

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**Гавриловський Олексій Валентинович**

УДК 339.9 : 658

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Управління розвитком імпортозалежних бізнес-структур**

за ОПП “Міжнародний менеджмент”  
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

**Керівник роботи**  
Куцмус Наталія Миколаївна  
д.е.н., професор

Житомир – 2023

**Гавриловський О.В.** Управління розвитком імпортозалежних бізнес-структур. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретико-методичних засад управління розвитком бізнес-структур в умовах ведення операцій з імпортом на глобальному ринку. Здійснено аналіз тенденцій на ринку побутової техніки та електроніки в Україні. Здійснено оцінку особливостей управління діяльністю імпортозалежної бізнес-структури. Обґрунтовані напрями удосконалення управління за засадах імплементації інноваційних управлінських рішень стратегічного та оперативного характеру, зокрема, націлених на диджиталізацію операцій на зовнішньому ринку.

*Ключові слова: менеджмент, бізнес, імпорт, імпортозалежність, бізнес-структура.*

**Havrylovskiy O. Management of import-dependent business-structures development.** – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

The qualification work summarizes the theoretical and methodological principles of managing the development of business structures in the conditions of conducting import operations on the global market. An analysis of trends in the market of household appliances and electronics in Ukraine was carried out. An assessment of the peculiarities of the management of the activities of the import-dependent business structure was carried out. Reasoned directions for improvement of management based on the principles of implementation of innovative management solutions of a strategic and operational nature, in particular, aimed at digitalization of operations on the foreign market.

*Key words: management, business, import, import dependence, business structure.*

## ПЛАН

<b>ВСТУП ..</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 2. ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР</b> .....	14
<b>РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР</b> .....	24
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	31
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	33

## ВСТУП

Імпортні операції є невід'ємним елементом міжнародної торгівлі, а також перспективною основою для розвитку бізнесу компаній, які побудували модель власного бізнесу з урахуванням можливості задоволення потреб національного ринку за рахунок ввезення товарів з-за кордону. Управління імпорнтними операціями з одного боку потребує низку специфічних навиків від менеджерів, а з іншого – забезпечує для суб'єктів такої діяльності переваги, обґрунтовані концепцією імпорнтних переваг в міжнародному менеджменті. Водночас, постійні зміни у міжнародному економічному та соціо-культурному середовищі, ускладнення ланцюгів постачання ведуть до посилення вимог до управлінських практик й інструментів, використовуваних суб'єктами імпорнтних операцій.

Теорія та методика дослідження формувалася на основі теорій міжнародного менеджменту, зокрема, управління бізнесом. Зокрема, результати дослідження були сформовані з урахуванням напрацювань таких зарубіжних вчених як Кук Т., Алстон Р., Райя К., публікацій міжнародних аналітичних організацій – Світового економічного форуму в Давосі, ЮНКТАД, СОТ, також вітчизняних науковців, таких як: Вдовенко Н.М., Богач Л.В., Пугачевська К., Венцковський Д. та інші.

*Метою* кваліфікаційної роботи є розробка та аргументація перспектив удосконалення управління розвитком імпортозалежних бізнес-структур на основі узагальнення концептуальних засад та оцінки тенденцій здійснення імпорнтних операцій. Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено наступні *завдання*, а саме:

- узагальнити концептуальні засади менеджменту розвитку бізнес-структур в контексті глобалізаційних процесів;
- систематизувати тренди у розвитку ринку побутової техніки в Україні;
- проаналізувати особливості менеджменту імпортозалежних бізнес-структур;

- обґрунтувати інноваційні управлінські рішення для розвитку імпортозалежних бізнес-структур.

*Об'єктом* дослідження є процес діяльності імпортозалежних бізнес-структур в умовах кон'юнктури ринку побутової техніки. *Предметом* дослідження слугує сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів менеджменту компаній-імпортерів.

*Методи дослідження.* В якості теоретико-методичного базису використано адаптивний підхід до дослідження соціально-економічних явищ та процесів, наукові напрацювання вчених (вітчизняних й зарубіжних) з питань імпорту як форми здійснення міжнародного бізнесу. Методика дослідження включає методи: абстрактно-логічний – для узагальнення та систематизації теоретичних положень щодо обраної науково-практичної проблеми, а також оцінки результатів і формулювання висновків), аналізу й синтезу – задля формування теоретичного концепту дослідження, статистичний метод – для збору й опрацювання статистичних даних за темою дослідження, табличний та графічний методи представлення результатів дослідження. Інформаційна база дослідження: публічна інформація Державної служби статистики України, міжнародних баз даних.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в контексті розробки інноваційних управлінських рішень для удосконалення діяльності імпортозалежних бізнес-структур, які сприятимуть, зокрема, підвищенню їх гнучкості та ефективності в умовах подолання наслідків пандемії та військового конфлікту.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, зокрема:*

- 1) Гавриловський О.В. *Імпортозалежність національного товарного ринку України.* Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates». 23-24 лютого 2023. Дніпро.

- 2) Гавриловський О.В. *Ринок техніки та електроніки: міжнародний та національний вимір*. Russia-Ukraine War: Consequences for the World: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, March 2-3, 2023. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine, С. 44-46.
- 3) Гавриловський О.В. *Мережеві моделі ведення бізнесу*. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника Всеукраїнської науково-практичної конференції, 01 лютого 2023 р. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 22–24.

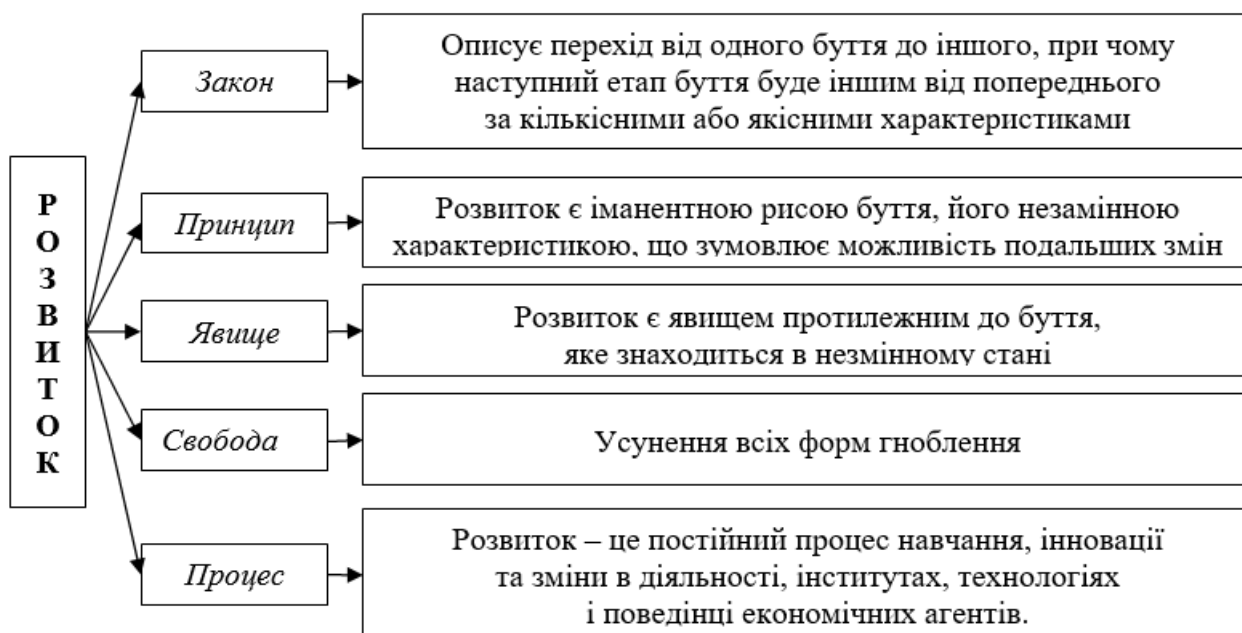
*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (27 найменувань). Текст роботи проілюстровано 12 рисунками та 3 таблицями.

# РОЗДІЛ 1

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Розвиток як процес, який забезпечує досягнення якісно нових, кращих параметрів, є пріоритетом для змін, які відбуваються на рівні суспільств, країн, організації та бізнес-суб'єктів. Проте, розвиток за своєю природою має неоднозначний зміст, оскільки може мати як прогресивний, так і регресивний характер, або поєднання рис їх обох. У сфері бізнесу критеріями розвитку слугують багато індикаторів – як кількісних, так і якісних, які демонструють досягнення нових порогів ефективності, освоєння нових сегментів ринків, збільшення кількості споживачів і партнерів тощо.

Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток» мають багато аспектів – від закону чи принципу до процесу (рис. 1.1):

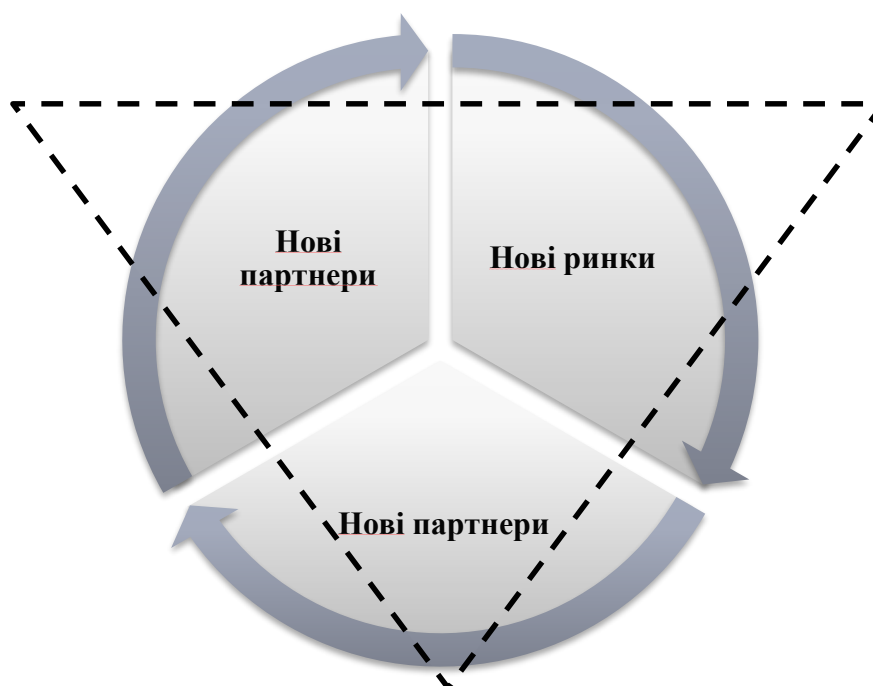


**Рис. 1.1. Головні підходи до визначення поняття “розвиток”**

Джерело: [17].

У сфері бізнесу поняття розвитку виражається через набір завдань і процесів, призначених для реалізації та подальшого розширення можливостей

зростання всередині організацій (і між ними) стабільним і прибутковим способом. Однак на практиці більшість компаній використовують цей термін по-різному, залежно від того, для чого їм потрібна ця роль. Наприклад, розвиток бізнесу в рамках масштабування зазвичай передбачає багато холодного зв'язку з потенційними клієнтами. У великій багатонаціональній компанії, з іншого боку, може означати проведення аналізу ринку для виходу на новий його сегмент або нової лінії продуктів [27]. Застосування такого підходу до визначення розвитку бізнесу дає підстави для встановлення таких його складових, як (рис. 1.2):

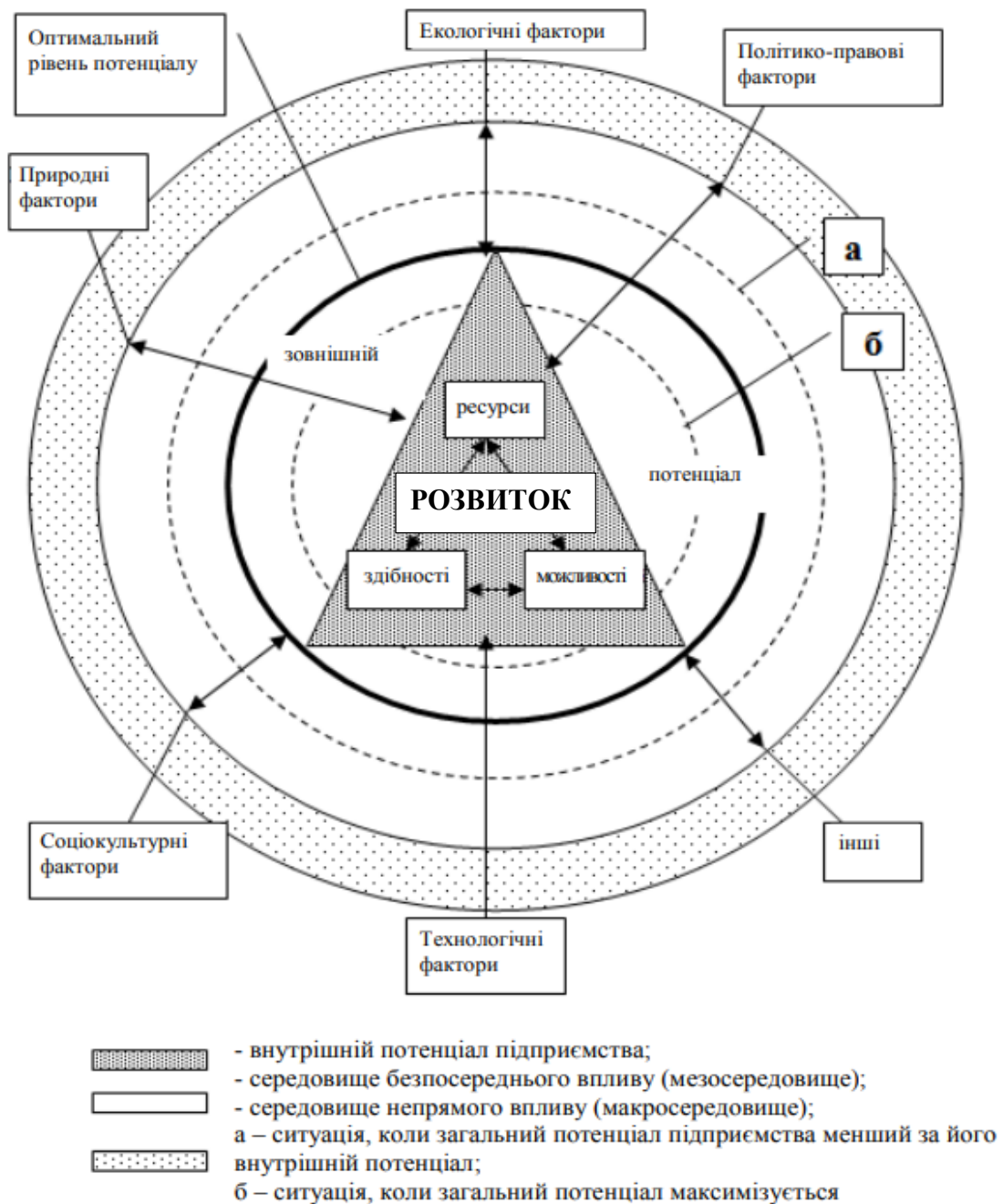


**Рис. 1.2.** «Трикутник» компонентів розвитку бізнесу

Джерело: власна розробка.

Розвиток бізнесу детермінується багатьма чинниками, зокрема, наявними та доступними ресурсами, управлінськими навиками та кваліфікацією менеджерів, а також можливостями, які визначаються залежно від стану внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.3). З-поміж елементів потенціалу розвитку бізнесу ключове значення набуває саме управлінський потенціал компанії, від здатності носіїв якого до експериментів з новими та креативними способами реалізації можливостей залежить зростання бізнес-суб'єкта.





**Рис. 1.3. Структурно-логічна схема потенціалу розвитку бізнесу**

Джерело: адаптовано на основі [21].

Експертна думка щодо проблеми розвитку бізнесу полягає у його визначенні через розвиток існуючих ринків компанії, а також відкриття та освоєння нових ринків, розширення продуктового портфелю, збільшення виробництва та продажів. З точки зору можливих векторів розвитку бізнес-структур, такий підхід передбачає:

- Структурування існуючого бізнесу. Налагодження бізнес-процесів. Автоматизація бізнес-процесів. Удосконалення корпоративного управління.
- Оцінка готовності до експорту/імпорту.
- Розробка стратегії бізнесу. Маркетингове планування. Бізнес планування.
- Розробка нового продукту.
- Розробка нового ринку.
- HR-стратегія, навчання персоналу.
- Управління фінансами.
- Пошук клієнтів, партнерів або особисте представлення інтересів Вашої компанії за кордоном.
- Реєстрація компаній, філій та представництв в Україні та за кордоном.
- Отримання необхідних ліцензій, сертифікацій згідно регуляторної політики ринку розвитку.
- Бізнес-інтеграція (об'єднання придбаного бізнесу з групою компаній).
- Угоди купівлі-продажу бізнесу (оцінка бізнесу, підготовка договору, перевірка договору).
- Пошук фінансування та оцінка альтернатив (посередництво з банками, поглинання фондів, пошук приватних інвесторів і фондів).
- Холдингові компанії (консультування з питань юрисдикції холдингу, оптимізація оподаткування з використанням іноземних і місцевих дочірніх компаній) [24].

Зазначені вище вектори розвитку бізнесу відносяться до сфери управлінської діяльності суб'єкта бізнесу, а отже, обумовлюють потребу у формуванні ефективної системи, технології та інструментів, що відповідають вимогам ринку та націлені на досягнення поставлених цілей. Управління бізнесом (англ. *business management, management of a business*) включає всі аспекти нагляду за бізнес-операціями. Управління бізнесом – це акт розподілу ресурсів для ефективного досягнення бажаних цілей і завдань; воно включає

планування, організацію, укомплектування персоналом, керівництво та контроль над організацією для досягнення мети [4].

В науковому розумінні управління бізнесом – це сукупність дій, які систематизовані в стратегічному/(бізнес) плані та забезпечують додану вартість для росту компанії. Управління бізнесом – це, в першу чергу, знання та навички, які формуються з часом через досвід та прагнення до вивчення галузі, до якої бізнес є приналежним (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

<b>Знання, необхідні для ефективного управління бізнесом</b>		
Універсальні знання для ведення бізнесу	У П Р А В Л І Н Н Я	Спеціальні знання, необхідні для ведення міжнародних ділових операцій
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегія</li> <li>• Фінансовий аналіз</li> <li>• Маркетинг</li> <li>• Комунікації</li> <li>• Лідерство</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мови</li> <li>• Правове регулювання галузі в країні походження</li> <li>• Наявні та потенційні споживчі тренди</li> <li>• Фінансові ринки в галузі</li> <li>• Громадські рухи</li> </ul>

Джерело: власні дослідження.

Діяльність сучасних бізнес-структур часто виходить за межі кордонів країни розміщення, що дозволяє підвищувати її ефективність та змушує розвивати спроможність до управління такими операціями. Рівнозначно важливими у цьому розумінні є як експортні, так і імпорتنі операції, які сприяють забезпеченню національного ринку необхідними товарами та ресурсами, технологіями, а також зростаючих вимог і потреб споживачів. Все це має бути враховано в філософії та стратегії управління такою діяльністю, особливо, в умовах імпортозалежних бізнес-структур.

Управління імпортними операціями підприємства здійснюється з огляду на результати аналізу ринкової ситуації та тенденції її зміни, а також з урахуванням ймовірної реакції ринку на рішення, що приймаються керівництвом компанії. Основні завдання аналізу управління імпортними операціями підприємства є: вивчення характеристик іноземного ринку; аналіз потенційних можливостей ринку; аналіз розподілу часток ринку між фірмами; аналіз

особливостей збутової діяльності; вивчення товарів конкурентів; короткострокове та довгострокове прогнозування; вивчення реакції конкурентів на зміну ринкових умов; визначення політики цін на іноземному ринку [11].

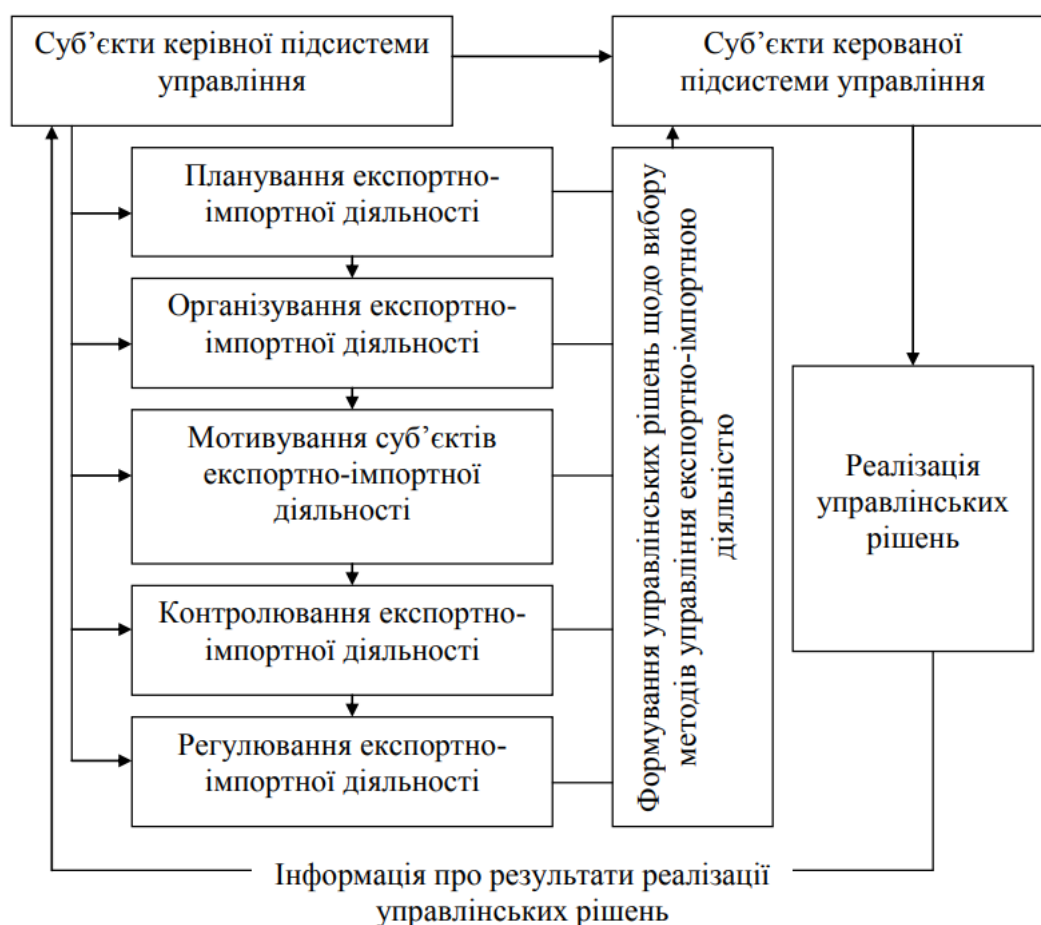
В сучасному, інтегрованому у глобальний ринок, господарстві імпортна діяльність підприємства здійснюється на основі складних форм організації. При цьому підприємство може одночасно бути залученим до експортних та імпорتنих операцій, що можуть бути як прямими, так і непрямими. Прямими зовнішньоекономічними операціями є такі, що належать до ситуації, коли підприємство самостійно експортує продукцію власного виробництва й (або) імпортує сировину, матеріали та обладнання. При непрямих операціях експорт/імпорт здійснюється за участі посередника, а також коли компонента, обумовлена імпортом продукції та послуг, наявна у складі вартості придбаних на внутрішньому ринку засобів праці. Наявність непрямого експорту та імпорту потребує використання відповідних засобів аналізу. В цілому економічно ефективною може вважатися така експортно-імпортна діяльність промислових підприємств, яка відповідає меті максимізації капіталізації бізнесу, до складу якого це підприємство входить [15].

Ще однією важливою складовою управління діяльністю підприємств, що ведуть імпортні операції, є визначення очікуваних ефектів. Так, підприємства, які здійснюють імпортні операції і цілеспрямовано управляють імпортною диверсифікацією, досягають позитивних (додатних) економічних ефектів завдяки:

- зниженню рівня залежності ритмічності виробництва від можливостей якогось одного конкретного постачальника сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо;
- залученню нових, раніше не використовуваних видів сировини і матеріалів, що часто покращує якість готової продукції, зокрема її функціональність, безпечність і довготривалість використання, екологічність тощо;

- диференціювання цін на різних ринках на ту саму сировину, матеріали, напівфабрикати тощо;
- пошуку сучасних технологій, нового обладнання і перейняття інженерно-технологічного та управлінського досвіду в управлінні бізнес-процесами тощо [16].

Водночас, важливо усвідомлювати, що управління імпорними та експортними операціями відбувається не лише з урахуванням інтересів бізнес-суб'єктів, а й інших суб'єктів регулювання (рис. 1.4):



**Рис. 1.4. Система управління експортно-імпортними операціями бізнес-суб'єктів**

Джерело: на основі [16].

Отже, ведення імпорних операцій є таким вектором розвитку підприємств, який не лише відображає особливості моделі бізнесу, а й вказує на існування конкурентних переваг імпортованої продукції на національному ринку, що доводиться рівнем попиту на неї.

## РОЗДІЛ 2

### ТРЕНДИ У РОЗВИТКУ ТА ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Після кризових 90-х років ХХ ст економіка України почала інтенсивно нарощувати свій потенціал. Однак потреби населення зростали випереджаючими темпами, ніж внутрішнє виробництво і дефіцит товарів та послуг покривався за рахунок імпорту. Динамічному зростанню вартості імпорту також сприяла активна лібералізація зовнішньоекономічної політики, що здійснювалася з метою інтеграції національної економіки України до глобальної системи. Поряд з цим масштабна ємність українського ринку обумовили його високу привабливість для іноземних виробників та трейдерів. В сукупності це призвело до стійкого підвищення імпортозалежності внутрішнього ринку.

Процес підвищення імпортозалежності національної економіки та окремих товарних ринків є активним предметом наукових та експертних пошуків, оскільки розглядається як одна із загроз економічній безпеці держави. Зокрема щорічні аналітичні дослідження імпортозалежності та імпортозаміщення проводяться в Інституті економіки і прогнозування НАН України та за індивідуальними науковими тематиками (Венцковський Д. [7], Вдовенко Н., Богач Л. [6], Пугачевська К. [22] та ін.). Гострота зазначених проблем в Україні обумовлює перманентну актуальність дослідження концептуальних та методологічних підходів до моніторингу імпортозалежності національної економіки, розробки дієвих механізмів оптимізації її рівня.

Залежність країни від імпорту підвищує чутливість її розвитку до чинників міжнародного середовища (кон'юнктури світового ринку) та підвищує потенційні можливості для недобросовісного впливу інших країн на національну політику держави. Тому держави здійснюють постійний моніторинг імпортозалежності за окремими товарами та послугами і розробляють заходи щодо імпортозаміщення. В Україні, незважаючи на стійке перевищення темпів

зростання експорту над темпами зростання імпорту, зовнішньоторговельне сальдо традиційно було негативним (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники імпортозалежності внутрішнього товарного ринку в Україні**

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017 р., +/-
Вартість експорту товарів, млн дол. США	43264,7	47335,0	50054,6	49191,8	68072,3	24807,6
Вартість імпорту товарів, млн дол. США	49607,2	57187,6	60800,2	54336,1	72843,1	23235,9
Темп зростання вартості експорту, %	x	109,41	105,75	98,28	138,38	36,44
Темп зростання вартості імпорту, %	x	115,28	106,32	89,37	134,06	31,90
Зовнішньоторговельне сальдо, млн дол. США	-6342,5	-9852,6	-10745,6	-5144,3	-4770,8	1571,7
Коефіцієнт покриття імпорту експортом	0,87	0,83	0,82	0,91	0,93	0,06
Частка українських товарів у вартості реалізованої продукції на внутрішньому ринку, %	52,3	53,2	52,4	53,4	53,1	0,8

Джерело: розраховано за даними [20].

Відповідно коефіцієнт покриття імпорту експортом протягом 2017–2021 рр. був на рівні  $< 1$ , що в сукупності свідчить про імпортозалежність українського товарного ринку. Слід зазначити, що рівень імпортозалежності є досить високим, про що свідчить частка українських товарів на внутрішньому ринку на рівні близько 50 %. Тобто майже 50 % попиту забезпечується за рахунок імпорту продукції. При цьому рівень імпортозалежності на ринку продовольчих товарів є значно нижчим (близько 20 %), ніж у сегменті непродовольчої продукції (в середньому 70 %; найвищий рівень – техніка, електроніка, мотоцикли та автомобілі (майже 100 %), найнижчий – меблі, фармацевтична і друкована продукція, мастильні матеріали (близько 50 %)).

Одним із найбільш імпортозалежних в Україні є ринок техніки та електроніки. Частка продукції вітчизняних виробників на ринку є мінімальною (табл. 2.2). Зокрема є пропозиція товарів Львівського концерну «Електрон» (телевізори), дніпровської групи Rainford, торгових марок Vents (кліматична

техніка), Saturn (побутові прилади), Pyramida (електровитяжки), Greta (електроплити), Atlantic і Stinex (електрообігрівачі). Однак, українські компанії зорієнтовані переважно на сегмент споживачів товарів невисокої якості та ціни.

Таблиця 2.2

**Частка національних виробників на ринку техніки та електроніки України, %**

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2017, +/-
Комп'ютери, периферійне устаткування, програмне забезпечення	1,0	1,9	3,1	3,7	3,6	2,6
Апаратура побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	0,4	0,4	0,5	1,3	1,5	1,1
Телекомунікаційне устаткування	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	0,2
у тому числі телефонні апарати мобільні	0,0	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1

Джерело: розраховано за даними [20].

При цьому виробничі потужності більшості українських товаровиробників техніки знаходяться закордоном. Тобто, український ринок техніки та електроніки є монополізованим іноземними виробниками і трейдерами. Лідерами на ринку є такі фірми як Bosch, Gorenje, Electrolux, LG, LIBERTY, Samsung, ZANUSSI та ін. Рівень конкуренції між іноземними фірмами є високим. Ринковий простір реалізації побутової техніки та електроніки ділять між собою мережі Фокстрот, Comfy, Алло, Eldorado та ін.

Узагальнення вищезазначеного дає підстави стверджувати, що високий рівень імпортозалежності багатьох сегментів внутрішнього товарного ринку становить реальну загрозу економічній безпеці України. Проблема імпортозалежності національного ринку носить комплексний характер і обумовлює потребу застосування системних механізмів її вирішення, націлених на підвищення ефективності державних заходів щодо захисту внутрішнього ринку, посилення антимонопольного контролю, боротьбу з корупцією та масштабною контрабандою, стратегічне підвищення ефективності структурної та інвестиційної політики, підвищення економічної активності національних



товаровиробників через контроль за циклічною інфляцією та оптимізацію фіскального тиску.

Друге десятиліття XXI ст. за оцінками провідних економістів та експертів повинно було стати періодом стабілізації світової економіки та сповільнення глобалізаційних процесів. Однак, «чорним лебедем» для розвитку світового співтовариства та економіки виявився Covid-19, що призвів до переформатування механізмів взаємодії між країнами та економічними суб'єктами мікрорівня. Зміни відобразилися на функціонуванні усіх сфер економіки, ринків товарів послуг, технологій та капіталу. Виключенням не став ринок техніки та електроніки.

Ринок техніки має 2 великі сегменти: побутових приладів (холодильники, мікрохвильові печі, пилососи тощо) та електроніки (телевізори, персональні комп'ютери, особисті гаджети та ін). Його характерною ознакою є випереджаючі темпи розвитку торгівлі товарами відносно темпів виробництва. За оцінками GfK (одного із найбільших у світі інститутів з аналітики ринків) світовий ринок техніки з 2018 р. оцінюється у понад 1 трлн євро. Лідерами на ринку побутової техніки є США, Японія та Німеччина, що забезпечують понад 60 % виробництва і експорту продукції. Стійко зростає частка у світовому експорті таких країн як Південна Корея, Тайвань, Сінгапур, Гонконг. Структуру за частками продажів техніки та електроніки у світі формують азіатсько-тихоокеанський регіон (42 %), Європа (25 %), Північна Америка (20 %), Латинська Америка (7 %), регіон Близького сходу, Туреччина, Африка (6 %) [5].

В Україні ринок побутової техніки та електроніки до 2012 р. включно був одним із найбільш динамічних. Однак з 2013 р. темпи його зростання почали знижуватися, що обумовлено переважно складною військово-політичною ситуацією та скороченням купівельноспроможного попиту. Український ринок є імпортозалежним, тобто монополізованим іноземними виробниками і трейдерами. Лідерами на ринку є такі фірми як Bosch, Gorenje, Electrolux, LG, LIBERTY, Samsung, ZANUSSI та ін. Рівень конкуренції між іноземними фірмами

є високим. Ринковий простір реалізації побутової техніки та електроніки ділять між собою мережі Фокстрот, Comfy, Алло, Eldorado та ін.

Частка вітчизняних виробників на українському ринку техніки та електроніки є низькою – наявна пропозиція товарів Львівського концерну «Електрон» (телевізори), дніпровської групи Rainford, торгових марок Vents (кліматична техніка), Saturn (побутові прилади), Pyramida (електровитяжки), Greta (електроплити), Atlantic і Stinex (електрообігрівачі). Вони зорієнтовані переважно на сегмент споживачів товарів невисокої якості та ціни. Однак, виробничі потужності більшості українських торгових марок знаходяться за кордоном.

До початку пандемії Covid-19 та воєнних дій на території України попит на побутову техніку та електроніку на внутрішньому ринку мав виражений сезонний характер – пік спостерігався у 4 кварталі (період свят) та найнижчий рівень – у другому кварталі. Наразі тенденції розвитку попиту чітких ознак сезонності не мають. Незважаючи на зниження динамічності розвитку, ємність внутрішнього ринку зростає. Незначний спад відбувся у 2019 р. Однак, навіть негативні наслідки пандемії Covid-19, ринок техніки подолав. Вже з квітня 2019 р. до квітня 2020 р. вартість продажу техніки та електроніки на внутрішньому ринку зросли на 24 % [12]. У 2019 р. загальний обсяг збуту побутової техніки та електроніки в Україні перевищив 101,4 млрд грн. У I кварталі 2020 р. вартість продажів на українському ринку побутової техніки та електроніки досягла 23,8 млрд грн [14].

Слід зазначити, що пандемія призвела до трансформаційних змін світового та національного ринку техніки та електроніки, зокрема механізмів взаємодії ринкових учасників, що обумовлено першочергово зміною поведінки споживачів та прискореною діджиталізацією. Основними тенденція розвитку ринку техніки у карантинний та постпандемічний період стали:

1. Виробництво побутової техніки та електроніки є глобалізованим, тобто відбувається в рамках глобальних ланцюгів вартості, які зазнали значних

трансформацій за протяжністю та географічною локалізацією ланок. Зросла частка продажів товарів у розібраному вигляді.

2. Рітейлери сфокусували свої зусилля на збереженні обсягів діяльності за рахунок удосконалення механізмів комунікації зі споживачами: розширення мережі та прискорення доставки, створення пулів логістичних партнерів, удосконалення умов кредитування, онлайн консультування споживачів.
3. Рітейлери здійснили реформатування та релокацію торгових точок з метою нівелювання впливу підвищення орендної плати за торгові площі.
4. Зросла частка онлайн продажів (з 2019 р. по 2021 р. з 24 % до 32 %) [12]. При цьому на практиці застосовується два механізми купівлі: огляд товару в магазині з подальшим його замовленням в інтернеті; вибір товару в інтернеті з подальшим його тестуванням і купівлею в магазині.
5. У зв'язку з карантинними обмеженнями більш ефективними виявилися магазини з меншою торговою площею, порівняно з супер- та мегамаркетами, локалізовані ближче до споживачів.
6. Підвищився попит на окремі групи товарів: техніку для онлайн навчання, розваг, кухні, прибирання та гігієни, краси та здоров'я.
7. Підвищення попиту призвело до дефіциту окремих пристроїв та зростання цін на них.

Новим викликом для функціонування внутрішнього ринку техніки та електроніки стала російсько-українська війна. За даними GfK, вже у першому півріччі 2022 р. обсяг ринку скоротився на 28 % до \$1,3 млрд порівняно з аналогічним періодом 2021 р. Найбільший спад було зафіксовано в березні 2022 р. (на 59 %). Обсяги продажу фототехніки знизилися на 47 %, аудіо- та відеотехніки – 44 %, ігрових приставок – 72 %, телевізорів – 43 %, телекомунікаційних та ІТ-продуктів – 22% кожен сегмент. Продажі у категорії великої побутової техніки впали на 33 %, дрібної – 29 %, офісної –35 % [8]. Основні тенденції розвитку внутрішнього ринку обумовлені зниженням попиту у зв'язку з масовими міграційними процесами та зміною споживчих потреб,

скороченням пропозиції в результаті руйнування логістичних ланцюгів поставки товару, знищення складів продукції.

Узагальнення вищезазначеного дозволяє стверджувати, що національний ринок техніки та електроніки розвивається під впливом світових тенденцій виробництва і споживання, зважаючи на високий рівень імпортозалежності, та національних чинників (складна військово-політична та економічна ситуація). Однак, навіть у надскладних умовах попит на продукцію та зусилля бізнес-суб'єктів щодо удосконалення збутової та комунікаційної діяльності сприяють збереженню потенціалу розвитку сфер виробництва і реалізації техніки та електроніки.

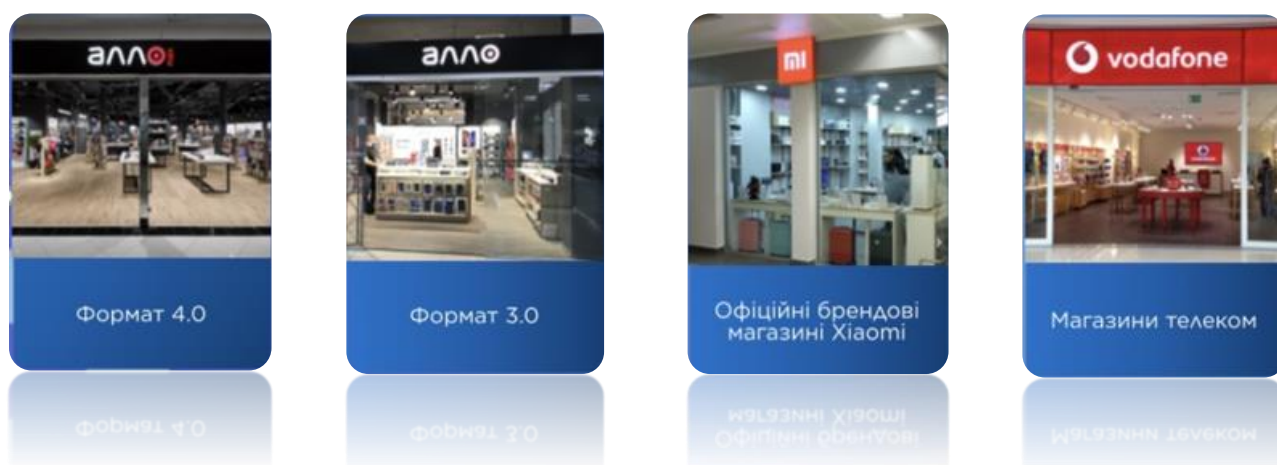
Одним з гравців ринку побутової техніки та електроніки в Україні є ТОВ «АЛЛО», яке являє собою групу українських компаній, які представляють сегменти онлайн / класичного ритейлу, дистрибуцію та маркетплейс електроніки. Центральний офіс компанії знаходиться у м. Дніпро. Статутний капітал ТОВ «АЛЛО» складає 210 100 000,00 грн. Товариство було засноване у 1998 р. За майже 25-ти річну історію компанія перетворилася на маркетплейс широкого спектру товарів національного масштабу – починаючи від косметики, одягу, меблів до електроніки й інструментів (рис 2.1).



Рис. 2.1. Історія розвитку ТОВ «АЛЛО»

Джерело: сайт компанії.

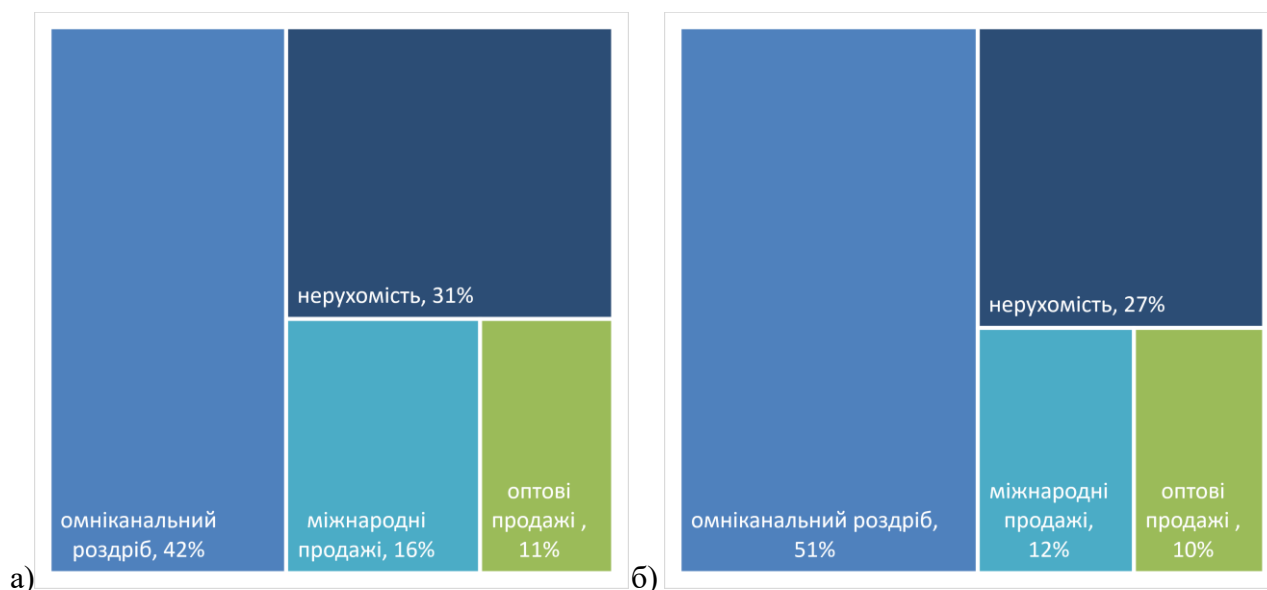
Компанія пропонує також доставку замовлень до дому, у відділення пошти. Мережа магазинів поширена у більш ніж 100 містах України. Діючі магазини ТОВ «АЛЛО» діють у 4 форматах (рис. 2.2):



**Рис. 2.2. Формати магазинів у дистрибуційній системі ТОВ «АЛЛО»**

Джерело: побудовано за даними сайту компанії ([www.allo.ua](http://www.allo.ua))

Бізнес-портфель компанії «АЛЛО» складають такі напрями діяльності: омніканальний роздріб; оптові продажі; міжнародні продажі; нерухомість. В структурі доходів компанії лідером за часткою та темпами зростання річних доходів виступає омніканальний роздрібний продаж побутової техніки та електроніки імпортного виробництва (рис. 2.3).

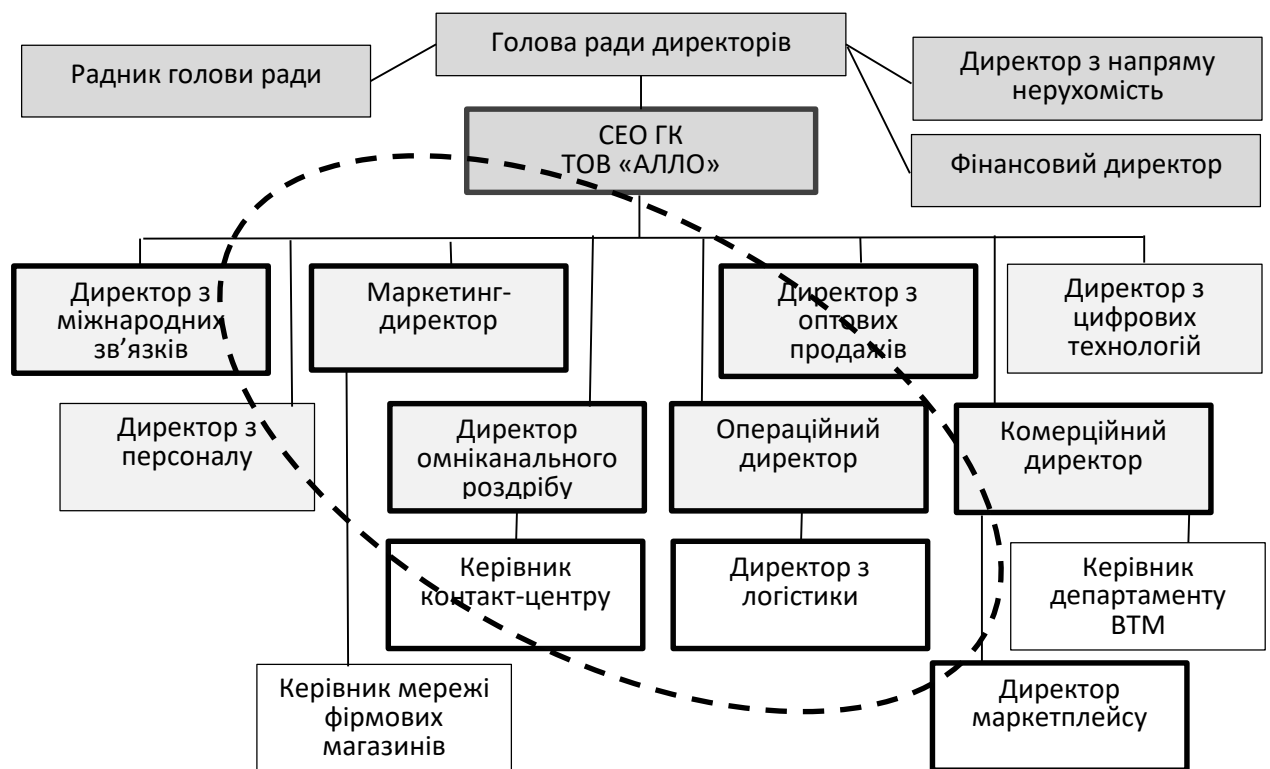


**Рис. 2.3. Зміна у структурі доходів ТОВ «АЛЛО», % (а) – 2019 р., б) 2021 р.)**

Джерело: за даними звітності ТОВ «АЛЛО».

Таким чином, компанія залежить у показниках своєї ефективності від імпорتنих операцій. Головними досягнутими кількісними індикаторами діяльності ТОВ «АЛЛО» у 2021 р. є: чисельність персоналу – 2369 осіб; щорічна кількість проданих товарів – понад 11 млн. одиниць; понад 2000 партнерських компаній розміщують свої товари для продажу на маркетплейсі «АЛЛО»; близько 10 млн осіб відвідують сайт компанії за 1 місяць; кількість торгових точок в Україні – 275.

Важливе значення для функціонування бізнесу має управлінський фактор. Менеджмент бізнесу ТОВ «АЛЛО» відбувається завдяки створеній структурі управління (рис. 2.4.):



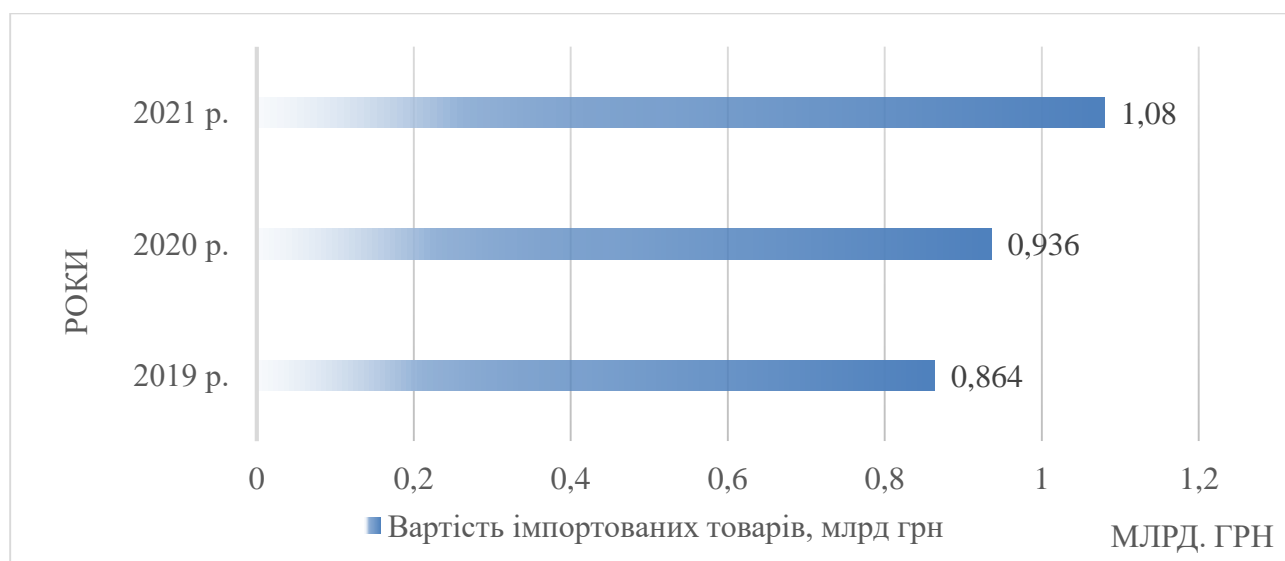
**Рис. 2.4. Організаційна структура управління ТОВ «АЛЛО»**

Джерело: за даними сайту компанії ([www.allo.ua](http://www.allo.ua)).

\* - - - - виділено елементи ОСУ, інтегровані до підсистеми управління імпортними операціями.

Зважаючи на структуру доходів ТОВ «АЛЛО» та зростання омніканального роздрібного сегменту продажів (які значною мірою зросли за періоду карантинних обмежень внаслідок COVID-19), для підприємства дуже

важливим є ведення зовнішньоекономічних операцій, пов'язаних із ввезенням імпортованих товарів. Так, вартість імпорту компанії за період 2019-2021 рр. щорічно зростала (рис. 2.5):



**Рис. 2.5. Динаміка вартості імпортованих товарів ТОВ «АЛЛО» у 2019-2021 рр., млрд. грн**

Джерело: за даними звітності ТОВ «АЛЛО».

Локалізація виробництва техніки у таких країнах як Китай, Тайвань, Південна Корея, країни ЄС, роблять їх одночасно і ключовими постачальниками продукції для ТОВ «АЛЛО». Організація імпортованих поставок в ТОВ «АЛЛО» відбувається головним чином через представництва іноземних виробників в Україні («Самсунг Україна», «Вірлпул компані Україна», «Беко Україна», «Груп СЕБ Україна», «Електроюкс ЛЛС» тощо), тобто, за допомогою непрямого методу здійснення ЗЕД.

Підсумовуючи зазначене щодо управління діяльністю підприємств, діяльність яких залежить від ведення імпортованих операцій, необхідно відзначити, що в ТОВ «АЛЛО» політику компанії у сфері імпорту розробляють та реалізують керівники, які очолюють підрозділи або напрями діяльності яких функціонально дотичні до технології ЗЕД та спрямовані на досягнення цілей щодо подальшого розвитку й зростання компанії.

### РОЗДІЛ 3

## ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ІМПОРТОЗАЛЕЖНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

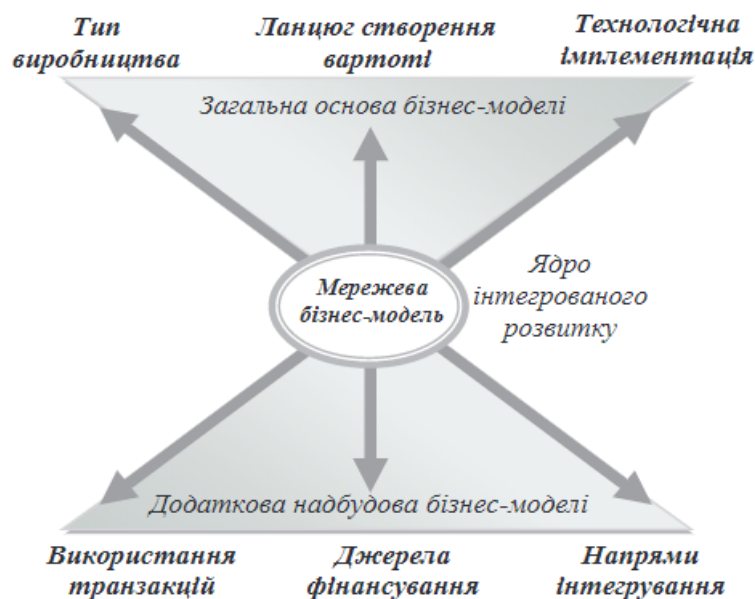
Розвиток бізнесу в сучасних умовах загострення конкуренції під впливом лібералізації зовнішньої політики переважної більшості країн світу та посилення глобалізації потребує розробки нових моделей його ведення, інтелектуалізації управлінських рішень та запровадження організаційних інновацій. Саме інноваційні бізнес-моделі виступають у ролі джерела росту вартості компанії та конкурентоспроможності її бізнесу. При цьому бізнес-модель може виступати як інтегруюча інновація, яка об'єднує (у різних поєднаннях) інновації процесів (технологій), продуктів і способів організації бізнесу [19]. Однією з таких моделей можна вважати мережеву, яка націлена на формування особливої архітектури організації бізнесу, поєднує в собі цінності компанії та інтереси його стейкхолдерів.

Мережеве підприємство передбачає асоціацію учасників, створену для ведення бізнесу на основі принципів конкуренції та співробітництва, розроблених навколо можливості спільного використання ресурсів [2, с. 605], внаслідок чого відбувається формування ядра інтегрованого розвитку (рис. 3.1). Зважаючи на характер та портфель ділових операцій ТОВ «АЛЛЮ», можна стверджувати, що дана компанія також може використовувати один з типів мережевої організації. Мережеві моделі ведення сучасного бізнесу детерміновані за джерелами фінансування, параметрами взаємодії зі споживачами, можливостями збалансування комерційних та некомерційних інтересів. З огляду на це виокремлюють такі мережеві моделі в бізнесі як аутсорсингова, краудфандингова та краудінвестингова, фандрайзингова.

В основі *аутсорсингової моделі бізнесу* лежить ідея делегування зовнішнім компаніям/спеціалістам низку непрофільних функцій, яке здійснюється як для мінімізації витрат (зокрема, на персонал), так і для фокусування на профільній діяльності та її ефективності. Глобальний ринок аутсорсингу з центрами в Індії,



Китаї, Філіпінах досягає 500 млрд дол. США та охоплює понад 3 млн працівників [23].



**Рис. 3.1. Логіка формування мережевої бізнес-моделі**

Джерело: на основі [26].

*Краудфандингова модель* ідентифікується з забезпеченням бізнесу капіталом та може бути виражена як зусилля підприємців і їх груп (культурних, соціальних і комерційних) щодо фінансування своїх підприємств шляхом використання відносно невеликих внесків від великої кількості людей, які користуються Інтернетом, без забезпечення стандартних фінансових посередників [9; 3]. На відміну від краудфандингу, *краудінвестингова модель* передбачає фінансові вклади приватних інвесторів в стартап-проекти через організовані пули або площадки. Проте принциповою відмінністю цієї моделі виступає, в першу чергу, мова йде про інвестування в бізнес-проект в обмін на частку у ньому. Інакше кажучи, інвестор не лише фінансово підтримує розвиток бізнес-ідеї, а й стає одним із співвласників компанії, яка її реалізує [13].

*Фандрайзинг* можливо охарактеризувати як соціальну технологію формування й розвитку багатовекторного соціального партнерства. Він візуалізується на фоні зростаючого тренду до активізації соціальної відповідальності бізнесу, що виявляється у більш активній участі

підприємницьких структур у фінансуванні неприбуткових проєктів, що передбачають досягнення соціальних, екологічних та інших результатів [10].

Щодо особливостей мережевих моделей ведення сучасного бізнесу важливо зауважити, що між ними існують принципові відмінності. Так, краудфандингова та краудінвестиційна, фандрайзингова моделі зорієнтовані на пошук та залучення зовнішніх джерел фінансування, в той час як аутсорсингова націлена на використання внутрішніх засобів фінансової підтримки. Інтегративною ознакою для моделей фандрайзингу та краудфандингу виступає домінування некомерційних інтересів, тоді як ринкові бізнес-інтереси є визначальними для краудінвестингу. Загалом, варіативність існуючих моделей мережевої логіки організації та ведення бізнесу є особливим етапом його розвитку, що дозволяє адаптуватися до вимог та очікувань конкурентного середовища.

Для діяльності ТОВ «АЛЛО» максимально сприятливими можуть бути краудінвестингова (залучення зовнішніх джерел фінансування для реалізації напряму нерухомості) та аутсорсингова (розвиток сфери послуг з налаштування та обслуговування побутової техніки та електроніки) концепції мережування. Їх параметри дозволять реалізувати ядро інтегрованого розвитку компанії, яке на даному етапі являє собою результат стратегії диверсифікованого зростання. Така стратегія означає поєднання переваг вертикальної (доповнення імпорту, роздрібною торгівлі технікою та електронікою наданням послуг з їх обслуговування) та горизонтальної (оптова та роздрібна торгівля, створення маркетплейсу) моделей урізноманітнення, а також вихід у непов'язану сферу бізнесу – сегмент нерухомості.

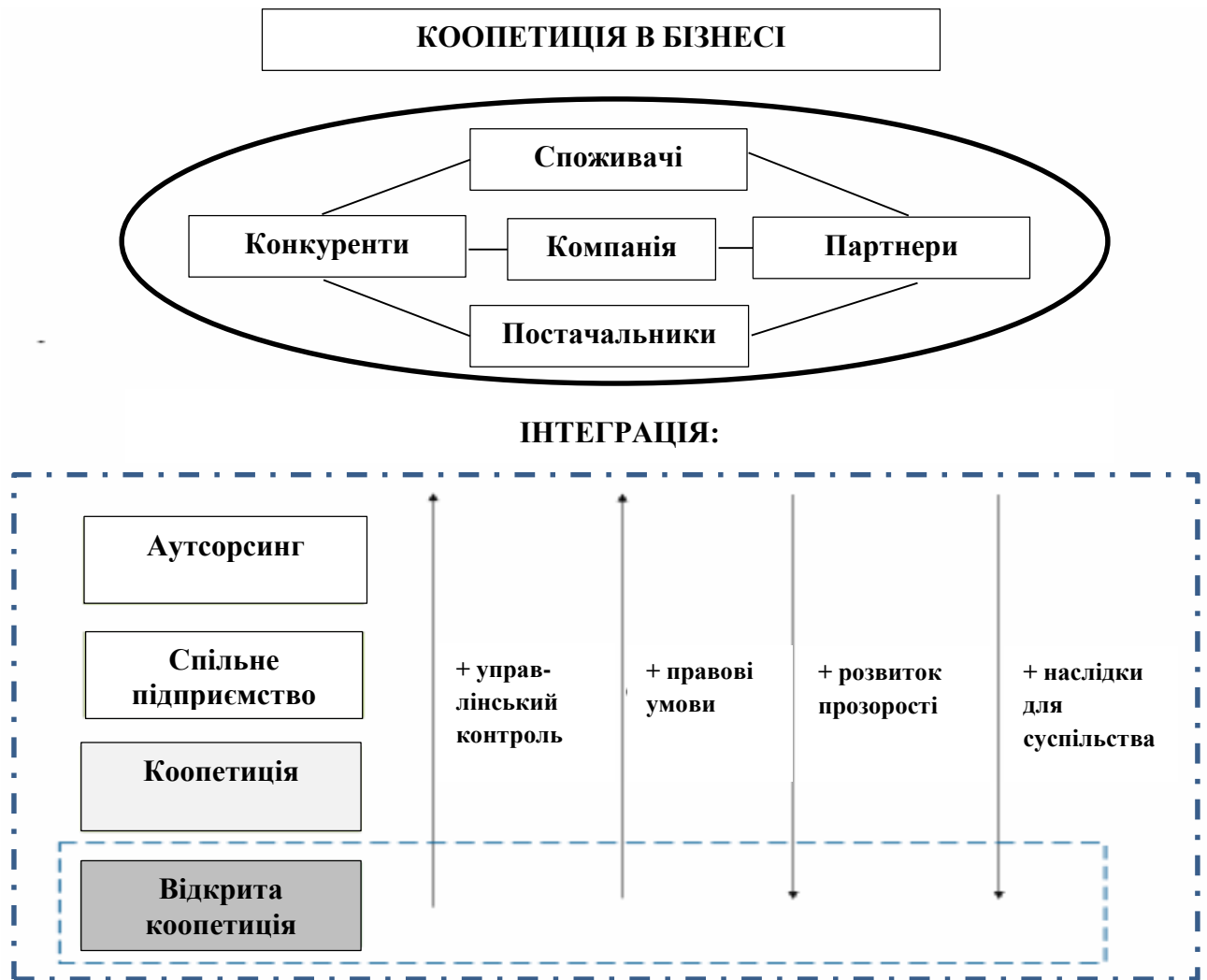
Ситуація в країні, пов'язана з рецесією національної економіки внаслідок пандемії та військової агресії РФ обумовили суттєві зміни у кількісних параметрах діяльності ТОВ «АЛЛО». Це пов'язано як із припиненням діяльності та закриттям магазинів на окупованих територіях, так і загальним падінням ринку побутової техніки та електроніки через зміну споживчих пріоритетів та падіння платоспроможності населення. З огляду на це, компанії необхідно

розробляти інноваційні управлінські бізнес-рішення для забезпечення резилентності та відновлення його зростання після завершення війни.

*По-перше*, ТОВ «АЛЛО» доцільно було б розвивати потенціал прямого методу співпраці з виробниками техніки та електроніки без включення в канали постачання компаній-посередників. Це сприятиме нарощуванню потенціалу бізнесу з огляду на можливості розробки адаптивних рішень для його розширення. Зокрема, компанія може використати стратегію виводу на ринок товарів під власним брендом, виробництво яких вестиметься на замовлення компаніями-виробниками. Така стратегія матиме позитивні наслідки як для ТОВ «АЛЛО», так і для партнерів. Зокрема, для імпортера це означатиме можливість знижувати ціни реалізації завдяки тому, що вона надходитиме до покупців без посередників і дистриб'юторів. За оцінками експертів, це активізує попит на 1-2% на рік та слугує мотивом для привернення уваги споживачів [25]. Подібну стратегію апробує мережа Фокстрот, яка під брендами Bravis та Delfa розміщує замовлення у виробників Китаю.

*По-друге*, розвиток ТОВ «АЛЛО» може бути стимульований в рамках проєктів коопетиції з іншими бізнес-суб'єктами у сфері імпорту та реалізації техніки та електроніки. Коопетиція – це така система відносин між суб'єктами економічної діяльності, яка передбачає інтеграцію стратегій конкуренції та партнерства задля формування взаємних ринкових переваг (рис. 3.2). Ефектами коопетиції для ТОВ «АЛЛО» та інших зацікавлених бізнес-структур слугуватимуть:

- консолідація фінансових та інтелектуальних ресурсів для розроблення сучасних високотехнологічних науково-дослідницьких проєктів, що потребують значних фінансових вливань;
- координація спільних дій для зниження негативного впливу асиметрії інформації, яка є найбільш відчутною на ринках із високим ступенем конкуренції;
- часткова виробнича кооперація в контексті налагодження більш вигідних поставок та напрямів реалізації продукції [18].



**Рис. 3.2. Інтеграція стратегії коопетиції в практику бізнесу**  
Джерело: власні дослідження.

Коопетиція з іншими компаніями галузі спроможна дати конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках у сфері сервісу побутової техніки та електроніки на засадах аутсорсингу.

*По-третє*, подальше продовження траєкторії інноваційного розвитку для компанії «АЛЮ» означає потребу у автоматизації та керуванні імпортом на умовах оптимізації торгових операцій, збереження сумісності з іншими сегментами діяльності, покращення прозорості і контролю, а також досягнення конкурентних переваг. Для цього компанії необхідно застосовувати програмне забезпечення. Як надійний та перспективний варіант спеціального програмного забезпечення для управління імпортом пропонується *QAD Precision Import Management*, яке автоматизує та виконує процеси, пов'язані з митним

оформленням імпорту. Програмне рішення пропонує низку спеціалізованих інструментів, які допомагають підприємствам дотримуватись складних торговельних законів і автоматизують важливі імпортні дії. У результаті підприємства можуть створити конкурентну перевагу за рахунок зниження ризику відповідності, уникнення непотрібних витрат і скорочення часу на митне очищення товарних потоків. Головні функціональні переваги програмного забезпечення полягають у наступному (рис. 3.3.):



**Рис. 3.3. Функціональні переваги програмного забезпечення для управління імпортом QAD Precision**

Джерело: власні дослідження.

Найважливішим етапом кожної імпортової операції є належна класифікація вхідних продуктів із правильними кодами товарів. Автоматизоване програмне забезпечення для керування імпортом QAD Precision пропонує доступ до Гармонізованої системи опису та кодування товарів (HS), а також постійний доступ до поточних тарифів для окремих країн. Робочий аркуш класифікації та майстер GRI у програмі QAD Precision проводять користувача через складні Загальні правила інтерпретації (GRI), включно з тими, які стосуються визначення «Наборів» і «Основних ознак», щоб переконатися, що вибрано

правильний код товару. Серед інших унікальних особливостей QAD Precision є такі:

- Інформаційні панелі для визначення пріоритетів і керування винятками;
- Можливості пошуку раніше імпортованих «однакових/схожих» продуктів;
- Інтегровані посилання на правила митниці та інші ключові сайти;
- Запити керівника на перевірки.

Крім того, рішення QAD Precision щодо відповідності імпорту перевіряє вибрані коди товарів у базі даних щодо наявності проблем, які необхідно вирішити як умову для імпорту. Ці сповіщення допомагають надати імпортерам розширену видимість усіх вимог прийнятності, таким чином надаючи можливість завчасно врахувати їх до прибуття вантажу.

QAD Precision здатна і до автоматичної перевірки постачальників й учасників ланцюга поставок, що дає можливість мінімізувати ризики. Усі підприємства повинні гарантувати, що вони не торгують з групами, особами чи організаціями, які перебувають під санкціями. Крім того, перевірка зараз розширилась і включає «Списки спостереження» для постачальників, які порушують фінансові, кримінальні або етичні норми, що робить їх небажаними діловими партнерами. Для українських компаній це особливо актуальна програмна можливість з огляду на введені санкції на співпрацю з російськими чи афілійованими з ними суб'єктами бізнесу. За допомогою рішення QAD Precision щодо відповідності імпорту, імпортери можуть автоматично перевіряти постачальників і всі сторони в рамках ланцюжка поставок, щоб пом'якшити регуляторний вплив і мінімізувати репутаційний збиток.

Отже, управління розвитком суб'єктів бізнесу, залежних від ведення операцій з імпорту, потребує застосування нетривіальних інноваційних рішень стратегічного та оперативного характеру, які дозволяють їм розширювати та реалізовувати конкурентні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Такі рішення стосуються як удосконалення внутрішніх параметрів компанії, так і системи відносин з елементами зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати кваліфікаційного дослідження, присвяченого науково-практичній проблемі управління розвитком імпорто-залежних бізнес-структур, можна зробити наступні висновки:

Розвиток сучасних бізнес-структур в умовах глобалізації ринків та суспільних відносин має високий рівень залежності від зовнішньоекономічних, зокрема, й імпортних операцій, які дозволяють поєднувати потреби національного ринку та бізнес-інтереси компаній. Такі операції як правило доповнюють портфель бізнесу, сконцентрованого на внутрішньому ринку.

Особливостями імпортних операцій як об'єкта управління є сукупність аспектів їх реалізації, пов'язаних з дослідженням ринку та визначення цілей дистрибуції; регулюванням торгівлі; встановлення контактів з потенційними постачальниками; підготовки контрактів; визначення діючих умов та обмежень; укладання контрактів та їх виконання; фінансування придбання товарів; замитнення та митного очищення; страхування та логістики вантажів тощо.

Управління імпортними операціями являється складним професійним процесом, який відбувається в умовах реалізації курсу на цифрову економіку, коли свобода торгівлі стає домінуючим світовим трендом, оскільки визначає низку потенційних переваг для країни: збільшення національного доходу в результаті зростання ресурсів і факторів виробництва, залучених до міжнародної торгівлі; перехід від традиційної торгівлі до вищих форм кооперації (науково-технічна кооперація, промислова інтеграція) тощо; підвищення ступеня мобільності національних факторів виробництва; прискорення формування ринкової інфраструктури в країні. Процесу управління імпортними операціями має комерційний характер та націлений на досягнення цілей розвитку підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Одним з важливих сегментів міжнародного бізнесу слугують експортно-імпортні операції з побутовою технікою та електронікою, ємність якого постійно зростає. Водночас, пандемічні обмеження та військова агресія проти України

суттєво вплинули на ринок цієї категорії товарів на національному, регіональному та світовому рівнях. Ринок техніки та електроніки в Україні має виражену імпортозалежність, оскільки потенціал внутрішнього виробництва має серйозні структурні та конкурентні обмеження.

Об'єктом кваліфікаційного дослідження слугувало ТОВ «АЛЛО», яке здійснює імпорт побутової техніки та електроніки в Україну, а також оптово-роздрібну торгівлю цією категорією товарів на внутрішньому ринку з використанням потенціалу створеного маркетплейсу. У довоєнний період імпорту операції підприємства мали тенденцію до сталого зростання, що супроводжувалося загальним зростанням портфелю бізнесів компанії: від омніканальної роздрібної та оптової торгівлі до міжнародних продажів і нерухомості. Найбільшого значення для комерційної результативності бізнесу набуває роздрібна торгівля через мережу власних магазинів, яка нараховує близько 150 елементів.

Управління імпортними потоками здійснюється в ТОВ «АЛЛО» системно, за допомогою інтеграції зусиль низки менеджерів компанії, зокрема, директора з міжнародних відносин, комерційного директора та директора з оптових продажів та маркетинг-директора і т.д. За своєю логікою, процес управління імпортними операціями включає в себе таргетування та створення умов для реалізації поставлених цілей.

Організація бізнесу ТОВ «АЛЛО» має низку переваг за забезпечує можливості для зростання компанії в усіх операційних напрямках. Водночас, удосконалення управління компанією з урахуванням залежності від ведення імпортних операцій є можливим завдяки імплементації мережевої моделі, яка поєднує в собі ознаки краудінвестингу та аутсорсингу; розвитку потенціалу коопетиції з конкурентними компаніями задля спільного розвитку у сегменті послуг на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для диджиталізації менеджменту імпортних операцій.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Cook T., Alston R., Raia K. (2012). *Mastering Import & Export Management*. AMACOM Division of American Management Association International. 688 p.
2. Mahmood K., Lanz M., Toivonen V., Otto T. A performance evaluation concept for production systems in an SME network. *Procedia CIRP*. 2018. Vol. 72. No. 1. P. 603–608.
3. Mollick, E. (2014). The dynamics of crowdfunding: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. 29(1). P. 1–16.
4. Балановська Т.І., Троян А.В. *Управління бізнесом: навчальний посібник*. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
5. Бодак Ю.В., Ерфан Є.А. 2019. Аналіз сучасного стану світового ринку побутової техніки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 28. Частина 1. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-7>.
6. Вдовенко Н.М., Богач Л.В. (2021). Наукове обґрунтування зниження імпортозалежності на ринках сільськогосподарської продукції. *Науковий вісник Полісся*, 1(2(10)), 13–17. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-2\(10\)-13-17](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-1-2(10)-13-17).
7. Венцковський Д. Ю. (2015). Імпортозалежність внутрішнього товарного ринку у контексті загроз економічної безпеки України. *Ефективна економіка*. № 10. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2015/34.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2015/34.pdf).
8. Війна обвалила ринок побутової техніки в Україні на 28 %. 2022. URL: <https://ubn.news/uk/vijna-obvalila-rinok-pobutovoyi-tehni/>.
9. Гомотюк А. (2022). Краудфандингова модель фінансування бізнесу. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. №2(125). С. 13–17.
10. Горин В., Карпишин Н. (2021). Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16. С. 13–19.

11. Дерев'янюк Ю.М., Валуєв Н.С. (2015). Ефективне управління імпортними операціями на підприємстві. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції імені проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 27 травня 2015 р. / За заг. ред.: О.В. Прокопенко, М.М. Петрушенка. Суми : СумДУ. С. 185-186.
12. Експертна оцінка частки сірого імпорту побутової техніки та електроніки. 2021. Результати експертного опитування учасників ринку Європейської Бізнес-Асоціації, Асоціації «Українські імпортери побутової електроніки», GfK. <https://allretail.ua/news/75269-rinok-pobutovoji-tehniki-ta-elektroniki-v-ukrajini-zris-na-24>.
13. Залучення інвестицій в малий і середній бізнес: чи є альтернатива банкам. (2021). URL.: <https://fibi.tech/news/investuvannya/zaluchennya-investicij-v-malij-i-serednij-biznes-chi-ye-alternativa-bankam>.
14. Зростання перед обвалом: ринок техніки та електроніки в I кварталі зріс на 7%. 2020. URL: <https://rau.ua/novyni/rynok-tehniky-v-1-kvartali/>.
15. Кононенко Я. В. Економічне оцінювання ефективності експортноімпоротної діяльності промислових підприємств. Дис. на здобуття наук. ст. канд. екон. наук (доктора філософії) за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». НТУ «Харківський політехнічний інститут», Харків, 2018; СумДУ, Суми, 2018. 367 с.
16. Красілич І.О. Розвиток експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств. Дис. на здобуття наук. ст. канд. екон. наук (доктора філософії) за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Національний університет «Львівська політехніка». Львів. 2017. 227 с.
17. Куцмус Н.М. Гендерні імперативи розвитку сільської економіки в умовах глобалізації : монографія. (2018). Київ: ЦУЛ. 291 с.
18. Лазоренко Т., Солосіч О. Коопетиція як сучасний підхід до стратегічного управління підприємством. (2018). Проблеми системного підходу в економіці. Вип. № 6(68). С. 96–100.

19. Майнка, М. (2020). Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємства: сутність та складові елементи. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 26, 48–53.
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
21. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. (2019). Полінкевич О.М., Шостак Л. В. (Ред.). Луцьк. Вежа-Друк. 592 с.
22. Пугачевська К. Імпортозалежність внутрішнього ринку України. (2016). *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. № 5. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2016/5\(88\)/4.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2016/5(88)/4.pdf).
23. Рибаків Д. (2018). Аутсорсингова модель – коли гнучкість і ефективність понад усе. URL.: <https://mind.ua/publications/20187294-aoutsorsingova-model-koli-gnuchkist-i-efektivnist-ponad-use>.
24. Розвиток бізнесу. (2021). StarDrive. URL.: [https://www.stardrive.com/business\\_development/](https://www.stardrive.com/business_development/)
25. Угніва С. Своя праска ближча до тіла. Українські бренди завойовують нижній ціновий сегмент побутової техніки. (2019). *NV БІЗНЕС*. URL.: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/svoy-utyug-blizhe-k-telu-50044309.html>
26. Швиданенко О.А., Бойченко К.С. (2020). Формування мережевої бізнес-моделі в процесі інтегрованого розвитку підприємства. *Економічний простір*. № 156. С. 171–175.
27. Що таке розвиток бізнесу і які 3 найкращі навички? (2023). Бізнес-платформа “Кращий варіант”. URL.: <https://will-be.best/shho-take-rozvytok-biznesu-i-yaki-3-najkrashhi-navychky/>