	26,1	32,5	-0,1
Електрокорунд титанистий (серед всіх підприємств сегмента)	16,9	17,0	36,8	28,0	-4,7
Електрокорунд білий (серед підприємств за основною діяльністю)	2,2	-13,0	-1,1	28,0	-65,6
Електрокорунд білий (серед всіх підприємств сегмента)	1,2	-13,5	-1,2	28,5	-50,8
Електрокорунд нормальний (серед підприємств за основною діяльністю)	37,7	9,8	41,7	28,0	30,1
Електрокорунд нормальний (серед всіх підприємств сегмента)	57,0	-3,0	63,0	26,5	43,3

На рисунку 2.2 наведено дані щодо динаміки зміни кількості підприємств, що працювали в секторі виробництва абразивних матеріалів, за основним видом діяльності у 2015 – 2021 рр.

Таке збільшення кількості підприємств, задіяних у виробництві, має впливати на рівень конкуренції в секторі. І це підтверджується оцінками підприємців цього рівня – більшість з опитаних підприємців (50,9%),



вважають рівень конкуренції на ринку достатньо високим. Зокрема 32,0% підприємців визначили його як високий, а 18,9% дуже високим. В той же час варто відмітити, що близько десятої частини підприємців (10,6%) не погоджуються з тим, що рівень конкуренції на їхніх ринках є високим (4,9% оцінили його як низький, а 5,7% – як дуже низький). [56]

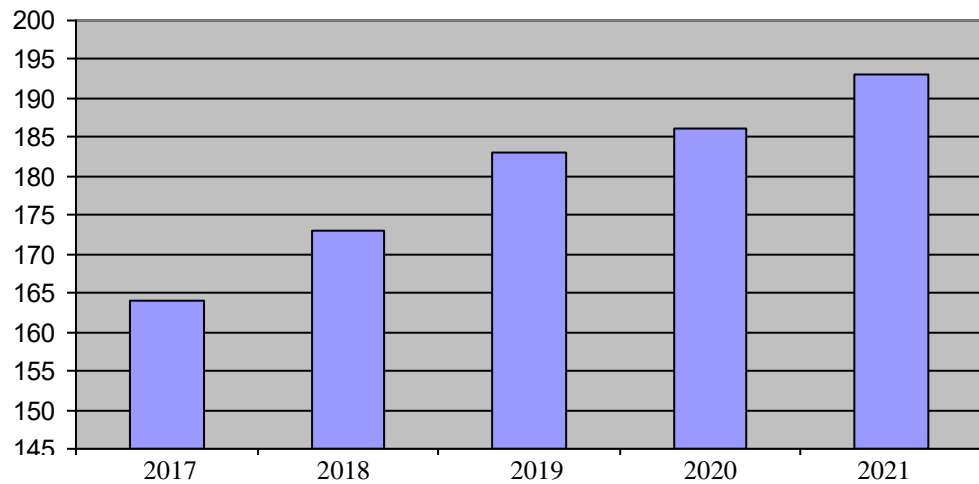


Рис. 2.2 - Кількість підприємств, що працювали в світовому виробництві абразивних матеріалів за основним видом діяльності у 2017-2021 рр. (одиниць) [56]

Лідером світового ринку абразивних матеріалів на протязі останніх 20 років є відома американська компанія 3М, що займає близько 32% світового ринку абразивів. Стрімко нарощують темпи зростання обсягів виробництва абразивних матеріалів китайські компанії, серед яких слід відзначити SHENZHEN KAIDA INDUSTRY CO.,LTD, WHITE DOVE (GROUP) CO., LTD, ZHONGHUA NORTH [17].

На рисунку 2.3 наведено розподіл світового ринку абразивної продукції за основними виробниками у 2021 році. Ці дані свідчать, що лідируюче становище на цьому ринку, як і раніше, зберігає компанія 3М. На ринку також присутні 4 інші компанії, обсяги реалізації яких суттєво перевищують аналогічні показники для відносно невеликих виробників.

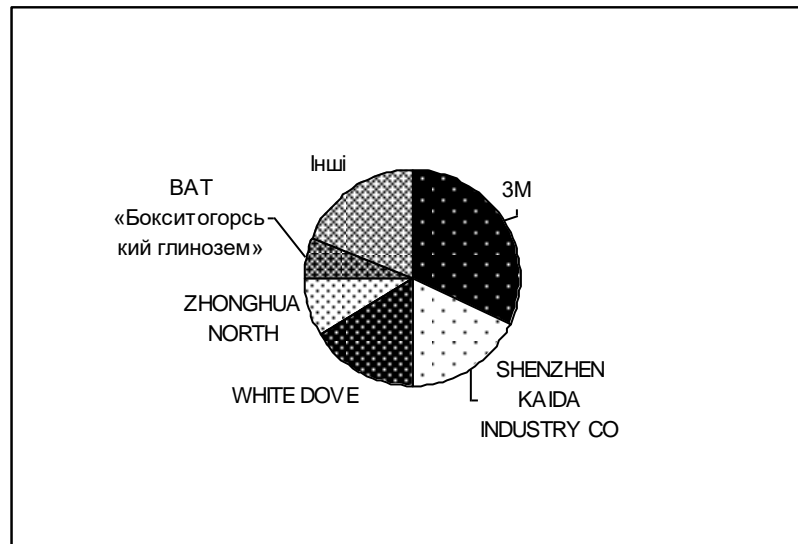


Рис. 2.3 - Розподіл світового ринку абразивної продукції за основними виробниками у 2021 році [58]

До початку 90-х років Радянський Союз був одним із найбільших у світі виробників і споживачів абразивної продукції, у першу чергу у сегменті електрокорундів. Спостерігалось стійке зростання виробництва таких матеріалів, до того ж велика частина виробленого експортувалася, як у країни ближнього, так і дальнього зарубіжжя. Після початку роздержавлення економіки видиме споживання абразивної продукції, у першу чергу у сегменті електрокорундів знизилось більш ніж у 20 разів. Крім цього у галузі відбулися значні структурні зміни, пов'язані з власністю, переорієнтуванням експортно-імпортних потоків і змінами у технологіях заготівлі і переробки продукції.

У 1991 році на частку колишніх союзних республік у цілому припадало десь 7,6% світового споживання абразивної продукції. Високими темпами розвивалося і виробництво електрокорунду нормального та його модифікацій. Воно досягало рівня 87000 тонн. [59]

Проте з розпадом Радянського Союзу в усіх без винятку незалежних республіках споживання абразивних матеріалів стало неухильно і стабільно знижуватися. Вже до кінця 1996 року споживачі даних матеріалів з країн СНД зменшили його використання, у порівнянні з 1991 роком у 4,7 разів. За

наступні 9 років споживання абразивної продукції знизилося до рівня 178 тис. т. Настільки істотне (більш ніж у 10 разів) падіння попиту пов'язано з безліччю об'єктивних чинників, пов'язаних як із загальним станом економіки, так і з кон'юнктурою деяких суміжних ринків, як наприклад, ринком машинобудівної продукції. Крім того, основні галузі, що є споживачами абразивної продукції, істотно зменшили частку використання електрокорунду у своєму виробництві, а сам сектор промисловості по виробництву абразивної продукції переорієнтувалася з внутрішнього ринку на зовнішній, збільшивши до 1996 року приблизно в 6 разів обсяги експорту в дальнє зарубіжжя. [60]

Значні споживачі якісного абразивного матеріалу - літакобудування, машинобудування, будівництво, а також підприємства військово-промислового комплексу - зменшили або цілком припинили виробництво продукції, що потребувала використання даних матеріалів. Вплинуло також майже повне припинення реалізації значних проектів у цих галузях. Це призвело до скорочення частки карбиду бору, у споживанні всієї абразивної продукції з 12,7 % у 1996 р. до 7,5 % у 2021 р. [61]

У той же час коливання кон'юнктури на конкретних регіональних ринках (наприклад на ринку країн Східної Європи, що спостерігалось торік) підвищує галузеві ризики.

На протязі 2017 -2021 рр. зростання споживання абразивних матеріалів у машинобудуванні складало біля 10% щорічно (включаючи карбід бору та карбід кремнію). Завдяки тому, що ці матеріали володіють унікальними якісними характеристиками, вони широкого використовуються у точному машинобудуванні, а також інших високотехнологічних галузях промисловості. Пожвавлення ділової активності у цих галузях сприяло зростанню попиту на абразивну продукцію у світі. Необхідно відзначити, що споживачі у високорозвинених країнах особливу увагу приділяють якісним характеристикам абразивних матеріалів, у тому числу електрокорундів різних марок, що пропонуються на світових ринках. Вимоги до виробництва

абразивних матеріалів в країнах, що розвиваються, не є такими жорсткими як у США та ЄС. Приміром, в Австралії виробляється достатня кількість електрокорунду, карбіду кремнію, карбіду бору та інших абразивних матеріалів, але усі вони низької якості й обмеженого асортименту.

Основний споживач електрокорунду - це машинобудівні підприємства та підприємства будівельної галузі. З огляду на те, що вітчизняні виробники пред'являють здебільшого достатньо помірні вимоги до якості поверхні і структури матеріалу, абразивна продукція вітчизняного виробництва значною мірою задовольняє їхні потреби. Проте, компанії, що є лідерами у галузях – споживачах, пред'являють високі вимоги до якості матеріалів, що використовуються у виробництві, у тому числі і абразивних матеріалів. Тому, виникає потреба у підвищенні якості абразивної продукції, що пропонується вітчизняними виробниками. Підвищення якості абразивної продукції дає змогу забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних виробників не тільки на внутрішньому, але й на міжнародному ринку. Це стосується, у першу чергу, перспективних закордонних ринків, можливості виходу на які потребують детального маркетингового аналізу.

Із загального обсягу виробництва абразивної продукції у світі більш ніж 32% припадає на відому американську корпорацію ЗМ, що присутня на основних сегментах ринку продукції промислового призначення – США, ЄС, Китаю, Японії, країн Південно-Східної Азії тощо. Українські підприємства незначною мірою представлені на світовому ринку абразивної продукції. Їх загальна частка на цьому ринку не перевищує 2 %. При цьому, основна проблема виробництва такої продукції в Україні полягає у тому, що весь спектр абразивної продукції виробляється на підприємствах із широкою номенклатурою. Відсутні спеціалізовані підприємства, котрі б розвивали свою діяльність на окремих сегментах даного ринку. До того ж на більшості підприємств використовуються старі технології переробки вихідної сировини, що робить процес одержання якісного матеріалу проблематичним і збільшує операційні і реалізаційні витрати. Слід відзначити також

енергоємність даного виробництва, що суттєво зменшує його рентабельність в умовах стійкої довгострокової тенденції підвищення внутрішніх цін на енергоносії [61].

Ситуація у світовій економіці суттєво вплинула на розвиток галузі виробництва абразивних матеріалів негативним чином. В першу чергу, це проявилось у рецесії в основних галузях, що є споживачами абразивної продукції – машинобудуванні та будівельній галузях. До падіння платоспроможного попиту спричинилась також відсутність кредитування різноманітних проектів у даних галузях. Падіння обсягів реалізації абразивної продукції на світовому ринку спостерігалось протягом 2021 року. Це призвело до скорочення виробництва у цій галузі та зменшення обсягів інвестицій. Експерти прогнозують, що на протязі 2021 – 2022 рр. суттєвих позитивних змін у тенденціях не відбудеться [62, с.1]. Це змушує вітчизняні підприємства, що є суб'єктами даного ринку, використовувати сучасні засоби антикризового управління, щоб зберегти свої конкурентні позиції у галузі. Крім того, слід відзначити, що розвиток кризових тенденцій у даній галузі супроводжується посиленням боротьби за споживача, що здебільшого проявляється у зменшенні виробниками цін на свою продукцію. Посилення цінового аспекту конкуренції залишає перед підприємствами задачу підтримання достатнього рівня якості своєї продукції, що є особливо актуальним для підприємств – експортерів, до яких належить ТОВ «Торгівельний Дім Вітар».

Дане дослідження свідчить також про те, що конкурентне середовище на міжнародному ринку електрокорундів відзначається високою інтенсивністю конкуренції, що робить особливо актуальним для ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» вирішення задачі збереження конкурентних позицій підприємства на даному ринку.

## 2.2 Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

Особливості здійснення фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» та її ефективність можна дослідити, здійснивши аналіз його фінансово-економічного стану.

Актив балансу містить відомості про розміщення капіталу, який є в розпорядженні підприємства, тобто про вкладення його в певне майно та матеріальні цінності, про залишки вільної готівки тощо.

Після створення порівняльного аналітичного балансу та проведення необхідних розрахунків можна отримати ряд важливих характеристик, які описують фінансово-майновий стан підприємства ТОВ «Торгівельний Дім Вітар». До таких показників відносяться:

- 1) загальна вартість майна підприємства, яка дорівнює підсумку балансу (2841,7 тис. грн. – за 2020р., 2702,0 тис. грн.. – за 2021р.);
- 2) вартість необоротних коштів (активів), яка дорівнює підсумку першого розділу активу балансу (2614,7 тис. грн. – за 2020 р., 2400,9 тис. грн.. – за 2021 р.);
- 3) вартість мобільних (оборотних) активів – сума підсумків другого та третього розділів активу балансу (226,6 тис. грн.. – на 2020р., 301тис. грн. – на 2021 р.)

В той же час ці показники самі по собі не дають чіткого уявлення про стан майна підприємства ТОВ «Торгівельний Дім Вітар». Більш об'єктивну інформацію можна отримати, виконуючи на основі даних порівняльного аналітичного балансу вертикальний та горизонтальний аналіз, вивчаючи структуру активу балансу, аналізуючи напрямлення зміну балансових статей.

В першу чергу звернемо увагу на зміни в майні підприємства. В нашому випадку вартість майна підприємства знизилась на 5 %, що показує звуження підприємством господарчого обороту, що, взагалі, є негативною характеристикою [62].

В структурі сукупних активів підприємства ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» найбільшу питому вагу займають необоротні активи (92% - за 2020 р., 88,9% - за 2021 р.). Це показує, що підприємство має значні накладні витрати і високу чутливість до зміни виручки. В порівнянні з минулим звітним періодом доля необоротних активів майні підприємства знизилась на 3,1%-х пункти. Такі зміни сприяють прискоренню обігу активів.

При цьому треба звернути увагу на те, що в структурі необоротних активів з'явилась така стаття, як довгострокові фінансові вкладення відсутність коштів в цій статті вказує на залучення коштів в основну діяльність підприємства. Відсутність в складі активів підприємства нематеріальних активів вказує на те, що стратегію яке вибрало підприємство не можна назвати інноваційною, тому що воно не вкладає кошти в патенти, ліцензії, та іншу інтелектуальну власність.

Вартість оборотних активів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» зросла на 74, 5 тис. грн. (темп росту склав 133,04 тис. грн.). При цьому збільшилась на 33 %-х пункти частка оборотних активів в структурі активів підприємства. Це може свідчити про розширення виробництва. Наряду з цим, така зміна в оборотних активах може бути із-за затримання обороту оборотних коштів, що являє собою негативну тенденцію. У зв'язку з цим необхідно прослідити зміни окремих статей оборотних активів підприємства.

Як бачимо з табл. 2.3, на початок звітнього періоду найбільший вклад в формування оборотних активів підприємства внесли запаси підприємства (86,2%). В цілях нормального функціонування виробництва та збуту продукції запаси повинні бути оптимальними, накопичення великих запасів каже про те, що у підприємства спад активності. В той же час недостача запасів негативно впливає на фінансовий стан підприємства, тому що скорочується виробництво продукції, зменшується сума прибутку. Тобто, будь-який зріст вартості запасів повинен супроводжуватись таким же ростом оборотності оборотного капіталу. Вартість запасів за звітній період зросла на 44,1 тис. грн., темп росту при цьому склав 122,7%. Зменшилась також частка

запасів в загальній вартості майна на 6,7 %-х пункти за рахунок збільшення обсягу виробництва. Збільшення вартості запасів має лише тоді позитивний характер, коли не відбулося зниження обертання запасів, в інших випадках це - негативне явище.

Таблиця 2.3 - Аналіз структури оборотних коштів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

Найменування статей активу балансу	На початок звітного періоду 2021 р.		На кінець звітного періоду 2021 р.		Зміни		
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	В структу рі	Темп росту, %
Запаси	194,4	86,2	238,5	79,5	44,1	-6,7	122,67
Дебіторська заборгованість	28,6	12,7	59,3	19,8	30,7	+7,1	207,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	2,5	1,1	2,2	0,7	-0,3	-0,4	88,0
Підсумок за розділом	225,5	100	300,0	100	74,5	0,00	133,04

Дебіторська заборгованість зросла на 30,7 тис грн. (темп росту 207 %). Якщо підприємство розширяє свою діяльність, що і відбувається на кінець звітного періоду, то звісно зростає кількість покупців, тобто зростає дебіторська заборгованість. З іншого боку, підприємство може скорочувати відвантаження продукції, тоді рахунки дебіторів зменшуються. Зріст дебіторської заборгованості не завжди оцінюється негативно. У зв'язку з цим необхідно розрізняти нормальну та прострочену заборгованості. Остання створює проблеми тому, що підприємство буде відчувати недостачу фінансових ресурсів для придбання виробничих запасів, сплати заробітної плати, що призводить до зменшення швидкості обертання капіталу. Підприємство має структуру активів з високою часткою заборгованості та малою часткою грошових коштів, що вказує на проблеми, пов'язані з



маркетинговою політикою підприємства, а також про переважно не грошовий вид розрахунків.

Одна з головних характеристик стану підприємства – стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана перш за все з загальною фінансовою структурою підприємства, ступеню його залежності від кредиторів та інвесторів.

Єдиного загальноприйнятого підходу до рішення задачі кількісного визначення фінансової стійкості та побудови відповідних алгоритмів оцінки немає. По відношенню до методів рішення цієї задачі існує два основних підходи:

- 1) для оцінки фінансового стану підприємства необхідно орієнтуватись виключно на дані про джерела фінансування, тобто на капітал. В цьому випадку оцінка фінансової стійкості підприємства відбувається тільки на основі даних пасиву балансу;
- 2) для оцінки фінансової стійкості необхідно аналізувати взаємозв'язок між активом та пасивом балансу, тобто відстежувати напрямок використання коштів.

Коефіцієнти, розраховані за даними пасиву балансу, є основними в цьому блоку аналізу. Але характеристика фінансової стійкості за допомогою таких показників вряд чи буде повною – важливо не тільки те, звідки залучені кошти, але куди вони вкладені, яка структура вкладень.

Другий підхід є більш повним та з економічної точки зору більш об'єктивним. Тому оцінку фінансової стійкості підприємства проведемо як з використанням коефіцієнтів, розрахованих за пасивом балансу так і коефіцієнтів, які відбивають взаємозв'язок між джерелами формування коштів підприємства та структурою вкладень.

Перший крок в цьому блоці аналізу фінансового стану підприємства – оцінка оптимальності співвідношення власного та позикового капіталу підприємства. Данні показники можна розбити на два блоки:

- 1) коефіцієнти капіталізації, які характеризують фінансовий стан підприємства з позиції структури джерел коштів;
- 2) коефіцієнти покриття, які характеризують фінансову стійкість з позиції витрат, пов'язаних з обслуговуванням зовнішніх джерел залучених коштів.

Охарактеризуємо найбільш суттєві з відомих показників цих груп. Серед коефіцієнтів капіталізації розглянемо наступні.

Коефіцієнт фінансової автономії характеризує частку власних коштів підприємства ( власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність. Розрахунок фінансової стійкості виконується за формулою (2.1):

$$K_{авт.} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Джерела коштів}} \quad (2.1)$$

$$\text{- за період 2020 року - } K_{авт.} = \frac{1811,4}{2841,3} = 0,63$$

$$\text{- за період 2021 року } K_{авт.} = \frac{1549,3}{2702,0} = 0,57$$

Чим вище значення цього коефіцієнту, тим фінансово стабільніше, положення підприємства та більш незалежно від зовнішніх кредиторів. На практиці встановлено, що загальна сума зобов'язань не повинна перевищувати суму власних джерел фінансування, тобто джерела фінансування підприємства повинні бути хоча б на половину сформовані за рахунок власних коштів. Таким чином, критичне значення коефіцієнта автономії – 0,5.

В нашому випадку підприємство ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» має коефіцієнт дуже близький до критичного. На кінець звітної періоду коефіцієнт знизився, що свідчить про збільшення залежності від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнтом, зворотнім коефіцієнту фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності. Добуток цих коефіцієнтів дорівнює 1. Коефіцієнт фінансової залежності розраховується за формулою (2.2):

$$K_{зал} = \frac{\text{Всіджерела коштів}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.2)$$

$$\text{- за період 2020 року - } K_{зал} = \frac{2841,3}{1811,4} = 1,56$$

$$\text{- за період 2021 року - } K_{зал} = \frac{2702,0}{1549,3} = 1,74$$

Збільшення показника в динаміці означає збільшення частки позикових коштів підприємства, та втрату фінансової незалежності, що ми і спостерігаємо на прикладі ТОВ «Торгівельний Дім Вітар». Якщо його значення знижується до одиниці, то це вказує на те, що власники повністю фінансують своє підприємство.

До основних конкурентів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» за основними товарними позиціями відносяться:

- електрокорунд нормальний - виробники Китаю;
- карбід кремнію чорний - ВАТ "Волзький абразивний завод", Росія;
- карбід бору - виробники Китаю.

Негативний вплив на експортну діяльність компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» спричинило зниження ділової активності у галузях – споживачах абразивної продукції, обумовлене світовою фінансово-економічною кризою. У той же час слід відзначити, що обсяги експортних поставок на ринки ближнього зарубіжжя у 3-4 кварталах 2021 року у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року скоротилися лише на 3%. Перспективи подальшого розвитку підприємство пов'язує з подоланням світової фінансово-економічної кризи.

### 2.3 Дослідження комерційної діяльності ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» – підприємство, що є дилером провідного вітчизняного виробника абразивних матеріалів - ВАТ «Запорізький абразивний комбінат». ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» реалізує наступні види абразивної продукції:

1. Електрокорунд нормальний.
2. Карбід кремнію.
3. Тугоплавкі сполуки
4. Карбід бору.
5. Абразивний інструмент.
6. Шліфувальна шкурка.

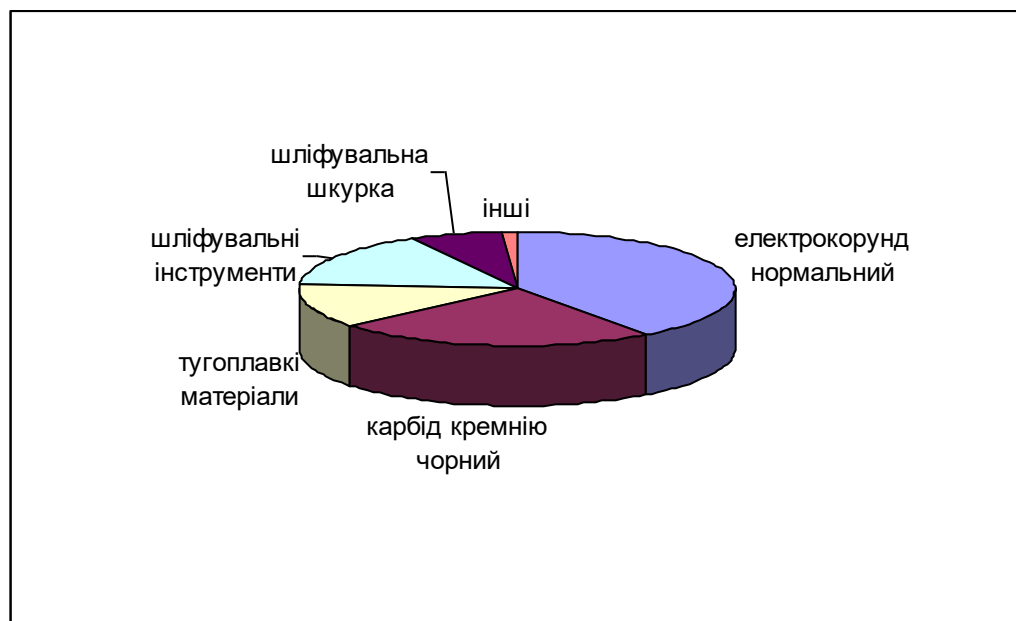


Рис. 2.4 - Структура збуту продукції ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» у 2021 році, %

У 2021 році обсяги реалізації зросли на 4,3% та склали 54,4 млн. грн., 71,1% загального обсягу реалізації складає експорт.

У загальному обсязі збуту основне місце займають шліфматеріали електрокорунду нормального, карбіду кремнію чорного, карбіду бора, нітриду бора та металопродукти, що є супутніми продуктами виробництва електрокорунда. Ці матеріали складають 76,0% у загальному обсязі реалізованої продукції у 2021 році. Структура реалізації показана на рис. 2.4 електрокорунд нормальний - 40,0%, карбід кремнію чорний - 23,9%, тугоплавкі матеріали - 12,1%, шліфувальні інструменти - 16,1%, шліфувальна шкурка - 7,3%, інші - 0,6%.

У порівнянні з попереднім роком зміни обсягів реалізації окремих видів продукції наведені нижче. Так, на рисунку 2.5 наведено динаміку експорту тугоплавких матеріалів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» за 2015 – 2021 рр.

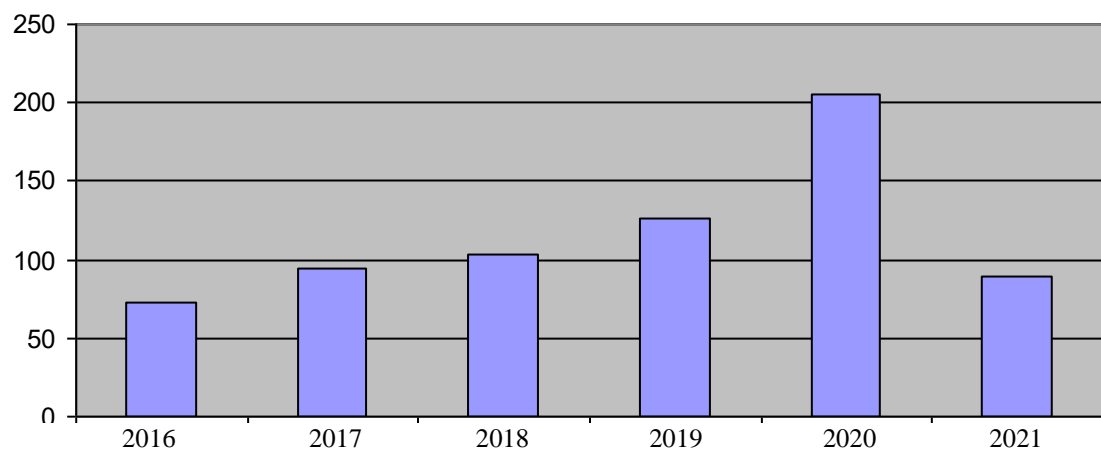


Рис. 2.5 - Динаміка експорту тугоплавких матеріалів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» за 2016 – 2021 рр., т

Обсяги реалізації тугоплавких матеріалів у 2021 році збільшились на 1,9% у порівнянні з 2020 р. Основними ринками збуту продукції підприємства є країни близького (а саме Грузія, Білорусь, Молдова, Киргистан, Казахстан, країни Балтії) та далекого (США, Німеччина, Італія, Чехія, Словенія, Австрія, Туреччина, Кіпр, Голландія, Румунія, Японія, Польща, Болгарія, Угорщина, Голландія) зарубіжжя та Україна.

Щодо електрокорунду нормального, то основними клієнтами підприємства у 2021 році були: "IMEXCO ULLRICH GMBH", Німеччина, "SMIRIS ABRASIVI SRL", Італія, ЗАТ ВПФ "АЛЕКСАНДР", Білорусь, "COMET", Словенія, "SWATY TOVARNA", Словенія, "STEUERMANN INVESTITIONS-HANDELSGESELLSCHAFT MBH, Австрія, "KOLTEX-COLOR S. R. O.", Чехія, "LONGWOOD TRADING LTD", Кіпр, "HOLLAND MINERAAL BV", Голандія, "TIROLIT SCHLEIFMITTEL WERKE SWAROVSKI KG", Австрія, "PRZEDSIEBIORSTWO WIELOBRANZOWE POLLIMPEXAR SP.Z.O.", Польща та інші.

Динаміку обсягів реалізації електрокорунду нормального, який пропонує ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» зарубіжним постачальникам, наведено на рисунку 2.6

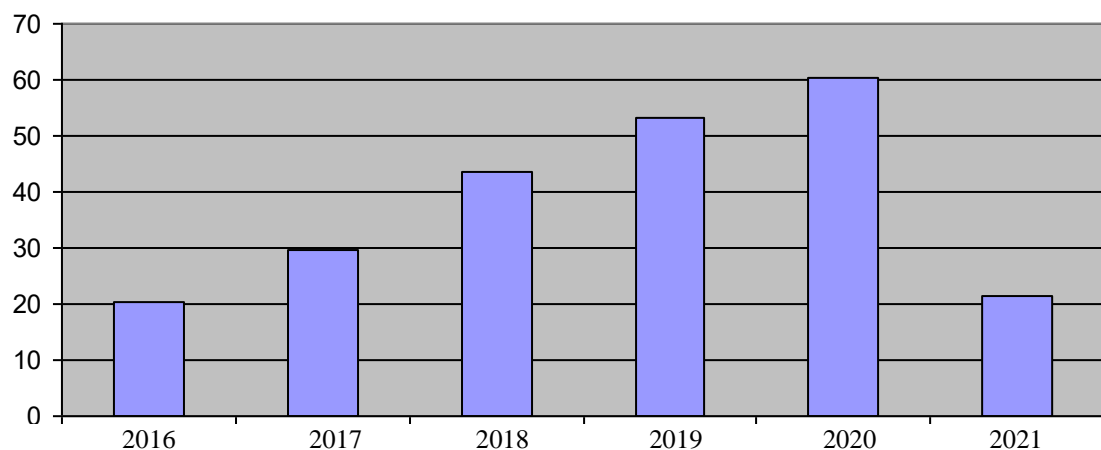


Рис. 2.6 - Динаміка експорту електрокорунду нормального ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» за 2016 – 2021 рр., т

На рисунку 2.7 наведено динаміку експорту карбіду кремнію ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» у період з 2016 по 2021 рр.

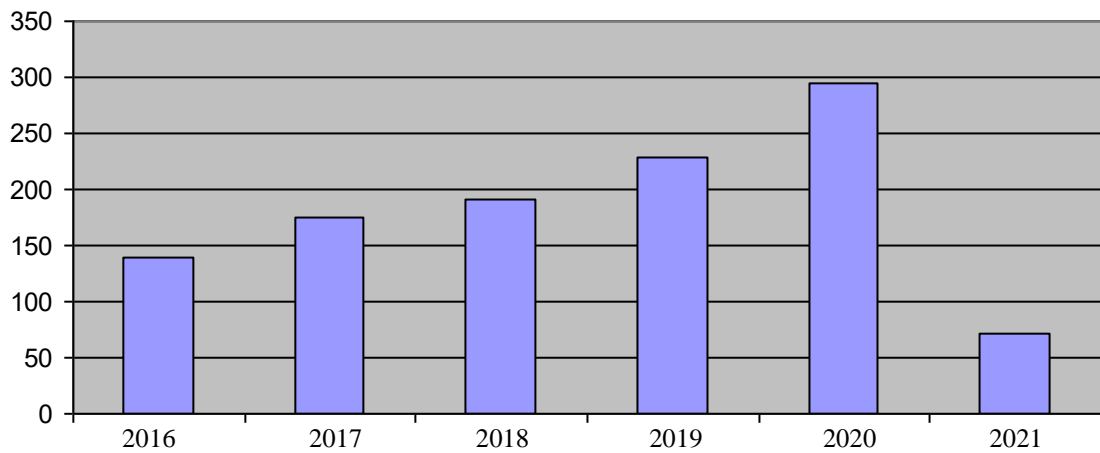


Рис. 2.7 - Динаміка експорту карбіду кремнію ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» за 2016 – 2021 рр., т

Основними споживачами карбіду кремнію підприємства у 2021 році були: "KOLTEX-COLOR S.R.O.", Чехія, "LONGWOOD TRADING LTD", Кіпр, EVERFORT LLC, США, УП "ТОРГОВИЙ ДОМ "БЕЛОРУССИЯ-ВОЛГОГРАД", Білорусь, "ESAN ECZACIBASI ENDUSTRIYEL", Туреччина, "COMET", Словенія, "RZEDSIEBIORSTWO WIELOBRANZOWE POLLIMPEXAR SP.Z.O", Польща, "SMIRIS ABRASIVI SRL", Італія, SUMITOMO CORPORATION, Японія та інші.

З 2021 року ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» здійснює постачання за кордон карбіду бору та нітриду бору.

До основних споживачів карбіду бору у 2021 році відносились: ВАТ "АВІАБОР", Білорусь, "UK ABRASIVES, INC", США, "SOJITZ CHEMICAL CORPORATION", Японія, ЗАТ "БЕЛОРУССКАЯ АБРАЗИВНАЯ КОМПАНИЯ", Білорусь, "IMEXCO ULLRICH GMBH", Німеччина тощо.

Основні споживачі нітриду бору у 2021 році: "PENHAM INDUSTRIES LTD", "UK ABRASIVES, INC", США, "IMEXCO ULLRICH GMBH", Німеччина, ВАТ "МОТОР-СІЧ", УКРАЇНА, ЗАТ "БЕЛОРУССКАЯ АБРАЗИВНАЯ КОМПАНИЯ", Білорусь, ТОВ "НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ", Молдова тощо.

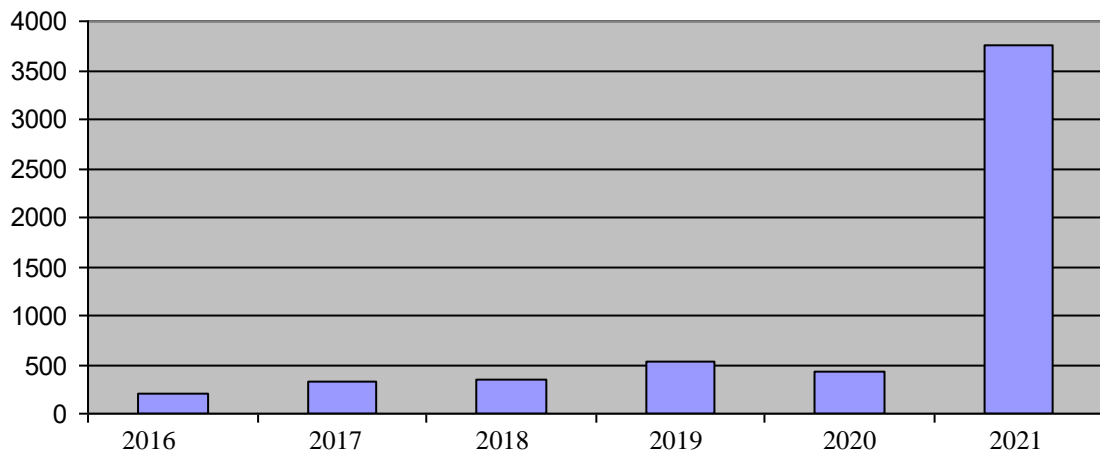


Рис. 2.8 - Динаміка обсягів реалізації абразивного інструменту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» за 2016 – 2021 рр., тис. дол. США

На рисунку 2.8 наведено дані щодо змін обсягів реалізації абразивного інструменту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» за 2016 – 2021 рр.

До основних споживачів абразивного інструменту у 2021 році відносяться: "ЗАПОРІЖСТАЛЬ", Україна, ДП НВК ГАЗОТУРБІНОБУДУВАННЯ "ЗАРЯ-МАШПРОЕКТ", УКРАЇНА, ПАТ "МОТОР-СІЧ", УКРАЇНА та інші.

Основні споживачі шліфувальної шкурки та виробів з неї у 2021 році: ТОВ "ФЕРОЛ", Дніпропетровськ, ЗАТ "БЕЛОРУССКАЯ АБРАЗИВНАЯ КОМПАНИЯ", Білорусь, PROMT, США, ТОВ "ЛАГІ", Грузія, ТОВ "МЕГА-ТУР", КИРГИСТАН тощо.

Здійснимо дослідження структури експорту абразивної продукції, що реалізується ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на зарубіжних ринках.

Для цього виконаємо порівняльний аналіз асортименту та обсягів реалізації даної продукції зарубіжним споживачам.

Відповідні дані за 2020 та 2021 роки наведено у таблиці 2.4. Тут наведено дані щодо планових та фактичних показників експорту основних видів абразивної продукції з асортименту, що пропонує ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на зарубіжних ринках.



Таблиця 2.4 - Асортимент продукції ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», яка йде на експорт, т

Види	2020 р факт	2021 рік						Питома вага в загальній кількості продажів, %		
		план	факт	відхилення факту до				факт 2020р.	факт 2021р.	відхил.
				факту		плану				
				%	+/-	%	+/-			
1	2	3	4	5=4/2	6=4-2	7=4/3	8=4-3	8	9	10=9-8
Електрокорунд нормальний	60,4	23,0	21,4	35	-39,0	93	-1,6	0,38	0,11	-0,27
Карбід кремнію	295,5	109,4	70,6	24	-224,9	65	-38,8	1,88	0,37	-1,51
Тугоплавкі сполуки	205,2	194,2	89,2	43	-116,0	46	-105,0	1,31	0,46	-0,84
Карбід бору		20,0	29,6		29,6	148	9,6	0,00	0,15	0,15
Абразивний інструмент	419,2	3943,6	3746,1	894	3326,9	95	-197,5	2,67	19,43	16,76
Всього на експорт	980,3	4290,2	3956,9	404	2976,6	92	-333,3			
Реалізовано всього	15721,6	19253,1	19284,4	123	3562,8	100	31,3	100,00	100,00	0,00

Загалом зростання обсягів експорту впродовж 2016-2021 років було характерне для асортиментних позицій таких абразивних матеріалів, як карбід бору та абразивний інструмент. Збут електрокорунду нормального помірно зменшувався, так, на 2020 р. обсяг продажів склав лише 60,4 тис. т. В цілому така динаміка експорту давала підстави припустити, що обсяги збуту даного виду абразивної продукції у 2021 р. будуть продовжувати зростати. Проте позитивну динаміку (яка була все ж нижча від запланованої) у 2021 році продемонструвала лише асортиментна позиція абразивних інструментів, збут за іншими позиціями був менший від запланованого. Виключенням став лише карбід бору, невеликі обсяги якого почали експортуватися в 2021 р.

Обсяг експортних відвантажень у 2021 році за планом становив 4290,2 тис. т абразивної продукції. План року за експортом виконаний на 92,2%, а кількість фактично відвантаженої продукції у натуральному обсязі на 33,3

тис. т менше запланованого обсягу.

Обґрунтування даного відхилення та характеристика основного асортименту абразивної продукції, яка експортується, наведені нижче окремо по кожному ринку.

Обсяг поставок абразивної продукції у Німеччину у 2021 році склав 90,0 тис. т, що на 206,0 менше, ніж в 2020 році й на 48,0 тис. т менше запланованої кількості. Причини зниження обсягів - підвищення відпускних цін, зниження конкурентоспроможності, зміни в митному законодавстві. Для збереження ринку збуту партнерові запропоновано розширений асортимент абразивної продукції для експорту (крім асортиментних позицій електрокорунду нормального та карбїду кремнію зеленого, доцільно розглянути можливості поставки в Німеччину карбїду бору та абразивного інструменту).

У 2021 році в Італію реалізовано 15,0 тис.т абразивної продукції, що на 10,0 тис. т (- 40%) менше запланованої кількості й на 14,0 тис. т менше обсягів реалізації у 2020 році. Зниження споживчого попиту спричинило зниження темпів продажів асортиментної позиції тугоплавких сполук, що обумовило зменшення обсягів закупівлі даного виду абразивної продукції італійськими партнерами. Можливість поставок абразивної продукції, в першу чергу сферо корунду та електрокорунду титанистого у 2021 році буде розглядатися партнером після одержання нової цінової пропозиції.

Обсяг постачань у 2021 році до Білорусії склав 11,2 тис. т абразивної продукції, що на 6,3 тис. т більше запланованої кількості й на 5,5 тис. т більше, ніж у 2020 році. Після одержання партнером нової комерційної пропозиції прогноуються подальші постачання абразивної продукції асортиментної групи ПАТ «Запорізький абразивний комбінат» (карбїд кремнію, карбїд бору, тугоплавкі матеріали, електрокорунд білий) невеликими партіями.

В 2021 році в Словаччину реалізовано близько 6 тис. т продукції з асортиментної групи абразивів виробництва ПАТ «Запорізький абразивний

комбінат». Даний показник на 1,9 тис. т абразивних матеріалів менше показника попереднього року. Основними причинами зменшення абразивних матеріалів у Словаччину є наявність на даному ринку сильної конкуренції з боку провідних виробників абразивних матеріалів.

У 2021 році в Чехію поставлено 18,0 тис. т абразивної продукції з експортного асортименту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар». Заплановано – 21,6 тис. т, обсяг поставок у 2020 році – 37,2 тис. т. Зниження обсягів поставок пов'язане зі зменшенням замовлень на постачання електрокорунду нормального компаніїю "KOLTEX-COLOR S. R. O.".

В 2021 році поставок абразивної продукції до Киргизстану не було. Останні поставки електрокорундів у Киргизстан були в лютому 2020 року – 0,6 тис. т. електрокорунду титанистого. У партнера виникли труднощі з сертифікацією, як наслідок партнер відмовився від подальшого співробітництва. Планом було передбачено поставити на ринок Киргизстану 3,0 тис. т даного виду абразивної продукції з асортименту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», однак співробітництво з новим партнером завершилося на етапі підписання контракту відмовою від замовлення.

Загалом діяльність підприємства в сфері експорту продукції займає першорядне місце в порівнянні з обсягами реалізації та глибиною асортименту абразивної продукції виробництва ПАТ «ЗАБРК», що реалізується на вітчизняному ринку. На закордонних ринках ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» має широкі налагоджені зв'язки із потенційними та існуючими покупцями. Проте, ситуація щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії, а саме перспективного обсягу експортних продажів здебільшого не може бути досить повно та адекватно прогнозована через короткотерміновий характер переважаючої більшості угод. Асортимент продукції, який підприємство пропонує для експорту, як показало дане дослідження є досить широким, що підвищує його конкурентоздатність на закордонних ринках.

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
ТОВ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ ВІТАР»

3.1 Визначення економічної ефективності операцій ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

Визначимо економічну ефективність експорту абразивної продукції ТОВ «Торгівельний Дім Вітар». При експорті товарів підприємство ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» продає товари за кордон з метою отримання прибутку. В цьому разі підприємство несе наступні витрати:

- собівартість товару, що експортується;
- транспортні витрати;
- організаційні витрати.

Таким чином, експортні витрати підприємства дорівнюють сумі перелічених вище витрат.

Експортна виручка підприємства – це валютна виручка, що поступає на розрахунковий рахунок підприємства. В більшості випадків експортний дохід має бути представлений у гривневому еквіваленті. Перерахунок у гривні може здійснюватись або за курсом Національного банку України на день отримання валютної виручки або на день укладання контракту (в залежності від умов контракту), або за курсом продажу валюти на центральних біржах України.

Для того, щоб експорт абразивних матеріалів компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» був ефективним, необхідно, щоб експортний дохід перевищував експортні витрати. Експорт товару доцільний, якщо експортний прибуток перевищує внутрішній прибуток підприємства від реалізації товару на вітчизняному ринку.

Визначимо економічний ефект від експорту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» цирконієвого електрокорунду на ринок Білорусі. Для цього розрахуємо базовий коефіцієнт ефективності експорту за формулою 3.1.

$$E_{\text{еб}} = \frac{V_{\text{е}}}{C_{\text{б}} + T_{\text{в}} + O_{\text{в}}}, \quad (3.1)$$

де  $E_{\text{еб}}$  – базовий коефіцієнт ефективності експорту;

$V_{\text{е}}$  – виручка від експорту;

$C_{\text{б}}$  – собівартість товару;

$T_{\text{в}}$  – транспортні витрати;

$O_{\text{в}}$  – організаційні витрати.

Розрахунок спочатку здійснимо для курсу валюти (долара США станом на 1.09.2021 року), тобто 26,08 грн. за долар США. Собівартість тони цирконієвого електрокорунду дорівнює для ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» включаючи витрати на придбання, транспортні логістичні витрати (по перевезенню 1 тони продукції з заводу виробника на склад ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»), логістичні витрати на зберігання, оплату праці персоналу компанії, матеріали та інструмент, що використовується для пакування продукції, а також інші витрати, дорівнюють 6816,42 гривням. Структура собівартості за статтями витрат представлена в таблиці 3.1.

Виручка від експорту однієї тони цирконієвого електрокорунду на ринку Білорусі станом на 1.09.2021 року становила – 450,0 доларів США;

транспортні витрати – 103,5 доларів США;

організаційні витрати – 63,7 доларів США;

курс валюти грн./дол. США – 26,08 грн.

$$E_{\text{еб}} = \frac{450 \cdot 26,08}{(103,5 + 63,7) \cdot 26,08 + 6816,42} = \frac{11736}{11177} = 1,05$$

Таким чином,  $E_{eb} > 1$ , отже експорт цирконієвого електрокорунду є ефективним. Проте, слід зазначити, що чим більше цей коефіцієнт за одиницю, тим ефективніше експорт. В даному випадку  $E_{eb} > 1$  лише на 0,05, тобто експорт є ефективним, проте рівень ефективності недостатньо високим.

Таблиця 3.1 - Собівартість 1 тони цирконієвого електрокорунду ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

№	Найменування статті витрат	Сума, грн.
1	Витрати на придбання	5110,9
2	Транспортні логістичні витрати	1043,5
3	Логістичні витрати на зберігання	253
4	Оплата праці виробничого персоналу	150
5	Матеріали, інструмент	101
6	Оплата праці адміністративного персоналу	132
7	Інші	26
	Собівартість	6816.42

Розрахуємо базову ефективність експорту даного виду абразивної продукції на основі курсу долару США станом на 27.10.2021 року, тобто 26.37 грн за 1 дол. США.

Виручка від експорту однієї тони цирконієвого електрокорунду на ринку Білорусі станом на 27.10.2021 року становила – 420,0 доларів США, в зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку абразивних матеріалів, що спричинено посиленням конкуренції на даному ринку.

Транспортні витрати – 70,4 доларів США;

Організаційні витрати – 21,1 доларів США;

курс валюти грн./дол. США – 26.37грн.

$$E_{eb} = \frac{420 * 26.37}{(70,4 + 21,1) * 26.37 + 6816.42} = \frac{11075.4}{9229.5} = 1,20$$

Таким чином, значення базової економічної ефективності експорту цирконієвого електрокорунду в умовах падіння курсу національної грошової одиниці, навіть за умови зниження експортної ціни реалізації з 450 до 420 дол. США, зросло з 1,05 до 1,2, тобто рентабельність експорту даного виду абразивної продукції до Білорусі підвищилася майже на 15%. У той же час слід відзначити, що зростання економічної ефективності експорту цирконієвого електрокорунду до Білорусі супроводжується суттєвим зменшенням обсягів постачань. Так, у 2021 року обсяги постачань цирконієвого електрокорунду білоруським споживачам зменшились на 57% у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року.

Щоб з'ясувати, чи є експорт цирконієвого електрокорунду у Білорусь більш ефективним, ніж його реалізація на українському ринку, розрахуємо альтернативний коефіцієнт ефективності експорту (3.2):

$$E_{ea} = \frac{V_e - C_b - T_v - O_v}{V_v - C_b}, \quad (3.2)$$

де  $E_{ea}$  – альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

$V_e$  – виручка від експорту;

$C_b$  – собівартість товару;

$T_v$  – транспортні витрати;

$O_v$  – організаційні витрати;

$V_v$  – виручка від продажу товару всередині країни.

Виручка від реалізації 1 тони цирконієвого електрокорунду на території України станом на 1.09.2021 року складала 7239,9 гривень, отже:

$$E_{ea} = \frac{(450 - 103,5 - 63,7) * 26,08 - 6816,42}{7239,90 - 6816,42} = 1,32$$

Таким чином,  $E_{ea} > 1$ , експорт ефективніше за реалізацію цирконієвого електрокорунду на внутрішньому ринку, крім того, при розрахунку прибутку від реалізації продукції на внутрішньому ринку було розглянуто прибуток від реалізації абразивів на ПАТ «Запоріжсталь», який є одним з найбільших споживачів даного виду абразивної продукції. При її реалізації споживачам, що знаходяться у Маріуполі, Одесі та інших містах України суттєво зростають транспортні витрати, тобто у цьому випадку прибуток від реалізації на внутрішньому ринку є меншим від розрахованого.

Розрахуємо альтернативний коефіцієнт ефективності експорту, виходячи з цінових параметрів станом на 27.10.2021 року. Виручка від реалізації 1 тони цирконієвого електрокорунду на території України станом на 27.10.2021 року складала 7592,1 гривень, отже:

$$E_{ea} = \frac{(420 - 70,4 - 21,1) * 26,37 - 6816,42}{7592,1 - 6816,42} = 2,38$$

Як свідчить даний розрахунок, на ефективність експортної діяльності у порівнянні з реалізацією абразивної продукції на внутрішньому ринку суттєво вплинула динаміка валютних курсів. Зростання курсу долару по відношенню до національної валюти підвищило ефективність експортної діяльності, про що свідчить зростання значення альтернативного коефіцієнту ефективності експорту цирконієвого електрокорунду з 1,32 до 2,38 при зростанні курсу долару США з 26,08 до 26,37 грн за 1 дол. США.

Отже,  $E_{eb} > 1$  й  $E_{ea} > 1$ , експортний дохід перевищує експортні витрати, прибуток від експорту цирконієвого електрокорунду вище за прибуток від його продажу всередині країни. Для ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» є доцільним збільшувати обсяги експорту цирконієвого електрокорунду до Білорусі.

Тепер здійснимо аналогічні розрахунки для визначення економічної ефективності експорту монокорунду титанистого до Чехії. Собівартість



монокорунду титанистого за статтями витрат представлена в таблиці 3.2. Дані, на основі яких здійснюється розрахунок даної собівартості, наведено станом на 27.10.2021 року. При цьому у дані витрати включаються вартість придбання даного абразивного матеріалу, логістичні транспортні та складські витрати, витрати на оплату праці, адміністративні витрати тощо.

Таблиця 3.2 - Собівартість 1 тони монокорунду титанистого ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

№	Найменування статті витрат	Сума, грн.
1	Витрати на придбання	5729,18
2	Транспортні логістичні витрати	480,58
3	Логістичні витрати на зберігання	134,15
4	Оплата праці виробничого персоналу	54,25
5	Матеріали, інструмент	51,875
6	Оплата праці адміністративного персоналу	18,575
7	Інші	9,95
Собівартість		6478,55

Виручка від експорту однієї тони монокорунду титанистого у Чехію складає 362 євро;

транспортні витрати – 25,35 євро;

організаційні витрати – 17,87 євро;

курс валюти грн./євро – 27.54 грн.

$$E_{\text{єб}} = \frac{362 * 27.54}{(25,35 + 17,87) * 27.54 + 6478,55} = \frac{9969,48}{7668,83} = 1,30$$

Таким чином,  $E_{\text{єб}} = 1,3$ , тобто є більшим одиниці, звідки випливає, що експорт однієї тони монокорунду титанистого у Чехію є економічно ефективним.

Здійснено дослідження порівняльної ефективності експорту титанистого монокорунду до Чехії відносно реалізації даного виду абразивної продукції на вітчизняному ринку.

Виручка від реалізації монокорунду титанистого на території України складає 7992,14 гривень, отже:

$$E_{ea} = \frac{(362-25,35-17,87) * 27.54 - 6478,55}{7992,14 - 6478,55} = 1,52$$

Таким чином,  $E_{ea} > 1$ , експортувати монокорунд титанистий для компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» доцільніше, ніж реалізувати його на внутрішньому ринку. Це впливає з того, що альтернативний коефіцієнт експорту 1,52 перевищує 1, тобто експортний прибуток перевищує прибуток від реалізації даної продукції на внутрішньому ринку на 52%. У першу чергу це зумовлено високим курсом євро відносно національної валюти, що є вигідним для експортерів. Таким чином, компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» доцільно збільшувати обсяги експорту титанистого монокорунду до Чехії.

Як свідчить здійснений розрахунок ефективності експорту основних асортиментних позицій абразивної продукції, представленої на міжнародному ринку ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», експортна діяльність компанії у цих напрямках залишається рентабельною, незважаючи на світову кон'юнктуру ринку. Проте слід відзначити, що стан на основних ринках збуту абразивної продукції, передусім торгове ембарго в Росію, негативним чином вплинуло на результати експортної діяльності ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», внаслідок чого суттєвого зменшення обсягів реалізації абразивів на закордонних ринках. Загалом, у фізичному вимірі обсяг експорту компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» у ІУ кварталі 2021 року у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року зменшився на 32%. Слід відзначити, що зниження обсягів реалізації експортної продукції у грошовому вимірі було нижчим. Воно склало близько 15%. Це пояснюється подальшою

девальвацією курсу національної грошової одиниці у порівнянні з основними світовими валютами, що сприяло підвищенню ефективності діяльності експортерів. Перспективи розвитку експортної діяльності компанія пов'язує з поліпшенням кон'юнктури на ринках будівельної галузі та машинобудування, що сприятиме зростанню платоспроможного попиту на абразивну продукцію з асортименту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» та виходом на нові перспективні ринки збуту.

### 3.2 Визначення напрямів оптимізації операційної діяльності ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на основі конкурентного аналізу

Конкуренти є одним із найважливіших елементів мікросередовища ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», що впливають на результати його діяльності. Тому з метою підвищення конкурентоспроможності даного підприємства, ефективності його діяльності і стійкого функціонування на ринку абразивних матеріалів необхідно проводити систематичне дослідження діяльності конкурентів, що передбачає аналіз та оцінку основних сторін їх діяльності.

Основними конкурентами ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» є підприємства, що входять до складу однієї стратегічної групи, але якщо стратегічні групи на карті близькі одна до одної, водночас спостерігається конкуренція і між підприємствами різних стратегічних груп. Посилення або ослаблення позицій окремих груп і підприємств усередині групи пов'язане з набуттям або втратою окремих конкурентних переваг. Зміни характеристик підприємств можуть створювати умови для переходу їх з одної стратегічної групи до іншої.

Здійснимо дослідження стратегічної групи конкурентів, до складу якої відноситься ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», які діють на ринку абразивних інструментів Білорусі. Компанії, що є прямими конкурентами ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на даному ринку абразивних інструментів за класифікацією К. Омаї, - це ВАТ «Белгородський абразивний завод», Росія та

ВАТ «Лузький абразивний завод» м. Луга, Росія. Об'єднання даних підприємств у одну стратегічну групу пояснюється подібністю товарних груп, представлених у товарному асортименті даних компаній.

ВАТ «Белгородський абразивний завод» було засноване ще у радянський період та зарекомендувало себе як один з провідних виробників абразивних матеріалів у СРСР.

Воно пропонує на білоруському ринку широкий спектр шліфувальних матеріалів власного виробництва, а саме:

- замкнуті стрічки на тканинній основі, що використовуються переважно для шліфування твердих порід дерева і на комбінованій основі — для шліфування ДСП, крім того, шліфшкурку на тканинній основі (матеріал 54С — карбід кремнію чорний) у роликах шириною 205 мм і 250 мм для паркетшліфувальних робіт;

- шліфшкурку в роликах для шліфування переважно м'яких порід дерева; пелюсткові круги для шліфування складних поверхонь;

- шліфувальні матеріали LPE 222, що використовується при машинному шліфуванні твердих порід дерева (головним чином, клена, червоного дерева, груші, дуба, горіха, ясена, бука) у виробництві меблів, музичних інструментів, рейок, фанери;

- абразивні губки (128x98x13) і абразивні колодки (98x69x26) — інструмент для шліфування контурів і складних профілів дерев'яних деталей вручну;

- абразивну сітку (круги Ж 400 мм) – винятковий абразивний матеріал, який володіє багатьма перевагами: не забивається, має двостороннє покриття, водостійкий, із тривалим терміном експлуатації. Він призначений для шліфування гіпсової гладі, гіпсокартонних плит, шпаклівок, шліфування штукатурки і фарбованих поверхонь. Використовується також для очищення і матування сталі, кольорових металів, пластику і дерева (зокрема — паркету);

- листи Скотч-Брайт (бордовий і сірий) — універсальний шліфувальний інструмент для очищення і чистової обробки поверхонь. Використовується для видалення ворсу на дерев'яних деталях, покриттях з первинним ґрунтом (лаком).

Абразивні вироби, які пропонує дана фірма на білоруському ринку, сертифіковані за міжнародними стандартами ISO і DIN.

ВАТ "Лузький абразивний завод" - сучасне багатoproфільне підприємство, розташоване в місті Луга Ленінградської області, є одним з найбільших в світі виробником абразивного інструменту. Завод проводить тиглі графітомістки і шамотні, широкий асортимент абразивного інструменту (відрізнi круги, шліфувальні круги, полірувальні круги, зачисні круги, пелюсткові круги, сегменти і бруски шліфувальні) для обробки широкого спектру матеріалів і для різного устаткування. Завод є найбільшим в світі виробником (на одному підприємстві) відрізних кругів. За 2021 рік вироблено і реалізовано більше 279 мільйонів армованих кругів і більше 4,5 мільйонів пелюсткових кругів.

Продукція, вироблювана ВАТ "ЛАЗ", виготовляється з високоякісної сировини, на сучасному устаткуванні, з використанням передової технології, завдяки цьому може задовольнити вимогам найвимогливіших споживачів. Вся продукція, що випускається, має всі необхідні санітарно-епідеміологічні висновки і сертифікати відповідності.

Джерелами інформації про конкурентів було обрано інтернет сайти даних підприємств (<http://www.belabraziv.ru/>, <http://www.abrasives.ru/>), інформація від компаній – дилерів, представників збуту, що діють на ринку абразивних матеріалів, спеціалізовані галузеві видання, а також опитування споживачів.

На основі даних про діяльність підприємств-конкурентів розробимо картку обліку підприємств-конкурентів. Картка обліку підприємства ВАТ «Белгородський абразивний завод» представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Картка обліку фірми-конкурента ВАТ «БАЗ»

Показники	Дані
1. Підприємство-конкурент	ВАТ «БАЗ»
2. Характер діяльності	Виробництво та реалізація абразивних матеріалів
3. Кількість персоналу	1070 осіб
4. Інші дані	Є лідером на ринку, має певне коло постійних клієнтів, характер розвитку – інтенсивний (інноваційний), ринкова політика – постійне підкріплення іміджу.
5. Сегмент ринку	Підприємство має постійне коло клієнтів, котрих утримує, надаючи знижки та послуги з виконання індивідуальних замовлень.
6. Стан і розвиток цін на найважливіші товари конкурента	Гнучка цінова політика.
7. Частка ринку	Підприємство має ринкову частку на білоруському ринку у розмірі 19%, наше підприємство ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» має частку у розмірі 12%.
8. Додаткові послуги для клієнтів	Для постійних клієнтів діють постійні знижки у розмірі від 5 до 7% від ринкової вартості продукції
9. Комунікаційна політика	Підприємство регулярно бере участь у виставках та ярмарках. Постійно розміщує рекламні оголошення у ЗМІ.

Розробимо картку обліку конкурента для підприємства ВАТ «Лузький абразивний завод». Картка представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Картка обліку фірми-конкурента ВАТ «ЛАЗ»

Показники	Дані
1. Підприємство-конкурент	ВАТ «ЛАЗ»
2. Характер діяльності	Виробництво та реалізація абразивних інструментів
3. Кількість персоналу	930 осіб
4. Інші дані	Займає другу по величині частку на ринку – 14%, характер розвитку – інтенсивний (інноваційність), ринкова політика – політика самих низьких цін на ринку.
5. Сегмент ринку	Середній ціновий сегмент, відсутність постійних клієнтів.
6. Цінова політика	Політика мінімальних цін на даному сегменті ринку, за умови підтримання достатньої якості абразивних матеріалів.
7. Частка ринку	14%, є тенденція до збільшення
8. Додаткові послуги для клієнтів	Формування партій поставок за спеціальними замовленнями.
9. Комунікаційна політика.	Відсутність реклами у періодичних виданнях.

У результаті аналізу діяльності активних конкурентів доцільно виявити їх ключові фактори успіху. Ключовими факторами успіху прийнято називати

сильні сторони діяльності підприємства, переваги над конкурентами. Побудуємо профіль діяльності підприємств-конкурентів. Даний профіль представлений у табл. 3.5. Тут основні показники, що характеризують діяльність підприємств – конкурентів на білоруському ринку абразивних матеріалів оцінюються нами за 10 бальною шкалою. До цих показників відносяться: ринкова частка підприємства, ширина асортименту, ціна товару, додаткові послуги, розміщення підприємства, якість обслуговування, рекламні заходи, стимулювання покупців, імідж підприємства. Далі ці показники будуть використані для відносної оцінки діяльності цих підприємств відносно компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар».

Таблиця 3.5 - Профіль діяльності підприємств-конкурентів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

Показники	ВАТ «БАЗ»										ВАТ «ЛАЗ»									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Ринкова частка підприємства	+										+									
2. Ширина асортименту	+										+									
3. Ціна товару	+															+				
4. Додаткові послуги	+										+									
5. Розміщення підприємства	+										+									
6. Якість обслуговування	+										+									
7. Рекламні заходи	+										+									
8. Стимулювання покупців	+										+									
9. Імідж підприємства	+										+									
Разом балів	55										41									

Для розробки профілю полярності конкурентів розробимо таблицю показників конкурентів у порівнянні з відносними показниками діяльності підприємства ТОВ «Торгівельний Дім Вітар». Результати представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Відносна оцінка діяльності підприємств-конкурентів

Показник	ВАТ «БАЗ»	ВАТ «ЛАЗ»
1. Ринкова частка підприємства	+6	+5
2. Ширина асортименту	+2	+1
3. Ціна товару	-4	+3
4. Додаткові послуги	+5	-4
5. Розміщення підприємства	+6	+2
6. Якість обслуговування	+5	-3
7. Рекламні заходи	+5	-2
8. Стимулювання покупців	-4	+3
9. Імідж підприємства	+7	-8

Виходячи з таблиці 3.6, побудуємо профіль полярності підприємств-конкурентів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на білоруському ринку абразивних матеріалів. Даний профіль представлений на рис. 3.1.

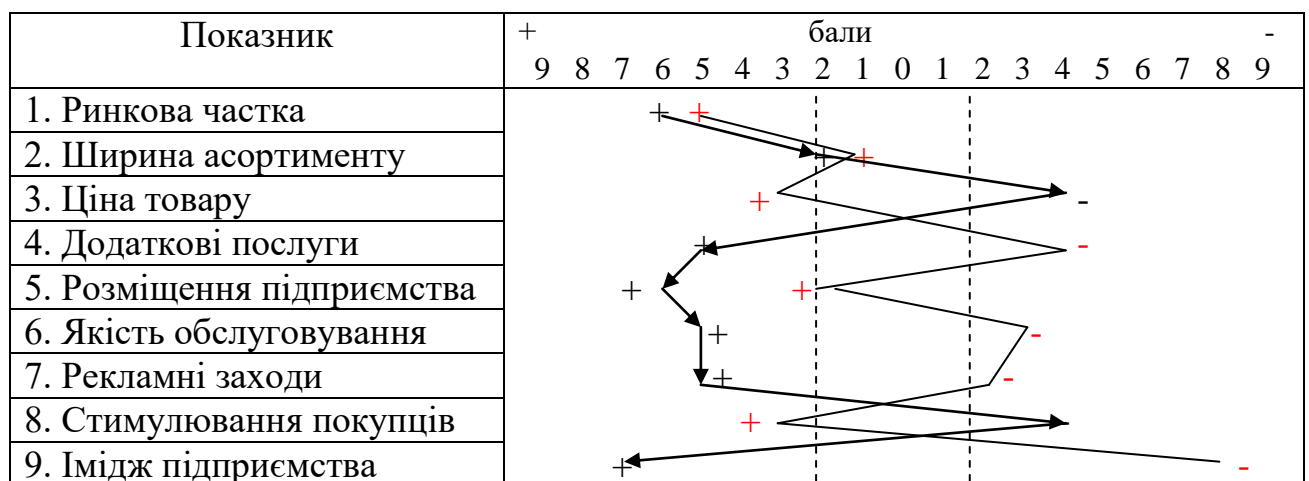


Рис. 3.1 - Профіль полярності підприємств-конкурентів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар»

В результаті складання профілю полярності кожного активного конкурента (ВАТ «Белгородський абразивний завод» та ВАТ «Лузький абразивний завод») ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» має можливість виявити свої слабкі сторони та на цій основі вдосконалити свою експортну політику на білоруському ринку абразивних матеріалів, а також визначити можливості



і конкретні заходи підвищення конкурентоспроможності абразивної продукції, представленої у асортименті підприємства на даному ринку.

Виходячи з дослідження профілю полярності підприємств-конкурентів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», основними напрямками оптимізації експортної політики підприємства є: вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» з метою підвищення іміджу підприємства, перегляд цінової політики з точки зору визначення можливостей зниження цін та надання цінних знижок, підвищення якості обслуговування та надання додаткових послуг.

Рекомендований комплекс заходів дозволить компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» здійснювати подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності у період дії ембарго з боку Росії та зберегти свої конкурентні позиції на міжнародному ринку абразивних матеріалів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інструментом впливу на споживача з боку фірми у межах збутової політики є збутовий механізм. Цей механізм включає, з одного боку, канали розподілу, їх структуру, сам процес вибору збутових каналів, з другого - дії з розробки та реалізації маркетингових заходів з фізичної дистрибуції товару.

Посередники відіграють важливу роль для підприємств, які вибрали для себе багаторівневий канал руху товару. Основними причинами використання посередників є їх можливості виконувати функції збуту ефективніше і з меншими витратами, ніж це робив би сам виробник.

У роботі здійснено дослідження міжнародного ринку абразивної продукції. Таке дослідження допоможе визначити основні напрямки посилення конкурентних переваг компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» на міжнародному ринку абразивної продукції. Лідером світового ринку абразивних матеріалів на протязі останніх 20 років є відома американська компанія 3М, що займає близько 32% світового ринку абразивів. Стрімко нарощують темпи зростання обсягів виробництва абразивних матеріалів китайські компанії. На ринку СНД провідними операторами є російські виробники ВАТ «Бокситогорський глинозем» та ВАТ «Челябінський абразивний завод».

Українські підприємства незначною мірою представлені на світовому ринку абразивної продукції. Їх загальна частка на цьому ринку не перевищує 2 %. При цьому, основна проблема виробництва такої продукції в Україні полягає у тому, що майже весь спектр абразивної продукції виробляється на ПАТ «Запорізький абразивний комбінат», який контролює майже 95% вітчизняного виробництва. Відсутні спеціалізовані підприємства, котрі б розвивали свою діяльність на окремих сегментах даного ринку. До того ж вітчизняне виробництво характеризується використанням застарілих технологій переробки вихідної сировини, що робить процес одержання

якісної матеріалу проблематичним і збільшує операційні і реалізаційні витрати. Слід відзначити також енергоємність даного виробництва, що суттєво зменшує його рентабельність в умовах стійкої довгострокової тенденції підвищення внутрішніх цін на енергоносії.

Стан світового ринку суттєво вплинув на розвиток галузі виробництва абразивних матеріалів. Падіння обсягів реалізації абразивної продукції на ринку спостерігалось протягом 2020-2021 року. Це призвело до скорочення виробництва у цій галузі та зменшення обсягів інвестицій. Експерти прогнозують, що протягом 2021 – 2022 рр. суттєвих позитивних змін у даних тенденціях не відбудеться. Це змушує вітчизняні підприємства, що є суб'єктами даного ринку, використовувати сучасні засоби антикризового управління, щоб зберегти свої конкурентні позиції у галузі.

Конкурентне середовище на міжнародному ринку електрокорундів відзначається високою інтенсивністю конкуренції, що робить особливо актуальним для ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» вирішення задачі збереження конкурентних позицій підприємства на даному ринку.

ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» – підприємство, що є дилером провідного вітчизняного виробника абразивних матеріалів - ПАТ «Запорізький абразивний комбінат». ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» реалізує наступні види абразивної продукції: електрокорунд нормальний, карбід кремнію, тугоплавкі сполуки, карбід бору, абразивний інструмент, шліфувальна шкурка.

У 2021 році обсяги реалізації зросли на 4,3% у порівнянні з 2020 р. та склали 54,4 млн. грн., 71,1% загального обсягу реалізації складає експорт.

Основними ринками збуту продукції підприємства є країни близького (а саме Грузія, Білорусь, Молдова, Киргистан, Казахстан, країни Балтії) та далекого (США, Німеччина, Італія, Чехія, Словенія, Австрія, Туреччина, Кіпр, Нідерланди, Румунія, Японія, Польща, Болгарія, Угорщина) зарубіжжя, а також Україна.

Як свідчить здійснений розрахунок ефективності експорту основних асортиментних позицій абразивної продукції, представленої на міжнародному ринку ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», експортна діяльність компанії у цих напрямках є рентабельною. Проте слід відзначити, що ембарго з боку Росії негативним чином вплинуло на результати експортної діяльності ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», внаслідок чого суттєво зменшився обсяг реалізації абразивів на міжнародному ринку. Загалом, у фізичному вимірі обсяг експорту компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» у 2021 року у порівнянні з аналогічним періодом 2020 року зменшився на 32%. Слід відзначити, що зниження обсягів реалізації експортної продукції у грошовому вимірі було нижчим. Воно склало близько 15%. Це пояснюється подальшою девальвацією курсу національної грошової одиниці у порівнянні з основними світовими валютами, що сприяло підвищенню ефективності діяльності експортерів. Подальші перспективи розвитку експортної діяльності компанія пов'язує з поліпшенням кон'юнктури на ринках будівельної галузі та машинобудування, що сприятиме зростанню платоспроможного попиту на абразивну продукцію з асортименту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», а також виходом на нові перспективні ринки збуту.

В даній роботі здійснено дослідження конкурентного стану білоруського ринку абразивних матеріалів. Визначено конкурентну групу на даному ринку, до якої відноситься ТОВ «Торгівельний Дім Вітар». Для неї побудовано профіль полярності конкурентів. У результаті складання профілю полярності кожного активного конкурента (ВАТ «Белгородський абразивний завод» та ВАТ «Лузький абразивний завод») ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» має можливість виявити свої слабкі сторони та на цій основі вдосконалити свою експортну політику на білоруському ринку абразивних матеріалів, а також визначити можливості і конкретні заходи підвищення конкурентоспроможності абразивної продукції, представленої у асортименті підприємства на даному ринку.

Виходячи з дослідження профілю полярності підприємств-конкурентів ТОВ «Торгівельний Дім Вітар», основними напрямками оптимізації експортної політики підприємства є: вдосконалення комунікаційної політики ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» з метою підвищення іміджу підприємства, перегляд цінової політики з точки зору визначення можливостей зниження цін та надання цінових знижок, підвищення якості обслуговування та надання додаткових послуг.

Подальше вдосконалення бізнес-процесів компанії – посередника ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» повинне ґрунтуватися на визначенні наборів товарних груп абразивних матеріалів, що є найбільш доцільним для продовження діяльності на уже освоєних підприємством географічних сегментах міжнародного ринку абразивів, а також наборів, що є привабливими для перспективних сегментів ринку. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен бути спрямованим на:

- задоволення запитів споживачів;
- оптимальне використання технологічних знань та досвіду підприємства;
- вихід зі своєю продукцією на нові сегменти світового ринку абразивів, що дозволить продовжити життєвий цикл абразивної продукції з асортименту ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» за рахунок нових ринків збуту;
- розширення номенклатури товарів та послуг підприємства, що пов'язані між собою загальною технологією використання;
- здійснення моніторингу змін у попиті основних споживачів абразивної продукції на основних сегментах міжнародного ринку.

Рекомендований комплекс заходів дозволить компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» забезпечити подальший розвиток бізнес-процесів та оптимізацію економічної ефективності операцій компанії, а також зберегти свої конкурентні позиції на ринку абразивних матеріалів.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Маталка С. Ф. Управління ефективністю бізнес-процесів : монографія. Київ : Ноулідж, 2017. 210 с.
2. Губенко В. І. Механізм ЗЕД: процеси, тенденції та розвиток : монографія. Біла Церква, 2018. 262 с.
3. Мазаракі А. А. Зовнішньоекономічна політика України: європейський та російський вектор. Київ : КНТЕУ, 2020. 280 с.
4. Пісьмаченко Л. М. Державне управління зовнішньоторговельною діяльністю в Україні : регулювання та контроль: монографія. Харків: « Юго-Восток Лтд », 2018. 366 с.
5. Emerging markets and sovereign risk / edited by Nigel Finch. New York, NY : Palgrave Macmillan, 2021. 298 p.
6. Інжиніринг бізнес-процесів: навч. посібник. Київ: Знання Прес, 2019. 248 с.
7. Долішній М.І. Регіональна соціально-економічна політика в Україні: проблеми розвитку та пошуки шляхів удосконалення. Львів: ІРД НАНУ, 2019. 44 с.
8. Heath J. Morality, competition, and the firm : the market failures approach to business ethics. Oxford ; New York : Oxford University Press, USA, 2021. 412 p.
9. Данченко, О. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ : Університет економіки та права "КРОК", 2018. 238 с.
10. Акофф Р. Про менеджмент. – Суми.: Втр, 2019. 448 с.
11. Крючков, В.Н. Нейролингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов. *Менеджмент*. 2017. № 2. С. 25–36.
12. Рубцов С.В. Уточнение понятия «бизнес-процесс». *Менеджмент*. 2021. № 6. С. 26–33.

13. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Минск: Стандарты и качество, 2018. 408 с.
14. Евдакименко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность. *Стандарты и качество*. 2020. № 9. С. 12–16.
15. Дафт, Р.Л. Менеджмент. – Харків: Интер, 2021. 832 с.
16. Информационные технологии в бизнесе. Харьков.: Интер, 2021. 720 с.
17. Кондратьев, В.В. Реструктуризация управления компанией. Минск: ИНФРА, 2020. 272 с.
18. Фидельман, Г.Н. Бизнес-процессы и изменение организации. *Методы менеджмента качества*. 2021. № 2. С. 11–14.
19. Porter, M.E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 2015. № 85 (July–August). P. 149–160.
20. Деминг, У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Минск: Альпина, 2021. 420 с.
21. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Минск: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 288 с.
22. Davenport, T.H. The New Industrial Engineering, information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 2021. P. 2–32.
23. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологи. Минск: Финансы и статистика, 2018. 336 с.
24. Зиндер, Е.З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг. *Системы управления базами данных*. 2017. № 1. С. 55–67.
25. Оценка и аттестация зрелости процессов создания и сопровождения программных средств информационных систем: ISO/IEC TR 15504-CMM. Минск: Книга и Бизнес, 2021. 348 с.
26. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Минск: ИА «Стандарты и качество», 2018. 272 с.

27. Шерр, А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. Минск: Весть-Метатехнология, 2020. 173 с.
28. Martin, J.H. Enterprise engineering: the Key to corporate survival. Lancashire, England: Savant Institute, 2018. 235 p.
29. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для здобув. ступ. вищ. освіти магістра спец. "Менеджмент" освітньо-проф. програми "Бізнес-адміністрування" / О. М. Олійник, О. О. Головань. Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 72 с.
30. Алькема, В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Вчені записки Університету "Крок". Серія: Економіка. 2020. № 2(54). С. 126-136.
31. Гадецька, З. М. Побудова оптимальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2019. Вип. 19. С. 1436-1441.
32. Грінберг, Л. Ф. Основні тенденції реінжинірингу документообігу в установах України. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2019. № 2. С. 80-86.
33. Дикань, В. Л. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2021. Т. 8, № 16. С. 7-17.
34. Жежуха, В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 155-163.
35. Кифяк, В. І. Реінжиніринг як процес виходу підприємств з коронакризи. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19-20. С. 88-95.
36. Кобизський, Д. С. Організаційно-економічне забезпечення реінжинірингу маркетингової діяльності українських машинобудівних підприємств. Бизнес информ. 2019. № 2. С. 319-325.
37. Коломієць, Г. М. Інституційний реінжиніринг ризик-менеджменту в цифровій економіці. Бизнес информ. 2019. № 5. С. 440-446.



38. Комеліна, О. В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6(11). С. 124-129.

39. Пономарьова, Ю. І. Стимулятори та дестимулятори реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 9. С. 15-19.

40. Продіус, О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів підприємств. Економіка: реалії часу. 2020. № 6(28). С. 79-87.

41. Прохорова, В. В. Реінжиніринг як інноваційна основа реконструкції системи управління підприємством. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 210-216.

42. Прохорова, В. В. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2021. Т. 9, № 18. С. 125-132.

43. Тарабан, К. С. Реінжинірингова адаптація підприємства до логістичного середовища. Вісник Запорізького національного університету. Серія : Економічні науки. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. № 3(31). С. 46-53.

44. Таранюк, Л. М. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. 2019. № 2(36). С. 49-56.

45. Філіппова, С. В. Реінжиніринг бізнес-процесів інноваційно-активних підприємств: синхронне та асинхронне бачення. Економіка: реалії часу. 2018. № 6(34). С. 79-84.

46. Хлевицька, Т. Б. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства засобами реінжинірингу бізнес-процесів. Бізнес інформ. 2021. № 8. С. 190-196.

47. Чумак, Л. Ф. Актуальні проблеми реінжинірингу виробничих підприємств. Бізнес інформ. 2019. № 1. С. 243-247.

48. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для здобув. ступ. вищ. освіти магістра спец. "Менеджмент" освітньо-проф. програми "Бізнес-адміністрування". Запоріжжя : ЗНУ, 2018. 72 с.

49. Ринок абразивів: тонкощі та нюанси URL: <http://www.ugmk.ua/ua/press/news/info-1751.html> (дата звернення: 17.11.2021)
50. Український ринок абразивних матеріалів. URL: <http://www.expert.kiev.ua/ua/mashine-building> (дата звернення: 17.11.2022)
51. Характеристика підприємств абразивної промисловості України. URL: [http://www.expert.kiev.ua/ua/?option=com\\_flexicontent&view=itemmetallurgijnomu-virobnitstvi](http://www.expert.kiev.ua/ua/?option=com_flexicontent&view=itemmetallurgijnomu-virobnitstvi) (дата звернення: 17.11.2022)
52. Аналіз світового ринку абразивів. URL: <http://abraziv.pro/novosti/> (дата звернення: 17.11.2022)
53. Світовий ринок абразивів: сучасний стан та перспективи розвитку. URL: <http://abraziv.pro/novosti/lepestkovyij-shlifovalnyij-krug-lukas-slthflex/> (дата звернення: 17.11.2022)
54. Індустріальні продукти та рішення URL: <http://solutions.3m.com/wpstal/3M/cts/Abrasives/> (дата звернення: 17.11.2022)
55. Что ждет рынок абразивных материалов до 2025 года. Аналитика от TechNavio. URL: <http://norton-abrasives.com.ua/blog/chto-zhdet-rynok-abrazivnykh-materialov/> (дата звернення: 17.11.2022)
56. Рябченко С. В. Абразивные круги холдинга "Best-Business a.s." для шлифования деталей машиностроения. *Инструмент. світ.* 2021. № 3/4. С. 69-73.
57. Кальцев В.Ф. Ринок абразивного інструменту в Україні. День сьогоднішній, тенденції. *Інструментальний світ.* 2021. №12. С. 28-29.
58. На шляху до прозорого ринку. URL: <http://gazkor.com/n194956-shlyahu-prozorogo-rinku.html> (дата звернення: 17.11.2022)
59. Експрес-аналіз ринку "вироби абразивні" URL: <http://www.apn-ua.com/dkpp/n331> (дата звернення: 17.11.2022)
60. Аналіз ринку абразивних матеріалів. URL: <http://www.apn-ua.com/dkpp/n334> (дата звернення: 17.11.2022)
61. Офіційний сайт компанії ТОВ «Торгівельний Дім Вітар» URL: <http://torgvelniy-dm-vtar-tzov.biz-gid.com/articles> (дата звернення: 17.11.2022)