

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

**Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Формування стратегії виходу підприємства на зовнішні  
ринки (на матеріалах ТОВ «Нейл»)**

Виконала: студентка магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент

Д.С.Щербатюк

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент  
кафедри

Д.А. Арзянцева

(науковий ступінь, вчене  
звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: Черноока А.Г., начальник  
відділу фінансів та

контролінгу ТОВ "Нейл"

(посада, прізвище та  
ініціали)

**Хмельницький – 2023 рік**

## Анотація

**Щербатюк Д.С. Формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки (на матеріалах ТОВ «Нейл»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. 79 с.

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

У роботі представлена класифікація стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки; розглянуто теоретико-методичні основи здійснення стратегічного аналізу компанії та визначення ключових факторів конкурентного успіху на зовнішніх ринках як передумов формування стратегії.

Проаналізовано сучасний стан та здійснена оцінка потенціалу ТОВ «Нейл» - виробника метизної продукції з тривалою історією функціонування на вітчизняному ринку. Аналіз виробничих потужностей та фінансових можливостей засвідчив достатній потенціал щодо орієнтації підприємства на зовнішні ринки.

У роботі представлено основні положення стратегії закріплення і розширення на існуючих ринках та стратегії освоєння нових ринків. Обґрунтовано необхідність впровадження в процеси управління реалізацією стратегій виходу та функціонування на зовнішніх ринках ризикоорієнтованого підходу. Запропоновано формування на підприємстві реєстру ризиків, що дає можливість визначити структуру ризиків, що впливають на підприємство, і рівень його вразливості.

**Ключові слова:** стратегія, зовнішні ринки, стратегічний аналіз, конкурентні переваги, ризикоорієнтований підхід.

## Annotation

**Shcherbatiuk D.S. Formation of the company's strategy for entering foreign markets (based on the materials of "Neil" LLC).** Qualifying scientific paper on copywriting. Master's degree program for obtaining an open master's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2021. 79 p.

The master's thesis is aimed at solving an important scientific task related to the improvement of the processes of forming the strategy of the enterprise's exit to foreign markets.

The work presents the classification of strategies for entering foreign markets; the theoretical and methodological foundations of the company's strategic analysis and the determination of key factors of competitive success in foreign markets as prerequisites for strategy formation are considered.

The current state was analyzed and an assessment of the potential of "Nail" LLC - a manufacturer of hardware products with a long history of operation on the domestic market - was carried out. The analysis of production capacities and financial capabilities proved sufficient potential for the company's orientation to foreign markets.

The work presents the main provisions of the strategy of consolidation and expansion in existing markets and the strategy of developing new markets. The need to introduce a risk-oriented approach into the processes of managing the implementation of exit strategies and functioning on foreign markets is substantiated. It is proposed to form a register of risks at the enterprise, which makes it possible to determine the structure of risks affecting the enterprise and the level of its vulnerability.

**Keywords:** strategy, foreign markets, strategic analysis, competitive advantages, risk-oriented approach.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	8
1.1. Сутність та види стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок ...	8
1.2. Стратегічний аналіз компанії та визначення ключових факторів конкурентного успіху на зовнішніх ринках .....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «НЕЙЛ» ЩОДО ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК .....	23
2.1. Аналіз експортних можливостей ТОВ «Нейл» .....	23
2.2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «НЕЙЛ» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	44
3.1. Розробка стратегії виходу ТОВ «Нейл» на зовнішні ринки.....	44
3.2. Ризикоорієнтований підхід до управління реалізацією стратегією виходу ТОВ «Нейл» на зовнішні ринки .....	53
ВИСНОВКИ .....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Будь-яке підприємство на стадії активного розвитку та стабільної підприємницької діяльності починає розширювати економічні зв'язки та прагне вийти на зовнішні ринки. Сучасний міжнародний ринок має великий потенціал для вітчизняних підприємств. Але водночас висуває свої додаткові вимоги. Характерною рисою для зовнішніх ринків є невизначеність, жорстка конкуренція, тому вихід на зовнішній ринок передбачає використання дієвих методів управління підприємством. Для успішного представлення себе на закордонному ринку підприємству необхідно розробити певну стратегію, яка дозволить вийти на новий міжнародний ринок та благополучно реалізовувати свою діяльність у ньому. Таким чином, проблема розробки стратегії виходу на зовнішній ринок є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана магістерська робота.

Проблемам розробки та реалізації стратегії виходу на зовнішній ринок присвячені наукові праці таких вчених як Агаркова А. В. [1], Бойко О. О. [8] Дідківський М. У. [13], Ковальчук С. В. [25], Мазаракі А. А. [36], Плотницька С. І. [42], Портер М. [44], Стадник В.В. [48], Харчук Т. В. [52], Циганкова Т.М. [53], І.Ансофф [61], П. Друкер [63] тощо. Проте практичні аспекти процесів обґрунтування стратегічних рішень щодо виходу на зовнішні ринки чи розширення присутності на існуючих ринках в сучасній економічній літературі приділено не достатньо уваги.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

– визначити сутність та види стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок;

- опрацювати теоретичні основи здійснення стратегічного аналізу компанії та визначення ключових факторів конкурентного успіху на зовнішніх ринках;
- провести оцінку експортних можливостей ТОВ «Нейл»;
- проаналізувати особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;
- визначити основні положення стратегії виходу ТОВ «Нейл» на зовнішні ринки;
- представити практичні рекомендації щодо впровадження ризикоорієнтованого підходу до управління реалізацією стратегією виходу ТОВ «Нейл» на зовнішні ринки.

**Об’єктом дослідження** є процеси управління формуванням стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу управління формуванням стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки ТОВ «Нейл».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною базою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного менеджменту, організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, виходу підприємств на зовнішні ринки, їх конкурентоспроможності, маркетингу. У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: аналіз та синтез (для дослідження теоретичних основ формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки); фінансово-економічний аналіз (для дослідження експортного потенціалу підприємства); графічно-табличний (для кращої візуалізації та наочного представлення результатів дослідження); стратегічний аналіз та системний підхід (для визначення основних положень стратегії виходу ТОВ «Нейл» на зовнішні ринки).

**Інформаційною базою роботи** стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність промислових підприємств, наукові

праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, матеріали, фінансові та статистичні дані ТОВ «Нейл».

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації» (1 лютого 2023 року, м. Харків) [60].

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління формуванням стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки, концептуальні основи стратегії можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Нейл» та інших суб'єктів господарювання.

**Структура роботи.** Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань та 5 додатків. Загальний обсяг роботи складає 79 сторінки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

### **1.1. Сутність та види стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок**

В умовах сучасної динамічності бізнес-середовища під впливом глобалізації все більше промислових підприємств прагне розвиватися шляхом виходу на зовнішні ринки. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на такому ринку необхідною умовою є формування відповідної стратегії, яка враховуватиме, як внутрішні можливості підприємства, так і ринкові умови, в яких йому доведеться працювати.

Правильно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі компанії - саме це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення [40, с.56].

Серед економістів та управлінців науковий інтерес до поняття, змісту стратегій, виник на початку шістдесятих років минулого сторіччя. Саме тоді з'явилася робота А. Чандлера «Стратегія та структура», яка знаходилася біля витоків даного напрямку наукової думки та практичної діяльності [64]. Гарвардська школа відреагувала на ідеї А. Чандлера працями своїх професорів - К. Ендрю, Ж. Бовера, К. Крістенсена та ін [64]. Саме в Гарварді була розроблена одна з перших стратегічних моделей, яка відома під назвою SWOT. Розвитку стратегічного менеджменту сприяли праці І. Ансоффа [61]. Під впливом робіт М. Портера багато дослідників виконали аналітичні розробки з метою аналізу простору для маневрування підприємства. Істотний вплив на розвиток стратегічного підходу до розвитку діяльності підприємства здійснило вивчення успіху японських підприємств, що відображено у працях Р. Паскаля та А. Атоса [56].

Теорія стратегій значно впливає на зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Ряд вітчизняних авторів, які вивчають проблеми зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної торгівлі відзначають необхідність стратегічного управління у цій сфері.

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей [55, с.34]. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

За результатами аналізу публікацій вищезгаданих вчених основні типи стратегій входження на іноземний ринок можуть бути систематизовано наступним чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Класифікація стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки

Класифікаційна ознака	Види та підвиди
За порядком виходу підприємства на зовнішні ринки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- специфічні: стратегія лідерства, стратегія «півзахисту», стратегія аутсайдерства;</li> <li>- транскордонні: стратегія «Водоспаду», стратегія Спринклера</li> </ul>
За способом організації бізнесу на зовнішніх ринках	<ul style="list-style-type: none"> <li>- непрямий експорт: експортні агенти / комісiонери; національні посередники-експортери;</li> <li>- прямий експорт: закордонний відділ продажу; зарубіжний дистриб'ютор / агент; дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном;</li> <li>- кооперація: ліцензійні угоди, франчайзинг, виробництво за контрактом, управління за контрактом</li> <li>- інтеграція: спільне підприємство, дочірнє підприємство, філія</li> </ul>
За методами подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку;</li> <li>- обхідна стратегія подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок;</li> <li>- стратегія опосередкованого входу на зовнішній ринок;</li> <li>- стратегія пролонгованого входу на зовнішній ринок</li> </ul>
Стратегії розвитку на зовнішніх ринках:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегії активного розширення зовнішніх ринків;</li> <li>- стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків;</li> <li>- стратегії лідерства;</li> <li>- стратегії залишкового бізнесу</li> </ul>

Примітка: систематизовано автором за даними [52; 57].

Стратегія лідерства полягає в тому, що підприємство прагне зайняти провідне місце на ринку, розвиває нові технології та пропонує нові продукти, не зважаючи на потенційні ризики.

Стратегія «півзахисту»: підприємство рухається слідом за лідером, використовуючи його як таран, що пробиває ринкові бар'єри. Незважаючи на підпорядковане становище, така стратегія все ж таки вимагає великих витрат на адаптацію виробництва за номенклатурною динамікою лідера, тим більше, якщо він залишає свої плани в таємниці [46, с.56].

Стратегія аутсайдерства: підприємство працює на «хвостах» життєвого циклу товарів, а не намагається вирватися вперед. Зазвичай підприємство приймає добре відпрацьовані низьковитратні технології та оперує на освоєних ринках збуту, виробляючи з невеликими витратами та невисокою рентабельністю апробовану продукцію [45, с.122].

Відмінною ознакою стратегії водоспаду є послідовний вихід на ринки. Вона застосовується для продуктів із тривалим життєвим циклом та товарів, що у стадії зрілості (стратегія аутсайдерства). Її недоліками є: тривалий період імплементації; обізнаність конкурентів про вихід підприємства ринку, як наслідок – створення ними різноманітних економічних бар'єрів; втрата можливості використовувати стратегію лідерства. Стратегія водоспаду пропонує тривалий проміжок часу для того, щоб вивчити ринок та внести корективи у комплекс маркетингу для задоволення конкретних потреб кожного ринку. Менеджери можуть застосовувати свій досвід роботи та передавати управлінські, технічні навички розробки з одного ринку на інший.

У стратегії Спринклера вихід компанії на окремі ринки здійснюються одночасно. Дана стратегія застосовується для товарів з коротким життєвим циклом, а також для товарів на стадії впровадження та розвитку. Її недоліками виступає потреба у значному обсязі ресурсів, необхідних для виходу на зовнішній ринок, а також присутності ризику невдачі, пов'язаного з обмеженістю знань та досвіду ведення бізнесу за кордоном [49]. В той же час, слід зазначити такі переваги: реалізація продукції за короткий період часу на великій кількості цільових ринків, причому є можливість застосування цінової стратегії скіммінгу з метою одержання максимального прибутку; здатність пристосуватися до ринку з постійно зростаючою конкуренцією; відсутня

необхідність адаптації стандартизованої продукції до місцевих потреб.

Також виділяють стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок». Стратегія подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок визначається з урахуванням рівня бар'єрності зовнішнього ринку та внутрішніх можливостей підприємства з подолання сукупності існуючих бар'єрів. Оскільки зовнішні ринки відрізняються як природою походження бар'єрів, так і носіями входу, то формуються різні стратегії та поведінка підприємств у поводженні з бар'єрами входу на ринок. Тому на основі проведеного аналізу можна сформулювати портфель стратегій подолання бар'єрів зовнішнього ринку. Стратегічними альтернативами подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок є:

стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку - сукупність дій, пов'язаних з формуванням плану виконання вимог, що є передумовою входження на відповідний зовнішній ринок, зокрема вимог до суб'єкта майбутньої угоди щодо виконання адміністративних процедур і способів організації входу предмета правочину (продукції, інвестиції) на зовнішній ринок. Реалізація стратегії адаптації до зовнішнього ринку відбувається у напрямку пристосування предмета угоди та процедур виходу на зовнішній ринок як до офіційних вимог, і до традицій ринку [27, с.19];

обхідна стратегія входу на зовнішній ринок - сукупність дій щодо реалізації стратегічних цілей входу підприємства на високобар'єрні зовнішні ринки шляхом входження через транзитні ринки. Обхідна стратегія може бути реалізована у різний спосіб. Так, можливе використання виробничої кооперації з промисловими підприємствами транзитної країни шляхом прямого інвестування у створення виробничих потужностей у країні цільового ринку або способом комбінованого використання зазначених можливостей. Комплекс стратегій підтримки реалізації обхідної стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок формується на основі запровадження стратегії виробничої кооперації з підприємствами країни імпорту [16, с.212];

стратегія опосередкованого входу на зовнішній ринок - сукупність дій щодо побудови багатоканальних логістичних ланцюгів розподілу продукції за

участю міжнародних та національних посередників. Зважаючи на те, що на більшості зовнішніх ринків функціонують олігополістичні торгові компанії, цей спосіб проникнення на зовнішній ринок іноді залишається єдиною можливістю входу. Бурхливий розвиток опосередкованої торгівлі призвело до становлення різноманітності посередників з різними обсягами прав та зобов'язань у частині подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок. Доцільність реалізації стратегії опосередкованого входу на зовнішній ринок є виправданою за умов існування високих бар'єрів входу на відповідний ринок та за відсутності в експортера організаційно-економічних можливостей їх подолання, олігопольного або монопольного стану компаній з розподілу продукції на відповідному зовнішньому ринку, відсутності досвіду подолання бар'єрів зовнішнього ринку тощо. Крім того, реалізація стратегії опосередкованого входу на зовнішній ринок має ряд недоліків, пов'язаних, перш за все, з відсутністю контролю за процесом реалізації продукції та зміною вимог споживачів до продукції в умовах мінливості зовнішніх факторів, відсутності контролю за процесом формування та дотриманням іміджу виробника на зовнішньому ринку, втратою частини прибутку експортера за рахунок зростання витрат продукції на величину комісійної винагороди посередника тощо [42, с.15];

стратегія пролонгованого входу на зовнішній ринок – це логічно узагальнена модель дій, що реалізують мету підготовки виробництва та продукції до майбутнього входу на зовнішній ринок. Підготовка виробництва полягає у сукупності дій щодо виконання відповідних вимог цільового ринку щодо забезпечення технологічних особливостей виробництва. Підготовка продукції – це комплекс заходів щодо доведення якісних характеристик продукції, пакування, маркування до вимог місцевих споживачів зовнішнього ринка [54, с.44].

Зміст стратегій подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок розкривається через систему його атрибутивних ознак та характеризується особливостями функціональних стратегій підтримки (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Атрибутивні ознаки та особливості функціональних стратегій подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок

Ознака/стратегія	Стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку	Обхідна стратегія подолання бар'єрів входу	Стратегія опосередкованого входу
Атрибутивні ознаки стратегій			
Мета	Використання комплексу організаційних та економічних заходів щодо адаптації продукції до сукупності вимог усіх суб'єктів зовнішнього ринку (імпортера, споживача, конкурентів тощо)	Використання можливостей входження на цільовий ринок через транзитні ринки	Використання міжнародних та місцевих посередників відповідного ринку для входження на цільовий високо бар'єрний ринок
Завдання	Погодження стратегічних цілей підприємства з суспільними потребами та зміною зовнішнього середовища та внутрішні потреби підприємства; забезпечення адаптації стратегічних цілей підприємства до зміни середовища з мінімальними витратами в найкоротші терміни	Погодження стратегічних цілей з висотою бар'єрів входу та внутрішніми можливостями їх подолання, вибір транзитного ринку з мінімальними витратами та найкоротшим терміном входу	Вибір виду посередництва, що забезпечує найвищу ефективність при вході на зовнішній ринок
Передумови застосування	У системі бар'єрів входження на ринок присутні виключно бар'єри, які долаються або приймаються експортером. У частині бар'єрів, які долаються країною експортера та країною імпортера, процедури подолання бар'єрів є офіційно визнаними та узгодженими.	У системі бар'єрів входження на цільовий ринок присутні бар'єри заборонного характеру	Високі бар'єри входу на зовнішній ринок, високі витрати на подолання бар'єрів входу
Умови застосування	Результативність виходу на зовнішній ринок за умови переважання додаткового доходу над витратами на подолання бар'єрів входу	Сумарні витрати на вхід на транзитний та цільовий ринки покриваються додатковими доходами від експорту	Витрати подолання бар'єрів входу відповідний ринок перевищують величину втраченої вигоди від залучення посередників
Функції стратегічного управління	Планування дій та ресурсів на подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок. Організація процесів подолання бар'єрів. Контроль рівня бар'єрності ринків та процесів їх подолання. Аналіз результативності реалізації стратегії адаптації.	Планування дій та ресурсів на подолання бар'єрів входу на транзитний зовнішній ринок. Організація процесів подолання бар'єрів. Контроль рівня бар'єрності ринків та процесів їх подолання. Аналіз результативності реалізації обхідної стратегії.	Пошук посередників та організація співпраці з ними. Аналіз результативності реалізації опосередкованої стратегії
Способи реалізації	Прямий експорт на цільовий зовнішній ринок	Виробнича кооперація із підприємствами транзитного ринку. Інвестування у створення виробничих потужностей у цільовій країні	Опосередкований експорт
Особливості функціональних стратегій підтримки			
Виробнича стратегія	Стратегія пристосування	Стратегія виробничої кооперації	Обмежена спеціалізація виробництва
Маркетингова стратегія	Недиференційований маркетинг	Стратегія товарної спеціалізації	Ускладнений недиференційований маркетинг
Логістична стратегія	Стратегія оптимізації загальних логістичних витрат	Стратегія інтеграції та кооперації учасників ланцюга поставок	Стратегія логістичного аутсорсингу
Цінова стратегія	Стратегія низьких цін	Стратегія низьких цін	Стратегія проникнення ринку
Інвестиційна стратегія	Участь у реалізації інвестиційних програм країни імпортера	Будівництво підприємства у країні імпорту, поглинання, представництво	Інвестування в технологічні розробки

Примітка Систематизовано автором за даними [53; 58].

При виборі способу виходу на зовнішні ринки враховується мета підприємства; масштаби його діяльності; завдання, які ставить перед собою підприємство; характер то-вару й наміри контролювати продаж; потенційний обсяг продажу, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови [26, с.298].

Найпростішим способом виходу на зовнішній ринок є експорт продукції, коли підприємство пропонує товари іноземному споживачу, які виготовляє у власній країні. Науковці розглядають прямий і непрямий експорт [29, с.56]. Прямий експорт підприємство здійснює самостійно: через експортний відділ, торгових представників з пошуку закордонних клієнтів, закордонний відділ продажу, закордонних дистриб'юторів чи агентів, дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном. А це потребує великих капіталовкладень, підприємству необхідно вкладати кошти в розвиток власної збутової мережі, володіти значним обсягом інформації про країну, до якої екпортується продукція. Проте зростають можливості в управлінні процесом розподілу за кордоном, безпосереднього реагування на зміну ринкової ситуації, налагодженні каналів збуту значних обсягів своєї продукції, продажу її за вищими цінами. Контакт із ринком стає тіснішим, але збільшується рівень ризику.

Непрямий експорт здійснюється через посередників: національних посередників-експортерів (продають за кордон продукцію, отриману від виробника), вітчизняних агентів з експорту (шукають покупців за кордоном та домовляються з ними про поставки, отримуючи комісійну винагороду) або кооперативної організації, що управляє експортом компанії [47]. При цьому способі прямий контакт виробника-експортера із закордонним покупцем відсутній. Усі функції з розподілу продукції виконує посередник, який має свої збутові канали й налагоджені зв'язки за кордоном. Експортер зазвичай продає свій продукт посереднику за ціною, яка значно нижче за ціну на конкретному зовнішньому ринку. Ступінь залучення експортера до зовнішнього ринку незначна, а тому його присутність на конкретному ринку може бути нетривалою. Таку стратегію доцільно застосовувати при невеликих обсягах

експорту. Але якщо підприємство приймає рішення про довгострокову присутність на зовнішньому ринку та значні обсяги експорту, варто подумати про зміну стратегії.

Стратегія кооперації включає ліцензійні угоди, франчайзинг; виробництво за контрактом (укладання контракту з місцевими виробниками на випуск товару); управління за контрактом (наприклад, консультації для іноземних компаній) [59, с.42]. В основі спільного співробітництва з вибраними партнерами на зовнішньому ринку переважно лежать договори або довгострокові домовленості. Ця стратегія дозволяє оминати тарифні й нетарифні бар'єри виходу на зовнішній ринок, сприяє створенню конкурентних переваг підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегія інтеграції передбачає створення спільних підприємств (об'єднуються зусилля зарубіжних та місцевих інвесторів); створення власних філій за кордоном та відкриття дочірніх підприємств (пряме інвестування) [38]. Стратегія інтеграції характеризується найвищими рівнями капіталовкладень і ризику, однак ступінь залучення підприємства до ринку, ресурсів і преференцій є достатньо високою. Компанія здійснює прямі інвестиції і діяльність на зовнішньому ринку на основі права власності. Перевагою спільного підприємства є отримання знань і умов ведення бізнесу та культури в приймаючій країні. Порівняльна характеристика зазначених стратегій представлена у додатку А.

Крім стратегій виходу на ринок, можна виділити ще стратегії діяльності на зовнішніх ринках [30, с.28]: а) стратегії активного розширення зовнішніх ринків; б) стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків; в) стратегії лідерства; г) стратегії залишкового бізнесу (додаток Б).

Найчастіше міжнародними корпораціями застосовуються всі стратегії в комплексі, залежно від ситуації, яка складається у різних сегментах зовнішньої діяльності. Тому кожне підприємство повинно завжди мати цей стратегічний набір. Вибір та розробка стратегії виходу на зарубіжні ринки є пріоритетним завданням підприємств, які досягли успіхів на національному ринку.

## **1.2. Стратегічний аналіз компанії та визначення ключових факторів конкурентного успіху на зовнішніх ринках**

Для забезпечення успішного та мінімально ризикового виходу на іноземний ринок компанії необхідно проаналізувати кон'юнктуру цільового ринку, його особливості та можливі «підводні камені». Подібний аналіз передбачає ухвалення до уваги таких факторів, як наділеність країни природними ресурсами, її географічне положення, науково-технічний потенціал та демографічна ситуація [41, с.193]. Крім того, необхідно вивчити політичні, правові та соціально-культурні особливості країни чи регіону та показники економічного розвитку для адаптації правил ведення бізнесу. В рамках освоєння нових ринків компанії часто стоять перед необхідністю вирішення таких проблем, як політична нестабільність та протекціоністські заходи в країні, корупція, валютні бар'єри тощо.

Щоб дослідити наявність сприятливих (або несприятливих) ринкових умов, фірми починають із аналізу ринкового середовища. Такий скринінг можна розділити на аналіз зовнішнього мікросередовища (середовища прямого впливу) і макросередовища (середовища непрямого впливу), причому найбільший вплив на формування стратегії надає саме мікросередовище [40, с.128]. Найбільш популярними методами стратегічного аналізу є наступні.

PEST – аналіз спрямований на дослідження економічних (рівень безробіття, рівень сучасного стану економіки та перспективи економічного зростання), політичних (зміни в законодавстві та податковій політиці, рівень політичної стабільності) та технологічних (зміни, що зачіпають всю галузь, відносини держави до розвитку технологій, науково-технічний прогрес) та соціальних (зміна рівня життя, освіти та базових цінностей) впливів на бізнес компанії [56, с.122].

Аналіз включає розгляд чотирьох груп факторів: політичних, економічних, соціальних, і технологічних. Розглянемо докладніше кожен з

них [15, с.167]:

політичні чинники (Р): які можливості та загрози для бізнесу створює динаміка політичної ситуації; які основні тенденції, які можуть вплинути на діяльність підприємства?

- стан економіки (Е): які найбільш суттєві очікувані події в економіці та як впливає економічна ситуація на перспективи бізнесу?

- соціально-культурні особливості (S): у чому особливості соціальної, демографічної, культурної властивості, які мають враховуватися у роботі?

- науково-технічне середовище (Т): якою мірою бізнес залежить від нововведень та змін; наскільки динамічні темпи науково-технічного прогресу у галузі; яка частка функції НДДКР у діяльності підприємства?

Важливість тих чи інших чинників безпосередньо залежить від діяльності, яким займається компанія. Крім того, фактори, які найбільш значущі для компанії, і зміна яких найбільш ймовірна в найближчому майбутньому, матимуть найвищий вплив на компанію. Так, наприклад, якщо фірма існує в основному за рахунок позикових коштів, то в такому випадку варто приділяти особливу увагу економічним факторам, особливо процентним ставкам.

Необхідність проведення PEST – аналізу полягає у можливості застосування його результатів для більш глобальної оцінки діяльності компанії при розробці маркетингової стратегії [31, с.124].

Для найбільш ефективного дослідження маркетингового середовища разом із PEST-аналізом використовують SWOT-аналіз. Таким чином, отримана інформація міститиме більш поглиблений аналіз внутрішнього середовища та аналіз зовнішнього середовища.

SWOT – аналіз – це метод стратегічного планування, в основі якого лежить дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів середовища організації та поділ їх на чотири основні категорії [34, с.245]:

сильні сторони – характеристики компанії, що надають перевагу над іншими учасниками ринку;

слабкі сторони – характеристики компанії, які ставлять підприємство у невідгідне становище щодо конкурентів;

можливості – елементи зовнішнього середовища, які компанія може використовувати як напрямок для розвитку;

загрози – фактори зовнішнього середовища, які можуть завдати значної шкоди діяльності компанії у її існуючому вигляді.

Сильні та слабкі сторони є елементами внутрішнього середовища підприємства, а можливості та загрози – зовнішнього середовища. Основне завдання SWOT – аналізу – дати найбільш структурований опис цієї ситуації, щодо якої необхідно прийняти те чи інше рішення. У матриці SWOT має бути відображено максимальну кількість факторів, що впливають на діяльність компанії. Для отримання більш повної віддачі від методу використовують побудову варіантів дій, засновану на перетині полів. Для цього попередньо розглядають різні поєднання факторів довкілля та внутрішніх властивостей компанії, з яких, потім, виділяються ті, які мають бути враховані при розробці маркетингової стратегії компанії. В результаті побудови варіантів дій виходить чотири варіанти стратегії, кожна з яких самостійна [44, с.256]:

стратегія СіМ пропонує використання сильних сторін для розвитку можливостей і показує, які сильні сторони необхідно використовувати, щоб отримати віддачу від можливостей у зовнішньому середовищі;

стратегія СіЗ пропонує використання сильних сторін для придушення можливих загроз та показує, які сильні сторони необхідно використовувати, щоб уникнути можливих загроз від зовнішніх факторів;

стратегія СлМ пропонує зосередитися на можливостях компанії та її слабких сторонах, і показує, за рахунок яких можливостей у зовнішньому середовищі компанія може розвинути свої слабкі сторони;

стратегія СлЗ пропонує акцентувати увагу на загрозах та слабких сторонах компанії, і показує, яких слабкостей необхідно позбутися, щоб уникнути можливих загроз з боку зовнішнього середовища.

Усі чотири стратегії абсолютно рівнозначні. Вибір конкретної

маркетингової стратегії залежить від багатьох факторів, таких як мета компанії та її філософія, методика конкуренції, або ж особиста перевага власників підприємства [12, с.8]. Слід зазначити, що стратегія СІМ вважається найбільш агресивною – її застосування доцільно при постановці таких цілей, як збільшення частки чи захоплення ринку; Стратегія СЛЗ – найбільш консервативною, що робить її застосування найбільш доцільним за бажання зберегти поточні позиції на ринку.

Однією з головних переваг SWOT – аналізу є те, що у загальному вигляді він не містить економічних категорій, у зв'язку з чим його можна застосовувати до різних організацій із абсолютно різних галузей діяльності.

Аналіз та оцінка існуючих у компанії ресурсів та здібностей з урахуванням виявлених сценаріїв розвитку майбутнього проводяться з позиції створення стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках.

В рамках аналізу конкурентних переваг використовується система п'яти сил Портера (рис.1.1). Даний аналіз дає більш глибоке розуміння сили конкуренції у галузі та ступеня її впливу на процес інтернаціоналізації. У моделі Портера розглядається галузь під впливом п'яти сил: потенційні фірми для входження на ринок, субститути, постачальники, покупці та конкурентна боротьба [44, с.356]. За допомогою цієї моделі можна краще зрозуміти контекст галузі, де функціонує фірма. Так, наприклад, загроза із боку субститутів існує, коли попит товару залежить від зміни ціни товару-субститута. Попит продукції певного виду стає еластичним, оскільки клієнти отримують можливість вибору альтернативної продукції. Ринкову владу покупців і постачальників можна розглядати разом, оскільки обидві ці сили мають аналогічний вплив на організацію. Постачальники можуть бути дуже впливовими і надавати першорядний вплив на галузь. Це може виражатися у продажу товарів за високою ціною з метою захоплення певної частки прибутку на галузі. Під владою покупців розуміється вплив клієнтів на галузь, що виробляє. У такій ситуації, коли на ринку існує багато постачальників та один покупець, останній встановлює ціну та може мати значний вплив на галузь.

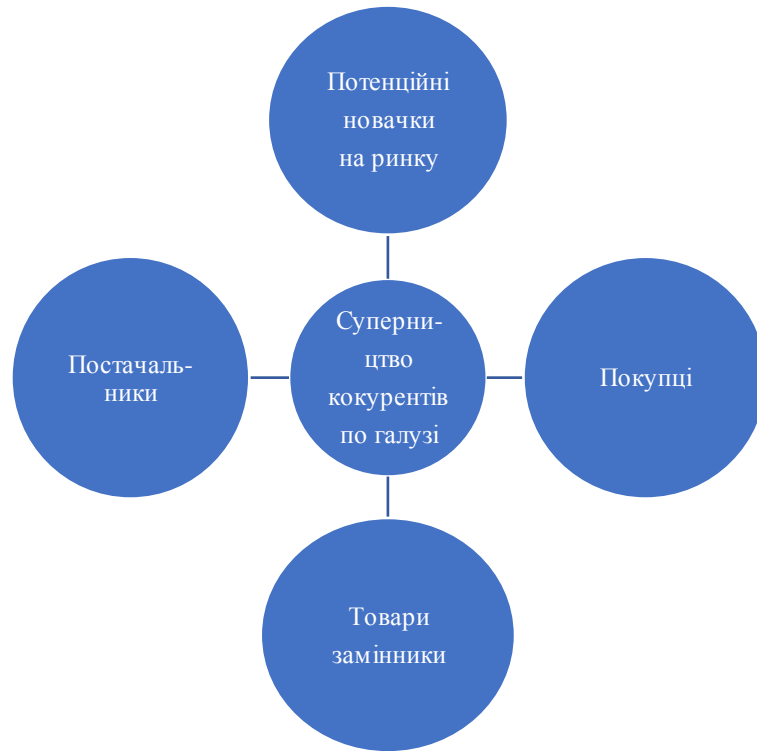


Рисунок 1.1. - Модель «п'яти сил Портера»

Джерело: [44, с.356].

Чотири сили Портера, описані вище, впливають конкурентну боротьбу між організацією та її конкурентами. До факторів, що впливають на рівень конкурентної боротьби, відносяться: різниця у розмірі фірм-конкурентів, темпи зростання галузі та, наприклад, високі фіксовані витрати в галузі.

Ця модель Портера використовується отримання загального уявлення про конкурентне середовищі, з якою стикається фірма на зовнішніх ринках. Таким чином, важливо відзначити, що ці сили є взаємозалежними, і існує зв'язок між ними та ключовими факторами серед непрямого впливу на бізнес.

Для аналізу конкурентних переваг використовується VRIO – аналіз – це аналіз стратегічної схеми підприємства. В основному, планування починається з бачення перспектив розвитку фірми, які знаходять відображення у завданнях аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, та реалізації стратегії. Основною метою такого планування є спроба виявити конкурентні переваги компанії, концентруючись на яких фірма зможе

забезпечити собі стійке становище на ринку [45, с.125].

З його допомогою можна оцінити всі ресурси та можливості компанії. VRIO – це абревіатура, що складається з англійських позначень слів «цінність» (від англ. – «value»), «рідкісність» (від англ. – «rarity»), «схильність до копіювання» (від англ. – «imitability»), та «структура» (від англ. – «organization»). По кожному з досліджуваних ресурсів чи можливостей компанії необхідно поставити питання, яке стосується того чи іншого аспекту оцінки [46, с.156]:

– питання цінності: «Чи може фірма використовувати ресурс/можливість, чи нейтралізувати зовнішню загрозу від ресурсу/можливості?»;

– питання про рідкість: «Чи є даний ресурс/можливість надбанням малої кількості учасників ринку?»;

– питання про схильність до копіювання: «Чи важко скопіювати, і чи понесе фірма-конкурент значні витрати при спробі отримати/розробити/скопіювати наявний ресурс/можливість?»

– питання про структуру: «Чи є фірма добре організованою, чи є готовність використовувати ресурси/можливості?»

В результаті проведення VRIO - аналізу виходить таблиця наступного виду:

Таблиця 1.3 VRIO – аналіз

Ресурс	Цінний?	Рідкісний?	Важко скопіювати?	Використовується організацією?	Характеристика ресурсу
1.	Ні				Конкурентний недолік
2.	Так	Ні			Конкурентне співвідношення
3.	Так	Так	Ні		Тимчасова конкурентна перевага
4.	Так	Так	Так	Ні	Невикористана конкурентна перевага
...	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага

Джерело: [46, с.156].

Оцінка ресурсів та можливостей за цими критеріями (цінність, рідкість, відтворюваність та організованість) з урахуванням виявлених змін зовнішнього середовища дає можливість виявити найбільш важливі для формування конкурентних переваг компанії ресурси та можливості, а також визначити стратегічні наслідки їх використання.

Таким чином, інструменти динамічного стратегічного аналізу для розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки інтегрує ідеї різних шкіл стратегічного менеджменту. Використання таких інструментів дає можливість ефективно вирішувати завдання, які існують в компаніях різного масштабу та напрямку діяльності: визначити параметри майбутніх ринків; виявляти ресурси та компетенції, які в майбутньому будуть найбільш важливими джерелами стійких конкурентних переваг; визначити свої слабкі та сильні сторони по відношенню до майбутнього конкурентного ринку; визначити найбільш вірогідних майбутніх конкурентів, включаючи можливість виходу на ринок нових міжнародних компаній та активізації їх діяльності [39, с.200].

Кінцева мета системного аналізу зовнішнього середовища полягає в тому, щоб виявити можливості, на які зможе покладатися компанія в майбутньому, та загрози, які можуть виникнути та які потрібно здолати чи мінімізувати; а також визначити положення підприємства щодо конкуруючих компаній, як в галузі вхідних факторів, так і в галузі виробництва. В сою чергу, переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. Це дозволить організації уже в поточному періоді робити кроки з надбання ресурсів та можливостей, а також розвитку компетенцій, необхідних для ринків майбутнього.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «НЕЙЛ» ЩОДО ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК**

### **2.1. Аналіз експортних можливостей ТОВ «Нейл»**

ТОВ «Нейл» засновано в 1994 році як виробник цвяхів. Зараз це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. Крім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, підприємство виготовляє спеціальні види цвяхів — в бобінах та розсипні, які використовуються у виробництві дерев'яної тари та піддонів. Головний офіс та виробничі потужності компанії знаходяться у місті Хмельницькому. Успішно функціонують відділи продажу у Києві, Львові, Івано-Франківську, Мукачеві, Вінниці, Житомирі та Кропивницькому.

ТОВ «Нейл» самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність в порядку, визначеному законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими нормативними актами України. Сфера будівництва активно розвивається у світі, у тому числі – у нашій країні. Вона постійно удосконалюється та потребує нововведень від фірм – виробників, котрі є конкуруючими у цій сфері. Саме тому ТОВ «Нейл» потребує зміцненню експортного потенціалу з метою забезпечення випуску нової лінії товарів, котрі будуть користуватися попитом у споживачів. Однак прийняттю таких рішень повинен передувати аналіз тенденцій розвитку ринку та економічних можливостей підприємства.

Аналіз фінансово-економічних результатів ТОВ «Нейл» (табл. 2.1) свідчать, що за 2017-2021 рр. обсяг реалізації продукції збільшився з 109915 тис. грн. до 151132,9 тис. грн. або на 37,5%, хоча за останній рік відбулось скорочення обсягів реалізації на майже 13%, що пов'язано із погіршенням ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2017-2021 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Значення показників по роках					Темп росту 2021 р. до 2017 р., %
			2017	2018	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	109915	129924,00	177270,00	174043,00	151132,9	137,5
2.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	82130	100391,0	142460,0	140483,0	119559,7	145,6
3.	Валовий прибуток	тис. грн.	27785,0	29533,0	34810,0	33560,0	31573,2	113,6
4.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	3982	3 654	2 971	2701,0	2470,8	62,0
5.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	0,75	0,77	0,80	0,81	0,79	105,9
	Рентабельність витрат	%	4,8	3,6	2,1	1,9	2,1	42,6
6.	продаж	%	3,8	2,9	1,7	1,6	1,7	44,2
	Чисельність -працівників	осіб	229	225	234	233,0	232	101,3
7.	-робітників	осіб	192	189	197	198,0	197	102,6
	Виробіток:							
	- 1 працівника	грн./особу	480,0	577,4	757,6	747,0	651,4	135,7
8.	- 1 робітника	грн./особу	572,5	687,4	899,8	879,0	767,2	134,0
9.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	8819,9	9926	14506	14826,9	18657,9	211,5
10.	Середньомісячна ЗП одного працівника	грн.	3209,6	3676,3	5166,0	5302,9	6701,8	208,8
11.	Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	21260,5	24766,5	28734,0	32506,5	34311,25	161,4
12.	Фондовіддача	грн./грн.	5,17	5,25	6,17	5,35	4,40	85,2

Примітка. Складено автором на основі [3-7; 19-23].

Протягом аналізованого періоду чисельність персоналу знаходилась на рівні 230-233 працівників, одночасно спостерігається зростання оплати праці, що привело до зростання фонду оплати праці у 2,1 рази. Можемо констатувати, що середня заробітна плата на ТОВ «Нейл» знаходиться на рівні мінімальною, що свідчить про недостатню економічну ефективність діяльності та неспроможність підприємства виплачувати гідну заробітну плату, не нижче за середню по м.Хмельницькому.

ТОВ «Нейл» було прибутковим протягом останніх років, однак рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. Так у 2017 р. товариством було отримано прибуток в розмірі 3982 тис грн., а у 2021 р. підприємство отримало прибутки в сумі лише 2471 тис. грн., що на майже втричі менше рівня базового року. Це відобразилось на динаміці показників рентабельності. Так у 2017 р. рентабельність продукції складала 4,8%, а рентабельність у 2020 р – 1,9%, у 2021 р. – 2,1%. Практично аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі рентабельності витрат. Зважаючи на тенденції останнього року ТОВ «Нейл» необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Нейл» порівняно з базовим роком (у 2018 р. – на 14%, у 2019 р. - на 41%, 2020 р. – на 3%, 2021 р. – на 26%). Таке зростання середньорічної вартості основних засобів зумовлено придбанням у 2019 р. значної частини машин і обладнання. Збільшення обсягів виробництва продукції вищими темпами порівняно із збільшенням середньорічної вартості основних засобів зумовило зростання фондівіддачі у 2019 р. порівняно з 2018 р – на 17,6%, а у 2020р. мали місце зворотні тенденції, так фондівіддача скоротилась на 13,21% та на 18% у 2021 р., що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів через зниження темпів виробництва та реалізації продукції.

Таким чином, проведений аналіз діяльності підприємства свідчить про необхідність удосконалення його діяльності, у тому числі через нарощування обсягів виробництва рентабельної продукції, оновлення та розширення асортименту з метою завоювання нових сегментів ринку, зміцнення своїх конкретних позицій.

Проаналізуємо динаміку обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2017-2021 рр. (табл. 2.2). Наведені в таблиці дані засвідчують приріст обсягів виробництва продукції на 77800 тис. грн. за рахунок збільшення виробництва таких груп продукції: цвяхи (на 8777 тис. грн.); шурупи, саморізи (на 18512 тис. грн.); болти, гайки, шайби (на 20520 тис. грн.); сверла на 17903 тис. грн.; інші засоби кріплення на 9666 млн. грн., ручного і витратного інструменту на 2420,6 тис. грн. Щодо структури виробництва, то найменше виробляється ручного витратного інструменту - 5,87% загального обсягу, а найбільше болтів, гайок, шайб, стержнів різьбових - 25,98%.

Асортимент продукції є одним із головних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Виробники метизної продукції намагаються удосконалювати свою продукцію та створювати нову для задоволення нових потреб споживачів, забезпечуючи таким чином досягнення максимального ефекту корисності продажів та збільшення чистого грошового потоку надходжень.

Для того, щоб оцінити можливості підприємства по виходу на зовнішній ринок, необхідно провести комплексний аналіз зовнішнього середовища та внутрішній аналіз на предмет наявних ресурсів і конкурентних переваг.

Основною передумовою зростання споживання метизів в Україні, перш за все, є збільшення обсягів виробництва в машинобудуванні, будівництві, транспортному секторі. Великі підприємства цього ринку створені в часи планової економіки і тому в якості конкурентної переваги мають розвинену інфраструктуру і налагоджену систему постачання і розподілу.

Таблиця 2.2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції на підприємстві за 2016-2020 рр.

Назва продукції (послуг)	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відх. 2021 р. від 2017р. (+, -), тис. грн.	Відх. 2021 р до 2017 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис.грн.	питома вага, %		
Цвяхи	22010,77	22,87	25467,31	23,17	29713,62	22,87	41073,46	23,17	30788,21	17,69	8777,4	-5,18
Шурупи, саморізи	15774,23	16,39	21532,35	19,59	21294,54	16,39	34727,19	19,59	34286,47	19,70	18512	3,31
Болти, гайки, шайби, стержні різьбові	24695,95	25,66	23950,48	21,79	33338,50	25,66	38627,13	21,79	45216,37	25,98	20520	0,32
Свердла	8238,4	8,56	18333,82	16,68	11121,49	8,56	29568,64	16,68	26141,26	15,02	17903	6,46
Інші засоби кріплення	17727,96	18,42	16531,22	15,04	23932,00	18,42	26661,41	15,04	27394,37	15,74	9666,4	-2,68
Ручний та витратний інструмент	7795,68	8,1	4099,83	3,73	10523,84	8,10	6612,17	3,73	10216,32	5,87	2420,6	-2,23
Всього товарна продукція	96243	100	109915	100	129924,00	100,00	177270,00	100,00	174043,00	100,00	77800	0

Примітка. Розраховано автором за [3-7; 19-23].

Продукція таких виробників характеризується широким асортиментом, вона проходить повний цикл технологічної обробки, якість, як правило, засвідчується сертифікатом. Сертифікація визначає збільшення собівартості продукції, а отже – зростають ціна пропозиції. Для вітчизняних споживачів, переважно, ціна є вирішальним чинником при виборі продавця, то дрібнооптові покупці віддають перевагу продукції дрібних виробників, ціна реалізації яких є більш доступною. Серйозну конкуренцію ТОВ «Нейл» на внутрішньому та зовнішньому ринку складають іноземні підприємства, які пропонують свою продукцію за низькими цінами, що іноді межують з демпінговими. Мова йде про китайські, тайваньські, монгольські, чеські, німецькі, італійські заводи метизів.

Продукція вітчизняних виробників метизів має достатньо широкий асортимент і орієнтована у більшій мірі на промисловість (рис.2.1). Китайське виробництво орієнтоване на ринок широкого вжитку: саморізи і кріплення, які активно використовуються в приватному будівництві. Належне виробництво побутового кріплення в нашій країні відсутнє, і хоча китайські виробники вже зайняли цю нішу, на думку деяких фахівців, є сенс його налагоджувати за рахунок більш якісного товару. Ринок реагує на новітню продукцію, орієнтовану як на промисловість, так і на ринок ширвжитку.

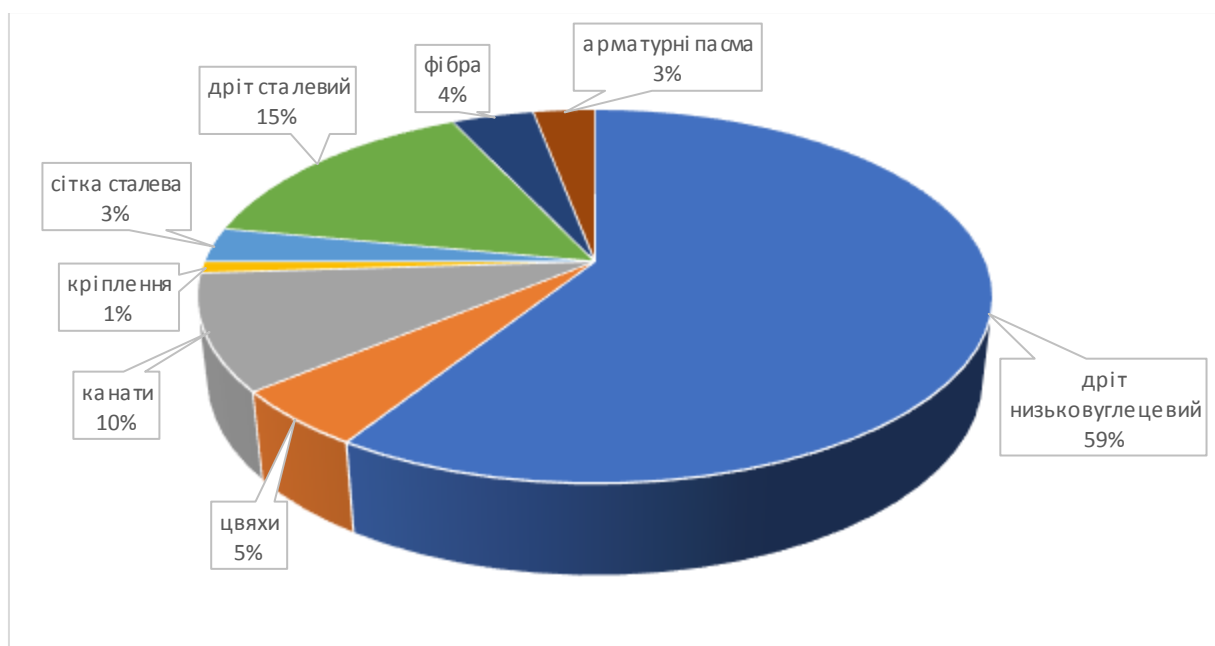


Рисунок 2.1. – Структура виробництва продукції метизів в світі

Джерело: [2].

Основною перевагою зарубіжних виробників металовиробів перед вітчизняними виробниками виступають низькі ціни. Найчастіше експортери пропонують свою продукцію за цінами на рівні демпінгу, що особливо часто практикують виробники з Китаю, Тайваню. Виробництво побутового кріплення в Україні не поставлене і до сьогодні. У зв'язку з тим, що китайські виробники вже міцно зайняли нішу побутового кріплення на зовнішньому ринку, викликає великі сумніви щодо доцільності розвитку власного аналогічного виробництва.

В метизному виробництві на сьогоднішній день є специфічною ринкова кон'юнктура. За лідируючими позиціями на ринку виступають не тільки якість і відповідність нормативним і технічним умовам, але також наявність і обсяг необхідних покупцеві виробів [50]. У цьому аспекті необхідно зазначити, що всі заводи метизів на зовнішніх ринках працюють “на склад”, а не “під замовлення”. І це є серйозною проблемою. Динаміка виробництва метизної продукції вітчизняних виробників показує, що незважаючи на те, що завдяки іноземним виробникам покупці не відчують нестачі в різновидах метизів, вітчизняні підприємства все ж таки намагаються запуснути виробництво тих видів продукції, які раніше не випускали [2]. В процесі освоєння нових для ТОВ «Нейл» продуктів може бути використані дві схеми розвитку: повному відтворенню західного зразка або пошуку нових рішень і можливих резервів у власних розробках.

Зупинимось на головних факторах внутрішнього середовища, що, визначають експортний потенціал підприємства, обумовлюють успішність виходу на зовнішні ринки. Проаналізуємо показники стану та ефективності використання основних засобів як основного фактора за забезпечення експортного потенціалу підприємства (додаток В).

Виробничий потенціал як показник експортного потенціалу відіграє велику роль у формування потужностей для забезпечення ефективного виробничого потенціалу та технічного оснащення їх виробництва, наявності виробничих та управлінських приміщень відповідних санітарних умов.

Дані додатку В свідчать, що сума зносу основних засобів у 2021 р. порівняно

із 2017 р. зросла на 86%, що безумовно є негативним явищем, оскільки відображає значний рівень «старіння» обладнання. Це відбилось на зростанні коефіцієнту зносу (на 26,5%) основних засобів та зниженні коефіцієнта придатності основних засобів. Значення коефіцієнту зносу та придатності свідчать про достатньо високий рівень старіння обладнання. Крім того, спостерігається зниження рівня оновлення основних засобів: у 2017 р. основні засоби оновлені на 26% (максимальне оновлення за 5 років), у 2018 р. - лише на 3,73%, у 2019 р. – на 22,5%, а у 2020 р. лише на 2,15%, хоча за 2021 р. було введено основних засобів на 4558 тис.грн., що призвело до зростання коефіцієнта оновлення. Динаміка зазначених показників відобразилась на рівні приросту основних засобів. Так у 2017 р. приріст становив 25%, а у 2021 р. – 9%.

З даної таблиці видно, що фондівдача зменшується у 2021 р. порівняно із 2017 р., що є негативним явищем, оскільки свідчить про зниження частки виготовленої продукції, що припадає на 1 грн. вартості основних фондів. Це відображається і на фондомісткості продукції. Тенденцію до зростання (на 51%) має фондоозброєність, що пов'язано із зростанням вартості основних засобів. Змінюється рентабельність основних фондів. Так, у 2017 р. рентабельність їх використання становила 32%, а у 2020 р. рентабельність скоротилась до 8,31% та до 9,96% у 2021 р. Таким чином, проаналізувавши показники, можна стверджувати, що на підприємстві знижується ефективність використання основних засобів. Однак, наявні потужності підприємство використовує не повністю, що свідчить про можливість нарощування обсягів виробництва з метою експорту, отже економічний та фінансовий потенціал використовується не повною мірою.

Нами проаналізовано фінансовий стан ТОВ «Нейл» з метою визначення фінансової спроможності розвитку експортного потенціалу підприємства (додаток Г).

Щоб оцінити спроможність підприємства своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями, розрахуємо показники ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт загальної ліквідності, який

показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує усі свої оборотні активи, свідчить про те, що у 2017 – 2020 рр. на ТОВ «Нейл» була гарна ситуація, показник знаходиться вище норми та свідчить про оборотні активи, які у 3,3 рази перевищують поточні зобов'язання, за досліджуваний період він зростає на 1,08 одиниці за рахунок значного приросту оборотних активів та скорочення поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, які показують, яку суму поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів або за необхідності негайно, також є вищими за норму, це позитивна тенденція. До прикладу у 2021 році підприємство могло на 87% погасити всі свої борги за рахунок ліквідних активів – грошових коштів та дебіторської заборгованості, що в сучасних умовах може зробити не кожне підприємство. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є низьким – за рахунок готівки ТОВ «Нейл» може погасити лише 10% своїх зобов'язань. Чистий оборотний капітал за п'ять років збільшився у 3,3 рази, його величина показує, що оборотні активи сумарно перевищують поточні зобов'язання, тобто виробництво здійснюється за рахунок власних оборотних коштів.

Наступним важливим напрямком, який потрібно проаналізувати, це зміну значень показників фінансової стійкості. Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Якщо підприємство фінансово стійке, то воно в стані «витримати» несподівані зміни ринкової кон'юктури, і не опинитися на краю банкрутства. Фінансово стійке підприємство вчасно розраховується за своїми обов'язками з державою, позабюджетними фондами, персоналом, контрагентами. Виходячи з даних додатку Г та нормативних значень показників, можна говорити про відносну фінансову стійкість підприємства. Так, значення коефіцієнта автономії становить 0,57 свідчить про перевищення власних джерел фінансування над зовнішніми. Однак у випадку подальшого зменшення – підприємством поступово втрачає свою фінансову стійкість.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами характеризує частку власних обігових коштів в оборотних активах – для ТОВ «Нейл» свідчить фінансування операційної діяльності за рахунок власних коштів – значення коефіцієнта на кінець 2021 року є високим – 0,7.

Дані додатку А показують негативні тенденції щодо ділової активності для ТОВ «Нейл»: коефіцієнти оборотності активів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості зменшуються, а коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, власного капіталу, основних засобів – навпаки, збільшуються. Це говорить про уповільнення ділової активності підприємства, що безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства, зокрема це може негативно позначатись на можливості фінансування підприємства заходів по просуванню продукції на зовнішній ринок.

Рентабельність характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу в процесі виробництва. Щодо цих показників, ТОВ «Нейл» також потрібно звернути увагу на необхідність підвищення їх значення – за 2017 – 2021 рр. усі показники рентабельності відображають тенденцію до погіршення.

## **2.2. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

Організація зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ «Нейл» – це важлива, складна та відповідальна робота, що спрямована на створення та організацію на підприємстві взаємодії між різними підрозділами підприємства при здійсненні ним зовнішньоекономічних операцій, тобто формування такої структури підприємства, яка б дозволила працівникам ефективно працювати разом. Функціональний аспект в організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства полягає у виконанні менеджерами відповідних управлінських функцій. На рис. 2.2 наведено локальну систему управління експортно-імпортною діяльністю ТОВ «Нейл».

З позиції системно-функціонального підходу система управління експортно-імпортною діяльністю підприємства є підсистемою загальної системи менеджменту підприємства, що сформована з метою планування експортно-

імпортних потоків, організації реалізації експортно-імпортних операцій, мотивування суб'єктів управління до своєчасного і повного виконання розроблених планів, контролювання і регулювання ходу їх виконання.



Рисунок 2.2. Система управління експортно-імпортною діяльністю  
ТОВ «Нейл»

Примітка: побудовано автором.

Управління експортно-імпортною діяльністю відбувається на основі реалізації загальних функцій менеджменту - планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання. У межах кожної функції відбувається прийняття відповідних управлінських рішень (наприклад, щодо вибору стратегії розвитку експортно-імпортної діяльності, розробки тактики досягнення встановлених цілей, побудови організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю, створення правил і процедур трудової поведінки в структурних підрозділах, що відповідають за виконання експортно-імпортних операцій, побудови систем мотивування, внутрішнього контролю, аудиту тощо. Прийнявши певні управлінські рішення суб'єкти керуючої

підсистеми управління доводять їх до підлеглих для виконання і здійснюють поточний контроль і регулювання стану їх реалізації.

Перед ТОВ «Нейл», як суб'єкта експортно-імпорتنих операцій завжди стоять два важливих питання: як сформувати найбільш сприйнятливу і ефективну оргструктуру управління і як керувати нею, щоб досягти поставленої мети. Структура системи управління експортно-імпортною діяльністю має забезпечувати ефективне управління експортом, до якого входять аналіз зовнішнього середовища, планування, організація, мотивація і контроль за заходами, спрямованими на вдосконалення експортної діяльності. Основними завданнями системи управління експортно-імпортною діяльністю ТОВ «Нейл» є планування, організація і регулювання зовнішньоторговельних угод; збільшення обсягу експорту метизної продукції; підвищення ефективності імпорتنих закупівель; вивчення кон'юнктури світового ринку метизної продукції; вивчення діяльності конкурентів, їх сильних і слабких сторін; організація післяпродажного обслуговування за кордоном; вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту метизної продукції; забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства; участь разом з іншими підрозділами в організації транспортування і збереження продукції.

Особливістю системи управління експортно-імпортною діяльністю ТОВ «Нейл» є відсутність окремого підрозділу, що відповідає за даний напрям діяльності. Основними функціональними суб'єктами зовнішньоторговельної діяльності ТОВ «Нейл» є маркетингова і комерційна служба. Також функціонують служби, що забезпечують обслуговування ЗЕД підприємства: планово-економічних розрахунків, валютно-фінансових операцій, обліку і звітності, юридичних та інженерно-технічних питань. Кожна із даних підрозділів виконує відповідні функції. Так, до компетенції маркетингової служби ТОВ «Нейл» входять:

- участь в розробці стратегії і планів ЗЕД підприємства;
- вивчення зовнішніх ринків збуту і можливостей виходу на них;
- забезпечення реклами і обороту метизної продукції;

- підготовка документації, необхідних для формування базисних умов контракту;

- прогнозування кон'юнктури зовнішніх ринків метизної продукції і динаміки цін;

- аналіз ефективності експортно-імпортних операцій і окремих угод;

- збирання, накопичення і обробка необхідної інформації;

- методичне забезпечення роботи з вивчення зовнішніх ринків і вимог до якості метизної продукції;

- забезпечення участі фірми у виставках, ярмарках, аукціонах, та ін.

Функціями комерційної служби ТОВ «Нейл» є:

- проведення переговорів з іноземними фірмами;

- підготовка комерційних розрахунків із базових і валютно-фінансових умов контракту;

- організація поставок метизної продукції (перевезення, страхування зовнішньоторгових вантажів) відповідно до контракту і контроль за їх виконанням;

- забезпечення технічного і гарантійного обслуговування експортної та імпортної метизної продукції;

- перегляд рекламаций по експорту й імпорту фірмою та ін.

Проаналізуємо особливості здійснення експортних операцій на ТОВ «Нейл». З метою успішної конкуренції на ринку метизної продукції та отримання максимальної торгівельної націнки засоби кріплення підприємство закуповує у виробників Китаю. Необхідність завезення засобів кріплення (саморізів та шурупів) з Китаю продиктована відсутністю виробництва в Україні, низькою ціною та прийнятною якістю. Болти, гайки, саморізи, анкери та свердла виробляються в Україні проте їх ціна та якість значно поступається китайським аналогам.

Основними постачальниками товарів є наступні контрагенти:

1. Jiaxing Chiayo Import and Export Co., Ltd., Цзиашин, Жецзиан, Китай;
2. Zhejiang Junyue Standard Part Co. Ltd. Китай.

### 3. "Haiyan Xinglong Fastener Co. LTD" Китай.

Стійким попитом продукція ТОВ «Нейл» користується і на закордонних ринках. За період своєї діяльності компанія постачала свою продукцію на експорт в Польщу, Німеччину, Голландію, Бельгію, Францію, Італію, Чехію, а також має ринки збуту в 14 з 25 областей України.

Були укладені угоди на поставку продукції власного виробництва на експорт з такими компаніями : «Komet» Jan Kosak, Tomasz Kozak, Malgorzata Wajda Sp.J. (Польща), «Koelner Hungaria KFT» (Угорщина), SC OLITMAX SRL (Румунія). Продовжена співпраця з компаніями «Hoenderdaal Fasteners» (Нідерланди), ICS "RIKIPAL" SRL (Молдова).

На сьогоднішній день серед основних споживачів продукції підприємства є потужні українські та закордонні компанії з Нідерландів, Німеччини, Італії, Польщі. Структура експорту ТОВ «Нейл» відображена на рис.2.3.

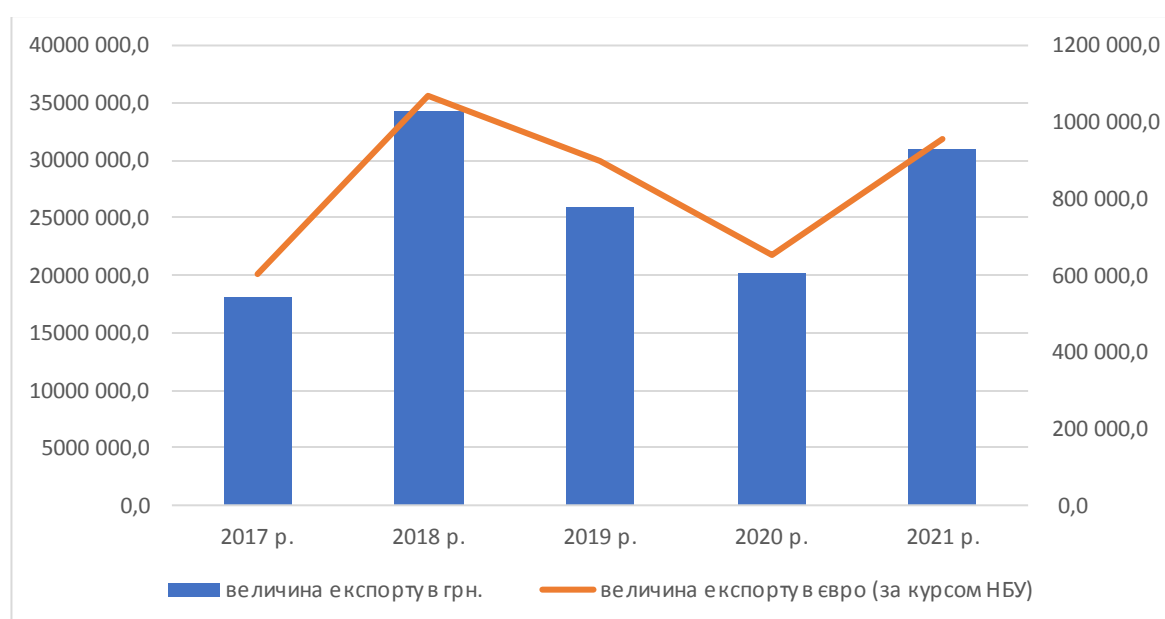


Рисунок 2.3. - Структура експорту ТОВ «Нейл» за 2017-2021 рр.

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

З метою полегшення управління компанія вирішила виходити на зовнішні ринки із таким самим асортиментом продуктів, з яким вона працює на внутрішньому ринку.

Динаміка та структура експорту ТОВ «Нейл» за 2017-2021 рр. зазначено у таблиці 2.3. Як бачимо, протягом п'яти років найбільша величина експорту припадає на Болгарію і становить близько 60% за 2020-2021 рр.

Таблиця 2.3 Динаміка та структура експорту ТОВ «Нейл» за 2017-2021 рр.

Контрагент	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	в грн.	%	в грн.	%	в грн.	%	в грн.	%	в грн.	%
Нідерланди	2 323 294,03	12,8	2 552 361,51	7,4	2 337 677,92	9,0	2 300 047,11	11,4	3050586,61	9,9
Німеччина	393 281,03	2,2	-	0,0	2 178 125,57	8,4	1 386 473,49	6,9	2090458,76	6,8
Угорщина	1 521 737,53	8,4	1 614 931,07	4,7	-	-	-	-	1457036,10	4,7
Румунія	6 005 455,54	33,2	13963558,20	40,7	7 987 806,95	30,7	4 001 836,97	19,9	5236966,04	16,9
Болгарія	7 780 033,41	43,0	16074462,36	46,8	13396452,29	51,5	12401039,31	61,6	19070278,87	61,6
Молдавія	77 675,46	0,4	141 713,28	0,4	90 953,85	0,3	53 599,30	0,3	57113,83	0,2
Разом	18101477,00	100	34347026,42	100	25991016,58	100	20142996,18	100	30962440,21	100

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Протягом п'яти років найбільша величина експорту припадає на Болгарію і становить близько 60% за 2020-2021 рр. Найбільша величина експорту була характерна для 2018 року, потім відбувся спад, викликаний зокрема COVID-19, однак у 2021 році відбулось зростання, хоча рівня 2018 року досягнуто не було.

Як бачимо, величина експорту становить вагому частину виручки підприємства (рис.2.4). Часка експорту у виручці була максимальна у 2018 році та становила 26,4, тобто майже третину, у 2019 та 2020 році відбувся спад через пандемію до 14,7% та 11,6% відповідно, у 2021 році відбулось пожвавлення економічної діяльності, частка експорту становила п'яту частину всієї виручки.

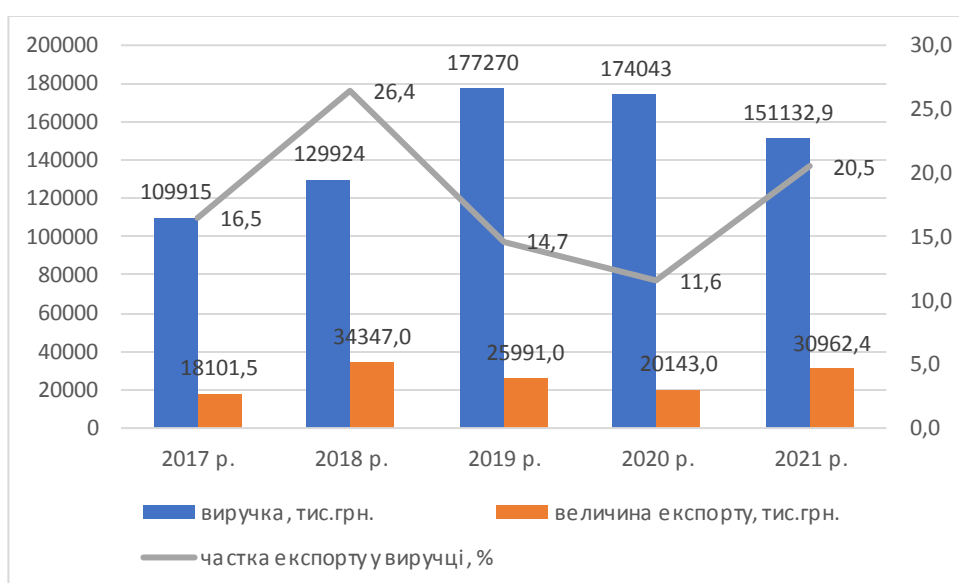


Рисунок 2.4 – Частка експорту ТОВ «Нейл» у структурі виручки за 2017-2021 рр.

Примітка. Складено автором за даними підприємства.

Експортний потенціал підприємства та ефективність управління ним залежить від ефективності менеджменту підприємства, а можливості по нарощування обсягів виробництва та збуту на зовнішніх ринках залежить від маркетингової діяльності. Безумовно комерційна діяльність (у тому числі маркетингова) є ваговою складовою розвитку конкурентоспроможності підприємства, а від так і ефективного просування компанії на зовнішніх ринках. Особливості комерційної діяльності ТОВ «Нейл» відображено у табл.2.4.

Таблиця 2.4 Характеристика комерційної діяльності ТОВ «Нейл»

Складова експортного потенціалу	Сильні сторони	Виявлені проблеми	Напрями розвитку
1	2	3	4
Логістика	Чітка продумана структура та розподіл повноважень працівників (експедитори, торгові представники, менеджери по оптовим закупкам, територіальні менеджери), котрі працюють у логістичних процесах підприємства.	Відсутність механізму постійного контролю працівників залучених до логістичного процесу ТОВ «Нейл».	Розробити автоматизовану програму «Маячок» із автоматичною передачею місцезнаходження територіальних менеджерів, торгових працівників та експедиторів, яка може встановлюватися на будь – який телефон, планшет і т.п. Ця програма спрямована на виявлення місцезнаходження зазначених працівників та перевірку дійсності їх перебування у замовників продукції.
Інноваційна діяльність	-	Останні нововведення були у 2008 році – виробництво цвяхів у бобинах.	Налагодження діяльності маркетингового відділу відповідно до сучасних вимог.
Інформаційна складова	Налаштування внутрішньої системи комунікацій між працівниками підприємства, проведення нарад.	Відсутність довгострокових досліджень ринку та проведення польових досліджень потреб потенційних покупців.	Створення відділу маркетингу.
Маркетингові плани і програми по виходу на зовнішні ринки	бренд «Nail» є маркою виробника ТОВ «Нейл».	Маловідомий бренд на зарубіжних ринках теренах. Працює один маркетолог, відсутність відділу зовнішньоекономічної діяльності чи фахівців з експортно-митних операцій	Створення відділу ЗЕД або введення посади фахівця з експортно-митних операцій (аутсорсинг)

Примітка. Складено автором

Для підприємства ТОВ «Нейл» характерним є низький рівень завантаження виробничих потужностей (як це було розглянуто вище). Це є дуже небезпечно, оскільки зростають умовно–постійні витрати на одиницю продукції, що призводить, у свою чергу, до зростання ціни, і як наслідок – неможливість реалізації необхідного об'єму продукції. У зв'язку з чим стає очевидним, що ТОВ «Нейл» необхідно, насамперед, збільшити завантаження потужностей у результаті чого можна збільшити обсяги прибутку. Однак повному

завантаженню потужностей перешкоджає відсутність замовлень від нових споживачів та зниження їх кількості від вже існуючих. Саме тому є всі передумови формування висновку, що підприємство має можливості виходу на зовнішній ринок. Ця проблема повинна вирішуватись відділом маркетингу, діяльність якого, відповідно до проведеного аналізу, не відповідає вимогам часу, що в свою може загрожувати реалізації поставлених цілей та зниженню фінансового потенціалу підприємства.

Для успішного виживання і функціонування підприємства, підвищення якості і конкурентоспроможності його продукції, треба вміти передбачати труднощі, з якими воно може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Тобто працівникам підприємства необхідно визначати пріоритетні напрямки розвитку, розробляти бізнес-плани, пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати нові технології організації управлінських процесів, змінювати стратегії діяльності, а отже, - здійснювати стратегічне управління. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз (табл.2.5).

Таблиця 2.5 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
<p>Нижчі витрати (порівняно з більшістю іноземних конкурентів)  Високий професіоналізм персоналу;  Можливість розширення виробництва за рахунок випуску нестандартних кріплень  Використання для виробництва продукції техніки провідних німецьких фірм  Наявні виробничі потужності для задоволення внутрішнього попиту та виходу на зовнішній ринок</p>	<p>Значна матеріаломісткість виробництва, у тому числі енергоємність  Погіршення фінансового стану порівняно із попередніми роками  Зниження прибутковості діяльності  Відсутність іміджу на зовнішнього ринку  Орієнтація на внутрішній ринок</p>
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
<p>Поява нових матеріалів для розширення асортименту  Вихід підприємства на зовнішні ринки  Постачання в рамках великих інфраструктурних проектів, що пов'язані з наслідками обстрілів та відновленням країни з</p>	<p>Нестабільність економічної ситуації в країні  Нестабільність політичної ситуації в країні  Поява нових конкурентів на ринку  Зростання витрат (сировина, електроенергія, транспортні тарифи)  Протекціонізм на національних ринках  Жорсткість конкуренції з боку світових виробників, посилення експансії китайських постачальників</p>

Примітка. Складено автором.

Таким чином, нами систематизовано за пріоритетами сильні та слабкі внутрішні сторони підприємства та визначено зовнішні можливості та загрози. Тепер розробимо альтернативні стратегії та побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Нейл»

Складові SWOT-аналізу	Можливості	Загрози
		Поява нових матеріалів для розширення асортименту Вихід підприємства на зовнішні ринки Постачання в рамках великих інфраструктурних проєктів, що пов'язані з наслідками обстрілів та відновленням країни з
<b>Сильні сторони</b>	<b>Сильні сторони і можливості (СiМ)</b>	<b>Сильні сторони і загрози (СiЗ)</b>
Нижчі витрати (порівняно з більшістю іноземних конкурентів) Високий професіоналізм персоналу; Можливість розширення виробництва за рахунок випуску нестандартних кріплень Використання для виробництва продукції техніки провідних німецьких фірм Наявні виробничі потужності для задоволення внутрішнього попиту та виходу на зовнішній ринок	<b>Стратегія зростання (наступальна)</b> Достатні технологічні навички і хороша кваліфікація робітників при застосування сучасних технологій та обладнання на всіх ділянках виробництва дозволять конкурувати та підтримувати лідируючі позиції з аналогічними підприємствами на зовнішньому ринку. Постійне стеження за тенденціями на ринку та змінами у політиці конкурентів дозволять своєчасно коригувати стратегію розвитку.	<b>Наступально-оборонна стратегія</b> Розширення асортименту дозволять протистояти діям конкурентів наростити свою частку ринку. Наявність сертифікатів дозволяє діяти в рамках чинного законодавства. Використовуючи ефект масштабу, можна зменшити витрати на виробництво, через що ціна на основні види продукції буде нижче, ніж у конкурентів.
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Слабкі сторони і можливості (СлМ)</b>	<b>Слабкі сторони і загрози (СлЗ)</b>
Нестабільність економічної ситуації в країні Нестабільність політичної ситуації в країні Поява нових конкурентів на ринку Зростання витрат (сировина, електроенергія, транспортні тарифи) Протекціонізм на національних ринках Жорсткість конкуренції з боку світових виробників, посилення експансії китайських постачальників	<b>Стратегія стабілізації</b> Для отримання конкурентних позицій необхідно збільшити масштаби виробництва та на цій основі покращити фінансове становище підприємства. Виникає потреба додаткового інвестування на придбання основних засобів на підприємстві	<b>Стратегія виживання</b> У довгостроковій перспективі при інших рівних умов зміни у політиці конкурентів можуть послабити становище підприємства на ринку. Більш жорсткі стандарти якості можуть збільшити витрати підприємства, що може призвести до погіршення фінансового стану підприємства.

Примітка. Складено автором.

Відповідно до визначених у таблиці 2.5 та 2.6 стратегічних напрямів діяльності підприємства складемо основне бачення бізнесу підприємства, місію та її стратегію по виходу на зовнішній ринок.

Місія ТОВ«Нейл» – задовольняти поточні та перспективні потреби ринку в метизній продукції високої якості та широкого асортименту, ефективно переробляючи металопрокат.

ТОВ «Нейл» у стратегічній перспективі орієнтована на:

глибоку переробку металопрокату на металовироби високої якості;

збільшення частки на ринках продукції з високою доданою вартістю;

розширення географії присутності на зарубіжних ринках.

зростання вартості компанії через стійке зростання та технологічне лідерство.

Стратегічна мета ТОВ «Нейл» – лідерство серед метизних підприємств України. Основна стратегічна мета досягається за рахунок:

1. Задоволення поточних та перспективних потреб клієнтів, максимального використання можливостей внутрішнього та зовнішнього ринків для реалізації своєї продукції.

2. Повноцінна забезпеченість якісною сировиною.

3. Ефективне управління витратами для досягнення прискореного приросту прибутковості, конкурентних цін та оптимального розподілу ресурсів.

4. Використання сучасних методів проектного управління інвестиціями в виробництво продукції з високою доданою вартістю (в/в дріт та канати, машинобудівне кріплення, калібрована сталь).

5. Концентрації та оптимізації інфраструктури та виробничих активів за збереження потенціалу виробничих потужностей.

6. Досягнення лідируючих позицій серед підприємств метизної галузі у розробці та впровадженні нових технологій підвищення ефективності: управління; виробництва; організації бізнес-процесів. Стимулювання зростання продуктивності праці, мотивації працівників на досягнення цілей.

7. Фінансова структура з постійним позитивним грошовим потоком, що дозволяє проводити повноцінну інвестиційну та соціальну політику.

Реалізація стратегії виходу ТОВ«Нейл» на зовнішні ринки буде відбуватися за рахунок:

впровадження нових інвестиційних проектів із збільшенням обсягів продажів металовиробів, з освоєнням нових видів продукції та розширенням асортименту;

підвищення якості продукції та зниження собівартості за рахунок заміни та модернізації фізично та морально зношеного технологічного устаткування;

патентування винаходів та корисних моделей, що стосуються пріоритетних технологій та напрямків розвитку виробництва.

Розробка стратегії виходу на зовнішній ринку ТОВ«Нейл» сприятиме підвищенню ефективності його експортно-імпортних операцій, а також налагодженню інтеграційних зв'язків із закордонними партнерами, що врешті-решт забезпечить прибуткове функціонування підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «НЕЙЛ» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

### **3.1. Розробка стратегії виходу ТОВ «Нейл» на зовнішні ринки**

Важливою рисою сучасного світового господарства є діяльність його суб'єктів за умов жорсткої конкуренції, обумовленою, насамперед, безперервною боротьбою за ринки збуту. Тому для будь-якої організації, яка бажає включитися в міжнародні економічні відносини, першорядним завданням стає забезпечення успішного виходу на зовнішній ринок, як правило, вже заповненим пропонованими товарами та послугами [8, с.32]. Зовнішньоекономічна сфера діяльності для ТОВ «Нейл», а також для багатьох інших вітчизняних підприємств, є досить перспективним інструментом подальшого розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності. У зв'язку з цим для організації стає необхідним звернення до методів стратегічного менеджменту. Роль стратегії в досягненні організацією успіху настільки значна, що до неї не можна підходити як до формального процесу.

За досвідом багатьох зарубіжних великих фірм можна дійти висновку, що більшість з них поступово, етап за етапом, освоюють зарубіжні ринки, а не намагаються разом охопити кілька територій. При цьому вони намагаються мінімізувати ризики, що впливають із відмінностей між відомим внутрішнім ринком та далекими невідомими зарубіжними.

Для успішного виходу на закордонний ринок керівництво підприємства має чітко розуміти, за рахунок яких ресурсів воно здійснюватиме свою міжнародну діяльність та в які бізнес-одиниці вкладати свій капітал. Як зазначалося раніше, це фінансові та трудові ресурси, виробничі потужності, НДДКР, транспортно-логістичні та маркетингові можливості. Дані ресурси та можливості необхідно проаналізувати (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Основні завдання для аналізу ресурсів та можливостей підприємства при виході на закордонні ринки

Види ресурсів та можливостей підприємства	Аналітичні завдання
Фінансові ресурси	1. Вивчення структури, складу джерел формування капіталу. 2. Визначення вартості окремих джерел залучення капіталу. 3. Оцінка ступеня фінансового ризику.
Трудові ресурси	1. Вивчення забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. 2. Оцінка ефективності використання трудових ресурсів.
Виробничі потужності	1. Визначення забезпеченості підприємства виробничими потужностями. 2. Оцінка ступеня відповідності виробленого товару вимогам споживачів.
НДДКР	1. Відповідність товарів світовим стандартам якості. 2. Рівень технічної оснащеності НДДКР. 3. Інноваційна складова у розроблених НДДКР товарах.
Транспортно-логістичні можливості	1. Оцінка потужності складської системи. 2. Оцінка оснащеності транспортного парку підприємства. 3. Рівень зношеності транспортного парку.
Маркетингові можливості	1. Оцінка можливостей отримання актуальної інформації про зовнішні ринки. 2. Оцінка досвіду ведення бізнесу на ринках. 3. Оцінка налагодженості зв'язків зовнішньому ринках.

Примітка. Складено автором.

План забезпечення компанії необхідними фінансовими ресурсами має значення, у своїй аналіз наявності джерел формування капіталу є найважливішим елементом планування. Якість та обсяг виконаних робіт, ефективність використання обладнання, продажу товару, його собівартість та прибуток на передбачуваному до освоєння на закордонному ринку безпосередньо залежить від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами [18]. Вихід підприємства на зарубіжний ринок здебільшого потребує збільшення трудових ресурсів. Найчастіше підприємству модифікувати існуючий товар або розробити новий, для чого потрібно компетентний підрозділ НДДКР, який має проводити оцінку якості та швидкість виконання функцій даного підрозділу.

Цінним для стратегічного розвитку на зовнішніх ринках якістю ресурсу є його неповторність конкурентами. Таким чином, необхідно визначити умови, що забезпечують складовим ресурсного потенціалу такі якості як унікальність, специфічний спосіб їх накопичення, невизначеність для конкурентів причинно-наслідкових зв'язків (конкуренти часто не можуть розібратися, що саме є цінним ресурсом і як, за допомогою яких зв'язків і залежностей, деяка послідовність подій породжує і підтримує існування цього цінного ресурсу), економічне перешкоджання копіювання (наприклад, наявність патентів, програм). Загальна характеристика унікальності складових ресурсів ТОВ «Нейл» може бути представлена у вигляді наступної матриці (табл.3.2).

Таблиця 3.2. Матриця оцінки унікальності ресурсів ТОВ «Нейл»

Складові ресурсного потенціалу	Легкість копіювання (не унікальні)	Може бути скопійовано (низький рівень унікальності)	Труднощі копіювання (середній рівень унікальності)	Неможливість копіювання (Високий рівень унікальності)	Характеристика ресурсу
1. Трудовий потенціал	так	-	-	-	Конкурентний недолік
2. Матеріально-технічне оснащення: - основні засоби - сировина	- так	так -	- -	- -	Конкурентний недолік Конкурентний недолік
3. Фінансові ресурси	так	-	-	-	
4. Інноваційний потенціал: - нематеріальні активи - сертифікати якості	- -	так -	- так	- -	Конкурентний недолік Відносна конкурента перевага

Примітка. Запропоновано автором.

Таким чином, бачимо, що ТОВ «Нейл» за жодною із складових ресурсів не характеризується високим ступенем унікальності, що спроможні забезпечити організації безумовні конкурентні переваги на зовнішніх ринках. Вихід на міжнародні ринки потребує проходження сертифікації Євросоюзу згідно Європейської палетної організації (EPAL) для отримання довіри з боку іноземних споживачів у метизній галузі. На сьогодні ТОВ «Нейл» орієнтується

на стандарти німецького науково-дослідного інституту в даній галузі – DIN. Оскільки вони відповідають державним стандартам ДСТУ і ГОСТ, які застосовуються повсюдно, реальної ваги вони не мають. Через це, при виході на європейські ринки ТОВ «Нейл» знадобляться сертифікати більш значимих організацій у цій галузі. Отже, при формуванні стратегії розвитку виходу на зовнішні ринки необхідно враховувати в якості цільових орієнтирів відповідні конкурентні переваги.

Нагадаємо, що ТОВ «Нейл» вже має досвід роботи на зовнішніх ринках та експортує продукцію в такі країни як Нідерланди, Німеччина, Угорщина, Румунія, Молдова, Болгарія (табл.2.3). Однак стратегічного плану щодо освоєння нових ринків або цільових сегментів існуючих ринків на підприємстві не створено. У зв'язку з цим вважаємо за необхідне представити різні стратегії, залежно від орієнтації – закріплення і розширення на існуючих ринках та виходу для нових. У теоретичному розділі (табл.1.1.) нами класифіковано основні стратегії виходу та функціонування на зовнішніх ринках. На основі цього можемо окреслити стратегічні орієнтири (табл.3.3).

Таблиця 3.3. Характеристика видів стратегій, що доцільно використовувати ТОВ «Нейл» при виборі політики виходу та функціонування на зовнішніх ринках

Напрямок базової стратегії	Різновид базової стратегії	Стратегічні цілі
Стратегія виходу на нові зовнішні ринки	Стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку	Інтенсифікація ринку: просунення на нові ринки, географічна експансія
		Зниження витрат з метою формування конкурентних переваг (лідерство за витратами), формування унікальності ресурсів.
		Сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO та вимогам Євросоюзу EN
Стратегія розвитку на існуючих зовнішніх ринках	Стратегія активного розширення зовнішніх ринків	Інтенсифікація ринку: розширення присутності, нові цільові аудиторії
		Підвищення лояльності існуючих споживачів
		Розширення асортименту, у тому числі розробка та виробництва продукції із стійкими конкурентними перевагами
		Сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів ISO та вимогам Євросоюзу EN

Примітка. Запропоновано автором.

Стратегія виходу на нові ринку пропонує компанії освоювати нові ринки для існуючих товарів або послуг, та за рахунок залучення нової аудиторії до товару збільшити свій дохід та прибуток у довгостроковому періоді [1, с.79].

У таблиці 3.4 наведено параметри для оцінки можливостей виходу та дано їх короткий опис. Для ТОВ «Нейл» слід оцінити кожен параметр таблиці, вибравши один із трьох варіантів відповіді, що стоять у стовпцях з найменуваннями: «Можливо», «Вірогідно», «Неможливо» (додаток Д). Чим більше можливостей у компанії, тим вища ймовірність досягнення успіху у реалізації обраної стратегії.

Таблиця 3.4 - Оцінка доцільності виходу ТОВ «Нейл» на новий ринок (Польща та Литва) з існуючим товаром

Описати новий ринок та поточний товар	Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Компанія успішна у поточній діяльності (товар користується попитом, лояльність споживачів)	Так	-	-
Кількість гравців на новому ринку	-	Середній рівень насичення ринку (3-10)	-
Вхідні бар'єри	-	Є, але недостатньо високі	-
Темп зростання нового ринку	-	Сповільнюється, але зростаючий	-
Товар має унікальні властивості, що забезпечить додаткові конкурентні переваги	-	-	Ні
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	-	Так, підприємство має закупити необхідні матеріали, є можливість відтермінування строки оплати за поставлені матеріали	-

Примітка. Запропоновано автором.

Провівши аналіз господарську діяльність підприємства, можна побачити, що компанія успішна у своїй поточній діяльності, тобто товар затребуваний, є постійні клієнти, зокрема оптові. Крім того, останніх років компанія демонструє позитивне сальдо балансу, що говорить про відносно успішну діяльність та можливість виходу на новий ринок. Також, насиченість польського ринку

знаходиться на середньому рівню. Тобто існує близько 10 великих виробників. Відповідаючи на запитання, чому було обрано саме ці країни (Польща та Литва), важливо відзначити, що безумовними перевагами є близькість транспортування продукції, що впливатиме на зниження витрат для ТОВ «Нейл», а отже забезпечить можливість формування конкурентної ціни для цих країн.

Просування при виборі стратегії виходу на нові ринку має бути зосереджено на зростанні поінформованості про товар на новому ринку (серед нової цільової групи). Рекомендується використовувати медіа з високим покриттям та низькою вартістю розміщення. Якщо товар компанії володіє вираженою конкурентною перевагою, то одночасно з побудовою знання доноситься одна значима конкурентна перевага товару. Рекламна компанія має носити інформаційно-освітній характер. Промо-акції мають бути спрямовані на стимулювання пробної покупки, а європейський споживач якраз зацікавлений саме у придбанні товарів за акціями та іншими дисконтами. Вигідно проводити акції для каналів розподілу, що полегшують побудову дистрибуції та рівня помітності на новому ринку [25, с.180]. Важливим аспектом у веденні успішної діяльності буде розробка якісного інтернет-магазину, перекладеного на відповідні мови.

При роботі з цільовою аудиторією компанія має прагнути збільшувати обізнаність товару та кількість пробних покупок, формувати позитивне ставлення до бренду [24, с.120]. А, встановлюючи ціни, використовувати стратегію «зняття вершків» у разі наявності конкурентних переваг готовності споживача платити високу ціну за товар. У разі відсутності унікальних атрибутів товару компанія повинна використати стратегію середньої ціни.

Стратегія розвитку на зовнішніх ринках є стратегією екстенсивного зростання. Така стратегією володіє великим потенціалом, оскільки забезпечує інтенсифікацію ринку: орієнтація на нові цільові аудиторії, розширення присутності на існуючих ринках тощо.

У таблиці 3.5 наведено параметри для оцінки можливостей розширення присутності на існуючих ринках за рахунок пропозиції нового товару. Аналогічно до оцінки можливості виходу ТОВ «Нейл» на новий ринок з

існуючим товаром слід оцінити кожен параметр таблиці, вибравши один із трьох варіантів відповіді, що стоять у стовпцях з найменуваннями: «Можливо», «Вірогідно», «Неможливо». Чим більше можливостей у виробництві нового товару компанії, тим вища ймовірність досягнення успіху у реалізації обраної стратегії.

Таблиця 3.5 - Оцінка можливості ТОВ «Нейл» розширення присутності на існуючих ринках за рахунок пропозиції нового товару (декоративні кріплення)

Описати новий ринок та поточний товар	Чи зможе компанія вийти з новим товаром на поточні ринки?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Компанія має виробничі потужності для налагодження виробництва	-	Так, але потрібно здійснити певну модернізацію	-
Компанія забезпечена трудовими ресурсами для виробництва нового виду продукції	Так	-	-
Компанія виробляє такий продукт для внутрішнього ринку			Ні, але розробка технічної документації не потребує значних витрат часу та ресурсів
Компанія має додатковий капітал для інвестування в розвиток нових товарів	-	Так, але потрібно забезпечення реалізації існуючих запасів, погашення наявної дебіторської заборгованості	-
Вхідні бар'єри	-	Є, але недостатньо високі	-
Рівень попиту	Високий	-	-
Товар має унікальні властивості, що забезпечить додаткові конкурентні переваги	-	-	Ні
Кількість гравців на новому ринку	-	Середній рівень насичення ринку (3-10)	-

Примітка. Запропоновано автором.

Аналізуючи у попередньому розділі тенденції розвитку ринку метизної продукції (рис.2.1), визначено, що одним з сегментів ринку може стати виробництва кріплень, зокрема декоративних. Виробництва такої продукції буде користуватись попитом і на внутрішньому ринку, тому у випадку неможливості

її реалізувати закордоном, ТОВ «Нейл» може переорієнтуватись на вітчизняний ринок.

Після визначення пріоритетних цілей стратегій виходу на зовнішні ринки, підприємству доцільно розробити найбільш ефективні шляхи їх реалізації. Для цього слід забезпечити найбільш ефективні організаційні умови, напрямки економічної діяльності, форми фінансово-господарської діяльності. На цьому етапі конкретизуються обрані стратегії у відповідних показниках фінансово-господарської діяльності. Це процес безпосереднього планування, де розробляється система планів підприємства з конкретними показниками. Кожен пункт плану, кожна дія відповідно до розробленої стратегії повинні передбачати адаптацію (приспосування) до змінних політики держави й економіки, технологій та організаційно-технічних умов, постачальників сировини й споживачів, конкурентів тощо [17, с.78]. Нові можливості й побоювання, що виникають, непередбачені ситуації – усе це породжує динамізм та гнучкість стратегії. Тому гнучка та динамічна стратегія, як правило, повинна складатися з дій і підходів.

Умовою завоювання нових зовнішніх ринків збуту метизної продукції та розширення присутності на існуючих ринках для ТОВ «Нейл» є високий рівень якості продукції, який, передусім, обумовлюється впровадженням системи управління якістю (СУЯ) [35, с.110]. Впровадження СУЯ спроможне забезпечити конкурентні переваги і на внутрішньому ринку. Враховуючи зазначене, на ТОВ «Нейл» існує дві основних мети розробки СУЯ. Перша і головна - оптимізація роботи підприємства, забезпечення його прибутковості, зокрема, конкурентоспроможності метизної продукції, що виробляється, і підвищення ефективності виробництва. Відповідно ця мета характеризує ТОВ «Нейл» як прогресивне підприємство на якому є доцільним впровадження діючої СУЯ. Другою метою розробки СУЯ в рамках формування стратегій виходу/функціонування на зовнішніх ринках стає надання впевненості потенційному споживачеві, що на підприємство випускає продукцію заданого рівня якості. Якщо для досягнення першої наголошеної мети досить просто

розробити і впровадити на підприємстві СУЯ, то для досягнення другої мети необхідно ще й сертифікувати СУЯ.

Розробка СУЯ вимагає значного обсягу конкретних робіт по плануванню і виконанню необхідних заходів проекту, таких як написання та узгодження документації, проведення внутрішніх аудитів тощо. В рамках дослідження ми не будемо зупинятись на всіх процесах, необхідних для реалізації цього завдання, відмітимо лише ключові [35, с.110]:

1. Утворення організаційної структури і виділення інших необхідних ресурсів.
2. Складання вимог до СУЯ.
3. Встановлення фактичного стану СУЯ.
4. Складання комплексного плану проекту.
5. Розробка політики підприємства в галузі якості і цілей.
6. Розробка документації СУЯ і виконання інших запланованих заходів.
7. Дослідне впровадження СУЯ.
8. Сертифікація СУЯ.

Вивчаючи проблеми поліпшення якості, а в кінцевому результаті – конкурентноспроможності метизної продукції на ТОВ «Нейл», потрібно чітко визнати, що проблема якості – це інтегральна проблема. Розв’язання її залежить від багатьох чинників, починаючи від правильного підбору матеріалів та сировини, до умов ведення господарської діяльності. На підприємстві повинна бути створена підтримка та залучення співробітників до підвищення рівня якості, а також – проводитись політика постійного аналізу та пошуку рішень, щодо якості продукції [36, с.267].

На сьогодні, якість стала ключем до конкурентноспроможності підприємства як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках. Тому ТОВ «Нейл» зацікавлено в підвищенні якості своєї продукції, що є основною прерогативою до здобуття та досягнення успіху на ринку метизних виробів. Загалом обрані стратегії мають всі шанси на успішну реалізацію, за умови розробки маркетингових заходів та

оцінки власного товарного асортименту з метою вибору найкращого для європейського споживача.

### **3.2. Ризикоорієнтований підхід до управління реалізацію стратегією виходу ТОВ «Нейл» на зовнішні ринки**

Зміцнення конкурентних позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку обґрунтовано пов'язується з здатністю підприємств до швидкого реагування на виклики ринку, запити споживачів, що змінюються, і високого рівня конкуренції. Готовність підприємств до швидкого реагування досягається впровадженням ефективних виробничо-економічних систем та здатністю долати ризики впровадження таких систем. Функціонування вітчизняних підприємств у ринкових умовах дедалі більше вимагає від керівників уміння приймати ефективні управлінські рішення у швидко мінливих умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності і, відповідно, ризикованості. У цих умовах створення ефективного механізму роботи підприємства без урахування можливих ризиків його функціонування неможливе.

На думку вітчизняних та зарубіжних дослідників, мінімізація ризиків світового ринку, тобто зниження негативного ефекту від непередбачених факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, потребує насамперед цілеспрямованого управління ризиками [37, с.200]. У цьому зв'язку управління ризиком – сукупність методів, прийомів та заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій та вживати заходів щодо виключення або зниження негативних наслідків настання такої події.

Побудова системи управління ризиками (СУР) – досить масштабне завдання, що потребує її впровадження у загальну систему менеджменту організації. Пропонуємо таку етапність її розробки та реалізації (рис.3. 1).

Програма впровадження моделей управління ризиками пропонується для реалізації з 2023 р. та забезпечує поступову інтеграцію ризик-менеджменту до базових бізнес-процесів першого рівня — виробництва, фінансової безпеки, закупівель, проектів, а також бізнес-процесів другого рівня — збуту, у тому числі

на зовнішні ринки. Це дозволяє швидко коригувати поточні відхилення в контурі бізнес-процесів, не вдаючись до масштабних змін. У разі масштабних змін інтегрована інформаційна система та система стандартів дозволять швидше перебудувати процеси.

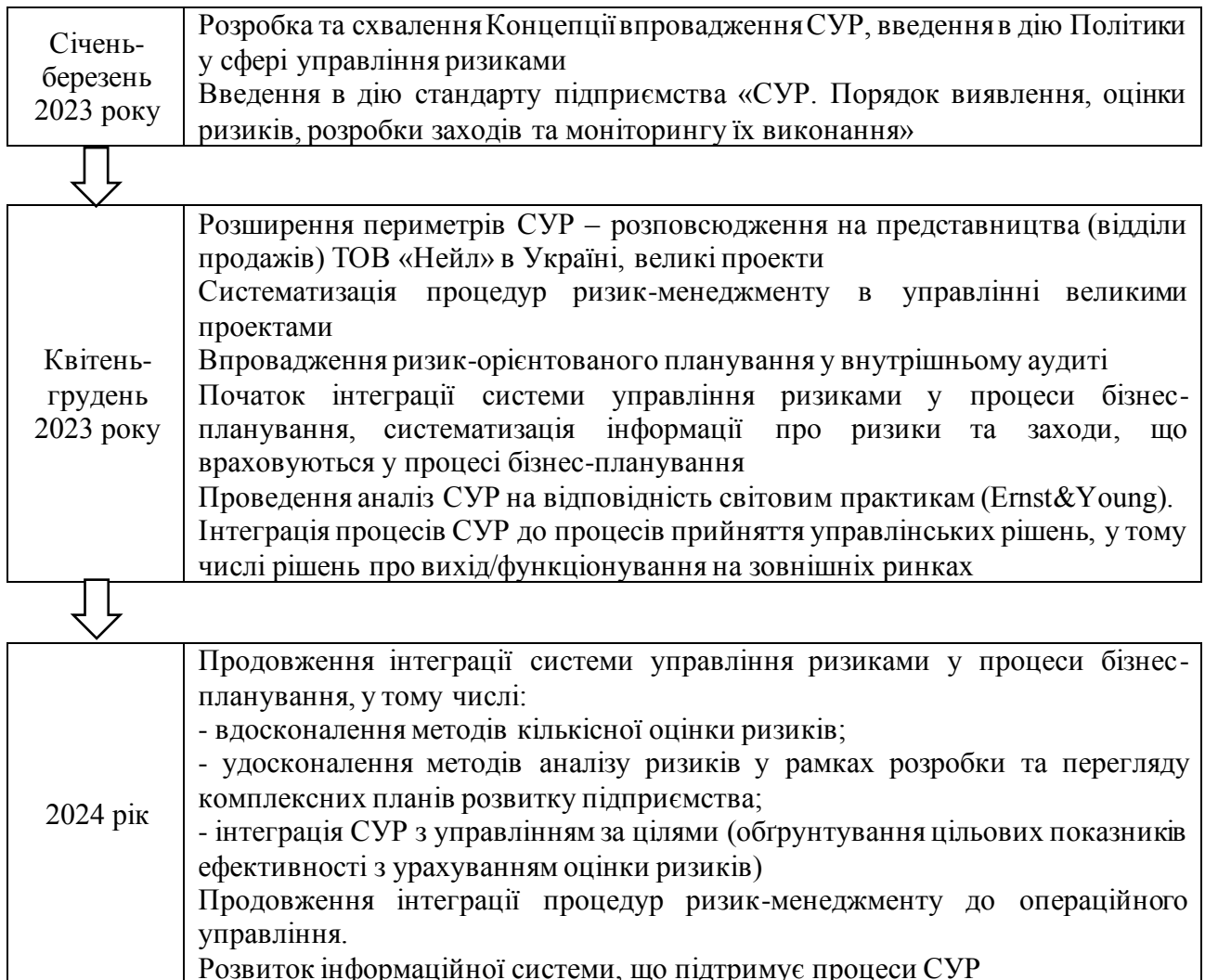


Рисунок 3.1. Етапність впровадження системи управління ризиками в діяльність ТОВ «Нейл»

Примітка. Запропоновано автором.

Управління ризиками в експортній сфері, як і будь-який інший, вимагає певної послідовності дій. Важливим компонентом системи ризик-менеджменту на підприємстві є алгоритми та методології управління ризиками. З цією метою нами представлено поетапний алгоритм управління ризиками при реалізації стратегії виходу та розвитку на зовнішніх ринках (рис.3.2).

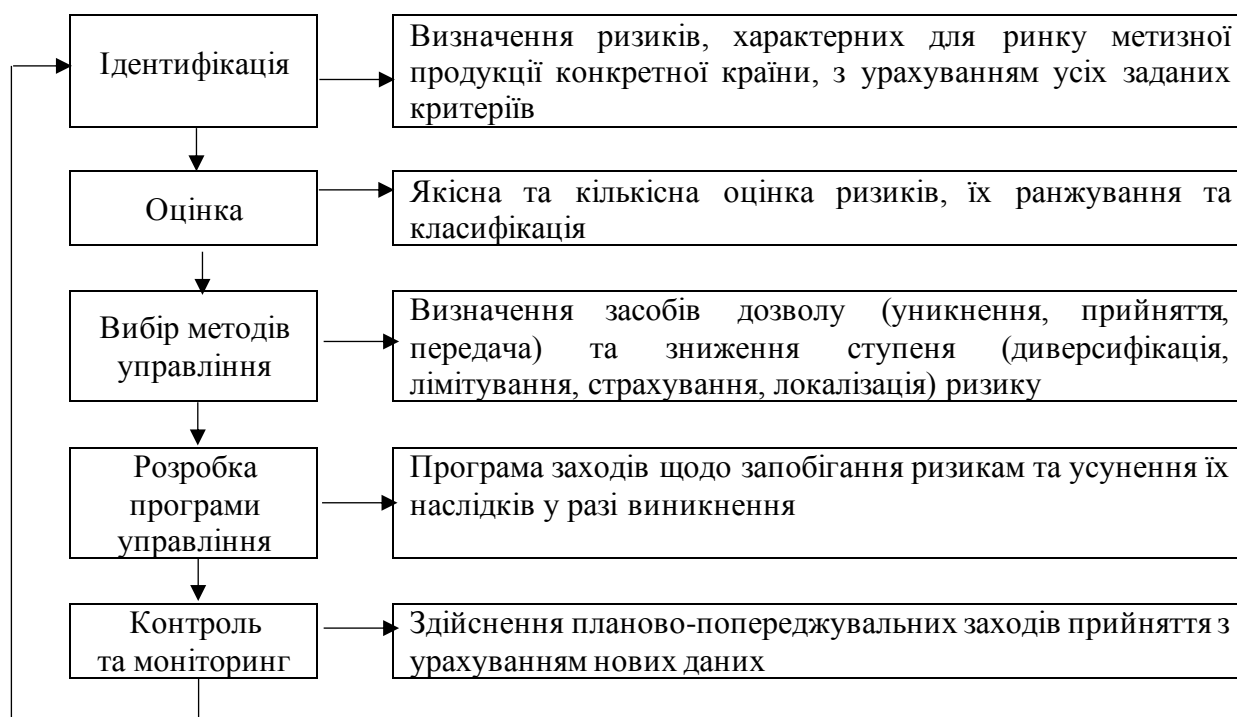


Рисунок 3.2 Алгоритм управління ризиками при реалізації стратегії виходу та функціонування ТОВ «Нейл» на зовнішніх ринках

Примітка. Запропоновано автором.

Фундаментальною основою такого алгоритму є наскрізна система послідовних етапів практичної реалізації функції управління ризиками, що дозволяє застосовувати найефективніші заходи та інструменти розвитку міжнародної торгівлі з метою нейтралізації впливу ризиків зовнішніх ринках на діяльність експортерів. Найбільш відома методологія представлена в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Типова методологія управління ризиками

Етап	Методи
1	2
Ідентифікація ризиків	- brainstorming (метод мозкового штурму); - метод Делфі; - ідентифікація основних причин; - SWOT-аналіз; - метод Монте-Карло
Аналіз:	Якісна оцінка ризиків: - експертний метод; - метод аналізу доречності витрат; - метод аналогій кількісна оцінка ризиків - метод коригування норми дисконту; - метод достовірних еквівалентів (коефіцієнтів достовірності); - аналіз чутливості критеріїв ефективності (чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма доходності (IRR) та ін.); - метод сценаріїв; - аналіз ймовірнісних розподілів потоків платежів;

1	2
	- дерева рішень; - метод Монте-Карло (імітаційне моделювання) та ін.
Вибір методів управління (усунення ризиків)	- уникнення ризику; - лімітування концентрації ризику; - хеджування; - диверсифікація; - створення спеціальних резервних фондів (фонди самострахування або фонд ризику); - страхування
Моніторинг та контроль	- експертні методи; - моделювання; - статистичні методи

Примітка. Систематизовано автором за даними [10, с.135; 14, с.230].

Ідентифікація передбачає визначення ризиків зовнішніх ринків, характерних для конкретної країни (товару) або групи країн з урахуванням усіх кон'юнктурних факторів.

Результатом ідентифікації ризиків на підприємстві має формування бази даних. База даних – це повний спектр пов'язаної інформації, яка може бути подана у вигляді зведеного звіту – наприклад реєстру ризиків, що дає можливість визначити структуру ризиків, що впливають на підприємство, і рівень його вразливості [11, с.160]. Такий реєстр ми пропонуємо скласти за методикою використання системи збалансованих показників (BSC). В основі класичної методики BSC лежить формування системи ключових показників, що впливає зі стратегічних цілей компанії, рознесених за чотири перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. BSC забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності компанії, дозволяє прогнозувати та попереджати появу проблем, органічно поєднує рівні управління, контролює найбільш суттєві фінансові та нефінансові показники діяльності компанії. Приклади формування такого реєстру наведено у табл.3.6. Слід відмітити, що такий реєстр може вестись відповідно до кожного конкретного ринку (країни-експорту). Це дозволить більш детально виявити ризики, що створюють найбільшу вразливість для підприємства.

Таблиця 3.6 Реєстр ризиків ТОВ «Нейл» при функціонуванні на зовнішніх ринках

Ризик	Ступінь ризику	Ймовірність впливу
<b>Фінанси</b>		
Шахрайство з сторони контрагентів	С	В
Відмінності в законах і оподаткуванні	В	Н
Зміна курсу валют	С	В
....	....	....
....	....	....
<b>Клієнти</b>		
Недовіра вітчизняним організаціям	В	В
Зміна попиту	Н	С
Динаміка змін в суміжних галузях	В	С
....	....	....
....	....	....
<b>Бізнес-процеси</b>		
Спостерігаються затримки в забезпеченні поставок сировини	С	С
Проблеми з транспортною мережею	Н	В
Зміни в технологіях	Н	В
Екологічний ризик	Н	Н
....	....	....
....	....	....
<b>Навчання та розвиток</b>		
Недостатня компетентність фахівців із ЗЕД	В	В
Відмінності в соціокультурних особливостях між населенням України і зарубіжними країнами	В	С
....	....	....
....	....	....

Примітка. Запропоновано автором.

Наступним етапом управління ризиками при реалізації стратегії виходу та функціонування на зовнішніх ринках є комплексний аналіз ризиків. Практика свідчить [9, с.50], що аналіз ризиків доцільно проводити за якісними та кількісними параметрами в контексті 4-х основних напрямків [28, с.130]:

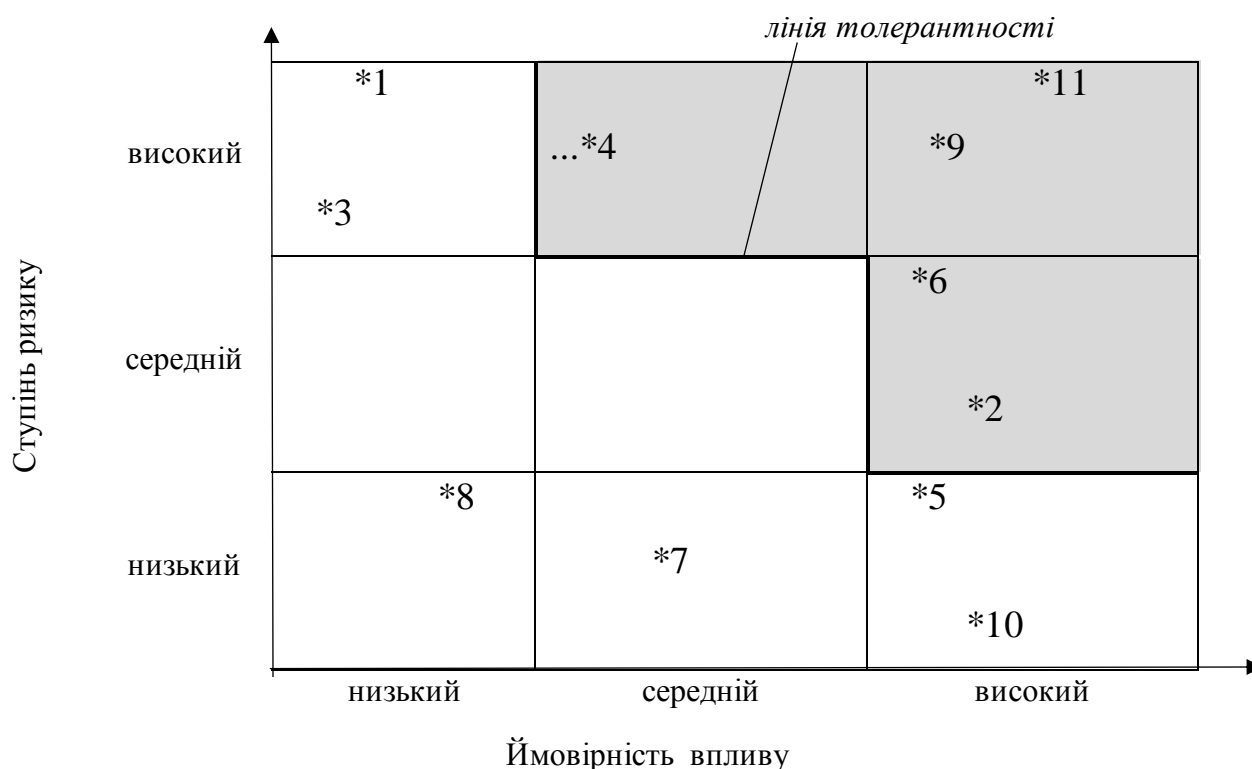
а) оцінка ризиків, включаючи розробку сценаріїв їх розвитку, підрахунок ймовірності настання, визначення потенційних втрат від зовнішньоторговельної діяльності та допустимих меж ризикованої експортної діяльності;

б) систематизація ризиків за рівнем впливу діяльності компанії-експортера, ступеню керованості ризиків з боку експортера, джерела виникнення ризикових факторів на ринку потенційної країни-імпортера;

в) ранжування, в основі якого знаходиться угруповання ризиків за ступенем важливості, і визначення тих, виникнення яких дасть найбільший обсяг негативних наслідків (недоотримання експортної виручки);

г) визначення прийнятності чи неприйнятності отриманого рівня ризику експортера.

Після ідентифікації ризиків необхідно здійснити їх кількісну оцінку, отримані результати нанесені на карту ризиків, представлену на рис. 3.3. Така карти нами побудована для окремих ризиків, виявлених в ході систематизації у реєстрі. На практиці, необхідно відображати на карті усі виявлені ризики.



1 – відмінності в соціокультурних особливостях між населенням України і зарубіжними країнами; 2 – шахрайство з сторони контрагентів; 3 – відмінності в законах і оподаткуванні; 4 – динаміка змін в суміжних галузях; 5 – проблеми з транспортною мережею; 6 – зміна курсу валют; 7 – зміна попиту; 8 – екологічний ризик; 9 – недовіра вітчизняним організаціям; 10 – зміни в технологіях; 11 - недостатня компетентність фахівців із ЗЕД

Рисунок 3.3 - Карта ризиків ТОВ «Нейл» при виході і функціонуванні на зовнішніх ринках

Примітка. Запропоновано автором.

Як впливає з карти, відмінності в соціокультурних особливостях між населенням України та зарубіжними країнами, відмінності в законах та оподаткуванні, зміни технологій, проблеми з транспортною мережею та зміна попиту є несуттєвими для організації ризиками і ними можна знехтувати. Інші ж при реалізації можуть викликати деякі труднощі та проблеми у веденні діяльності, тому за ними необхідно спостерігати та, по можливості, мінімізувати ймовірність їх настання.

На етапі розробки програми управління всім комплексом ризиків слід підготувати програму заходів щодо запобігання ризикам та усунення наслідків за умови їхнього настання [51, с.16]. Для цього доцільно розробити нормативні документи, що включають дії щодо реагування на виникнення кожної з можливих проблем та перелік осіб, відповідальних за здійснення відповідних дій щодо їх нейтралізації. Крім того, важливо зіставити та оцінити ефективність різних методів впливу на ризик та на основі цього прийняти рішення про вибір їх оптимального набору.

Вибір методів управління та впливу на ризики з метою мінімізації можливої шкоди в майбутньому базується на сукупності інструментів дозволу ризиків та зниження ступеня їх впливу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7. Сутність основних інструментів управління ризиками

Види	Інструменти	Сутність
Засоби вирішення ризику	Уникнення	Відмова від ризикового виходу на міжнародні ринки та здійснення експортної діяльності на них
	Прийняття	Залишення всього або частини ризику за підприємством-експортером
	Передача	Перехід відповідальності за ризик третім особам
Засоби зниження ступеня ризику	Диверсифікація	Розподіл торгових потоків між різними товарами, ринками, які безпосередньо пов'язані між собою
	Лімітування	Встановлення експортером відповідних внутрішніх фінансових нормативів у процесі експортної діяльності
	Страховання	Перехід відповідальності за ризик страховим компаніям за певну винагороду
	Резервування	Створення експортером відокремлених фондів для відшкодування можливих збитків за рахунок частини власних оборотних коштів
	Локалізація	Контроль за джерелами ризику

Примітка. Систематизовано автором за даними [10, с.45; 51, с.18].

Дослідження [10; 11; 14; 51] дозволяють стверджувати, що на практиці найбільш ефективний результат можна отримати лише за комплексного використання різних інструментів управління ризиком при виході на міжнародний ринок. Комбінуючи їх один з одним у різних поєднаннях, важливо досягти оптимального співвідношення між рівнем зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами.

Завершальним етапом є контроль та коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нових даних. Основним завданням цього етапу є моніторинг поточної ситуації та здійснення планово-попереджувальних заходів [28, с.130]. З урахуванням ймовірності настання ідентифікованих ризиків та оцінки можливої шкоди складається паспорт ризиків, що відображає міру заходів реагування. При виході на міжнародні ринки та подальше здійснення експортної діяльності можливий прояв нових ризиків, зміна ступеня їхнього впливу та вектора дії. Тому управління зовнішньоторговельними ризиками є замкнутим циклом, в якому за контролем слідує стадія ідентифікації.

Щоб оперативно та ефективно управляти ризиками, створюється паспорт ризиків реалізації – формалізований документ, що містить характеристику одного чи кількох ризиків та запропоновані методи та заходи для управління ним [51, с.17]. Існує безліч варіантів складання паспорту і в таблиці 3.8 представлений спільний паспорт для всіх виявлених ризиків. Він містить чотири стовпці. У першому записано сам ризик. У другому – спосіб, з якого буде проводитися управління. У третьому стовпці відображено заходи щодо управління ризиками. У четвертому – виконавці, відповідальні за управління. Визначення термінів заходів викликає труднощі, оскільки у межах одного ризику може бути кілька. Крім того, деякі заходи проводяться як превентивні заходи, і їх необхідно реалізувати до настання ризикової події, інші ж реалізуються після, причому деякі з них можуть продовжуватися як певний проміжок часу, так і протягом усього циклу життя підприємства. У зв'язку з вищезгаданим постановка термінів для заходів недоцільна.

Таблиця 3.8. Паспорт ризиків реалізації стратегії виходу та розвитку на зовнішніх ринках

Найменування ризику	Метод управління	Заходи	Виконавці (з боку підприємства)
1	2	3	4
Відмінності у соціокультурних особливостях між населенням України та зарубіжними країнами	Прийняття ризику	Дослідження відмінностей у менталітеті Моніторинг тенденцій поведінки кінцевих зарубіжних споживачів. Доопрацювання продукції під кінцевих споживачів із зарубіжних країн	маркетологи, відділ продажу
Шахрайство з боку контрагентів	Превентивні заходи	Вивчення існуючих шахрайських схем. Вивчення досвіду інших організацій Інформування співробітників про відомі шахрайські схеми	Юридичний відділ, відділ продажу, відділ інформаційних технологій
Відмінності в законах та оподаткуванні	Превентивні заходи	Вивчення законодавства та системи оподаткування країни	Бухгалтерія, юристи
Динаміка змін у суміжних галузях	Експлуатація Диверсифікація	Ведення діяльності, спрямованої на клієнтів, що входять у різні галузі Переорієнтація сил на одну галузь Моніторинг ринку та його тенденцій	Відділ продажів, начальник виробництва, маркетологи
Зміна курсу валют	Експлуатація Хеджування	Укладання довгострокових контрактів Використання валютного кошика у розрахунках із контрагентами Купівля та продаж цінних паперів Розміщення валютних депозитів у банках	Відділ продажів, планово-економічний відділ, юридичний відділ
Зміна попиту	Експлуатація Диверсифікація	Ведення діяльності, спрямованої на клієнтів, що входять у різні галузі Переорієнтування сил на одну галузь. Моніторинг ринку та його тенденцій	Відділ продажу, начальник виробництва Маркетологи
Проблеми з транспортною мережею	Передача ризику	Передбачення штрафів для транспортних компаній в договорах Опрацювання різних маршрутів постачання	Відділ постачання, юридичний відділ
Недовіра до вітчизняних організацій	Превентивні заходи	Проведення активної рекламної кампанії. Участь у міжнародних спеціалізованих виставках Надання продукції на пробний період Створення організації, афілійованої з експортером через укладання довгострокових контрактів	Маркетологи, відділ продажу, начальник виробництва

Продовж.табл.3.8

1	2	3	4
Зміни у технологіях	Експлуатація Превентивні заходи	Безперервний моніторинг тенденцій технологічних розробок Впровадження нових розробок у свою діяльність Використовувати нові технології для виходу новий ринок	Відділ продажу Відділ досліджень та розробок

Примітка. Запропоновано автором.

Впровадження механізму управління ризиками на вітчизняних підприємствах – це діяльність, що має на меті впровадити в існуючу систему менеджменту підприємства нові механізми, процедури та інструменти. І лише тоді ризик-менеджмент буде результативним та ефективним. Таким чином, за належної уваги до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на зовнішніх ринках ТОВ «Нейл» здатне інтернаціоналізуватися та отримати вигоду від закордонних операцій. Практична значимість пропозицій полягає у розробці не лише стратегій виходу та функціонування на зовнішніх ринках, але й формування системи ризик-менеджменту підприємства, що дає можливість оцінити ризики та ймовірність здійснення виходу зарубіжний ринок.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати наступні висновки:

1. У роботі обґрунтовано значення розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Представлена класифікація стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки за такими ознаками: за порядком виходу підприємства на зовнішні ринки; за способом організації бізнесу на зовнішніх ринках, за методами подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок; стратегії розвитку на існуючих зовнішніх ринках тощо. Представлені основні ознаки та особливості застосування представлених стратегій; наголошено, що кожна із них має свої недоліки та безумовні переваги, які треба розглядати в контексті, насамперед, особливостей підприємства та його продукції.

2. Розглянуто теоретико-методичні основи здійснення стратегічного аналізу компанії та визначення ключових факторів конкурентного успіху на зовнішніх ринках як передумов формування стратегії. Охарактеризовано найбільш поширені методи стратегічного аналізу, зокрема PEST – аналіз, SWOT – аналіз. Представлено цілі та переваги здійснення аналізу та оцінки існуючих у компанії ресурсів та здібностей з позиції створення стійких конкурентних переваг на майбутніх ринках за системою п'яти сил Портера, VRIO – аналізу тощо.

3. Проаналізовано сучасний стан та здійснена оцінка потенціалу ТОВ «Нейл» щодо виходу на зовнішній ринок. ТОВ «Нейл» є виробником метизної продукції з тривалою історією функціонування на вітчизняному ринку. Здійснено аналіз техніко-економічних показників, що засвідчив зростання обсягу чистого доходу від реалізації послуг на підприємстві за 2017-2021 рр. приріст обсягу реалізації продукції становив 37,5% за п'ять досліджуваних років,

однак в наслідок погіршення ринкової кон'юнктури через пандемію COVID-19 за останній звітній рік відбулось зменшення обсягів реалізації на 13%. Підприємство є прибутковим протягом останніх років, хоча рівень прибутковості суб'єкта господарювання знижується. У структурі виробництва продукції ТОВ «Нейл» найбільша частка припадає на виробництво цвяхів та болтів, в той же час підприємство освоює виробництво кріплень та декоративної метизної продукції, як користується попитом у зарубіжних споживачів. Здійснено аналіз виробничих потужностей та фінансових можливостей, що засвідчив достатній потенціал щодо орієнтації підприємства на зовнішні ринки.

4. Досліджено особливості експортної діяльності - основними зарубіжними ринками збуту є Нідерланди, Німеччина, Угорщина, Румунія, Молдова, Болгарія. Протягом п'яти років найбільша величина експорту припадає на Болгарію і становить близько 60% за 2020-2021 рр. Найбільша величина експорту була характерна для 2018 року, потім відбувся спад, викликаний зокрема COVID-19, однак у 2021 році відбулось зростання, хоча рівня 2018 року досягнуто не було. Частка експорту у виручці була максимальна у 2018 році та становила 26,4, тобто майже третину, у 2019 та 2020 році відбувся спад через пандемію до 14,7% та 11,6% відповідно, у 2021 році відбулось пожвавлення економічної діяльності, частка експорту становила п'яту частину всієї виручки. Систематизовано сильні та слабкі внутрішні сторони підприємства та визначено зовнішні можливості та загрози, на основі чого представлено стратегічні альтернативи у вигляді матриці SWOT-аналізу.

5. Враховуючи, що ТОВ «Нейл» вже має досвід роботи на зовнішніх ринках, однак при цьому стратегічний план відсутній, у роботі представлено основні положення стратегії закріплення і розширення на існуючих ринках та стратегії освоєння нових ринків. Для обґрунтування стратегій використано методику VRIO – аналізу унікальності ресурсів ТОВ «Нейл» з метою врахування в якості цільових орієнтирів напрями формування відповідних конкурентних переваг. Здійснено оцінку доцільності виходу ТОВ «Нейл» на новий ринок (Польща та Литва) з існуючим товаром та оцінка можливості підприємства

розширення присутності на існуючих ринках за рахунок пропозиції нового товару (декоративні кріплення).

6. Обґрунтовано необхідність впровадження в процеси управління реалізацією стратегій виходу та функціонування на зовнішніх ринках ризикоорієнтованого підходу. Представлений поетапний алгоритм управління ризиками реалізації стратегій, що включає ідентифікацію ризиків, їх системний аналіз, вибір методів управління тощо. Запропоновано формування на підприємстві бази даних ризиків—повного спектру пов'язаної інформації, яка може бути подана у вигляді реєстру ризиків, що дає можливість визначити структуру ризиків, що впливають на підприємство, і рівень його вразливості. Такий реєстр запропоновано скласти за методикою використання системи збалансованих показників (BSC), що забезпечить моніторинг ризиків за найбільш суттєвими фінансовими та нефінансовими показниками діяльності компанії на зовнішніх ринках ( фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агаркова А. В., Кащєєва В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 78–83.
2. Аналіз ринку метвиробів України. 2017 РІК URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-metizov-ukrainy-2017-god>
3. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл» на 31 грудня 2018 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2019. 2 с.
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2016 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». м , 2017. 2 с.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2017 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2018. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2019 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2020. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ«Нейл»на 31 грудня 2021 р.: Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2022. 2 с.
8. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 31–40.
9. Воронко Р. Управління ризиками і концепція ризик-орієнтованого внутрішнього контролю. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. Міжнародний науковий журнал*. 2018. Випуск 3-4. С. 49-58.

10. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Видав. О. Третяков, 2019. 364 с.
11. Гречанінов В.Ф., Бегун В.В. Функції управління і нагляду в ризик-орієнтованому підході до управління безпекою. *Математичні машини і системи*. 2014. № 1. С. 159-170.
12. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6(2). С. 7– 12.
13. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посібник. К.: Знання, 2016. 463 с.
14. Дуднева Ю.Е., Антипцева О.Ю., Обиденнова Т.С. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск № 20. С. 229-236.
15. Жуков С. Нові пріоритети міжнародної маркетингової діяльності підприємств в умовах глобалізації та інтеграції України у світове господарство. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. № 1. С. 166–187.
16. Закрижевська І. В. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6. т. 2. С. 211-215.
17. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 150 с.
18. Запухляк І.Б., Головецька М.І. Переваги та недоліки форм виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230864>
19. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2021 р. : Форма №2. Хмельницький, 2022. 2 с.

20. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2020. 2 с.
21. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ«Нейл» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
24. Каліна І. І., Коченко К. А. Формування стратегії розвитку бренда міжнародної компанії у сфері харчової промисловості. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2014. Вип. 38. С. 118–128.
25. Ковальчук С. В. Актуальні проблеми застосування маркетинг-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. Т. 2. С. 179-185.
26. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(3). С. 297–300.
27. Корж М. В., Чуніхіна Т. С., Маліношевська К. І. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком. *Бізнес-навігатор*. 2019. № 2. С. 18–23.
28. Левків Г.Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 5. С. 129–134.
29. Летнянчин Х. Вибір стратегії для виходу підприємства на зовнішній ринок. *Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід*. Тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 164 с.

30. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект. Інвестиції: практика та досвід. К., 2019. №10. С. 27–31.
31. Лошенко, О., Галан, Л., Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С.123–131.
32. Малій О.В. Особливості вхідних бар'єрів у відкритій економіці. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Тугана-Барановського*. Серія «Економічні науки»; наук. ред. О.О. Шубін. Донецьк: ДонДУЕТ, 2016. Вип. 4. С.40-45.
33. Маліч Л. А. Шляхи удосконалення маркетингових стратегій проникнення підприємства на міжнародні ринки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_39)
34. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Папірус, 2020. 621 с.
35. Мартиненко А. В. Формування маркетингових стратегій для інноваційних товарів на окремих стадіях їх життєвого циклу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 1. С. 6–16.
36. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : КНТЕУ, 2018. 448 с.
37. Мостенська Т., Білан Ю. Ризик-менеджмент як чинник забезпечення економічної безпеки підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №8 (170). С. 193-203.
38. Набок І. І., Хомутовська Д. П. Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_10\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_66)
39. Наталуха Г. Д. Особливості сучасних маркетингових стратегій виходу підприємств на світові ринки. *Тенденції та перспективи розвитку економіки ХХІ століття очима молоді* : матеріали ІV Міжвуз. студ. наук. конф.,

Харків, 20 трав. 2020 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2020. С. 198–201.

40. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2014. 559 с.

41. Педан М. Л. Основи стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 192-195.

42. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.

43. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 89-98.

44. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Емельянової. Київ: Наш формат, 2019. 624 с.

45. Савченко В. Д. Стратегія підприємства [Навч. посіб.]. Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків, 2014. 206 с.

46. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Підручник]. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.

47. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1(12). URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V.pdf>.

48. Стадник В.В. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2013. 202 с.

49. Стратегії проникнення на зовнішні ринки. URL: <http://ebib.pp.ua/strategii-proniknoveniya-vneshnie-5044.html>.

50. Тенденції розвитку українського ринку металевих конструкцій. URL: <https://rautagroup.com/uk/u-2019-rotsi-rinok-budivelnih-metalokonstruktsij-viris-na-9-andrij-ozejchuk/>

51. Тулуб О.М. Ідентифікація ризику як інструмент забезпечення економічної безпеки за ризик-орієнтованого підходу до управління на підприємстві. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. №4. С. 2-33.
52. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №8(98). С. 12–16.
53. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. С. 300 с.
54. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2012. №2. С. 42–46.
55. Череп А. В. Стратегічне планування і управління [Навчальний посібник]. К.: Кондор, 2015. 334 с. 66
56. Швиданенко Г.О. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність: колективна монографія. К.: КНЕУ. 2015 231 с.
57. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. N 1. С. 345–351.
58. Шульга Л. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2020/65.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf)
59. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки. *Фінанси України*. 2019. №4. С. 41-43.
60. Щербатюк Д.С., Арзянцева Д.А. Напрями удосконалення управління зовнішньо-економічною діяльністю підприємства. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та бізнес-адміністрування в умовах діджиталізації»* (1 лютого 2023 року, м. Харків). URL: <https://economy.kname.edu.ua/index.php/nauka/nashi-konferentsii/mizhnarodna-naukovo-praktychna-internet-konferentsiia-pidpryyemnytstvo-ta-biznes-administruvannya>

61. Ansoff, H.I.; «Strategies for Diversification»; Harvard Business Review; September-October 1957.
62. Andrews K. R. The concept of corporate strategy. Homewood, 1971.
63. Drucker Peter F. Management Challenges for the 21st Century. – 2007.
64. Chandler A. D., Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of American enter-prise. Cambridge, 1962.

**Виконала:** студентка  
2 курсу магістратури  
спеціальності  
073 Менеджмент  
денної форми навчання  
« \_\_\_\_ » лютого 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Д.С.Щербатюк**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
к.е.н., доцентка,  
доцентка кафедри  
« \_\_\_\_ » лютого 2023

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Д.А. Арзянцева**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**  
завідувачка кафедри  
к.е.н., доцентка  
« \_\_\_\_ » лютого 2023 р.

\_\_\_\_\_  
Підпис

**Н.П. Захаркевич**

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Порівняльна характеристика стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки

Критерій	Непрямий експорт		Прямий експорт			Кооперація			Інтеграція		
	Експортні агенти / комісіонери	Національні посередники-експорти	Закордонний відділ продажів	Зарубіжний дистрибутор чи філія	Дочірні компанії чи філії зі збуту за кордоном	Ліцензійні угоди, франчайзинг	Виробництво за контрактом	Управління за контрактом	Спільне підприємство	Дочірнє підприємство	Філія
1. Стратегічна мета	1. Доступ до ринків збуту 2. Економічні ефекти розвитку		1. Доступ до ринків збуту 2. Доступ до ресурсів 3. Економічні ефекти розвитку 4. Доступ до преференцій								
2. Швидкість виходу	висока		середня			низька					
3. Стадія бізнес-циклу за кордоном	стадія розподілу					стадія виробництва і стадія розподілу			стадія виробництва з / без розробки і стадія розподілу		
4. Рівень капіталовкладень за кордоном	низький		залежно від ступеня участі			від низького до середнього			залежно від ступеня участі: від середнього до дуже високого		
5. Прямі інвестиції	відсутні		присутні			відсутні			присутні		
6. Рівень контролю за кордоном	відсутній	низький		середній			високий				
7. Рівень ризиків	низький	середній		високий		середній		Від середнього до дуже високого			
8. Залучення до ринку	практично відсутнє		низьке		середнє			високе		дуже високе	

Джерело: [43].

## Основні стратегії діяльності на зовнішніх ринках

Вид стратегії	Сутність стратегії
1	2
<b>Стратегії активного розширення зовнішніх ринків</b>	
1) Стратегія розширення меж ринку (стратегія «старий товар – новий ринок»)	освоєння нових ринків збуту, включення в сферу роботи організації нових сегментів ринку, груп споживачів у різних країнах тощо
2) Стратегія активної експансії (стратегія «новий товар – новий ринок»)	пошук ринку в раніше неохоплених зарубіжних країнах, що пред'являють попит на нові товари, пошук нових сегментів на старих зарубіжних ринках, де також пред'являють попит на нові товари
3) Стратегія «лазерного променя»	освоєння зовнішніх ринків відбувається шляхом проходження від простих ринків (низький рівень конкуренції) до більш складних (високий рівень конкуренції) з впровадженням на більш доступному ринку
4) Стратегія наступу	передбачає активну, агресивну позицію підприємства і переслідує мету завоювати і розширити ринкову частку на зарубіжному ринку
5) Стратегія «накопичення бойового спорядження»	підприємство готує атаку на зовнішні ринки, займає вичікувальну позицію і відпрацьовує «військову технологію» на освоенному внутрішньому ринку. Вона проводить ретельне вивчення підприємницького середовища зарубіжного ринку, його кон'юнктури, специфіки запитів споживачів, готує відповідні кадри і т. д.
6) Стратегія «завоювання плацдарму»	підготовче проникнення на ринок (збутові мережі, складські приміщення, збір первинної інформації; проникнення на ринки сусідніх країн, ринки зі схожими умовами роботи, але з меншим ступенем конкуренції)
7) Стратегія «фронтального штурму» (атаки)	передбачається злам кордонів важкодоступних ринків з активною конкуренцією і використання жорстких методів ринкової боротьби
8) Стратегія «лещата» (оточення)	атакуючі дії одночасно на великій кількості ринків на підступі до ринків основних конкурентів
9) Стратегія «граблі» (стратегія світового лідерства)	активні наступальні й агресивні ринкові дії на ринках основних конкурентів, відбираючи у них практично всі основні сегменти
<b>б) Стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків</b>	
1) Стратегія оборони	захист наявних ринкових позицій
2) Стратегія «кріпосної оборони»	активне застосування заходів протекціонізму в якості захисту місцевого ринку від проникнення іноземних організацій, як з товарами, так і з капіталами
3) Стратегія «старий товар – старий ринок» (стратегія глибокого впровадження на ринок)	відносний мінімум розширення підприємницької діяльності, коли відомий продукт продовжує продаватися в рамках освоенного ринку
4) Стратегія «новий товар – старий ринок» (стратегія розробки нового товару)	розширення підприємницької діяльності здебільшого за рахунок товарної політики в межах освоенного ринку, тобто шляхом удосконалення товару, поліпшення його споживчих властивостей, розширення асортименту і т. д.
5) Стратегія «утримання периметра оборони»	розширення оборонних дій за межі ринку власної країни до кордонів так званих нейтральних ринків
6) Стратегія «бій в ар'єргарді»	передбачає завоювання ринків в найближчих тилах основних своїх конкурентів, коли «оборонна війна» виходить на найближчі до них ринки

1	2
7) Стратегія «партизанської війни»	передбачає здійснення торгових вилазок і сплановане «занепокоєння» конкурентів на їх власних ринках з тим, щоб заявити про свою конкурентну силу, не допустити у них бажання проникнути на позиції підприємства на нейтральних і внутрішніх ринках і спонукати конкурентів йти на домовленості по розділу ринків, ринкові компроміси і координацію торгових дій
8) Стратегія диверсифікації (розпилення зарубіжних ринків)	передбачає проникнення на значну кількість зарубіжних ринків з метою убезпечити себе від можливих ризиків
<b>в) Стратегії лідерства</b>	
1) Стратегія лідера	передбачає завоювання найбільшої ринкової частки на зарубіжному ринку, найбільшого прибутку і найвищого престижу
2) Стратегія челенджера (то-го, хто рветься вперед)	завоювання і розширення ринкової частки, для чого проводиться політика ідентифікації та індивідуалізації дій підприємства
3) Стратегія нішера (вузької спеціалізації)	концентрують своє проникнення на вузько окресленому спеціальному ринковому сегменті; пропонують на ринку обмежений ряд товарного асортименту, але високої якості і яскраво індивідуалізований, за середніми і високими цінами через обмежену і спеціалізовану збутову мережу
<b>г) Стратегії залишкового бізнесу</b>	
1) Стратегія послідовника	копіювання дій найбільш процвітаючих фірм на цьому ринку; вибирається найбільш доступний сегмент, що дає мінімально можливу ефективність, пропонується низький за якістю товар за низькою ціною, використовуються дешеві канали збуту
2) Стратегія виживання	є стратегією одного дня, передбачає вирішення завдання суто економічного характеру без урахування наслідків своїх дій і може завдати непоправної шкоди подальшій зарубіжній активності підприємства

Джерело: [43].

## Динаміка показників руху та стану основних фондів

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Темп росту 2021 р. до 2017 р., %
1	2	3	4	5	6	7
1. Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	18164	24357	25176	32292	32721	180,1
2. Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	24357	25176	32292	32721	35901,5 0	147,4
3. Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	6348	939	7266	702	4558,2	71,8
4. Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	155	120	150	273	1377,70	888,8
5. Сума нарахованого зносу, тис. грн.	13067	15305	18288	21341	24369,3 0	186,5
6. Коефіцієнт зносу основних засобів	0,54	0,61	0,57	0,65	0,68	126,5
7. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,46	0,39	0,43	0,35	0,32	69,3
8. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,26	0,04	0,23	0,02	0,13	48,7
9. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,01	0,00	0,01	0,01	0,04	493,4
10. Коефіцієнт приросту основних засобів	0,25	0,03	0,22	0,01	0,09	34,8
11. Середньорічна вартість основних засобів (за первісною вартістю), тис. грн.	21260,5	24766,5	28734	32506,5	32506,5	152,9
12. Середньорічна вартість виробничого обладнання (за первісною вартістю), тис. грн.	12406,5	15833	22691	22803	24805,1	199,9
13. Питома вага активної частини основних фондів, %	58,35	63,93	78,97	70,15	76,31	130,8
14. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	229	225	234	233	232	101,3
15. Чистий прибуток, тис. грн.	3982,0	3654,0	2971,0	2701,0	2470,8	62,0
16. Фондовіддача, грн./грн.	5,17	5,25	6,17	5,35	5,35	103,5
17. Машиновіддача, грн./грн.	8,86	8,21	7,81	7,63	6,09	68,8
18. Фондомісткість, грн./грн.	0,19	0,19	0,16	0,19	0,19	96,6
19. Фондоозброєність, тис. грн./особа	92,84	110,07	122,79	139,51	140,11	150,9
20. Технічна озброєність, тис. грн./особа	54,18	70,37	96,97	97,87	106,92	197,4
21. Рентабельність основних засобів, %	32,10	23,08	13,09	11,84	9,96	31,0

Примітка. Складено автором на основі [3-7; 19-23].

## Показники фінансового стану ТОВ «Нейл»

Назва показника	Роки					Відхилення 2020 р. від 2016 р. (+, -)	Норма- тивне значення
	2016	2017	2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники майнового стану							
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5666	0,5365	0,6079	0,5663	0,6522	115,11	зменшення
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,0622	0,2606	0,0373	0,2250	0,0215	34,57	збільшення
Коефіцієнт вибуття	0,0209	0,0064	0,0048	0,0046	0,0083	39,71	повинен бути менше, ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
Показники ліквідності							
Коефіцієнт покриття	1,9	2,6	2,22	1,67	3,3	173,68	2,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,48	0,62	0,49	0,41	0,87	181,25	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,08	0,06	0,03	0,10	250,00	0,2
Чистий оборотний капітал	11 318	18353	23259,00	21805,00	36763,00	324,82	більше 0
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,65	0,65	0,64	0,50	0,57	87,69	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	0,55	0,56	0,57	1,02	0,75	136,36	1,25-2
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0,49	0,51	0,55	0,40	0,70	142,86	>0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,67	0,70	0,64	1,00	153,85	>0 збільшення

Продовж. Додатку Г

1	2	3	4	5	6	7	8
Показники ділової активності							
Коефіцієнт оборотності активів	16,55	8,08	1,33	1,46	1,31	7,92	збільш.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,05	20,43	57,08	25,09	19,69	89,30	збільш.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,55	17,86	18,29	17,17	14,13	85,38	збільш.
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	22,05	20,43	19,95	21,26	25,84	117,19	зменш.
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	16,6	18,25	6,39	14,55	18,54	111,69	зменш.
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,12	3,24	3,38	3,86	3,52	112,82	збільш.
Коефіцієнт оборотності основних засобів	5,41	5,17	5,25	6,17	5,35	98,89	зменш.
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,73	3,69	4,11	5,26	4,93	132,17	зменш.
Аналіз рентабельності підприємства							
Показник рентабельності активів	18,39	8,79	6,96	4,34	4,20	22,84	>0 збільшення
Показник рентабельності власного капіталу	27,88	13,36	10,92	8,76	7,37	26,43	>0 збільшення
Показник рентабельності діяльності	7,48	3,62	2,81	1,68	1,55	20,72	>0 збільшення
Показник рентабельності продукції	10,39	4,85	3,64	2,09	1,92	18,48	>0 збільшення

Примітка. Складено автором на основі [3-7; 19-23].

## Додаток Д

## Оцінка доцільності виходу на новий ринок (новий цільовий сегмент)

Описати новий ринок та поточний товар	Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	Можливо	Ймовірно	Неможливо
Компанія успішна у поточній діяльності (товар користується попитом, лояльність споживачів)	Так	Є дрібні недоліки	Ні, потрібно удосконалювати товар
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість (1-3)	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Високий рівень насичення (більше 10)
Вхідні бар'єри	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темп зростання нового ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Товар має унікальні властивості, має конкурентні переваги і т.д.	Так	-	Ні
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	Так	-	Ні

Джерело: [32, с.42].