

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра міжнародного менеджменту  
Факультет міжнародної торгівлі та права

# ***МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ***

**Збірник наукових статей студентів  
денної та заочної форм навчання, які здобувають  
освітній ступінь «магістр» за галуззю знань  
«Управління та адміністрування» спеціальністю  
«Менеджмент» спеціалізаціями «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»,  
«Міжнародний менеджмент»**

Київ 2022

УДК 339.9  
М 43

**Міжнародний менеджмент** в умовах глобальних викликів  
М 43 [Електронний ресурс] : зб. наук. ст. студ. ден. та заоч. форм навч. / відп. ред. Т. М. Мельник. – Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2022. – 281 с.

У збірнику наукових статей студентів, які здобувають освітній ступінь «магістр» за галузю знань «Управління та адміністрування» спеціальністю «Менеджмент» (спеціалізації «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Міжнародний менеджмент») розглянуто особливості менеджменту міжнародної діяльності вітчизняних підприємств та інструментарій підвищення конкурентоспроможності українських компаній на зовнішніх ринках.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

**УДК 399.9**

**Редакційна колегія:** Т. М. Мельник (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.; О. О. Павлюк, д-р екон. наук, проф.; В. М. Будзяк, д-р екон. наук, проф.; К. В. Фокіна-Мезенцева, д-р екон. наук, проф.; М. Е. Прохорова, канд. екон. наук, доц.; О. В. П'янкова, канд. екон. наук, доц.; М. Л. Ковальова, канд. екон. наук, доц.; А. А. Олійник, канд. екон. наук, доц.; М. Г. Слоква, канд. екон. наук, доц.; Е. Ю. Молчанова, канд. екон. наук, доц.; Ю. М. Демків, канд. екон. наук, доц.; Л. П. Серова, канд. екон. наук, доц.; М. С. Самойленко, студ. 4ам групи ФМТП; І. С. Акіншин, студ. 3м групи ФМТП; І. В. Романова, студ. 3м групи ФМТП; К. С. Ткаченко, студ. 5м групи ФМТП.

**Відповідальна за випуск** Т. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією кафедри міжнародного менеджменту ДТЕУ  
(протокол № 2 від 14.09.2022)*

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	8
 <b><i>ІЛЬЧУК А.</i></b> Управління логістичною системою поставок при здійсненні ЗЕД.....	9
 <b><i>ГУР'ЄВ Є.</i></b> Дослідження можливості розширення зовнішньоекономічної діяльності АТ «ОГХК» .....	13
 <b><i>ДАВИДОВ Є.</i></b> Формування імпортової стратегії та її місце в системі менеджменту підприємства при виході на ринок ЄС .....	17
 <b><i>СЕМКА Р.</i></b> The strategy of choosing markets in the implementation of foreign economic activity of the enterprise .....	21
 <b><i>КРАВЧУК В.</i></b> Маркетинг інновацій компанії на глобальному ринку будівельних послуг .....	26
 <b><i>ВАЛЬКО В.</i></b> Удосконалення функціональної стратегії міжнародної діяльності компанії.....	28
 <b><i>КОВАЛЕНКО А.</i></b> Моделювання управлінських рішень з удосконалення міжнародної діяльності компанії.....	31
 <b><i>ПІНЧУК Ю.</i></b> Фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	36
 <b><i>ГУШПЕТ В.</i></b> Управління ризиками при здійсненні міжнародної діяльності: принципи та методи .....	40
 <b><i>РОМАНОВА І.</i></b> Міжнародні розрахунки з використанням блокчейну .....	44
 <b><i>НІКІНШИНА М.</i></b> Теоретичні засади та практичні аспекти формування цінової стратегії підприємства – суб'єкта ЗЕД у сучасних умовах .....	48

<b>ДИДОВЕЦЬ А.</b> Формування маркетингової стратегії ПРАТ «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ» при здійсненні ЗЕД.....	54
<b>ШУЛЬ В.</b> Маркетингові технології при виході на зовнішній ринок у сфері нерухомості (на прикладі ТОВ «МЕГАРІЕЛТІ»).....	59
<b>ЗІНЧЕНКО В.</b> Управління ефективністю зовнішньоторговельними операціями підприємства.....	64
<b>СВИРИДЕНКО М.</b> Modern cost optimization strategies and approaches to import cost reduction .....	70
<b>САМОЙЛЕНКО А.</b> Methodological approaches to the development of communication policy of the enterprise subject of foreign economic activity .....	75
<b>ЯКОВЕЦЬ М.</b> Управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій.....	77
<b>КОХАН К.</b> Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських банків на світовому фінансовому ринку .....	83
<b>ПРОСКУРНІН О.</b> Стратегії виходу підприємства ТОВ «УНГГ» на зовнішні ринки.....	89
<b>ГАРАЙДИЧ Ю.</b> Оцінка інвестиційної привабливості для підвищення міжнародного рейтингу компанії .....	96
<b>ЗАБЛОДСЬКИЙ Д.</b> Управління брендом ТОВ «ЕПЦЕНТР-К» для удосконалення ЗЕД .....	99
<b>ГОНЧАРЕНКО Є.</b> Митне забезпечення зовнішньоторговельних операцій України в сучасних умовах .....	107

<b>БРАТАЩУК Б.</b>	
Особливості управління збутом продукції хімічної промисловості на зовнішніх ринках .....	113
<b>РОЗУМ В.</b>	
Формування стратегій виходу українського підприємства на зовнішні ринки під час воєнного стану .....	120
<b>МАРЧУК І.</b>	
Aspects of analysis and assessment of foreign economic activity of enterprise .....	125
<b>МАТВЄЄВ А.</b>	
Planning of foreign trade activities of the enterprise .....	128
<b>КИСЛИЦЬКА О.</b>	
Антикризове управління підприємства при реалізації ЗЕД.....	133
<b>ТРУШ О.</b>	
Сутність та ключові характеристики експортної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу .....	136
<b>АКІНШИН І.</b>	
Управління логістичними операціями суб'єкта ЗЕД .....	142
<b>САВЧУК Є.</b>	
Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки.....	147
<b>ФІЛОНЕНКО Є.</b>	
Оцінка ефективності діяльності ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА» в системі управління ЗЕД .....	153
<b>ФІГІН А.</b>	
Вплив пандемії COVID-19 на управління збутовою діяльністю підприємств – суб'єктів ЗЕД .....	158
<b>ЧУРІКОВА О.</b>	
Factors affecting the efficiency of import .....	164
<b>БУРЛАКА М.</b>	
Фактори впливу на ефективність операцій підприємства при здійсненні ЗЕД.....	168

<b>НИЦЕВИЧ М.</b>	
Корпоративний екологічний менеджмент як сучасний інструмент управління підприємством – суб’єктом ЗЕД.....	174
<b>КНИЖЕНКО Д.</b>	
Маркетингова політика компаній на ринку міжнародних перевезень.....	179
<b>ЄРЕМЄЄВ Д.</b>	
Управління міжнародною конкурентоспроможністю.....	187
<b>БЕРЕЗЮК Р.</b>	
Методи оцінки та управління ризиками при виході на міжнародні ринки.....	192
<b>БЕРЕЗЮК Є.</b>	
Антикризове управління міжнародною діяльністю компанії.....	201
<b>ТКАЧЕНКО К.</b>	
Ключові аспекти оптимізації збутової діяльності підприємств міжнародної торгівлі.....	205
<b>ШАРОВ І.</b>	
Управління проектами з розвитку ТОВ «РІДО ГРУП» при здійсненні міжнародної діяльності.....	211
<b>ШОСТАК Н.</b>	
Формування системи постачання підприємства – суб’єкта ЗЕД на прикладі ТОВ «ФАРМІ ЛЕНД».....	217
<b>АМАДІ КЕННЕТ ДЖОН</b>	
Management of foreign economic operations efficiency of a firm.....	220
<b>КРАВЦОВА К.</b>	
Ефективність зовнішньоторговельних операцій в системі управління.....	223
<b>АНДРІЄШИН І.</b>	
Збутова діяльність підприємства – суб’єкта ЗЕД ZARA.....	227
<b>ГОСТЄВА А.</b>	
Теоретично-методичні підходи до процесу оцінювання ефективності імпортих операцій на підприємствах.....	231
<b>БЕРЕБЕН Є.</b>	
Формування конкурентних переваг України на ринках країн ЄС.....	236

<b>ШАРАНДАК Д.</b> Management of sales of imported products of «EPICENTER-K» LLC .....	242
<b>КОРШАК М.</b> Оцінка діючої маркетингової стратегії формування глобального бренду «УКРТРАНСАГЕНТ» .....	246
<b>ПРИХОДЬКО К.</b> Стратегія аутсорсингового управління міжнародних компаній (на прикладі ТОВ «ЕВІГО МОТОРС»).....	251
<b>ЧЕРНІЙ Д.</b> Специфіка управління міжнародною виробничою діяльністю компанії .....	256
<b>КАРДАШ Г.</b> Управління стратегічним потенціалом посольства мексика в Україні .....	262
<b>КОВАЛЕНКО А.</b> Планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	266
<b>ЛАРІОНОВА О.</b> Вплив виробничих запасів на економічні та фінансові показники підприємства .....	272
<b>ГУЗЕНКО В.</b> Формування корпоративної культури .....	276

## ВСТУП

Програма підготовки магістрів передбачає здобуття ними певних теоретичних знань, набуття умінь їх практичного застосування, навиків щодо здійснення наукових досліджень з обраного напрямку.

Стратегічними напрямами науково-дослідної роботи студентів є дослідження особливостей організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах усіх форм власності, аналіз тенденцій та напрямів розвитку міжнародного бізнесу, оцінка перспектив інтеграції України у міжнародні економічні процеси. Узагальнені результати таких досліджень викладено у дипломних магістерських роботах, квінтесенцією яких є статті, де розглядається широкий спектр проблем і пропонуються методичні та методологічні підходи до їх вирішення. Статті структуровано відповідно до тематики науково-дослідної роботи магістрів.

У виданні досліджено питання організації міжнародної діяльності вітчизняних підприємств. Проаналізовано проблемні аспекти управління міжнародною торгово-посередницькою діяльністю, розглянуто інструментарій мотивування персоналу у сфері ЗЕД, а також узагальнено методичні підходи до оцінки ефективності господарської діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу. Приділено увагу теоретико-методологічним засадам розробки маркетингової стратегії підприємств на зовнішньому ринку та проблемам управління збутовою політикою на підприємствах – суб'єктах ЗЕД. Висвітлено проблеми управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Особливої уваги заслуговують статті студентів, що навчаються за англійськими магістерськими програмами.

Підготовлено під науковим керівництвом професорсько-викладацького складу кафедри міжнародного менеджменту ДТЕУ.



# УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ СИСТЕМОЮ ПОСТАВОК ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД

ІЛЬЧУК А., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

*В цій статті розглянуто логістичну систему компанії, яка під час здійснення постачання необхідних товарів орієнтується на імпортні операції. Проаналізовано ступінь впливу заходів з адаптації логістичної системи компанії до умов пандемії на території України. Запропоновано ряд заходів щодо вирішення проблем логістичної системи, які погіршили становище компанії внаслідок повномасштабного військового вторгнення Росії на територію України.*

*This article discusses the company's logistics system, which focuses on import operations when supplying the necessary goods. The degree of influence of measures to adapt the company's logistics system to the pandemic conditions in Ukraine is analyzed. A number of measures have been proposed to solve the problems of the logistics system, which have worsened the company's position as a result of a full-scale Russian military invasion in Ukraine.*

**Постановка проблеми.** Управління логістичною системою поставок необхідно здійснювати з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ компанії. Своєчасна реакція та адаптація до зміни чинників середовища компанії є необхідною умовою для ефективної діяльності, оскільки в сучасних умовах ситуація може змінюватися протягом декількох днів, а в окремих випадках – і протягом декількох годин.

**Теоретико-методологічною базою для дослідження** є дослідження та праці як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: Марченко В., Васелевський М., Крикавський Є., Сумець О., Дудар Т., Волошин Р., Кальченко А, Шутюк В., які вивчали та описували управління логістичною системою, а також супутні процеси, тісно взаємопов'язані з функціонуванням логістичних операцій.

**Метою дослідження** є визначення наявних проблем в управлінні логістичною системою поставок компанії, система поставок якої орієнтована на імпорт товарів з-за кордону, та пропозиція ряду заходів щодо подолання виявлених проблем.

**Результати.** Логістична система – це складна організаційно структурована економічна система, яка складається із взаємопов'язаних елементів-ланок, що об'єднані внутрішніми цілями організації бізнесу, а також визначеними зовнішніми цілями [1, с. 51].

Мета логістичної системи – доставка у задане місце необхідної кількості та асортименту товарів і виробів, максимально підготованих до виробничого чи особистого споживання при заданому рівні витрат [2, с.34].

Завданнями управління логістичною системою є: створення ефективної інфраструктури логістичної системи, координація ланок логістичної системи, планування та організація руху матеріальних та інформаційних потоків в логістичній системі, організація системи контролю за рухом матеріальних та інформаційних потоків, аналіз ефективності функціонування логістичної системи, розвиток логістичних технологій [3, с. 10].

В процесі управління логістичною системою виникає ціла низка проблем, розв'язання яких необхідне для ефективного функціонування системи. До таких проблем належать: своєчасне та вичерпне інформаційне забезпечення процесів; побудова найоптимальнішої структури логістичної мережі відповідно до чинної стратегії підприємства; пошук найефективніших шляхів постачання та збуту; реагування логістичної системи на внутрішні та зовнішні чинники впливу.

Розглянемо логістичну систему ТОВ «Італавто» (рис. 1).

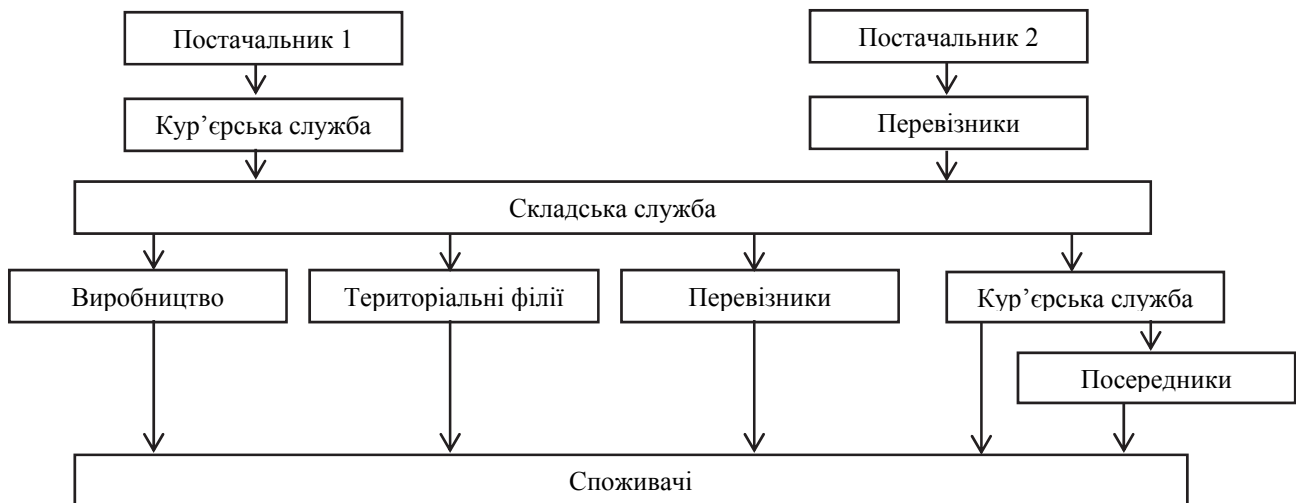


Рис. 1. Схема організації логістичної системи ТОВ «Італавто» [авторська розробка]

Діяльність компанії полягає у оптовій та роздрібній торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів для місцевих споживачів, а також сервісним обслуговуванням і ремонтом автомобільного транспорту. В зв'язку з цим зовнішньоекономічна діяльність пов'язана виключно з імпортом деталей та агрегатів з країн-виробників. Окрім цього, система постачання включає в себе закупівлі необхідних товарів у місцевих постачальників, які в свою чергу є посередниками між виробниками і компанією. Співпраця з місцевими постачальниками зумовлена необхідністю виконання термінових замовлень на деталі, яких немає в наявності, та для автомобільного транспорту, співпраця з виробниками яких обмежена.

При здійсненні постачання використовуються перевезення морським шляхом з Італії та Республіки Корея. Перевагами даного способу є пряма закупівля у виробника та відносно невисока вартість морських перевезень, що дозволяє зменшити вартість транспортних витрат, а отже і собівартості товарів. Однак, тривалий час перевезення вимагає більш точного прогнозування динаміки складських запасів для своєчасного забезпечення потреб в деталях на продаж та для потреб виробництва, а різниця в часовому поясі між Україною та Республікою Корея, яка складає 7 годин, спричиняє певні обмеження в комунікації з виробником (з початком робочого дня в Україні о 09:00 в Сеулі місцевий час складає 16:00 – лише дві години до закінчення стандартного офісного робочого дня).

З початком пандемії COVID-19 в Україні логістична система компанії зіткнулась з новими викликами, що вимагало швидкої адаптації робочих процесів під нові реалії. В зв'язку з карантинними обмеженнями як в Україні, так і в інших країнах світу, виникли перебої та затримки в термінах доставки. В таблиці 1 зазначено динаміку середніх термінів імпортних поставок з основних країн-партнерів компанії.

Таблиця 1

### Динаміка термінів доставки товарів від іноземних постачальників ТОВ «Італавто»

Країна походження	IV квартал 2019		I квартал 2020		II квартал 2020		III квартал 2020		IV квартал 2020	
	Середній термін доставки, днів	Відхилення відносно попереднього	Середній термін доставки, днів	Відхилення відносно попереднього	Середній термін доставки, днів	Відхилення відносно попереднього	Середній термін доставки, днів	Відхилення відносно попереднього	Середній термін доставки, днів	Відхилення відносно попереднього
Італія	12	-	17	+41,66	18	+5,88	15	-16,67	13	-13,33
Республіка Корея	34	-	54	+58,82	56	+3,7	49	-9,25	48	-2,04

Джерело: авторська розробка на основі даних компанії.

Згідно даних, наведених в таблиці 1 відслідковується закономірне зростання термінів доставки вантажів у I та II кварталах 2020 року – на які припали найжорсткіші карантинні заходи за період пандемії. Зростання строків доставки викликано обмеженням або повним припиненням роботи портів на шляху морського транспорту, який є основним при перевезеннях, а також обмеженням роботи транспортних компаній на території України.

Ще однією із ключових проблем під час пандемії стало скорочення попиту на товари та послуги компанії, адже локдаун та перехід на віддалений режим роботи викликали скорочення використання автотранспортних засобів, що в свою чергу призвело до скорочення попиту на їх ремонт та технічне обслуговування. Внаслідок збільшення строків доставки імпортованих товарів та скорочення попиту на ринку ще більше зросла конкуренція, за якої перевагу отримає той, хто швидше та ефективніше адаптується до нових умов ринку.

Окрім цього, необхідність роботи у віддаленому режимі ускладнила процеси комунікації між працівниками, що викликало затримки в обробці інформації, а ряд робочих процесів, таких як складські операції, неможливо проводити у віддаленому режимі, що призводить до затримок в прийомі, обробці та видачі товарів зі складу.

У відповідь на нові проблеми компанією було впроваджено ряд заходів щодо адаптації робочих процесів до нових реалій, а саме розширення асортименту товарів для залучення нових споживачів; розширення можливостей кур'єрської доставки для клієнтів компанії, що дозволило розширити клієнтську базу та підвищити лояльність вже наявних клієнтів; оновлення програмного забезпечення, що дозволило полегшити комунікацію між працівниками та зменшити час обробки інформації і, як наслідок, пришвидшити час обробки замовлень, перевершивши показники допандемічного періоду; пошук альтернативних перевізників для скорочення часу та собівартості перевезень.

Таблиця 2

#### Результати заходів адаптації до умов пандемії в ТОВ «Італавто»

	IV квартал 2019	Ціль на IV квартал 2020	Фактично на IV квартал 2020
Частка продажів товарів-новинок в асортименті	5,10%	7%	7,12%
Частка кур'єрських доставок серед кількості замовлень	10%	20%	23,50%
Час обробки замовлення	2 год	2.1 год	1.94 год
Собівартість перевезень, грн/км	40,12 грн	42,00 грн	43,15 грн

*Джерело: авторська розробка на основі даних компанії.*

За результатами IV кварталу 2020 року (табл. 2) проведена аналітика ефективності впроваджених кроків з адаптації бізнесу: в зв'язку з розширенням асортименту новинок продажі даної категорії товарів зросли порівняно з попереднім роком на 2,02 п.п., перевиждавши план на 0,12 п.п.; розширення автопарку кур'єрської служби та стимулювання кур'єрських доставок для клієнтів дозволили підвищити частку замовлень з кур'єрською доставкою на 13,5 п.п., перевиждавши плановий показник на 3,50% п.п. Варто додатково відзначити, що в зв'язку з карантинними обмеженнями загальний попит на кур'єрські доставки зріс і більш лояльна система доставок, в тому числі безкоштовних, дозволила підвищити лояльність покупців до компанії; не дивлячись на залучення нових перевізників та оптимізацію процесу перевезень між філіями компанії собівартість перевезень зросла в зв'язку зі всесвітньою тенденцією на здорожчання перевезень, адже більша частина витрат на перевезення складають саме міжнародні морські перевезення.

В той же час, ряд проблем лишилися невирішеними, а саме: концентрація складських запасів на центральному складі, внаслідок чого перебої в роботі центрального складу викликають перебої у всій складській системі; частину робочих процесів досі неможливо виконувати у віддаленому режимі, є значний потенціал для автоматизації та роботизації робочих процесів, що, однак, вимагає значних капіталовкладень; зберігається виключна роль морських перевезень при здійсненні імпорту, в той час як автомобільний, залізничний та авіатранспорт майже не використовується, що робить систему імпорту дуже вразливою до перебоїв в роботі морського транспорту.

З початком повномасштабного вторгнення в Україну в лютому 2022 року невирішені проблеми логістичної системи майже на місяць повністю зупинили роботу компанії, а відновлення до попередніх показників триватиме місяцями. Серед головних проблем в даній ситуації слід виділити: центральний склад компанії знаходиться у безпосередній близькості до місць ведення бойових дій, що становить небезпеку для роботи персоналу, а також ускладнює можливість постачання товарів та склади філій; в зв'язку з бойовими діями частина персоналу покинула місця проживання чи вступила до лав ЗСУ, через що викликало дефіцит персоналу для виконання робочих операцій; блокування портів Чорного та Азовського морів унеможливили використання морського транспорту, а вантажі, котрі знаходились на борту, довелося перенаправляти до сусідніх країн, що значно підвищило вартість та строки перевезень.

Для вирішення даних проблем необхідний комплекс відповідних заходів, серед яких: переорієнтування імпорту з морського на автомобільний та залізничний транспорт з країн Європи, де зосереджені виробничі потужності компаній-постачальників (Італія, Чехія, Словаччина та ін.), що дозволить налагодити стабільну систему поставок і забезпечити потреби компанії; часткове перенесення діяльності до західних областей країни, що дозволить зменшити дефіцит працівників компанії, а також ефективніше проводити імпорт з-за кордону автомобільним та залізничним транспортом; зменшення частки товарів, що зберігаються на центральному складі та розширення частки товарів на складах філій. Децентралізація складської системи щонайменше на період війни дозволить оперативніше переміщувати необхідні товари між філіями що зменшить вплив перебоїв роботи центрального складу на роботу всієї системи логістики.

**Висновки.** На основі досліджуваного підприємства проведено дослідження організації логістичної системи компанії та її адаптації до нових умов ведення бізнесу, що викликані кризовими ситуаціями зовнішнього середовища. Компанія вчасно відреагувала на проблеми, що виникли під час пандемії та вирішила частину з них, однак дві проблеми, а саме залежність від морського виду транспорту, як головного шляху постачання, а також високий ступінь сфокусованості логістичної системи на центральному складі майже повністю паралізували логістичну систему на термін в майже місяць, що обмежило роботу філій компанії лише до використання власних відносно невеликих запасів. Для подолання даних проблем запропоновано цілий ряд заходів, що дозволять з часом відновити роботу компанії до показників попереднього року та в перспективі – розширити діяльність компанії у західних областях України шляхом відкриття місцевих філій.

### Список використаної літератури

1. Дудар Т.Г., Волошин Р.В. Основи логістики: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 176 ст.
2. Кальченко А. Г. Логістика: підручник – К.: КНЕУ, 2003. 284 с.
3. Марченко В.М., Шутюк В.В. Логістика: підручник – К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БУДЗЯКА В. М.

# ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТІ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ОГХК»

ГУР'ЄВ Є., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*В цій статті проаналізований світовий видобуток та експорт титановмісної продукції та місце України на світовій арені. Обґрунтовані причини зменшення експорту України та можливості збільшення ефективності експортної діяльності. Проаналізовано показники експортної діяльності досліджуваного підприємства.*

*This article analyzes the world production and export of titanium-containing products and Ukraine's place on the world stage. The reasons for the decrease in Ukraine's exports and the possibility of increasing the efficiency of export activities are substantiated. The indicators of export activity of the researched enterprise are analyzed.*

**Постановка проблеми.** Титанова промисловість на сьогоднішній день є однією з найперспективніших сфер діяльності у розрізі як добування, так переробки і доведення до кінцевого продукту. Пріоритетність цього сектору полягає у тому, що він охоплює великий спектр наукової та промислової діяльності від космічних кораблів до харчових добавок.

У зв'язку з цим, **метою статті** є визначення перспектив розширення експорту та розширення споживання на внутрішньому ринку.

**Аналіз публікацій.** Аналіз останніх публікацій засвідчив, що питання пошуку шляхів підвищення ефективності підприємства є досить актуальним, його розглянуто в працях Педько А.Б., Губаренко Л.М., Волошина А.С. Також було проаналізовано аналітичні дані таких служб як Ukrainian Institute for the Future, геологічна служби США («USGS»), Держзовнішінформ, Iluka TZMI Дослідження цих джерел дало можливість узагальнити теоретичні та методичні основи підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Результати.** По перше, слід зазначити, що світова структура титанового виробництва виглядає наступним чином:

– 90-95% титанової сировини спрямовується на отримання пігментного діоксиду титану (TiO<sub>2</sub>). Білий діоксид титану використовується для отримання титанових білил у виробництві паперу, пластиків, кераміки та інших виробів;

– 5-10% титанової сировини використовують для виплавки металу. Основні сфери застосування металевого титану: авіабудування, ракетобудування, суднобудування, медицина. Зважаючи на технологічні складнощі і велику капіталомісткість, металевий титан виробляється лише в 7 країнах світу: Росії, Україні, Казахстані, США, Японії, Китаї, Індії. Титан має низку переваг перед подібними металами – алюмінієм і нержавіючою сталлю: висока міцність, щільність і стійкість до корозії, легкість, гіпоалергенність, високий рівень біосумісності (важливо для медичних імплантів).

Розглянемо дані які надає геологічна служби США («USGS») щодо обсягів видобутку ільменіту і рутилу у світі й Україні, «Mineral Commodity Summaries» за період з 2013 по 2018 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

## Видобуток титановмісних мінералів і виробництво титанової сировини в різних країнах світу за даними «USGS», тис. т TiO<sub>2</sub>

Країна	Продукт	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Австралія	Ільменіт	960	720	720	780	730	720
	Рутил	423	190	380	380	290	141

Країна	Продукт	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	<b>Всього</b>	<b>1183</b>	<b>910</b>	<b>1100</b>	<b>1160</b>	<b>1020</b>	<b>861</b>
Китай	Ільменіт	1020	960	850	840	840	2100
	Рутил	38	31	29	31	36	42
	<b>Всього</b>	<b>1058</b>	<b>991</b>	<b>879</b>	<b>871</b>	<b>876</b>	<b>2142</b>
Індія	Ільменіт	340	190	180	180	300	319
	Рутил	24	17	18	19	10	15
	<b>Всього</b>	<b>364</b>	<b>207</b>	<b>198</b>	<b>199</b>	<b>310</b>	<b>334</b>
США	Ільменіт	200	100	198	94	93	93
	Рутил	0	0	2	6	7	7
	<b>Всього</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Україна	Ільменіт	150	250	375	210	230	373
	Рутил	50	63	90	95	95	94
	<b>Всього</b>	<b>200</b>	<b>313</b>	<b>465</b>	<b>305</b>	<b>325</b>	<b>467</b>
Світ	Ільменіт	6730	5570	6190	5500	5540	6870
	Рутил	667	470	760	800	770	594
	<b>Всього</b>	<b>7400</b>	<b>6040</b>	<b>6940</b>	<b>6300</b>	<b>6300</b>	<b>746</b>

Джерело: Геологічна служба США («USGS»).

Як ми бачимо, лідером за сумарним видобутком усіх титановмісних мінералів і виробництва титанової сировини є Китай. На другому місці – Австралія. Рівень видобутку України можна порівняти з видобутком в Індії, вона входить до ТОП-5 країн за цим показником.

Дані щодо прогнозів видобутку титанових мінералів у переведенні на корисний компонент TiO<sub>2</sub>, що є основою для виробництва різних видів продукції (табл. 2).

Таблиця 2

### Прогноз щодо видобутку титанових мінералів у світі, тис. т TiO<sub>2</sub>

Рік	Ільменіт «USGS»	Рутил «USGS»	Всього	Ільменіт «BGS»	Рутил «BGS»	Всього
2022	6536	858	<b>7394</b>	10998	747	<b>11745</b>
2023	6637	883	<b>7520</b>	10941	758	<b>11699</b>
2024	6738	907	<b>7646</b>	10758	770	<b>11528</b>
2025	6839	932	<b>7771</b>	11202	781	<b>11983</b>
2026	6940	956	<b>7897</b>	11381	793	<b>12174</b>
2027	7041	981	<b>8022</b>	12011	804	<b>12815</b>
2028	7142	1006	<b>8148</b>	11886	815	<b>12701</b>
2029	7243	1030	<b>8273</b>	11733	827	<b>12559</b>
2030	7344	1055	<b>8399</b>	11676	838	<b>12514</b>

Ціни на мінерали взяті від Ілика – TZMI, обсяги видобутку взяті як середнє значення між даними USGS і BGS.

Інформація щодо експорту титану і виробів з нього з України в 2016 – 2019 рр. свідчить про зростання експорту (табл. 3).

## Експорту титану і виробів з нього з України

	Кількість, т				Вартість, млн \$			
	2016	2017	2018	9 міс. 2019	2016	2017	2018	9 міс. 2019
Разом	6682.5	9372.2	9135.6	6736.9	61.7	75.7	81.2	68.7
Естонія	1020.9	791.7	2542.9	1504.2	6,8	4,7	18,0	12,0
Італія	393.2	516.9	774.6	570.5	3,6	4,7	8,0	5,2
Нідерланди	576.4	1610.8	983,0	1507.6	3,5	10,0	7,3	11,1
Німеччина	439.7	471.9	865.4	704.9	4,9	4,6	9,3	7,0
Китай	2503.3	1830.2	1 979,0	1 270,0	13,7	11,2	13,6	10,7
США	243.1	1777.8	16,0	222,0	2,2	11,6	0.7	2,2

Джерело: <https://gmk.center/ua/posts/titanichna-pracya-yak-vidnoviti-potencial-titanovoi-galuzi-kraini/>

В Україні виробляється до 1 млн. тонн титановмістних концентратів на рік. Але основний їх обсяг йде на експорт. Причина проста – в країні немає ні достатніх потужностей в титановому виробництві, ні значного внутрішнього споживання. Тому Україна експортує концентрат і напівфабрикати, а також продукцію з невисокою доданою вартістю: титанові шлак і губку, діоксид титану.

Сьогодні в Україні виробляється тонкий титановий лист, який застосовується у світовому автомобілебудуванні, авіації, ВПК, космосі. Україна – світовий постачальник діоксиду титану, прокату і найголовніше готових виробів з титану на світовий ринок. У країні працює повний цикл переробки сировини в готову продукцію. Ще на початку 20-х років українські компанії почали випускати з титану товари, які раніше виготовлялися з алюмінію і нержавіючої сталі. Завдяки здешевленню виробництва титану це стало конкурентоспроможним. Українські виробники вийшли на нові ринки:

- корпусів для ноутбуків, планшетів, телефонів;
- посуду і столового приладдя;
- меблевої фурнітури;
- фурнітури для автовиробників;
- інші ринки споживчих товарів.

Їхня продукція змогла частково замінити вироби з алюмінію і нержавіючої сталі, а самі компанії генерували мільярди щорічних експортних доходів. Але ключове – це те, що Україна з самого початку зробила ставку на високомаржинальні сегменти: виробництво виробів з титану для медицини. Ця стратегія виправдала себе, адже у світі неухильно зростає чисельність населення, збільшується тривалість життя. Люди стають в середньому багатшими і значну частину своїх доходів витрачають на збереження молодості та продовження життя.

Сьогодні Україна – №1 у світі з виробництва, застосування й експорту титанових імплантів. На 3D-принтерах друкують кісткову тканину, суглоби, хрящі. Українські імпланти з титанового сплаву з пористим поліетиленом всередині є копією справжньої кістки. Вони користуються величезним попитом у Європі, США та Китаї. Загалом сектор ортопедії сьогодні належить до світових ринків, які зростають найшвидшими темпами. Населення планети неухильно зростає. Багаті люди старіють, зношуються суглоби, хрящі, це призводить до сильних болів і навіть інвалідності. Завдяки розвитку 3D-друку людина в будь-якому віці може замінити «хворий» елемент і продовжувати далі дотримуватися активного способу життя. Крім того, у світі зростає число онкологічних захворювань, які вимагають заміни частини кісткової тканини; кількість автомобільних аварій, травм серед спортсменів

АТ «Об'єднана гірничо-хімічна компанія» – державне підприємство, один з найбільших у світі виробників титанової сировини. У 2018 р. чистий прибуток компанії склав 114,9 млн грн, вартість активів – 3,4 млрд грн. В структуру ОГХК входять Вільногірський гірничо-металургійний комбінат та Іршанський гірничо-збагачувальний комбінат. Розглянемо випуск титанової продукції для якої пріоритетною є сировина, яку добуває АТ «ОГХК» (табл. 4).

Сумарний результат виробництва чотирьох підприємств по рутилу й ільменіту в 2017 році – 783 тис. т, з яких 584 тис. т було експортовано, що склало 83,9% від сумарного обсягу. У 2018 році було вироблено й імпортовано 758 тис. т. У 2019 році в результаті суттєвих внутрішніх проблем ОГХГ загальний обсяг видобутку мінеральних титанів знизився до 691 тис. т TiO<sub>2</sub>.

Таблиця 4

### Випуск титанової продукції в Україні, 2020

	Кількість, тис. т	Вартість, млн \$
Виробництво концентрату (ільменіт і рутил)	697	170
- зокрема експорт концентрату	566	114
Виробництво діоксиду титану («Суміхімпром»)	41,5	128
Виробництво титанової губки (ЗТМК)	6	56
Виробництво готових титанових виробів	0,104	2,9
<b>Разом</b>	<b>356,9</b>	

Джерело: дані компаній, оцінки і прогнози Ukrainian Institute for the Future, Ukraine Economic Outlook

Слід зазначити, що сумарна виробнича потужність чотирьох українських підприємств: ОГХК, «Велта», DF Group і «Авісма» становить 800 тис. т, тоді як розрахунковий показник продуктивності в 418-658 тис. т становить відповідно 52-71%, що є показником ефективності роботи в галузі вище середнього, якщо порівнювати з видобутком інших корисних копалин у країні.

Оскільки перша публічна інформація про фінансовий стан виробників титановмісних руд з'явилася у 2017 році, судити про вплив світових цін можна лише за непрямими ознаками і тими даними, які є в наявності. І, як видно з графіка, витрати на виробництво концентрату варіюються в діапазоні 46-67% від ціни на ільменіт та 62-70% – від ціни на рутил.

Отже виходячи з вищезазначених матеріалів, ми бачимо що видобуток титановмісних руд у подальшому буде тільки зростати, що може привести до розвитку новітніх технологій у галузі виробництва високотехнологічних пристроїв з вмістом титану і як наслідок удорожчання сировини.

**Висновок.** Як ми бачимо з наведених вище матеріалів та показників, наразі Україна є постачальником сировини для виготовлення титанової продукції на вузькопрофільний світовий ринок. Проводити розширення експорту не завжди має сенс, і це саме та ситуація.

У даному випадку краще розглядати можливість для розширення внутрішнього ринку, через призму інвестицій у виробництво кінцевого продукту. Такі потужності в Україні наявні і в недалекому майбутньому шляхом об'єднань та модернізацій сировина цілком може бути спожита внутрішнім ринком з невеликим експортом надлишків виробництва навіть за більш високу ціну ніж є на сьогоднішній день.

### Список використаних джерел

1. Олійник Т. Розвиток наукових основ технологій комплексного збагачення титан-фосфорних руд корінних родовищ України: автореф. дис. ... докт. техн. наук: спец. 05.15.08 – збагачення корисних копалин. Кривий Ріг, 2007. 25 с.



2. Титанова галузь: світові тенденції та українські реалії. Київ, 2014. URL: [http://corporativ.info/editor/userimages/Titan2014\\_analytics.pdf](http://corporativ.info/editor/userimages/Titan2014_analytics.pdf)
3. Луговська І. Формування маркетингу підприємства на ринку титану України: автореф. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2004.
4. Василенко А. Мінерально-сировинна база України. Стан мінерально-сировинної бази металічних корисних копалин України та основні напрями геологорозвідувальних робіт. Мінеральні ресурси України. 2014. № 3. С. 3–7. URL: [http://ukrdgri.gov.ua/wp-content/uploads/2016/08/mru\\_03\\_2014\\_02.pdf](http://ukrdgri.gov.ua/wp-content/uploads/2016/08/mru_03_2014_02.pdf).
5. Державна служба статистики України. Мінеральні продукти. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/e\\_iovt/arh\\_iovt2020.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/zd/e_iovt/arh_iovt2020.html).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БУДЗЯКА В. М.

## **ФОРМУВАННЯ ІМПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ МІСЦЕ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА РИНОК ЄС**

**ДАВИДОВ Є., 1 курс, 3м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*В статті проаналізовано необхідність розробки імпоротної стратегії при виході на ринок ЄС. Обґрунтовано доцільність стратегії в системі менеджменту підприємства.*

*The article analyzes the need to develop an import strategy when entering the EU market. The expediency of the strategy in the enterprise management system is substantiated.*

**Актуальність** даної теми полягає в тому, що в умовах глобалізації та створення зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, вихід підприємства на зовнішній ринок ЄС є одним з напрямів розвитку діяльності підприємства. Вихід на зовнішній ринок ЄС сприяє покращенню іміджу підприємства на вітчизняному ринку та створенню іміджу на зовнішньому ринку, розширює його сфери діяльності, створює нові бізнес зв'язки з контрагентами суміжних сфер діяльності, надає доступ до рідкісної продукції на більш вигідних умовах, порівняно з конкурентами. Для початку організації ефективної зовнішньо-економічної діяльності підприємства, необхідно розробити та обґрунтувати стратегію імпоротної діяльності компанії, оскільки зростання міжнародної конкуренції вимагає сучасного підходу до управління підприємством задля забезпечення конкурентоспроможності.

**Метою статті** є визначення сутності імпоротної стратегії при виході на ринок ЄС та її місце у системі управління підприємством.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації імпоротної стратегії підприємства.

**Предметом дослідження** є напрями формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Аналіз публікацій.** Різні аспекти стратегічного управління у системі менеджменту підприємства та аналізу стратегічних можливостей підприємства, представлені в наукових працях таких вітчизняних науковців: Косенко С.В., Мостенська Т.Л. Дослідження наукових праць вказаних вчених надає змогу ґрунтовно дослідити сутність поставленого наукового завдання.

**Методи дослідження.** Порівняння, графічний, економіко-математичний і інші методи економічного обґрунтування, а також систематизації та узагальнення.

**Результат.** Євроінтеграція як фундаментальна основа геополітичного розвитку України закріплена в конституції країни, визначає вектори політичного, соціального, і, найголовніше, економічного розвитку, як у внутрішній так і в зовнішній політиці. На сьогодні, в економічних взаємовідносинах між Україною та Євросоюзом діє зона вільної торгівлі. Угода про асоціацію, включаючи поглиблену та всеосяжну зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) між ЄС та Україною, була узгоджена між 2007 та 2011 роками та підписана 21 березня та 27 червня 2014 року. З 1 січня 2016 року розпочалася реалізація в режимі тимчасового застосування Розділу IV Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, який стосується торгівлі та питань, пов'язаних з торгівлею, зокрема – створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі (ПВЗВТ). Угода про асоціацію офіційно набула чинності 1 вересня 2017 року після ратифікації всіма державами-членами ЄС. Ця угода стала найбільш комплексною економічною угодою в новітній історії України, визначивши не лише умови взаємної лібералізації доступу на ринки сторін, а й гармонізації вітчизняного законодавства з правовим законодавством ЄС у багатьох сферах регулювання економіки й торгівлі.

Розвиток торговельних відносин з подальшою повною інтеграцією ринків відкриває вікно можливостей розвитку та розширення для вітчизняних підприємств експортерів і імпортерів. Для перших це нові ринки збуту, для других це доступ до високоякісної продукції європейських країн. Згідно даних Національного інституту стратегічних досліджень, в географічній структурі зовнішньої торгівлі товарами України за підсумками 2021 р. провідне місце займають країни ЄС. У порівнянні з 2020 р. частка ЄС зросла з 39,6 % до 39,9 %.

Збереженню провідного місця сприяло зростання вартісних обсягів товарообігу на 37,8 %. ЄС є найбільшим торговельним партнером України як в частині експорту товарів (39,3 % від загального експорту), так і в частині їх імпорту (40,4 % від загального імпорту). Зростання експорту товарів до країн ЄС відбувалось більшими темпами, ніж імпорту. За підсумками 2021 р. експорт збільшився майже вдвічі (на 49,3 % або на 8,8 млрд дол. США до 26,8 млрд дол. США), в той час як рівень зростання імпорту був помітно нижчим – 28,8 % (на 6,6 млрд дол. США до 29,6 млрд дол. США) [1].

В даному дослідженні ми розглядаємо вихід на зовнішній ринок ЄС підприємства ТОВ «Гранат» як імпортера, основним видом діяльності якого є оптова торгівля продуктами тваринного і рослинного походження та іншими видами продуктів харчування на вітчизняному ринку. Проаналізувавши товарну структуру зовнішньої торгівлі з країнами ЄС за даними державної служби статистики у 2021 році [2] (Таблиця 1), ми бачимо що імпорт продуктів за групами відносно 2020 року має тренд на збільшення, імпорт продуктів тваринного походження збільшився на 22%, продуктів рослинного походження на 6%, жирів та олії тваринного або рослинного походження на 27,2%, готових харчових продуктів на 21%.

Таблиця 1

**Товарна структура зовнішньої торгівлі з країнами ЄС у 2021 році**

Код і назва товарів згідно з УКТ ЗЕД	Експорт/Exports			Імпорт/Imports		
	тис. дол. США	у % до 2020	у % до загального обсягу	тис. дол. США	у % до 2020	у % до загального обсягу
I. Живі тварини; продукти тваринного походження	395972,6	131,0	1,5	751908,9	122,8	2,6
II. Продукти рослинного походження	3835672,1	122,3	14,3	658381,1	106,2	2,3
III. Жири та олії тваринного або рослинного походження	2362502,6	135,3	8,8	88610,9	127,2	0,3
IV. Готові харчові продукти	1080218,6	113,4	4,0	2262795,7	121,0	7,8

Джерело: Державна служба статистики України.

З огляду на це можна зробити висновок що ринок імпортованих продуктів харчування має тенденцію до розширення і підвищення рівня конкуренції, що в свою чергу потребує від учасників зовнішньоекономічної діяльності використовувати сучасні методи менеджменту в управлінні підприємствами. Здійснення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємством, потребує сучасних комплексних підходів до управління яке базується на використанні стратегії в системі менеджменту, яка визначає принципи і послідовність процесів які забезпечать ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Оскільки кожне підприємство є унікальним, самостійним суб'єктом ринку, підхід до визначення, формування і реалізації стратегії має бути індивідуальним, оскільки кожне підприємство має унікальний набір доступних йому ресурсів, і діє в певних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегія імпорту – це напрям діяльності підприємства, який пов'язаний зі здійсненням зовнішньоторговельної діяльності у вигляді реалізації імпортованих операцій та несе у собі певний набір правил, за допомогою яких відбувається імпортована діяльність підприємства [3]. Правила визначаються урядом країни-імпортера та міжнародними законами, конвенціями та угодами. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності має відмінні характеристики від стратегії внутрішнього ринку. У науковій праці «Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація» С. В. Косенко перелічує окремі характеристики стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємств [4]. Перша характеристика це орієнтація на стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства:

– внутрішнє середовище включає в себе ресурсну базу підприємства за всіма видами ресурсів, підприємству необхідно в повній мірі бути забезпеченим ресурсами, використання яких дозволить успішно реалізувати обрану стратегію.

– взаємозв'язок із зовнішнім середовищем враховує економічне становище на ринку, цільових споживачів продукції. Враховується конкурентоспроможність продукції та умови співпраці з партнерами.

Друга особливість є комплексність. Комплексність є необхідною ланкою до інших видів корпоративної стратегії, а саме до конкурентної та функціональної.

Третьою характеристикою стратегії ЗЕД є зв'язок із стратегічною ієрархією. Коли ЗЕД не є головним пріоритетом у діяльності підприємства, але є суттєвим, доцільно виокремити в структурі окремих організаційних підрозділів, певні операційні одиниці які здійснюватимуть зовнішньоторговельні операції.

Четвертою особливістю є необхідність пріоритетності ЗЕД. Коли ЗЕД підприємства займає найбільшу частку у сферах діяльності компанії, слід розглядати переформатування зовнішньоекономічної стратегії як загальноекономічної або конкурентної.

П'ятою особливістю є обмежена варіація альтернативних ситуацій та чинників, що можуть вплинути на реалізацію та формування стратегії. Менеджмент компанії повинен виділяти найбільш вагомні чинники, які мають здатність істотно впливати на ефективність стратегії.

Перераховані характеристики зручно розділити на дві категорії. Перша категорія охоплює загальні особливості, притаманні будь-якому виду корпоративної стратегії. Друга та третя з перерахованих вище. До другої категорії належать особливості, притаманні лише стратегіям зовнішньоекономічної діяльності, – четверта та п'ята із зазначених ознак.

Розробку імпортованої стратегії підприємства розпочинають орієнтуючись на специфіку вирішення визначених менеджментом конкретних задач, що стоять перед ними, фактори внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства, особливості та закони країни розташування, тактику ринкової конкуренції, сезонність ринку, строки перебування на певному ринку, особливості логістики та системи збуту, тощо. Значна кількість цілей має багато варіацій їх досягнення, і тому, кожна комбінація з цих варіантів створює набір альтернативних стратегій.

Послідовність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств повинна включати такі етапи:

– аналіз зовнішнього середовища проведення SWOT-аналізу;

- визначення основної мети та цілі зовнішньоекономічної діяльності, та завдання підрозділів підприємства для досягнення цих цілей;
- здійснення стратегічного аналізу, порівнюючи мету та ціль ЗЕД з аналізом середовища для виявлення розривів між ними та розроблення варіантів стратегічного розвитку;
- визначення загроз для підприємства, прогнозування стану ринку, розробка альтернативних стратегій;
- розробка довгострокових і середньострокових планів, оперативних задач.

Коли підприємство виходить на зовнішні ринки для здійснення імпорту, йому необхідно сформулювати та реалізувати імпорتنі стратегії, які можуть принести прибуток від продажу товарів на внутрішньому ринку або задовольнити потреби підприємства у власних товарах. Початок ведення ефективної імпоротної діяльності підприємства слід розглядати у поєднанні з визначенням основного стратегічного напрямку підприємства та оцінку його спроможності реалізувати обрану імпорتنу стратегію.

Базою дослідження стало підприємство – ТОВ «ГРАНАТ». Свою діяльність підприємство розпочало у 1995 р. на ринку оптових поставок продуктів харчування. На даний момент підприємство здійснює участь у державних тендерах на забезпечення продуктами харчування заклади освіти у м. Києві та Київській області. Загальна сума виграних тендерів за 2022 р. складає 116089191 грн. У порівнянні з 2021 р., сума становила 56703288 грн., відбувся приріст на 204,7% що свідчить про ефективне управління підприємством і його ресурсами.

Основним пріоритетом розвитку фірми, в довгостроковій перспективі, керівництво визначило розширення існуючого асортименту продукції за рахунок імпорту товарів з ЄС, і розвиток нового напрямку діяльності підприємства в сфері посередництва в доставці товарів з ЄС підприємствам роздрібною торгівлі. Це дозволить підприємству запропонувати більш ширший асортимент високоякісної продукції, мінімізувати операційні ризики, за рахунок збільшення кількості постачальників, і як наслідок зменшити залежність від одного постачальника, та покращити імідж на внутрішньому ринку.

Показники роботи підприємства свідчать (табл. 2) як оборотні активи перетворюються у грошові засоби для подальшого спрямування на розрахункові рахунки постачальників, поповнення обігових коштів підприємства.

Таблиця 2

### Ліквідність та зобов'язання ТОВ «ГРАНАТ»

Показник	Розрахунок	Зміст
Коефіцієнт покриття	Відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства	Показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Нормативне значення >1
Формула	$20365,7 / 9097,9 = 2,24$	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відношення найбільш ліквідних оборотних активів (грошових засобів та їх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань підприємства	Характеризує платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами. Нормативне значення >0,6-0,8
Формула	$(914,9 - 0 - 11548,7) / 9097,9 = 1,17$	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошових засобів та їхніх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань	Показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Нормативне значення >0,1
Формула	$914,9 / 9097,9 = 0,10$	

З сильних сторін підприємства можна виділити: прибутковість, репутація як надійного постачальника, наявність партнерських зв'язків, досвід участі в тендерах з 2013 р., наявність власного автопарку і складських приміщень, розвинена логістика доставки товарів покупцям. Слабкими сторонами підприємства є: невеликий штат працівників 28 працівників станом на 2022 р., відсутність досвіду у здійсненні зовнішньоторговельних операцій, відсутність партнерських контактів постачальників продукції у країнах ЄС.

Виходячи з цього першочерговим завданням для підприємства є створення відділу ЗЕД, та пошук партнерів в ЄС для здійснення імпорتنих операцій. При цьому треба враховувати значну кількість факторів для мінімізації можливого негативного впливу на діяльність фірми. Формування і наступна реалізація стратегії імпорту, яка буде доповнювати загально корпоративну стратегію, дозволить використовувати імпортний потенціал підприємства максимально ефективно.

Розглядаючи ліквідність та зобов'язання компанії, можна оцінити її імпортний потенціал, так як імпортний потенціал залежить від внутрішнього потенціалу компанії, її фінансових факторів. Фінансові фактори включають в себе наявність фінансових ресурсів для просування продукції, наявність фінансових ресурсів для інноваційних розробок, наявність джерел для залучення капіталу, рівень платоспроможності та ліквідності компанії.

**Висновки.** Отже, значення основних показників роботи підприємства відповідають нормативним показникам. Це свідчить про збалансованість структури капіталу, здатність суб'єкта господарювання відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями, тобто вчасно погашати наявні борги та правильно організувати готівкові та безготівкові розрахунки.

#### Список використаних джерел

1. Центр зовнішньополітичних досліджень. Тенденції зовнішньої торгівлі товарами України за 2021 р. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-01/zovnishnya-torgivlya-tovaramy-ukrainy-za-2021-rik.pdf>
2. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Мостенська Т.Л. Основні Аспекти формування та оцінки стратегії імпорту підприємств малого бізнесу URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf>
4. Косенко С.В. Теоретичні положення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: визначення та класифікація – 2011 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_3_13).

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БУДЗЯКА В. М.

## THE STRATEGY OF CHOOSING MARKETS IN THE IMPLEMENTATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

СЕМКА Р., 1 курс, 4ам група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*У статті розглянуто специфіку проблем при виборі ринку для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Наведено та проаналізовано основні етапи аналізу привабливості міжнародних товарних ринків. Наведено приклад використання PESTEL аналізу для вибору ринку з метою здійснення зовнішньоекономічної діяльності.*

*The article considers the specifics of problems in choosing a market for foreign economic activity. The main stages of the analysis of the attractiveness of international commodity markets are presented and analyzed. An example of using PESTEL analysis to select a market for foreign economic activity is given.*

**The relevance** of the chosen topic is that enterprises, while conducting their operational activities, are exposed to the influence of different factors and phenomena of internal and external nature, impacting organizations as a whole system, as well as its individual aspects. In the current conditions of development of foreign economic activity, the strategy of choosing markets for foreign economic operations plays an important role. It should be noted that the strategy of enterprise selection of markets for foreign economic operations should be considered as a significant factor in improving the efficiency of economic activity, both at the level of individual economic organizations and nationwide. Management of foreign economic relations of any modern state is in a sense an integral part of the world economy and international economic relations. In modern conditions of formation and development of the market for the purpose of successful functioning in it each enterprise tries to look for optimum strategies of capture of the market and competition. These tasks are not easy, and their solution is impossible without a complete market research, proper planning and pricing, organization of a complex of marketing communications. Therefore, the need to implement market selection strategies in domestic enterprises is extremely relevant and significant.

**The research aims** to determine the specifics of potential problems in choosing a market for foreign economic transactions by domestic enterprises. Therefore, it is necessary to describe the methods and strategies in the selection of markets by firms. This will allow companies to increase efficiency in foreign economic activity and win the most optimal markets.

**Such domestic and foreign scientists** as I. Bagrova, L. Batchenko, V. Vlasyuk, A. Gradov, M. Didkivsky, dealt with the issues of development of foreign economic activity of the enterprise and peculiarities of its strategic planning. Various aspects of the risk and risk management development problems and peculiarities into enterprises management system are highlighted in the works of such domestic and foreign scientists as: A.A. Mazaraki, O. V. Heneralov, Paul Hopkin, Robert Jarrow. Study of works of these scientists allows a thorough approach to the study of the essence of the set scientific task.

**The object** of study in foreign economic activity of enterprises, especially competitive advantages and government regulation of the designated areas.

**Subject** of research are theoretical, methodological and applied issues related to the analysis and evaluation of the implementation and management of foreign economic activity of the enterprise.

**Presentation of the main material.** In carrying out foreign economic activity, TNCs deal with many markets, between which there are significant differences. Each market is unique and should therefore be evaluated separately. Managers of foreign economic activity must be aware of the cultural environment of each market. Culture is passed down from generation to generation, varies from country to country and continent and is not easy to change. A national form that is unfamiliar and insensitive to it may try to sell goods or services that are unacceptable or misunderstood by the culture. So before start developing a marketing program for such sales channels, the seller should find out how a foreign consumer perceives certain goods and how he uses them. Ignorance of the cultural environment reduces a firm's chances of success.

The second problem is possible political uncertainty; government instability, social tensions and even armed conflict. In such cases, confiscation of foreign firm property, blocking of its foreign exchange reserves, etc. are possible.

The third problem is import restrictions, which are used to increase national self-sufficiency and can be a significant obstacle for a multinational firm. The most common restriction is the customs tariff, which is a tax imposed by a foreign government on goods imported into its country in order to either increase budget revenues (fiscal tariff) or protect the interests of domestic firms (protectionist tariff). In addition, quotas are applied, ie quantitative restrictions on goods imported into the country. The objectives of the quota are to preserve foreign currency, protect local industry and protect employment. The maximum form of quota is an embargo, in which certain types of imports are completely prohibited.

The firm may face some non-tariff barriers [1]:

- Restrictions on property rights: a requirement by the government that the bulk of the property of a company operating in a particular country be in the hands of its citizens;
- personal restrictions: the requirement that the majority of the staff of a foreign firm be local residents;
- setting production standards that discriminate against certain goods. For example, the Dutch government bans the import of tractors capable of moving at speeds above 10 miles per hour.

Currency restrictions are a serious problem for international business. Often a country sets limits on the amount of assets received and invested that can be withdrawn from that country. Such currency controls are usually imposed by countries experiencing balance of payments problems. In addition to currency restrictions, the high risk for the seller in foreign markets is associated with fluctuations in exchange rates. Therefore, the analysis of the type of currency regulation at best is mandatory when deciding to enter a foreign market. Obstacles to the difficulty of obtaining information to determine the current and potential consumption of goods and services in a given country also need to be taken into account. This is especially true for less developed and developing countries.

Before entering the foreign market, the manager of foreign economic activity must study the economy of each country of interest and determine the readiness of the market to perceive the goods or services of his company in two ways: a) the structure of the economy; b) the nature of income distribution in the country. Indicators for it are living standards, GDP, economic growth, currency stability [2].

The attractiveness of an international market is determined by the degree of conformity between the status of market environmental factors and the ability of enterprises to realize their economic interests in entering international markets. We suggest applying the concept of market accessibility, which is a set of international market factors favoring the enterprise's activity. That is, all those external environmental factors for enterprises, which can be factors of opportunities, shall be called factors of market accessibility. In the process of analyzing the attractiveness of international commodity markets, it is important to compare the market accessibility indicators and the ability to realize economic interests, while accounting for the enterprise's competitiveness on international markets [4]. These steps in the analysis of the attractiveness of international markets are presented in Fig. 1.

Also, when choosing international markets, it will be important to use PESTEL analysis. PESTEL analysis is an important and widely used tool that helps show the big picture of a firm's external environment, particularly as related to foreign markets. PESTEL is an acronym for the political, economic, sociocultural, technological, environmental, and legal contexts in which a firm operates. A PESTEL analysis helps managers gain a better understanding of the opportunities and threats they face; consequently, the analysis aids in building a better vision of the future business landscape and how the firm might compete profitably.

<b>Stage 1</b>	Identification of an enterprise's economic interest
	Purpose: analysis of the degree of internationalization of an enterprise's activity and the aims of its foreign economic activity
<b>Stage 2</b>	Analysis of an enterprise's opportunities for international activity and preliminary selection of target markets
	Purpose: compile a preliminary list of markets favorable to the enterprise for further analysis
<b>Stage 3</b>	Research of market accessibility of target markets
	Purpose: determine the integrated indicators of market accessibility for each of the target markets
<b>Stage 4</b>	Research of the enterprise's opportunity to realize its economic interests on target markets
	Purpose: determine the integrated indicator of an enterprise's opportunity to realize its economic interests in each of the target markets
<b>Stage 5</b>	Construction of the «market accessibility – enterprise's opportunity to realize its economic interests» matrix
	Purpose: divide markets by the degree of attractiveness to the enterprise and choose efficient strategies for the enterprise's entry into the given markets

*Fig. 1. Main stages of analyzing the attractiveness of international commodity markets [5].*

This useful tool analyzes for market growth or decline and, therefore, the position, potential, and direction for a business. When a firm is considering entry into new markets, these factors are of considerable importance. Moreover, PESTEL analysis provides insight into the status of key market flatteners, both in terms of their present state and future trends. A solid understanding of PESTEL also helps managers avoid strategies that may be doomed to fail given the circumstances of the environment. [6] An example of using PESTEL analysis to assess the of international markets is shown in Fig. 2

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>
<p><b>Political</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-How stable is the political environment in the prospective country?</li> <li>-What are the local taxation policies? How do these affect your business?</li> <li>-Is the government involved in trading agreements, such as the European Union (EU), the North American Free Trade Agreement (NAFTA), or the Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)?</li> <li>-What are the country's foreign-trade regulations?</li> </ul> <p>o What are the country's social-welfare policies?</p>	<p><b>Economic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-What are the current and forecast interest rates?</li> <li>-What is the current level of inflation in the prospective country? What is it forecast to be? How does this affect the possible growth of your market?</li> <li>-What are local employment levels per capita, and how are they changing?</li> <li>-What are the long-term prospects for the country's economy, gross domestic product (GDP) per capita, and other economic factors?</li> <li>-What are the current exchange rates between critical markets, and how will they affect production and distribution of your goods?</li> </ul>	<p><b>Sociocultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-What are the local lifestyle trends?</li> <li>-What are the country's current demographics, and how are they changing?</li> <li>-What is the level and distribution of education and income?</li> <li>-What are the dominant local religions, and what influence do they have on consumer attitudes and opinions?</li> <li>-What is the level of consumerism, and what are the popular attitudes toward it?</li> <li>-What pending legislation could affect corporate social policies (e.g., domestic-partner benefits or maternity and paternity leave)?</li> <li>-What are the attitudes toward work and leisure?</li> </ul>
<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
<p><b>Technological</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-To what level do the local government and industry fund research, and are those levels changing?</li> <li>- What is the local government's and industry's level of interest and focus on technology?</li> <li>- How mature is the technology?</li> <li>-What is the status of intellectual property issues in the local environment?</li> <li>-Are potentially disruptive technologies in adjacent industries creeping in at the edges of the focal industry?</li> </ul>	<p><b>Environmental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-What are the local environmental issues?</li> <li>-Are there any pending ecological or environmental issues relevant to your industry?</li> <li>-How do the activities of international activist groups affect your business?</li> <li>-Are there environmental-protection laws?</li> <li>-What are the regulations regarding waste disposal and energy consumption?</li> </ul>	<p><b>Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-What are the local government's regulations regarding monopolies and private property?</li> <li>-Does intellectual property have legal protections?</li> <li>-Are there relevant consumer laws?</li> <li>-What is the status of employment, health and safety, and product safety laws?</li> </ul>

Fig. 2. PESTEL analysis of the attractiveness of international markets

Finally, understanding PESTEL is critical prior to entry into a new country or region. The fact that a strategy is congruent with PESTEL in the home environment gives no assurance that it will also align in other countries. For example, when Lands' End, the online clothier, sought to expand its operations into Germany, it ran into local laws prohibiting it from offering unconditional guarantees on its products. In the United States, Lands' End had built a reputation for quality on its no-questions-asked money-back guarantee. However, this was considered illegal under Germany's regulations governing incentive offers and price discounts.

In general, when choosing a market for foreign economic activity, it is useful to use several methods and synthesize the results. Thus, FEA's enterprises can use the following methods in selecting international markets [6]:

- PESTEL analysis
- Abell's Framework for Strategic Planning
- SWOT analysis
- Opportunity Evaluation
- Matrix
- GE / McKinsey matrix



- The Three C's Analysis
- Porter's Five Forces Analysis
- Method of analysis of market attractiveness using the matrix «market attractiveness – the company's capabilities»
- The method of analyzing the attractiveness of the market taking into account the level of competition and positioning of the firm
- Method of analysis of market attractiveness using export and import matrices
- Etc...

Current trends in world and regional economic processes create the preconditions and contribute to the rapid development of foreign economic activity of enterprises. Entering foreign markets requires companies to clearly define tasks and strategic attitudes. One of the issues that needs to be urgently addressed is the problem of choosing attractive markets (not only in the European Union), where domestic companies will be present and assessing the attractiveness of these markets. The main methods proposed for the assessment and selection of foreign markets are considered – take into account both the attractiveness of markets and the ability to operate in these markets of domestic enterprises. Success brings a comprehensive, systematic approach that is based on a comprehensive analysis of various elements of the market and the synthesis of the results, which allows you to reproduce a market as a complex system of elements.

#### **Reference List**

1. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Дьяченко О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підруч. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2019. – 652 с.
2. Яренко А.В. Методи оцінки привабливості зовнішніх ринків // Вісник КНУТД. – 2004. – № 3 (17). – с. 82-87.
3. Rosenbloom Bert. Wholesalers as Global Marketers / Bert Rosenbloom, Trina Larsen // Journal of Marketing Channels, vol. 15, n. 1, 2008, pp. 235-252.
4. Біденко К. Р. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства як інструмент антикризового управління / К. Р. Біденко // Управління розвитком. – 2012. – № 12. – С. 107 – 109.
5. Pryhara O. Techniques for Analyzing the Attractiveness of International Commodity Markets Under Conditions of Economic Globalization //2006. 6–12.
6. Maturko M. Basic Approach for Evaluation of Foreign Market's Potential and Attractiveness // 2017. 7–9.
7. Global Market Research and Analysis for Industries, Countries and Consumers [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://www.euromonitor.com>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук  
СЄРОВА Л. П.

# МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ КОМПАНІЇ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

КРАВЧУК В., 1 курс, 5м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

*В статті розглянуто необхідність систематизувати види маркетингу інновацій в будівельній сфері та запропоновано розробку рекомендацій для формування стратегії і комплексу маркетингових інновацій на зовнішньому ринку з урахуванням специфіки товарів і сегментів.*

*The article considers the need to systematize types of marketing innovations in the construction sector and suggests the development of recommendations for the formation of a strategy and complex of marketing innovations on the foreign market, taking into account the specifics of goods and segments.*

**Вступ.** Стрімкий розвиток інноваційної діяльності, як свідчить досвід промислово розвинених країн, є визначальним напрямом розвитку підприємств, який підвищує їх конкурентоспроможність і забезпечує стаке становище на ринку товарів і послуг.

Цифровізація сучасного суспільства породила значну кількість напрямків найбільш розумного господарювання в сучасних умовах. Застосування штучного інтелекту, цифрових платформ, обробки великих даних, концепції «розумного міста», Інтернету речей, технології блокчейна, методів пайової економіки значно урізноманітнили ландшафт економічної діяльності і привели до появи нових можливостей використання обмежених ресурсів.

Дане питання набуває актуальності через військові дії. Відновлення будівництва житла на звільнених територіях і навіть нарощування його темпів, завдяки новим проектам для тимчасового розміщення переселенців, є позитивним: економіка оживе, податки почнуть надходити до бюджету, з'являться робочі місця, кількість житла збільшиться.

**Метою статті** є дослідження особливостей та виявлення проблем маркетингу інновацій, як інструменту управління інноваційним розвитком підприємства зовнішньоекономічної діяльності галузі будівельних матеріалів.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовуються загальнонаукові методи, зокрема теоретичне узагальнення, системний економічний аналіз.

**Огляд фахової літератури.** Серед наукових праць щодо глобальних трендів інноваційного розвитку підприємництва бізнесу в умовах цифрової економіки слід відзначити роботи: Гонtareвої І. В., Вострякової В. Ю., Лаврененко В.В., Махової Г. В., Петренко Л. А., Репіної І. М., Сагайдака М. П., Швиданенко Г. О. та інших.

**Результати дослідження.** За останні роки відбулися великі зміни в області розвитку будівельного бізнесу, враховуючи нестабільну ситуацію на ринку, яка, в свою чергу, є результатом зростання конкуренції і надлишку однотипних товарів і послуг на ринку. Саме тому, застосування маркетингу інновацій – найгостріша проблема, яка повинна бути вирішена, так як використання інноваційних технологій може дозволити підприємствам підвищити рівень рентабельності і зайняти нові сегменти будівельного ринку.

Так як підприємства галузі будівельних матеріалів регіону сьогодні не можуть в повному обсязі поставляти свою продукцію на внутрішній ринок, оскільки вона незатребувана в обсязі необхідному для окупності витрат і забезпечення роботи підприємства, то єдиним шансом їх «виживання», відродження і досягнення оптимального завантаження виробничих потужностей в умовах нинішньої політичної та економічної ситуації є налагодження зовнішньоекономічних зв'язків і співпраці з іншими країнами.

Проникнення маркетингу інновацій в будівельну галузь надзвичайно слабке в порівнянні з іншими секторами економіки. Це пов'язано, перш за все, з тим, що мікро, малі та середні підприємства, яких переважна більшість в будівельній галузі, досить консервативні і не можуть дозволити собі не тільки прямі інвестиції в інновації, але часто не мають кваліфікації і здатні оцінювати і використовувати переваги технологічних інновацій.

Необхідно систематизувати види маркетингу інновацій в будівельній сфері:

1. Міжнародний маркетинг інновацій – це здатність підприємства до реалізації інноваційних товарів, нових технологій на основі форм міжнародної торгівлі.

2. Маркетинг сучасних і нових технологій-дослідження маркетингових можливостей освоєння горизонтальної диверсифікації інноваційного бізнесу при випуску нових видів товарів.

3. Стратегічний маркетинг інновацій – стратегічні наміри фірми з приводу досягнення маркетингової координації на ринках продуктів, капіталу, праці та технологій з метою пристосування до ринку для досягнення конкурентних переваг інноваційного підприємства.

4. Внутрішній маркетинг інновацій являє собою дослідження ринкових і маркетингових можливостей щодо їх реалізації для налагодження інноваційної діяльності підприємств.

Організація ЗЕД – дуже складна і кропітка робота. Вимагає від підприємств і установ галузі будівельних матеріалів уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенційні покупці і продавці, встановлення ділових контактів з ними, проведених переговорів, підписання угод і т.д. тому необхідно проаналізувати організаційно-управлінську роботу, яка багато в чому визначає результат впровадження маркетингу інновацій в організації ЗЕД на підприємствах галузі [1].

Одним з найважливіших факторів, які впливають на ефективність маркетингу інновацій в організації ЗЕД галузі будівельних матеріалів, є специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них.

Керівництво підприємств галузі повинно постійно володіти інформацією про ситуацію зовнішньому ринку для заняття вигідних позицій на них. Збір інформації підприємства галузі можуть здійснювати самостійно за допомогою маркетингових досліджень зовнішнього ринку, виявлення потреб і смаків споживачів, оцінки діяльності конкурентів (прості дослідження). А також за допомогою спеціалізованих маркетингових фірм, які можна створити в рамках галузей в якості державних і недержавних структур для проведення складних досліджень із застосуванням спеціальних методів. В якості методів при проведенні дослідження зовнішнього ринку застосовують методи польових і кабінетних маркетингових досліджень, матрицю BCG для аналізу темпів зростання фірми і частки ринку, матрицю GEM для аналізу порівняльної привабливості ринку і конкурентоспроможності; матрицю ADL – для аналізу життєвого циклу галузі і відносного положення на ринку; матрицю Shell / DPM для аналізу привабливості ресурсомістких галузей залежно від конкурентоспроможності, матриці PEST-аналізу та SWOT-аналізу для аналізу зовнішніх і внутрішніх сторін конкурентів, економіко-статистичні методи та інші методи.

Важливою проблемою маркетингу інновацій в організації ЗЕД підприємств галузі будівельних матеріалів є організація оптимального транспортного забезпечення, оскільки жодна експортно-імпортна операція не обходиться без використання транспортних засобів. Процесу переміщення товарів передують підготовка товару до перевезення, доставка до магістральних видів транспорту, навантажувальні роботи в пунктах відправлення тощо. Важливо відзначити, що вибір правильного транспортного забезпечення базується на основі даних про товар, який перевозиться, відстані перевезення, інформації про необхідність використання конкретного транспорту [2].

Ще однією з основних проблем маркетингу інновацій в організації ЗЕД підприємств галузі будівельних матеріалів є необхідність мінімізації витрат на організацію зовнішньоекономічних угод. Оскільки організація поставок може зажадати від підприємства вилучення з обороту суми, більшої, ніж підприємство може собі дозволити. У виробника будівельних матеріалів, частка матеріальних витрат становить понад 50%, тому можливості фінансування за рахунок власних коштів можуть бути обмежені [3].

**Висновки і пропозиції.** Отже, маркетинг інновацій доцільно розглядати як окремий вид маркетингу, напрямок маркетингової діяльності. Термін «маркетинг інновацій» можна визначити як сукупність дій, прийомів, методів, систематичної діяльності суб'єктів економічних відносин з розробки та просування на ринок нових товарів, послуг і технологій для задоволення потреб і запитів споживачів (суспільства) більш ефективним способом, ніж конкуренти. Маркетинг інновацій як комплексний інструмент орієнтований на досягнення певних цілей в конкурентному середовищі, коли цілі інших учасників ринку можуть з ними

не збігатися. Маркетинг інновацій формує комплекс заходів, спрямованих на визначення та аналіз факторів впливу на процеси просування товарів від виробника до споживачів в умовах інноваційної діяльності підприємства. Загальновідомо, що комплекс маркетингу інновацій включає розробку інноваційної стратегії, аналіз ринку й оперативний маркетинг.

Для вирішення проблем підприємств галузі будівельних матеріалів треба розробити типові рекомендації щодо формування стратегій і комплексів маркетингу інновацій на зовнішньому ринку з урахуванням специфіки товарів і сегментів, рекомендації з вибору ринків і контрагентів, і організувати консультування для підприємств галузі з даних питань. Це дозволить прискорити процес маркетингу інновацій у сфері ЗЕД підприємств галузі будівельних матеріалів.

### Список використаних джерел

1. International Data Corporation, 2019. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20191031005079/en/Direct-Digital-Transformation-Investment-Spending-to-Approach7.4-Trillion-Between-2020-and-2023-IDC-Reveals-2020-Worldwide-Digital-TransformationPredictions>
2. Europe's Digital Decade: Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/europes-digital-decade-commission-sets-course-towards-digitally-empowered-europe-2030>
3. Tepluk M. Ukrainian trends of innovation enterprise development / M. Tepluk // Strategies for Entrepreneurship for Sustainable Development of Small and Medium-Sized Innovative Entrepreneurship: International Conference, 9–14 October 2019. – Riga: Baltic International Academy, 2019. – P. 60–66. – URL: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/13083>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ДЕМКІВ Ю. М.

## УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

**ВАЛЬКО В., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*У статті розглянуто та проаналізовано сутність, особливості удосконалення функціональної стратегії міжнародної діяльності компанії та обґрунтовано доцільність удосконалень в цьому напрямі на підприємстві.*

*The article examines and analyzes the essence and features of improving the functional strategy of the company's international activities and substantiates the feasibility of improvements in this direction at the enterprise.*

Уособлюючи в собі маркетингову, виробничу, фінансову та кадрову стратегії – функціональна стратегія забезпечує компанії можливість досягнення поставлених цілей, а також (за наявності взаємопов'язаних обґрунтованих функціональних стратегій) керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми, та є невід'ємною частиною успішного розвитку та функціонування компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

**Метою даної статті** є обґрунтування особливостей функціональної стратегії на підприємстві, її місце у системі управління підприємством та можливостей її удосконалення.

Функціональна стратегія визначає напрямок діяльності тієї або іншої функціональної служби (або відділу) усередині однієї сфери бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії й конкурентоздатності фірми, а також створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей компанії. [4, с. 133] Для успішного функціонування підприємства функціональна стратегія відіграє одну з ключових ролей. Особливого значення та складності, враховуючи інтеграційні фактори, вона набуває при дослідженні міжнародної діяльності. Тому оцінка можливостей її удосконалення є актуальною в будь-яких умовах та в будь-який час.

До числа вітчизняних науковців, які розглядали теоретичні та практичні аспекти функціональної стратегії компаній слід віднести: Березіна О., Безпарточного М., Саєнко М., Батенко М., Белова М., Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л., Горелова Д., Большенко С., Баркалова С., Буняка Н., Гібадулліна З., Григораш О., Горелова Д., Готь О., Жилина Н., Кубарев В., Мікловда В., Мірошник Р., Мозоленко М., Оберемчук В., Омеляненко Т., Романюк Л., Смирнова А., Шершньової З. Стратегію роботи підприємства в нових умовах пандемії досліджували: Бавико О., Панченко І., Серєда Г., а також міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company. Як функціонують компанії в умовах воєнних дій на території України, та як воєнний стан відображається на функціональній стратегії підприємств досліджували: Зануда А. (за підтримки журналу BBC News Україна), Рихліцький В., Плієва Ю., Орел І., Уляницький Д.

Створення та удосконалення функціональної стратегії передбачає комплекс стратегій, котрі охоплюють основні стратегії підприємства, які включають маркетингову, виробничу, фінансову та кадрову стратегії. [3]

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту. літератури», [5, с. 161]

Маркетингова стратегія компанії зазвичай закріплюється в документі, та є частиною загальної стратегії розвитку компанії. Маркетингова стратегія може розроблятися на термін від 1 року до 25 років. В Україні найчастіше використовується горизонт планування, від 1 до 3 років, але вже зараз можна зустріти підприємства, які розробляють стратегії на термін 5 і навіть 10 років. [8]

До складових частин маркетингової стратегії відносять [1, с. 14]:

- визначення цільового ринку та цільових сегментів;
- визначення цільових груп клієнтів;
- позиціонування;
- маркетинговий комплекс.

Для досягнення максимальних результатів з просування товарів і утримання позицій на ринку, компанії необхідно мати детальний план з використання наявних ресурсів та залучення додаткових ресурсів для просування свого товару – маркетинговий план. У дипломній роботі проаналізовано маркетингову стратегію досліджуваного підприємства, винесено обґрунтовані рекомендації для її покращення, за рахунок покращення маркетингової стратегії дане підприємство зможе залучати нових клієнтів та реалізувати нові проекти.

Після визначення маркетингової стратегії на її основі будують виробничу стратегію.

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосуються прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління. Виробнича стратегія спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства і його успішне функціонування. [5, с. 156]

Основними завданнями даної стратегії є:

- планування виробництва відповідно до ділових, корпоративних та функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю реалізації виробничих планів та завдань;
- оптимальне використання виробничих фондів;
- оптимальне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- регулярне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, введення ресурсозберігаючих технологій для роботи;
- покращення організації виробництва;
- покращення організації роботи та оплати за неї;
- вдосконалення умов праці;
- економія ресурсів, зменшення собівартості продукції;
- підвищення темпів виробництва.

Загалом виробнича стратегія має на меті забезпечення якості послуг та товарів, покращення управління виробничими процесами та розвиток виробничих потужностей.

Успішне здійснення виробничої стратегії є передумовою реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства.

Фінансова стратегія формується, коли маркетингова та виробнича стратегії в цілому вже визначені.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку [2, с. 196].

Найважливішими завданнями фінансової стратегії є:

- встановлення оптимальних співвідношень між короткостроковими ефектами від вкладень з довгостроковими, їх оптимальне балансування
- збільшення вартості власного внутрішнього капіталу;
- забезпечення високих темпів збільшення доходів;
- оптимізація співвідношення позикового та власного капіталу;
- вдосконалення структури капіталу підприємства;
- бюджетування;
- проведення оптимальної дивідендної політики.

Кадрова стратегія тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Вона полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів. [6]

В сучасних умовах постепідеміологічної ситуації та війни в Україні вихід, закріплення та просування компанії на закордонних ринках стає складнішим. Без удосконаленої функціональної стратегії, котра базується на особливостях ринку в даний час та дозволяє адаптувати компанію під змінні умови сьогодення, ріст компаній на ринках майже неможливий. В той же час виважена комплексна функціональна стратегія дає компанії можливість не тільки утримуватись та розвиватись на вже обраному ринку, але й змінюватись та адаптуватись з найменшими втратами, що є однією з великих конкурентних переваг.

**Висновок.** Отже, виважена функціональна стратегія є невід'ємною складовою, базисом успішного функціонування бізнесу та розвитку. Компанія, котра не має функціональної стратегії, адаптованої до умов сьогодення, не зможе працювати повноцінно, використовуючи всі можливості виробництва, маркетингу, кадрів, а також не зможе вчасно та влучно інвестувати та оцінювати стан капіталу, що призведе до проблем функціонування компанії в майбутньому.

Для створення функціональної стратегії, котра буде актуальною за часом та ринком, де працює компанія, має бути залучено спеціалістів, котрі зможуть визначити такий вектор руху компанії, який буде найбільш оптимальним та успішним. Для того, аби створити

успішну функціональну стратегію компанії також варто проаналізувати стратегії інших підприємств, ознайомитись з дослідженнями на цю тему та визначити за допомогою яких підходів має бути створена стратегія. Такий підхід дозволить використати чужий досвід та проаналізувати помилки інших компаній аби не допустити їх у своїй роботі.

### Список використаних джерел

1. Hiriappa B. Formulation of Functional Level Strategy / Hiriappa B., 2017. – 47 с.
2. Буняк Н.М., Курдельчук Р.І. Фінансова стратегія в системі менеджменту підприємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип.8. С. 196-200. URL: [http:// www.economyandsociety.in.ua/journal/8\\_ukr/34.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/34.pdf)
3. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5660>
4. Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко, Стратегія підприємства [Електронний ресурс] / «Стратегія підприємства» – 2010 – Режим доступу до ресурсу: <https://buklib.net/books/36570/>
5. Дикань В.Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с
6. Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко Стратегічне управління [Електронний ресурс] / «стратегічне управління» – 2011 – Режим доступу до ресурсу: [https://dut.edu.ua/uploads/1\\_1233\\_45082245.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/1_1233_45082245.pdf)
7. Мірошник Р.О., Семін І.Є. Функціональні стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2014.
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент / О. М. Сумець. – Харків, 2021. – 208 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ДЕМКІВ Ю. М.

## МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

**КОВАЛЕНКО А., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*У статті розглянуто особливості моделей оптимізації міжнародної діяльності компанії, цілі та переваги моделювання прийняття управлінських рішень з метою оптимізації міжнародної діяльності, алгоритм розробки основних етапів управлінських рішень щодо оптимізації міжнародної діяльності.*

*The article considers the features of models of international activity optimization, the purposes and advantages of modeling the acceptance of administrative decisions for the purpose of optimization the international activity, algorithm of development the basic stages of administrative decisions.*

Управління міжнародним бізнесом є однією з найважливіших частин для розвитку країн і водночас найскладнішою справою для діяльності підприємницьких суб'єктів. На світових ринках існує багато економічних гравців на різних рівнях охоплення ринків з різними завданнями для досягнення кінцевої мети із різним рівнем розвитку. Сильна

конкуренція та часті ринкові зміни свідчать про необхідність постійних досліджень у сфері управління знаннями та прогнозування міжнародної діяльності.

Крім того сучасні корпорації переповнені міжнародними командами з прийняття рішень, наприклад, радою директорів, виконавчим комітетом, групами управління, керівними комітетами проектів та робочими групами. Компанії повинні адаптувати підхід до прийняття рішень, який відповідає як корпоративній культурі, так і домінуючим національним бізнес-культурам членів команди.

Основа, на якій приймаються рішення, також буде різною в компаніях. Деякі вважають за краще приймати рішення на основі великої кількості явних фактів щодо питань, що обговорюються, і вважають за краще використовувати ці факти в попередньо узгодженому офіційному процесі прийняття рішень. Представники англосаксонської/ північно-європейської бізнес-культур, таких як Великобританія, Німеччина, Скандинавія чи США, мають тенденцію віддавати перевагу цьому підходу. Інші вважають за краще приймати рішення більш негласно та інтуїтивно зрозумілим способом. Важливим є налагодження взаєморозуміння та встановлення міцних робочих відносин між сторонами. Коли настає час прийняття рішень, існує тенденція до менш формального процесу прийняття рішень, і іноді рішення приймаються поза формальним середовищем. До цього підходу часто схиляються представники бізнес-культур Латинської та Південної Європи, таких як Франція, Іспанія, Італія та деякі країни Південної Америки [1].

Метою статті є ознайомитися з моделюванням управлінських рішень з удосконалення міжнародної діяльності підприємства

Об'єктом дослідження є міжнародна діяльність підприємства

Предметом дослідження є теоретичні аспекти про моделювання управлінських рішень із удосконалення міжнародної діяльності підприємства

Керівні групи бізнес-організацій не можуть ігнорувати глобалізацію, що пояснює їхню спрямованість у розробці глобальних стратегій, керуючись міжнародними бізнес-моделями [2, с. 647].

Загалом моделі оптимізації міжнародної діяльності компанії можуть бути віднесені до наступних груп: прогресивні, непередбачувані та інтерактивні моделі. Наукові виміри цих трьох груп включені в таблицю 1.

*Таблиця 1*

### **Основні характеристики моделей оптимізації міжнародної діяльності**

Групи моделей/ Наукові виміри	Прогресивні моделі	Моделі непередбачених обставин	Інтерактивні моделі
Об'єктивне бачення проти суб'єктивного бачення	Об'єктивні	Об'єктивні	Суб'єктивні
Статичні перспективи проти динамічні перспективи	Порівняльні Статичні	Статичні	Динамічні
Планові орієнтації проти дії	Заплановані	Заплановані	Взаємодії

*Джерело: [3].*

Прогресивні моделі передбачають, що інтернаціоналізація бізнесу є прогресивним процесом, що має кілька послідовних етапів. Прикладом даного виду є Упсальська модель, названа на честь бізнес-школи шведського міста, яка що спирається на навчання та знання. Припускається, що відсутність знань компанії є важливою перешкодою для прийняття рішень у міжнародній діяльності. Дана модель заснована на врахуванні різноманітності міжнародні операції. Оскільки компанія отримує більше знань і вчиться на досвіді міжнародної діяльності, ці перешкоди можна поступово подолати. Це неявно припускає, що великі компанії, які мають значні ресурси, можуть перетинати деякі етапи та оптимізувати



власну міжнародну діяльність за один крок. Ця заява відкриває шлях до глобалізації, коли компанія, що «народжена глобальною», орієнтується на світовий ринок, незважаючи на те, що вона ще не має необхідних знань і навчання. Крім того, використання накопичених знань про значущі ринки може бути не критичним для успіху міжнародної діяльності, якщо умови зовнішнього ринку є стабільними та однорідними. У той же час, якщо компанія отримала знання про подібні ринки, їй може знадобитися лише один етап для виходу на аналогічні ринки [3].

Ще одним прикладом даного виду моделей є модель життєвого циклу товару. Гіпотеза моделі полягає в тому, що послідовні способи оптимізації міжнародної діяльності тісно пов'язані з життєвим циклом продукту. Вона передбачає, що виробники в розвинених країнах «ближче» до ринків, ніж виробники з інших країн. В результаті перші виробничі потужності будуть у розвинених країнах. У міру зростання попиту відбувається все більший рівень стандартизації, що дозволяє отримати економію від масштабу за рахунок масового виробництва. Витрати стають важливішими, ніж адаптація продукту. У свою чергу, стандартизація продукції дозволяє менш розвинутим країнам пропонувати конкурентні переваги як місце розташування виробництва.

Гіпотеза життєвого циклу припускає, що інтернаціоналізацію компанії можна розділити на три етапи:

1) Стадія нового продукту. Нові продукти спочатку розробляються і продаються на внутрішньому ринку, але незабаром вони починають експортуватися в інші передові країни.

2) Стадія зрілого продукту. Зростаючі ринки, інтенсивна конкуренція та стандартизація продукції сприяють переміщенню продукції на найбільші зовнішні ринки та кращим конкурентним перевагам. Інші країни можуть не обслуговуватись із закордонних та вітчизняних баз виробництва залежно від виробничих і ринкових витрат.

3) Стадія стандартизованого продукту. Виявляється в стадії зрілості та занепаду продукту. Тепер продукцію можна розташовувати в країнах, що розвиваються, а потім транспортувати назад у розвинені країни та інші країни.

Моделі непередбачуваних обставин мають REM як фактори впливу, які фактично є етапами прийняття рішення компанії.

Причини оптимізації міжнародної діяльності або R-фактор пов'язані з зовнішніми і внутрішніми мотивами компанії.

Навколишнє середовище виступає фактором E. Компанії вирішили вийти на сусідні ринки на початкових етапах процесу інтернаціоналізації через концепцію психологічної дистанції. Діючи таким чином, вони продовжують працювати у звичній обстановці та зменшують ризики та невизначеність. Особливості розташування обумовлені відмінністю між ринками. Ці відмінності можуть стосуватися рівня економічного розвитку внутрішнього та зовнішнього ринку, між мовами та культурами, між рівнем освіти.

Режим входу виступає M-фактором. Вибір способу оптимізації міжнародної діяльності є предметом впливу багатьох змінних. Деякі з основних факторів впливу – це вартість, прибуток, ступінь прихильності, необхідний контроль, майбутні вигоди від інвестицій, ризиковий потенціал інвестицій, потенційні моделі інтернаціоналізації бізнесу: досвід, заснований на різноманітності підходу, набутий на зовнішньому ринку та інші подібні змінні, включаючи загальну стратегію компанії.

Непередбачувані моделі передбачають для керівництва, що компанія є відкритою системою і вона може знайти багато рішень оптимізації міжнародної діяльності. Місія керівництва полягає в тому, щоб задовольнити вимоги навколишнього середовища, використовуючи силу компанії. Можливість аналізу стає критичною умовою для планування оптимізації інтернаціоналізації, що вимагає процесу, що включає ситуаційний аналіз, визначення критеріїв рішення, оцінку альтернатив та вибір оптимальної альтернативи.

Моделі непередбачених обставин можна знайти в двох категоріях: підхід «якщо... ніж» і підхід «концептуальної основи». Підхід «якщо... ніж» визначає умови, за якими слід діяти, якщо необхідні умови виконуються.

Найбільш відомими підходами є модель трансакційних витрат і еклектична модель.

Модель трансакційної вартості передбачає, що компанія інтернаціоналізована до тих пір, поки вартість трансакції всередині не збалансує вартість тієї самої трансакції, яка базується на ринку. Джерелом трансакційної вартості є різні інтереси та опортуністична поведінка експортерів. Рішення про альтернативу інтернаціоналізації приймається після відповідного аналізу трансакційних витрат. Коли цей аналіз стверджує, що операції на зовнішньому ринку мають нижчу вартість, компанія буде екстерналізувати. Компанія має ділові відносини з іноземними партнерами, використовуючи різні способи входу, як експорт, ліцензування, субпідряд, спільні підприємства. Коли партнери можуть бути інтегровані у внутрішню структуру організації з меншими витратами, компанія буде інтерналізуватися, в основному шляхом злиттів і поглинань [4].

Основною метою оптимізації міжнародної діяльності з використанням підходу витратних операцій має бути мінімізація трансакційних витрат в цілому.

У еклектичній моделі пояснюються умови інтернаціоналізації компанії при використанні прямих іноземних інвестицій замість експорту. За даною моделлю, схильність компанії займатися міжнародним виробництвом збільшується, якщо вона має переваги OLI, які включають переваги власності (характеристика компанії), переваги розташування (характеристика ринку) та переваги інтерналізації (атрибут трансакції) [4].

Основною гіпотезою інтерактивних моделей є ринок, сформований із набору анонімних учасників, які постійно взаємодіють і мають довгострокові ділові відносини. Найактуальнішою, на нашу думку, на сьогодні є дана модель, так як вона дає можливість формувати довгострокову мережу бізнесу. А модель бізнес-мережі підкреслює цінність комерційних, особистих і пізнавальних відносин між її учасниками. Ця модель передбачає, що організаційна мережа компанії є основним стимулом для оптимізації міжнародної діяльності, і компанії виробляють свої ресурси, взаємодіючи з іншими партнерами. Компанії мережі можуть бути як окремо незалежними, так і залежними від ресурсів, контрольованих іншими компаніями. Ступінь залежності поступово зростає, а це означає, що ресурси однієї компанії стають більш залежними від ресурсів інших компаній на користь усіх сторін [4]. Ділові мережі працюють протягом усіх відносин обміну, а їхні потреби та можливості опосередковуються взаємодією під час цих відносин.

Міжнародна діяльність компанії залежить від її власного положення всередині мережі та від загальних рамок інтернаціоналізації галузі чи ринку. Міжнародна діяльність та її оптимізація є ключовим стратегічним проектом сучасних компаній, про що свідчить наявність різноманітних моделей. Кожна модель має особливий підхід до оптимізації міжнародної діяльності. Загалом прийняття рішення щодо оптимізації міжнародної діяльності повинно фокусуватися на об'єкті інтернаціоналізації, цільових ринках, способах входження, організаційній структурі та ресурсах. Ці компоненти можуть бути доповнені додатковими елементами: мотивами, цілями, конкурентними перевагами та ступенем прихильності. Усі ці елементи можна об'єднати в нову багатовимірну модель, яка більш повно відображає проблематику міжнародної діяльності. Конкурентні переваги можуть бути створені у сфері ресурсів, прав власності, зменшення витрат та більш компетентних, досвідчених та ефективних працівників. Ступінь міжнародної прихильності компанії, вибір цільового ринку та виділених ресурсів для прийняття рішень щодо оптимізації міжнародної діяльності, а також створення та підтримання адекватних конкурентних переваг залежать від цілей та способів виходу на міжнародні ринки, які обирає керівництво компанії.

Моделювання прийняття управлінських рішень з метою оптимізації міжнародної діяльності має на меті реалізацію цілей: формування бізнес-процесу зовнішньоекономічної діяльності, його розширення та оптимізація; підвищення продуктивності праці та мотивації; зменшення ризиків; автоматизація системи управління. Моделювання прийняття управлінських рішень з метою оптимізації міжнародної діяльності може базуватись на концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement), що ґрунтується на чотирьох підходах, спрямованих на підвищення продуктивності, ефективності та адаптації бізнес-

процесів: методика швидкого аналізу рішень (FAST-Fast Analysis Solution Technology); бенчмаркінг; перепроєктування (концентроване покращення); реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering) [5].

Таким чином, моделювання прийняття управлінських рішень повинно призвести до зміцнення конкурентної позиції компанії на міжнародних ринках. Впровадження відповідних показників є необхідними передумовами для постійного моніторингу досягнутих результатів, що сприяє виваженому прийняттю бізнес-рішень і дає можливість компаніям контролювати важливі бізнес-процеси, а також своєчасно проводити коригувальні дії, необхідні для досягнення запланованих бізнес-цілей. Розробка ефективної бізнес-стратегії на основі моделювання міжнародної діяльності підвищує ефективність компанії та веде до досягнення запланованих цілей.

**Висновок.** Глобалізація призвела до трансформації звичайних аспектів міжнародних відносин, і бізнес-секторів, змусивши багато компаній виходити на міжнародні ринки або докладати зусиль щодо оптимізації міжнародної діяльності на тлі зростаючої конкуренції.

Враховуючи значні інвестиції фінансових, людських та інших ресурсів, моделі надають життєво важливу інформацію, яка допоможе організаціям розробити та втілити в життя свої управлінські рішення щодо оптимізації міжнародної діяльності. Використовуючи моделювання оптимізації міжнародної діяльності при прийнятті управлінських рішень, компанії мають ширшу картину факторів, що визначають успіх чи невдачу на міжнародному ринку та мають можливість до них підготуватися.

### Список використаних джерел

1. Making decisions in an international management team. – Oleto Associates, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://oleto.com/perspectives/making-decisions-in-an-international-management-team/> (дата звернення: 04.06.2022).
2. Schott P. K. Across-product versus within-product specialization in international trade. *The Quarterly Journal of Economics*. 2004. №119.2. p.: 647-678. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://sompks4.github.io/public/aps\\_210.pdf](https://sompks4.github.io/public/aps_210.pdf) (дата звернення: 04.06.2022).
3. Danciu V. Models for the internationalization of the business: a diversitybased approach. *Academy of Economic Studies.– Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. – Bucharest. – 2012. – Vol. 7, No. 1. – pp. 29-42. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/253.pdf> (дата звернення: 04.06.2022).
4. Hollensen S. *Essential of Global Marketing*, Pearson Education. –Harlow, Essex. –2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/315671779\\_Essentials\\_of\\_Global\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/315671779_Essentials_of_Global_Marketing) (дата звернення: 04.06.2022).
5. Мельник О. Г., Мукан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. – *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2019. – Вип. 2. – С. 43-52. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20648/melnyk.pdf> (дата звернення: 04.06.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ДЕМКІВ Ю. М.

# ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ПІНЧУК Ю., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*В статті досліджено сутність фінансового забезпечення та його вплив на показник ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розглянуто можливі джерела фінансування.*

*The article examines the essence of financial security and its impact on the efficiency of foreign economic activity of the enterprise. Possible sources of funding are considered.*

Актуальність обраної теми полягає у розкритті одного з найважливіших компонентів процесу зовнішньоекономічних операцій, а саме фінансового забезпечення, який безпосередньо впливає на сталий розвиток підприємства, розкриття його потенціалу та формування ефективної зовнішньоекономічної діяльності.

Головна мета статті спрямована на обґрунтування значущості фінансового забезпечення, його участь в організації функціонуванні ЗЕД та виділення основних джерел залучення коштів фінансування підприємства

У наш час зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу економічну роль як на рівні держави так і на рівні підприємницької діяльності, сприяючи розвитку перспективних напрямків, тому не дивно, що спостерігається стрімкий розвиток зовнішньоекономічних операцій, які можуть проявлятися у таких формах:

- міжнародна торгівля, що включає в себе операції по експорту та імпорту, реекспорт та реімпорт, зустрічної торгівлі;
- міжнародні інвестиції;
- міжнародний трансфер технологій, що супроводжується укладанням ліцензійних і франчайзових угод, інжинірингом або реінжинірингом.

Фінансовий механізм приймає участь у всіх видах зовнішньоекономічної діяльності обслуговуючи та підтримуючи їх. Ефективне функціонування фінансового механізму ЗЕД позитивно впливає на розвиток підприємств, які в свою чергу забезпечують себе сучасними технологіями та мають змогу захоплювати нові ринку збуту реалізуючи свій потенціал. Окрім вище згаданого, фінансові ресурси важливі для ЗЕД підприємств, тому що їх складовою є постійний потік грошових коштів, який відбувається при розрахунках з вітчизняними або іноземними партнерами. Тобто можна підкреслити, що невід'ємною частиною даного процесу є залучення та використання фінансових ресурсів, які створюють собою систему фінансових відносин.

Процес управління фінансовими ресурсами залежить від фінансового менеджменту, який вирішує питання подальшого формування стратегії розвитку компанії. До процесу формування стратегії підприємства входить:

- корпоративна місія;
- конкретна постановка цілей;
- формулювання шляху реалізації стратегії підприємства для досягнення необхідного обсягу фінансових ресурсів.

Підприємства націлені на підвищення результатів їх функціонування для забезпечення необхідного рівня розвитку та досягнення поставлених цілей. Цьому сприяє формування ефективної системи механізму фінансового забезпечення до якого належать мета, завдання, принципи, механізми формування фінансових ресурсів та критерії оцінки. Перш за все нас цікавить мета, її суть полягає в забезпеченні прийняття ефективних управлінських рішень щодо залучення достатнього обсягу фінансових ресурсів, для максимізації прибутку і збільшення ринкової вартості підприємства.

Експортний потенціал, фінансова стійкість, підвищена конкурентоспроможність товарів та послуг формується за допомогою ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що потребує побудови системи, що складається з фінансової, матеріальної, правового та інформаційного забезпечення для повноцінного розвитку усіх її напрямів. Поняття про «фінансове забезпечення діяльності підприємства» за точкою зору різних авторів, що займалися цим питанням та за загальним наявним матеріалом розглядається як метод фінансового механізму, що сприяє сталому розвитку за рахунок залучення необхідних ресурсів з метою їх подальшого розміщення та ефективного використання. [1] Важливо додати те, що фінансове забезпечення та фінансові ресурси ЗЕД важливі як для населення так і для регіону в якому ведеться підприємницька діяльність, бо воно надає в першу чергу робочі місця та сплачує податки наповнюючи місцевий бюджет. [3]

Механізм фінансового забезпечення ЗЕД є системою форм і засобів дії фінансових методів та інструментів, що напряму впливають на організацію, планування, стимулювання та на контроль під вже наявними фінансовими ресурсами, що в подальшому при їх залученні забезпечують фінансову самодостатність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. [2] Покликаний на забезпечення стійкості і фінансової стабільності, створення гарантій щодо подальшої підприємницької діяльності на фоні впливу існуючих дестабілізуючих факторів, здатності здійснення безупинної модернізації виробництва з використанням ефективної інвестиційної та інноваційної політики.

Для підприємства достатньо суттєвим є правильний вибір джерел фінансування, які значно впливають на його діяльність. За джерелами надходження капіталу виділяють:

- внутрішнє фінансування;
- зовнішнє фінансування.

Провідна роль у функціонуванні підприємства належить власному капіталу. Фінансові ресурси формуються за рахунок внутрішніх джерел основу яких складають доходи та надходження, які утворюються з так званих власних коштів, що складаються з прибутків операційної, фінансової діяльності, амортизаційних відрахувань, виручки від реалізації майна та ін. Самофінансування – основна форма фінансового забезпечення, яка дозволяє ефективно використовувати власні кошти в процесі господарської діяльності і отримання такого прибутку, який після сплати податкових платежів і зборів, покриття видатків і витрат дасть змогу забезпечити потреби на розширене відтворення.

Розглянемо докладніше зовнішні джерела фінансування. Зовнішнє фінансування пояснюється, як фінансування, кошти якого надходять з зовні. Зараз суб'єкти господарювання все частіше шукають нові альтернативні джерела. Вони включають в себе залучений та позиковий капітал до яких в свою чергу відносяться: кредиторська заборгованість, короткострокові та довгострокові кредити банків, небанківські залучені кошти. При зовнішньому фінансуванні кошти надаються на тимчасовій основі, тобто з умовою їх повернення у встановлений період часу. Такий вид фінансування допомагає з розширенням діяльності розвитку та реалізацією його потенціалу. Так за українськими компаніям все частіше спостерігається тенденція з залученням додаткових коштів за допомогою зовнішнього капіталу.

Міжнародні інвестиції відіграють виняткову роль в економіці підприємства, так як вони мають прямий вплив на розширення виробничого капіталу, науково-технічний прогрес та на покращення якості продукції. Інвестиції забезпечують можливість запуску нових видів продукції або використання нових видів матеріалів. В цілому інвестиційне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства є безперервним процесом пошуку джерел залучення різних видів інвестиційних ресурсів необхідних для ведення міжнародної діяльності. Звісно ж залучення інвестиційного капіталу відбувається з розрахунком на оптимальний результат від фінансування. Тому значною характеристикою для цього процесу є рівень значущості проекту з точки зору його можливих результатів при реалізації. [4]

Фінансові інвестиції: це розподіл грошових ресурсів на активи, які, як очікується, принесуть певний прибуток або прибуток за певний період часу. Фінансові інвестиції включають:

- акції, облігації, спільні фонди, серед інших активів;
- економічні інвестиції, такі як земля, будівлі та більше реальних активів.

Інвестиційна діяльність здійснює ключову роль у розвитку та процесах, які відбуваються на підприємстві, таким чином впливаючи перш за все на ефективність функціонування та на виробничий потенціал підприємства.[5]

Позикові кошти можуть залучатися як на короткостроковий, так і на довгостроковий періоди. Частіше всього на довгостроковий період залучаються кошти для формування додаткового обсягу інвестиційних ресурсів, якими можуть бути нове будівництво, модернізація об'єкту або реконструкція. В той час як на короткостроковий період кошти залучаються у всіх інших цілях

За аналізом, найчастіше користуються кредитами малі та середні підприємства у інвестиційних цілях, сприяючи розширенню побудовою нових об'єктів або модернізації вже існуючих, фінансування поточних цілей підприємства. Загалом підприємства мають багато можливостей отримати різноманітні кошти для розвитку бізнесу, наприклад, венчурний капітал, інвестиції бізнес-ангелів тощо. Фінансовий ринок щоразу пропонує все нові і нові форми фінансування, але для їх практичного застосування необхідно мати спеціальні знання та навички для ефективного використання залучених коштів.



Рис. 1. Групування джерел фінансування підприємства ЗЕД

При веденні зовнішньоекономічної діяльності, особливо якщо це стосується зовнішньої торгівлі, органічною складовою процесу є міжнародний кредит, який сприяє руху капіталу надаючи валютні і товарні ресурси при умові своєчасного повернення отриманих від кредитора фінансових ресурсів в точно визначений термін, зафіксований у кредитному договорі та прискорює процес реалізації товарів, послуг, інтелектуальної власності у міжнародному масштабі.

Кредити, що використовуються в зовнішньоторговельній практиці, класифікуються за декількома головними ознаками і видами, що характеризують окремі аспекти кредитних відносин сторін: за об'єктом кредиту (валютні і товарні); за кредитором (комерційні, банківські, урядові, надані міжнародними валютно-фінансовими організаціями); за терміном кредитування (довго-, середньо- і короткострокові); за цільовим призначенням (на завершення виробництва експортного товару, зберігання, складування тощо); за умовою реалізації (готівкові або акцептні); за способом надання (видача авансу, відстрочення або розстрочка платежу); за способом забезпечення (забезпечені й бланкові).

Наразі не рідко зустрічаються випадки коли фінансування зовнішньоторговельних операцій частково або в певній мірі здійснюється комерційними банками за допомогою різних форм кредиту.

Основні форми міжнародного кредиту:

- Факторинг;
- Форфейтування;
- Овердрафт;
- Акцептний кредит.

Використання комерційного кредиту у зовнішній торгівлі достатньо вигідне для підприємств, так як отримання кредиту може бути не для всіх доступним, імпортер може затримувати оплату товару. В такій ситуації експортеру вигідніше додавати до контракту розстрочку платежу для «узаконення» затримки оплати [5]

Беручи до уваги деталі пов'язані з міжнародним ринком позичкових капіталів важливо володіти знаннями процесу кредитування, бо вони є ключовими при здійсненні експортно-імпортних операцій. Тобто в наш час практично всі зовнішньо-торгівельні операції не обходяться без різних форм кредиту.

Розвиток та розширення діяльності підприємств також залежить від доступу до зовнішніх джерел фінансування, який полягає у отриманні коштів з середовища підприємства, як правило, з ринку капіталу або в кредит. Рівень попиту цей тип капіталу визначається наступними факторами: інвестиційними потребами в основних активах, рівнем фінансової ефективності операцій, політикою дивідендів, фінансовими зобов'язаннями, що відносяться до майбутніх періодів, сумою нарахованої амортизації.

В основному фінансове забезпечення діяльності підприємств відбувається за рахунок кредитування або самофінансування. До того ж постійний розвиток фінансових механізмів дозволяє застосовувати інноваційні засоби залучення ресурсів. Управління фінансовою діяльністю підприємства безумовно є складним та багатогранним процесом, основна задача якого лежить в отриманні фінансових результатів.

Підприємству життєво важливо постійно покращувати своє становище на ринку підтримуючи оптимальне становище показників витрат та результатів виробництва, знаходити нові форми залучення капіталу.

**Висновок.** Таким чином розглянуте питання фінансового забезпечення зовнішньо-економічної діяльності є безперечно важливою структурною складовою комплексного планування та управління підприємством задля його загального ефективного результату на ринку. Механізм фінансового забезпечення ЗЕД є складною, багатогранною системою, яка сприяє формуванню фінансових ресурсів підприємства за рахунок різних джерел з подальшим їх використанням. Формування загальної стратегії фінансування діяльності, дотримання її та коригування складових під впливом міжнародних відносин – функціональне завдання фінансової політики підприємства. При фундаментальній її побудові ми можемо спостерігати вплив фінансового забезпечення на її загальну діяльність, щорічний ріст, розширення мереж та результати діяльності, які відкривають двері будь-якій компанії ЗЕД до нових можливостей діяльності.

## Список використаних джерел

1. Гуца А. В., Боронос В. Г., Романова Ю. Ю. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності підприємств [Текст]. Гуца А. В. – Ефективна економіка. 2019. № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7445>
2. Рясгих Є. Г. Фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Є. Г. Рясних, О. В. Савченко [Навч. посіб.] // Підприємництво і зовнішньоекономічна діяльність: можливості і ризики України : монографія / [Йохна М. А. та ін.] ; за наук. ред. проф. М. А. Йохни. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – С. 193-228.
3. Фролов С. М. Сутність фінансового забезпечення та його місце у зовнішньоекономічній діяльності підприємств [Навч. посіб.] / С. М. Фролов, О. І. Чоботар // Економіка та держава. – 2014. – № 9. – С. 6-9. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2014\\_9\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_9_3).
4. Андрух Валерія Іларіонівна. Розвиток підприємства на основі міжнародних інвестиційних ресурсів. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021.
5. Савченко О. В. Інвестиційне забезпечення розвитку міжнародної діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД»). Київ, 2018.
6. Нікітченко, Є. О. Особливості фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Сумський державний університет, 2020.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ДЕМКІВ Ю. М.

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ

ГУШПЕТ В., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

*В статті проаналізовано методи управління ризиками міжнародної діяльності організації. Види та сутність ризиків. Розглянуто основні етапи процесу управління ризиком. Вивчається актуальність вивчення ризиків при здійсненні ЗЕД.*

*The article analyzes the methods of risk management of international activities of the organization. Types and nature of risks. The main stages of the risk management process are considered. The relevance of the study of risks in the implementation of foreign economic activity is studied.*

**Постановка проблеми.** Актуальність обраної теми полягає в тому, що вітчизняні підприємства у власних прагненнях освоїти нові зовнішні ринки та розширити власні.

На присутність на вже відомих ринках інших країн впливають численний перелік ризиків, ступінь і розмір яких перевищують ризики діяльності на внутрішньому ринку України. Це пов'язано з впливом таких факторів, як час, відстань, відмінності в правовому регулюванні зовнішньої діяльності країн, міждержавних об'єднань та економічних зон, перетин митного кордону, культурні особливості тощо.

**Аналіз останніх досліджень.** Вагомий внесок у дослідження ризиків діяльності підприємств внесли такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: Карвацька Н. С., Семчук Ж.В., Скриньковський Р.М., Сисюк С.В., Озель Д.М., Процевят О.С., Тюріна Н. М., Хом'як С. та ін.

**Метою статті є** аналіз принципів та методів управління ризиками при здійсненні міжнародної діяльності



**Об'єкт дослідження** є процес управління ризиками при здійсненні міжнародної діяльності.

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні аспекти механізму управління ризиками при здійсненні міжнародної діяльності.

Врахування фактору зовнішньоекономічного ризику в процесі прийняття господарських рішень, а також необхідність організації і удосконалення існуючих систем управління ризиками для цієї діяльності вітчизняних підприємств стає об'єктивною необхідністю. Важливим аспектом цього завдання є з'ясування місця системи управління зовнішньоекономічними ризиками в загальній системі корпоративного управління та розробка пропозицій щодо більш ефективної організації та впровадження процедур управління зовнішньоекономічними ризиками. При цьому будуть враховуватися не тільки ризики зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), а й уміло керувати тими можливостями, які вони несуть для підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які в умовах політичної напруги і кризи в економіці набуває все більшої актуальності.

На сьогодні 80% господарської діяльності в країнах світового співтовариства здійснюють зовнішньоекономічної операції. Ця діяльність пов'язана з великою кількістю ризиків. В ЗЕД нараховується близько 150 видів ризиків[6].

Виділимо такі основні види ризиків:

1. Ризики, пов'язані з вибором країни для здійснення зовнішньоекономічних операцій.
2. Ризики, пов'язані з вибором іноземного партнера.
3. Маркетингові ризики.
4. Транспортні ризики.
5. Ризики, пов'язані з укладанням МГК.
6. Комерційні ризики в ЗЕД.
7. Ризики, пов'язані з митним регулюванням.

Ризиками ЗЕД підприємств можна керувати, тобто використовувати різні способи, що дозволяють деякою мірою прогнозувати настання ризикової події і вжити заходи по зниженню чи запобіганню ризику[2].

Принципи управління ризиками включають:

1. Виділення ризиків, що належать до першочергового вирішення. Найважливішим критерієм визначення таких ризиків є можливий максимальний збиток по ним.
2. Оцінку імовірності настання ризику і розміру можливого збитку. При високій імовірності ризику страхування не є найкращим варіантом захисту, тому що страхування найбільш доцільне, коли існує мала імовірність страхової події і досить велика імовірність збитку.
3. Оцінку передачі ризиків з урахуванням співвідношення між страховою премією і страховою сумою. Збиток від ризику не потрібно приймати, якщо розмір збитку відносно великий у порівнянні з зекономленою премією[2].

Управління і ризик – взаємозалежні компоненти економічної системи. Перше само може виступати джерелом другого. Особливо наочно це проявилось на початковому етапі трансформації економіки: втрата її керованості створила ситуацію тотального ризику для підприємницької діяльності і зовнішньоекономічної в тому числі. Відновлення макрорівневого управління, у свою чергу, вимагає реалізації конструктивного господарського потенціалу ризику на мікрорівні.

В основі ризик-менеджменту підприємств повинен бути цілеспрямований пошук і організація роботи по зниженню ступеня ризику, одержання і збільшення доходу в невизначеній господарській ситуації. Із метою покращення управління ризиками ЗЕД на підприємствах можна запропонувати комплекс інструментів ризик-менеджменту, використовувати в ході проведення всіх етапів і стадій зовнішньоекономічної угоди, що дозволить більш гнучко керувати та опановувати ризиками зовнішньоекономічної діяльності. В теперішній час на підприємствах необхідно проводити дослідження, спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішень і підвищення його науковості, особливо при наявності фактору невизначеності. Науково обгрунтоване прийняття рішень допоможе

менеджерам ЗЕД підприємств бути більш системними, а інструменти цього процесу допоможуть йому бути більш раціональним. На українських підприємствах моделювання рішень мало використовується, тому існує реальна необхідність у створенні моделей по окремих видах прийнятих рішень, так, наприклад, по прийняттю рішень у сфері зовнішньої торгівлі, які б близько відображали дії основних елементів структури управління підприємством, загальних у рамках даного виду діяльності[2].

Управління ризиками – це процес організації роботи по попередженню можливих ризиків, розробки ефективних методів усунення негативних наслідків їх настання з ціллю забезпечення конкурентоспроможності та стабільно го господарювання.

Алгоритм управління ризиками, що виникають у результаті ведення зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальної кризи:

- виявлення ризику;
- оцінка ступеня впливу ризику на підприємство;
- визначення методів та інструментів управління ризиком;
- усунення ризику або зниження рівня його впливу на підприємство;
- моніторинг і контроль

Основні етапи процесу управління ризиком, представлені на рис.1:

- аналіз ризику;
- вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняльної ефективності;
- формування стратегії управління всім комплексом ризиків підприємства;
- безпосередній вплив на ризик;
- контроль і коригування результатів процесу управління.

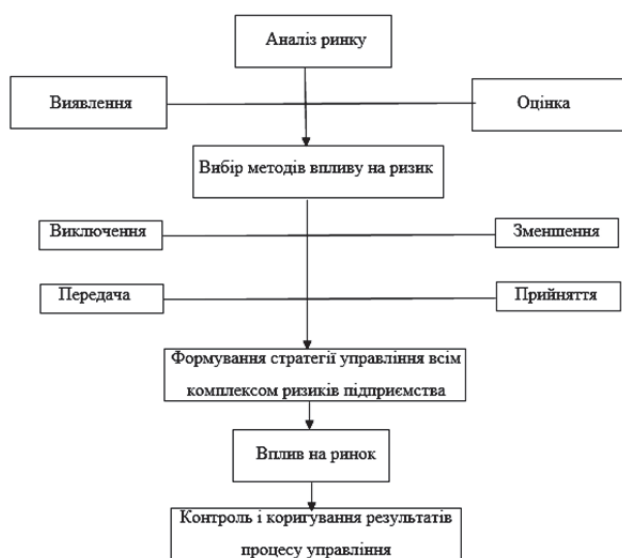


Рис. 1. Загальна схема процесу управління ризиком

Серед методів управління ризиками у ЗЕД значну увагу приділяють **страхуванню**.

Метод страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємств – це міжнародні економічні відносини із захисту майнових інтересів суб’єктів господарювання протягом періоду, в якому відбуваються певні події (страхові випадки), за рахунок майнових коштів, що формуються зі сплачених ними внесків (страхових премій). У процесі страхування зовнішньоекономічних відносин беруть участь два суб’єкти: страхувальник і страховик[5].

Метод хеджування представляє собою комплекс заходів, спрямованих на зниження певних фінансових ризиків і отримання певних гарантій успішності майбутніх угод, який використовується в цілях мінімізації витрат при коливанні валютних курсів ринкових цін за допомогою опціону, ф’ючерса, форварда і свопа.

Метод використання зовнішньоторговельного контракту.

Основні способи мінімізації зовнішньоторговельних ризиків у процесі укладання договорів:

- застосування термінів ІНКОТЕРМС;
- використання валютних застережень;
- вибір форми розрахунку (вексель, платіжне доручення, акредитив, авансовий платіж, інкасо).

Метод диверсифікації – послідовна, спланована діяльність компанії, спрямована на розширення специфіки свого функціонування, впровадження нових способів ведення бізнесу і залучення інших фінансових активів для подальших вкладень, шляхом розподілу інвестицій

Модель «Трьох ліній захисту» (3LOD) представлена на рисунку 2.



Рис. 2. Модель «Трьох ліній захисту»

**Висновки.** Таким чином, враховуючи те, що ризик є обов’язковим елементом будь якої економіки, нестабільність, мінливість середовища, в якому здійснюються операції на зовнішньому ринку, є однією з головних причин, що викликають у реальному житті ризик зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Окремі підприємства часто не виділяють в окремі групи ризиків міжнародні відносини, геополітику, соціальні ризики, екологічні ризики хоч вони є досить важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

### Список використаних джерел

1. Свідерська, Антоніна Владиславівна. «Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.» Хмельницький: ХНУ (2016).
2. Закомлистов С. В. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] / С. В. Закомлистов – Режим доступу до ресурсу: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2009/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2009/16.pdf).
3. Балджи М. Д. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ [Електронний ресурс] / М. Д. Балджи – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4360/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf>.

4. Герасимова Н. Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / Н. Герасимова, О. Гоменюк. – [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18805/1/135.pdf>
5. Стрельбіцька Н. Є. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ [Електронний ресурс] / Н. Є. Стрельбіцька – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/609/1/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%B2%20%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%D0%B9%2081.pdf>.
6. Види ризиків в ЗЕД [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://pidru4niki.com/18601127/ekonomika/vidi\\_rizikiv\\_zed](https://pidru4niki.com/18601127/ekonomika/vidi_rizikiv_zed).
7. Dergachova, V. and Rudnitska, Y. (2020), «Risk management of foreign economic activity», *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 15–20. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.15

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
КОВАЛЬОВА М.

## МІЖНАРОДНІ РОЗРАХУНКИ З ВИКОРИСТАННЯМ БЛОКЧЕЙНУ

РОМАНОВА І., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*У статті розглянуто процес здійснення міжнародних розрахунків за допомогою сучасного інструменту – блокчейну. Проаналізовано функціонування самої системи, розглянуто основні особливості її застосування. Акцентується увага як на економічних, так і на правових аспектах взаємодії блокчейну з суб'єктами міжнародної економічної діяльності.*

*This article discusses the process of making cross-border payments using a modern tool – blockchain. The functioning of the system has been analyzed and the main features of its implementation have been considered by the author. Focusing on both economic and legal aspects of the blockchain interaction with the subjects of foreign economic activity.*

**Актуальність.** Світ сьогодні розвивається стрімголов завдяки новій ері цифровізації. Люди вже звикли до того, що будь-яку грошову операцію можна провести швидко, надійно та без зайвих клопотів. Блокчейн – це сучасна система, за допомогою якої можна як зберігати та обробляти інформацію, так і використовувати її як добре захищений платіжний засіб. Унікальність блокчейну полягає в його незмінності, що гарантується криптографічною системою захисту – унікальним ланцюжком реєстрів, які зберігають у собі множину угод та незалежних користувачів, тому навіть якщо один або декілька комп'ютерів дадуть збій – інформація залишиться незмінною.

**Метою статті** є обґрунтування необхідності використання технології блокчейн для здійснення міжнародних розрахунків.

**Об'єктом дослідження** є процес здійснення міжнародних розрахунків на основі блокчейну.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та правові аспекти здійснення міжнародних розрахунків з використанням технології блокчейну.

**Теоретико-методологічною базою для дослідження** є праці як українських науковців, а саме: О.Г. Бойко, Л.П. Бондаренко, А. Т. Ковальчук, С.Г. Стеценко, В.І. Мазуренко [2, 3, 7, 9]; так і зарубіжних науковців, серед яких: Ісаксен, Чжан Лі, Лі, Еванс, О. Байрам [1, 4, 6, 8, 10], а також інформаційну базу Chainanalysis [11], законодавчі акти Верховної ради України [5], у яких йде мова про методику застосування блокчейну, його правові особливості.

**Результати.** Із технічної точки зору, блокчейн – це безперервний ланцюжок блоків, що містить записи про вже здійснені угоди, однак змінити чи видалити ці записи не має можливості – можна лише додавати нові.

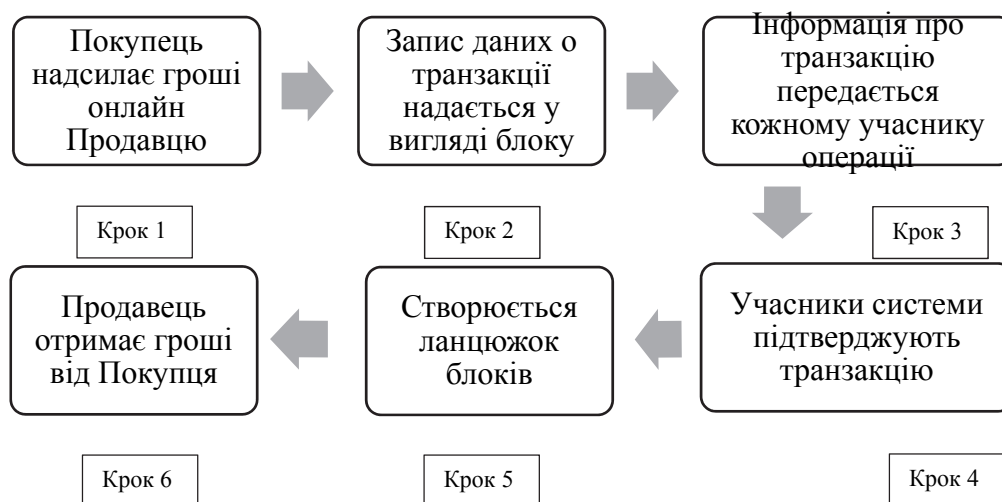
Учасники мережі (ноди) – перевіряють, затверджують та зберігають дані у бухгалтерській книзі. Це відрізняється від традиційних методів ведення документації, коли дані зберігаються в централізованому місці, наприклад, на комп'ютерному сервері.

Блокчейн організує інформацію, додану в реєстр, блоки чи групи даних. Кожен блок може містити лише певний обсяг інформації, тому нові блоки постійно додаються до реєстру, утворюючи ланцюжок.

Кожен блок має свій унікальний ідентифікатор – криптографічний «хеш», тобто набір цифр і букв, довжина яких може становити до 64 цифр. Це унікальний код, який дозволяє шматочкам пазла складатися разом й не тільки захищає інформацію в блоці від усіх, хто не має необхідного коду, але також захищає місце блоку в ланцюжку, ідентифікуючи блок, який був перед ним.

Після того, як інформація додана в ланцюг блоків і зашифрована хешем, вона стає постійною і незмінною.

Кожен вузол має власний запис повної тимчасової шкали даних у блокчейні, починаючи з її початку. Якщо хтось підробив або зламав один комп'ютер і маніпулював даними для власного зиску, це не змінило б інформацію, що зберігається на інших вузлах. Змінений запис легко відрізнити та виправити, оскільки він не відповідає більшості. Технічно процес операції на основі блокчейну виглядає наступним чином:



*Рис. 1. Схема здійснення розрахунку на основі технології блокчейн*

За допомогою схеми можна побачити, що після переказу грошей здійснюється надходження інформації до блокчейну. Далі ця інформація підтверджується на достовірність користувачами цього блокчейну, наприклад Покупцем та Продавцем. Наступним кроком є створення блоку, який містить у собі інформацію, котра складається як із посилання на минулі блоки, так і з нової інформації та мітки часу створення цього блоку, що дасть змогу в майбутньому перевірити вміст кожного з них, забезпечить їх постійність та надійність. Заключним етапом є під'єднання новоствореного блоку до вже існуючої бази, після чого

Продавець отримує свої кошти. Ланцюжок блоків містить інформацію про всі скоєні будь-коли операції в базі й зберігається у кожного учасника блокчейну на безлічі комп'ютерів по всьому світу.

Відповідь на питання, чому ж компанії переводять грошові потоки та бізнес-процеси на блокчейн, розкривається у його головній перевазі – скороченні витрат та часу на прийняття рішень.

Капіталізація всієї блокчейн-економіки поки невелика – близько 160-170 мільярдів доларів США. Цей результат здебільшого пов'язаний із успіхами на криптовалютному ринку. Але проникнення технології розподіленого реєстру чи блокчейну в традиційний бізнес набуває масового характеру. Блокчейн активно впроваджують такі гіганти як IBM, British Petroleum, Oracle, біржа Nasdaq та шведський SEB-банк. З державних структур нещодавно переклали окремі процеси у Державному земельному кадастрі України, банківській системі Сінгапуру, Банку Англії. Земельний департамент Дубая анонсував впровадження технології блокчейну для нагляду за угодами із землею та купівлею нерухомості. Про перехід на блокчейн замислився навіть МВФ.

Проводячи паралель між масштабами ведення бізнесу, слід зазначити, що традиційні бізнеси спочатку мають локальний характер й навіть транснаціональним компаніям потрібен час для того, щоб вийти на світовий рівень. Проте блокчейн-проекти відразу мають глобальний характер й від часу свого зародження стають мультинаціональними, одразу виходять на міжнародну арену.

Продовжуючи згадувати досвід інших країн, слід зазначити про LACChain – державно-приватний альянс на чолі з Міжамериканським банком розвитку, спрямований на розробку панрегіонального блокчейну для сприяння фінансової доступності, сталості та створення нових показників ефективності за допомогою цифровізації.

Quant співпрацює з LACChain, щоб полегшити транскордонні платежі в регіоні Латинської Америки та Карибського басейну за допомогою токенизованої валюти. Мережа розподіленої книги LACChain забезпечить різноманітні нові рішення для міжнародних грошових переказів і міжбанківських платежів. Незважаючи на те, що LACChain відносно зароджується, він уже має очевидний позитивний соціальний вплив. Консорціум розробив дорожню карту, яка в кінцевому підсумку призведе до взаємозв'язку регіональних DLT-екосистем.

Якщо говорити про цифри, то з початку 2021 року до початку 2022 року вартість грошових переказів, надісланих до країн Латинської Америки за допомогою криптовалюти, зросла приблизно зі 100 мільйонів доларів на місяць до майже 400 мільйонів доларів на місяць, тобто у 4 рази.

Ймовірно, це було значною мірою викликано бажанням уникнути високих комісій за транзакції, але транскордонні криптовалютні платежі також пропонують явні переваги з точки зору передбачуваності та швидкості. Навіть український уряд побачив переваги блокчейн платежів, оскільки міжнародна допомога надходила в країну через криптовалютні транзакції безперешкодно, незважаючи на те, що країна перебувала в розпалі війни.

Повертаючись до правових аспектів здійснення операцій на основі блокчейну – 15 березня 2022 року Верховна Рада ухвалила закон «Про віртуальні активи», завдяки якому іноземні та українські компанії зможуть офіційно працювати з криптоактивами, відкривати рахунки в банках, сплачувати податки та надавати свої послуги громадянам.

Говорячи про статистику: оборот криптовалют в Україні становить більше одного мільярда гривень на добу, тоді як серед населення користувачами віртуальних активів є близько мільйона людей – це один із найвищих показників у світі. Проте, слід наголосити на тому, що транскордонні платіжні системи, засновані на блокчейні, і криптовалюти, які використовуються цими системами як засіб обміну на фіатні валюти, не передбачають взаємодії уряду, і це створює можливості для шахрайства.

Хоча мережа блокчейну має певні механізми для запобігання подібним діям на регулярній основі, цього не можна сказати про додаткові інструменти для допомоги

блокчейну, такі як біткойн-гаманці. Хакери можуть викрасти кошти з гаманців користувачів, і наразі немає встановленого страхового порядку для таких втрачених коштів. Ці явища демонструють потребу в оновленні нормативних актів, оскільки попередні системи залежали від центральних органів влади, а правова система була розроблена з припущенням, що між представниками центральних органів влади будуть підписані контракти. Однак ця логіка більше не застосовується, коли йдеться про блокчейн.

**Висновки.** Блокчейн підриває традиції бізнесу, змушуючи переходити світ на нову технологію, вирішує головні проблеми в економічних відносинах – безпека та швидкість ухвалення рішень відтепер не проблема.

Допомога в цій революції полягає в зростаючому використанні протоколів підтвердження частки, які є швидшими, ефективнішими та, як наслідок, менш дорогими, ніж традиційні протоколи підтвердження роботи, які були раннім стандартом для технології блокчейн.

Що стосується України, то сьогодні ми знаходимося на початку розбудови такого сектору ведення бізнесу як криптоіндустрія, активно розвиваючись в напрямі полегшення його діяльності шляхом прийняття законопроектів про криптоактиви та віртуальні кошти. Протягом останніх років керівництвом країни було проведено низку заходів на основі блокчейну, а завдяки запоруці іноземних партнерів та плідній праці у сфері блокчейн бізнес-проектів, ми входимо до топ-країн світу у цій галузі. Подальший розвиток цієї сфери надасть змогу створити більш тісні стосунки з акторами міжнародної арени та піднесе Україну на новий економічний рівень.

### Список використаних джерел

1. Байрам Оркун. Важливість використання блокчейн у транскордонних платежах та оцінка прогресу в цій сфері. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2020, 21.1: 171-189
2. Бойко, Олег Геннадійович. Аналіз технологічних інновацій в системі міжнародних розрахунків криптовалютою. *Інноваційна економіка*, 2018, 5-6: 143-152.
3. Бондаренко, Л. П.; Мороз, Н. В.; Лащик, І. І. Функціональні особливості застосування блокчейн технології у фінансовому секторі. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019, 3: 21-25.
4. Еванс, Тоня М. Роль міжнародних правил у транскордонних комерційних спорах, заснованих на блокчейні. *Wayne L. Rev.*, 2019, 65: 1.
5. Закон України «Про віртуальні активи», Верховна Рада України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-IX#Text>
6. Ісаксен, Маркус. Блокчейн: майбутнє транскордонних платежів. 2018. Магістерська робота. Університет Ставангера, Норвегія.
7. Ковальчук, Андрій; Стеценко, Семен. Правова мотивація підприємництва на засадах блокчейн-технологій.
8. Лі, Xiang Hong. Платіжна модель транскордонного електронного бізнесу на основі блокчейну. У: 2021 2-га Міжнародна конференція з електронної комерції та Інтернет-технологій (ECIT). *IEEE*, 2021 р. стор. 67-73.
9. Мазуренко, В. І. Вплив цифровізації на сферу міжнародних валютно-фінансових відносин. *International relations, part «Economic sciences»*, 2019, 2.20.
10. Чжан, Лі та ін. Проблеми та засоби протидії блокчейну у фінансах та економіці. *Системні дослідження та поведінкові науки*, 2020, 37.4: 691-698.
11. Chainalysis [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.chainalysis.com>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
МЕЛЬНИК Т. М.

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД У СУЧАСНИХ УМОВАХ

НІКІНШИНА М., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*У статті досліджено сутність цінової стратегії підприємства та розглянуто основні етапи її формування. Визначено особливості розробки цінової стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД. Обґрунтовано вплив поточної геополітичної ситуації на цінові рішення підприємств-суб'єктів ЗЕД.*

*The essence of the price strategy of the enterprise is investigated in the article and the main stages of its formation are considered. The peculiarities of the development of the pricing strategy of the enterprise-subject of foreign economic activity are determined. The influence of the current geopolitical situation on the price decisions of the enterprises-subjects of foreign economic activity is substantiated.*

Цінові рішення є одними з ключових елементів маркетингової діяльності будь-якого підприємства, незалежно від сфери його функціонування, зважаючи на те, що саме ціна товару є точкою перетину інтересів продавців та покупців. Попри те, що для різних галузевих ринків характерні різні підходи до процесу ціноутворення, можна стверджувати, що неналежне обґрунтування обраної стратегії може мати негативний вплив на фінансові результати підприємства. З огляду на це, питання дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування цінової стратегії є завжди актуальним.

Для підприємств, залучених у зовнішньоекономічну діяльність, перелік факторів впливу на вибір цінової стратегії є значно ширшим. Динаміка їх зміни також є більш помітною. Відповідно, важливим є постійний моніторинг умов бізнес-середовища, у якому працює підприємство, для оцінки адекватності існуючої цінової стратегії його умовам, і відповідне їй корегування з огляду на виявлені відхилення.

Сьогодні усі підприємства України опинилися у ситуації, коли використовувані раніше підходи до ведення бізнесу стають неефективними. Повномасштабна війна у державі обумовлює необхідність зміни у тому числі цінових політик підприємств, які наразі працюють на ринку та планують залишатися на ньому після закінчення військових дій. Зазначене свідчить, що дослідження факторів формування цінової політики, які превалюють в економіці на нинішньому етапі, є актуальним.

Процес формування цінової стратегії підприємства є об'єктом наукових досліджень багатьох вчених, зокрема: А. І. Пастушенко, С. В. Золотарьов, В. А. Шевченко, О. В. Осадчий, В. О. Люш, О. В. Михайленко, В. Є. Власюк, О. О. Олексієвець, К. В. Олішкевич, І. І. Кононов, Г. В. Жосан, Н. В. Кириченко, О. В. Кривешко, Г. С. Кундицька, В. В. Обозна та ін. Водночас вплив геополітичних факторів, і, зокрема, військових конфліктів, на цінові рішення підприємств-суб'єктів ЗЕД у науковій літературі дослідженні недостатньо, що і обумовило вибір теми наукової статті.

**Об'єктом статті** є процес формування цінової стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД. **Предметом статті** є теоретико-методичні засади формування цінової стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД.

**Метою статті** є обґрунтування факторів впливу на цінову стратегію підприємства-суб'єкта ЗЕД у сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети під час написання статті було виконано такі **завдання**: дослідити сутність цінової стратегії підприємства та розглянути основні етапи її формування; визначити особливості розробки цінової стратегії



підприємства-суб'єкта ЗЕД; оцінити вплив поточної геополітичної ситуації на цінові рішення підприємств-суб'єктів ЗЕД.

**Викладення основного матеріалу.** Досліджуючи процес формування цінової стратегії, доцільно у першу чергу дослідити сутність цього поняття. Так, Пастушенко А.І. визначає цінову стратегію як діяльність підприємства, що спрямована на досягнення його головної мети за допомогою цін [1]. У цілому, підтримуємо підхід автора, який запропонованим ним визначенням вказує на ту роль, яку відіграє ціна у досягненні цілей підприємства. З іншого боку, цінову стратегію ми не вважаємо діяльністю. На наш погляд, її доцільніше було б охарактеризувати як сукупність управлінських рішень щодо досягнення стратегічної мети підприємства за допомогою ціни.

Золотарьов С.В. та Шевченко В.А. розглядають цінову стратегію як упорядкований (відповідно до сформованої ієрархії цілей та завдань підприємства у всіх функціональних сферах його господарської активності, пов'язаних із ресурсним забезпеченням виробництва, виробництвом, збутом, післяпродажним обслуговуванням споживання продукції) комплекс принципів і концептуальних положень, інструментів і методичних підходів, прийомів та алгоритмів дій, на основі яких здійснюється підготовка та реалізація заходів у сфері ціноутворення (встановлення цін на товари та послуги) з урахуванням пріоритетів та імперативів діяльності, а також вимог та обмежень, визначених потребами забезпечення усталеності розвитку та стабільності фінансово-економічного становища [2].

Попри складну конструкцію запропонованого визначення, вважаємо його слушним, оскільки окрім взаємозв'язку між досягненням цілей підприємства (і не лише стратегічних, але і середньо- та короткострокових) та ціновими рішеннями автор також робить акцент на підпорядкованості ціни впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Осадчий О.В. визначає цінову стратегію як сукупність заходів, що становлять процес ухвалення управлінських рішень по встановленню і коригуванню рівня цін з урахуванням цілей підприємства і відповідних цілей маркетингу, а також усіх ціноутворюючих чинників [3]. Зазначений підхід у цілому співзвучний першому, розглянутому нами, водночас його перевагою вважаємо увагу до необхідності постійного корегування раніше ухвалених цінових рішень.

Стратегічні цілі підприємства-суб'єкта ЗЕД у сфері ціноутворення залежать від чотирьох найважливіших факторів:

- покупців і, зокрема, їх чутливості до зміни ціни на продукцію;
- конкуренти, зокрема обрана ними цінова стратегія, а також можлива реакція на зміну цінових рішень підприємства;
- держава, зокрема існування правових обмежень, які можуть вплинути на процес ціноутворення, соціально-політичні процеси у країні тощо;
- витрати – можливості підприємства, з огляду на його видатки, використовувати ціну як інструмент конкурентної боротьби [1].

Цінова політика підприємства-суб'єкта ЗЕД формується у декілька етапів, що пояснюється впливом на неї значної кількості різноманітних факторів. Першим етапом власне і виступає оцінка усіх чинників, які можуть вплинути на цінові рішення компанії.

До факторів, які зазвичай беруться до уваги на цьому етапі, належать внутрішнє законодавство та нормативно-правова база тих країн, з якими здійснюється взаємодія, податкова і валютна політика у державі розміщення бізнесу та на цільових зовнішніх ринках. Конкурентне середовище і, зокрема, оцінка цінової стратегії ключових конкурентів. Соціальне середовище у контексті чутливості споживачів до коливань ціни.

Для кожної галузі перелік факторів, які підлягають аналізу, може бути різним, втім головним завданням підприємства є усебічний аналіз зовнішнього середовища для унеможливлення прийняття рішень, які протирічать умовам на ринку. Для підприємства-суб'єктів ЗЕД цей етап є важливим з огляду на те, що він виступає «запобіжником» для необґрунтованого перенесення цінової стратегії внутрішнього ринку на зовнішні без попередньої її зміни або щонайменше адаптації до його умов.

Другим етапом процесу формування цінової стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД є визначення мети підприємства у контексті ціноутворення. Мова може йти про збільшення або максимізація прибутку; нарощування або утримання частки ринку; збільшення обсягів виробництва і продажу продукції.

Третій етап процесу формування цінової стратегії передбачає співставлення сформованої на перших двох етапах концепції з поточним попитом на продукцію підприємства. На цьому етапі важливо оцінити, який обсяг продукції встановленої якості покупець готовий придбати, яку частину попиту потенційно спроможні покрити конкуренти. Такий аналіз важливо проводити для різних варіацій ціни для виявлення тієї, яка буде найбільшою мірою відповідати встановленим раніше цілям підприємства.

На четвертому етапі здійснюється розрахунок мінімальної ціни, за якої присутність підприємства на певному ринку буде виправдана. Для цього до уваги беруться усі фактично понесені та потенційно можливі за умов виходу підприємства на конкретний ринок витрати, які повинні бути покриті за рахунок зафіксованої ціни.

П'ятий етап передбачає встановлення кінцевої ціни, а також визначення тих цінових інструментів, які можуть використовуватися підприємством у діалозі з покупцем. Мова йде про можливі знижки та преференції, які за тих чи інших умов можуть надаватися клієнтам. Зауважимо, що їх застосування підприємством у жодному випадку не повинно носити стихійний характер – для кожного елемента цінового маркетингу повинні бути виписані чіткі критерії його застосування, як дозволять підприємству досягати поставлених цілей та залишатися у діапазоні оптимальної для конкретного ринку ціни. Орієнтовний алгоритм дій, сформований на основі узагальнення підходів, викладених у науковій літературі, представлено на рис. 1.

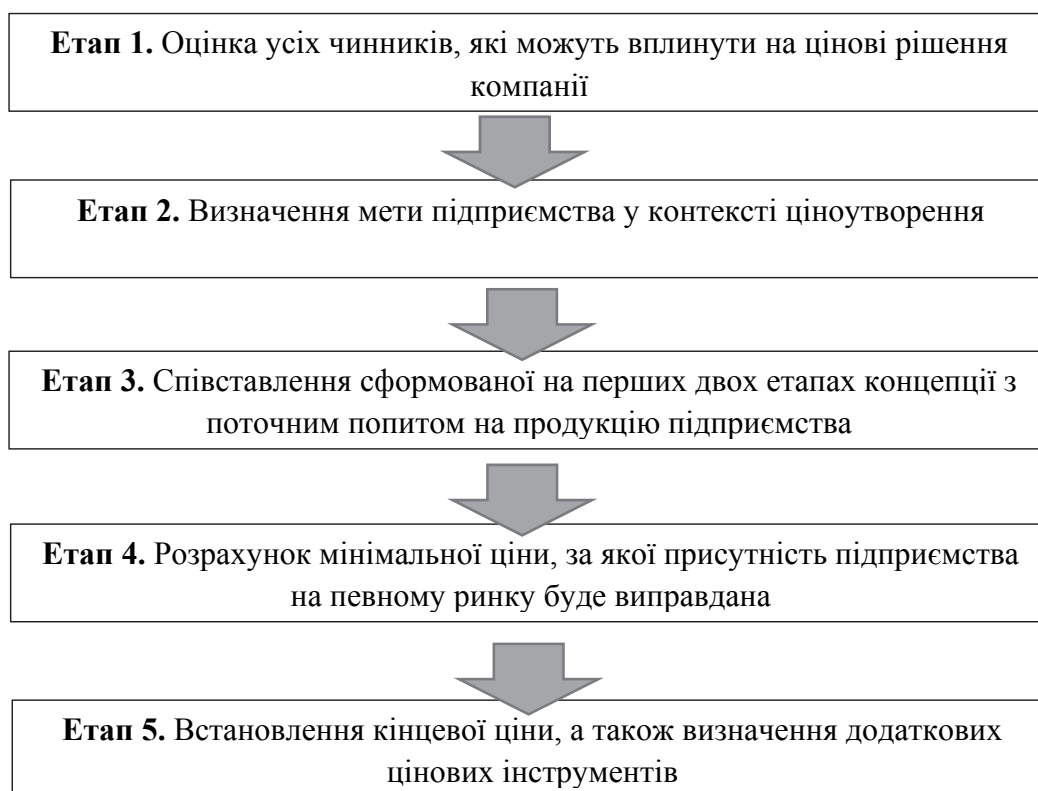


Рис. 1. Послідовність формування цінової політики підприємства-суб'єкта ЗЕД

Джерело: складено автором за даними [1, 3].

У науковій літературі представлено декілька видів цінових стратегій, які можуть використовуватися підприємствами-суб'єктами ЗЕД. Це, зокрема стратегія зміни психології продажів, стратегія контрактів та умов, стратегія демонстрація цінності товару, стратегія позиціонування та сегментування, стратегія утворення бар'єрів [4].

Стратегія зміни психології продажів передбачає делегування повноважень стосовно вибору стратегії ціноутворення на певному ринку конкретному менеджеру, який на основі комунікації з клієнтом у межах наданих його повноважень та початкових установок фіксує ціну на товар та надає покупцю ті чи інші преференції.

Важливо мати на увазі, що у цьому випадку мова не йде про повну свободу вибору менеджером зі збуту цінової стратегії. Він отримує від керівництва альтернативні прораховані сценарії поведінки і на основі вивчення поведінки свого клієнта обирає той, який зможе принести підприємству максимальний результат.

Стратегія контрактів та умов передбачає фіксацію умов, які надаються підприємством кожному з контрагентів, у довгострокових контактах. Загалом, така цінова стратегія може застосовуватися для тих випадків, коли співпраця між сторонами є довготривалою та взаємовигідною – за таких умов обидві сторони готові до діалогу і у їх договорі може бути зафіксовано як преференції, які продавець надає покупцю, так і умови підвищення ціни за настання певних критичних подій у продавці.

Стратегія демонстрації цінності товару передбачає продаж покупцю не лише товару, але також значної кількості додаткових послуг, які для клієнта можуть бути навіть більш потрібними аніж сам товар. При цьому ці послуги можуть також пропонуватися клієнту на оплатній основі – головним завданням за умови вибору такої стратегії є переконання покупця у виключності того товару, який він купує.

Стратегія демонстрації цінності, наприклад, використовується корпорацією Apple при продажу своєї продукції. Купуючи телефон або планшет клієнт стає учасником екосистеми Apple, яка пропонує низку додаткових послуг, які є унікальними і не можуть бути отримані іншим шляхом.

Стратегія сегментування та позиціонування передбачає створення асортименту різних за ціновими характеристиками товарів, які можуть задовольнити одну і ту саму потребу різних груп споживачів. Така стратегія може застосовуватися як на одному ринку для різних груп клієнтів, так і для різних ринків (залежно від показників економічного розвитку відповідних держав).

Стратегія утворення бар'єрів передбачає реалізацію підприємством заходів для унеможливлення переорієнтації клієнта на продукцію конкурентів. Мова йде про надання значних знижок на сервісне обслуговування, придбання нової партії товару або іншої продукції виробника. Навіть якщо умови конкурента навіть без запропонованих знижок є кращими, психологічно відмовитися від преференцій клієнту завжди досить складно.

Як зазначалося раніше, підприємству для досягнення максимального ефекту доцільно на постійній основі здійснювати перегляд обраної ним цінової стратегії, таким чином вірогідним є поступовий перехід компанії від однієї розглянутої моделі до іншої. При цьому важливо, щоб такі дії були поступовими, повністю відповідали умовам ринку та інтересам компанії.

Сьогодні значна кількість підприємств недостатньо ефективно використовує ціну, зокрема через відсутність стратегічного підходу в ціноутворенні. Мова йде як про необґрунтоване встановлення цін на товари, так і стихійне надання знижок та інших цінових преференцій. Водночас найбільш успішними на ринку виступають ті підприємства, які усвідомлюють, який вплив на їх результати може мати зниження чи підвищення ціни на той чи інший відсоток, і цілеспрямовано вживають цінові заходи у своїх цілях.

До інших проблем, з якими можуть стикатися підприємство у процесі формування та реалізації цінової політики, належать:

- недосконалість інформаційного забезпечення процесу ціноутворення; нестабільність законодавчої бази;

- відсутність (або недієвість) маркетингових досліджень як основи для прийняття цінових рішень;
- низький рівень оцінки факторів ціноутворення.

Як видно, усі окреслені проблеми тим чи іншим чином стосуються необґрунтованості прийняття рішень стосовно встановлення або зміни ціни на продукцію. При цьому недосконалість інформаційного забезпечення є істотною проблемою для багатьох українських підприємств, які формують цінову стратегію для зовнішніх ринків, оскільки знайти достовірну інформацію про кон'юнктуру ринків різних іноземних держав може бути або надзвичайно дорого, або зовсім неможливо.

У нинішніх умовах для українських компаній проблема ціноутворення стає досить гостро. Україна сьогодні знаходиться у ситуації, коли на ціну мають значний вплив ті чинники, які зазвичай не є критичними для більшості галузей. Мова йде про законодавчі обмеження на підвищення цін, а також соціально-політичний фактор.

Від впроваджених з огляду на військовий стан обмежень у значній мірі потерпають підприємства-імпортери, які з огляду на впровадженні на території багатьох громад нормативно-правові акти не мають можливості підвищувати ціну на свою продукцію в умовах істотного зростання вартості іноземної валюти (навіть за умови фіксації офіційного курсу). Після скасування військового стану і валютної фіксації можна очікувати на істотне зростання курсу іноземної валюти, водночас через істотне зменшення купівельної спроможності населення резервів для значного збільшення цін вони не матимуть.

Підприємства експортери водночас будуть вимушені піднімати ціни на продукцію через істотне зростання витрат на логістику, обумовлене руйнування інфраструктури, а також недоступністю прямого морського та авіаційного сполучення з ринками збуту. Зростання рівня завантаженості пунктів пропуску на митному кордоні України також призведе до збільшення часу доставки продукції до споживача і, відповідно, підвищення витрат експортерів. У таких умовах їх цінова стратегія, яка у минулому часто була пов'язана з ціновим лідерством, також вимагатиме перегляду.

Перевагою українських підприємств на зарубіжних ринках стане зменшення або скасування імпортних мит, що має дозволити українським компаніям підняти ціни без втрати позицій на зовнішніх ринках. На наш погляд, такий підхід міжнародних партнерів сприятиме підвищенню гнучкості українських виробників при формуванні цінової стратегії.

З огляду на те, що кожен продавець, формуючи ціну, закладає у неї плату за ризики, тому в умовах війни можна очікувати на істотне зростання цін на продукцію на кожному з ринків. Цьому сприятиме також загальносвітова тенденція збільшення вартості енергоресурсів внаслідок поступової відмови частини країн від споживання російського газу.

Окрім цього, на ціни матиме вплив також очікування учасників ринку, що війна матиме довгостроковий характер – значна кількість підприємств закладає у поточні ціни додаткову націнку, яка дозволить покрити відсутність додаткових доходів у майбутньому.

Важливим елементом цінової стратегії багатьох підприємств в умовах війни є також включення у ціну «соціальної складової» – відрахування на користь ЗСУ чи на інших благодійних фондів. Подібної стратегії дотримується більшість українських (в часом закордонних) компаній, зважаючи на гостроту та значущість проблеми для суспільства.

Загалом, наразі ще досить важко оцінити вплив війни на цінові рішення українських компаній, втім можна стверджувати, що частина підприємств наразі намагається не збільшувати ціни, усвідомлюючи неетичність необґрунтованого підвищення вартості своїх товарів та послуг та стратегічні наслідки такого рішення. Водночас окремі компанії, усвідомлюючи невизначеність подальших перспектив, намагаються підвищити ціни, закладаючи у них ризики простою у майбутньому.

**Висновки.** Узагальнюючи викладене, відзначимо, що цінова стратегія – це сукупність управлінських рішень, які дозволяють підприємству досягти його стратегічної мети (зазвичай це збільшення/утримання частки ринку, нарощування прибутків або збільшення обсягів виробництва і відповідно обсягів продажів). Формування цінової стратегії передбачає

проходження низки етапів, зокрема оцінка усіх чинників, які можуть вплинути на цінові рішення компанії, визначення мети підприємства у контексті ціноутворення, співставлення сформованої на перших двох етапах концепції з поточним попитом на продукцію підприємства, розрахунок мінімальної ціни, за якої присутність підприємства на певному ринку буде виправдана та встановлення кінцевої ціни, а також визначення додаткових цінових інструментів. Проходження зазначених етапів є передумовою забезпечення високої ефективності цінової стратегії. Ключовими ціновими стратегіями, які можуть використовуватися підприємствами-суб'єктами ЗЕД, є стратегія зміни психології продажів, стратегія контрактів та умов, стратегія демонстрація цінності товару, стратегія позиціонування та сегментування, стратегія утворення бар'єрів. Протягом розвитку підприємства його цінова стратегія може змінюватися, і вірогідно саме це відбуватиметься з більшістю підприємств України у період військового стану та після закінчення військових дій.

В умовах повномасштабної війни в Україні цінові стратегії підприємств-суб'єктів ЗЕД зазнають значних змін. Зростання витрат на логістику, пов'язане з руйнуванням інфраструктури та можливістю перетину кордону лише автомобільним транспортом, а також зростання вартості сировини та матеріалів, особливо імпортних, веде до відмови українського бізнесу від використання стратегії цінового лідерства за кордоном. Підприємства-імпортери, які працюють на внутрішньому ринку, внаслідок зростання курсу іноземної валюти та підвищення логістичних витрат також вимушені відходити від довоєнних стратегій, шукаючи можливість стримати зростання цін, а також включити у ціну соціальну складову, зокрема відрахування на підтримку Збройних сил України. З огляду на невизначеність стосовно тривалості військових дій можна прогнозувати, що тенденція до подальшої зміни цінової стратегії українських підприємств триватиме і надалі.

### Список використаних джерел

1. Пастушенко А. І. Формування цінової політики на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / А. І. Пастушенко // Молодий вчений. – 2016. – № 12.1. – С. 922–925. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12)
2. Золотарьов С. В. Фінансово-економічні аспекти формування цінової політики підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Золотарьов, В. А. Шевченко // Управління розвитком. – 2018. – № 2. – С. 68–74. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urgoz\\_2018\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urgoz_2018_2_13)
3. Осадчий О. В. Шляхи удосконалення цінової політики підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Осадчий // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 12(5). – С. 25-27. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2016\\_12\(5\)\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2016_12(5)_9)
4. Люш В. О. Обґрунтування цінової політики підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Люш, О. В. Михайленко // Бізнес-навігатор. – 2017. – Вип. 3. – С. 160-163. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2017\\_3\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2017_3_37)
5. Власюк В. Є. Проблеми формування цінової політики підприємств [Електронний ресурс] / В. Є. Власюк, О. О. Олексієвець, К. В. Олішкевич // Молодий вчений. – 2017. – № 5. – С. 521-524. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_5\\_119](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_5_119)
6. Жосан Г. В. Розроблення комплексної системи оцінки ефективності цінової політики підприємства роздрібною торгівлю [Електронний ресурс] / Г. В. Жосан, Н. В. Кириченко // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 40. – С. 187–192. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_40\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_40_35)
7. Кривешко О. В. Управління асортиментно-ціновою політикою роздрібною торгівлю в кризових умовах [Електронний ресурс] / О. В. Кривешко, Г. С. Кундицька. // Ефективна економіка. – 2021. – № 3. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_3\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_3_15)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
МЕЛЬНИК Т. М.

# ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «ЗАВОД СКЛОВИРОБІВ» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД

ДІДОВЕЦЬ А., 1 курс, 3м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*В статті проаналізовано особливості формування та реалізації маркетингової стратегії при здійсненні ЗЕД. Обґрунтовано вибір маркетингової стратегії ПрАТ «Завод скловиробів» при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.*

*The article analyzes the features of the formation and implementation of marketing strategy in the implementation of foreign economic activity. The choice of marketing strategy of PJSC «Glassware Plant» in the implementation of foreign economic activity is substantiated.*

Актуальність статті полягає в тому, що в сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою, що формує структуру, динаміку, стійкість національної економіки. Зміни, що відбулися за останні десятиліття в сфері економічного становища країни, які характеризуються посиленням процесів глобалізації, лібералізацією зовнішньоекономічної політики країни, усуненням зовнішньоторговельних бар'єрів значно збільшили масштаби експортно-імпортних операцій. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності дає підприємству нові можливості: використання переваг міжнародної кооперації виробництва, свободу в прийнятті рішень для здійснення своїх виробничих завдань (вільний вибір виробничих ресурсів, свободу вибору напрямків і форм реалізації виробленої продукції, виробничого партнера по кооперації та ін.).

Зовнішньоекономічна сфера діяльності для ПрАТ «Пісківський завод скловиробів», а також для багатьох інших українських підприємств, є досить перспективним інструментом подальшого розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності, особливо під час війни, коли різко знизилася кількість внутрішніх споживачів. Водночас ПрАТ «Пісківський завод скловиробів» не можна розглядати зовнішній ринок як ще один канал збуту через значні якісні відмінності внутрішнього та зовнішнього його сегмента. Зараз переважна більшість організацій використовують функціональний підхід до управління підприємством загалом та зовнішньоекономічною діяльністю зокрема. Цей підхід полягає в тому, що всі функції організації надаються окремо, незалежно один від одного, приводячи до розриву єдиного ланцюжка системи управління. Об'єктивним результатом такого підходу до управління організацією, зокрема ЗЕД підприємства, є зростання чисельності апарату управління, створення функціональних бар'єрів, ускладнення взаємодії між підрозділами та виникнення перешкод на шляху впровадження нових технологій, зниження конкурентоспроможності як на зовнішньому, і на внутрішньому ринку тощо.

У зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність у розробці механізмів адаптації процесно-орієнтованого управління експортними операціями, що дозволяють використовувати ефективні способи виробничої діяльності з урахуванням динамічності довкілля. Адже саме за допомогою процесного підходу створюються та підтримуються умови, необхідні для забезпечення якості процесів виробництва, що гарантують задоволення споживачів. Він дозволяє керівникам визначати та керувати ключовими процесами, що створюють додану вартість, а також інтегрувати часто розрізнені дії функціональних департаментів та спрямовувати їх зусилля на єдиний результат.

Таким чином, дуже актуальним стає питання радикальної модернізації та переосмислення процесу реалізації продукції на зовнішньому ринку, у зв'язку з чим доцільним є формування механізму оцінки ефективності такого бізнес-процесу як «управління експортними операціями».

Метою статті є обґрунтування вибору маркетингової стратегії підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії при здійсненні ЗЕД.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти формування маркетингової стратегії при здійсненні ЗЕД.

Різні аспекти проблеми розвитку стратегічного контролю у системі менеджменту підприємств висвітлені в працях таких вітчизняних учених як: А. Вічевич, Н. Грушинська, Я. Машталір, Н.Теслюк. [1, 2, 5, 6]. Вивчення праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються невирішеними

У разі сучасної динамічності бізнес-середовища під впливом глобалізації дедалі більше промислових підприємств прагне розвиватися у вигляді 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. Однак перед формуванням стратегії виходу на зовнішній ринок підприємству слід з'ясувати два основні питання: причини та способи виходу. Проблема конкретизації чинників, які спонукають промислові підприємства виходити на зовнішні ринки, тобто до інтернаціоналізації їхньої діяльності, останнім часом все більше привертає до себе увагу фахівців різних країн. В економічній літературі зараз прийнято виділяти три групи таких причин (мотивів).

Перша група таких мотивів пов'язані з мотивами зростання компанії.

Друга група мотивів інтернаціоналізації пов'язані з мотивами, зумовленими інтелектуальними активами, наявністю яких, з одного боку, «штовхає» фірми на зовнішні ринки, з другого боку, пошук таких активів «втягує» підприємства у нього.

Третя група мотивів інтернаціоналізації пов'язані з виробничими (ланцюжки поставок) і соціальними мережевими мотивами [3].

Від правильності розробки та реалізації стратегії виходу на зовнішній ринок залежить, наскільки результативним буде цей крок підприємства та чи допоможе він зміцнити позиції підприємства на світовій арені. Дуже важливо, щоб між стратегічними рішеннями, що приймаються підприємством, та ресурсами, з якими воно працює, був тісний взаємозв'язок. У разі його відсутності може виникнути прогалина між тим, що компанія хоче зробити, і тим, що вона робить. Зважаючи на важливість виходу на зовнішній ринок для економічного розвитку підприємства, перед формуванням стратегії виходу на зовнішні ринки та її реалізацією необхідно провести оцінку існуючої стратегії підприємства: не можна спланувати майбутнє, не маючи чіткого уявлення про те, в якому стані знаходиться підприємство та які стратегії воно реалізує.

За допомогою вибору специфічної стратегії промислове підприємство визначає позицію, яку хоче займати на конкретному зовнішньому ринку. Стратегія лідерства полягає в тому, що підприємство прагне зайняти чільне місце на ринку, розвиває нові технології та пропонує нові продукти, не звертаючи уваги на потенційні ризики.

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

Стратегія аутсайдерства: підприємство працює на «хвостах» життєвого циклу товарів, чи 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.

Транскордонні стратегії визначають порядок виходу промислового підприємства на зовнішні ринки. Відмінною ознакою стратегії водоспаду є послідовний вихід на ринки. Вона застосовується для продуктів з тривалим життєвим циклом та товарів, які перебувають у

стадії зрілості (стратегія аутсайдерства). Її недоліками є: тривалий період імплементації; поінформованість конкурентів про вихід підприємства ринку, як наслідок – створення ними різноманітних економічних бар'єрів; втрата можливості використати стратегію лідерства [2].

З іншого боку, стратегія водоспаду пропонує тривалий проміжок часу у тому, щоб вивчити ринок і внести корективи до комплексу маркетингу задоволення конкретних потреб кожного ринку. Менеджери, при цьому, можуть застосовувати свій досвід роботи та передавати управлінські та технічні навички, розробки з одного ринку на інший. У стратегії Спринклер вихід компанії на окремі ринки здійснюються одночасно. Ця 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, які необхідні для виходу на зовнішній ринок, і навіть присутності ризику невдачі, що пов'язано з обмеженістю знань і досвіду ведення бізнесу там. Водночас слід зазначити такі переваги: реалізація продукції за короткий період часу на великій кількості цільових ринків, причому є можливість застосування цінової стратегії скіммінгу з метою отримання максимального прибутку; здатність пристосуватися до ринку з конкуренцією, що постійно зростає; відсутня необхідність адаптації стандартизованої продукції до місцевих потреб. Окремо слід виділити наявність «стратегій подолання бар'єрів входу зовнішній ринок».

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

Стратегія адаптації до вимог зовнішнього ринку є сукупністю дій, пов'язаних з формуванням плану виконання вимог, які є передумовою входження на відповідний зовнішній ринок, зокрема вимог до суб'єкта майбутньої угоди в частині виконання адміністративних процедур та способів організації входу предмета правочину (продукції, інвестиції) на зовнішній ринок. Реалізація стратегії адаптації до зовнішнього ринку відбувається у напрямку пристосування предмета угоди та процедур.

Ефективність ЗЕД промислового підприємства безпосередньо залежить від правильно спланованої та організованої роботи з виходу на зовнішні ринки у довгостроковій перспективі. Здійснюючи ЗЕД, підприємства функціонують у світі, що постійно ускладнюється. Сучасне міжнародне середовище, що визначається характеристиками сучасного бізнесу, потребує нових підходів до стратегічного управління. До таких характеристик можна віднести:

- Складність зовнішнього середовища. Кількість та різноманітність факторів значно збільшується при здійсненні ЗЕД;

- Мінливість довкілля. Швидкість змін у зовнішньому оточенні не піддається якомусь внутрішньому контролю. Сучасна світова економіка зазнає глибоких і швидких змін, що виявляються в процесі глобалізації, що стрімко посилюється, яка, у свою чергу, призводить до багатовимірної конкуренції, що набуває характеру гіперконкуренції, посилення інноваційних та інтеграційних процесів у світовому масштабі;

- Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища. Зміна одного фактора з певною силою викликає зміну інших факторів;

- Некерованість довкілля. Підприємство, яке здійснює діяльність на зовнішньому ринку, має дуже обмежені можливості для впливу на зовнішній контекст умов. Компанії змушені постійно адаптуватися до змін;

- Турбулентність довкілля. Зміни у зовнішньому середовищі відбуваються з високим рівнем невизначеності та непередбачуваності [5].

Розробка стратегії та тактики визначається оптимально спланованим та організованим освоєнням іноземних ринків та реалізується за допомогою певних етапів, кожен з яких



передбачає опрацювання конкретних специфічних завдань. Стратегічне управління ЗЕД підприємства, являє собою процес управління підприємством на основі синтезу чотирьох методичних підходів (функціонального, ситуаційного, ризикового та системного), що враховує національні особливості здійснення бізнесу, спрямований на розробку та реалізацію зовнішньоекономічної стратегії на підприємстві при своєчасному здійсненні інновацій, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, з метою забезпечення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках у довгостроковій перспективі.

Для того, щоб успішно працювати на зовнішніх ринках, керівникам необхідно чітко розуміти специфіку міжнародного бізнесу при використанні функціонального, ситуаційного, системного та ризикового підходів до стратегічного управління. Так, функціональний підхід дозволить збудувати курс розвитку підприємства, належним чином організувати діяльність різних його підрозділів. При цьому функціональний підхід може бути зведений до реалізації основних функцій управління: планування, мотивації, організації та контролю. У кожній країні та у кожного народу існують свої, тільки їм притаманні психологічні, соціальні та інші

Ситуаційний підхід до процесу стратегічного управління ЗЕД підприємства стає необхідним на додаток до функціонального підходу. Функції управління необхідно реалізовувати з урахуванням впливу ситуаційних чинників, що виникають тому чи іншому цільовому ринку. У цьому випадку керівництву підприємства необхідно вирішити важливе завдання, яке полягає у забезпеченні управління в умовах безперервних змін у зовнішньому середовищі за допомогою розробки та реалізації стратегії змін. При цьому під реалізацією стратегії змін розуміється досягнення не якогось запланованого результату, а успіху, пов'язаного зі здатністю підприємства ефективно адаптуватися до нових умов довкілля та зберігати стійкість розвитку.

Ризиковий підхід проявляється в обліку ймовірності можливих негативних впливів середовища під час роботи на зовнішньому ринку та сприяє відбору найбільш значущих чинників з погляду найбільшої загрози діяльності підприємства. Орієнтація на ризиковий підхід дасть змогу виділити фактори, що становлять загрозу діяльності підприємства. Проте в цьому випадку буде враховано не весь перелік факторних ознак, що впливають ззовні, як при ситуаційному підході, а лише найбільш значущі для діяльності підприємства з погляду настання можливих ризиків.

Системний підхід передбачає взаємозв'язок всіх підрозділів підприємства під час здійснення стратегічного управління, системність функцій управління (їх нерозривний зв'язок друг з одним), ситуаційного підходу, обліку ризикової складової. Системний підхід, на думку авторів [3], є об'єднанням наступних процесів при розробці зовнішньоекономічної стратегії: процесу осмислення; формального процесу; аналітичного процесу; процесу передбачення; ментального процесу; процесу, що розвивається; процесу ведення переговорів; колективного процесу; реактивного процесу; процесу трансформації. Системний підхід забезпечить підприємству взаємозв'язок, узгодженість всіх підрозділів у тих розв'язуваних завданнях, розглядаючи функції управління нерозривного зв'язку один з одним. Крім того, за допомогою системного підходу менеджери підприємства зможуть врахувати весь перелік факторних ознак у комплексі. Як і при функціональному підході, буде нівельовано значущість ситуаційних та ризикових факторів, а також буде відсутнє чітке функціональне розуміння розв'язуваних завдань.

Стратегічне управління передбачає певний набір дій та рішень, розроблених менеджерами підприємства, що ведуть до формування специфічних стратегій. Сам процес розробки стратегії виходу підприємства зовнішній ринок також включає ряд етапів. Розробка стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки починається з визначення місії підприємства, в якій розкривається мета, пріоритетні цінності та напрямки діяльності. Саме на підставі сформульованої місії на другому етапі розробки стратегії визначаються пріоритетні цінності, цілі та напрямки діяльності; проводиться ретельний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, властивих зовнішньому середовищу ведення ЗЕД, визначення стратегічних цілей, визначення стратегічних та тактичних завдань

та складання оперативних планів, а також розробка загальної схеми управління діяльністю підприємства.

Стратегія дозволяє зосередитися на головних проблемах та відкинути другорядні; визначити та скоординувати дії щодо реалізації місії та основних цілей фірми, шляхи її перетворення на новий стан, способи використання необхідних для цього ресурсів.

Третій та четвертий етапи розробки стратегії передбачають проведення всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно з метою обрати на п'ятому етапі цільовий ринок (ринки).

Після визначення найбільш привабливих країн доцільно за допомогою стандартних методів провести сегментацію споживачів у кожній відібраній країні за критеріями, що визначають галузеву належність, платоспроможність споживачів, структуру їхнього закупівельного центру тощо. Після вибору зарубіжного ринку чи ринків, умови яких найбільш адекватно відповідають потенціалу підприємства та його конкурентним перевагам, необхідно вирішити питання стратегії виходу цей ринок із стратегічних альтернатив, розглянутих у попередньому розділі даного дослідження. Прийняттям такого рішення і завершується процес розробки стратегії та починається етап її реалізації та подальшого коригування.

На етапі попереднього відбору перспективних ринків важливо оцінити привабливість тих країн, що залишилися в результаті відбору можливих ринків, за такими критеріями, як тип зовнішньоторговельної політики, величина митних бар'єрів, спроможність споживачів, ємність і темпи зростання ринку, умови конкуренції (концентрація, інтенсивність), галузева структура промисловості країни і т.п. Детальний відбір цільових ринків передбачає оцінювання адекватності цільових ринків ресурсів та конкурентних переваг компанії. Також на цьому етапі приймається стратегічно важливе рішення щодо географічної концентрації ресурсів на обмеженій кількості схожих ринків або диверсифікації ресурсів на великій кількості різних ринків. Не кожне підприємство може собі дозволити одночасно охопити велику кількість країн. Рішення про концентрацію ресурсів на обмеженій кількості схожих ринків або диверсифікацію ресурсів на великій кількості різних ринків слідує приймати з урахуванням великої кількості факторів

Таким чином, реалізуючи функції управління, необхідно орієнтуватися на ситуаційні особливості, що виникають у країні ведення бізнесу. Своєю чергою, виникнення тієї чи іншої ситуації на зовнішніх ринках пропонується супроводжувати ризиковою складовою, тобто описувати можливий ризик для підприємства при виникненні певної події в країні та оцінювати ймовірність виникнення цієї ризикової ситуації. Перераховані вище дії слід здійснювати системно, оскільки для досягнення стратегічного бачення діяльності на зовнішньому ринку в умовах інноваційного розвитку економіки менеджерам необхідно: своєчасно приймати управлінські рішення на основі функцій планування, мотивації, організації та контролю; ситуаційно реагувати на зовнішні впливи та адаптуватися в умовах складного, мінливого, некерованого та турбулентного міжнародного середовища; враховувати різноманітні ризики, які можуть виникнути під час ведення міжнародного бізнесу; дотримуватися розробки зовнішньоекономічної стратегії комплексності різних процесів (процесу осмислення, формального процесу, аналітичного процесу, процесу передбачення, ментального процесу, що розвивається, переговорного процесу, колективного процесу, реактивного процесу, процесу трансформації), розглядаючи в сукупності.

Зважаючи на все вищевикладене, підприємство, орієнтоване на провадження діяльності на зовнішньому ринку, забезпечить собі гідне конкурентне становище у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. – Л.: Афіна, 2017. – 140 с.

2. Грущинська Н. М. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств України в умовах становлення процесів митного регулювання України // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 7 (49).
3. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 792 с.
4. Манаєнко І. М., Прсяник І. С. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство/Випуск № 18 /2018 Ужгород 2018. – С.11–15.
5. Машталір Я. П. Конкурентні переваги як основний критерій виходу підприємства на зовнішній ринок // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпро. Т. II. – 2019. – № 218. – С. 475–482
6. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. // Економіка, фінанси, право. – 2018. – № 11. – С. 17–20.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
МЕЛЬНИК Т. М.

## **МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК У СФЕРІ НЕРУХОМОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МЕГАРІЕЛТІ»)**

**ШУЛЬ В., 1 курс, 3м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*В статті проаналізовано особливості виходу українського підприємства на зовнішній ринок за допомогою маркетингових інструментів. Визначено основні фактори впливу маркетингового середовища на діяльність підприємства у сфері нерухомості. Обґрунтовано доцільність використання маркетингових технологій для підвищення ефективності експортно-імпорتنних операцій підприємства.*

*The article analyzes the features of the state enterprise's entry into foreign markets with the help of marketing tools. The main factors of influence of the marketing environment on the enterprise's activity in the sphere of real estate are determined. The expediency of using marketing to increase the efficiency of export-import operations of the enterprise is substantiated.*

Ринок нерухомості є системою специфічних відносин, що виникають під час операцій з об'єктами нерухомості. На даний час нерухомість все більше розглядається не тільки як специфічний товар, але як фінансовий актив. На провідних ринках світу нерухомість як об'єкт інвестицій пропонує не тільки привабливі рівні дохідності для відповідного рівня ризику, але й надає можливості для досягнення наддохідностей за рахунок використання їх особливих властивостей.

Сегмент комерційної нерухомості за останні десять років виріс у геометричній прогресії завдяки збільшенню кількості ключових гравців, що виходять на регіональний ринок. У розвинених країнах ринок нерухомості, обслуговуючи купівлю-продаж об'єктів нерухомості та інвестиційні процеси, створює основу для розвитку інших видів економічної діяльності як резидентів, так і нерезидентів. Отже, врахування особливостей розвитку, своєчасна та адекватна реакція зміни шляхом впровадження маркетингових інструментів є запорукою розвитку суб'єктів вітчизняного та зарубіжних ринків нерухомості.

Відтак, проблема впровадження маркетингових технологій з метою виходу на зовнішні ринки вітчизняного підприємства є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження ринку нерухомості є праці зарубіжних і вітчизняних фахівців у сфері теорії ринкових відносин і ринкової кон'юнктури, серед яких О. Кузьмін, О. Мельник та О. Романко та ін. Безпосередньо статистичні дослідження окремих сегментів і характеристик ринку нерухомості в Україні і за кордоном висвітлено у дослідженнях РwC. Разом з тим комплексне, системне дослідження маркетингового інструментарію, який застосовується на ринку нерухомості, фактично залишилося поза увагою переважної більшості фахівців.

**Метою статті** є аналіз теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження інструментів маркетингу у діяльність вітчизняних підприємств при роботі на зовнішніх ринках.

**Завданнями статті є:** дослідити світовий ринок нерухомості; проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «АН «Мегаріелті»; здійснити оцінку впливу факторів маркетингового середовища на ТОВ «АН «Мегаріелті»; проаналізувати показники ефективності застосування маркетингового інструментарію на діяльність ТОВ «АН «Мегаріелті»;

**Об'єктом статті** є процес виходу підприємств на зовнішні ринки.

**Предметом статті** є теоретико-методичні засади використання маркетингових інструментів при виході вітчизняного підприємства на зовнішні ринки.

**Викладення основного матеріалу.** Міжнародний ринок нерухомості перевищує світовий ВВП у 3,5 рази [1]. Найбільшу вартість житлової нерухомості мають зрілі ринки Північної Америки та Європи. Понад 44% вартості належить 17% населення світу. Ринок відзначається значною концентрацією нерухомості та інвестицій у країнах з високими темпами економічного розвитку, у першу чергу, це країни АТР та Близького Сходу. За Індексом прозорості світового ринку нерухомості у 2018 р. лідерами рейтингу стали Велика Британія, Австралія та США. Український ринок нерухомості є низько прозорим та посів 69 місце.

Предметом дослідження на українському ринку нерухомості є результати діяльності ТОВ «АН «Мегаріелті», яке спеціалізується на наданні консалтингових та ріелторських послуг щодо операцій з нерухомою власністю в Україні і за кордоном, організації туризму за кордоном [2]. Динаміка операцій представлена у табл. 1.

Таблиця 1

**Динаміка міжнародних економічних операцій  
ТОВ «АН «Мегаріелті» у 2017–2021 рр.\***

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Темпи приросту, %			
						2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.:	49,8	217,7	3273	7886,1	8317,3	337,1	1403,4	140,9	5,5
від імпорту послуг, тис. грн	5,5	29,8	94,1	264,8	734,1	441,6	216,0	181,3	177,3
від експорту послуг, тис. грн	4,13	16,9	45,8	106,7	460,7	309,0	171,0	133,2	331,6
Частка доходів від імпорту в доходах, %	11,04	13,68	2,88	3,36	8,83	23,9	-79,0	16,7	162,9
Частка доходів від експорту в доходах, %	8,29	7,76	1,40	1,35	5,54	-6,4	-82,0	-3,2	309,2
Частка доходів від експорту та імпорту, %	19,34	21,44	4,27	4,71	14,36	10,9	-80,1	10,2	204,9

\* Розраховано автором на основі даних ТОВ «АН «Мегаріелті».

Впродовж аналізованого періоду обсяг міжнародних торговельних операцій зростав. Вартість експорту послуг у 2021 р. зросла до 0,7 млн грн, а вартість імпорту – до 0,46 млн грн.

Разом з тим, темпи приросту імпоротної діяльності дещо вищі, ніж для експортних операцій (у середньому за 2017-2021 рр. 254% проти 236%). Таким чином, підприємство є більш орієнтованим на імпорт послуг, ніж на їх експорт.

Для того, щоб визначити вартість об'єкта нерухомості, необхідно мати уявлення про сукупність факторів, що впливають на вартість нерухомості, а також про вплив кожного конкретного фактору.

Розглянемо основні фактори, що впливають як на вартість нерухомості, так і на маркетингове середовище ТОВ «АН «Мегаріелті» (табл. 2.1).

Таблиця 2

### Ідентифікація факторів впливу маркетингового середовища на ТОВ «АН «Мегаріелті»\*

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
<p><b>Адміністративні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність професійних маркетологів</li> <li>- компетентність у сфері маркетингу</li> <li>- розмір підприємства</li> <li>- досвід у зовнішньоекономічних операціях</li> </ul> <p><b>Ресурсні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпеченість кваліфікованими трудовими ресурсами</li> <li>- забезпеченість фінансовими ресурсами</li> <li>- забезпеченість матеріальними ресурсами</li> </ul> <p><b>Збутові:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяги постачання послуг</li> </ul> <p><b>Технологічні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження сучасних інструментів маркетингу</li> </ul> <p><b>Інформаційні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність аналітичної інформації про діяльність підприємства</li> </ul> <p><b>Економічні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- цінова політика підприємства</li> <li>- умови надання послуг</li> <li>- собівартість послуг</li> <li>- інвестиції в розвиток маркетингу</li> <li>- ефективна маркетингова діяльність</li> <li>- організаційні витрати</li> </ul>	<p><b>Економічні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- волатильність валютного курсу</li> <li>- інфляційні процеси</li> <li>- конкуренція на ринку</li> </ul> <p><b>Політичні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність державної підтримки галузі</li> <li>- зовнішня політика держави</li> </ul> <p><b>Правові:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- юридичне оформлення відносин з клієнтами</li> </ul> <p><b>Соціальні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- національний менталітет</li> <li>- демографічна ситуація в країні</li> <li>- розвиток інфраструктури</li> <li>- наявність комунікацій</li> <li>- доступність комунальних послуг</li> <li>- наявність обладнання, побутових приладів</li> <li>- екологічність навколишнього середовища</li> </ul> <p><b>Інноваційно-технологічні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження інноваційних технологій будівництва</li> <li>- архітектурно-конструкторські рішення</li> <li>- планування нерухомості</li> <li>- стан нерухомості</li> </ul> <p><b>Інформаційні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність та доступність аналітичної інформації щодо внутрішнього і зовнішніх ринків реалізації послуг, конкурентного середовища тощо</li> </ul>

\* Складено автором.

Основними внутрішніми факторами впливу маркетингового середовища на ТОВ «АН «Мегаріелті» є кваліфіковані кадри (знання іноземних мов, наявність відповідної освіти у сфері економіки, права і маркетингової діяльності тощо); маркетингова орієнтація підприємства з впровадженням сучасних технологій та інструментів маркетингу.

З метою оцінки рівня впливу факторів зовнішнього маркетингового середовища на ТОВ «АН «Мегаріелті» доцільно використати метод експертної оцінки фахівцями підприємства екзогенних можливостей та загроз [3]. Діапазон експертних оцінок складає [1; 10], при цьому 1 бал означає найнижчу роль фактору у маркетинговому середовищі, 10 балів – максимальний вплив. Вагомість впливу визначається коефіцієнтом [0; 1], сума коефіцієнтів екзогенних факторів можливостей становить 1; сума коефіцієнтів екзогенних факторів загроз становить 1. Результати представлені у табл. 3.

Найбільш вагомими факторами зовнішнього середовища, здатними чинити позитивний вплив на маркетингову діяльність ТОВ «АН «Мегаріелті», є впровадження нового маркетингового інструментарію для постачання послуг, а також розширення ринку нерухомості в Україні

та за кордоном, стабілізація валютного курсу та дефляційні процеси. Крім того, потужний вплив здійснюють такі зовнішні чинники, як рівень попиту на зовнішніх ринках нерухомості.

Разом з тим, найбільш загрозливими факторами для діяльності ТОВ «АН «Мегаріелті» постають відсутність нового маркетингового інструментарію для збуту та валютно-інфляційні процеси. Також потужний негативний вплив чинять згортання ринку нерухомості в Україні та за кордоном, старіння інноваційно-технологічної бази нерухомості.

Таблиця 3

**Оцінка впливу зовнішніх факторів на систему міжнародного маркетингу  
ТОВ «АН «Мегаріелті»\***

№ з/п	Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
	Фактори	Бал	Кв	Оцінка	Фактори	Бал	Кв	Оцінка
1	Розширення ринку нерухомості	10	0,13	1,3	Згортання ринку нерухомості	8	0,12	0,96
2	Збільшення попиту, в т.ч. на зовнішніх ринках	8	0,11	0,88	Скорочення попиту, в т.ч. на зовнішніх ринках	8	0,1	0,8
3	Впровадження нового маркетингового інструментарію для збуту	10	0,14	1,4	Відсутність нового маркетингового інструментарію для збуту	9	0,15	1,35
4	Ведення ефективної конкурентної стратегії на зовнішньому ринку	9	0,05	0,45	Ведення неефективної конкурентної стратегії на зовнішньому ринку	8	0,07	0,56
5	Зменшення конкурентного тиску	6	0,06	0,36	Нарощення конкурентного тиску	7	0,05	0,35
6	Стабільність нормативно-правової бази	2	0,04	0,08	Мінливість нормативно-правової бази	2	0,03	0,06
7	Високий рівень розвиненості споріднених галузей	5	0,04	0,2	Невисокий рівень розвиненості споріднених галузей	5	0,03	0,15
8	Розвиток та модернізація інфраструктури галузі	7	0,1	0,7	Старіння інфраструктури галузі	7	0,09	0,63
9	Оновлення інноваційно-технологічної бази нерухомості	8	0,1	0,8	Старіння інноваційно-технологічної бази нерухомості	8	0,11	0,88
10	Валютно-дефляційні процеси	10	0,12	1,2	Валютно-інфляційні процеси	9	0,14	1,26
11	Лібералізація продажу землі іноземним суб'єктам	2	0,03	0,06	Мораторій на продаж землі іноземних суб'єктам	3	0,04	0,12
12	Державні іпотечні програми для молодих сімей	2	0,02	0,04	Відсутність державної підтримки галузі	2	0,02	0,04
13	Зростаюча демографія	1	0,01	0,01	Спадна демографія	1	0,01	0,01
14	Доступність інформації про стан ринку нерухомості	5	0,05	0,25	Несвоєчасність інформації про стан ринку нерухомості	2	0,04	0,08
	Разом	85	1	7,73	Разом:	79	1	7,25

Кв – коефіцієнт вагомості

\* складено та розраховано автором.

Для аналізу показників ефективності застосування маркетингового інструментарію застосуємо таку динаміку показників:

- рентабельність надання послуг як ступінь прибутковості діяльності підприємства на ринку, привабливості встановлених цін;
- коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту – як відношення витрат на рекламу та засоби стимулювання збуту до приросту прибутку від реалізації;
- рентабельність маркетингових інвестицій – як відношення різниці валового прибутку та інвестицій в маркетинг до інвестицій в маркетинг для відображення реального маркетингового впливу реалізованих заходів на споживача;

Результати розрахунків ефективності застосування маркетингового інструментарію у цілому на підприємстві представлено у табл. 2.3.

За аналізований період ТОВ «АН «Мегаріелті» суттєво розширило обсяг продажів, який у 2021 р. склав 8,3 млн грн. У зв'язку з високою собівартістю послуг рентабельність знаходиться на незадовільному рівні при нормі 14-16%. Лише у 2021 р. коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту перевищив позначку одиниці та склав 1,11 раза.

Таблиця 4

**Показники ефективності застосування ТОВ «АН «Мегаріелті»  
маркетингового інструментарію \***

Показник	2017	2018	2019	2020	2021
Обсяг продажу, тис. грн.	49,8	217,7	3273	7886,1	8317,3
Витрати на рекламу та засоби стимулювання, тис. грн	0,36	2,85	35,69	77,79	95,62
Звернення, рази	0,36	2,85	35,69	77,79	95,62
Ціна звернення, грн / раз	0,07	0,30	0,78	0,71	0,76
Конверсія в продажі, %	1,5	1,8	2	2,25	2,48
Вартість залучення клієнта, грн	47,60	166,93	391,37	314,28	307,85
Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту		0,48	1,01	0,38	1,11
Рентабельність маркетингових інвестицій, %	-185,71	-30,95	-2,28	-3,17	-3,59
Рентабельність надання послуг, %	-225,10	-48,78	-2,17	-3,50	-4,35

\*

*Авторські розрахунки за даними ТОВ «АН «Мегаріелті».*

Слід відмітити, що зростання витрат на рекламу та засоби стимулювання продажів призвели до зростання кількості звернень до агентства.

**Групування витрат агентства за типом дозволило виявити, що найбільшою статтею витрат є оплата праці та певні постійні витрати (табл. 5).**

Витрати на маркетингові інструменти склали лише 2,8% від доходів підприємства. До інтернет маркетингу входять витрати на SEO-оптимізацію (просування в пошукових системах); e-mail-розсилку; контент та рекламу в соціальних мережах; контекстну рекламу; банерну рекламу; аудит трафіку, оголошення на спеціалізованих веб-сайтах нерухомості.

Таблиця 5

**Розподіл витрат ТОВ «АН «Мегаріелті» у 2021 р.\***

Стаття витрат	Частка від доходів, %	Загальна частка, %	Тип витрат
Оренда приміщення	7,2	20,0	Постійні
Інструменти маркетингу, у т.ч.:	2,8		
Інтернет маркетинг	1,7		
Офлайн маркетинг	1,1		
Утримання офісу	10		
Оплата праці	75	75	Оплата праці
Інші (купівля техніки, навчання)	5	5	Змінні

\* Авторські розрахунки за даними ТОВ «АН «Мегаріелті».

Таким чином, використання підприємством маркетингової стратегії Інтернет-PR охоплює основні інструменти, проте з огляду на обмежений бюджет є малорезультативним через низькі показники охоплення аудиторії, лідогенерації та конверсії. Офлайн маркетинг включає оголошення у спеціалізованих рубриках газет та журналів про нерухомість.

Слід відмітити, що в епоху цифрових технологій стираються межі не лише між внутрішнім та зовнішніми ринками, а й між аудиторіями (клієнти можуть перебувати у різних країнах, однак бачитимуть релевантні до їхнього запиту оголошення в інтернет мережі) та каналами комунікацій (соціальні мережі та канали повідомлень можуть демонструвати контент потенційному клієнту як на території України, так і за її межами).

**Висновки.** Таким чином, дослідження PwC та Urban Land Institute дійснений дає констатувати, що завдяки високому рівню прибутковості, різниці цін у різних валютах, наявності «гарячих точок» зростання добробуту, зростанню чисельності населення та позитивному прогнозу зростання світової економіки дозволяють ринку нерухомості зберігати сильні позиції [4].

При аналізі українського підприємства ТОВ «МегаРіелті» було визначено, що на функціонування системи міжнародного маркетингу провідну роль відіграють зовнішні фактори, а саме групи: економічних, соціальних та інноваційно-технологічних факторів. Серед внутрішніх слід виділити: ресурсні, технологічні та інформаційні фактори. Оцінка впливу внутрішніх факторів виявила незбалансовану структуру витрат, у якій інструментам маркетингу відведено менше 3% обороту підприємства.

Застосування наявного маркетингового інструментарію на ТОВ «АН «МегаРіелті» є неефективним.

Несистемне використання digital технологій просування послуг зумовлює недостатній рівень клієнтів, значну вартість їхнього залучення, неякісний інтернет-контент, низький рівень активності у соціальних мережах та показники трафіку, недостатнє охоплення аудиторії, превалювання конверсій у продажі через неактуальні канали (59% клієнтів контактують через дзвінки), відсутність інформації на сайтах.

У свою чергу, прогалини у комунікаційній та цінovій політиці зумовлюють нерентабельні інвестиції в маркетинг, неефективну рекламу та незадовільний рівень рентабельності надання послуг ТОВ «АН «МегаРіелті».

#### **Список використаних джерел**

1. 8 things to know about global real estate value / *Savills World Research*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.savills.com/impacts/economic-trends/8-things-you-need-to-know-about-the-value-of-global-real-estate.html>
2. Офіційний сайт ТОВ «АН «МегаРіелті» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://megarealty.ua/ua/about/>
3. Кузьмін О.Є. *Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: / Монографія / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. Кузьміна О.Є.* – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
4. Новітні тенденції на ринку нерухомості – глобальний прогноз на 2021 рік / PwC, Urban Land Institute. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2021/emerging-trends-real-estate-global-2021.html>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
МЕЛЬНИК Т. М.

## **УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**ЗІНЧЕНКО В., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті розглянуто сутність та особливості управління зовнішньоторговельними операціями підприємства. Визначено основні переваги та недоліки вибору та формування здійснення ефективних експортно-імпорتنих операцій. Досліджено механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю.*



*Ключові слова: зовнішньоторговельні операції, експортно-імпортні операції, зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД), управління, підприємство.*

*The article deals with the essence and features of management of foreign trade operations of the enterprise. The main advantages and disadvantages of selecting and forming effective export-import operations are identified. The mechanism of foreign economic activity management is investigated.*

*Key words: foreign trade operations, export-import transactions, foreign economic activity (FEA), management, enterprise.*

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в сучасних умовах неможливо уявити діяльність великих підприємств без виходу на світові ринки. Зовнішньоекономічна діяльність відіграє величезну роль у підвищенні економічного добробуту держави, поліпшенні рівня життя населення і зміцненні положення держави на світовій арені. Експортно-імпортні операції підприємства є складовою зовнішньоторговельних операцій та найбільш поширені в міжнародній торгівлі. Ефективне здійснення експортно-імпортних операцій забезпечує стабільний економічний стан і подальший розвиток господарської діяльності підприємства.

Метою статті є обґрунтування сутності і значення розвитку зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві, дослідження особливостей управління зовнішньоторговельною діяльністю підприємств.

Об'єктом дослідження є процес здійснення управління зовнішньоторговельними операціями на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти проведення зовнішньоторговельних операцій.

Дослідження проблем управління зовнішньоторговельними операціями підприємства проводилось багатьма вченими, такими як М. Дудченко, С. Казанцев, Ю. Козак, В. Кравченко, В. Кравцова, В. Мамутов, В. Новицький, С. Савельєв, Л. Стровський, Е. Янковський.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою і невід'ємною частиною господарської діяльності підприємств та усіх учасників ринкових відносин. Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [1, с.6].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства має на увазі:

- продаж товарів чи послуг іноземним суб'єктам господарської діяльності та вивезення продукції за межі митних кордонів України з метою отримання доходів від виробничої або інших форм господарської діяльності – експорт.
- купівля (у тому числі з оплатою у негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням їх на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами – імпорт.
- продаж із вивезенням за кордон раніше імпортованого товару, що не підлягав обробці, а також придбання і перепродаж товару за кордоном без його переробки там і без завезення в країну – реекспорт.
- придбання із ввезенням з-за кордону раніше експортованого товару, що не підлягав там обробці, а також повернення з-за кордону товару, раніше доставленого посередником і не реалізованого ним на зовнішньому ринку, в т.ч. товару, від якого відмовився покупець через низьку його якість, відсутність після продажних послуг тощо – реімпорт.

Зовнішньоторговельна операція – комплекс дій учасників торгового процесу, що представляють різні країни, з метою здійснення торгового обміну. Учасників зовнішньоторговельного процесу повинно бути, як мінімум, двоє: продавець (експортер) і покупець

(імпортер). У комплекс дій фірм при здійсненні торгових операцій входить вивчення кон'юнктури ринку товару, його реклама, діяльність збутової мережі, взаємодія зі збутовими посередниками, розробка комерційних пропозицій і запитів, ведення переговорів, підписання і виконання контрактів [6, с.46].

Зовнішньоторговельні операції передбачають наявність:

- суб'єктів, які здійснюють цю діяльність (підприємства, фірми, організації, котрі одержали від держави право виходу на зовнішній ринок).
- об'єктів, на які ця діяльність спрямована (матеріальні процеси, що проявляють себе в процесі обміну товарами, послугами, результатами виробничого і науково-технічного співробітництва). Ці об'єкти визначають види зовнішньоторговельних операцій на світовому ринку (рис. 1).



Рис. 1. Види зовнішньоторговельних операцій [авторська розробка]

Отже, основними видами зовнішньоторговельних операцій є:

1. Торгово-посередницькі операції – це операції, які пов'язані з купівлею-продажем товарів, що виконуються за дорученням виробників або споживачів товарів незалежним від них торговим посередником. Посередники працюють з метою одержання прибутків від різниці в цінах або комісійної винагороди. Переваги використання торговельних посередників включають економію коштів на збуті в іншій країні, а також використання чужого досвіду, зв'язків і капіталу. Основні відмінності між різними типами торговельних посередників полягають у тому, чи має посередник право підписувати угоди з третіми особами, а також – за чий рахунок і від чийого імені він може діяти.

2. Зустрічна торгівля – це зовнішньоторговельна операція, при здійсненні якої в єдиному зовнішньоекономічному договорі (контракті) фіксуються обов'язки партнерів зробити повний або частково збалансований обмін товарами. В останньому випадку різниця у вартості покривається грошовими платежами. Ініціюють такий обмін імпортери, що дає їм змогу здійснювати закупівлі необхідних товарів з повною або частковою оплатою їх своїми

товарами. Експортери погоджуються на такий обмін, щоб збільшити обсяг збуту свого товару, а отриманий товар знову реалізують на внутрішньому або зовнішньому ринках.

3. Орендні операції – це операції, за якими одна сторона (орендодавець) передає за плату майно іншій стороні (орендареві) у користування на певний строк для здійснення господарської діяльності. Характерною рисою орендної операції є участь у ній іноземних контрагентів (орендодавця чи орендаря), які знаходяться в різних країнах. Переваги орендних операцій полягають у тому, що вони дозволяють одержати додаткові обсяги збуту продукції в умовах жорстокої конкурентної боротьби на світових ринках; дають можливість орендарю застерегти себе від швидкого морального старіння обладнання, дозволяють орендарям одержати сучасне обладнання без попередніх великих затрат.

4. Міжнародні перевезення – це переміщення вантажів або пасажирів за допомогою будь-якого виду транспорту з пункту відправлення до пункту призначення, які знаходяться на територіях різних країн або на території іноземної країни. Міжнародні перевезення вантажів забезпечуються морським, річковим, залізничним, повітряним, автомобільним, трубопровідним транспортом. Особливістю міжнародних перевезень є те, що при відправленні вантажу, як правило, регулюються законодавством країни відправлення, а при його видачі в кінцевому пункті – законом країни призначення.

Основними завданнями зовнішньоторговельного підприємства є: планування, організація і регулювання зовнішньоторговельних угод, збільшення об'єму експорту і вдосконалення його структури, підвищення ефективності імпорتنих закупок, підвищення конкурентоспроможності продукції за кордоном, сприяння покращенню її якості, вивчення кон'юнктури товарних світових ринків, вивчення діяльності конкурентів, вироблення рекламних заходів з метою розширення експорту, забезпечення правового захисту зовнішньоекономічних інтересів підприємства, участь в організації транспортування і збереження продукції, участь в купівлі-продажу патентів і ліцензій, «ноу-хау» та ін.

З метою стимулювання експортно-імпорتنих операцій, підтримки конкурентоспроможності підприємства управління зовнішньоекономічною діяльністю потребує вдосконалення всього господарського механізму (організаційно-економічний). Формування структури організаційно-економічного механізму господарської діяльності підприємства передбачає: визначення об'єкта й формування мети управління зовнішньоекономічної діяльності; формування стратегії (організаційних форм та економічних методів управління); необхідні ресурси управління для досягнення мети; уточнення вибору робочого механізму через пошук зовнішніх конкурентних можливостей; господарська діяльність (раціональне використання ресурсів); організація виробничих відносин; формування партнерських та соціальних відносин.

Проаналізувавши організаційно-економічний механізм господарської діяльності підприємства визначимо принципи формування для ефективності здійснення експортно-імпорتنюї діяльності: єдність і цілісність організаційно-економічного механізму, раціональне співвідношення двох підсистем – організаційної та економічної, забезпечення ефективного сполучення всіх окремих механізмів для ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, узгодження стратегії розвитку експортно-імпорتنюї операцій підприємства, обов'язкова участь працівників підприємства у виборі ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності та її впровадженні.

Зовнішньоторговельні операції надають підприємству низку об'єктивних переваг, але й спричиняють виникнення додаткових витрат і складнощів. Економічні зрушення на підприємстві можуть відбутися лише після організаційних перетворень в управлінні господарською діяльністю. Вкрай необхідним є створення стійких засад зовнішньоекономічної діяльності, які були б фундаментом всієї подальшої правової та економічної побудови господарської діяльності підприємства. Управлінська діяльність працівників підприємства завжди базується на основних правилах щодо прийняття управлінських рішень під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Загальні принципи здійснення експортно-імпортних операцій підприємством – це невелика кількість загально визнаних у всьому світі правил: науковість, системність, взаємна вигідність. Науковість здійснення зовнішньоекономічної діяльності означає розвиток цієї діяльності відповідно до об'єктивних економічних законів. Системність зовнішньоекономічної діяльності означає що між окремими її складовими спостерігаються міцні взаємозв'язки. Принцип системності зовнішньоекономічної діяльності включає також взаємозв'язок експортно-імпортних операцій підприємства з міжнародним бізнесом. Принцип взаємної вигідності зовнішньоекономічної діяльності не викликає особливих ускладнень тому є очевидним: кожний партнер, що бере участь у міжнародних операціях, одержує прибуток, але дотримуватися цього принципу не просто внаслідок значної кількості часу, необхідного для виконання угод, зміни валютних курсів, наявності різноманітних зв'язків між окремими зовнішньоекономічними угодами.

Крім наведених загальних принципів управління експортно-імпортними операціями підприємства, існують специфічні принципи [7, с. 31]. Найбільший перелік принципів організації міжнародних економічних відносин міститься в Хартії економічних прав і обов'язків держав, Генеральній угоді з тарифів і торгівлі (ГАТТ). Для здійснення ефективних експортно-імпортних операцій підприємства великого значення сьогодні набувають формування й розвиток нових зв'язків, побудованих на використанні прогресивних технологій та технічних рішень, підвищення конкурентоспроможності продукції на експорт з метою збереження традиційних ринків збуту.

Головною умовою здійснення підприємством зовнішньоторговельних операцій є їх ефективність [3, с. 50].

Ефективність – це поняття, яке охоплює різні напрями господарської діяльності підприємства. Ефективність є показником, що характеризує потенціал та рівень досягнення цілей діяльності підприємства. Вибір критерію ефективності залежить від особливостей ситуації на ринку, цілей підприємства, наявності інформації про внутрішнє та зовнішнє середовища. Для того, щоб показники ефективності давали на практиці правильну відповідь на питання про доцільність реалізації підприємством тих чи інших зовнішньоторговельних операцій, варто правильно обрати критерій ефективності [3, с. 52].

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства – це складна категорія, яка поєднує у собі параметри, що характеризують розвиток внутрішнього та зовнішнього ринків [4, с. 93].

Для дослідження ефективності зовнішньоекономічної діяльності використовують показники:

- загальнонаціонального рівня (обсяг зовнішньоторговельного обороту, коефіцієнт покриття експорту імпортом, динаміка експорту та імпорту, їх товарна та географічна структура);
- регіонального, що можуть використовуватися для аналізу діяльності регіону або галузі (сальдо торговельного балансу, обсяг експорту на одну особу).

Найбільш вагомим показником оцінки ефективності ЗЕД є чистий дохід від експортних операцій, який визначається, як дохід від реалізації очищений від знижок, сум повернень, доходів комітентів, податків і зборів. На основі цього показника варто визначати методи та способи співпраці з зовнішніми торговельними партнерами.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності може бути досягнута при використанні комплексного підходу виходу на зовнішній ринок, з врахуванням стадії розвитку діяльності підприємства. Методика визначення ефективності управління підприємством повинна передбачати оцінку поточних показників, а саме:

- результати виробничої діяльності (собівартість, рентабельність, податки, транспортні витрати тощо);
- інвестиції та інновації (вкладені кошти в удосконалення виробничого процесу, удосконалення операційних процесів на підприємстві);

- маркетингова діяльність (частка ринку, робота з клієнтською базою, рівень задоволення потреб споживачів);
- робота персоналу (ефективність виконання задач та реалізація);
- оцінка ризиків (оцінка та мінімізація можливих ризиків).

Безпосередньо оцінка ефективності ЗЕД суб'єктів господарювання повинна передбачати розрахунок ефективності конкретних зовнішньоекономічних угод і операцій, а також рентабельність і ефективність сукупної зовнішньоекономічної діяльності окремих фізичних і юридичних осіб – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Узагальнення сучасних поглядів щодо аналізу ефективності ЗЕД дало змогу розробити схему визначення відповідних факторів. Для оцінки ефективності варто використовувати такі групи показників ефективності (рис. 2).

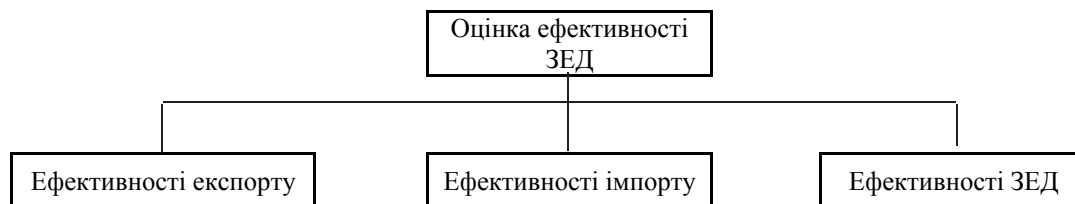


Рис. 2. Показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності [авторська розробка]

Показник «ефективність експорту» розраховується шляхом відношення чистої виручки в іноземній валюті за реалізований товар, переведений у гривні за офіційним курсом на день надходження валютної виручки, до вартості експорту у внутрішніх цінах. Для визначення чистої виручки необхідно відняти від експортної виручки витрати на митне оформлення та інші витрати, яких зазнає експортер (транспортні, складські витрати, витрати на оплату ліцензії, комісійні посередникові тощо). Позитивним вважається значення показника більше за одиницю і свідчить про те, що реалізація товарів на зовнішньому ринку буде вигідніша, ніж усередині країни.

Щодо економічної ефективності імпорту, він розраховується діленням вартості імпортової продукції на внутрішньому ринку на витрати на придбання імпортової продукції. Чим більший цей показник за одиницю, тим ефективніша імпортна діяльність для підприємства.

З точки зору виробника експортної продукції, яка безпосередньо виходить на зовнішній ринок, показники ефективності ЗЕД розраховують на основі таких даних [2, с. 26]:

- затрати на виробництво експортної продукції;
- вартість експортної продукції у відпускних (внутрішніх) цінах;
- експортної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютна виручка від продажу продукції на зовнішньому ринку;
- вартість імпортової продукції у зовнішньоторгових цінах або валютні кошти, затрачені на закупку імпортованих товарів;
- вартість реалізації імпортованих товарів за внутрішніми цінами;
- затрати на придбання вітчизняних товарів, аналогічних імпортованим.

Проаналізувавши підходи до визначення ефективності здійснення зовнішньоекономічних операцій, ми бачимо, що більшість науковців виокремлюють ефективність експортних й імпортованих операцій та ефективність ЗЕД, базуючись на традиційних критеріях визначення ефективності через величину отриманого прибутку.

Отже, ефективність управління експортно-імпортованими операціями залежить від виробничо-господарської діяльності та підприємства загалом. Так, ефективність управління експортних операцій залежить від кваліфікації управлінського персоналу, вибраної керівництвом маркетингової політики, діяльності в пошуку ринків збуту, якості продукції, ціноутворення, витрат на управління експортними операціями та їх здійснення. Ефективність імпортованих операцій залежить від правильності вибору постачальників, якості сировини, яка

надходить з-за кордону, ефективності роботи працівників, які відповідають за проходження митного контролю, використання транспортних послуг тощо.

**Висновок.** Багато українських підприємств беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності. Проте ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств доволі низька, що свідчить про відсутність чіткої зовнішньоторгової політики, слабкі канали збуту, недостатній досвід роботи на зовнішньому ринку, прагнення до швидкої віддачі шляхом продажу продукції, яка не потребує особливих зусиль з її просування. Формування досконалої стратегії здійснення ефективної експортно-імпоротної діяльності підприємства дає змогу уникнути багатьох організаційних труднощів, змінити експортні можливості підприємства відповідно до ситуації на зовнішньому ринку, підвищити конкурентоспроможність основної продукції експорту. Тому, головною умовою здійснення експортно-імпорتنих операцій є їх ефективність. Розрахунок економічної ефективності проводиться шляхом зіставлення досягнутого економічного результату з витратами ресурсів для отримання цього ефекту. Економічні результати та витрати ресурсів мають критерій ефективності, тобто для підприємства основною мірою ефективності є прибуток. Для ефективного здійснення експортно-імпорتنих операцій підприємства необхідне пристосування їхньої господарської діяльності як до зовнішнього середовища, так і до вдосконалення структури управління ним. Отже, форми й методи за такої діяльності не можуть залишатися незмінними, вони повинні обов'язково пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств [текст] / За ред. Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, І.Ю. Сіваченка – Київ : Центр навчальної літератури , 2006. – 792 с.
2. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Галицький економічний вісник. Проблеми мікро- та макроекономіки України. 2009. № 2. С. 24–30.
3. Галунець Н.І., Васько Л. М. Методичні аспекти оцінки економічної ефективності зовнішньоторговельних операцій підприємств. Агросвіт. 2013. № 1. С. 50–53.
4. Залізнюк В. П., Кендюхов О.В. Можливості та напрями розвитку експортної діяльності підприємств в умовах інтеграції України в європейський економічний простір. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 2. С. 91–96.
5. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. К. : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
6. Решетняк К. Експортно-імпорتنі операції як основа зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Управління розвитком. 2017. № 3. С. 30–32.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
МЕЛЬНИК Т. М.

## MODERN COST OPTIMIZATION STRATEGIES AND APPROACHES TO IMPORT COST REDUCTION

**СВИРИДЕНКО М., 1 курс, 4ам група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті проаналізовано ряд сучасних стратегій оптимізації витрат та їх найважливіші особливості. Виявлено вплив підходів до зниження витрат на собівартість імпоротної діяльності підприємства.*

*In the article the variety of up-to-date cost optimization strategies and their crucial features are analyzed. The influence of cost reduction approaches in the context of import activity of an enterprise is revealed.*

The relevance of presented topic can be expressed through the extent of managerial approach influence on the sphere of economic activity of an enterprise. Import-oriented enterprises, in particular, rely on a scope of cost optimization strategies designed in the process of managing a business. Those strategies play a crucial role in enterprises' functioning due to: the possibility to foresee and prevent the critical circumstances brought by inefficient cost distribution; the explicit impact of cost management on the financial results of a company; the strong influence of cost factor on particular operations and deals carried out by the enterprise.

The objective of the article is to uncover the scale of influence provided by the theoretical aspect of cost optimization strategies on economic activity of an enterprise in modern era.

The object of the study is today's process of strategy-making for cost optimization in import activity of an enterprise.

The subject of the study is a scope of theoretical and methodological approaches to cost reduction in import activity of an enterprise.

Different methodological issues in the sphere of cost optimization were analyzed by such researchers as: C.Moore, Y.Monden [2, 8]. Innovative approaches and personal theories were presented by such specialists as: C.Domanski, D.T.Hicks, G.Altshuller [1, 5, 6]. Studies provided by mentioned economists help understanding the scientific essence of the issue in detail and make relevant conclusions in the result of conducted research.

In current circumstances, Ukrainian economy will quite likely undergo significant changes, that will be connected with the recovery and modernization of local businesses forced to adapt to force-major conditions. Business activity of various scales directly stimulates the economic prosperity of Ukraine. That is why the course of enterprise's strategic management is crucial in the context of national economic development under extreme factors influence.

Modern cost optimization as a theoretical concept and practical doctrine may become one of the strongest points of reliance for Ukrainian entrepreneurs at these difficult times. Efficient cost management can grant relative guarantees for further business activities' profitability and simplify the complex process of rehabilitation, that is inevitable for every Ukrainian business in the nearest future.

To represent the role of cost optimization in the operational activity of a business, and give an in-detail view on the issue of cost reduction in the context of import activity of an enterprise, it would be necessary to analyze various approaches to this concept, created over the past decades of economic science development.

Commonly, cost optimization is referred to as a business-focused, continuous discipline to drive spending and cost reduction, while maximizing business value [9]. Another approach states that cost optimization is designed to obtain the best pricing and terms for all business purchases, to standardize, simplify, and rationalize platforms, applications, processes, and services [11].

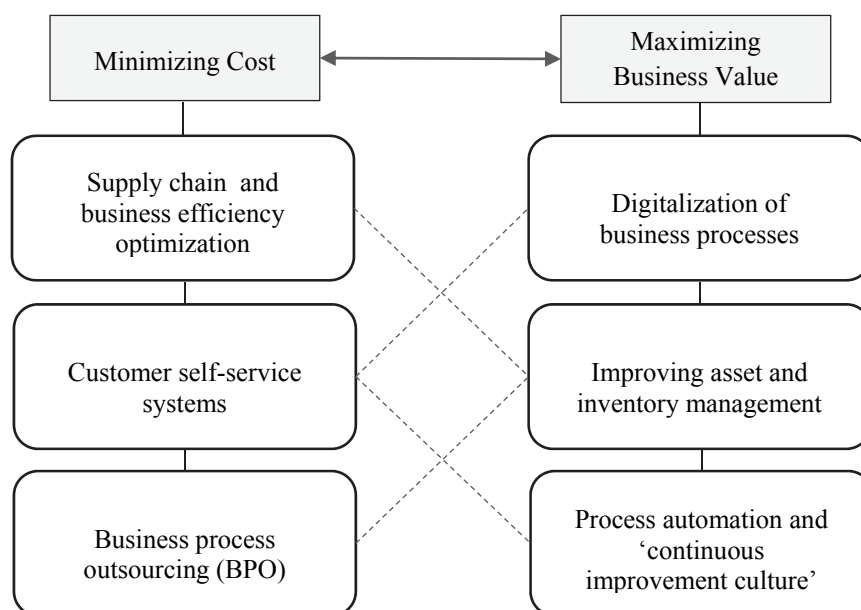
There are also multiple methods and disciplines to cost optimization, that are considered to be classical ones. For instance, the terms «Activity-based Costing» (ABC) and «Cost-to-Serve Analysis» (CTSA) are used to describe two different cost modeling approaches, both of which require allocating indirect costs to cost drivers in a process or supply chain model. Further, Supply Chain Network Design and Cost-to-Serve Optimization are both supply chain optimization disciplines that can identify and reduce costs and increase profitability [10]. Understanding those strategies may help in further research of newer cost optimization approaches. Thus, the main features of ABC and CTSA are presented in the table below:

**Main characteristics of classical cost optimization approaches**

Approach	Description	Principle of use
Activity-based Costing (ABC)	Helps finance focus on total product costs. Identifies all of the relevant activities in the process of interest organization, then identifies a natural cost driver, such as labor hours, or product quantity, which can be related to an indirect cost pool. Creates a detailed model of all the value and non-value added activities performed in the process, and connecting the activity drivers more directly to all of the relevant cost pools.	Often used by the finance department to cost out and predict the budget of departments, processes, or business activities under changing loads of cost drivers. ABC is not typically applied to an end sales item at the point of transfer to the customer.
Cost-to-Serve Analysis (CTSA)	CTS incorporates all activities necessary to complete the customer delivery and collect the product revenue. It models how each major supply chain activity affects the complete end-to-end sequence for a customer or total landed cost for a product. It is the determination of the total cost of servicing each individual customer at an at the designated level of service.	Has a scope across all functional areas in the supply chain and is intended to accurately assess the total profitability of an individual product or item being sold to a customer.

*Developed by the author based on [10].*

However, due to the rapid pace of global economic development and thriving digitalization tendencies, cost optimization is to undergo a process of modernization too. In the circumstances created by extremely strong rivalry on the todays international and local markets, companies strive to find new opportunities and use the benefits of technological era in their cost management systems. Thus, nowadays, economists suggest renovated strategies, components of which, in particular, are listed below:



*Fig. 1. Modern approach to cost reduction and optimization strategies [11]*

From the mentioned above, it can be noted, that cost optimization is ensured by two main pillars: minimizing cost and maximizing business value. Cost minimizing (or cost reduction) can be considered as the financial side of the approach. It is commonly used to resolve the issues faced in the short-run, connected with supply chain, resource base, overhead expenses etc. At the same time,



business value maximizing is a much more complex process, that gives results in the long-run and can be utilized, when managing operational activity aspects, business development principles, strategic goals priority and investment potential of the company. The choice of cost optimization strategy strongly relies on the size and features of a business. Cost management principles are considered to be highly personalized, due to the wide scope of factors, that carry an impact on company's ability to spend and save.

For instance, the success of the Toyota Production System (TPS) caught the interest of many companies operating in production sphere. This system can be used as a great example of cost optimization strategies differentiation. The basic principle of the Toyota Production System is to set practices on cycle time, quality, cost, and delivery dimensions of manufacturing performance. In theory, TPS lead to achieving activities like eliminating waste, rooting out defects and reducing the lead time. The Toyota Production System is known as the most popular production concept, however, only a small number of businesses managed to pull out this approach in the circumstances of their own cost management systems. TPS is the philosophy of 'reduction of cost through elimination of waste'. The seven types of wastes are identified, which are: transport, inventory, motion, waiting time, over-processing, over-production, defects [4].

Another glance at the concept of cost optimization can be provided by the practical approach presented by the current generation's e-commerce giant, American company Amazon. Amazon suggests several crucial factors for managing their expenses in a way, that gives this organization an opportunity to stay on top. Mentioned approach includes:

- 1) Defining and enforcing cost allocation tagging. Tagging enables the assignment of custom metadata to instances, images, and other resources. For example, resources can be categorized by owner, purpose, or environment, helping to organize them and assign cost accountability. Tagging taxonomy and enforcement should be determined as early as possible in the adoption for cloud services.
- 2) Enabling teams to architect for cost. Employing training, visualization of progress goals, and balance of incentives.
- 3) Assigning optimization responsibility to cloud center of excellence (CCoE). A CCoE is charged with overseeing the quality and cost-effectiveness of cloud transformation efforts. It can start small and evolve with the organization's needs. Having one locus of responsibility for cloud excellence can drive greater cost and value optimization [3].

As one can notice, international vision of the cost optimization tends to lean against the business value aspects and demonstrates the urge to move on from the primary minimizing expenses approach. 'When finance leaders look at cost optimization initiatives, they should be looking into the desired future state of the business', – Chris Moore, lead for KPMG's Finance Transformation Advisory practice says. This principle is certainly valid, for example, as a retailer shifts from in-store sales to digital channels to survive the pandemic, they may focus on minimizing shipping costs rather than maintaining customer satisfaction. If they cut costs to the point where it takes too long to get products to customers, they may end up losing those customers to competitors with a faster fulfilment cycle. At the same time, the retailer is missing an opportunity to invest in digital channels for post-pandemic growth, and instead is only viewing it as a stop-gap measure during the pandemic. So, when looking at cutting costs, it's important to understand the entire value equation [2].

However, company's efforts shall not always be directed at following the global tendencies. Another reasoning can stand behind company's location (domestic market specifics) and the extent to which it is influenced by the internal and external PEST environment.

Now in Ukraine various businesses experience force-major conditions, created by the political and economic crises and are forced to adapt to them in order to keep the company afloat. That's why the short-term strategies of cost optimization, cost reduction approach in particular, can gain a widespread use among the enterprises engaged in foreign economic activity operating in Ukraine.

In general, import-oriented enterprises may utilize the cost reduction approach, due to the simplicity of its implementation in the context of supply chain expenses restructuring and search for alternative suppliers. Cost minimizing in import is provided through several principles, the crucial ones are presented in the table below:

*Table 2*

**Main principles of cost reduction in import activity of an enterprise**

Principle	Description	Importance rate
Understanding customs and import costs	In order to mitigate the costs involved in import, one must consider not only the cost of receiving the shipment itself, but also the fees and taxes that may be arise when trading internationally.	4/5
Considering EU suppliers to save on import duties	When comparing a range of different sellers or suppliers, factor in the additional cost of import duty for goods originating outside of the EU, and ensure that a supplier will still prove to be the most cost effective option when taking the additional cost of import duties into account.	3/5
Comparing shipping services	Using comparison points such as the shipping timescale, how the shipment is tracked, and what happens in the case of delays are all as important as considering the basic shipping cost.	4/5
Reducing currency exchange costs	When trading with a partner in another currency, finding a currency exchange service that offers favorable rates and low transaction fees can lead to immediate and often significant savings on the overall cost of import.	3/5

*Developed by the author based on [7].*

**Conclusion**

Considering the current state of global economy and rapidly growing tendencies directed towards digitalization of trade space, cost optimization gains more and more modern approaches. Nevertheless, fundamental principles of this matter were created by various participators of foreign economic activity and are to be taken into account, when managing company’s expenses. In the result of conducted analysis it became clear, that cost optimization is to be adapted to the particular microeconomic system within which it operates, that’s why several doctrines mentioned in the process of the research can be utilized as a base for stable and effective cost management system of an enterprise.

From classical Cost-to-Serve Analysis to TPS and modern vision of cost minimizing, there is a lot of experience to choose from. Especially when talking about Ukrainian market today, cost reduction strategies may become a stabilizing point, or even a safety pillow, for companies operating within the borders of the country. A thoughtful choice of cost optimization strategy may prevent dozens of small- and medium-sized businesses from falling apart under the pressure of internal and external factors. This matter is quite relevant for the import-oriented enterprises, as according to the information revealed, there are a lot of aspects of foreign trade to take advantage of.

At the end of the day, cost reduction as a component of cost optimization doctrine will develop along with the global economic science and bring new solutions to businesses, who strive to become better.

**References List**

1. C.Domanski. The Cost: A Business Novel to Help Companies Increase Revenues and Profits// 1st Edition: Business Expert Press, 2020.
2. C.Moore. Cost optimization strategies and actions for finance leaders// KPMG, – 2021. – p. 2.
3. Cost Optimization E-Book/ Amazon Web Services; Amazon, 2018 – p.4

4. Cost Optimization in Production Systems/ A. Dhayanithi, D. Sureshkumar: School of Engineering, 2019 – p.10
5. D.Hicks. Activity-Based Costing: Making It Work For Small And Mid-Sized Companies// 2nd Edition: Wiley, 1998.
6. G.Altshuller. And Suddenly The Inventor Appeared// Triz, The Theory Of Inventive Problem Solving: Technical Innovation Center Inc., 1996.
7. Parcelforce Worldwide: The Ultimate Guide to How You Can Export and Import Cost Effectively/ IFP, 2017.
8. Y.Monden. Cost Reduction Systems: Target Costing And Kaizen Costing// 1st Edition: Productivity Press, 1995.
9. Gartner Glossary «Cost Optimization Definition»: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/cost-optimization>
10. Logistics Management «What is Cost-to-Serve Optimization?»: [https://www.logisticsmgmt.com/article/cost-to-serve\\_optimization](https://www.logisticsmgmt.com/article/cost-to-serve_optimization)
11. The Bottom Line Group «Business Cost Optimization: Ideas and Goals»: <https://thebottomlinegroup.com/cost-optimization/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
МОЛЧАНОВОЇ Е. Ю.

## **METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF COMMUNICATION POLICY OF THE ENTERPRISE SUBJECT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**SAMOILENKO A., 1 course, 4<sup>am</sup> FITL STEU,  
specialty «Management», specialization «Management of FEA»**

*The article analyses the essence of the communication policy of the enterprise and substantiates the peculiarities of the formation of marketing communications in the foreign economic activity of the enterprise.*

Communications of the subject of economic activity play an important role in the implementation of strategic goals of the enterprise. Under such conditions, the key element of the effective functioning of the enterprise is the formation of effective marketing communications, which will win and maintain a high competitive status of the enterprise in domestic and foreign markets.

The purpose of the article is to substantiate the peculiarities of the communication policy of the enterprise.

The object of research is the process of managing the foreign economic activity of the enterprise.

The subject of research is theoretical issues, principles, methods and practical aspects of marketing communications of an enterprise operating in the international market.

Many domestic and foreign scientists have studied the problem of marketing communications. American scientists S. Moriarty and D. Barnett defined marketing communications as a process of transmitting information about the product to the target audience. The study of the works of these scientists allows us to deeply approach the study of the essence of the scientific task, as well as to identify issues that remain unresolved [3].

In terms of globalization of economic life, the growing scale and role of foreign economic activity (FEA), today is characterized by increased competition, both between enterprises and

between countries. Ukraine's participation in global trade processes, despite the difficult conditions of fierce competitive division of the world market and unformed own image of work on it, thanks to the purposeful efforts of exporters was marked by its full approval in the system of international economic relations and the world trade community. Increasing the export of any country on the world market or, at least, maintaining its share in world trade depends on the magnitude of export potential, which is determined by the volumes of goods and services that can be sold on the world market with the maximum benefit for states.

The successful realization of Ukraine's export potential is associated with the diversification of its foreign trade, determination of geopolitical priorities, harmonization of national legislation in accordance with WTO requirements and norms. Optimization of the structure of exports and imports can be achieved only with the focus of domestic enterprises on the production of competitive products, stimulating the development of science-intensive technologies, and the prevailing production of highly processed goods, which will realize the competitive advantages of the country and its leading enterprises in foreign markets [2]. Enterprises with foreign economic activity more often use differentiated marketing tools to stimulate the mechanism of promotion of goods on the market.

Marketing communications is a process of interaction of the subjects of the marketing system on the coordination and adoption of tactical and strategic decisions in marketing activities in the foreign market. The effectiveness of such communications depends on the personal characteristics of each of the subjects, as well as on the methods of stimulating communication. Promotion is carried out through the mechanism of informing, influencing, persuading and stimulating customers, involving them in the buying and selling process. The promotion mechanism is activated through advertising, sales, personal selling, «public relations», direct marketing, sponsorship, product placement, branding [4].

Each ad mix tool affects the communicator through media channels. Media is an integral part of the communication complex and acts as an integrator and innovator of complex forms (multimedia) of product promotion using modern multimedia technologies (audio, video, TV, computer technology) in the system of communication and information processes. Multimedia provides the effect of the presence of the customer (seller) in communication with a computer, virtual environment, or real-time environment due to unlimited opportunities to provide information and access to it [1, p. 20].

When creating a communication policy, enterprises with foreign economic activity focus on a local or global approach and use three methods:

- international unified campaigns – a prerequisite for standardization of communication policy in foreign markets;
- international differentiated campaigns – developments specifically for the country or target market to which the product is intended to be directed;
- «directive» campaigns – are a mixed form of «standardized» and «differentiated» [6].

Based on the characteristics of each described international communication campaign, the global nature of strategies, it is necessary to take into account the need to develop local tactics focused on the specifics of the use of communicative mix. In the communication policy of enterprises in international markets, the most widespread are tools such as advertising, sales promotion, «public relations», personal sales, and more recently – global computer network «Internet».

Advertising at the international level is regulated by norms and rules established by the International Code of Advertising Practice (ICTR). ICRP is an instrument of self-discipline of industrialists and traders. Used in the advertising of any goods, services, sets ethical standards that must be followed by all who are engaged in advertising, including advertisers, advertising agencies and the media. In the international space, advertising policy is effective in the supply of goods and services, determining the price of goods, when choosing sales channels [5].

Thus, ensuring the competitiveness of enterprises with foreign economic activity in modern conditions is impossible without intensive use of communications aimed at informing, persuading,

reminding contact audiences about the company's products, as well as creating and maintaining a high level of its image. An effective communication policy allows the company to feel freer and more confident in the international business space.

### References

1. Gromova O. V., Karpenko L. S. Information technologies in the system of communications of enterprises. Bulletin of Transport Economics and Industry. Kharkiv, 2018. № 64. P. 18–23.
2. Korol I. V. Marketing communications: scientific methodological book Korol I. V; MES of Ukraine; Uman State Pedagogical University Pavel Tychna University. – Uman: Vizavi, 2018. – 191 p.
3. Modern models of marketing communications [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=194>
4. Us M. I. Internet marketing as a tool of marketing communications and a component of commercial activity of the enterprise. [Electronic resource] / Us M. I. // Economy and Society. – 2018. – № 15. – Access mode: <http://economyandsociety.in.ua>
5. Communication Policy [Electronic resource] – Access mode: [https://pidru4niki.com/1767092141764/marketing/komunikatsiyna\\_politika](https://pidru4niki.com/1767092141764/marketing/komunikatsiyna_politika)
6. Communication policy of the enterprise [Electronic resource] – Access mode: <https://thelib.info/transport/2349918-komunikacijna-politika-pidpriemstva/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
МОЛЧАНОВОЇ Е. Ю.

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

**ЯКОВЕЦЬ М., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*В даній статті розглядаються специфічні показники управління персоналом в міжнародній корпорації, яка заснована на протиріччях між необхідністю глобальної інтеграції практик управління співробітниками й локальною адаптацією цієї компанії.*

*В статті також висвітлено сутність і цілі управління співробітниками в міжнародній корпорації чи в її підрозділах. Вказано головні тенденції розвитку практики управління співробітниками. Сформовано принципи, що варто урахувувати при управлінні співробітниками багатонаціональної корпорації.*

*This article examines specific indicators of personnel management in an international corporation, which is based on contradictions between the need for global integration of employee management practices and local adaptation of this company.*

*The article also highlights the essence and goals of managing employees in an international corporation or its divisions. The main trends in the development of employee management practice are indicated. The principles that should be taken into account when managing employees of a multinational corporation have been formed.*

**Актуальність обраної теми** полягає в тому, що найбільш значущим ресурсом кожної організації є її люди, їхній інтелект, креативні навички і здатність утворювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь якої організації є розвиток і високий рівень управління персоналом.

У останні роки роль управління розвитком персоналу на підприємстві має тенденцію до збільшення. Враховуючи сучасні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковим визначати стратегію розвитку персоналу. В сучасному середовищі важливо забезпечувати управління процесом розвитку персоналу на всіх його стадіях і підтримувати розвиток організаційної культури й лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства.

**Метою дослідження** є процес управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій.

**Предметом дослідження** є управління розвитком персоналу міжнародних корпорацій.

**Об'єктом дослідження** є розвиток персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне функціонування міжнародної корпорації залежить від рівня розвитку цієї організації персоналу. Тож, на сучасному ринку, що розвивається швидкими темпами, будь-яка організація має постійно вкладати великі сили й кошти з метою розвитку власного персоналу й підвищення їхньої кваліфікації. Розвиток робітників міжнародної корпорації це різностороннє й різноманітне поняття, що охоплює спектр соціальних, економічних, психологічних і педагогічних проблем.

Тому економічна Список використаних джерел не має одного єдиного правильного визначення цього поняття. З метою ефективного функціонування, кожне окреме підприємство має розвивати власний персонал, оскільки рівень розвитку робітників визначає рівень підприємства. Можливість підприємства активно розвивати власних робітників у умовах швидкого старіння практичних і теоретичних вмінь і знань є одним із найважливіших факторів ведення конкурентоспроможної боротьби на ринку[1].

Розвиток робітників є дуже складним поняттям. Цей термін охоплює економічні, соціальні, психологічні і педагогічні проблеми. Його суть може допомогти визначити розгляд наступних понять: гармонійний і професійний розвиток та особистість. Особистістю є усталена система соціально значущих рис, яка усебічно характеризують індивіда. В гармонізації особистісного розвитку виділяють 2 аспекти: інтенсивний і екстенсивний. Професійний розвиток включає у себе підготовчі й адаптивні заходи для роботи на конкретній професії.

Дане поняття є вузьким ніж гармонійний розвиток. За допомогою професійного розвитку можна відобразити процес підготовки робітників до певної конкретної спеціальності чи професії, де він отримує необхідні йому для даного виду роботи вміння, теоретичні знання, практичні навички та соціальні норми поведінки. Дуже важливим для ефективного управління персоналом є також є оволодіння моральними цінностями. Наприклад для деяких фахівців, таких як медичні чи військові спеціалісти, це засвідчує кодекс моралі, як клятва Гіпократата для лікарів чи присяга в військових. Розвиток робітників є більш вузьким поняттям в порівнянні із гармонійним розвитком [1, 2].

Відрізняються також поняття розвиток персоналу й професійний розвиток. Й надалі більш детально розглянемо поняття розвитку персоналу. Більш вузьким в порівнянні із поняттям «гармонійний розвиток особистості» є поняття «розвиток персоналу». Поняттями, що відрізняються між собою є такі поняття як «розвиток персоналу» та «професійний розвиток особистості».

Необхідною складовою частиною в процесі розвитку робітників міжнародної корпорації є профорієнтаційна робота в підприємстві а також в навчальних закладах. В якості хорошого результату розвитку персоналу можна бути кількість вдосконалювальних і винахідницьких робіт працівників. Обов'язковою складовою частиною розвитку робітників підприємства є система мотивації, як моральної так й матеріальної, на кожній новітній організації. Різниця між професійним розвитком особистості й розвитком персоналу полягає в тому, що перше здійснюється за рахунок організації й в її межах. Однак розвиток особистості виходить за дані рамки, й включає в себе розвиток за рахунок власних коштів й вільного часу працівника[1].

У міжнародній корпорації професійний розвиток особистості можна назвати поняттям «професійний розвиток персоналу». Професійний розвиток будь-якої особистості являє собою вплив на робітника за допомогою професійного навчання у весь період роботи робітника на підприємстві. Усе робиться для досягнення найвищої ефективності виробництва чи надати послуг, збільшення конкурентоспроможності. Професійний розвиток також дозволяє робітникам виконувати завдання більшої складності та максимально застосовувати здібності й можливості працівника.

Також розвиток працівників залежить від таких понять як «професійне навчання персоналу», «освіта» та «професійно-кваліфікаційне просування персоналу». Освітою є результат і процес засвоєння особистістю систематизованих вмінь, теоретичних знань та практичних навичок, які необхідні для професійного навчання працівників, підготовки до праці, інтеграції в суспільство.

Рівень загальної професійно-технічної, середньої також вищої освіти обумовлюється станом розвитку техніки, науки, технологій й культури, вимогами виробництва, а також суспільними відносинами. Професійним навчанням робітників є цілеспрямований процес формування в робітників організації теоретичних знань, практичних навичок й умінь за допомогою спеціальних форм та методів, необхідних персоналу наразі або у майбутньому.

Воно спрямоване на забезпечення трудової самореалізації особистості окремого робітника, формування в особистості поглиблених професійних умінь, знань і навичок, здобуття першої або нової професії чи спеціальності на основі наявного освітнього рівня й досвіду попередньої практичної роботи, яке сприяє збільшенню конкурентоспроможності персоналу у умовах ринкової економіки[2].

У міжнародній компанії професійне навчання робітників забезпечує первинну професійну підготовку робітників, підвищення кваліфікації або перепідготовку працівників й фахівців із вищою освітою. Первинною професійною підготовкою працівників є здобуття професійно-технічної освіти особами, що раніше не мали спеціальності чи робітничої професії, яке забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, що є необхідним для продуктивної трудової діяльності на підприємстві. Перепідготовкою персоналу є вище навчання або професійно-технічне навчання, яке спрямоване на оволодіння іншою спеціальністю чи професією фахівцями чи робітниками із вищою освітою, що уже здобули первинну професійну підготовку в вищих навчальних закладах або професійно-технічних.

Підвищенням кваліфікації персоналу є вище навчання чи професійно-технічне навчання робітників або фахівців із вищою освітою, яке надає можливість поглиблювати й розширювати раніше здобуті працівниками уміння, знання й практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва чи сфери послуг. Розвиток робітників забезпечує збільшення даних 2 аспектів для сучасного робітника. Результатом розвитку персоналу є приємний моральний клімат в усіх підрозділах організації, зниження плинності кадрів, збільшення вмотивованості працівників, відданість власній організації і краще виконання цілей, поставлених перед ними.

На сьогоднішній день, вирішальними двигунами науково-технічного прогресу є професійний розвиток особистості й розвиток робітників. Вони є дуже важливими показниками розвитку суспільства. Й саме тому, всі компанії, у державах із добре розвинутою економікою, надають великого значення розвитку персоналу. Обрання стратегії управління розвитком персоналу та постійне її вдосконалення стає головною функцією HR-підрозділу. Виходячи із цього, для нашої країни є обов'язковою умовою для сталого розвитку, впровадження в організаціях досконалих систем розвитку персоналу[4,5].

В якості результату наявних течій на ринку, як в закордонних, так й у вітчизняних наукових працях визначають такі ключові напрямки управління персоналом в міжнародних компаніях в 21 столітті:

– цінність кваліфікованих співробітників буде збільшуватися, а роль програм розвитку працівників, мати в своїй основі програми виявлення співробітників із управлінським потенціалом й програми розвитку талантів, буде підвищуватися;

- увага до обліку індивідуальних особливостей й здібностей людей, соціально-психологічних характеристик особистості збільшується;
- нові технології й у майбутньому будуть стимулювати розвиток співробітників методом збільшення компетентності робочої сили для підтримки конкурентоспроможності міжнародної організації;
- значимість комунікаційних і інформаційних технологій у управлінні, які забезпечують обробку великого об'єму інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень, збільшиться;
- процес децентралізації функцій управління співробітниками міжнародної корпорації продовжиться, що спричинить посилення проблеми контролю діяльності співробітників поза зоною управління менеджерів – пошириться роль дистанційного найму.

Із огляду на це, цікавими є і результати опитування компанії ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» серед HR-менеджерів, метою якого було встановлення пріоритетних напрямів розвитку управління персоналом на сьогоднішній день й 5 років тому, що наведено на рис. 1.

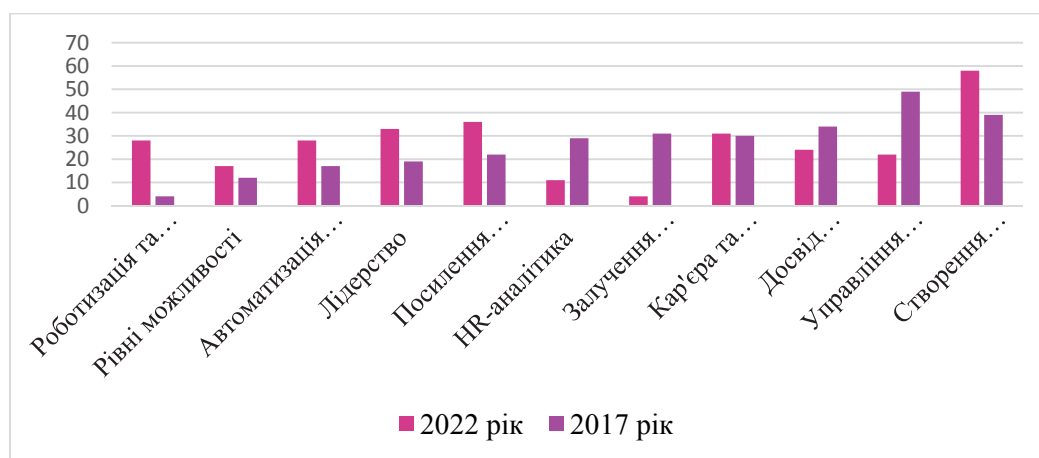


Рис. 1.- Найважливіші тенденції розвитку управління персоналом, порівняння 2017 та 2022 року [авторська розробка]

Порівняння пріоритетних напрямів розвитку управління персоналом в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» в 2017 році, наведено на рис. 2.

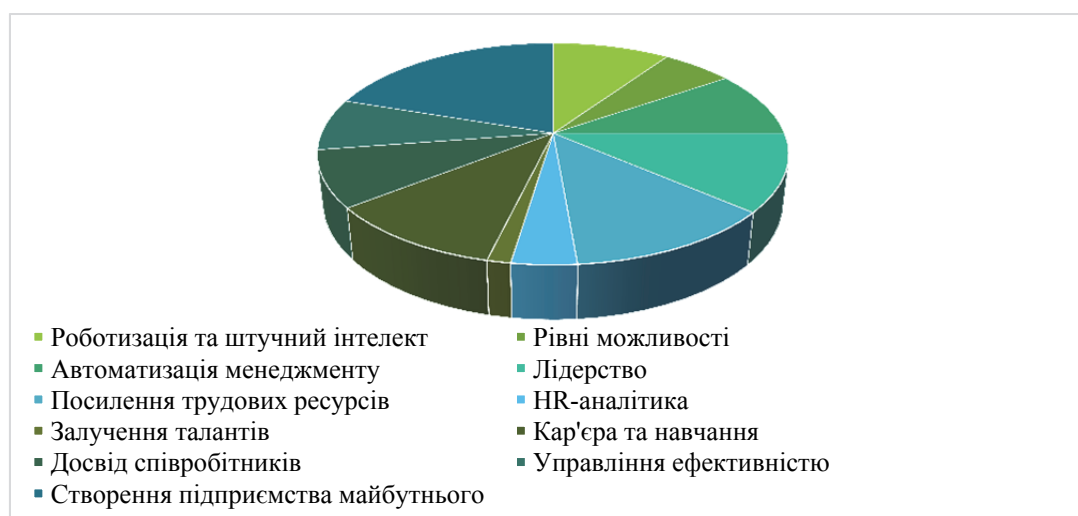


Рис.2- Найважливіші тенденції розвитку управління персоналом в 2017 році [авторська розробка]



Порівняння пріоритетних напрямів розвитку управління персоналом в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» станом на 2022 рік, наведено на рис. 3.



Рис. 3. Найважливіші тенденції розвитку управління персоналом в 2022 році [авторська розробка]

Аналіз наведених даних свідчить, що навіть в короткостроковій перспективі сферу управління персоналом чекали значні зміни, й під час цього, наявні безліч серйозних проблем: наприклад, 31 відсоток робітників міжнародних корпорації відзначають, що на їхній роботі бракує чіткої стратегії кар'єрного зросту, а 76 відсотків корпорацій вже почали переглядати власні моделі розвитку кар'єри.

Повертаючись до питання управління персоналом в міжнародній корпорації, ми вважаємо за необхідне виділити і такі ключові особливості міжнародного менеджменту:

1. Існування значних відмінностей в культурному фоні робітників.
2. Існування різниці у оплаті праці і ін. привілеях між іноземними та місцевими співробітниками.
3. Космополітичний характер робітників, а саме наявність робітників, що, як правило, є членами еліти високого рівня, що постійно рухаються із однієї держави до іншої.
4. Широке використання ІТ-технологій з метою підтримки зв'язку з співробітниками.
5. Існування стратегії зближення і тісного управління різноманітними функціями співробітників через кордони [7,8].

Міжнародні корпорації стикаються із необхідністю мати гнучкий підхід, що надасть їм можливість стежити за балансом між локалізацією й інтеграцією у кожній конкретній ситуації. Відносини між основною компанією й її представництвами у різних державах можуть бути вирішені різноманітними способами в залежності від сфери розбіжностей. Відтак, організації, яка реалізує єдину стратегію управління персоналом, необхідні:

- міжнародні менеджери із персоналу, що відповідальні за глобальну ефективність й інтеграцію локальних систем управління персоналом;
- локальні менеджери із персоналу (географічні та регіональні), що відповідальні за реагування на локальні фактори;
- функціональні менеджери із персоналу, що відповідальні за передачу знань й розвиток персоналу, що відображається у організаційній структурі HR цих компаній й у управлінських пакетах[9].

Головна мета міжнародного управління персоналом це забезпечення досягнення мети міжнародної корпорації за допомогою компетентних й спроможних співробітників. Для того щоб реалізувати об'єктивне завдання організації, міжнародне управління персоналом має виконувати цілу множину функцій, а менеджер з персоналу має розуміти, що усі практики, що на сьогоднішній день працюють, не обов'язково будуть працювати завтра.

Наприклад, керівники організацій ІТ-індустрії, які мають бізнес в усьому світі, мають розуміти тенденції міжнародного HR-менеджменту, якщо вони прагнуть збільшувати людський капітал, оскільки він означає наявність навичок, знань й можливостей робітників,

що мають можливість не відобразитися у балансі, проте мають великий вплив на ефективність діяльності корпорації. Виконавши аналіз головних особливостей управління персоналом в міжнародній корпорації, нами було встановлено такі стратегічні імперативи управління персоналом.

Головним завданням міжнародного управління є урахування культурних особливостей співробітників. Це включає в себе уміння, що вимагають адаптивності, культурної емпатії, дипломатії, семантичних здібностей, позитивного ставлення, емоційної стабільності, а також зрілості людини. Розуміння людей з різноманітних етнічних прошарків, що працюють разом в одній компанії, може бути складним в деяких частинах світу, й міжнародні фахівці мають знати про цю культурну складність.

**Висновки.** Таким чином, при проектуванні робочих місць HR-менеджери мають ураховувати, що робота буде виконана у рамках даних культурних обмежень. Як було виявлено ученими, індивідуалізм і колективізм значно впливають на те, як співробітники отримують й застосовують інформацію для виконання власних обов'язків [10, 11].

### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.
2. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту : наук. журн. – 2014. –Т. 1. – № 10. – С. 40–51.
3. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144- 146.
4. Bersin, J. Predictions for 2017. Everything Is Becoming Digital / Josh Bersin, Laurie Barnett, Laurie Barnett, Jennifer Hines. Deloitte Development LLC, 2016. 41 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/aboutdeloitte/predictions-for-2017-final.pdf>. Заголовок з екрану.
5. HR Management Standards. HR Council for the Nonprofit sector, 2011. URL: [http://hrcouncil.ca/resourcecentre/hr-standards/documents/HRManagementStandards\\_FINAL.pdf](http://hrcouncil.ca/resourcecentre/hr-standards/documents/HRManagementStandards_FINAL.pdf). Заголовок з екрану.
6. Human Resources Professional Competency Framework. Human Resources Professionals Association, 2014. URL: [https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA\\_Professional\\_Competency\\_Framework\\_Final-2016.pdf](https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA_Professional_Competency_Framework_Final-2016.pdf). Заголовок з екрану.
7. Subban, L. 2017 A Year of Disruption & Change / Lathasha Subban, Shamila Singh. HR VOICE. 2017. February. P. 7–8.
8. Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in / D. Ulrich., W. Brockbank, J. Younger, M. Ulrich. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 304 p.
9. HR from the outside in: the next era of human resources transformation / D. Ulrich, J. Younger, W. Brockbank, M. Ulrich. New York, NY: McGraw-Hill, 2012. 272 p.
10. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In / D. Ulrich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman. Chicago: McGraw-Hill, 2009. 256 p.
11. Rabi S. Bhagat et al. Cross-Cultural Issues in Organizational Psychology: Emergent Trends and Directions for Research in the 1990s in International Review of Industrial and Organizational Psychology, ed. C. L. Cooper and I. Robertson. New York:Wiley, 1990.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ОЛІЙНИКА А. А.

# СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ НА СВІТОВОМУ ФІНАНСОВОМУ РИНКУ

КОХАН К., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

*У статті охарактеризовані основні пріоритетні стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності українських компаній до світового економічного простору та фінансового ринку, а саме: забезпечення економічного суверенітету; гармонізація інтересів України; прозорість механізмів проникнення іноземного капіталу; безперервність процесів інтеграції. Встановлено основні принципи політики інтеграції українських підприємств та напрями їх конкурентних переваг, які породжують нові системні властивості та системні ризики, сформовано підходи до їх регулювання. Визначено, що конкурентоспроможність більшості українських підприємств не відповідає міжнародному рівню та загальнонаціональним потребам світової фінансової системи. На основі розглянутих критеріїв конкурентоспроможності підприємств надані заходи ефективної діяльності на світовому фінансовому ринку та розроблені рекомендації щодо встановлення напрямків розвитку інтеграційних процесів.*

*The article describes the main priority strategies for the development and improvement of the competitiveness of Ukrainian companies in the global economic space and financial market, namely: ensuring economic sovereignty; harmonization of Ukraine's interests; transparency of foreign capital penetration mechanisms; continuity of integration processes. The main principles of the integration policy of Ukrainian enterprises and the directions of their competitive advantages, which will generate new systemic properties and systemic risks, have been established, and approaches to their regulation have been formed. It was determined that the competitiveness of most Ukrainian enterprises does not meet the international level and the national needs of the global financial system. On the basis of the considered criteria of competitiveness of enterprises, measures of effective activity on the global financial market are provided and recommendations are developed for establishing directions for the development of integration processes.*

**Актуальність теми** полягає у необхідності адаптації українських підприємств до світових глобалізаційних процесів фінансового ринку, яка потребує визначення стратегії конкурентних переваг країни та бар'єрів для їх економічного прогресу. Важливо зазначити, що отримання конкурентних переваг потребує від вітчизняних компаній швидкої реакції на зміни тенденцій розвитку світового фінансового ринку. Саме розуміння основних принципів і засад фінансового ринку та напрямів конкурентних переваг вітчизняних підприємств зможе забезпечити їх конкурентоспроможність та утримування лідируючих позицій у відповідному середовищі. Також функціонування фінансових компаній за світовими стандартами дозволяє досягти максимальної ефективності їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми та стратегії конкурентоспроможності українських підприємств на світовому фінансовому ринку досліджувався у працях зарубіжних науковців: Г. Бребах, С. Бутчер, Н. Вудкок, Я. Гордон, А.М. Каримський, Ф. Котлер, С. Кук, Д. Масчіандро, К. Спон, Е. Такац та інших. Значний внесок вітчизняних вчених – економістів: Б. Адамика, М. Алексеєнка, А. Гальчинського, В. Гейця, О. Дзюблюка, І. Д'яконової, І. Івасіва, В. Коваленко, В. Корнеєва, Г. Крамаренко, М. Крупки, А. Кузнецової, В. Лагутіна, І. Лютого, Т. Майорової, В. Міщенко, С. Міщенко, М. Могильницької, С. Науменкової, Л. Примостки, О. Примостки, Б. Пшика, Т. Савлука, Р. Слав'юка, Т. Смовженко, С. Циганова, Н. Шелудько, О. Яременка та інших. Незважаючи на значну увагу як закордонних так і вітчизняних науковців, різних точок зору і концептуальних підходів,

багато питань, пов'язаних із розробленням теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній України, залишаються недостатньо дослідженими. Необхідність пошуку ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності фінансових компаній України дуже актуальна в сучасних умовах.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні подальших напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних компаній в умовах існування на світовому фінансовому ринку.

**Об'єктом дослідження** є побудова стратегія існування українських компаній на світовому фінансовому ринку.

**Предметом дослідження** виступають загальні і спеціальні методи наукового дослідження економічних процесів, зокрема системного підходу, теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, абстрактно-логічного методу.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку і посісти провідне місце і втримати його якомога довше. На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до ринкової ситуації пов'язаний з оцінюванням її переваг і ризиків, аналізом її відповідності ситуації на ринку, а також рівня організації виробництва на підприємстві та управління ним [3, с. 495]. При виборі базової стратегії виходять з того, наскільки вона спроможна стимулювати адаптацію можливостей підприємства до конкретних ринкових умов. У цьому полягає суть базової стратегії як загальноекономічної основи забезпечення практичних дій підприємства.

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності (надалі – СЗК) є елементом системи конкурентних стратегій, до складу якої також входять стратегія формування конкурентних переваг та стратегія конкурентної поведінки. СЗК полягає у реалізації заходів із забезпечення товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної та управлінської стратегій. Тобто, СЗК поєднує комплексне управління всіма сферами діяльності підприємств.

Соціальна стратегія – це сукупність рішень, що визначають вид і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами, визначальним є фактор розвиненості корпоративної культури.

Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи накопичення, залучення і витрат фінансових ресурсів.

Управлінська стратегія – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством під час реалізації обраної стратегії.

Формування і реалізацію наведених стратегій вже на сьогодні можна спостерігати у вітчизняних фірмах і корпораціях [5, с. 154]. Топ-менеджмент переймає досвід іноземних компаній у впровадженні систем управління якістю, покращення технологічної бази, поліпшення умов праці та мотивація для персоналу, а також створення позитивного іміджу серед споживачів продукції.

Таким чином, на практиці забезпечення конкурентоспроможності передбачає розроблення дійових заходів щодо досягнення або підвищення конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, послуг, підприємства в цілому тощо), які, відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємств конкретної галузі.

На сьогодні банки та фінансові установи України відіграють важливу роль у розвитку інтеграційних процесів. Вони є головними суб'єктами міжнародних валютно-фінансових та кредитних відносин.

Інтеграція національних банківських систем у світовий фінансовий простір – один із провідних напрямів економічної глобалізації. Поява іноземних філій сприяє розширенню спектра міжнародних банківських продуктів і послуг, оскільки таке розширення зумовлене, по-перше, об'єктивною потребою залучення бізнесом додаткових ресурсів на внутрішні ринки для забезпечення його стабільного розвитку. По-друге, воно органічно поєднується з транснаціональним характером банкрутства як різновидом комерційної діяльності й підпорядковується закономірностям диверсифікації розвитку бізнесу як такого. Процеси економічної глобалізації в банківській системі крізь призму вимог адаптації банківської системи України до світових та європейських стандартів потребують визначення її сутнісних ознак [1, с. 390].

Ми погоджуємося зі ствердженнями про те що відкрита економіка надає змогу стимулювати поширення впливу чинників глобалізації на закриті в минулому національні економічні системи. Одним із таких чинників є зростання значення банківських продуктів і послуг обслуговування зовнішньоекономічної діяльності, зокрема у сферах фінансового консультування, управління активами, інформаційних послуг.

Відповідно до зазначеної мети, основними принципами політики інтеграції до світового фінансового ринку банківського сектору України є:

1. Забезпечення економічного суверенітету України в умовах посилення інтеграції з країнами ЄС.
2. Гармонізація інтересів України та її банківського сектору з інтересами країн ЄС в процесі посилення інтеграційних процесів в економіці та банківському секторі.
3. Прозорість механізмів проникнення іноземного капіталу в банківський сектор України та його впливу на розвиток вітчизняної економіки та банківської системи.
4. Безперервність процесів інтеграції України з ЄС та забезпечення умов підвищення ефективності впливу банківської системи на темпи і масштаби вітчизняного товарного виробництва.

Конкурентоспроможність банків України є досить низькою порівняно з країнами, наприклад, ЄС. Щодо ефективності діяльності банківської системи, то БС України знаходиться на рівні, наближеному до країн, що останніми ввійшли до ЄС, такі як Хорватія, Чехія та Словенія. Однак велика кількість проблем, таких як недостатня капіталізація банків, ризикованість операцій, невисока надійність малих банків і потужна концентрація банківських активів потребує вирішення. Через зазначені проблеми, особливо такі, як проблемні кредити, відмивання грошей тощо, щороку велика кількість банків у банківському секторі країни реорганізовується, переводиться на режим фінансового оздоровлення або ліквідується через неплатоспроможність. Такі процеси свідчать про те, що наведені проблеми заважають підвищенню конкурентоспроможності банків, гальмують розвиток банківського сектора і економічне зростання країни загалом.

Одночасно вітчизняні комерційні банки мають конкурентні переваги у таких напрямках [2, с. 177]:

1. Здатність сплачувати високі відсоткові ставки із залучених ресурсів, що обумовлює їх привабливість як для вітчизняних так і для європейських клієнтів.
2. Достатньо високий рівень технічних можливостей комерційних банків.
3. Наявність суспільного попиту на кредитні ресурси та передумов для рішучого реформування банківського сектору і суспільних відносин в реальному секторі економіки відповідно до європейських стандартів та принципів.
4. Високий рівень освіти та грамотності населення при одночасно низькій вартості праці банківського персоналу у порівнянні з більшістю європейських країн.
5. Значний ресурсний та економічний потенціал економіки країни для подальшого розвитку підприємницької діяльності.

Розвиток банківської системи пов'язаний також із підвищенням прозорості діяльності її інститутів та системи загалом. Якщо фінансову інформацію банки розкривають у достатньому обсязі, то частина нефінансової інформації, зокрема стратегії управління ризиками та параметри ризиків, концентрація ризиків, оцінка фінансових інструментів – практично не розголошується. Таким чином, Національний банк України у сфері підвищення прозорості банківської системи повинен проводити цілеспрямовану політику щодо внесення інституційних змін і доповнень у нормативні акти, що регулюють банківську діяльність, з метою зобов'язання банків більш повно розкривати інформацію фінансового і нефінансового характеру [4, с. 121]. Саме тому, на нашу думку, доцільним є застосування прикладу Польщі щодо підвищення прозорості банківської системи шляхом створення кредитних бюро і бюро економічної інформації, а також інституту банківського арбітра [5, с. 149–150].

В Україні також назріла необхідність створення єдиного державного органу «Бюро кредитних історій», у рамках якого має бути зібрано досє на всіх позичальників, що визнані винними у судовому порядку в неповерненні кредитних ресурсів банківській системі. Це своєрідна банківська люстрація, притаманна європейській практиці, де відомості про всіх позичальників кредитів від 100 тис. євро зберігаються у централізованій базі даних. Фінансові шахраї мають бути відлучені від банківських ресурсів у майбутньому [6, с. 203]. Ці заходи мають стати перепорою на шляху безкарного розкрадання банківських ресурсів.

Також, на нашу думку, необхідно переосмислити роль і місце системи гарантування вкладів в Україні, адже з урахуванням того, що початковою метою створення систем страхування депозитів були не захист вкладників, а підвищення стійкості банківської системи. Саме тому хеджування банківських вкладів повинно мати не тільки соціальний, а й економічний характер. Відповідне розуміння має відображатись у комплексному баченні регулятором системи підтримки фінансової стабільності, коли Фонд розглядатиметься не як окрема інституція, яка відшкодовує вкладникам втрати, а як елемент комплексної системи забезпечення фінансової стабільності, метою якої є уникнення банкрутства банків і забезпечення стабільності банківського сектору [7, с. 30].

Поняття системного ризику ліквідності тісно пов'язане з проблемою системно важливих банківських установ. Питання системної важливості вивчається, починаючи з 1980-х років, але особливого значення набуло в сучасних реаліях. У загальному розумінні системно важливі установи – це такі фінансові інститути, на які припадає значна частка ринку фінансових послуг та банкрутство яких нанесе непоправної шкоди нормальному функціонуванню фінансових ринків або тих фінансових установ, що здійснюють свою діяльність у межі цих ринків. Оскільки значна частка активів концентрується саме в цих установах, зростання ризику ліквідності в них призведе до значно гірших результатів, ніж, скажімо, проблеми у «кишеньковому» банку, який не так тісно пов'язаний з іншими учасниками фінансової системи [4, с. 251 – 252].

В Україні критеріями системної важливості банків є: розмір банку, ступінь фінансових взаємозв'язків і напрям діяльності [1, с. 299]. НБУ щороку визначає системно важливі банки, які мають найбільший вплив на діяльність усього банківського сектору країни. Так, станом на 10 березня 2022 року це 14 банків: АТ «А-БАНК»; АТ «АЛЬФА-БАНК»; АТ «КРЕДОБАНК»; АТ «ОТП БАНК»; АТ «Ощадбанк»; АБ «Південний»; АТ КБ «Приват Банк»; АТ «ПУМБ»; АТ «Райффайзен Банк»; АТ «ТАСКОМБАНК»; АБ «УКРГАЗБАНК»; АТ «Укрексімбанк»; АТ «УКРСИББАНК»; АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [8, с. 2].

В сучасній банківській практиці виділяють три джерела виникнення ризику ліквідності [7, с. 181–182]: системний ризик ліквідності, який виникає під впливом макро-економічної політики та дефіциту коштів у банківській системі; інституційний ризик ліквідності, який виникає через погіршення думки учасників ринку про платоспроможність банків; балансовий ризик ліквідності, який пов'язаний з незбалансованістю структури майбутніх платежів та надходжень банку.

Ризик ліквідності відображає можливість збитків через неспроможність банків забезпечити виконання своїх зобов'язань унаслідок незбалансованості їхніх активів і

зобов'язань [2, с. 125]. Ризик ліквідності у діяльності банків існує завжди, попри те, що про нього говорять лише в ситуації, коли він стає значним і призводить до погіршення фінансового стану або окремої установи, або всієї банківської системи.

З метою ефективного запобігання системному ризику ліквідності та подолання його наслідків необхідно впровадити такі заходи: удосконалити практику банківського регулювання і нагляду в частині розроблення ключових індикаторів раннього виявлення системного ризику ліквідності в банківській системі та оперативного вжиття заходів з метою недопущення реалізації системного ризику ліквідності; розробити сценарії стрес-тестування системного ризику ліквідності для банківської системи; посилити вимоги до системно важливих банків у частині підвищення граничних значень економічних нормативів капіталу, ліквідності та кредитного ризику; здійснювати виважену грошово-кредитну політику, передбачивши надання кредитів рефінансування життєздатним банкам лише за виняткової необхідності тощо.

Національна банківська система, включаючи банки з іноземним капіталом, є підсистемою економіки України. Механізми регулювання банківської діяльності мають розвиватися із врахуванням необхідності як забезпечення стабільності банківської системи та захисту інтересів клієнтів банків, активною участю банків в реалізації пріоритетних завдань економічного розвитку країни. Все це передбачає визначення на державному рівні довгострокових стратегічних пріоритетів економічного розвитку країни; покращення інвестиційного та бізнес-клімату, що призведе до зростання кількості платоспроможних позичальників, розширення перспектив отримання прибутків через активізацію економічної діяльності в країні; розвитку механізмів спільного фінансування пріоритетних економічних проектів (державно-приватне партнерство); завершення пенсійної реформи та розбудови небанківського сектору фінансової системи; підвищення норм нагромадження; заохочення спрямування нагромаджених фінансових, технологічних та організаційних ресурсів на інноваційні цілі.

З метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності банків України, а також попередження та зниження ризиків вітчизняної банківської системи у зв'язку з розширенням євроінтеграційних процесів, та інструментів їх реалізації пропонуємо наступне:

Адаптувати національне законодавство до вимог світового у контексті регулювання банківської діяльності, що забезпечить уніфікацію процедур банківського нагляду та запровадження іноземного досвіду контролю за діяльністю банків в Україні.

Удосконалити методіку розрахунку нормативів достатності капіталу та вимог до капіталу банків відповідно до вимог Базельської угоди про капітал та відповідних Директив ЄС.

1. Удосконалити методологію контролювання банківської діяльності на основі моніторингу діяльності окремих банків. Проведення стрес тестів банківської системи для виявлення і швидкого реагування на проблеми в діяльності окремих банках та в галузі в цілому.
2. Продовжити роботу щодо розбудови системи інструментів мінімізації ризиків діяльності банків (валютного ризику, ризику ліквідності) із урахуванням передового світового досвіду.
3. Підвищити рівень захищеності коштів юридичних і фізичних осіб, що розміщені на рахунках в банківських установах.
4. Підвищити вимоги до якості капіталу, активів та рівня корпоративного управління у банках, що дестабілізують вітчизняну банківську систему.
5. Продовжувати практику закордонний досвід щодо програм ризик-менеджменту банківської діяльності для зменшення ризикованості операцій.
6. Продовжувати розширення спектру банківських послуг для приватних та корпоративних клієнтів з обслуговування рахунків, систем електронного банкінгу на основі сучасних технологій та обладнання. Проведення централізованої збалансованої політики з

покращення клімату в банківській системі України призведе до розвитку банківських установ, розширення ринку банківських послуг, стимулювання попиту на них і отримання банками доходів, необхідних для подолання наслідків кризи та невідповідності банківської системи України до викликів національної економіки.

**Висновки.** Впровадження в дію комплексу державних реформ, зменшення податкового та нормативно-правового тиску на банківські установи, проведення виваженої монетарної та валютної політики стане поштовхом до виходу банківської системи України із кризового становища, в якому вона знаходиться наразі. Таким чином буде закладено основи для підвищення ефективності банківської діяльності, а також підвищення конкурентоспроможності банківської системи України в контексті її євроінтеграційних намірів. Актуальність наукових досліджень, спрямованих на пошук напрямків підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків обумовлена подальшою інтеграцією України до світового економічного простору. Все це приведе до посилення конкурентної боротьби на ринку банківських послуг України, яка повинна ґрунтуватися на урахуванні слабких місць і конкурентних переваг банків. Запропоновані в статті напрямки підвищення конкурентоспроможності банків спрямовані на використання переваг і мінімізацію загроз при залученні фінансових ресурсів. Подальші наукові дослідження, пов'язані з пошуком напрямків підвищення ефективності банківської діяльності, а також конкурентоспроможності банківської системи України в контексті її євроінтеграційних намірів.

### Список використаних джерел

1. Бержанір А.Л., Чирва Г.М. Методологія теоретичних досліджень корпоративної соціальної відповідальності. Глобальні та національні проблеми економіки.
2. Карчева Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України: монографія. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2019.
3. Клименко І.М. Теоретико-методологічний підхід до ролі фінансової відповідальності бізнесу в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2018.
4. Мельниченко О. В. Аналіз грошових коштів та оцінка ліквідності банків. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2019. № 1 (16).
5. Смолінська С.Д., Наконечна Ю.С. Інтеграція банківської системи України в умовах світової економіки. Молодий вчений. 2018. № 10 (62).
6. Щодо інтеграції банківської системи України до банківської системи Європейського Союзу. Аналітична записка. (за даними НІСД) – Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://old2.niss.gov.ua/articles/777/> (дата звернення 29.10.2020).
7. The Global Competitiveness Report 2020–2021. – Режим доступу: [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
8. Рішення Правління Національного банку України «Про визначення системно важливих банків» – Електронний ресурс. – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision\\_09032022\\_120\\_rsh](https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_09032022_120_rsh)

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ОЛІЙНИКА А. А.



# СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УНГГ» НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

ПРОСКУРНІН О., 1 курс, 5м ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

*У статті проаналізовано стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки, визначаються мотиви виходу підприємств на зовнішні ринки, а також запропоновані основні методи вибору зовнішніх ринків з врахуванням специфічних умов конкретних ринків.*

*The article analyzes the strategies of enterprises entering foreign markets, determines the motives for enterprises to enter foreign markets, as well as offers basic methods of choosing foreign markets, taking into account the specific conditions of specific markets.*

Актуальність теми дослідження. Більшість підприємств здійснюють господарську діяльність під впливом багатьох факторів, таких як зовнішнє та внутрішнє середовище, які характеризуються різним ступенем впливу на реалізацію запланованих бізнес-цілей. Інтенсифікація процесу євроінтеграції привела до стратегічного перепозиціонування систем управління більшості компаній. Безсумнівно, що кожне підприємство прагне підвищити ефективність власної зовнішньоекономічної діяльності та реалізувати існуючі стратегії розвитку в цьому напрямку. Як важлива частина стратегічного управління підприємством, маркетинг відіграє важливу роль у розширенні зовнішніх ринків. Тому необхідно посилити розвиток стратегічного маркетингу зовнішньоекономічної діяльності підприємств, особливо знайти перспективні нові наукові методи управління зовнішньоекономічною діяльністю суб'єктів господарювання. З метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та посилення співпраці з країнами-партнерами важливо розробити відповідні стратегії, що враховують специфічні обставини корпоративних фінансів та економічної діяльності.

Діяльність компаній у ринковій економіці пов'язана з необхідністю завоювання та зміцнення своїх позицій у міжнародному конкурентному середовищі. Актуальність даної теми залежить від необхідності інтеграції в (європейську) світову економіку в умовах глобалізації, міжнародна конкурентоспроможність має бути універсальним критерієм стратегії розвитку будь-якої країни, особливо України.

Метою статті є складання практичних рекомендацій щодо виходу підприємства ТОВ «УНГГ» на зовнішні ринки.

Проблеми розвитку та удосконалення розроблення стратегії при виході підприємства на зовнішні ринки опрацьовували наступні дослідники: В. А. Алексунін, Г. М. Дроздова, О. А. Кириченко, Ф. Котлер, А. А. Мазаракі, І. О. Тарлопов, Т. М. Циганкова та інші.

Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки – це логічна програма маркетингової кампанії, за допомогою якої компанія сподівається досягти своїх маркетингових цілей. Вона складається з окремих стратегій цільового ринку, позиціонування, комплексу маркетингу та рівня витрат на маркетингову кампанію. Маркетингові стратегії повинні визначати сегменти ринку, на які компанія планує орієнтуватися [2, с 23].

Процес виходу на міжнародний ринок і стратегічне планування бізнесу, фірми чи компанії передбачає не тільки визначення цілей і мотивації, а й детальний аналіз та оцінку можливостей. Коли компанія виходить на міжнародний ринок, вона повинна вирішити деякі проблеми та досягти цілей, таких як:

- залучення нових клієнтів;
- знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність;
- використання ключових можливостей;
- зменшити ризик країни шляхом диверсифікації;
- підвищення ринкової вартості компанії та інших компаній.

Для вирішення проблеми виходу підприємств на міжнародний ринок, як правило, необхідно з'ясувати дві основні проблеми: мотивацію виходу підприємств на зовнішні ринки та фактори, що визначають форму виходу на зовнішні ринки. Слід зазначити, що процес глобалізації світової економіки посилив тенденцію підприємств до прискорення виходу на вищезгадані ринки.

Ф. Котлер визначив такі мотиви виходу компаній на зовнішні ринки [4]:

- забезпечити можливості більшого доходу на зовнішніх ринках;
- економія витрат за рахунок розширення збуту;
- зменшення ризику через меншу залежність від внутрішнього ринку;
- вимоги до корпоративних клієнтів, які обслуговують за кордоном.

В. Алексунін визначає такі мотиви виходу компаній на зовнішні ринки [1]:

- можливість продовжити життєвий цикл продукції (це дуже актуально для поточної тенденції скорочення життєвого циклу);
- підвищення репутації компанії при виході на зовнішні ринки, особливо в розвинених країнах;
- бажання бути ближче до споживачів, щоб зменшити витрати та мати можливість гнучко реагувати на зміни ринку;
- виникнення сприятливих умов для виходу на нові зовнішні ринки.

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі існує декілька альтернативних стратегій виходу на зовнішні ринки (табл. 1).

Таблиця 1

### Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств [9, с 45]

<b>Експорт</b> Непрямий експорт Прямий експорт	<b>Спільна підприємницька діяльність</b> Ліцензування; Підрядне виробництво; Управління за контрактом; Підприємства спільного володіння Франчайзинг	<b>Пряме інвестування</b>  Зборочні підприємства Виробничі підприємства
--	--	--

Вибір стратегії залежить від фінансових можливостей і цілей підприємства, типу та конкурентоспроможності продукту, правових обмежень у зарубіжних країнах. Кожна з цих стратегій відрізняється обсягом інвестицій на зовнішньому ринку, рівнем ризику зовнішньоекономічної діяльності та рівнем контролю за функціонуванням цього ринку. Більшість компаній вважають за краще експортувати свою продукцію, оскільки цей варіант вимагає відносно невеликих інвестицій.

На основі концепцій існуючих шкіл стратегічного планування визначено 4 найпоширеніші методи формування стратегій зовнішньоекономічної діяльності: формальні, стихійні, методи позиціонування та маркетингові.

Основні методи формування корпоративної стратегії на зовнішніх ринках систематизовано, як показано в таблиці 2.

Таблиця 2

### Підходи до формування стратегії підприємства за умов виходу на зовнішні ринки [6, с. 96]

Підхід	Зміст підходу	Інструментарій	Авторська концепція
Формальний	Систематизувати процес формування стратегії розвитку бізнесу на основі формального аналізу бізнес-середовища бізнесу.	SWOT-аналіз; схема процесу планування стратегій; моделі поточного стану зовнішнього середовища.	Аналітичний метод формування стратегії корпоративного розвитку, що залежить від ступеня турбулентності середовища.

Підхід	Зміст підходу	Інструментарій	Авторська концепція
Позиційний	Формування стратегії розглядається як керований і свідомий процес, результатом якого є детальна «ключова стратегія», пов'язана з певною областю. Виконання цієї стратегії дозволяє компанії зайняти вигідні ринкові позиції та забезпечити захист від конкурентів. Бенчмаркінг: порівняння та процес.	Схема систематизації цілей і намірів конкурентів; ланцюжок цінностей; модель п'яти конкурентних сил Портера; модель конкурентного аналізу; моделі проникнення на зовнішній ринок.	Процес розробки стратегії базується на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. Остаточна стратегія відображає конкурентну позицію компанії на ринку. Чотири методи формування процесу стратегії розвитку компанії пов'язані зі зміною стану одного або кількох з наступних елементів: продукту, ринку, позиції компанії в галузі, технології. Формування стратегії – єдиний спосіб формально передбачити майбутні проблеми та можливості.
Стихійний	Навчальна форма процесу стратегічного розвитку підтримується багатьма стратегічними ініціативами в різних сферах бізнесу.	Навчальні й імітаційні моделі, куб змін Мінцберга.	Формування (коригування) стратегії – це спонтанна реакція на зміни ринкової кон'юнктури. Стратегії розроблені для вирішення двох стратегічних завдань: ринкової монополії та підвищення конкурентоспроможності підприємства.
Маркетинговий	Розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності, орієнтуючись на цільові групи споживачів. Макромаркетинг.	Модель обрання стратегічних атак; матричний метод вибору стратегій	Стратегія заснована на комплексному маркетинговому дослідженні. Стратегія залежить від ролі компанії в конкурентній боротьбі.

Оскільки запропоновані науковцями методи формування стратегій виходу на зовнішні ринки у сукупності відображають усі можливі напрямки розвитку підприємства з урахуванням галузевої ситуації та її положення в галузі в динамічному зовнішньому та внутрішньому середовищі, ефективне поєднання цих методів може бути ефективним, корисним в управлінні підприємствами. Забезпечити синергію у стратегічному розвитку для виходу на зовнішні ринки.

ТОВ «Українська незалежна геологічна група» – здійснює свою діяльність у сфері матеріально-технічного постачання для потреб ведучих підприємств нафтогазової промисловості України. Підприємство займається поставкою геофізичного обладнання, фонтанної арматури, установками на шасі, а також спец замовленнями для партнерів та інше. Компанія має хорошу ділову репутацію і займає лідируючу позицію на ринку завдяки якості продукції, що випускається, а також високому рівню сервісу, оперативності виконання замовлень, уважному ставленню до потреб замовників.

У статуті ТОВ «УНГГ» основними видами діяльності було визначено: виробничу діяльність, зовнішньоекономічну діяльність та оптово-роздрібну діяльність. До основних видів діяльності підприємства відносять: оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва (основний), добування сирової нафти, добування природного газу, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, неспеціалізована оптова торгівля, діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами, оптова торгівля хімічними продуктами та оптова торгівля іншими проміжними продуктами.

Дане підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність відповідно до свого статуту, зокрема імпорт готової продукції, сировини, обладнання та експорт готової

продукції. Іноземними партнерами підприємства є такі країни, як Південна Корея, Італія, Фінляндія, Індія, Китай, Росія, Данія, Франція, Польща.

Для дослідження імпортової діяльності підприємства вирішено розглянути співпрацю з Південною Кореєю. ТОВ «УНГГ» імпортує з Південної Кореї (а саме концерн Dongbu Steel) наступну продукцію: алюмооцинковану сталь SuperGalum, алюмооцинковану сталь з полімерним покриттям Sunclean XDW, інноваційні покриття Neomatt, Polymatt, Printech, «Грембо». Договір про дистрибуцію в Україні продукції Dongbu Steel було підписано у 2006 р., що дозволило забезпечити український ринок високоякісною металочерепицею і профнастилом, виготовленими із металу південно-корейського виробництва. Dongbu Steel – один зі світових лідерів у виробництві фарбованої сталі, який на трьох своїх заводах випускає 2,5 млн. тонн сталевих продукції в рік, у тому числі 460 тис. тонн – фарбованої сталі, із них близько 20 тис. тонн експортує в Україну.

Щорічно компанія ТОВ «УНГГ» збільшує обсяги імпорту продукції з Південної Кореї приблизно на 2-3 тис. тонн.

На рис. 1 показано товарну структуру імпорту компанії у 2021 р., де можна побачити, що найбільшу частку імпортованих товарів становить алюмооцинкована сталь SuperGalum, а саме 24% всього обсягу імпорту, покриття «Грембо» – 22%, покриття Neomatt – 15%, покриття Printech – 14%, алюмооцинкована сталь з полімерним покриттям Sunclean XDW – 13%, та покриття Polymatt – 12% відповідно.

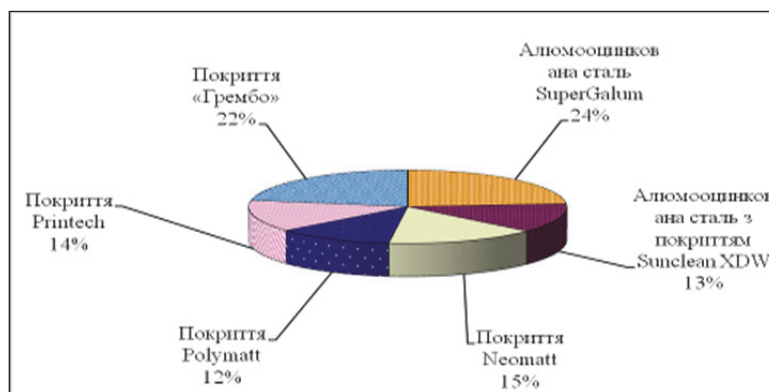


Рис. 1. Товарна структура імпорту ТОВ «УНГГ» з Південної Кореї у 2021 р., %

Джерело: складено автором

За останні три роки обсяги імпорту компанії зростали приблизно однаковими темпами, незважаючи на вплив фінансово-економічної кризи, оскільки будівельні та покрівельні матеріали є видами товару зі стабільним попитом. Динаміку імпорту алюмінооцинкованої сталі SuperGalum, як основної за обсягами імпорту продукції можна проілюструвати за допомогою рис. 2.2.

У 2019 р. загальні обсяги імпорту сталі становили приблизно 4352 тонн., у 2020 р. – 4710 тонн, у 2021 р. – 4956 тонн.

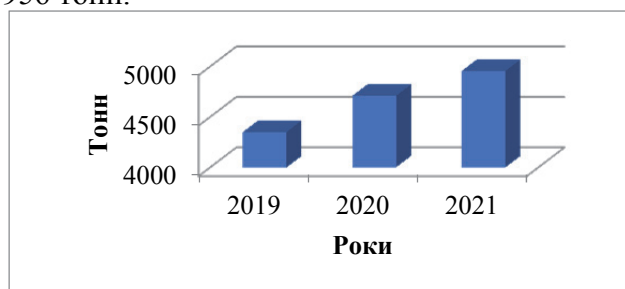


Рис. 2. Динаміка імпорту алюмооцинкованої сталі SuperGalum у 2017-2019 рр., тонн

Джерело: складено автором

Сучасні умови характеризуються підвищенням ролі стратегії, яка забезпечує пріоритетні напрямки розвитку підприємства. Однак для того, щоб розроблена стратегія була успішно реалізована, потрібно прикласти значних зусиль по вдосконаленню самого процесу її розробки. Першим етапом у процесі розробки стратегії є здійснення портфельного аналізу підприємства для вибору оптимальної стратегії. Для цього використав наступні методи: Матриця «McKinsey» – «General Electric» («галузева привабливість-конкурентоспроможність») та Матриця Ансоффа [6].

Особливістю матриці «McKinsey» – «General Electric» є те, що її можна застосовувати в усіх фазах життєвого циклу попиту за різних умов конкуренції. Рейтинги привабливості галузі ранжуються від одиниці – привабливість низька (конкурентні позиції слабкі) до п'яти – висока привабливість галузі (дуже сильна конкурентна позиція). Оцінка три виставляється для середніх значень ключових параметрів. Важливою складовою даного етапу є оцінка привабливості галузі (табл. 3).

Таблиця 3

### Оцінка привабливості ТОВ «УНГГ»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Розмір ринку	0,3	5	1,5
Темпи зростання ринку	0,05	3	0,15
Конкурентна ситуація	0,15	3	0,45
Рівень цін	0,1	4	0,4
Прибутковість	0,3	5	1,5
Технологічний рівень	0,1	5	0,5
Сумарна зважена оцінка	1		4,5

Результати таблиці свідчать про те, що галузь добувної промисловості перспективна, адже сумарна зважена оцінка становить 4,5, що є досить високим показником.

Оцінимо «силу» конкурентної позиції з використанням процедури, аналогічної описаній на попередньому етапі. У результаті виходить зважена оцінка або рейтинг конкурентної позиції підприємства ТОВ «УНГГ» (табл. 4).

Таблиця 4

### Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «УНГГ»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку за сегментами	0,2	5	1,0
Конкурентоспроможність	0,05	4	0,2
Асортимент продукції	0,2	4	0,8
Ефективність системи маркетингу	0,15	3	0,45
Прихильність покупців	0,25	5	1,25
Капіталовкладення	0,15	4	0,6
Сумарна зважена оцінка	1		4,3

Побудована матриця показує такий результат (рис. 3).

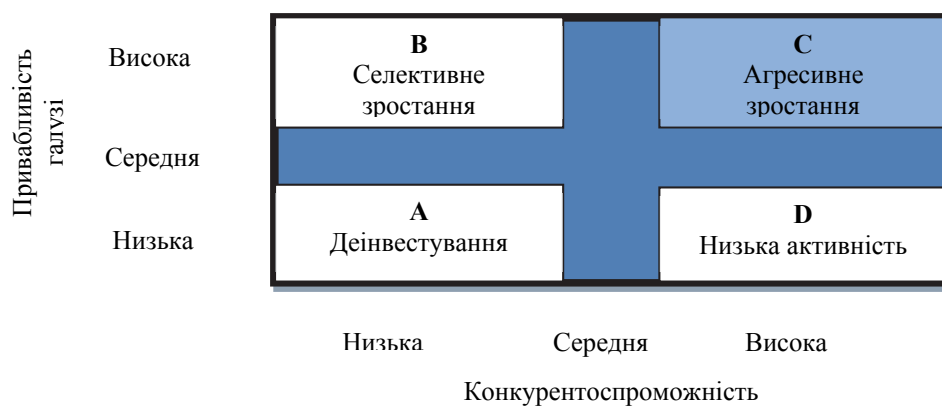


Рис. 3. Матриця «McKinsey» – «General Electric»

Отже, галузь добувної промисловості є привабливою (за аналізом основних критеріїв) та оцінена значенням – 4,5 балів. Конкурентні позиції ТОВ «УНГГ» в галузі є досить сильними (оцінка – 4,3 балів). Досліджуване підприємство попадає в зону С – агресивного зростання (висока привабливість – сильна конкурентоспроможність) – це є найвигіднішим положенням для підприємства, аналогічне «зіркам» в матриці Бостонської консультативної групи. Стратегію потрібно обрати втримування, а саме зосередитись на активізації реклами, цінній політиці, направити всі сили на зниження цін та розширення ринку.

Загалом матриця «галузева привабливість – конкурентоспроможність» є довершенішою ніж Бостонська, оскільки в ній розглядається істотно більше число чинників, внаслідок чого вона не приводить до спрощених висновків. Вона гнучкіша, оскільки показники вибираються, виходячи з конкретної ситуації. Однак на відміну від матриці БКГ в ній відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками. Разом з цим деякі дослідники зазначають, що на противагу матриці БКГ результати, які отримуються, засновані на суб'єктивних оцінках [15].

Для вибору стратегії ТОВ «УНГГ» провів портфельний аналіз за допомогою матриці Ансоффа. Першим кроком аналізу даної матриці в умовах зростаючого ринку є уточнення природи наявних конкурентних переваг, які стануть базою для подальших стратегічних і тактичних кроків. ТОВ «УНГГ» займає сильні позиції на ринку і для подальшої діяльності необхідно укріпити своє теперішнє становище. Але для постійного розвитку діяльності, нарощення фінансових активів цього недостатньо, оскільки підприємство може потрапити в період застою. Так як ТОВ «УНГГ» знаходиться в умовах постійно зростаючого ринку, то базовою стратегією розвитку підприємства доцільно обрати стратегію концентрованого розвитку ринку (рис. 4).

До того ж за результатами аналізу матриці «McKinsey» – «General Electric» ТОВ «УНГГ» здатне до агресивного зростання.

	<b>Існуючий ринок</b>	<b>Новий ринок</b>
<b>Існуючий товар</b>	Глибше проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку (розширення границь ринку, вихід на нові ринки)
<b>Новий товар</b>	Товарна експансія	Диверсифікація

Рис. 4. Можливі стратегії зростання по товарах/ринку (матриця Ансоффа)

Оскільки ТОВ «УНГГ» має хороші конкурентні позиції на вже існуючому ринку, то для ТОВ «УНГГ» обрано стратегію концентрованого зростання, суть якої полягає в розширенні границь та виході на нові міжнародні ринки. Це передбачає розширення збутової діяльності в результаті створення нових ринкових сегментів, освоєння нових ринків, модифікації продукції з метою її пристосування до вимог певних сегментів споживачів.

Діагностика та аналіз зовнішнього середовища ТОВ «УНГГ», що включає в себе діагностику зовнішнього середовища непрямого та безпосереднього впливу. Термін «зовнішнє середовище» непрямого впливу включає економічні умови, законодавство та урядові акти, міжнародні фактори, техніку та технологію системи цінностей та рівень культури в суспільстві, громадську думку, профспілки, демографічні, екологічні та інші фактори. Ці взаємопов'язані фактори чинять вплив на діяльність організації, вибір її подальшого розвитку. З кожним роком керівництво вимушене враховувати все більшу кількість факторів зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Діагностика середовища непрямого впливу на організацію здійснюється шляхом оцінювання та аналізу економічних, технологічних, соціальних, політичних, ринкових, міжнародних факторів [22].

До факторів зовнішнього середовища організації безпосереднього впливу відносять фактори, які впливають на існування самої організації, на конкретні результати її діяльності, тобто це: конкуренти, споживачі, контактні аудиторії, посередники, партнери, постачальники. Кожний з названих факторів може забезпечити підприємство сильним та стабільним положенням на ринку, або навпаки – призвести до його банкрутства.

Для узагальнення результатів аналізу факторів прямого впливу та їх оцінки склав таблицю (табл. 5).

Таблиця 5

#### Діагностика зовнішнього середовища прямого впливу

Група факторів	Фактори	Оцінка спрямованості впливу	Оцінка впливу факторів у балах	Загальна оцінка впливу факторів у балах
Споживачі	1. Стан попиту на продукцію	+1	3	+3
	2. Ступінь мінливості потреб	+1	2	+2
	3. Купівельна спроможність покупців	-1	2	-2
	4. Ступінь прихильності покупців до товарів	+1	3	+3
Постачальники	1. Кількість постачальників	+1	2	+2
	2. Стабільність договірної політики	+1	1	+1
	3. Довірчі відносини з постачальниками	+1	2	+2
	4. Концентрація постачальників	-1	1	-1
	5. Ступінь привабливості постачальників	+1	1	+1
Посередники	1. Наявність вигідних партнерів підприємства	+1	1	+1
	Стабільні відносини з партнерами (банки, аудиторські фірми тощо)	+1	1	+1
Контактні аудиторії	1. Підтримка органів місцевої влади	-1	1	0
	2. Підтримка органами державної влади	-1	1	+2
	3. Співпраця із зарубіжними фірмами	+1	2	+1
Конкуренти	1. Кількість потенційних конкурентів	+1	+1	+2

З таблиці бачимо, що фактори прямого впливу зовнішнього середовища мають досить великий та в основному позитивний вплив на діяльність ТОВ «УНГГ». Найбільш впливовим фактором є споживачі, загальна оцінка якого становить шість балів, а це свідчить про те, що ступінь прихильності їх до товарів підприємства досить високий. Наступним важливим фактором є постачальники з загальною оцінкою впливу п'ять. Причиною значного впливу цього фактора на діяльність є – велика залежність підприємства від постачальників. Розглядаючи вплив контактних аудиторій на діяльність підприємства видно, що підтримка з боку органів державної влади є досить значною.

**Висновки.** Дослідження показують, що в сучасних економічних умовах процес глобалізації посилив тенденцію до прискорення виходу компаній на зовнішні ринки. Основна мета компаній, що виходять на зовнішні ринки, – максимізувати прибуток за рахунок використання ефекту масштабу. Для вирішення проблеми виходу підприємств на зовнішні ринки зазвичай необхідно з'ясувати два основних питання: мотиви виходу підприємств на зовнішні ринки та фактори, що визначають форму виходу на зовнішні ринки.

Вибір конкретного ринку залежить від його близькості до внутрішнього ринку виробника, тобто від величини культурних відмінностей у тому, як працює ринок, фізичної відстані тощо. Спочатку компанії переходять на майже близькі ринки, а потім далі виходять.

ТОВ «УНГГ» може виходити на зовнішні ринки через експорт, спільні підприємства та прямі інвестиції. Конкретна стратегія, яку ТОВ «УНГГ» обирає для виходу на зовнішні ринки, залежить від багатьох факторів – фінансових можливостей та цілей, типу продукту та конкурентоспроможності, правових бар'єрів у обраній країні. Сьогодні більшість українських компаній виходять на зовнішні ринки шляхом експорту власної продукції, оскільки ця стратегія потребує відносно невеликих інвестицій.

### Список використаних джерел

1. Алексунин В. А. Международный маркетинг / В. А. Алексунин. – 3-е изд. – М. : Дашков и К., 2005. – 716 с.
2. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г. М. Дроздова. – К. : ЦУЛ, 2002. – 172 с.
3. Кириченко О. А. Реформи і зовнішня торгівля / О. А. Кириченко // Політика і час. – 2006. – № 3. – С. 24.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2001. – 496 с.
5. Мазаракі А. А. Зовнішньоекономічна політика України: європейський та російський вектор / А. А. Мазаракі, В. В. Юхименко, О. П. Гребельник. – К. : КНТЕУ, 2005. – 280 с.
6. Міжнародні економічні відносини: історія : підручник / під ред. А. С. Філіпенко. – К. : Либідь. 2010. – 392 с.
7. Олександренко І. Спільні підприємства як форма залучення іноземного капіталу / І. Олександренко // Економічний аналіз. – 2008. – № 189. – С.168–172.
8. Тарлопов І. О. Тенденції розвитку міжнародного маркетингу та напрямки їх реалізації / І. О. Тарлопов // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 2. – С. 129–139.
9. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. / Т. М. Циганкова. – К. : КНЕУ, 2008. – 120 с.
10. Хамел Г. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М. : Изд-во: Олимп-Бизнес. – 2002. – 288 с.
11. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки / В.Г. Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. – 2009. – № 4. – С. 41–43.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ПРОХОРОВОЇ М. Е.

## ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОГО РЕЙТИНГУ КОМПАНІЇ

**ГАРАЙДИЧ Ю., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*В статті проаналізовано особливості оцінки інвестиційної привабливості для підвищення міжнародного рейтингу компанії. Обґрунтовано доцільність проведення оцінки інвестиційної привабливості для підвищення міжнародного рейтингу.*

*In the article analyzes the features of the assessment of investment attractiveness to increase the international rating of the company. The expediency of assessing investment attractiveness to increase the international rating is substantiated.*



Актуальність обраної теми полягає в тому, що кожна компанія хоче збільшити свій власний капітал, найбільш ефективним методом є залучення зовнішніх інвесторів. В свою чергу для отримання інвестицій, що призведе до примноження прибутку, потрібно провести оцінку інвестиційної рентабельності підприємства.

Метою статті є обґрунтування доцільності проведення оцінки інвестиційної привабливості.

Об'єктом дослідження є процес оцінки інвестиційної привабливості.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти оцінки інвестиційної привабливості.

Різні аспекти оцінки інвестиційної привабливості розглядало багато вчених, таких як А. Гайдуцький, Г. Керон, І. Мойсеєнко, О. Носова, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд та ін. [1, 5, 3, 4, 6, 7]. Вивчення цих праць дозволяє відслідкувати різні методи оцінки інвестиційної привабливості підприємства.

Інвестиційна привабливість – це набір фінансово-економічних показників які визначають оцінку зовнішнього середовища, рівень позиціонування на ринку та потенціал отриманого в кінці результату.

Інвестиційна привабливість підприємства має бути ретельно оцінена, щоб визначити всі позитивні та негативні фактори інвестування. Відповідно до цього підходу, привабливість інвестицій визначається на трьох рівнях:

1. Макрорівень (рівень країни) – оцінка інвестиційного клімату країни;
2. Середній рівень (регіонально-промисловий рівень (підгалузь)) – оцінка інвестиційної привабливості регіонів та оцінка інвестиційної привабливості галузі (підгалузі);
3. Мікрорівень (бізнес-рівень) – оцінка інвестиційної привабливості підприємства та оцінка інвестиційної привабливості продукції, що виготовляється/реалізується підприємством.

Крім оцінки компонентів зовнішнього середовища на макро- та мікро рівні, не менш важливим для інвестора є секторальний аналіз. Загалом, дослідники пропонують кілька методів оцінки інвестиційної привабливості галузі, зокрема: значення продуктів для суспільства; характер конкуренції та кількість існуючих та потенційних конкурентів [Рис. 1]; кількість компаній у галузі; рентабельність галузі; зростання/занепад промисловості; промисловий потенціал; технічний рівень виробництва; техніка; канали збуту та деталі систем збуту; оптимальний розмір конкурентоспроможного виробництва; фінансова система; вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу та можливості їх досягнення.

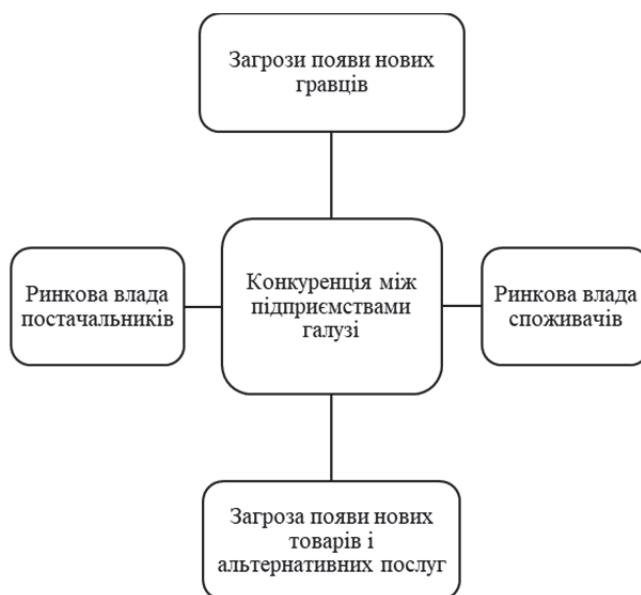


Рис. 1. Схема стратегічного управління розвитком підприємства [6]

Більшість компаній працюють у жорсткій конкуренції з метою отримання додаткового капіталу для розвитку майбутнього проекту. Більшість інвесторів бажають вкласти кошти у проект, який ретельно розроблений і де він чітко може побачити повну картину доходів. Тому є важливим розробка звіту з фінансовими показниками, де будуть враховані всі нюанси.

Для оцінки інвестиційної привабливості підприємства розраховується господарський стан підприємства та оцінюються фінансові показники компанії.

Основними показниками є:

- ліквідність – показник, який характеризує швидкість трансформації активів у грошові кошти за необхідності;
- майновий стан – характеризує частку оборотних і необоротних коштів в майні підприємства;
- ділова активність – показник характеризує всі фінансові процеси на підприємстві, від яких в свою чергу залежить прибуток підприємства;
- фінансова залежність – показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і чи можливе функціонування без додаткових засобів;
- рентабельність – відображає ефективність використання підприємством своїх фінансових можливостей.

При оцінці інвестиційної привабливості враховуються такі фінансові показники: забезпеченості ресурсами, рентабельність продукції, чисельність персоналу, рівень завантаження виробничих потужностей, знос основних засобів, наявність основних і виробничих фондів тощо. Також для оцінювання інвестиційної привабливості підприємств пропонується використати систему збалансованих показників, яка розроблена американськими вченими Капланом Р. і Нортоном Д. [2].

В основу системи збалансованих показників (СЗП), як відмічають Каплан Р. і Нортон Д., покладено чотири складових, які дають можливість досягти «балансу між довгостроковими і короткостроковими цілями, між бажаними результатами і чинниками їх досягнення, а також між жорсткими об'єктивними критеріями і м'якшими суб'єктивними показниками» [2].

Складові системи збалансованих показників охоплюють усі важливі напрями діяльності підприємства, а саме фінансову, маркетингову, внутрішні бізнес-процеси.

Інвестиційна привабливість підприємства багато у чому визначається ефективністю інвестиційно інноваційною політикою та процесом управління виробництвом. Розрахунок за допомогою множеного регресійного моделювання інтегрального показника результативності складової внутрішніх бізнес-процесів підприємств здійснюється за наступними показниками:

- індекс прибутковості впроваджених інвестиційно інноваційних проектів;
- питома вага доходу, отриманого від інвестиційно-інноваційних проектів;
- питома вага своєчасно доставлених замовлень;
- рентабельність реалізованої продукції по чистому прибутку;
- частка браку.

Важливим критерієм у прийнятті інвестиційного рішення є факт ризику і його наслідки. Для розрахунку цього показника, необхідно дізнатися, до якої категорії відноситься ризик.

Ризики діляться на наступні: зниження доходу, зміни політики ціноутворення, зміни кон'юнктури ринку, непотрібних потужностей підприємства, підвищення рівня конкуренції, втрата ліквідності, невиконання зобов'язань та інше. На підставі узагальнення різних підходів і поглядів до розуміння категорії «інвестиційна привабливість» можна зробити висновок про їх неоднорідність, що зумовлено процесами, які відбуваються в галузях національного господарства і, найголовніше, з огляду на різний інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик.

Отже, інвестиційна привабливість – це відносне поняття, що відображає думку певної групи інвесторів відносно співвідношення рівня ризику, рівня прибутковості і вартості фінансових ресурсів в тій або іншій державі, регіоні або галузі. З іншої сторони – це

сукупність деяких об'єктивних ознак, властивостей, засобів, можливостей економічної системи, яка обумовлює потенційний платіжний попит на інвестиції.

Основними цілями оцінки інвестиційної привабливості є: визначення поточного стану підприємства та перспектив його розвитку; розробка заходів підвищення інвестиційної привабливості; залучення інвестицій у відповідних до інвестиційної привабливості обсягах та отримання комплексного позитивного ефекту від освоєння залученого капіталу.

Основною вимогою до будь-якого методу визначення рівня інвестиційної привабливості є можливість інтерпретації отриманої інформації та прийняття на основі визначених показників ефективних і доцільних управлінських рішень, як з боку інвестора щодо вкладання коштів, так і з боку підприємства- реципієнта щодо підвищення власного інвестиційного рейтингу.

### Список використаних джерел

1. Гайдучкий А. П. Оцінка інвестиційної привабливості економіки. Економіка і прогнозування. 2004. № 3. С. 119–128.
2. Економіка підприємства: магістерський курс [Підручник] / М.В.Загірняк, П.Г.Перерва, О.І.Маслак та ін. // Частина I / За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.Г., Маслак О.І.- Кременчук, 2015.- 736 с
3. Мойсеєнко І. П. Інвестування : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 490 с.
4. Носова О. В. Інвестиційна привабливість підприємства. Стратегічні пріоритети. 2007. № 1 (12). С. 120–126.
5. Harrison Jeffrey S., Caron H. St. John. Strategic Management of Organizations and Stakeholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 1994.
6. Porter Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review. – January 2008. – pp. 78–93.
7. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concepts and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ПРОХОРОВОЇ М. Е.

## УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К» ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗЕД

**ЗАБЛОДСЬКИЙ Д., 1 курс, 3м група ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*В статті проаналізовано сутність понять бренд та управління брендом. За базу дослідження обрано ТОВ «Епіцентр-К». Досліджено особливості створення бренду та іміджу компанії. Для більш чіткого визначення конкурентоспроможності компанії проведено SWOT-аналіз. Визначено маркетингові заходи для стимулювання зовнішньо-економічної діяльності. Узагальнено методи стимулювання та основні цінності бренду. Надано рекомендації щодо успішної брендингової діяльності підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.*

*The article analyzes the essence of the concept of brand and brand management. «Epicenter-K» LLC was chosen as the research base. Peculiarities of creating a brand and image*

*of companies are studied. A SWOT analysis was conducted to more clearly define the company's competitiveness. Marketing measures to stimulate foreign economic activity have been determined. Methods of stimulation and the main values of the brand are summarized. Recommendations are provided for successful branding of an enterprise engaged in foreign economic activity.*

Актуальність обраної теми впливає з наявності невирішених науково-методичних та практичних питань організації бренд-менеджменту в стратегічному розвитку компаній, відсутності чітко визначених стратегічних орієнтирів довгострокових відносин зі споживачами та стратегії розвитку бренду. Це питання потребує розробки сучасних методичних організаційних підходів та впровадження бренд-менеджменту в управлінську діяльність. Сучасні тенденції загальноекономічної стабілізації, насичення внутрішніх ринків товарами, посилення конкуренції, перспективи розвитку підприємств у системі економічних зв'язків, вихід суб'єктів господарювання України на світові ринки вимагають використання елементів бренд-менеджменту у стратегічному розвитку. Інновації в наданні послуг сприяють появі нових продуктів, які можна диференціювати за допомогою використання бренду та ефективної системи управління брендом.

Метою статті є обґрунтування специфіки бренд-менеджменту ТОВ «Епіцентр-К» з метою вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності.

Об'єктом дослідження є процес брендингу для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом є практичні аспекти бренд-менеджменту для вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Дослідження політики бренд-менеджменту компанії знайшло відображення в працях таких вчених, як Д. В. Базарний, М. І. Белявцев, А. Ф. Бондаренко, Т. А. Васильєва, Є. П. Голубков, Т. П. Данько, Т. А. Лащ, Г. Л. Макарова, А. В. Нікітін, Д. В. Шиян, О. М. Шканова та інші. Науковці аналізують специфіку використання бренд-менеджменту з використанням традиційних і нетрадиційних підходів, можливості вітчизняних підприємств у розробці стратегії виявлення та прогнозування попиту на позиціонування нових товарів та послуг. Проблеми у сфері зовнішньоекономічної діяльності досліджували та вирішували такі вчені як: А. Сміт, Дж. Стюарт, Д. Рікардо, У. Стаффорд, Е. Хекшер, П. Самуельсон та інші.

Термін «бренд» по відношенню до комерційної діяльності виник у 19 столітті. З початком індустріалізації багато побутових товарів (наприклад, мило) перейшли з ремісничого виробництва на фабричне. При відправці продукції кожен завод ставить свій знак (емблему), щоб одержувач міг зрозуміти, звідки прийшов вантаж, тобто хто виробник. Масове виробництво потребувало ширшого ринку, який можна захопити, переконавши покупця купити товар конкретного виробника. Концепція бренду підходила для оптимального вирішення цього завдання. В даний час в умовах перенасичення товарних категорій єдиним способом ідентифікації ринкових пропозицій компаній-конкурентів є бренд.

Управління брендом – це маркетингова функція, яка використовує методи підвищення сприйнятої цінності лінійки продуктів або бренду з часом. Ефективне управління брендом дозволяє підвищити ціну на продукцію та створити лояльних клієнтів завдяки позитивним асоціаціям та іміджу бренду або сильній впізнаваності бренду.

Розробка стратегічного плану збереження капіталу бренду або захоплення капіталу бренду вимагає глибокого розуміння бренду, його цільового ринку та загального бачення компанії.

Торгова марка – це ім'я, термін, знак, символ, зображення або їх комбінація, призначені для ідентифікації продукту та відокремлення його від конкуруючих товарів [7].

Бренди мають потужний вплив на залучення клієнтів, ринкову конкуренцію та корпоративне управління. Сильна присутність бренду на ринку відрізняє продукцію компанії від конкурентів і створює лояльність до бренду щодо товарів або послуг компанії.

Сталий бренд повинен постійно підтримувати свій імідж за допомогою бренд-менеджменту. Ефективне управління брендом підвищує впізнаваність бренду, вимірює та керує капіталом бренду, стимулює ініціативи, які підтримують узгоджене повідомлення бренду, ідентифікує та позиціонує нові фірмові продукти, ефективно позиціонує бренд на ринку тощо.

На створення бренду потрібні роки, але коли це відбувається, його все одно потрібно підтримувати за допомогою інновацій та творчості. До відомих брендів, які протягом багатьох років зарекомендували себе як лідери галузі, належать Coca-Cola, McDonald's, Microsoft, IBM, Procter & Gamble, CNN, Disney, Nike, Ford, Lego та Starbucks.

В Україні теж є компанії, які заслуговують на повагу та мають позитивний імідж. Це бренди українських компаній, які зуміли стати лідерами у своїх галузях і популярні по всій Україні [6]. Кожен з них по-своєму зумів знайти ключ до споживача – оригінальність продукції, відмінна якість, демократична цінова політика, незвичайні маркетингові акції – і завдяки цьому їх бренди сьогодні у всіх на слуху.

Група компаній «Епіцентр» – це багатоканальна екосистема, яка об'єднує торговельні мережі «Епіцентр» та «Нова Лінія», мультибрендовий спортивний магазин «Інтерспорт-Україна», сільськогосподарське підприємство «Епіцентр Агро» та заводи з виробництва керамічної плитки корпорації «Епіцентр Керамік», деревообробне виробництво – МКП «Осмолода» та матеріально-технічні потужності [5].

Компанія «Епіцентр К» була заснована в 2003 році і сьогодні є власником найбільшої в Україні мережі непродовольчих товарів. Нараховує 79 торгових центрів («Епіцентр» і «Нова лінія») загальною площею близько 2 мільйонів квадратних метрів. Компанія робить ставку на розвиток власних торгових марок – їх зараз понад 50, а частка продажів становить 17%; до 2025 року вона має зрости до 25%. Також мережа розвиває інтернет-магазин і маркетплейс epicentrk.ua. Сьогодні покупцям доступні 800 000 SKU товарів різного призначення. У компанії працює 38 тисяч осіб. Окрім роздрібною торгівлі «Епіцентр К» займається розвитком агробізнесу та має понад 160 тис. га землі. Мережа є титульним партнером збірної України з футболу. У 2020 році ГК «Епіцентр» сплатила 5,6 млрд грн податків і зборів.

Компанія входить до рейтингу «Топ-50 найкращих компаній 2021 року» [6] та багатьох інших.

За 18 років мережа «Епіцентр» пройшла еволюцію від будівельних гіпермаркетів до будівельно-комунальних ринків і виросла до найбільшої мережі торгових центрів в Україні. «Епіцентр» створив свій унікальний формат, аналогів якому немає ніде в світі. Відділи в ТЦ «Епіцентр» представлені у форматі shop-in-shop. У 2017 році відкрився перший Intersport Store за межами мережі «Епіцентр». У 2020 році частина магазинів формату shop-in-shop – «Deko Galleries» та E.PIC – також вийшли за межі мережі «Епіцентр», відкрившись в інших торгово-розважальних центрах. «Епіцентр» створив власну унікальну модель, яку генеральний секретар Європейської асоціації DIY Retail Джон Герберт назвав «унікальним глобальним форматом». Сьогодні в мережі «Епіцентр» клієнти можуть купувати широкий асортимент товарів, відвідувати ресторани та розважати дітей. Європейська Бізнес Асоціація називає «Епіцентр» «торговим центром майбутнього». Західноєвропейські експерти відзначають креативність, передові технології, комфорт і особливу атмосферу в торгових залах мережі. Постійний розвиток, переформатування, нові магазини, салони та галереї, розширення асортименту товарів і послуг призвели до беззаперечного лідерства компанії на ринку роздрібною торгівлі.

З кожним днем все більше українців обирають Епіцентр-К. На сьогоднішній день національна мережа будівельно-оптових ринків «Епіцентр-К» є переможцем міжнародних фестивалів, лауреатом щорічної національної премії, а також переможцем національного конкурсу-оцінки «Бренд року».

Розробка системи управління на основі використання збалансованої системи показників є дуже доцільною на даному етапі діяльності компанії «Епіцентр-К». Така система допоможе компанії рухатися вперед, створювати конкурентні переваги, щоб не

втрачати вже завойовані позиції, а також гнучко реагувати на зовнішнє та внутрішнє середовище та забезпечувати стабільне зростання прибутку [5].

Першим етапом побудови збалансованої системи показників ТОВ «Епіцентр-К» є розробка основи корпоративної стратегії, що включає визначення мети та бачення.

Метою «Епіцентр-К» є створення максимально сприятливих умов для будівництва, ремонту та облаштування житла для кожного жителя України.

Бачення ТОВ «Епіцентр-К»: «Бути найуспішнішою торговельною компанією України» Завдання – забезпечити населення України широким асортиментом товарів.

Стратегія ТОВ «Епіцентр-К»: бути лідером на ринку роздрібної торгівлі України; Забезпечення українців широким асортиментом якісних та доступних товарів; економити час клієнта за допомогою зручних технологій обслуговування; надавати повний асортимент товарів і послуг під одним дахом.

Другим етапом побудови збалансованої системи показників ТОВ «Епіцентр-К» є постановка стратегічних цілей за кожним із чотирьох напрямків діяльності підприємства.

Маркетингові цілі:

- Загальні цілі компанії сформульовані відповідно до маркетингової мети у вигляді чітких показників і стандартів, які можна використовувати при складанні маркетингового плану та вимірюванні результатів господарської діяльності будівельного гіпермаркету «Епіцентр К».

– У відділі маркетингу ТОВ «Епіцентр К» розробили чимало заходів щодо стимулювання продажу товарів, які полягають у різноманітних акціях та сезонних знижках, а також подарункові сертифікати у відділі «ДЕКО». Конкурентними перевагами є накопичувальні знижки у відділі обладнання, знижки на окремі групи товарів, подарунки, отримані від клієнтів.

ТОВ «Епіцентр-К» здійснює зовнішньоекономічну діяльність як імпортер. Слід зазначити, що ТОВ «Епіцентр» є одним з основних імпортерів керамічної плитки серед роздрібних торговців та магазинів України. ТОВ «Епіцентр» увійшло до списку провідних імпортерів 2013 року та зайняло друге місце з часткою 11%. За наступні 5 років ТОВ «Епіцентр» стало лідером з імпорту плитки. Найбільшу частку імпорту сантехніки у 2019-2021 років становили пластикові ванни та душові панелі (30%), сантехніка та змішувачі (28%) та душові панелі (27%). Аналізуючи географічну структуру імпорту сантехніки, варто почати з одного з основних постачальників – Китаю. ТОВ «Епіцентр» імпортує мрамур, граніт, сланець та інші види каменю для споживчих ринків. Аналіз товарної структури імпорту показує, що на мрамур припадає 74%.

Ми проаналізуємо внутрішнє та зовнішнє середовище, щоб отримати більш чітке уявлення про сильні та слабкі сторони організації бізнесу за допомогою SWOT-аналізу (табл. 1).

Таблиця 1

### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Епіцентр-К»

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Сильні сторони (S)	Популярність і лідируючі позиції на ринку; Епіцентр – національний бренд; професійний досвід роботи на нових ринках; близьке та зручне розташування для потенційних споживачів та постачальників.	Наявність багаторічного професійного досвіду та висококваліфікованого персоналу; великий вибір товарів вітчизняних виробників; виробництво власних конкурентоспроможних брендів; активна ринкова та рекламна політика.
Слабкі сторони (W)	Недостатньо висока швидкість розвитку регіональних відділень; затримка у розвитку рівня обслугову-	Конкуренція між спільними позиціями власної та купленої продукції; недостатня реалізація частини

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
	вання регіональних офісів	асортименту; відсутність кваліфікованого обслуговуючого персоналу
Ринкові можливості (О)	Створення нових робочих місць сприяє зростанню доходів громадян, що стимулює ринок; технічний прогрес дає змогу розробляти власний продукт відповідно до ринку; якісна реклама сприяє залученню нових клієнтів; зниження цін на сировину для виготовлення продукції знижує її собівартість і дає можливість підвищити рентабельність	Висока оборотність більшої частини асортименту; можливість виконувати логістичні процеси на високому рівні; висока ефективність проекту; співпраця з бізнес-підрозділами в інших регіонах дозволяє обмінюватися досвідом у сфері послуг і технологій.
Ринкові загрози (Т)	Зниження ціни конкурентами для залучення клієнтів і збереження частки ринку; необхідність дострокового зниження цін; збільшення імпорту товарів може зменшити попит на продукцію вітчизняного виробництва; погіршення соціально-політичної ситуації негативно впливає на розвиток попиту на розчинники; підвищення цін на товари зменшить прибутковість і вимагатиме підвищення цін.	Невдоволення клієнтів викличе необхідність реструктуризації бізнесу та технічного переоснащення; неадекватна реклама призводить до неефективності витрат на її розміщення.

ТОВ «Епіцентр» працює в мінливому середовищі, тому необхідно постійно відслідковувати сильні та слабкі сторони, щоб розуміти, які фактори підтримують компанію, а які впливають негативно. SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр» показав, що керівництво має звернути особливу увагу на внутрішні збої, які заважають ТОВ «Епіцентр» функціонувати успішніше.

Серед сильних сторін варто відзначити те, що ТОВ «Епіцентр» є національним брендом, який за роки роботи зумів створити високу репутацію серед споживачів. Крім того, сьогодні компанія контролює майже 40% ринку будівельного ритейлу в Україні. Слабкими сторонами залишається певна імпортозалежність. Особливо це стосується престижних товарів, які не мають аналогів в Україні.

Незважаючи на зміну політичної ситуації, зовнішня торгівля зараз відіграє важливу роль в економіці країни. Адже вихід на зовнішні ринки є запорукою не тільки стабільності ділової активності та розширення продажів, а й створення необхідної управлінської ефективності, яка може бути досягнута лише за розумного ступеня відкритості компанії іноземним економічній системі відповідно до змін зовнішнього середовища.

Активне використання методів стимулювання збуту продукції в даний час є продуктивним і, порівняно з іншими, недорогим способом залучення потенційних споживачів. За короткий час стимуляція допоможе збільшити обсяг продажів, вивести товар на новий ринок і підтримати інші інструменти просування. Слід зазначити, що стимулювання збуту є найбільш ефективним у поєднанні з рекламою.

Фахівці відзначають, що якщо підприємство бажає реалізовувати ефективну зовнішньоекономічну політику, то доцільно спочатку вдосконалити маркетингову складову своєї діяльності [1].

Для цього важливо проводити маркетингові заходи, які експерти вважають найбільш ефективними.

До них, зокрема, відносяться:

1. Пряма поштова розсилка – розсилка рекламних даних компанії (прайс-листів) у вигляді ділових пропозицій потенційним покупцям. У цьому випадку в роботу менеджера входить відвідування компаній, які отримали комерційні пропозиції електронною поштою або поштою для отримання попередніх замовлень. При такому розкладі менеджери виступають посередниками, повідомляючи покупцям про переваги, які вони отримують, підписавши довгостроковий контракт зі своєю компанією. Фахівці в цій галузі відзначають, що такий спосіб стимулювання інтересу споживачів до співпраці з компанією є дуже ефективним, а також допомагає побудувати комерційні відносини, привернути увагу покупців і зацікавити їх пропонованими товарами, а отже, інформаційну базу компанії з додатковими інформація для доповнення потенційних споживачів.

2. Заочна участь у майбутніх закордонних виставках. Заочна участь у виставках передбачає роздачу всім відвідувачам та учасникам виставки рекламних матеріалів компанії. Інформацію про компанію можна знайти на інформаційних стендах організаторів, в каталозі виставок, на стійках реєстрації тощо. У зв'язку з тим, що вартість заочної участі в міжнародних виставках значно нижча за стаціонарну участь і повністю виправдовує витрачені на неї кошти [1].

За умови успішного управління та інвестування вартість бренду з часом зростає і є довгостроковим активом, капіталом бренду, засобом отримання додаткового прибутку.

З цього випливає цінність бренду для суспільства, підкреслюючи основні складові його сили – «корисність», «довіру». Хоча в деяких ЗМІ можна зустріти негативні висловлювання про цінності бренду як загрозу суспільству, способу життя, мислення та неякісні підробки.

Таким чином, узагальнені основні цінності бренду для суспільства складаються з переконань, які важливі для суспільства, а саме:

- стимулювання інноваційної діяльності, впровадження нових технологій та нових ідей, консультаційні послуги;
- системна інтеграція та технічна підтримка;
- підвищення корпоративної соціальної відповідальності шляхом підвищення якості продукції, охорони навколишнього середовища, благодійної діяльності тощо;
- надійний захист прав споживачів та корпоративного бренду;
- створення асоціативного відношення бренду до конкретних соціальних і глобальних проблем і боротьба з ними;
- консолідація на національному та міжнародному рівнях;
- комплексна програма вдосконалення навчання в окремих галузях існування бренду;
- уніфікувати та підкреслити віру окремих верств суспільства в певну систему цінностей та якості;
- лідируючі позиції на світовому ринку.

Аналіз теоретичних і практичних аспектів капіталу бренду дозволяє зробити певні висновки, а саме, що на перше місце в аксіології бренду виходять споживчі та соціальні переваги.

Проаналізований вище досвід показує, що ціннісні аспекти працюють як метод мотивації та об'єднання споживчої аудиторії.

Для формування споживчої цінності бренду серед представників цільової групи та суспільства в цілому необхідно вивчити мотиви та економічні інтереси, якими керується компанія.

Основні мотиви купівлі та споживання товарів легкої промисловості мають емоційний або соціальний характер – підвищення самооцінки та соціальної ролі, імітація популярного образу, ідеалу, способу життя та глобальних соціальних подій.

Середовище ринку роздрібною торгівлі характеризується посиленням конкуренції з боку іноземних брендів, тому в разі наявності ресурсів, коли вплив прямих розсилок послаблюється, необхідно шукати нові засоби комунікації з цільовою аудиторією.



Спеціальна реклама не сприймається як така, що в свою чергу підвищує довіру до медіа. Це може бути «вживлення» зовнішньої реклами в навколишній ландшафт, використання існуючих природних елементів в контексті реклами тощо. ЗМІ публікують інформацію про цікавий об'єкт безкоштовно. За допомогою інтернет-технологій люди пересилають один одному посилання на різноманітні оригінальні фотографії та відео: клумби, вивіски різних торгових одиниць одягу з балконів, що імітують його сушку; дивно одягнені промоутери на вулиці.

Взаємовідносини з покупцями можна будувати, вітаючи зі святами, проводячи конкурси та беручи участь у святкових заходах, повідомляючи про товар, акції, знижки (наприклад, продаж трьох за ціною двох) тощо. Важливо використовувати програми стимулювання збуту для лояльності (подарунки, дисконтні/колекційні картки, додаткові послуги) і для торгового персоналу (професійні конкурси, безготівкові бонуси, навчання та просування класифікації).

У разі можливості збільшити бюджет на брендинг, рекомендується участь у тематичних виставках і спонсорських заходах, PR-проектах (інтерв'ю з представниками компанії в різних проектах і звітування про їх експертну думку про розвиток галузі, соціально-орієнтовані проекти), Згадування в тематичних популярних радіо- і телепередачах, фільмах, театральних виставах.

За результатами аналізу споживчих уподобань та відгуків експертів українського рекламного ринку визначено найбільш ефективні інструменти медіа та бренд-комунікації на ринках освітлення, які дозволять грамотно розробляти та використовувати бренд-технології в насичених умовах товарний ринок дозволить вітчизняним компаніям отримати переваги над собою для отримання іноземних. Це завдяки здатності втілити ідеї та очікування споживачів у конкретні привабливі властивості продукту та забезпечити адекватну рекламну підтримку вдалою, близькою та знайомою ідеєю та продуманою аргументацією відповідно до української культури та традицій. Найбільш ефективний бренд-менеджмент передбачає постійний і послідовний процес підтримки або зміни сформованої ідентичності шляхом підтримки анонсованої легенди, активного впровадження бренд-комунікаційних програм, стимулювання використання та підтримки заявленої якості брендованого продукту, створення антикризових планів у разі необхідності.

За оцінками експертів [3, с. 115], для досягнення середньої впізнаваності бренду потрібно близько трьох років, що є довгостроковим процесом у мінливих умовах трансформаційної економіки.

Для збереження сформованих позицій бренду шляхом своєчасного та правильного реагування на зміни на ринку роздрібної торгівлі доцільно розробити та організувати роботу відповідних систем моніторингу.

На етапі розробки бренду, коли процес вибору продукту стабілізується, систематичне додавання нових характеристик до розширеної ідентичності бренду є необхідною передумовою для продовження його життєвого циклу.

На думку українських практиків, бюджет маркетингових комунікацій, пов'язаних з брендингом, повинен складати менше 3% від обороту компанії для підтримки наявної позиції бренду, 4–7% – для активного, 8–10% – для агресивного виходу на ринок. На етапі зрілості доцільно активізувати комунікацію бренду за допомогою CRM тощо.

Слід зазначити, що кожен бренд має власну роль в унікальній системі управління портфелем брендів, яка полягає в аналізі ефективності та досягненні ефекту синергії бренду в стратегічних і операційних аспектах. Для визначення поточної ролі та позиції кожного бренду в портфоліо компанії рекомендується щорічно (кожні півроку) або в кінці сезону розпродажів використовувати скориговану матричну модель BKG. Основна його ідея полягає в управлінні портфелем бренду шляхом перерозподілу фінансових потоків за результатами оцінки розвитку кожної з його складових. За допомогою матриці складаються рекомендації щодо просування брендів, які забезпечують послідовність і оптимальну

реалізацію інтересів компанії відповідно до позиції бренду в ринкових умовах на момент оцінки.

Портфельний підхід дозволяє прийняти рішення про бренд на основі об'єктивної оцінки потенціалу розвитку його ринкової позиції. Враховуючи повільний розвиток української економіки, важливо зосередити інвестиції на кількох брендах із сильними ринковими позиціями. За результатами матриці ВКГ доцільно вибрати марку з найбільшою рентабельністю та побудувати систему тактичних заходів для утримання міцних ринкових позицій шляхом розширення марки або впровадження марок, орієнтованих на різні сегменти. При розширенні бренду завжди виникає питання вибору назви, яке вирішується за допомогою стратегії позиціонування.

Ефективне управління портфелем брендів на практиці означає досягнення синергії із загальної перспективи його розвитку (з урахуванням потенційного впливу та асоціативних зв'язків) та збереження простору для диференціації (достатнього розуміння специфіки) брендів. У той же час важливо розглядати роль кожного бренду не лише з точки зору бізнесу, але й з точки зору споживача. Основним завданням оптимальної портфельної стратегії бренду є досягнення максимальної кількості бізнес-цілей.

Вибудовуючи довгострокові відносини між брендом і споживачами відповідного продукту, брендинг є стратегічним інструментом підвищення вартості компанії. Процес підвищення вартості підприємства передбачає збільшення ключових факторів, включаючи матеріальні та нематеріальні активи. Брендинг також вважається інноваційним інструментом підприємницької конкуренції. Він передбачає забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії шляхом використання відповідних методів, актуальних на операційному рівні.

*Висновок.* Підсумовуючи, для успішного брендингу компанії, що працює за кордоном, слід враховувати зовнішні фактори та покращувати внутрішні бізнес-процеси. Адже глобальна конкуренція, постійне збільшення кількості однотипних товарів, жорстка цінова конкуренція та інформаційне переважання споживачів промислової продукції вимагають від компаній пошуку сильних конкурентних переваг та ефективних інструментів просування продукції. В таких умовах формування успішного бренду стає засобом створення стійкої позиції на ринку та забезпечення синергії зусиль компанії. Крім того, сформований успішний бренд впливає не тільки на споживачів, а й на імідж компанії, партнерів, інвесторів, кредиторів та інші питання зовнішнього і внутрішнього середовища компанії.

Серед основних можливих заходів щодо вдосконалення системи управління розвитком бренду ТОВ «Епіцентр-К» як суб'єкта ЗЕД можна виділити наступні:

- створення спеціального бізнес-підрозділу для контролю за успішним управлінням зовнішньоекономічної діяльності компанії;
- дослідження нових ринків з метою виявлення та вивчення потреб споживачів з метою позиціонування корпоративного бренду через розширення ринків збуту продукції підприємства;
- детальний підбір іноземних партнерів для продуктивної співпраці у сфері зовнішньоекономічної діяльності та збір необхідної інформації про них;
- проведення SWOT аналізу для покращення діяльності компанії та розвитку компанії на майбутнє;
- розробка та впровадження відповідних корпоративних стратегій розвитку бренду для відкриття нових ринків збуту;
- удосконалення механізму господарської діяльності підприємства на основі чинного законодавства для успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність».

## Список використаних джерел

1. Блажкун О.Ю., Тимошенко Н.Ю. Шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.Ю. Блажкун, Н.Ю. Тимошенко // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу Київського політехнічного інституту імені Сікорського. Серія: Актуальні проблеми науки та управління. Київ, 2016. Випуск № 10. С. 218-224.
2. В епіцентрі бізнесу: які торговельні напрямки та підприємства розвиває група Епіцентр К URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/biznes-grupa-epitsentr-k/>
3. Кендюхов О.В. Стратегічний підхід до оцінки ефективності управління торговими марками / О.В. Кендюхов, С.М. Димитрова // Економіка України. 2016. № 8. С. 81 – 85.
4. Коломієць І. Ф. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації : монографія / І. Ф. Коломієць. Львів : Інститут регіональних досліджень, 2014. 246 с.
5. Про компанію «Епіцентр-К» URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/>
6. Топ-50 кращих компаній 2021 року / Журнал «Влада та гроші» представляє підсумковий фірмовий рейтинг компаній. Дар'я Самборська. 06 грудня 2021 URL: [https://www.dsnews.ua/ukr/vlast\\_deneg/top-50-krashchih-kompaniy-2021-roku-06122021-444545](https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-50-krashchih-kompaniy-2021-roku-06122021-444545)
7. Управління брендом URL: <https://moyaosvita.com.ua/marketing/upravlinnya-brendom/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
П'ЯНКОВОЇ О. В.

## МИТНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

**ГОНЧАРЕНКО Є., 1 курс, 3м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»**

*В статті розкрита сутність діяльності митних посередників в Україні, розглянуто основні принципи діяльності митного брокера під час здійснення митного оформлення. Проаналізовано зміни в проведенні та регулюванні зовнішньоторговельних операцій під час воєнного стану.*

*The article provides the definition of customs mediation activity in Ukraine. Main principles of customs broker activity during customs clearance are clarified. Changes in carrying out and control of foreign trade transactions during the state of war were analyzed within this article.*

**Актуальність дослідження.** Сьогодні українська економіка має євроінтеграційну тенденцію руху, що призводить до поступових змін в законодавстві країни згідно з європейськими стандартами. Це, безумовно, позитивно впливає на попит на послуги митних посередників. Задля ефективного та грамотного перевезення товару з пункту відправлення до пункту призначення варто мати високий рівень знань в сфері митного оформлення. Після підступного повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України митна політика нашої держави зазнала дуже великих змін. З'явилася потреба на ті товари, які раніше мали значно меншу частку в імпорті, та різко понизився попит на інші категорії товарів. На ці різкі зміни Україна повинна була дуже швидко відреагувати задля стимулювання зовнішньоекономічної діяльності (далі ЗЕД). Актуальність тематики визначається сучасними реаліями ведення ЗЕД в Україні.

**Рівень дослідженості теми.** Вагомий вплив у розвиток даного питання вклали Данелюк В.І., Войцещук А.Д., Міщенко І.В., Федотов О.П., Федотова І.О, Біленець Д. А, Годованець О.В..

**Метою статті** є визначення основних спектрів діяльності митних посередників та сучасні умови організації зовнішньоторговельних операцій.

**Завданнями** дослідження визначено наступні:

- надати визначення митному посередництву в Україні;
- окреслити основні тенденції діяльності митних посередників;
- визначити роль митних посередників в переміщенні товарів через митний кордон України;
- дослідити основні зміни в здійсненні експортно-імпорتنих операцій в умовах воєнного стану.

**Об'єктом** дослідження є митне забезпечення зовнішньоекономічних операцій.

**Предметом** є теоретичні та практичні аспекти надання послуг митного посередника суб'єкту ЗЕД.

**Виклад основного матеріалу.** З розвитком економіки будь-якої країни з'являється потреба розширення каналів збуту, а саме розвиток зовнішньоекономічних зв'язків держави. Це, в першу чергу, передбачає укладання нових зовнішньоекономічних угод між суб'єктами ЗЕД та збільшення обсягів товарів що перетинають митний кордон країни. Міжнародна торгівля неможлива без налагодженої митної та навколomitної інфраструктури, адже саме митниця забезпечує захист інтересів держави та національного виробника, дотримання умов законів про митну справу та міжнародних договорів та виконання митного тарифного регулювання.

Законодавство України з питань митної справи складається з Конституції України, Митного кодексу України, інших законів України, з міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також з нормативно-правових актів, виданих на основі та на виконання цього Кодексу та інших законодавчих актів.

Через стрімкий розвиток України в сфері зовнішньоекономічної діяльності митна система зазнає великих змін, що ускладнюють роботу компаній, які самостійно виконують митне оформлення продукції.

Для полегшення процесу оформлення митних документів, отримання консалтингових послуг та забезпечення ефективної діяльності митних служб підприємства звертаються до допоміжних установ та організацій, які надають послуги посередника. Митне посередництво – це діяльність певних організацій, які є резидентами України пов'язана з пересуванням товарів через митний кордон країни, з додатковими послугами тимчасового збереження, пересування, митного оформлення або експедиторства. За своїми завданнями та функціями митні посередники поділяються на митних перевізників, власників ліцензійних складів для товарів під митним контролем та на митних брокерів. Основною метою всіх посередників в митній справі є забезпечення додержання нормативно-правових актів, законів України, Митного Кодексу України та договорів-контрактів під час перетину товаром митного кордону України.

Митний брокер – це посередник, який надає послуги пов'язані з оформленням митних документів, здійсненням митних платежів та наданням консультацій в сфері зовнішньоекономічної діяльності, у той час коли митні перевізники та власники ліцензійних складів надають послуги перевезення через митний кордон України та тимчасове зберігання товару. Митним брокером може бути як один фахівець, так і ціла компанія, яка надає профільні послуги. Згідно з Наказом № 517 Міністерства Фінансів України (МФУ) «про деякі питання провадження митної брокерської діяльності» для надання певних послуг митного брокеру підприємство повинно отримати Дозвіл від Державної фіскальної служби України (ДФС) та Адміністрації Державної прикордонної служби України. Після надання/переоформлення Дозволу підприємство отримує реєстраційний номер митного брокера, включається до

Реєстру та може починати митну діяльність. Через даний Реєстр підприємство може отримати повну інформацію про митного брокера [1].

Отже, в Україні займатися брокерською діяльністю може будь-яка особа шляхом створення компанії або реєстрації фізичної особи-підприємця та отримання Дозволу. Сьогодні, існує багато різноманітних курсів для людей, що вирішили стати митними брокерами, але вони не уніфіковані. Також законодавством не передбачені вимоги щодо отримання спеціального посвідчення та складання кваліфікаційних іспитів для митних брокерів. Через це стає дуже складним перевірити надійність та наявність належних знань в митній сфері того чи іншого митного брокера. Нині існує страхування професійної діяльності митних брокерів в Україні. Цей вид страхування покликаний компенсувати шкоду третім особам при наданні послуг митного брокера.

За чинним законодавством України, що формує поняття митного брокера та спектри його діяльності можна навести узагальнений список послуг, які брокер може надавати:

- Класифікація товару за товарною номенклатурою (ТН) ЗЕД та присвоєння коду УКТЗЕД;
- визначення вартості товару відповідно до ТН ЗЕД;
- визначення митного режиму;
- складання зовнішньоекономічних контрактів, заповнення митної декларації та інших супровідних документів, своєчасне обчислення та сплата митних платежів;
- консалтингові послуги в сфері ЗЕД та митного законодавства;
- робота з товарами під митним контролем, що знаходяться на ліцензійних складах;
- інші послуги та допоміжні роботи пов'язані з перетинанням митного кордону країни [2;5].

Послуги митного брокера стають дедалі популярними у всьому світі, адже мають цілу низку переваг, для підприємств, які вирішили розширити свою діяльність за кордон. Перш за все, митні брокери володіють великою нормативно-правовою базою та досвід праці з митницями, що суттєво переважає над знаннями співробітників компанії в цій галузі. Зміни в митному законодавстві або неналежне знання певних аспектів в митній справі можуть призвести до збільшення часу та помилок в оформленні товару. Отже, звертаючись до посередника компанія також значно скорочує час, витрачений на митне оформлення товарів, відвідування органів та проходження певних процедур, необхідних для оформлення. З переваг, що наведені вище впливає значне зменшення витрат на митне оформлення продукції. Не менш важливою перевагою є те, що через повну відповідальність за збереження товару брокер його страхує. Також митний брокер може сприяти отриманню книжки карнет для підприємств, що ввозять або вивозять з території України товари без сплати митних платежів на строк не більше одного року, це значно полегшує перетин митного кордону, адже звільняє від проходження певних бюрократичних процедур [1].

Отже, порівнюючи працівника підприємства в сфері ЗЕД та найманого митного брокера можна сказати, що головна відмінність полягає не тільки в високому професіоналізмі митного брокера, а ще й в більшій відповідальності протягом всього оформлення митних та товаросупровідних документів, адже саме він підписує всі документи.

За діяльністю митних брокерів в Україні спостерігає Державна митна служба відповідно до Глави 59 «Митна брокерська діяльність» Митного кодексу України (далі – МК України) (статті 416–419), а також наказу Міністерства фінансів України «Про діяльність митних брокерів». Контроль за їх діяльністю виконується в форматі планових та позапланових перевірок. Відповідно до Наказу № 517 Міністерства Фінансів України (МФУ) «про деякі питання провадження митної брокерської діяльності» митний орган повинен аналізувати інформацію щодо діяльності митних брокерів зокрема про систематичні помилки при здійсненні оформлення митних документів, про невиконання митним брокером вимог, що зазначені в Митному кодексі України, нормативно-правових актах та законах України та про порушення вимог щодо статті 413 Митного кодексу України про

переоформлення Договору. У разі виявлення вищезазначених порушень митний брокер повинен надати Держмитслужбі заяву про застосування до митного брокера санкцій у вигляді припинення його Договору [2].

Задля кращої та легшої взаємодії між собою та державними органами в 1995 році було створено об'єднання підприємств під назвою Асоціація митних брокерів України (АМБУ).

Основними напрямками діяльності Асоціації є:

- співпраця з асоціаціями митних брокерів сусідніх країн;
- участь в процесі нормотворчої діяльності та співпраця з виконавчими органами державної влади;
- підтримка двостороннього зв'язку з державними органами влади, що забезпечують формування та реалізацію державної податкової та митної служби;
- забезпечення правової допомоги, юридичного супроводу та консультацій з питань пов'язаних з діяльністю Асоціації [7].

Зі збільшенням обсягу імпортової діяльності України зростає і попит на послуги митних брокерів, адже більшість митних платежів стягується саме з імпортованої продукції (табл. 1).

Таблиця 1

### Окремі показники спеціальної митної статистики декларування з а період 2014-2020 роки

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Оформлено митних декларацій форми МД-2, тис шт:</b>	<b>3 113,4</b>	<b>2 791,2</b>	<b>3 088,0</b>	<b>3 569,4</b>	<b>3 953,2</b>	<b>4 559,4</b>	<b>4 464,6</b>
На ввезення	1 755,4	1510,1	1 808,7	2 148,5	2 472,2	3 089,6	3 050,8
На вивезення	884,8	870,1	852,2	940,0	989,7	998,7	985,1

\*Джерело: за даними [8].

Відповідно до вищезазначеної статистики кількість митних декларацій оформлених на вивезення продукції за період в 7 років не перевищувало 27% від загального обсягу, в той час як станом на 2020 рік кількість оформлених митних декларацій на основі імпорту сягнула майже 80%.

Таблиця 2

### Порівняння показників оформлення митних декларацій форми МД-2 процедурою традиційного та електронного декларування за період 2014–2020 роки

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Оформлено митних декларацій форми МД-2, тис шт:	3 113,4	2 791,2	3 088,0	3 569,4	3 953,2	4 559,4	4 464,6
Оформлено митних декларацій форми МД-2 за процедурою електронного декларування, тис шт:	2 680,8	2 530,7	2 851,8	3 349,3	3,746,9	4 389,4	4 314,0

\*Джерело: за даними [8]

Згідно з Таблицею 2 обсяг митних декларацій оформлених за електронною процедурою різко збільшився в 2015 році та залишався стабільним протягом 5 наступних років. Це, насамперед, пов'язано з розвитком та вдосконаленням концепції «електронної митниці» як системи, що надає доступ до інформаційних ресурсів державних митних

органів. Також було створено додаток «Митниця в смартфоні», який дозволяє через смартфон отримувати всі сервіси від митниці та слідкувати за ситуацією на кордоні онлайн. Всі ці спрощення та новаторства в митній справі неодмінно вплине на попит на діяльність митних брокерів, але звертаючи увагу на постійні зміни в регулювання діяльності митних посередників та в порядку митного оформлення, можна зробити висновок, що послуги митних брокерів в довгостроковій перспективі залишаться актуальними та затребуваними.

Розгортання повномасштабної вторгнення російської федерації напряду вплинуло на зовнішньоекономічну діяльність України, а з нею і на порядок митного оформлення деяких груп товарів.

Таким чином, 5 квітня 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану». В цьому Законі передбачено низку заходів, що спрощують торговельні операції, зокрема зовнішньоторговельну діяльність України та митне оформлення під час воєнного стану, а саме:

- звільняються від мита товари, що імпортуються підприємствами, окрім спирту, алкоголю та тютюнових виробів;

- звільняються від сплати мита, акцизного податку та податку на додану вартість операції з імпорту фізичними особами транспортних засобів: автомобілів легкових, кузовів до них, причепів та напівпричепів, мотоциклів, транспортних засобів, призначених для перевезення 10 осіб і більше, транспортних засобів для перевезення вантажів;

- введення мораторію на перевірки дотримання вимог законодавства з питань митного оформлення;

- скасування обов'язку на подання дозвільних документів на імпорт окремих груп товарів;

- строк митного оформлення скорочується до однієї робочої години;

- безкоштовне митне оформлення поза митною установою або поза робочий час;

- звільняються від оподаткування податком на додану вартість та акцизним податком операції з ввезення на митну територію України та поставки на митну територію України товарів (згідно з переліком), кінцевим отримувачем яких, відповідно до сертифікатів кінцевого споживача або згідно з умовами договору, визначено правоохоронні органи, Міністерство оборони України, Збройні Сили України та інші військові формування, добровольчі формування територіальних громад.

До переліку товарів, що ввозяться в Україну кінцевим отримувачем яких є правоохоронні органи України є:

- 7225 40 60 00- прокат плоский з інших легованих сталей завширшки 600 мм або більше;

- 7007- скло безпечне, включаючи скло зміцнене або багатошарове;

- 9013 10 90 00, 9027 80 99 00, 9025 19 20 90- оптичні прилади для слідкування;

- 8517 69, 8525 60 00 00, 8529 90 20 00- апаратура для передачі та приймання голосу, зображень та іншої інформації, включаючи апаратуру для комунікації в мережі дротового або бездротового зв'язку, апаратури прослуховування направленої дії, радіостанцій ультракороткохвильового і короткохвильового діапазону військового призначення, розвідувально-сигнальної апаратури, їх частин та приладдя;

- 8802, 8803- безпілотні літальні апарати без озброєння та їх частин;

- 9015 80 20 00- метеостанції;

- 8702 10 19 90, 8702 90 11 00, 8703, 8705 90 80 90, 8710 00 00 00- броньовані автомобілі.[4]

Стосовно митного контролю та митного оформлення були внесені такі зміни:

- за Постановою Кабінету Міністрів України № 174 від 1 березня 2022 року ввезення товарів з метою гуманітарної допомоги здійснюється за принципом декларування або на підставі подання гарантійного листа кінцевого користувача за встановленою формою з використанням спрощеного порядку митного оформлення.

– для таких товарів як лікарські засоби, медичні вироби, продукти харчування за встановленими групами товарів, товари військового призначення, товари критичного імпорту, встановлюється можливість відстрочення сплати митних платежів на період дії воєнного стану [12].

На період воєнного стану Національний Банк України здійснив ряд змін в роботі банківської системи, а саме: заборона здійснення транскордонних переказів валютних цінностей України, переказ коштів на рахунків банків-нерезидентів за імпорتنі операції, крім купівлі товарів критичного імпорту. Фактично, така заборона не дає можливості імпортерам розрахуватися за товар який не є товаром критичного імпорту. Однак, протягом воєнних дій в Україні до цього переліку було внесено вже 15 постанов про зміни. Для включення того чи іншого товару до переліку критичного імпорту треба звернутися до Міністерства економіки з відповідною заявою, де буде зазначено, чому саме цей товар потрібен для економіки в умовах воєнного стану та чому його потреба не може бути забезпечена вітчизняним виробництвом [4].

Отже можна дійти висновку, що держава швидко реагує на будь-які зміни в українській економіці під впливом воєнного стану та вносить корективи до законодавства задля спрощення основних процедур здійснення торговельних операцій та стимулювання зовнішньоторговельних операцій України.

### Список використаних джерел

1. Біленець Д. А. / Митний брокер як суб'єкт господарської діяльності у зоні митного контролю. *Митна справа*. 2015. № 2(2.2). С. 139-143;
2. Глава 59 «Митна брокерська діяльність» Митного кодексу України (статті 416–419);
3. Годованець О.В. /Теоретичні засади функціонування системи управління ризиками митного контролю в Україні. // Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2015. Том 20 Випуск 4. С. 98-108;
4. Закон України від 24 лютого 2022 року «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану»;
5. Наказ № 517 Міністерства Фінансів України (МФУ) «про деякі питання провадження митної брокерської діяльності»;
6. Наказ Міністерства Фінансів України № 693 від 04 серпня 2015 року «Про діяльність митних брокерів»;
7. Офіційний сайт Асоціації Митних Брокерів України – <https://ambu.org.ua/> ;
8. Офіційний сайт Державної Митної Служби України – <https://customs.gov.ua/> ;
9. Офіційний сайт Державної Служби Статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua/> ;
10. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України – <https://mof.gov.ua/> ;
11. Офіційний сайт Національного Банку України <https://bank.gov.ua/>
12. Постанова Кабінету Міністрів України № 174 від 1 березня 2022 року «Деякі питання пропуску гуманітарної допомоги через митний кордон України в умовах воєнного стану»;
13. Петрушко С. В. / Умови здійснення діяльності митним брокером: порівняльно-правовий аспект// Науковий Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса УДК 342.951:351.82. 2020. С. 190-195.
14. Приймаченко Д. В. / Щодо діяльності митних посередників у процесі реалізації митних формальностей. *Форум права*. 2011. № 1. С. 802-807;
15. Сайт [електронне джерело] <https://ligazakon.net/> ;
16. Федотова І. О. /Підприємницька діяльність в галузі митної справи: адаптація до світових стандартів. *Митна справа*. Одеса. 2018. № 2. С. 11-13;

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
П'ЯНКОВОЇ О. В.



# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПРОДУКЦІЇ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

**БРАТАЩУК Б., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті досліджено сутність управління збутом та визначено вплив цього процесу на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Досліджено тенденції міжнародної торгівлі продукцією хімічної промисловості та місце у ній України. Проаналізовано ключові тренди розвитку хімічної промисловості у контексті їх впливу на процес управління збутом продукції цієї галузі.*

*The article examines the essence of sales management and determines the impact of this process on the results of foreign economic activity of the enterprise. The tendencies of the international trade in the products of the chemical industry and the place of Ukraine in it are studied. The key trends in the development of the chemical industry in the context of their impact on the sales management process of this industry are analyzed.*

Протягом останніх років світова економіка перебуває під постійним впливом непередбачуваних шоків, які обумовлюють необхідність швидкої адаптації до нових умов здійснення господарської діяльності та трансформації потреб споживачів. Як тільки світова економіка почала відновлюватися від коронокризи, агресія росії проти України спровокувала новий виток глобальної кризи, наслідки якого відчуватимуться ще довго. Зрозуміло, що вплив поточної ситуації на галузі традиційної спеціалізації України та росії світ відчуває уже зараз, проте з впевненістю можна говорити і про те, що війна і пов'язана з нею санкційна політика розвинутих держав докорінно змінять умови функціонування та розвитку усіх без виключення сфер світового господарства. Зазначене обумовлює необхідність перегляду підходів до управління збутом продукції на зовнішніх ринках.

Однією з галузей, що найбільше відчуватимуть вплив поточної ситуації у середньо- та довгостроковій перспективі, є хімічна промисловість. Виробничі процеси у зазначеній сфері є здебільшого енерговитратними, що спровокує істотне підвищення цін на продукцію цієї галузі. Окрім цього, тенденції останніх років, такі як диджиталізація та екологізація, також мають значний вплив на зазначену сферу. Усе це свідчить про актуальність вивчення специфіки процесу управління збутом підприємств хімічної промисловості в умовах зміни параметрів світового ринку.

Дослідженню сутності та особливостей процесу управління збутом присвячені наукові роботи науковців: С. В. Бестужева, К. М. Козирєва, В. О. Козуб, А. Є. Уварова, А.О. Мінаєва, О. В. Долгальова, Д. В. Кабаченко, М. А. Демиденко, В. О. Данилюк, Д.Р. Дашкевич, О. С. Молнар, Е. С. Андрійчук, Н. В. Салтикова, В. М. Герзанич, В. І. Дуран, М. О. Форкош, А. М. Волківська, Г. В. Осовська, О. В. Аксьонова та інших. Водночас галузева специфіка управління збутом і, зокрема, особливості цього процесу на підприємствах хімічної галузі у науковій літературі недостатньо досліджені, що і обумовило вибір теми статті.

Об'єктом дослідження є процес управління збутом продукції на зовнішніх ринках. Предметом – теоретичні засади та практичні аспекти управління збутом продукції хімічної промисловості на зовнішніх ринках у сучасних умовах.

Метою статті є визначення векторів адаптації процесу управління збутом хімічної продукції на зовнішніх ринках для вітчизняних підприємств. Завданнями, спрямованими на досягнення зазначеної мети, є: дослідження сутності управління збутом; аналіз тенденції міжнародної торгівлі продукцією хімічної промисловості; оцінка місця України у світовій торгівлі продукцією хімічної галузі; аналіз ключових трендів розвитку хімічної промисловості у контексті їх впливу на процес управління збутом продукції цієї галузі.

Викладення основного матеріалу. У сучасній науковій літературі представлено достатньо багато підходів до тлумачення сутності процесу управління збутом. Так, Бестужева С.В. та Козирєва К.М. визначають цей процес як створення системи товароруху, тобто системи, яка забезпечує доставку продукції до місця продажу (споживання) в точно визначений час, з максимально високим рівнем обслуговування покупців, тобто управлінську діяльність з планування, втілення в життя та контролю за фізичним переміщенням продукції від місця її виробництва до місць продажу з метою задоволення потреб споживачів і з вигодою для виробника [1, с. 15]. Данилюк В.О. також зазначає, що управління збутовою діяльністю – процес, націлений на постачання продукції від локації його виробництва до місця продажу, із дотриманням двох умов: досягнення максимального задоволення потреб споживачів і оптимальних витрат бізнес-організації на постачання [2, с. 280]. Наведені вище визначення належать до логістичного підходу трактування сутності «збуту», і це, на нашу думку, є його недоліком. Сьогодні маркетингова складова збутової діяльності є не менш важливою для забезпечення високої ефективності зовнішньоекономічної діяльності, і в умовах скорочення попиту її роль буде істотно зростати. Водночас, сильною стороною розглянутого підходу є зроблений авторами акцент на пошуку балансу між задоволенням потреб продавця та покупця – це, на нашу думку, безумовно є важливим чинником ефективності збутової діяльності.

Козуб В.О. визначає збутову діяльність як комплексний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації товарів з урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і вибір найкращого партнера-постачальника (покупця); проведення торгів, включаючи встановлення ціни відповідно до якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання чинників, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації [3, с. 19]. На наш погляд, зазначений підхід більшою мірою відповідає сутності поняття управління збутом, оскільки воно базується на ключових функціях управління, зокрема плануванні, організації, контролі.

Мінаєва А. О. та Долгальова О. В. визначають управління збутовою діяльністю суб'єкта господарювання як цілеспрямований, послідовний та методично підкріплений процес впливу на його складові елементи (об'єкт, суб'єкт, функції, цілі, принципи) з метою оптимізації їхнього взаємозв'язку та максимального досягнення цілей та потреб підприємства (як початкової ланки збуту) та споживачів (як кінцевої ланки збуту) [4, с. 101-102]. Зазначений підхід, на наш погляд, є занадто теоретичним, втім його сильною стороною також можна вважати відзначення необхідності одночасного задоволення потреб продавця і покупця.

Кабаченко Д. В. та Демиденко М. А. розглядають управління збутом з позиції стратегічного підходу. Стратегія збуту продукції підприємства тлумачиться ними як цілеспрямована діяльність, принципи та методи здійснення якої покликані організувати рух потоку товарів до кінцевого споживача, а основним завданням якої є створення умов для перетворення потреби потенційного покупця на реальний попит на конкретний товар [5, с. 208]. На наш погляд, підхід авторів є дуже актуальним у поточних умовах, оскільки у ньому мова йде про важливість діалогу з клієнтом і формування у нього потреби у придбанні продукції конкретного виробника. Відповідно до сформованої автором концепції управління збутом – це активна позиція продавця, відповідно до якої він не просто продає товар на запит покупця, а самостійно здійснює пошук клієнтів, адаптуючи свою продукцію під його потреби.

Узагальнюючи підходи до процесу управління збутом, представлені у науковій літературі, а також аналізуючи практичні аспекти цього процесу, погоджуємося з позицією Молнар О. С., Андрійчука Е. С. та Салтикової Н. В. стосовно того, що процес управління збутом базується на низці важливих елементів, якими зокрема є: управління бізнесом, управління цільовим ринком, управління товарним процесом, прийняття цінових рішень, управління персоналом, що працює у сфері збуту, управління збутовими ризиками та управління збутовим потенціалом [6, с. 85]. Важливо розуміти, що управління збутом тісно

пов'язане з усіма сферами діяльності підприємства. Завданням цього процесу є не тільки продаж існуючої продукції, але і забезпечення зворотного зв'язку стосовно того, які потреби споживачів на певному ринку. З огляду на це, зміна бізнес-процесів є важливим елементом системи управління збутом. Водночас команда, яка працює у сфері збуту, має також працювати зі споживачами на цільових ринках – знайомити їх з продукцією та формувати попит. Процес управління збутом також пов'язаний з процесом формування товарної політики підприємства: саме інформація від реальних клієнтів дає підприємству бачення того, у яких напрямках воно має розвиватися, для того, щоб залишатися ефективним. Збутова діяльність також тісно пов'язана з прийняттям цінових рішень на підприємстві – взаємодія зі споживачами дозволяє коректно оцінити, який рівень цін є прийнятним для ринку, вартість яких позицій доцільно підвищити, а яких знизити. Управління збутом також пов'язане з моніторингом збутових ризиків (логістичні, інформаційні, валютні, іміджеві) та ініціювання роботи щодо їх уникнення або мінімізації негативних наслідків. Важливу роль у процесі управління збутом відіграє також постійне підвищення кваліфікації персоналу, який працює у цій сфері, оскільки від його кваліфікації, досвіду та знань залежить, з одного боку, сприйняття підприємства клієнтами, а з іншого – наявність у інших підрозділів компанії адекватної інформації про ринок.

Процес управління збутом для кожної сфери має свою специфіку. Особливо цікавим він є у тих галузях, підприємства яких характеризуються широким асортиментом неоднорідної продукції, до яких належить, у тому числі і хімічна промисловість. У 2020 році обсяг світового споживання продукції цієї галузі склав 3,82 трлн. дол. США [7], при чому понад 54% (2,06 трлн. дол. США) припадало на Азійсько-Тихоокеанський регіон (рис. 1).

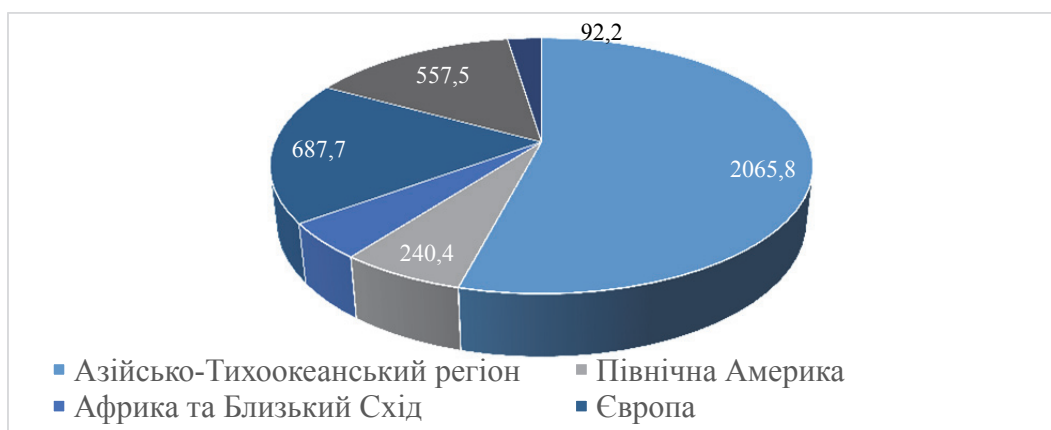


Рис. 1. Обсяги споживання продукції хімічної промисловості за регіонами світу у 2020 р., млрд. дол. США

Джерело: [7].

Другим за величиною споживачем продукції хімічної промисловості є Європа (687,7 млрд дол. США – 18%), трохи меншим є ринок Північної Америки – (557,5 млрд. дол. США – 14,6%). Частка решти регіонів порівняно з лідерами залишається невисокою.

Світові обсяги експорту продукції хімічної промисловості за останні 5 років зросли на 21,8% з 1783,59 млрд. дол. США до 2172,47 млрд. дол. США, при цьому у 2019 році, внаслідок коронакризи, мало місце скорочення обсягів міжнародної торгівлі [8].

Азія, відповідно, посідає ключові позиції у імпорті продукції хімічної промисловості (у 2020 р. на цей регіон припадало 32,58% поставок), хоча протягом останніх років відбулося незначне скорочення її частки (у 2018 р. вона складала 34%). Лідером у світовому експорті продукції хімічної промисловості є Західна Європа, на поставки з якої у 2020 році припадало 32,58% світової торгівлі. При цьому порівняно з 2016 роком питома вага регіону у структурі експортних потоків зросла на 0,51%. На другій позиції у географічній структурі світового

експорту знаходиться Азія (30,56% у 2020 році), втім імпорт цим регіоном продукції хімічної промисловості переважає її поставки за кордон. У той самий час Західна Європа, на яку у 2020 році припадало 22,29% світового імпорту, має додатне сальдо зовнішньої торгівлі продукцією хімічної промисловості. На третьому місці за обсягами зовнішньої торгівлі хімічною продукцією знаходиться Північна Америка (у 2020 році частка цього регіону у експорті склала 11,44%, у імпорті 14,84%). Значну роль на світовому ринку також відіграє Північна Європа (попри те, що імпорт цього регіону склав у 2020 році 6,6%, на поставки з нього припадало 11,29% світового експорту) (рис. 2).

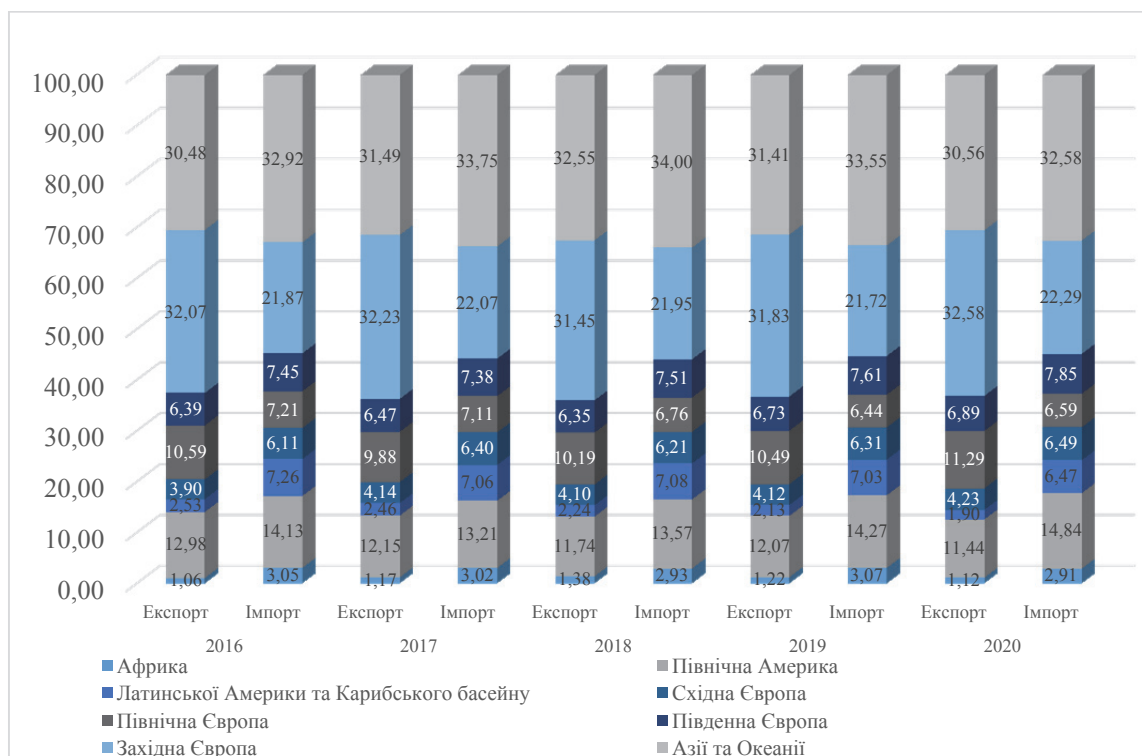


Рис. 2. Географічна структура експорту та імпорту продукції хімічної промисловості у світі у 2016–2020 рр., %

Джерело: побудовано на розрахованих автором показниках на даних [8]

У цілому, за останні 5 років географічна структура міжнародної торгівлі продукцією хімічної промисловості не зазнала значних змін. Водночас, здійснений аналіз свідчить, що протягом наступних років для посилення позицій на ринку є сенс орієнтуватися на споживачів з Азії, адаптуючи свою діяльність, і у тому числі підходи до організації збуту, до їх потреб.

Протягом усього досліджуваного періоду основною статтею світового експорту продукції хімічної промисловості були лікарські засоби: у 2016 році на них припадало 28,97% поставок, водночас у 2019 році внаслідок коронакризи цей показник збільшився до 29,73%, а у 2020 році – до 32,4%. Зважаючи на те, що наразі у світі динамічно поширюються нові хвороби, зокрема «мавпяча віспа», можна очікувати на подальше збільшення обсягів торгівлі товарами цієї групи.

Понад 17% експорту припадало протягом останніх років на органічні хімічні речовини. При цьому до 2018 року спостерігалось істотне зростання попиту на цю продукцію, а у 2019 – 2020 рр., навпаки, мало місце істотне зменшення поставок.

Протягом останніх років зменшилася частка пластмаси в первинних формах у структурі експорту продукції хімічної промисловості (з 14,83% у 2016 р. до 12,49% у 2020 році). Це третя за обсягом експорту товарна група хімічної промисловості. На рівні понад

10% експорту протягом усього досліджуваного періоду перебувала частка хімічної сировини – у 2020 році цієї продукції було експортовано на 255,46 млрд. дол. США.

Загалом, за останні 5 років відбувся приріст вартості експорту за усіма товарними групами хімічної промисловості. Водночас найбільш значущим зростання було у сегменті лікарських засобів (+36,26%), хімічної сировини (+28,13%) та неорганічних хімічних речовин (+ 23,71%). За рештою сегментів темп приросту обсягів експорту був нижчим за середній по галузі. Водночас найменш відчутним збільшення вартості експортних поставок було у сегменті пластмас у первинних формах (+2,59%) та лако-фарбовій промисловості (+6,14%) (табл. 1).

Таблиця 1.

**Обсяги та товарна структура експорту продукції хімічної промисловості у 2016–2020 рр.**

Стаття експорту	2016		2017		2018		2019		2020		Абсолютне відхилення, млрд. дол. США		Темп приросту обсягів експорту, %	
	Обсяг експорту, млрд. дол. США	Частку у структурі експорту, %	Обсяг експорту, млрд. дол. США	Частку у структурі експорту, %	Обсяг експорту, млрд. дол. США	Частку у структурі експорту, %	Обсяг експорту, млрд. дол. США	Частку у структурі експорту, %	Обсяг експорту, млрд. дол. США	Частку у структурі експорту, %	2020/2019	2020/2016	2020/2019	2020/2016
Хімічні та супутні продукти	1783,59	100,00	1970,81	100,00	2213,20	100,00	2163,48	100,00	2172,47	100,00	8,99	388,88	0,42	21,80
Органічні хімічні речовини	320,82	17,99	369,29	18,74	433,22	19,57	397,91	18,39	375,16	17,27	-22,76	54,34	-5,72	16,94
Неорганічні хімічні речовини	82,17	4,61	94,93	4,82	115,23	5,21	106,06	4,90	101,66	4,68	-4,41	19,49	-4,15	23,71
Матеріали для фарбування та дублення	69,58	3,90	77,04	3,91	80,15	3,62	77,48	3,58	73,85	3,40	-3,63	4,27	-4,68	6,14
Лікарські та фармацевтичні продукти	516,64	28,97	549,88	27,90	612,31	27,67	643,21	29,73	703,98	32,40	60,77	187,34	9,45	36,26
Ефірні олії для парфумерних матеріалів та миючих засобів	155,59	8,72	171,68	8,71	190,83	8,62	195,69	9,04	192,34	8,85	-3,35	36,75	-1,71	23,62
Добрива	50,97	2,86	53,92	2,74	60,24	2,72	59,97	2,77	58,28	2,68	-1,68	7,32	-2,81	14,35
Пластмаси в первинних формах	264,43	14,83	300,96	15,27	332,59	15,03	299,50	13,84	271,28	12,49	-28,22	6,85	-9,42	2,59
Пластмаси в непервинних формах	124,01	6,95	134,34	6,82	144,92	6,55	141,80	6,55	140,47	6,47	-1,34	16,46	-0,94	13,27
Хімічна сировина	199,38	11,18	218,77	11,10	243,70	11,01	241,85	11,18	255,46	11,76	13,60	56,08	5,62	28,13

Джерело: складено автором за даними [8].

Наразі частка України у світовому експорті складає 0,09%, водночас частка держави у імпорті складає 0,41%. Імпорт України майже у 5 разів переважає експорт, хоча у 2020 році коефіцієнт покриття експорту імпортом дещо підвищився.

Основною статтею українського експорту є добрива (374, 82 млн. дол. США), на другій позиції – неорганічні хімічні добрива (274,85 тис. грн). У імпорті основними статтями

є лікарські та фармацевтичні товари (2604,2 млн. дол. США), хімічна сировина (1093,3 млрд дол. США), ефірні олії (1070,9 млрд. дол. США) (табл. 2).

В умовах, у яких Україна опинилася наразі, говорити про нарощення обсягів експорту продукції хімічної промисловості вкрай важко, втім рано чи пізно Україна перейде до стадії відбудови економіки, і у таких умовах важливо буде формувати виробничі процеси з врахуванням тих тенденцій, які наразі супроводжують розвиток хімічної промисловості у світі. Сьогодні до таких належать: екологізація, зміна соціально-демографічних параметрів та розвиток технологій. Усі зазначені тенденції мають значний вплив на розвиток хімічної промисловості і, відповідно, на процес управління збутом продукції цієї галузі. У першу чергу мова йде про націленість світової спільноти на підвищення рівня екологічності та забезпечення сталого розвитку. Зважаючи на те, що хімічна промисловість є однією з галузей, продукція якої має найбільший вплив на оточуюче середовища, уже зараз «озелененню» виробництва у хімічній галузі приділяється значна увага. Протягом наступних років зазначена тенденція буде зберігатися та посилюватися, таким чином побудова виробничого процесу має враховувати цей чинник. Окрім цього, підприємствам доцільно розглядати можливість використання у своїх процесах вторинної сировини, оскільки частка циркулярної економіки буде щороку зростати [9].

Таблиця 2

### Обсяги експорту та імпорту Україною хімічної продукції у 2016–2020 рр., млн. дол. США

Товарна група	2016		2017		2018		2019		2020	
	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
Хімічні та супутні продукти, у тому числі	1373,427	7312,65	1493,41	8404,2	1728,73	9077	1820,409	9403,5	1934,4	9128,3
Добрива	328,049	822,225	133,276	1126,1	68,674	972,6	212,286	1197	374,82	839,74
Неорганічні хімічні речовини	263,61	304,301	312,675	374,88	338,05	436,13	274,679	409,43	274,85	292,01
Лікарські та фармацевтичні продукти	188,135	1673,8	195,829	1834,9	218,609	2027,8	251,47	2234,2	268,89	2604,2
Пластмаси в первинних формах	60,848	1181,35	148,156	1270,6	253,415	1363,6	266,021	1248	219,66	1093,3
Хімічна сировина	135,475	1144,42	171,962	1323	196,374	1427,4	207,019	1411,7	219,61	1418,2
Органічні хімічні речовини	66,371	506,738	139,687	575,31	231,4	693,46	214,137	648,45	190,51	563,72
Пластмаси в непервинних формах	129,693	608,301	151,993	679,42	152,257	750,93	145,352	771,94	142,21	807,4
Ефірні олії для парфумерних матеріалів та миючих засобів	132,755	750,771	154,892	845,14	168,81	991,96	139,226	1070,5	129,40	1070,9
Матеріали для фарбування та дублення та фарбування	68,493	320,748	84,945	374,84	101,141	413,02	110,22	412,2	114,42	438,71
Коефіцієнт покриття експорту імпортом	0,19		0,18		0,19		0,19		0,21	
Частка у світовому експорті, %	0,08		0,07		0,08		0,47		0,09	
Частка у світовому імпорті, %	0,39		0,41		0,39		0,42		0,41	

Джерело: розраховано на даних [8].

З огляду на поглиблення екологічних проблем, вірогідним є посилення регуляторних вимог до продукції хімічної промисловості. Кожна держава, вірогідно, по-різному буде впроваджувати додаткові стандарти, втім рано чи пізно до цього процесу долучаться усі учасники світового господарства. Завданням збутової політики буде виявлення тих ринків, на яких підприємство зможе конкурувати з існуючою продукцією, а також, з огляду на існуючі ринки, формувати стратегічні цілі для розвитку виробничих процесів.

Наступним чинником, що впливає на розвиток хімічної промисловості, є геополітична нестабільність. Внаслідок політичної напруженості, що наростає, хімічна промисловість зіткнулася з перепонами в ланцюгах поставок та іншими економічними обмеженнями. Це обумовить необхідність завчасної оцінки таких ризиків при формуванні стратегії розвитку хімічного підприємства та збутової політики.

Також необхідно відзначити, що попри те, що історично хімічна промисловість здебільшого повільно впроваджує нові цифрові або аналітичні технології, прискорення

розвитку інновацій може призвести до зміни цього тренду. Сьогодні штучний інтелект стає усе більш поширеним в усіх видах діяльності, де є потреба в опрацюванні великих масивів даних, і провідні виробники хімії вже почали робити необхідні інвестиції в ці можливості.

**Висновки.** Таким чином, управління збутом – це процес, що полягає у планування, організації та контролі заходів, націлених на пошук клієнтів, формування у них потреб у продукції підприємства, забезпечення доставки товарів до кінцевого споживача із забезпеченням максимальної ефективності для підприємства. Водночас процес управління збутом тісно взаємопов'язаний з іншими сферами діяльності підприємства, оскільки зворотній зв'язок від споживачів, який виникає саме у сфері збуту, забезпечує керівництво підприємства коректною інформацією про стан ринку, тенденції його розвитку та параметри попиту.

Хімічна промисловість належить до галузей, де організація збуту ускладнюється багатопрофільністю більшості підприємства. Протягом останніх років хімічна галузь світу динамічно розвивалася. Найбільшим споживачем хімічної продукції був Азійський регіон, найбільшим експортером, водночас, виступала Європа. Позиції України на світовому ринку продукції хімічної галузі є незначними, а імпорт відповідної продукції майже у 5 разів перевищує експорт.

В умовах військової агресії говорити про нарощування обсягів діяльності хімічних підприємств вкрай важко, втім на етапі відновлення економіки після війни необхідним буде врахування українськими підприємствами трьох ключових факторів розвитку хімічної галузі – екологізація, зміна соціально-демографічної та геополітичної ситуація та диджиталізації. Зазначені тренди у майбутньому матимуть значний вплив на світовий ринок продукції хімічної промисловості та визначатимуть параметри збутової політики підприємств галузі.

### Список використаних джерел

1. Бестужева С. В. Особливості впровадження логістичного підходу в управління міжнародною збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Бестужева, К. М. Козирева // Науковий погляд: економіка та управління. – 2018. – № 1. – С. 13-19. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2018\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_1_4)
2. Данилюк В. О. Особливості управління збутовою діяльністю в бізнес-організаціях різних галузей [Електронний ресурс] / В. О. Данилюк, Д. Р. Дашкевич // Бізнес Інформ. – 2020. – № 9. – С. 276-283. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_9\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_9_32)
3. Козуб В. О. Управління збутовою діяльністю підприємства на зовнішньому ринку [Електронний ресурс] / В. О. Козуб, А. Є. Уварова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2018. – Вип. 34. – С. 18-23. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2018\\_34\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2018_34_5)
4. Мінаєва А. О. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Мінаєва, О. В. Долгальова // Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. – 2019. – № 2. – С. 99-105. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba\\_2019\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/zbnpdnaba_2019_2_18)
5. Кабаченко Д. В. Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Д. В. Кабаченко, М. А. Демиденко // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 51. – С. 207-214. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_51\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_51_35)
6. Молнар О. С. Маркетингові стратегії управління збутом підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Молнар, Е. С. Андрійчук, Н. В. Салтикова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 11. – С. 83-89. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2021\\_11\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_11_13)
7. Statista. Value of chemical sales worldwide in 2020, by region(in billion U.S. dollars). – URL: <https://www.statista.com/statistics/259003/total-global-chemical-shipments-value-by-region/>

8. UNCTAD. Merchandise trade matrix in thousands United States dollars, annual, 2016-2020/ – URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=217476>
9. McKinsey&Company. Three trends may change the future of the chemical industry. – URL: <https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/the-state-of-the-chemical-industry-it-is-getting-more-complex>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
П'ЯНКОВОЇ О. В.

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО ПІДПРИЄСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ**

**РОЗУМ В., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

***Анотація.** В статті проведений аналіз стратегій для входження підприємства на закордонний ринок, показані результати проведеного розбору всіх головних запитань для досягнення успіху та налагодження робочих процесів. Визначені найкращі варіанти для опанування нового ринку збуту продукції шляхом залучення незначних активів.*

***Ключові слова:** Маркетингова стратегія, зовнішні ринки, зовнішньоекономічна діяльність, посередники, непрямий експорт.*

***Annotation.** The article analyzes the strategies for the company to enter the foreign market, shows the results of the analysis of all major issues for success and establishment working processes. The best options have been identified for mastering a new market for products by attracting small assets.*

***Key words:** Marketing strategy, foreign markets, foreign economic activity, intermediaries, indirect exports.*

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в досить непростий час та складних умовах для ведення бізнесу, тим паче виходу на закордонні ринки, цей процес є неабияк важливим як для підтримки економіки країни, так і для світового визнання українського бренду. Не слід забувати, що головною метою в такий період для будь-якого підприємства, незалежно від виду діяльності, є забезпечення стабільної ситуації на внутрішньому ринку. Потрібно розуміти свої можливості та використовувати наявні активи без фанатизму для отримання максимального прибутку як матеріального, так і нематеріального.

Метою даної статті є аналіз різних стратегій для виходу підприємства на зовнішні ринки та вибір найкращих варіантів для їх запровадження з урахуванням реалій військового стану.

Об'єктом дослідження є процес вибору стратегій для географічної диверсифікації ринків збуту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних засад розвитку бізнесу через опанування нових ринків збуту.

Будь-яке господарство, котре весь час прагне розвиватися та не зупиняється на досягнутих вершинах, на етапі стрімкого зростання та постійної ділової активності започатковує нову фазу своєї діяльності, а саме: розширення та поглиблення господарських зв'язків через вихід на зовнішній ринок.

Причинами виходу на зовнішній ринок є:



- економічне зростання та поступове розширення компанії;
- прагнення опанування нових ринків;
- доведення до закордонного споживача якості та важливості українських товарів на європейському маркетплейсі.

Новий ринок визначається значними перевагами, які для кожного підприємства є своєрідним кроком до нових досягнень, але водночас не слід нівелювати чималі додаткові перешкоди. Саме тому необхідно бути підготовленими заздалегідь, адже підтримка та удосконалення всіх робочих процесів на виробництві неабияк допоможе компанії під час геопросторової диверсифікації [3].

Загальноприйнятими у економічній науці є три основні моделі виходу на зовнішній ринок, сере яких прийнято виокремлювати [5, 6]:

- експорт (непрямий, прямий);
- спільна підприємницька діяльність (партнерство, ліцензування /франшиза);
- пряме інвестування (інвестиції в готове виробництво).

Для кожної з цих моделей прийнято визначати необхідність залучення ресурсів, ступінь ризику, готовність компанії, підстави для вибору, переваги та недоліки (табл. 1).

Таблиця 1

### Переваги і недоліки моделей виходу на зовнішній ринок

Модель	Підстави для вибору	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт / торговельна марка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нестача фінансових ресурсів.</li> <li>– Відсутність власного бренду/ресурсів для його просування на цільовому ринку.</li> <li>– Відносно невеликі обсяги виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низька вартість освоєння нового ринку. Компанія-експортер, по суті, платить тільки за сертифікацію своєї продукції і приведення її у відповідність до стандартів цільового ринку.</li> <li>– За умови високої якості продукції знайти партнера неважко.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нижча маржа прибутку порівняно з прямим експортом через партнера або дочірню компанію.</li> <li>– Відсутність контролю над стратегією просування та продажу продукції.</li> <li>– Відсутність власної торговельної марки і бренду. Компанія залишається «невпізнанною» на цільовому ринку.</li> </ul>
Партнерство / спільне підприємство	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність обмежень на імпорт в цільовій країні.</li> <li>– Політичні ризики.</li> <li>– Високий потенціал продажів.</li> <li>– Неприятливий інвестиційний клімат та регуляторна політика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дозволяє подолати існуючі політичні, регуляторні, культурні бар'єри.</li> <li>– Висока ймовірність довгострокових відносин з партнером.</li> <li>– Дозволяє об'єднати ресурси і зв'язки декількох компаній/ контрагентів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можуть виникати проблеми у контролі стратегій просування і продажів продукту.</li> <li>– Потрібний значний обсяг інвестицій.</li> <li>– Підвищуються ризики конфліктів управлінського характеру. В разі зміни кон'юнктури ринку партнер може перетворитися на конкурента.</li> </ul>
Ліцензування/ франшиза	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність інвестиційних та імпорتنних бар'єрів.</li> <li>– Низький потенціал продажів на цільовому ринку.</li> <li>– Великі культурні відмінності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Мінімальні інвестиції та ризики.</li> <li>– Висока швидкість виходу на цільовий ринок.</li> <li>– Хороша можливість оминуті існуючі торговельні, інвестиційні, регуляторні бар'єри.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підходить для всіх видів компаній.</li> <li>– Покупець ліцензії/франшизи може з часом перетворитися на конкурента.</li> <li>– Обмежений термін дії ліцензії/франшизи.</li> <li>– Завжди існує ризик припинення/ не продовження контракту.</li> </ul>

Модель	Підстави для вибору	Переваги	Недоліки
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високі показники ROI.</li> <li>– Адаптацію вашої продукції або бренду проводить контрагент у країні, ви ж маєте лише контролювати цей процес.</li> </ul>	
Інвестиції в готове виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наявність бар'єрів щодо імпорту.</li> <li>– Високий потенціал продажів.</li> <li>– Сприятливий інвестиційний клімат.</li> <li>– Низькі політичні ризики, стабільні державні інститути.</li> <li>– Наявність у компанії достатнього обсягу фінансових та інших ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цілковитий контроль над виробництвом, просуванням і реалізацією продукції на цільовому ринку.</li> <li>– Висока ефективність розуміння особливостей функціонування цільового і подібного йому ринків.</li> <li>– Можливість обійти наявні бар'єри на імпорт.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– У разі нестачі досвіду можуть виникнути значні проблеми з управлінням закордонними активами.</li> <li>– Необхідне вливання значних ресурсів, включно з фінансами і часом.</li> <li>– Високий ризик втрати інвестицій через незнання особливостей місцевого ринку і бізнес-середовища.</li> </ul>

Джерело: [2].

Сучасні практики пропонують виділяти такі форми виходу підприємств на зовнішні ринки, як: експортні моделі, проміжні (контрактні) моделі, ієрархічні (інвестиційні) моделі [4].

Прийшовши до висновку щодо розширення ринків збуту товарів підприємства, першочергово необхідно виокремити країни, в які буде поставлятися наша продукція для подальшої реалізації. Управлінське рішення щодо виходу на зовнішній ринок в умовах війни потребує зваженого підходу до вибору перспективної країни контрагента, адже передбачає врахування:

- логістичної кризи (блокади портів, відсутності авіасполучення; неможливості транспортування товарів транзитом через Білорусь);
- високоризикованістю експортних операцій через неготовність імпортера авансувати закупівлі;
- посилення валютного регулювання (валютний нагляд, валютні операції);
- ризиком втрати виробничих потужностей на території України;
- суттєвого обмежені можливості інвестувати у закордонні виробничі потужності тощо.

Звісно на вибір стратегії та рішення у воєнний час впливає і вид товару, особливості виробництва, попиту на світовому ринку, ціна, конкурентоспроможність тощо.

Компанія ТОВ «Індастріал Трейд» займається реалізацією запчастин для сільськогосподарської техніки та вантажівок. Товарний асортимент компанії в даних сегментах налічує понад 20 000 найменувань. Запчастини для транспортних засобів марок: IVECO, ASTRA, CASE IN, NEW HOLLAND є найбільш розвиненою гілкою на підприємстві. Машини вищевказаних брендів виготовляються на заводах Європи, що суттєво збільшує ринок європейських країн даними транспортними засобами. Отже, вибір країн для реалізації продукції припадає на країни європейського континенту. В дуже складній ситуації в країні не слід забувати про логістику, яку також беруть до уваги при формуванні ціни на той чи інший товар. Саме тому, потрібно чітко розуміти ціни конкурентів на закордонних ринках, можливо, краще починати працювати з країнами сусідами, ніж експортувати товар до Італії чи іншої країни західної частини Європи.

Спеціалізація підприємства та обмежені можливості залучення ресурсів у воєнний час виокремлюють стратегію експорту як єдино прийнятну. Компаративний аналіз прямого та непрямого експорту з акцентом на перевагах та недоліках наведено у табл. 2.

## Форми входження на закордонний ринок

Модель	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт	Обмежені зобов'язання та інвестиції. Можливий високий рівень диверсифікації ринку, оскільки компанія використовує потенціал міжнародних контактів досвідченого експортера. Мінімальний ризик (ринковий та політичний). Досвід експорту не потрібний.	Жодного контролю над елементами комплексу маркетингу, крім самого продукту. Додатковий внутрішній учасник у розподільчому ланцюжку може збільшувати витрати, залишаючи виробнику менший прибуток. Відсутність контакту із ринком (не накопичуються знання про ринок). Не накопичується досвід реалізації продукту та діяльності в конкурентному середовищі.
Прямий експорт	Набуття досвіду роботи на міжнародному ринку, встановлення контактів з потенційними клієнтами. Коротший ланцюжок збуту (порівняно з непрямим експортом). Набуті знання ринку. Більше контролю за маркетингом (особливо при продажах з агентами).	Слабкий контроль за рівнем ринкової ціни через відсутність контролю за розподілом (особливо з дистрибуторами) та вплив мит та митних платежів. Потрібні ресурси та інвестиції для організації продажів (контакт із головного офісу з дистрибуторами чи агентами). Культурні відмінності, які можуть створювати проблеми у комунікаціях

*Джерело: розроблено за [4, с.6]*

Проаналізувавши дану таблицю, можна з упевненістю сказати, що в такий непростий час доцільніше використовувати непрямий експорт, адже наразі немає великих ресурсів та інвестицій для прямого експорту продукції.

Першочергово, для його реалізації експорту не потрібно використовувати суттєвих прийомів, наявна відсутність створення експортного відділу, котрий повинен організувати продажі в зарубіжних країнах чи налагоджувати та підтримувати тісні зносини з іноземними контрагентами.

Також, використовуючи даний спосіб для експорту продукції, компанія має набагато менше ризикованих ситуацій в процесі освоєння нового ринку для збуту, тому що посередники або торгуючі компанії працюють по своїй власній ініціативі, використовуючи вже раніше набуті знання та знаючи попит на той чи інший товар в окремій країні [2].

Місце для прямого експорту може бути тільки у випадку для станцій сервісного обслуговування, котрі мусять мати великий об'єм потоку споживачів та своїх власних аналітиків для поповнення складських товарних позицій.

Велику роль у входженні на закордонні ринки займає співпраця з торгуючими компаніями. Поставки зразків для тестування та підтримка тісного зв'язку з контрагентами є запорукою успіху. Також слід розуміти й цінову політику, адже досить часто компанії хочуть відразу заробити величезні кошти, виставляючи ціни на свою продукцію навіть вищі, або ж такі, як і на оригінальній продукції, приводячи аргументи у високій якості та тривалому часі використання тієї чи іншої запчастини. Такий підхід є необґрунтованим і неправильним при розширенні ринку збуту товарів. Безсумнівно можна стверджувати, що якість аналогів може бути вища, ніж у оригінальної запчастини, адже компанії пробують використовувати нові матеріали та суміші для виготовлення запчастин, що в одній зі ста ситуацій може привезти до неабиякого успіху. Щоправда не слід забувати про собівартість продукції, якщо ж ціна буде значно вищою, ніж на оригінальній запчастині, то процес реалізації даної товарної позиції може бути досить тривалим, адже слід розповісти та довести споживачу, чому краще купити неоригінальну запчастину за дорожчою або рівною ціною, ніж оригінальну.

Так як наша компанія протягом останніх чотирьох років активно співпрацює з торгуючими компаніями в Польщі, закупаючи необхідні запчастини для нашого ринку, тому було вирішено провести переговори з нашими партнерами, в яких досягнуто успіх, але

за умови поставки першого замовлення за зниженими цінами, для покращення цінової позиції бренду.

Для розуміння насиченості ринку тієї чи іншої країни, вищезгаданими товарами, можна виокремити безпосередню участь на виставках, але не як спостерігача, а учасника зі своєю власною маркою та найкращою продукцією для кожного сегменту. Торговельні виставки є маркетинговою діяльністю, яка не потребує значних інвестицій, але є хорошою інформаційною базою для розвитку бренда експортера.

Якщо ж у випадку вантажівок досить складно виокремити окремі країни за насиченістю транспортних засобів потрібних нам брендів, то з сільськогосподарською технікою дане питання можна розкрити набагато легше. Кожна країна займається сільськогосподарською діяльністю, яка є невід'ємною частиною ВВП. Вже за експортними показниками продукції країн, можна зрозуміти, де можуть бути потенційні споживачі. Використовуючи таке просте порівняння країн, ми вибрали для себе країну-сусід Молдову, яка працює в сільськогосподарському секторі та швидко розвиває його.

В сфері торгівлі запчастинами до вантажних автомобілів та аграрної техніки більшість компаній використовує саме непрямий експорт, адже торгівля через посередницькі компанії приносить набагато більше прибутку, а використання прямого експорту в більшості випадків є недоцільним, адже кінцевий споживач це звичайна людина, яка буде купувати запчастини виключно у компаній, які займаються реалізацією товарів в її країні.

Проаналізувавши вищенаведені стратегії входження на закордонний ринок, слід вибрати ті групи товарів, в яких компанія є найбільш впевненою та зможе показати високу якість продукту, що дасть змогу зарекомендувати себе та допоможе краще освоїти новий ринок також велику роль при входженні та освоєнні нових ринків для кожної компанії відіграє конкурентоспроможність підприємства.

**Висновок.** Сьогодні акцентує увагу на непрямому експорті, як найбільш простій та невибагливій та найменш ризикованій стратегії виходу на зовнішні ринки. Вибір правильної стратегії для входження на новий ринок є найголовнішим питанням, до якого слід відноситися з великою відповідальністю, адже це є перший і такий важливий крок для досягнення поставлених цілей. Компаніям слід не тільки входити на нові ринки, а розвивати свою діяльність через подальшу географічну та товарну диверсифікацію.

### Список використаних джерел

1. Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
2. Ломійчук В. Вихід на нові ринки. 5 ключових моделей /В. Ломійчук: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/09/3/7037773/view\\_print/](https://www.eurointegration.com.ua/experts/2015/09/3/7037773/view_print/)
3. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (12). 2018 – 24 с.
4. Експортні стратегії. Моделі виходу на ринок: навчальний матеріал. Київ, 2022. – 18 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч.-метод. посіб. / Л.Л. Носач, В.О. Козуб, П.Л. Гринько, А.С. Дядін. – Харків: Вид-во «Монограф», 2015. – 320 с.
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: підручник А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. – К.: КНТЕУ, 2019. 652 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
П'ЯНКОВОЇ О. В.

## ASPECTS OF ANALYSIS AND ASSESSMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE

**МАРЧУК І., 1 курс, 4ам група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*В статті проаналізовано основні аспекти аналізу ефективності експортно-імпортних операцій підприємництва, а також методи їх оцінки. Визначено основні аналітичні показники, за допомогою яких виконується комплексний аналіз ЗЕД підприємства. Обґрунтовано доцільність їх використання для прийняття управлінських рішень під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності.*

*The article analyzes the main aspects of the analysis of efficiency of export-import operations of entrepreneurship, as well as methods of their evaluation. The basic analytical indicators, by means of which the complex analysis of foreign economic activity of an enterprise is carried out, are determined. The expediency of their use for making management decisions in the implementation of foreign economic activity is substantiated.*

The important condition of successful functioning of foreign economic activity of business is creation of perfect system of estimation of results of foreign trade operations, the level of which is characterized by efficiency of their realization. At the stage of planning of entrance to foreign markets, determination of efficiency level results in the degree of interest of enterprise to enter specific markets on purchase or sale of certain goods (services). At the stage of direct conduct of foreign economic activity, indicators of its efficiency allow determining certain tendencies, which serve as an indicator for making managerial decisions on the necessity to eliminate or introduce further steps.

The purpose of the research is to establish ways of analysis and assessment of the efficiency of foreign economic transactions in enterprises.

The research object is existing theoretical and methodological aspects of analysis and assessment of foreign economic activity of enterprise.

Problems of analysis and an estimation of efficiency of foreign economic activity of the enterprises always were the center of attention of scientists. In Ukraine such researchers as A. Vichevich, A. Andreychuk, I. Bagrova, A. Maksimets, Y. Makogon, L. Kadurina, F. Butinets, Shcherbak V., Yakovlev A., Anna Stankiewicz-Mróz, Viktor Perederii, Valentyna Novak Oksana Ilienکو, Oksana Kyrylenko, etc. deal with these problems [1, 3, 6]. However, having analyzed the works of scientists, it is possible to assert the existence of disagreements both concerning the process of analytical research and the methodology of generalization of the results obtained.

An obligatory condition of making a decision on carrying out foreign economic activity is its efficiency, determined by comparing the achieved economic result with the expenses incurred by the enterprise. In the conditions of business internationalization and instability of economic growth successful development of enterprise foreign economic activity is defined by the decision of tasks of an exact estimation of efficiency of such activity and increase of its efficiency.

The analysis of efficiency of foreign economic activity is carried out in order to justify the proposals on sale and purchase of goods, to evaluate the existing structure of the direction of foreign trade turnover of the enterprise. Thus, indicators of efficiency of foreign economic activity of the enterprise and their analysis allow revealing profitability of foreign economic operations on import and export [2].

The main objectives of economic analysis in foreign economic activity of enterprises are:

- analysis of the dynamics of foreign economic activity of the company;
- evaluation of monetary results of foreign economic activity;
- evaluation of the efficiency of the use of funds raised for foreign trade activities;

- assessment of the level and quality of fulfillment of obligations under foreign trade contracts by the enterprises;
- analysis of financial condition of enterprises performing foreign economic activity;
- determination of reserves for development of measures on increase of efficiency of foreign economic activity of the enterprise and financial and economic activity as a whole [4].

The main goal of the enterprise in the market is to gain maximum profit at minimum costs, such a result can be achieved only by making effective management decisions. Economic substantiation of the decisions made in management of foreign economic activity of the enterprise is carried out by means of calculation of various economic indicators of efficiency. For comprehensive analysis of foreign economic activity of an enterprise on performance of export-import operations, a system of analytical indicators, which can be combined into the following groups, is used:

- absolute indicators (volume of exports; volume of imports; volume of overheads, etc.);
- relative indicators (indices of dynamics of export and import by cost, physical volume, price, quantity and structure; coefficients of fulfillment of obligations on export and import by cost, physical volume, price; average duration of turnover of export-import operations; coefficient of return on funds of export-import operations);
- indicators of FEA structure (commodity structure of FEA; geographic structure of FEA; structure of FEA overheads);
- indicators of FEA efficiency (currency efficiency of export/import; full efficiency of export/import; economic efficiency of export/import, etc.).

The features of the analytical characteristics with which the comprehensive analysis of the company's foreign trade activities are performed are shown in table 1, table 2, and table 3.

*Table 1*

#### **Characteristics of absolute indicators**

Indicator	Characteristics of the indicator
Export volume	The volume of export (import) of goods and services for the year under review is determined, compared to export (import) for the previous year, and analysis in dynamics for several years is made. To study the dynamics of export (import) for several years, the growth rate of export (import) for each year and the average growth rate, the growth rate of export (import) for the whole period under the study are calculated.
Import volume	
The amount of overhead costs	To determine the relative level of overhead costs, the absolute amount of these costs related to the goods sold is divided by the cost of these goods. Overheads increase the cost of goods. Reducing overhead costs leads to higher levels of export efficiency. The purpose of overhead analysis is to find ways to lower these costs – to find ways to bring these costs down to a rational level.

*Source: Developed by the author based on [4].*

*Table 2*

#### **Characteristics of FEA structure indicators**

Indicator	Characteristics of the indicator
Commodity structure of the FEA	Distribution of exports and imports by main commodity items.
Geographical structure of the FEA	Distribution of foreign economic transactions by groups of countries and regions.
Structure of the overhead costs of FEA	Overhead costs are expenses on transportation and sale of export goods, which are divided into expenses in national and foreign currencies. Comparison with indicators of previous periods shows the trend (positive/negative) of changes in overheads. To establish the reasons for changes in overheads and determine their impact on the result, it is necessary to analyze changes by individual types.

*Source: Developed by the author based on [4].*

The main indicator of the effectiveness of foreign economic activity is the index of currency efficiency, determined according to export and import equivalents. Export equivalent is a set of goods and services exported to obtain currency. Import equivalent is a set of goods and services imported in the currency received from exports.

Currency efficiency of export is calculated on goods and services exported for the purpose of obtaining the necessary currency. Export value can be specified for a particular agreement by commodity, country, and group of currencies.

Currency efficiency of imports – calculated on goods and services imported with the proceeds from exports currency. If the coefficient of currency efficiency of imports exceeds the value of the national currency exchange rate, then foreign trade activity is efficient.

Table 3

### Characteristics of FEA efficiency indicators

Indicator	Formula	Comment
Economic effect of export	<p>Economic effect of export (<math>E_{ex}</math>) calculated as the difference between the volume (price) of output (by commodity item) for export (<math>I_{ex}</math>) and the cost of its production (<math>C_{ex}</math>):</p> $E_{ex} = I_{ex} * R_{cur} * R_{credit} - C_{ex}$ <p><math>R_{cur}</math> – currency ratio for the conversion of national currency into foreign;  <math>R_{credit}</math> – credit impact ratio.</p>	The greater the value of the indicator – the greater the effect of exports.
Economic effect of import	<p>Economic effect of import (<math>E_{im}</math>) calculated as the difference between the domestic price of imported products (<math>Z_{im}</math>) and the cost of its acquisition (<math>C_{im}</math>):</p> $E_{im} = Z_{im} - \frac{C_{im}}{K_{cur}}$	The higher is an indicator, the greater is the effect of imports.
Economic efficiency of imports	$E_{econ}^{im} = \frac{V_{i.d.m}}{C_{im}}$ <p><math>V_{i.d.m}</math> – the value of imported products in the domestic market;  <math>C_{im}</math> – the cost of purchasing imported products.</p>	The more this indicator exceeds one, the more effective is the import activity for the enterprise.
Economic efficiency of exports	$E_{econ}^{ex} = \frac{R_{f.cur}}{C_{ex}}$ <p><math>R_{f.cur}</math> – revenue in foreign currency, translated into hryvnia at the official exchange rate;  <math>C_{ex}</math> – full cost of goods sold for export.</p>	The indicator shows the amount of foreign exchange earnings from the sale of export goods per each hryvnia spent by the company.

Source: Developed by the author based on [4]

The specific calculation of performance indicators will depend largely on the type of foreign trade transaction, its purpose, conditions and other characteristics and the specific transaction in FEA, carried out in the enterprise [5].

### Conclusions

As a result of the research, approaches to estimation of indicators of efficiency of foreign economic activity are generalized. The analysis of estimation of efficiency of foreign economic

activity of the enterprise allows substantiating rationally optimal offers on realization of the goods, to substantiate plans, management decisions and to supervise their performance, and also to estimate the reached results of activity of the enterprise. Thus, indicators of efficiency of foreign economic activity of the enterprise and their analysis allow to reveal profitability of foreign economic operations and to develop measures on their improvement for increase of profit of the enterprise.

### Reference List

1. Бутинець Ф.Ф. Облік і аналіз зовнішньоекономічної діяльності / Ф.Ф. Бутинець, І.В. Жиглей, В.М. Пархоменко ; за ред. Ф.Ф. Бутинця ; 2-е вид., доп. і перероб. – Житомир : Рута, 2001. – 544 с
2. Вівчар О. І. Основні аспекти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Оксана Вівчар // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 24–30. – (проблеми мікро- та макроекономіки України).
3. Вічевич А.М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А.М. Вічевич, О.В. Максимець. – Львів : Афіна, 2004. – 140 с.
4. Економічний аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства // Тюріна, Н. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацька. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – С. 373-394.
5. Прокушев Е.Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е.Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
6. Anna Stankiewicz-Mróz, Viktor Perederii, Valentyna Novak Oksana Ilienکو, Oksana Kyrylenko, Ganna Gurina Kateryna Razumova, Elvira Danilova, Svitlana Petrovska Larysa Lytvynenko /FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISE/ LODZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY – 2018 – p. 145.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

## PLANNING OF FOREIGN TRADE ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

**МАТВЄЄВ А., 1 курс, 4ам група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті проаналізована зовнішньоекономічна діяльність як фактор результативності розвитку організацій.. Виявлено вплив правильного планування на підприємстві на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств, максимізації прибутку, підвищення конкурентоспроможності товарів та ефективність діяльності організацій у цілому.*

*The article analyzes the foreign economic activity as a factor in the effectiveness of organizations. The influence of correct planning at the enterprise on increase of efficiency of foreign economic activity of the enterprises, maximization of profit, increase of competitiveness of the goods and efficiency of activity of the organizations as a whole is revealed.*

The relevance of the presented topic can be expressed through the degree of influence of proper planning on the overall performance of the enterprise. In the conditions of constant changes the relevance of the research of issues of planning of foreign economic activity of enterprises



increases. In the conditions of development of modern economy it is impossible for producers of one country to exist without their relations with economies of other countries in the framework of export-import. Domestic enterprises are quite actively involved in the implementation of export-import operations. Without the possibility to enter other markets, long-term and stable development of the economy as a whole is impossible.

The objective of the article is to show the impact and importance of planning the foreign economic activities of enterprises in the context of development of the world economy and globalization.

The object of the study is the planning process for the foreign economic activity of an enterprise.

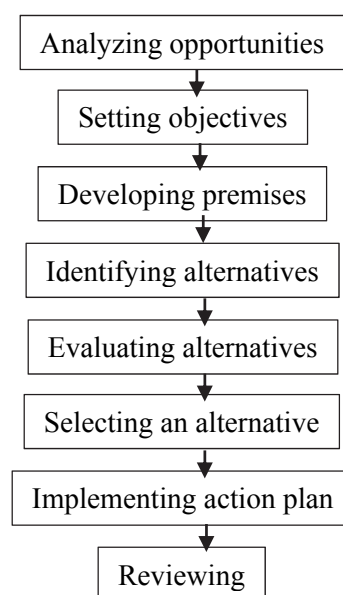
The subject of the study is a set of theoretical and methodological approaches to the proper planning of foreign economic activity of enterprises.

Different methodological issues in the sphere of cost optimization were analyzed by such researchers as: Dmytruk M., Getman O.O., Shapoval V.M., Grinyova V.M., Koyuda V.O. [1, 2, 3]. Different market analyses and researches were presented by such specialists as: Cavusgil, S.T. and Zou, S. [4]. Studies provided by mentioned economists help understanding the scientific essence of the issue in detail and make relevant conclusions in the result of conducted research.

In the current environment, the Ukrainian economy will undergo significant changes due to military action on its territory. Many small and medium-sized businesses have been forced to close due to their inability to adapt to the current realities. Therefore, now more than ever, it is important to understand the importance of proper planning of foreign economic activity as a basis for doing business for export companies.

The need for strategic planning of foreign economic activity is determined by significant changes in the structure of the world market and the attempts of enterprises engaged in international activities by trial and error, to develop adequate measures to protect them from excessive losses due to incorrect actions or misperceptions about the prospects of macroeconomic processes. At the core of any form of foreign economic relations is the idea of mutually beneficial international exchange. In principle, international exchange is always profitable. This is true for industrialized and underdeveloped countries.

In order to understand the essence, objectives and planning as the basis of foreign economic activity of the enterprise to begin with we should analyze the basic principles and concepts of planning in the context of a tool for the strategic development and operation of enterprises.



*Fig. 1. Steps involved in planning process [5]*

By planning process, an organisation not only gets the insights of the future, but it also helps the organisation to shape its future. Effective planning involves simplicity of the plan, i.e. the plan should be clearly stated and easy to understand because if the plan is too much complicated it will create chaos among the members of the organisation. Further, the plan should fulfil all the requirements of the organisation. Steps involved in planning:

The foreign economic activity of the firm is one of the spheres of its economic activity, connected with entering and functioning on foreign markets. Directions, forms, methods of foreign economic activity depend on the type of entrepreneurship of the firm – production, commercial, financial or a combination of types of entrepreneurship. Foreign economic activity includes the following main areas:

- formulation of competitive requirements for products or services;
- ensuring the competitive advantages of the selected product range;
- research of barrier conditions and requirements of selected areas of activity;
- organization of entering the foreign market;
- export – import supply of goods, services and capital;
- monitoring of national economic policy and the economy of world economic relations in selected areas;
- organization of electronic marketing to assess the possibility of using new areas [3].

The formation of a strategy of foreign economic activity implies a careful consideration of all alternatives in the field of foreign economic activity related to long-term goals and their rationale for making certain decisions, which necessarily includes a number of conditions and includes a number of obligations. Ways to achieve a strategic goal depend on many factors. For example, for firms with sufficient investment opportunities, they may be related to:

- the movement of FEA in economically more efficient sectors of the world economy, which means the movement of capital in various forms of yoga;
- making direct investments in foreign countries;
- creation of international concerns;
- creation of enterprises focused on seasonal demand;
- the use of the leasing mechanism in the financing of various foreign economic operations [2].

The economic nature of investment consists in mediating relations arising between the participants of the investment process on the formation and use of investment resources in order to expand and improve production. Therefore, investment as an economic category performs a number of important functions, without which it is impossible to develop the economy. They predetermine economic growth and increase its production potential.

At the macro level, investments are the basis for the implementation of expanded production policy, acceleration of scientific and technological progress, improving the quality and ensuring the competitiveness of domestic products, structural adjustment of the economy and balanced development of all its sectors, creating the necessary raw material base of industry, development of social sphere, solving problems of national defense capability and security, unemployment, environmental issues, etc.

At the micro level, they are necessary to ensure the normal functioning of the enterprise, a stable financial condition and maximization of profit of the economic entity. Without investments it is impossible to ensure competitiveness of produced goods and rendered services, overcoming the consequences of moral and physical depreciation of fixed assets, purchase of securities and investment of funds in the assets of other enterprises, implementation of environmental protection measures, etc.

Success in achieving long-term goals of foreign economic activity of the firm depends on the influence of both external and internal factors, which must be carefully considered when developing strategies.

Internal factors include: organizational structure of the firm; flexibility of the system of management of foreign economic activity; organization of international marketing; principles of

activity of managers in the sphere of foreign economic activity; quality and speed of receiving information related to foreign economic activity; creation of motivating motives for the personnel engaged in the sphere of foreign economic activity of the firm.

External factors have a strong influence on the long-term goals of the 3EU and are related to the existing national foreign economic policy, the degree of development of international economic relations and trends in world integration and the structure of market factors of the country's markets.

In order to set goals, it is necessary to formulate the most effective ways to achieve strategic goals. They can be the following:

- supply of goods and services to the market of the country with the development of trade and sales network of the company in this country;
- direct investments in the country's economy for the construction of new enterprises and subsequent production of goods;
- acquisition of already existing enterprises suffering from financial difficulties in order to increase the output of goods;
- organization of joint ventures;
- joint use of a trademark, etc.

In this case, to justify the partnership should take into account the following factors:

- political, economic and social;
- the composition of the mind and psychology of people living in the country;
- fluctuations in the national currency and currency risks;
- safety of the goods during transportation to the country and across the country;
- the cost of transporting goods to this country [1].

The organization of foreign economic activity is associated with the need to collect the most complete information about the financial position of the partner, the choice of method of insurance against currency risk, drawing up a foreign trade contract, choosing the method of payment.

When analyzing alternatives related to long-term goals, there is a need to make strategic investment decisions, which involve a preliminary analysis of the following problems:

- the degree and causes of dissatisfaction with demand for specific products;
- what are the competitive advantages of alternative products in the specified economic zone;
- the reasons for the lack of initiatives of national firms to cooperate with foreign firms in the production of specific products.

Marketing planning is an organizational and management document, allowing to bring together all kinds of marketing activities in accordance with the goals of the firm, its resources (including human resources), the organization. On its basis the marketing budget is formed, the control of market behavior and results of the firm is carried out.

Marketing plans are necessary for the firm for timely and in set proportions to update the assortment of goods and services, to balance price changes, to distribute advertising efforts in an optimum way in time, to purposefully develop sales activity.

Below are mentioned external and internal barriers which can affect foreign economic activity of an enterprise:

Strategic marketing planning is a set of actions and decisions taken by management that lead to the development of specific strategies designed to help an organization achieve its goals in the marketplace.

A strategic marketing plan may include the following sections:

- research and development of new services;
- advertising and sales promotion plan;
- a plan for the operation of distribution channels (type and number of channels, management of these channels)
- price plan, including future price changes

- marketing research plan
- marketing organization plan (improvement of the marketing department, its information system, connection with other departments of the organization)

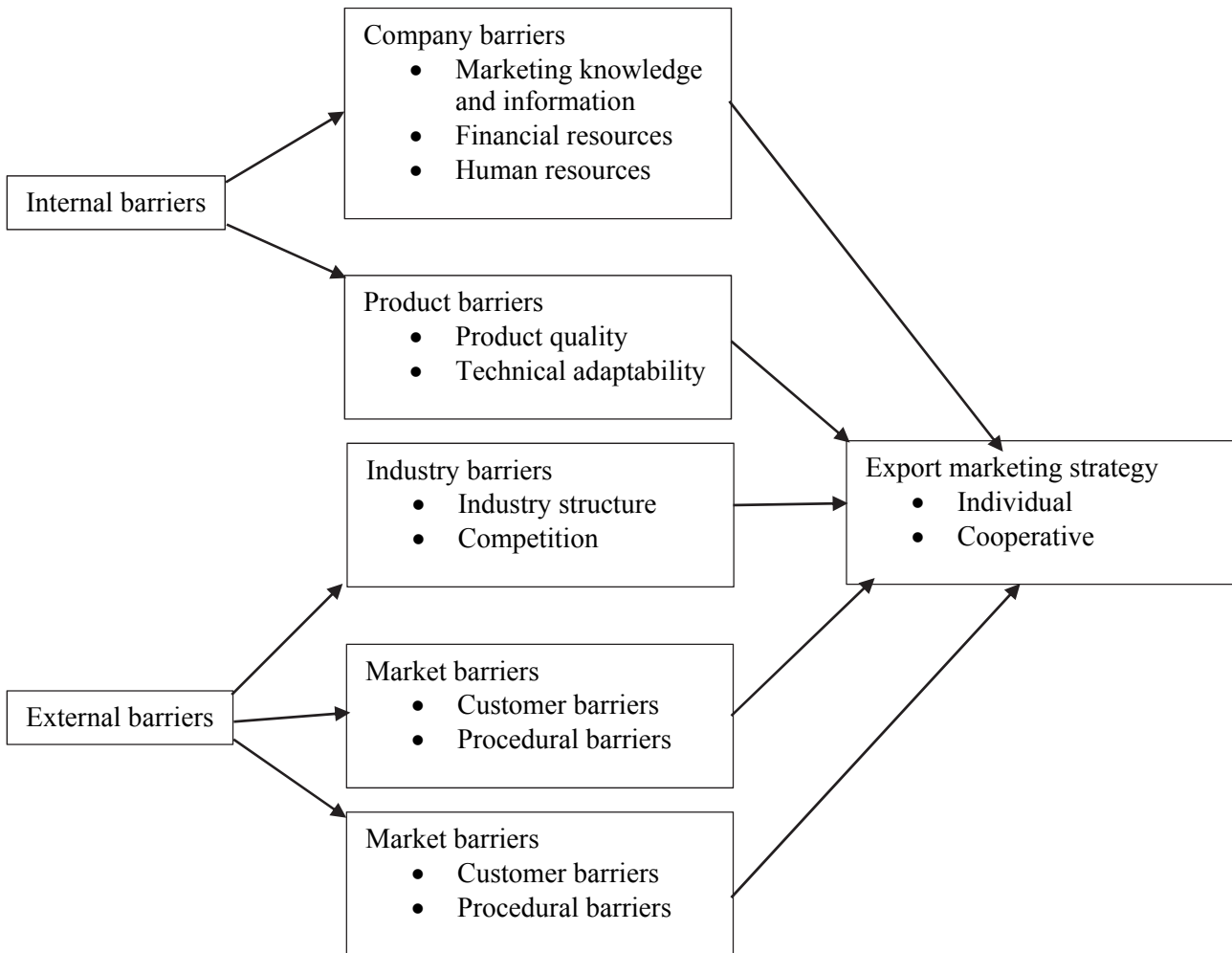


Figure 2 Internal and external export problems that influence export-marketing strategy

Developed by the author based on [4].

The lowest, but no less important level of foreign trade planning is tactical the level at which the tactical goals associated with the decision are set operational tasks of foreign economic activity. At the tactical level the focus is on specific short-term goals integral components of the current and strategic goal. The main task such planning is to ensure efficient and optimal use resources for the implementation of certain tasks in the field of foreign economic activity.

Tactics are the setting of tactical short-term goals and the development of short-term plans, which in turn determine the set of practical methods needed to achieve the intended goals. The tactics of the enterprise are formed by middle and lower managers, because they are directly involved in operational processes and are fully aware of the disadvantages and advantages of a particular field of activity.

FEA planning at the tactical level is the work of foreign trade managers to implement tactical decisions during a specified period, usually a year. Tactical decisions are part of the current and strategic activities of the enterprise, and therefore are extremely responsible and require skilled performers. Tactical plans should not contradict the main strategic goal of the enterprise, but on the contrary should be a tool for its implementation.

Effective tactical planning of foreign economic activity is the main condition for the success of foreign economic activity of the enterprise. This type of planning requires qualified managers and specialists, which will serve as a guarantee of a positive result. In order to ensure the unity of strategic goals and solve tactical tasks, it is necessary to involve direct executors in the development of tactical decisions to better understand the whole planning process.

### **Conclusion**

Scientific literature on the subject of planning the foreign economic activity of the enterprise was considered. It should be noted that planning of foreign economic activity of an enterprise is an important component of proper work of any enterprise, which depends on a significant number of factors. Therefore, studying the essence of the concept of planning the foreign economic activity of the enterprise requires further detailed consideration, due to its complexity and relevance of the research problem. Proper planning taking into account various factors set forth in this article, as well as many other factors, leads to positive development of the enterprise and the country's economy as a whole. These changes are caused by the influence of both external and internal factors on the planning process.

FEA planning is objectively necessary for any enterprise-subject of foreign economic activity. This is determined, first of all, by the desire of enterprises operating in the context of market globalization, to obtain additional profits through the fuller use of the benefits of international labor, international economic integration; anticipate the adverse effects of external factors, various unforeseen circumstances that may occur in the world market, and most importantly, the need to predict their future. To do this, it is important to determine what the market will be like in the future, in which it will develop, what consumers expect from the company, what its capabilities are in increasing export potential, sales, etc.

### **References List**

1. Dmytruk M. Strategic marketing: a tribute to the fashion of high concepts or a tool of competition? // Marketing and advertising – 2003. – 65-6. with. 32–37.
2. Getman O.O., Shapoval V.M. «Economics of the enterprise»: Textbook. For university students. Kyiv, Center for Educational Literature, 2006. – 488 p.
3. Grinyova V.M., Koyuda V.O. Finance of enterprises: Textbook – 2nd ed. rework. and add. – K.: Knowledge-Press, 2004. – 424 p.- (Higher education of the XXI century).
4. Cavusgil, S.T. and Zou, S. (1994).
5. Planning, URL: <https://businessjargons.com/planning.html>.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗЕД**

**КИСЛИЦЬКА О., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті розглянуто проблематику ведення економіки під час економічної кризи та шляхи її збереження.*

Постановка дослідження: В умовах, коли з економікою України відбуваються всілякі непередбачувані зміни, необхідно завжди продумувати та мати засоби підтримки стабільності економіки. Коронавірус, війна, інфляція та інші проблеми дестабілізують ситуацію не

лише всередині країни, а й за її межами. У бізнесі відбуваються великі зміни, тому щоб не втратити виробництво і не зупинити роботу, необхідно заздалегідь розробити ряд заходів, які допоможуть утримати економіку в кризовій ситуації.

*This article examines the problems of running the economy during an economic crisis and how to maintain it.*

*Statement of research: With all sorts of unpredictable changes happening to Ukraine's economy, it is always necessary to think through and have the means to maintain economic stability. Coronavirus, war, inflation and other problems are destabilising not only at home but also abroad. Big changes are taking place in business, so in order not to lose production and shut down operations, a number of measures must be devised in advance to help keep the economy in a crisis situation.*

**Актуальність.** В даний час у сучасній вітчизняній чи зарубіжній науковій літературі досі не існує єдиного підходу у розгляді антикризового управління, тому слід розуміти різницю між поняттями «антикризове управління», «банкрутство», «реструктуризація», «санация» тощо. У країнах з розвинутою ринковою економікою антикризове управління є обов'язковим елементом управління підприємством, що є системою заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, а у разі виникнення самої кризи – розробку контрзаходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та практичним аспектам управління діяльністю підприємств у період кризи присвячені роботи таких відомих авторів, як: Е. Альтман, В. Бівер, І. Бланк, Дж. Брігхем, О. Ковальов, Р. Хіт, Г. Юн та інші. Однак останніми роками попит на дослідження в галузі «антикризових дій» значно зріс. Питання уникнення, запобігання кризовим станам та ефективному управлінню ними стали актуальними для сучасних учених. Проте єдиної думки щодо боротьби, досі не знайдено. [1]

**Метою магістерської роботи є:** Теоретичне обґрунтування сутності організаційно-економічного механізму антикризового управління на підприємстві та розробка заходів щодо його вдосконалення у період економічної кризи.

**Завдання статі:** Розглянути сутність антикризового управління на підприємстві, визначивши основні фактори виникнення та варіанти уникнення чи усунення.

**Об'єктом дослідження є:** процес управління на підприємстві КП «Київтеплоенерго».

**Предметом дослідження є:** Вивчення теоретичних підходів до процесу керування підприємством.

**Виклад основного матеріалу:** Криза компанії – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її стійкості у навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін.

Криза компанії змінює кути у послідовності дій та заходів.

Існує два шляхи виходу з кризової ситуації, перший – вдале подолання кризи, другий – ліквідація компанії як крайня форма.

Таблиця 1

### Терміни, що пояснюють сутність кризи:

Найбільш суттєві терміни, що пояснюють сутність кризи:
1. <u>загострення – більш напружений, нестерпний та непримиренний стан;</u>
2. <u>загроза – можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого;</u>
3. <u>життєстійкість – здатний вижити у складних умовах, переносити несприятливі умови;</u>
4. <u>навколишнє середовище – сукупність економічних умов, в яких функціонує підприємство;</u>
5. <u>якісно нові зміни – перетворення в системі організації підприємства.</u>

Джерело: [2]

Про які ознаки можна говорити, коли говоримо про кризу для підприємства?

Криза підприємства – це процес, який має певну тривалість і певну часову межу та інтенсивність.

Вони вважаються не лише об'єктивно неминучими, а й об'єктивно необхідними, оскільки несуть не лише руйнівний, а й відновлювальний характер, що дають поштовх до розвитку підприємства.

Однією з основних ознак кризи є повне порушення чи втрата стійкості підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи тісно пов'язане із відновленням параметрів життєздатності.

Криза може виникнути на всіх етапах функціонування підприємства, виступати як гальма розвитку підприємства або підштовхувати його до передчасного старіння та зникнення. На кожному етапі життєвого циклу існують певні причини виникнення та особливості перебігу та подолання кризи.

Варто зазначити, що криза носить циклічний характер, вона має характер періодичного нагадування про себе. Періодичність, як правило, індивідуальна та не синхронізована. Вона породжується поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників, взаємозв'язок між якими має особистісний характер.

Підприємство, незалежно від форми власності, галузі чи масштабу діяльності, підпорядковується циклічним законам життя та не може уникнути кризових явищ. Можливий перехід на більш високий рівень розвитку або, навпаки, попадання в кризові «лапи» і вимагає від керівництва підприємства зміни цілей, стратегій та методів їх реалізації.

Врахування циклічних процесів розвитку дозволяє підвищити циклічність процесів розвитку дозволяє підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності, антикризового управління на кожному етапі та заздалегідь вжити заходів, які можуть запобігти або послабити негативні наслідки.

Життєвий цикл будь-якого підприємства в цілому обумовлений зовнішнім середовищем: державним регулюванням, фінансово-кредитною системою, податками, відносинами із постачальниками ресурсів, клієнтами, конкурентним середовищем.

Основа кризового стану підприємств більшості галузей та секторів економіки України

Українська економіка не лише вплив зовнішніх факторів, а й платоспроможний попит, відсутність нормалізованих економічних відносин, ринку купівлі-продажу, активне зростання цін на енергоносії, недосконале правове поле господарської діяльності, що не відповідає ринковим стандартам, рівень управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання.

Криза виникає безконтрольно та має певний механізм розвитку управління у кризовій ситуації. Ми можемо охарактеризувати його як процес роботи під тиском обставин, щоб керівники могли провести аналіз, спланувати, організувати, направити та контролювати ряд взаємопов'язаних операцій, приймаючи швидкі та раціональні рішення щодо проблем, що стоять перед фірмою.

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що характеризується стратегічним характером, спрямована на усунення можливих та існуючих проблем у його діяльності шляхом розробки та реалізації спеціальної програми з використанням потенціалу сучасного менеджменту.

Основні принципи, на яких має бути заснована система антикризового управління система управління повинна ґрунтуватися на:

- 1) своєчасність реагування на різні кризові явища;
- 2) адекватної реакції підприємства на рівні реальних загроз його функціонуванню

3) повної реалізації його внутрішнього потенціалу для подолання кризи. Можливість антикризового керування з урахуванням людського фактору. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні складних проблем. Тисячолітній досвід подолання криз і адаптації до ситуацій, що виникають. Особливості криз-менеджменту як високоефективного інструменту управління полягають у тому, що він дозволяє використовувати негативні та ефективні механізми зміни внутрішньої організації середовища та його взаємодії із зовнішнім середовищем на основі заздалегідь розроблених антикризових інструментів.

**Висновки:** Отже, проведений аналіз допомагає сформулювати думку щодо антикризового управління підприємством. Завдяки чому ми розуміємо, як розпізнати кризовий стан, щоб уникнути його або на пізніх стадіях усунути.

Ми дізналися про типи криз та їх вплив на наше підприємство. Ми дізналися, що кризи виникають безконтрольно і що вони мають певний механізм управління у тій чи іншій ситуації. Ми дізналися, що кризове явище на підприємстві має циклічний та неконтрольований характер.

Особливості антикризового управління як високоефективного інструменту управління полягає в тому, що воно дозволяє використовувати негативні та ефективні механізми зміни внутрішньої організації середовища та її взаємодії із зовнішнім середовищем на основі заздалегідь розроблених антикризових інструментів. Практична цінність магістерської роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації з управління підприємством дозволять підприємству підвищити ефективність функціонування підприємства та забезпечити його фінансову стабільність та платоспроможність в умовах економічної кризи.

### Список використаних джерел

1. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін.; за ред. О. В.Мозенкова.–Харків: ВД«ІНЖЕК»
2. КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ з дисципліни «АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ» Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2016 <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf>
3. Ефективна економіка № 10, 2012 Є. С. Кузнєцов, СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРИНЦИПИ ЙОГО ЗДІЙСНЕННЯ <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

## СУТНІСТЬ ТА КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

ТРУШ О., 1 курс, 3м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*В статті проаналізовано особливості формування експортної стратегії підприємства, розглянуто теоретичні засади стратегічного розвитку експортної діяльності компанії, сутність стратегій та їх роль у розвитку підприємства.*

*The article analyzes the peculiarities of the formation of the enterprise export strategy, considers the theoretical foundations of strategic development of export activities of the company, the essence of strategies and their role in the development of the enterprise.*

Актуальність теми. Глобалізація світової економіки відкриває перед компаніями величезні можливості щодо залучення у міжнародні ланцюжки доданої вартості. Зважаючи на відносно повільні темпи зростання українського внутрішнього ринку товарів та послуг, для багатьох компаній інтернаціоналізація власної діяльності є чи не єдиним способом до зростання та розвитку. Стратегічне бачення щодо вдосконалення експортної діяльності



компанії та інтенсифікації міжнародного співробітництва дозволить чітко визначити довгострокові цілі компанії та способи їх реалізації. Вдало розроблена експортна стратегія підприємства відкриє можливості із підвищення ефективності діяльності компанії та збільшення її прибутковості. Розробка візії розвитку підприємства має опиратися на сучасний стан міжнародного середовища та враховувати актуальні ринкові тенденції та тренди. Таким чином, ми приходимо до висновку, що досліджувана тематика має постійну актуальність, оскільки експортна стратегія має бути гнучкою, зважаючи на мінливість самого середовища.

Метою статті є визначення векторів розвитку експортної діяльності підприємства та удосконалення стратегії експорту компанії.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління експортною стратегією підприємства.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні аспекти реалізації експортної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

Різні аспекти проблеми стратегічного розвитку експортної діяльності підприємства, сутність стратегій та їх роль у розвитку підприємства висвітлені в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених як: С. Мочерний, Г. Мінценберг, Р. Стацей, А. Чандлер, І. Ансофф, А. Переверзева, М. Портер та ін. [1-7]. Вивчення праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються невирішеними.

Сучасні міжнародні економічні відносини набули глобального характеру, але водночас міжнародний ринок характеризується високим рівнем конкуренції. Планування виходу на зарубіжний ринок вимагає опрацювання великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, які при їх чіткому аналізі слугуватимуть передумовою успішного виходу підприємства, а при недостатньому їх обліку зроблять вихід на цей ринок проблематичним.

Успіх експортних операцій фірми залежить не тільки від урахування всіх особливостей ведення бізнесу в глобальному масштабі, а й від чітко визначених і сформульованих довгострокових цілей та їх дотримання, іншими словами – від обраної стратегії здійснення експортної діяльності.

Термін «стратегія» походить від давньогрецьких слів «stratos» (армія) і «agein» (вести). Ця економічна категорія є невід'ємною складовою термінології управлінської діяльності, за якою стоїть комплекс заходів, що забезпечують підприємству конкурентну перевагу в сучасних умовах міжнародної діяльності.

Виокремимо найбільш поширені підходи до трактування поняття «стратегія» (табл. 1)

Таблиця 1

### Трактування поняття «стратегія»

Автор	Визначення
Економічна енциклопедія [1]	стратегія – узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети через розподіл, координацію та ефективне використання ресурсів
Мінценберг Г. [2]	«стратегія» через так звану комбінацію «5-77»: 1) стратегія – план дій; 2) стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників; 3) стратегія – порядок дій; 4) стратегія – позиція в навколишньому середовищі, зв'язок зі своїм оточенням; 5) стратегія – перспектива, той майбутній стан, до якого необхідно прагнути.
Стацей Р. [3]	стратегія – це гра групи учасників, де на перший хід одного гравця здійснюються відповідні кроки інших партнерів, а далі за системою зворотного зв'язку гру продовжує той, хто її почав, тобто природа стратегії пояснюється на основі принципу ланцюгової реакції («виклик – відповідь»)

Автор	Визначення
Чандлер А. [4]	стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, тобто вона виконує роль інтегрування цілей та можливостей.
Ансофф І. [5]	стратегія – перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності

*Джерело: складено на підставі [1-5].*

Узагальнюючи, стратегією компанії вважають комплекс рішень та заходів, що забезпечує їй досягнення певних цілей. У міжнародній економічній діяльності провідне значення належить експортній стратегії. Експортна стратегія – це детальний всебічний комплексний план експортної діяльності компанії, призначений забезпечити конкурентоспроможність її продукції на міжнародних ринках і досягти визначених стратегічних цілей. Експортна стратегія повинна підтримувати загальну стратегію компанії і орієнтувати окремі дії на досягнення якомога повної реалізації [6].

Мета стратегії – це визначений результат діяльності в перспективі, тому вона має: бути точно сформульованою і зрозумілою виконавцям; бути вимірюваною; мати чіткі терміни реалізації; бути сумісною із загальними цілями організації і групи виконавців; бути формалізованою.

Постановка конкретних цілей допомагає перейти від загального напрямку експортного розвитку фірми до певних планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Стратегія визначає засоби, методи та інструменти досягнення цілей. При формулюванні стратегічної мети важливо визначити конкретні позиції – що компанія прагне досягти, де планується реалізація завдання, коли вона має цього досягти.

Завдання менеджера у напрацюванні і втіленні експортної стратегії підприємства складається з п'яти взаємопов'язаних кроків:

- 1) визначення стратегічних напрямів розвитку експортної діяльності компанії;
- 2) трансформація загальних цілей у конкретні напрями роботи;
- 3) майстерне втілення визначеного плану для досягнення бажаних результатів;
- 4) ефективна реалізація обраної стратегії;
- 5) оцінка результатів вжитих заходів, аналіз ситуації на зовнішньому ринку, здійснення коректив у довгострокові цілі, стратегію або методи її втілення (зважаючи на нові умови, ідеї чи можливості організації).

Стратегія фірми, на відміну від тактики, дає відповіді на питання «який» і «як»:

- який ринок варто обрати;
- які конкурентні переваги можемо отримати;
- якою буде ціна товару, що пропонується;
- як можна випередити своїх конкурентів тощо.

Втілення у життя експортної стратегії компанії викликає необхідність систематизації цілей та завдань, безпомилкового її планування та, врешті-решт, оцінки ефективності стратегії. На міжнародному ринку однією із найважливіших складових для успішного розвитку та отримання прибутку підприємством є саме створення комплексної експортної стратегії підприємства.

На відміну від тактики (короткострокових планів), стратегія фірми на зовнішньому ринку діє протягом декількох планових періодів. При її створенні варто спиратися на такі гіпотези стратегічного менеджменту:

- гіпотеза випадковості (якщо універсального рішення немає, значить, кожна компанія унікальна за своєю природою і повинна шукати власний шлях);
- гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища;
- гіпотеза про власність;

– гіпотеза про стратегію, здатність і діяльність (діяльність компанії оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові здібності – стратегічній поведінці);

– гіпотеза про багатоеlementність (успіх компанії – результат взаємодії і взаємодоповнення декількох ключових елементів);

– гіпотеза про збалансованість (для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію (вектор елементів), яка оптимізує успіх компанії) [6].

Формування та втілення експортної стратегії компаній можна розділити на п'ять взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення місії і формулювання цілей підприємства.
2. Аналіз факторів, що впливають на формування експортної стратегії.
3. Вибір експортної стратегії.
4. Реалізація обраної стратегії.
5. Контроль і оцінка результатів даної стратегії.

Реалізація стратегії експортної діяльності є можливою тільки в тому випадку, якщо буде враховано вимоги зовнішнього середовища та за наявності внутрішнього потенціалу для дотримання його відповідності вимогам закордонного ринку. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

### Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища компанії

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"><li>– політична ситуація;</li><li>– економічне середовище в країні;</li><li>– державна регуляторна система;</li><li>– рівень конкуренції, насиченість ринку;</li><li>– перспективи попиту;</li><li>– потенціал залучення ресурсів;</li><li>– ціни на ресурси;</li><li>– ціна кредитування (%).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– виробничі потужності;</li><li>– потенціал залучення ресурсів;</li><li>– інноваційний потенціал;</li><li>– людський капітал;</li><li>– інформаційне забезпечення;</li><li>– корпоративна культура компанії.</li></ul>

Джерело: складено автором.

Окремо зупинимося на понятті «зовнішнє середовище».

На думку М. Портера [7], незважаючи на те, що релевантне оточення надзвичайно широке й охоплює і економічні, і соціальні сили, ключовими елементами зовнішнього середовища фірми є галузь або галузі, в яких вона конкурує. Згідно з галузевою моделлю М. Портера [7], існує п'ять конкурентних сил: загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між діючими конкурентами.

Основна ідея його концепції – конкурентна перевага певної галузі в межах держави визначається факторами конкурентної переваги цієї держави, які суттєво впливають один на одного. У цю модель Портер вводить ще два чинники: випадкові події та дії уряду. Випадковими подіями Портер визначає: винаходи; інноваційні технології; різкі зміни цін на ресурси; різкі зміни на світових фінансових ринках або стрибки валютного курсу; трансформація локального і світового попиту; політичні рішення урядів; війни, епідемії та інші форс-мажорні обставини.

Під діями уряду Портер має на увазі вплив виконавчої влади на кредитно-грошову, податкову та митну політики. Уряд також встановлює норми та стандарти, які впливають як на виробників, так і на споживачів. Крім цього, держава в особі уряду та інших органів влади є найбільшим в економіці замовником. Державний вплив може бути як позитивним, так і негативним.

При використанні моделі Портера і будь-яких інших моделей необхідно аналітично оцінювати галузь за допомогою визначення її основних економічних показників, а саме:

- місткість ринку, тобто кількість продукції, яка може бути реалізована за рік (виражається в грошовому еквіваленті, штуках, тонах і т. д.);
- види конкуренції (локальна, регіональна, національна, глобальна);
- темп приросту місткості ринку (%) і етап життєвого циклу галузі (зародження, зростання, уповільнене зростання, насичення, спад);
- кількість конкурентів і їх відносні ринкові частки;
- вид вертикальної інтеграції (пряма, зворотна);
- величини вхідних і вихідних бар'єрів, виражені в грошовому еквіваленті;
- темп технологічних змін і продуктових інновацій;
- ступінь продуктової диференціації в галузі;
- величини ефектів масштабів (виробничого та/або маркетингового);
- галузева чутливість до ступеню завантаження виробничих потужностей;
- галузева капіталомісткість;
- середньогалузева прибутковість [8].

Сьогодні, в умовах пандемії Covid-19 та повномасштабної війни РФ проти України, відбулося загострення конкурентної боротьби на товарних ринках та зміни структури попиту, що обумовило перехід бізнесу до політики більш продуманого ведення справ, що передбачає інкорпорацію в їхню діяльність стратегічного планування в переважній більшості сфер господарювання. З особливою увагою та ретельністю слід ставитися до планування експортної діяльності, яка пов'язана зі складністю та комплексністю в умовах постійних форс-мажорів. Експортна стратегія є одним з основних чинників, що сприятливо впливають на освоєння зовнішніх ринків, та відіграє значну роль у підвищенні результативності міжнародної діяльності компанії.

Експортна стратегія передбачає застосування різноманітних типів стратегій у залежності від ситуації на світовому ринку.

Таблиця 3

### Класифікація стратегій

Найменування стратегії	Сутність
Стратегія інтернаціоналізації	освоєння нових, закордонних ринків із використанням не тільки розширення експорту товарів, а й експорту капіталів
Стратегія диверсифікації	освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності підприємства області
Стратегія сегментації	поглиблення ступеня насиченості пропонованими товарами і послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення дрібних його відтоків
Стратегія глибокого проникнення	буде найефективнішою на ненасиченому ринку. У цьому випадку фірма знижує витрати на виробництво експортного товару і продає за ціною, нижчою ніж конкуренти.
Стратегія розвитку ринку	припускає збільшення обсягів збуту існуючих товарів на нових зовнішніх ринках або нових сегментах існуючого ринку
Стратегія розробки товару	найкраще підходить для компанії, яка вже має ряд успішних торгових марок. Її суть полягає у створенні нових модифікацій товару для вже існуючих ринків
Цінова стратегія експорту	визначає цілі ціноутворення, які повинні забезпечити успішну реалізацію експортної стратегії. Цілями ціноутворення можуть бути: максимізація поточного прибутку; максимізація обсягів експорту продукції; завоювання лідерства у сфері якості продукції; розширення частки зовнішнього ринку
Комунікаційна стратегія	формування попиту і стимулювання збуту продукції на зовнішньому ринку, а також реалізація інших цілей міжнародного маркетингу

Найменування стратегії	Сутність
Стратегії формування попиту	застосовуються на етапах впровадження і виведення нових товарів на ринок; усі види маркетингових комунікацій спрямовані на пошук ідей нового товару, виведення його на новий ринок, інформування потенційних покупців про новий продукт
Стратегія стимулювання збуту	є актуальною на етапах зрілості і спаду товару в умовах насичення ринку, загострення конкуренції за споживачів. У межах цієї стратегії застосовуються всі відомі комунікаційні маркетингові заходи

Джерело: [6].

Враховуючи велику кількість можливих експортних стратегій, зазначимо, що процес створення експортної стратегії компанії є одним із найбільш комплексних задач, особливо за умови постійної мінливості міжнародного та внутрішнього середовища. Ефективна експортна стратегія повинна базуватися на основі встановлення пріоритетів, а саме визначених галузей економіки, продукція яких користується попитом у певних регіонах.

Також важливо брати до уваги різноманітні фактори впливу (як зовнішні, так і внутрішні), специфіку компанії та її стратегічну мету, щоб успішно розробити візію розвитку конкретного підприємства. Окрім того, стратегія експортної діяльності має відрізнятися гнучкістю, адаптуватися до будь-яких змін та швидко реагувати на ринкові потреби та коливання. Ефективна експортна стратегія дасть можливість підприємству гідно відповідати на виклики сьогодення та майбутнього, а також сповна розкриє конкурентні переваги у сферах, які є пріоритетними для компанії.

### Список використаних джерел

1. Економічна енциклопедія : у 3 томах / [голов. редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
2. Минценберг Г., Куин Дж., Гошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 294 с.
3. Stacey R. Strategic Management and Organisational Dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations. London : Pearson Education, 2015. 560 p.
4. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Экономика, 1989. 519 с.
6. ПЕРЕВЕРЗЄВА, А. В.; МАЛА, К. С. Експортна стратегія підприємства як основа діяльності на міжнародному ринку. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*, 2017, 3: 102-108.
7. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
8. Зовнішнє середовище організації. Режим доступу: <https://studfile.net/preview/6754896/page:3/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

# УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ СУБ'ЄКТА ЗЕД

АКІНШИН І., 1 курс, 3м група ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*В статті проаналізовано особливості логістичної системи підприємства.*

*The article analyzes the peculiarities of the logistics system of the enterprise.*

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в умовах сьогодення, коли людство почало вдаватися до будь-яких способів котрі призведуть до економії свого часу в умовах зайнятості, саме короткий час доставки замовленого товару клієнту відіграє досить важливу роль. Саме тому, раціональна система логістики має велике значення на підприємстві, котре стимулює прямий продаж. Логістика в загальному пов'язана з транспортом, тому необхідно пам'ятати, що логістичним процесам підвладний також матеріальний і інформаційний потік.

Метою статті є розкриття й поглиблення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій стосовно керівництва логістичною діяльністю підприємства.

Логістика, як практична діяльність, досить стійко зайняла свою позицію в управлінні сучасними підприємствами. Станом на сьогоднішній день, вона відіграє вагомий роль як для клієнтів, постачальників підприємства, його власників та акціонерів.

Логістика узгоджує усі структури підприємства (напрямок, впорядкування і розподіл продукції від виробника до кінцевого споживача, враховуючи рентабельність, результативність, продуктивність).

У своїй основній діяльності кожне підприємство, змушене ефективно узгоджувати співпрацю своїх внутрішніх підрозділів, а крім того співпрацювати із зовнішнім середовищем (клієнтами і постачальниками), основна мета подібної комунікації широко зрозуміла-обмін інформацією та ресурсами [1, с. 51].

Логістика – це наука про керівництва матеріальними та пов'язаними із ними сервісними, інформаційними та фінансовими потоками з головною ціллю – оптимізації діяльності господарських систем на базі раціонального використання усіх видів ресурсів [2, с. 300].

Формулювання поняття логістики, так само як і дефініція даного терміну, досить тісно пов'язана з історією та еволюцією ринкових відносин, що в свою чергу обумовлено рядом причин:

- відмінності у національних системах організації та управлінні рухом товарів;
- відмінності у рівні дослідження і розробленості проблем логістики в різних країнах;
- відмінності у специфіці і масштабі задач, які поєднує логістика на конкретному підприємстві;
- велика кількість напрямків діяльності логістичної системи.

У зв'язку із цим існують відмінні підходи до розуміння змісту логістики:

1) як наука (розробка методології, наукових підходів і методів планування всіх операцій, які здійснюються у своїй діяльності економічні агенти);

2) як сфера діяльності (керівництва операціями, які охоплюють весь господарський процес від первинного джерела сировини до доведення готової продукції до споживача) [2, с. 300].

У широкому значенні логістика знається як інтегрована система формування і контролю фізичних процесів потоку продуктів, що спрямовані на здобуток найбільш сприятливого співвідношення між рівнем наданих послуг та рівнем структури відповідних витрат.

Головною метою виробничої логістики є створення та забезпечення раціонального діяльності інтегрованої системи керівництва матеріальними потоками на підприємстві.

На сьогоднішній день, значення логістики на сучасних підприємствах носить оптимізаційний та дещо інтегральний характер, оскільки оптимізацію усіх процесів на підприємстві забезпечує логістика. В свою чергу, вирішення питання оптимізації усіх процесів на підприємстві є нездійсненним без використання функцій, принципів та методів логістики.

Функції логістики [3, с. 34]:

1. Системо утворююча – підготовляє логістичні системи, а також координує дії учасників виробничого процесу.
2. Інтегруюча – забезпечує синхронну роботу відділів постачання, складу, збуту та ін.
3. Регулююча – ревізує ефективне керівництва потоками.
4. Результуюча – розкриває ефективність логістики на основі результату від виконання всіх функцій логістики та реалізації процесів виробництва [2, с. 300].

Застосування логістичних систем та концепцій надає змогу юридичним особам зменшити усі різновиди запасів продукції у виробництві, постачанні та збуті, наблизити оборотність капіталу, зменшити собівартість виробництва, убезпечити повне задоволення споживачів у якості товарів і сервісу. Оскільки саме потенціал логістичної діяльності дає змогу удосконалити організаційно-економічну стійкість фірми на ринку.

Варто зазначити, що обов'язковою складовою організаційної структури успішно-функціонального підприємства є відділ логістики. До складу логістичної служби підприємства включають такі функції (рис. 1.1).

Логістика обіймає цілий діапазон діяльності підприємств: планування, реалізацію, контроль втрат, переміщення та зберігання матеріалів підприємства. На фазах розвитку виробництва логістика зменшає втрати та випускає продукцію у визначені терміни.

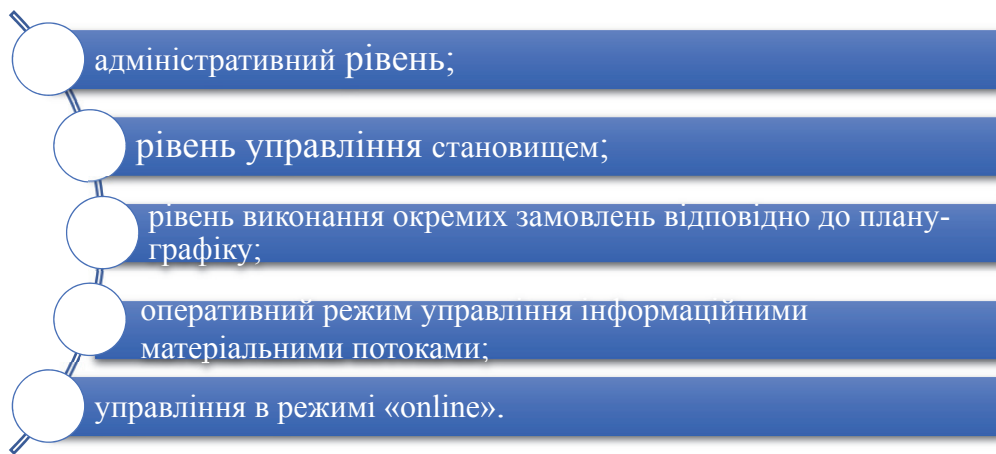
Отже, можемо зазначити, що сутність логістики проявляється в раціональному управлінні матеріальними, і пов'язаними з ними фінансовими, кадровими та іншими потоками.



Рис. 1.1. Функції логістичної служби підприємства

Джерело [4, с. 208]

Крім того, у рамках логістичної системи на підприємствах реалізується п'ять рівнів керівництва (рис. 1.2).



*Рис. 1.2. Рівні керівництва логістичної системи*

*Джерело [4, с. 208].*

Здобути раціональне керівництва можливо за дотриманням наступних принципів [5, с. 95]:

- 1) системний підхід (оптимізація матеріального потоку від джерела сировини і до кінцевого споживача дозволяє домогтися максимальних ефекту від виконання операцій);
- 2) облік втрат (необхідний облік всіх втрат на шляху руху матеріального потоку для подальшої оптимізації втрат);
- 3) рівень розвитку (розвиток науки і техніки дозволяє використовувати в логістиці спеціальне обладнання, що покращує якість виконуваних задач і знижує втрати);
- 4) продуктивність праці (залежить від умов праці, чим вони кращі, тим вище продуктивність);
- 5) адаптація (при постійно мінливих ринкових умовах важливо, щоб система логістики могла вчасно відреагувати) [5, с. 95].

Підсумовуючи вище сказане, можемо зробити висновок, що логістична система являє собою досить складну, динамічну та відкриту структуру, оскільки :

- вона складається із безлічі елементів (закупівля, постачання, склади, запаси, транспорт, кадри та ін.);
- в ній присутні циклічні зв'язки, як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем;
- кожне підприємство є частиною логістичного ланцюга і може входити у логістичні об'єднання.

Логістична система, утворюючи модель, може спланувати і реалізувати перенесення ресурсного капіталу. Саме тому, логістична система – це сукупність елементів, що є тісно пов'язані між собою багатоманітними функціями. Наслідок здійснення цих функцій – здобуток основного завдання логістики – доставка потрібного товару у певний час і місце, та у потрібній кількості і якості, з мінімальними втратами [6, с. 208].

Що у свою чергу веде до зниження цін на товар та поліпшення стратегічних позицій компанії на ринку та при цьому підтримується системна стійкість підприємства.

Обслуговування клієнтів, керівництва інформаційним потоком, транспортування, керівництва запасами – усе це можна віднести до логістичних дій на будь-якому підприємстві.

Доцільно зазначити, що транспорт є одним із основоположних факторів логістики, оскільки ніяке підприємство не може працювати без доставки готової продукції клієнтам. Транспортні дії керівництва запасами постачають високу гнучкість підприємства та час для реорганізації або виробничої системи відповідно до обставин.



В умовах сьогодення, професіонали у сфері логістики відзначають значну роль запасів в організації руху товару та відносять керівництва запасами до чинників, що дозволяє підвищити якість логістичного обслуговування учасників комерційних взаємовідносин.

У силу ряду факторів, котрі впливають на ефективність руху товару, виникає необхідність у виконанні запасами наступних логістичних функцій: географічна спеціалізація, консолідація ресурсів, урівноваження попиту і пропозиції; захист від невизначеності [7, с. 39].

Варто підкреслити, що виходячи зі складності структури логістичної системи, можна говорити про те, що вона складається із безлічі видів. Так у вертикальному вимірі, за масштабом її поділяють на макро- і мікросистеми [7, с. 39].

Макрологічні системи включають в себе підприємства і організації промисловості, постачальницько-збутові структури і транспортні організації різних відомств в різних регіонах (ТНК, ТПК, регіональні промислові об'єднання).

В першу чергу, вони цілеспрямовані на рішення наступних задач:

- обрання виду транспорту і технології транспортного процесу;
- формулювання та визначення раціональних напрямків руху матеріальних потоків;
- обрання пунктів поставки та партнерів постачальників різних ресурсів;
- визначення зони обслуговування, щоб поставка була виконана в строк;
- проектування та організація мережі складських систем для оптимізації матеріальних потоків [8, с. 525].

Необхідно зауважити та розмежувати, що внутрішньовиробничі логістичні системи функціонують та оптимізують процеси технологічного циклу виробництва, в той час як зовнішні логістичні системи розв'язують задачі, що пов'язані із процесами поза виробничим циклом, вони керують матеріальними та супутніми потоками від їх джерела до кінцевого призначення.

Існує інша класифікація видів систем. В даному випадку логістичні системи представляють шість функціональних областей логістики (рис. 1.3).

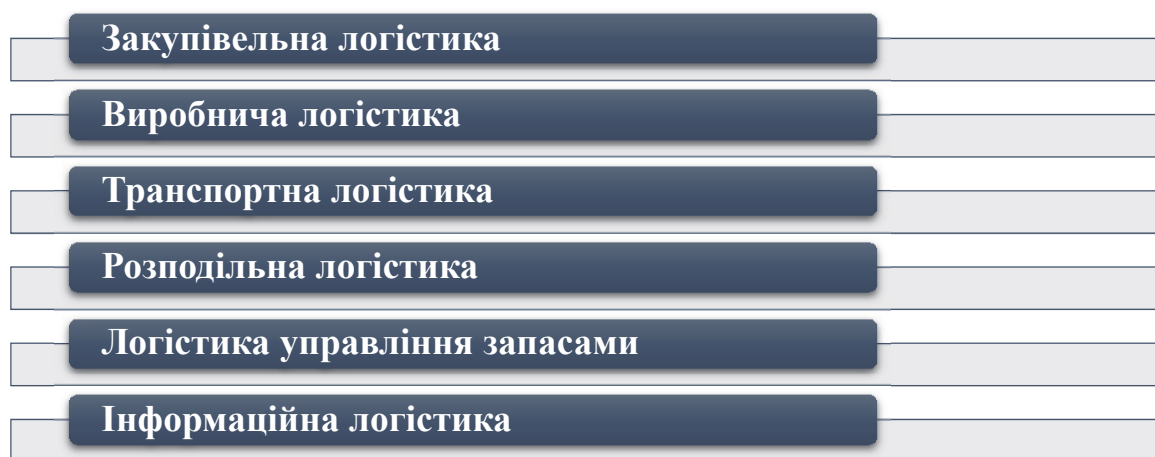


Рис. 1.3. Види логістичних систем

Джерело [9, с. 48].

1. Закупівельна логістика це процес забезпечення підприємства сировиною і матеріалами. Її межі визначаються умовами договорів з постачальниками і тими функціями, якими забезпечені служби постачання на підприємстві. Даний вид логістики має на увазі вивчення постачальників, укладення з ними договорів і здійснення контролю над їх виконанням.

2. Виробнича логістика діє у межах одного підприємства. У даній системі, як правило, відсутні товарно-грошові відносини між учасниками логістичного процесу, а межі

визначаються не умовами договору, а управлінськими рішеннями системи керівництва підприємства.

3. Розподільна логістика залучить велике коло задач, котрі вирішують як виробничі підприємства, так і підприємства, що здійснюють торговельно-посередницьку діяльність. Вагомим є той факт, що управляти процесами і вирішувати завдання розподільної логістики можуть владні структури, тобто зовнішні учасники.

4. Логістика керівництва запасами безперестанно забезпечує споживача необхідним видом ресурсів. Вона вирішує завдання обліку поточного ступеня запасів, розрахунок розміру замовлення, розмір гарантійного страхового внеску, визначення інтервалу часу між замовленнями [8].

5. Транспортна логістика різнитиметься браком чітких меж її дії.

Весь сукупний обсяг транспортної роботи тут підрозділяється на дві великі групи:

- робота, що виконується транспортом спеціальних організацій (транспорт загального користування);
- робота, що виконується власним транспортом нетранспортних організацій.

Мета транспортування визначається необхідністю доставити потрібний продукт, в певній якості, в строк і з мінімальними втратами [9].

6. Інформаційна логістика є основою для руху речового потоку. Від того, як раціонально організовані інформаційні потоки, залежить продуктивний рух ресурсів. Важливим є те, що інформаційна логістика діє як в середині підприємства, так і за межами його кордонів. Вона дозволяє виконувати обмін інформацією між багатоманітними учасниками процесу, які вміють перебувати на значних відстанях один від одного. Даний обмін можливий завдяки застосуванню мікропроцесорної техніки та інформаційних технологій.

Підсумовуючи дефініцію логістики як наряду діяльності, варто підкреслити відсутність єдиного підходу. Є формулювання логістичної діяльності як організації процесів. До цього наряду діяльності віднесено організацію постачання виробництва сировиною і матеріалами та збуту готової продукції; іншими – виробництво, зберігання, транспортування і розподіл продукції. Є також обговорення логістичної діяльності як керівництва процесами. Ряд авторів до керівництва процесами відносять лише керівництва матеріально-технічним забезпеченням або керівництва складуванням і переміщенням сировини, матеріалів і готової продукції. Це підтверджує про важливість уточнення цього поняття [9, с. 48].

Підсумовуючи необхідно зазначити, що дані різновиди логістичних систем не можуть застосовуватися окремо. Більш того, використання одного з видів викликає необхідність застосовування іншого виду. Це зумовлено тим, що кожна логістична система має невизначені межі свого використання. Таким чином, одна система переводиться в сферу дії іншої, і так досягається продуктивне діяльності логістичної системи в цілому.

**Висновок.** На сьогоднішній день, значення логістики на сучасних підприємствах носить оптимізаційний та дещо інтегральний характер, оскільки оптимізацію усіх процесів на підприємстві забезпечує логістика. В свою чергу, вирішення питання оптимізації усіх процесів на підприємстві є нездійсненним без використання функцій, принципів та методів логістики.

Логістична система, утворюючи модель, може спланувати і реалізувати перенесення ресурсного капіталу. Саме тому, логістична система – це сукупність елементів, що є тісно пов'язані між собою багатоманітними функціями. Наслідок здійснення цих функцій – здобуток основного завдання логістики – доставка потрібного товару у певний час і місце, та у потрібній кількості і якості, з мінімальними втратами

### Список використаних джерел

1. Андрусь О. І. Проблема забезпечення ефективності керівництва логістичними процесами підприємств легкої промисловості / О. І. Андрусь, Н. С. Беляєва.

2. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – 2019. – № 5. – С. 51–59.
3. Антошкіна Л.І. Логістика : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. 2009. – 300 с.
4. Багрій К. Л. Методичні аспекти аналізу ефективності діяльності логістичної системи підприємства. 2018. – Вип. 4. – С. 34–42.
5. Барабанова Ю. Є. Організаційно-економічна модель трансформації логістичного менеджменту України. 2020. – № 5. – С. 208-212.
6. Барабанова Ю. Є. Сучасний стан логістичного менеджменту України: міжрегіональні асиметрії. 2019. – № 4(2). – С. 95-106.
7. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. 2018. – № 2. – С. 208-214.
8. Болдирєва Л.М. Європейський досвід впровадження смарт-технологій в управлінні логістичними процесами, міжнародний науково-практичний журнал. – 2020. № 4. – Р. 39–43.
9. Величко О.П. Логістика в системі менеджменту підприємств аграрного сектору економіки: монографія, 2015. 525 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

## **СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

**САВЧУК Є., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*Стаття присвячена дослідженню теоретичних аспектів виходу підприємств на зовнішні ринки. Визначено поняття стратегії виходу підприємства на світовий ринок за різними підходами, а також наведено загальне визначення. Встановлено мотиви виходу підприємств на міжнародний ринок та фактори впливу на реалізацію стратегії. Наведено основні стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки та розкрито їх сутність. Розглянуто основні етапи виходу підприємства на зовнішні ринки та матрицю вибору стратегії за Томпсоном і Стрікландом.*

*The article is devoted to the study of theoretical aspects of enterprises entering foreign markets. The concept of the company's strategy to enter the world market by different approaches is defined, as well as a general definition. The motives of enterprises entering the international market and the factors influencing the implementation of the strategy are established. The main strategies of enterprises entering foreign markets are presented and their essence is revealed. The main stages of the company's entry into foreign markets and the matrix of strategy selection according to Thompson and Strickland are considered.*

**Актуальність теми.** У сучасних ринкових умовах світової економіки при постійному зростанні рівня глобалізації та посиленні конкуренції в галузях економіки для більшості вітчизняних підприємств важливим напрямком руху є посилення конкурентних позицій, просування продукції на зовнішні ринки та розвиток економіки України в цілому. Вітчизняні підприємства на сьогоднішній день досягли такого рівня розвитку, за якого їх досвід, технології виробництва та продукція зокрема можуть впевнено конкурувати зі світовими виробниками. Саме тому, особливої актуальності набувають засоби, інструменти та стратегії виходу підприємств на світовий ринок.

У той же час, попри велику кількість наукових праць, пов'язаних із дослідженням стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки, більшість стратегій зводяться до однієї, яка полягає у просуванні продукції за рахунок низьких цін, що у свою чергу є чинником антидемпінгових розслідувань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика досліджень та розробок стратегій виходу підприємств на закордонні ринки є центром уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед вітчизняних авторів даному питанню присвячували увагу такі особи, як: М. Дідківський, О. Каніщенко, Ю. Макогон, О. Плотніков, О. Рогач, В. Рокоч, П. Буніч, А. Воронкова, А. Градов, В. Гриньова, М. Дідківський, А.Г. Дем'янченко, О. Кіреєв, В. Козик, Ф. Котлер, А. Кредісов, М. Круглов, В. Новицький, Є. Савельєв, І. Фамінський тощо. Серед зарубіжних вчених варто виділити І. Ансоффа, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Чандлера, К. Ендрю, Ж. Бовера, К. Крістенсена та інших.

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів, підходів та класифікації стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегії виходу вітчизняних підприємств на зовнішні ринки збуту.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження і реалізації стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки збуту.

**Викладення матеріалу дослідження.** Для підприємств важливим є не лише виробництво якісної продукції та послуг, а й доведення їх до споживачів з найбільш оптимальним економічним ефектом. Відповідно підприємство повинно постійно шукати нові способи виведення продукції на ринок та найбільш прибуткові ринки збуту, головним з яких є світовий ринок. Для того аби прийняти стратегічно вірне рішення щодо виходу на зовнішній ринок підприємство має ставити перед собою чіткі описані альтернативи та цілі.

Трактування поняття «стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок» є досить загальним та широким, оскільки різні науковці розглядають його під різними кутами. Наприклад, А.С. Морозова під стратегією виходу підприємства на зовнішній ринок розуміє виключно інституційну форму присутності й функціонування компанії на певному зарубіжному ринку, яка створюється для досягнення її стратегічних цілей [1]. На думку Я.В. Демківа, стратегію виходу підприємства на зовнішній ринок можна розглядати як засіб, який дозволяє підприємству постачати свою продукцію за допомогою експорту, виробництва продукції на зовнішніх ринках та їх різних організаційних формах [2]. У загальному вигляді стратегію виходу підприємства на світовий ринок можна розуміти як маркетингову корпоративну стратегію, яка забезпечує реалізацію місії підприємства та його стратегічних цілей, основа якої полягає у наборі маркетингових заходів та методів, спрямованих на вибір цільових сегментів світового ринку, ефективна діяльність на даних сегментах ринку задля максимізації потреб споживачів, конкурентного позиціонування підприємства та його продукції чи послуг.

При виборі стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок необхідно враховувати ряд факторів, які так чи інакше можуть впливати на реалізацію обраної стратегії, зокрема:

- для вітчизняних підприємств все частіше набуває важливості перехід від виробничо-орієнтованого управління компанії до маркетингово-орієнтованого управління на засадах стратегічного маркетингу;
- стратегія розробляється в рамках стратегічного планування підприємства, складає ядро стратегічного маркетингу і є одним з головних інструментів стратегічного управління підприємством, чітке відокремлення стратегічних бізнес-одниць підприємства як самостійних структурних підрозділів відповідно до основних сфер її діяльності є важливою передумовою ефективного маркетингового стратегічного планування;
- стратегія є результатом стратегічного маркетингового планування, що охоплює всі рівні управління підприємства, має розглядатись відповідним чином на всіх щаблях

управління підприємства при його виході на зовнішній ринок, а саме на корпоративному рівні, на бізнес-рівні і на функціональному рівні;

- формування стратегії виходить за межі комплексу маркетингу;
- стратегія є невід’ємною частиною загальної корпоративної стратегії підприємства, в якій її питома вага становить близько 80%;
- стратегія, як модель діяльності підприємства, відображається в комплексній довгостроковій програмі маркетингових заходів, що забезпечує здійснення місії компанії і досягнення її стратегічних маркетингових цілей при виході на зовнішній ринок [3].

Для ефективного включення у світовий економічний простір українським підприємствам необхідно виробляти таку продукцію, яка буде конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Це може бути досягнуто на підставі розробки стратегії просування національного експорту на світовому ринку. Така стратегія повинна полягати не в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні, якісному поліпшенні, на основі цих переваг, позицій країни на світовому ринку [4].

Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всі елементи мотиваційного механізму, який складається із конкретних збуджувальних мотивів. Водночас не слід залишати поза увагою й інші фактори, які ставлять під сумнів доцільність виходу підприємства на зовнішні ринки [5].

Основними причинами виходу на міжнародний ринок можуть служити, зокрема, наступні міркування:

- пошук вищої дохідності бізнесу;
- згладжування різких коливань попиту;
- продовження життєвого циклу товару (час продажу товару в цілому);
- покращення ліквідності активів підприємства внаслідок використання закордонних джерел отримання готівкової валюти;
- отримання визнання за кордоном і завоювання міжнародного престижу для підприємства та її товарів;
- отримання додаткового комерційного ефекту внаслідок використання переваг національних чинників виробництва і ресурсного потенціалу країни;
- бажання повернути витрати на ринкові дослідження швидше, ніж це може бути зроблено на внутрішньому ринку [6].

Серед найбільш значущих і складних стратегічних рішень підприємств, які орієнтовані на зарубіжний ринок, є вибір оптимального способу проникнення на цей ринок. В економічній літературі виділяють такі альтернативні стратегії, як експорт, кооперація та інтеграція. Більшість дослідників розглядає схожу, але дещо іншу класифікацію стратегій: експорт, спільну підприємницьку діяльність, пряме інвестування. Суперечностей між цими підходами немає, оскільки структурні елементи є подібними.

При виборі способу виходу на зовнішні ринки враховується мета підприємства; масштаби його діяльності; завдання, які ставить перед собою підприємство; характер товару й наміри контролювати продаж; потенційний обсяг продажу, витрати та інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови. Залежно від характеру діяльності стратегії виходу на зовнішній ринок можна поділити на: стратегії активного розширення зовнішніх ринків; стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків; стратегії лідерства; стратегії залишкового бізнесу (табл. 1).

Для доступу на закордонні ринки підприємство повинно пройти ряд етапів, кожен з яких має ряд своїх особливостей (рис.1). Якщо враховувати всі етапи, то такий підхід швидше можна назвати довготривалою стратегією ЗЕД, а не стратегією виходу на зовнішні ринки, але саме такий шлях дозволяє підприємству утримувати конкурентоздатні позиції на міжнародних ринках протягом довгого періоду часу.

## Основні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Вид стратегії	Сутність стратегії
<b>Стратегії активного розширення зовнішніх ринків</b>	
Стратегія розширення меж ринку	Освоєння нових ринків збуту, включення в сферу роботи організації нових сегментів ринку, груп споживачів у різних країнах тощо
Стратегія активної експансії	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.
«Лазерний промінь»	Освоєння зовнішніх ринків відбувається шляхом проходження від простих ринків (низький рівень конкуренції) до більш складних (високий рівень конкуренції) з впровадженням на більш доступному ринку.
Стратегія наступу	Передбачає активну, агресивну позицію підприємства і переслідує мету завоювати і розширити ринкову частку на зарубіжному ринку.
«Накопичення бойового спорядження»	Підприємство готує атаку на зовнішні ринки, займає вичікувальну позицію і відпрацьовує «військову технологію» на освоєному внутрішньому ринку. Вона проводить ретельне вивчення підприємницького середовища зарубіжного ринку, його кон'юнктури, специфіки запитів споживачів, готує відповідні кадри і т. Д.
«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).
«Фронтальний штурм»	Передбачається злам кордонів важкодоступних ринків з активною конкуренцією і використання жорстких методів ринкової боротьби.
Стратегія «лещата» (оточення)	Атакуючі дії одночасно на великій кількості ринків на підступі до ринків основних конкурентів.
«Граблі» (стратегія світового лідерства)	Активні наступальні й агресивні ринкові дії на ринках основних конкурентів, відбираючи у них практично всі основні сегменти.
<b>Стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків</b>	
Стратегія оборони	Захист наявних ринкових позицій.
Стратегія «кріпосної оборони»	Активне застосування заходів протекціонізму в якості захисту місцевого ринку від проникнення іноземних організацій, як з товарами, так і з капіталами.
«Старий товар – старий ринок»	Відносний мінімум розширення підприємницької діяльності, коли відомий продукт продовжує продаватися в рамках освоєного ринку.
«Новий товар – старий ринок»	Розширення підприємницької діяльності здебільшого за рахунок товарної політики в межах освоєного ринку, тобто шляхом удосконалення товару, поліпшення його споживчих властивостей, розширення асортименту і т. Д.
«Утримання периметра оборони»	Розширення оборонних дій за межі ринку власної країни до кордонів так званих нейтральних ринків.
Стратегія «бій в ар'єргарді»	Передбачає завоювання ринків в найближчих тилах основних своїх конкурентів, коли «оборонна війна» виходить на найближчі до них ринки.
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.
Стратегія диверсифікації	Передбачає проникнення на значну кількість зарубіжних ринків з метою забезпечити себе від можливих ризиків.
<b>Стратегії лідерства</b>	
Стратегія лідера	Передбачає завоювання найбільшої ринкової частки на зарубіжному ринку, найбільшого прибутку і найвищого престижу.
Стратегія челенджера (того, хто рветься вперед)	Завоювання і розширення ринкової частки, для чого проводиться політика ідентифікації та індивідуалізації дій підприємства.

Вид стратегії	Сутність стратегії
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>Стратегії залишкового бізнесу</b>	
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.
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: [7]

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі трьох складових: ключових факторів, які характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції, альтернативних варіантів стратегій; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій. Серед основних ключових факторів, які визначають стратегію фірми, необхідно врахувати наступні: переваги фірми; цілі фірми; інтереси вищого керівництва; кваліфікація персоналу; зобов'язання фірми; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу; фінансові результати. Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. У залежності від наявних конкурентних переваг та конкурентних бар'єрів всі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний.



Рис. 1. Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки [8]

Американські спеціалісти зі стратегічного планування запропонували матрицю вибору стратегій. На рис. 2 представлені основні стратегії в залежності від двох параметрів: динаміки зростання ринку та конкурентної позиції фірми.

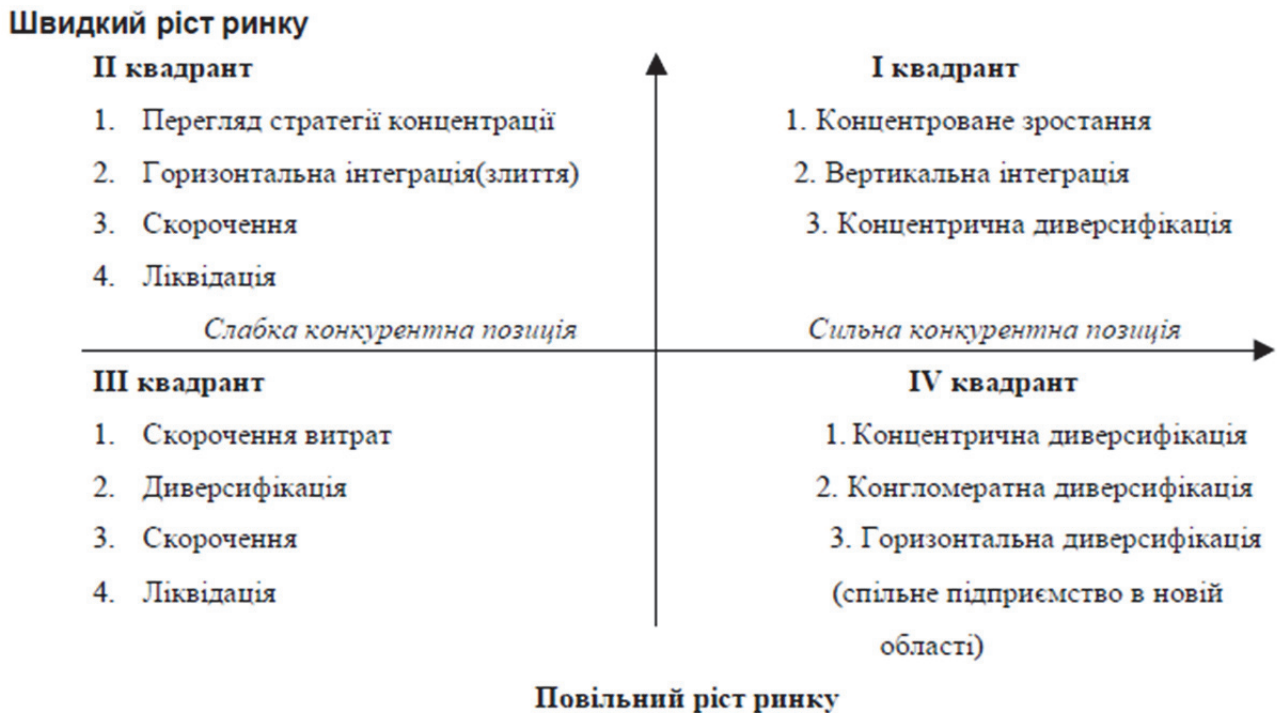


Рис.2. Матриця стратегій Томпсона і Стрікланда [9]

Після вибору стратегії підприємством, її реалізації або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей необхідно провести її оцінку. Вона здійснюється у вигляді аналізу того, як враховані вирішальні фактори при її формуванні. Результати оцінки дозволяють визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей.

**Висновки.** Таким чином було встановлено, що стратегію виходу підприємства на світовий ринок можна розуміти як маркетингову корпоративну стратегію, яка забезпечує реалізацію місії підприємства та його стратегічних цілей, основа якої полягає у наборі маркетингових заходів та методів, спрямованих на вибір цільових сегментів світового ринку, ефективна діяльність на даних сегментах ринку задля максимізації потреб споживачів, конкурентного позиціонування підприємства та його продукції чи послуг. Вибір та розробка стратегії виходу на зарубіжні ринки є пріоритетним завданням підприємств, які досягли успіхів на національному ринку.

Основними цілями, з якими підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг на зовнішньому ринку та забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання. На сьогодні існує безліч стратегій виходу підприємств на зовнішній ринок, зокрема, усі вони поділяються на 4 категорії: стратегії активного розширення зовнішніх ринків; стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків; стратегії лідерства; стратегії залишкового бізнесу.

Отже, для виходу підприємства на світовий ринок важливим аспектом є вибір та реалізація правильної стратегії, залежно від сфери діяльності підприємства, його особливостей та специфіки світового ринку у конкретній галузі. Лише детальний аналіз діяльності підприємства, його потенціалу та конкурентоздатності продукції дозволить визначити найбільш оптимальну для реалізації стратегію, яка б повною мірою задовольнила встановлені цілі та завдання.



## Список використаних джерел

1. Морозова А.С. Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішні ринки. Вісник БНТУ. 2019. №3. С. 72-78.
2. Демків Я. В. Стратегія входження на ринок як вид маркетингової стратегії. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. 2014 р. Львів: Львівська політехніка, 2014. С. 44-45.
3. Марчевська О.Ю. Теоретичні засади розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». Випуск 78. 2019. С. 197-207.
4. Бойко О. О. Розробка вітчизняними підприємствами стратегії виходу на нові зарубіжні ринки. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7. С. 31–40.
5. Агаркова А. В., Кащеева В. Ю. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 78–83.
6. Ільчук П. Г. Дослідження впливу факторів внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. Вип. 41. С. 181-187.
7. Стратегії проникнення на зовнішні ринки. URL: <http://ebib.pp.ua/strategii-proniknoveniyavneshnie-5044.html>.
8. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 345-351.
9. Ліпич Л. Г. Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук // Інноваційно-інвестиційна модель розвитку економіки – Економічні науки. С. 146-151.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук., доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «ЛАГОДА» В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗЕД

**ФІЛОНЕНКО Є., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті розглянуто основні чинники, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, та наведена статистична характеристика експорту в сфері кондитерських виробів. Проаналізовано та систематизовано у вигляді таблиці динаміку обсягу виготовленої та експортованої продукції ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода». Визначено основні країни, куди постачаються товари, проаналізована динаміка торгівлі за кордон у 2017-2021 роках, а також здійснено SWOT-аналіз, що допоміг оцінити ефективність експортної діяльності на підприємстві та зробити висновки щодо подальших змін у структурі ЗЕД.*

*The article examines the main factors influencing the foreign economic activity of the enterprise, and provides statistical characteristics of foreign economic activity in the field of confectionery. Analyzed and systematized in the form of a table the dynamics of the volume of manufactured and exported products of PJSC «Lagoda Confectionery Factory». The main countries to which products are supplied were identified and the dynamics of foreign trade in 2017-2021*

were analyzed, as well as a SWOT analysis was carried out, which helped to assess the effectiveness of export activities at the enterprise and to draw conclusions about further changes at the enterprise in the structure of foreign trade.

Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку всіх країн, у тому числі й України, неможливо переоцінити. Все частіше ми можемо спостерігати тенденцію до інтеграції в міжнародний економічний простір. Це доводить тісну взаємозалежність виробництва і світової торгівлі. Сьогодні велика кількість продукції надходить на ринок через зовнішню торгівлю або виробляється з використанням складників, що завозяться з інших країн. Ефективність – це основна умова проведення зовнішньоекономічної діяльності. Недостатня техніко-економічна оцінка ефективності ЗЕД, в якій відсутні обґрунтування обраної ціни та валюти платежу й інших валютно-фінансових деталей угоди, призводить до значних збитків компанії.

Зазначене актуалізує дослідження змін, що відбуваються в українських компаніях в умовах кризи, та оцінки перспектив розвитку підприємств у нових соціально-економічних реаліях.

Серед авторів, які досліджували тему оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств доцільно виділити таких як: Н. М. Ушакова, Л. О. Лігоненко, О. І. Кириченко, Г. О. Філатова, М. В. Братанич, В. Є. Козак та інші. Вказані науковці здебільшого розглядають зовнішньоекономічну діяльність компанії шляхом аналізу її міжнародних господарських та торговельних відносин.

**Метою статті** є проведення дослідження ефективності експорту ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», виявлення основних тенденцій, характерних рис, проблем та перспектив розвитку ЗЕД компанії.

**Завданням статті** є аналіз динаміки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» в період 2017-2021 років; визначення ключових ризиків для здійснення експортних операцій; обґрунтування шляхів покращення ефективності експортної діяльності підприємства.

**Об'єктом статті** є процес оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності на українських підприємствах.

**Предметом статті** є експортна діяльність ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».

**Виклад основного матеріалу.** Для підприємства при виході на зовнішній ринок важливо сформулювати чітку якісну та кількісну оцінку ефективності зовнішньоекономічних операцій. Комплексний підхід до аналізу ЗЕД забезпечує об'єктивну характеристику діяльності й сприяє формуванню правильної стратегії та підвищенню конкурентоспроможності на світовому ринку.

Фактори, що впливають на організацію ЗЕД, можна розділити на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні. Це дозволить пов'язати їх зі стратегічним менеджментом, основою якого є SWOT-аналіз. Таким чином ми зможемо чітко зрозуміти актуальний стан компанії та оптимальний план розвитку.

До внутрішніх чинників відносяться:

- 1) масштаби зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) витрати;
- 3) складність продукції;
- 4) досвід;
- 5) контроль.

Зовнішні чинники включають в себе:

- 1) економічну свободу;
- 2) конкуренцію;
- 3) присутність у державі;
- 4) ризики [2].

Здійснення експортних операцій є вагомою передумовою для збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та підвищення якості продукції. Саме це і дозволяє створити сприятливе підґрунтя для посилення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

Кондитерська галузь є однією з найбільш розвинених сфер у харчовій промисловості України. Обсяги виробництва кондитерської продукції мають змогу не тільки забезпечувати внутрішній попит, а й створювати експортний потенціал. Окрім цього, кондитерська галузь достатньо динамічно розвивається впродовж останніх років, а українські кондитери експортують свою продукцію у більш ніж 50 країн світу[4].

За даними Державної служби статистики України, експорт у 2019 році у сегменті кондитерських виробів продовжує демонструвати високі показники, але, починаючи з 2017 кількість експортованої продукції значно скоротилась. Так у 2017 р загальний експорт кондитерських виробів був максимальним – 417349,4 тис. дол. США, а у 2021 р. – 236531,8 тис. дол. США – мінімальне значення (Рис. 1).

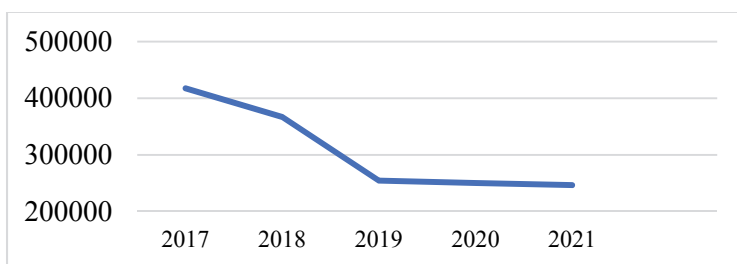


Рис. 1. Експорт у сегменті кондитерських виробів в Україні, за 2017-2021 роки, тис. дол. США

Джерело: [1]

Щоб визначити ефективні напрями діяльності компанії у сфері ЗЕД, потрібен ретельний аналіз її стану. Розглянемо на прикладі приватного акціонерного товариства «Кондитерська фабрика «Лагода». Це відоме на українському ринку борошняних кондитерських виробів підприємство, що веде активну зовнішньоекономічну діяльність. Продукти ПрАТ «Лагода» успішно реалізуються не тільки в Україні, а й експортуються за її межі (табл. 1).

Таблиця 1

**Розподіл зовнішньої торгівлі товарами ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» за географічними регіонами у 2017–2021 рр., тонн**

Показники	Роки					Абсолютне відхилення 2017 до 2021 року	Темп росту 2017 до 2021 року, %
	2017	2018	2019	2020	2021		
Азербайджан	558	637	318	110	278	-208	49%
Білорусь	483	558	618	315	582	+99	120%
Грузія	619	889	725	498	337	-282	38%
Естонія	112	147	152	92	131	+19	116%
Ізраїль	693	770	573	156	309	-384	44%
Ірак	48	-	-	-	-	з 2018 року експорт припинено	з 2018 року експорт припинено
Латвія	144	149	184	83	187	+43	129%
Литва	175	222	91	44	108	-67	62%
Лівія	55	69	64	12	36	-19	65%
Румунія	1 415	1 766	1 926	806	1 381	-34	96%
Молдова	1 768	1 432	1 537	924	1 515	-253	86%
Монголія	2 066	2 247	2 230	1 039	1 885	-181	91%
Казахстан	458	497	782	297	335	-123	73%

Джерело: складено автором за даними [7]

Аналізуючи дані географічної структури експортної діяльності можна побачити, що в період 2017 – 2021 років, абсолютне відхилення експорту до Білорусі, Естонії та Латвії зросло на 99т, 19т та 43т відповідно. Як ми бачимо в таблиці, найбільш низькі показники експорту до Грузії – за 2021 рік експорт складав всього 38% від експорту в 2017 році. Істотне скорочення показників можемо спостерігати в 2020 році – період початку пандемії. Ще одним важливим фактором, що стримує розвиток експортної діяльності є проблеми з поверненням ПДВ. Враховуючи, що на експорт іде до третини кондитерської продукції ПрАТ «Лагода», даний факт негативно відображається на забезпеченні діяльності підприємства оборотними коштами.

Таблиця 2

**Динаміка обсягів експорту товарів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» у 2017–2021 рр.**

		Роки					Абсолютне відхилення 2017 до 2021 року	Темп росту 2017 до 2021
		2017	2018	2019	2020	2021		
Виготовлено продукції	тис. грн	169114	187164	153164	116886	132069	- 37 045	78%
	тонн	19 715	21 654	18 736	10 522	14 736	- 4 979	75%
Експортовано продукції	тис. грн	62 741	73 742	41 966	19 653	31 870	- 30 871	51%
	тонн	8 594	9 383	9 198	4 376	7 084	- 1 510	82%
Витрати на ЗЕД	тис. грн.	18 600	24 601	12 750	4 844	9 320	-9 280	50%
Собівартість експортованої продукції	тис. грн.	22 713	31 100	18 200	13 850	22 900	+187	101%
Валовий прибуток від експорту	тис. грн.	44 141	49 141	29 216	14 809	22 550	+163	51%
Чистий прибуток від експорту	тис. грн.	35 312	39 141	23 372	11 847	18 040	-17 272	51%

*Джерело: складено автором за даними [7].*

У наведеній таблиці можна помітити спад кількості виготовленої продукції ПрАТ «Лагода» внаслідок політичної і економічної кризи під час пандемії COVID-19 (Табл. 2). Також, серед причин зменшення обсягів виробництва можна назвати функціонування галузі в умовах жорсткої внутрішньої і зовнішньої конкуренції та введення захисних заходів країнами імпортерами української продукції. Діяльність ПрАТ «Лагода» характеризується високим рівнем залежності від експорту, тому запровадження торговельних обмежень негативно впливає на динаміку виробництва.

З метою ефективного аналізу зовнішньоекономічної діяльності обраного мною підприємства, було сформовано SWOT-аналіз ПрАТ «Лагода». Таким чином, виявлено сильні й слабкі сторони, можливості та загрози компанії (Табл. 3).

## SWOT-аналіз ПрАТ Кондитерська фабрика «Лагода»

	Сильні сторони «s» – strength	Слабкі сторони «w» – weakness
Внутрішнє середовище підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість завоювання нових ринків.</li> <li>2. Гнучке ціноутворення.</li> <li>3. Широкий асортимент виробів.</li> <li>4. Висока якість продукції.</li> <li>5. Сертифікація продукції підприємства.</li> <li>6. Можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів.</li> <li>7. Гарно сформовані спільні цінності та норми поведінки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє ресурсне забезпечення підприємства.</li> <li>2. Висока капіталоемність та енергоємність виробництва.</li> <li>3. Недостатній рівень автоматизації виробництва.</li> <li>4. Слабка інноваційна діяльність підприємства.</li> <li>5. Зниження ділової активності.</li> <li>6. Недостатня інвестиційна привабливість підприємства.</li> </ol>
	Можливості «o» – opportunities	Загрози «t» – threats
Зовнішнє середовище підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення програми з пошуку та підвищення кваліфікації молодих спеціалістів для їх подальшого працевлаштування.</li> <li>2. Робота над вдосконаленням процесу доставки вантажу разом з експедиторською компанією.</li> <li>3. Укладання нових довгострокових угод на вигідних умовах.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість зміни обсягу партії або маршруту в останній момент.</li> <li>2. Не завжди вдається здійснити перевезення за найнижчим тарифом.</li> <li>3. Втрата кваліфікованих працівників.</li> <li>4. Незручності і додаткові витрати у разі затримки продукції на пункті пропуску.</li> <li>5. У процесі доставки виникає псування вантажу через дорожні умови, неправильне пакування та інше.</li> </ol>

*Джерело: авторська розробка.*

SWOT-аналіз ПрАТ Кондитерська фабрика «Лагода», привів до висновку, що у підприємства наявні сильні сторони, але ринок створює більше загроз, ніж надає можливостей. Задля збільшення конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» та покращення ефективності експортної діяльності підприємства, пропоную такі шляхи:

- 1) підвищення кваліфікації персоналу;
- 2) урізноманітнення продукції підприємства;
- 3) масштабування бізнесу та вихід на нові ринки;
- 4) пошук більш вигідних умов для експортної діяльності, розробка нової логістичної системи;
- 5) розробка ефективної системи менеджменту всередині підприємства;
- 6) впровадження цифровізації та інновацій;
- 7) пошук нових партнерів задля отримання інвестицій;
- 8) розширення асортименту продукції;
- 9) розробка плану дій, направлених на підвищення лояльності серед покупців продукту.

**Висновок:** отже, дослідження показало, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» веде активну зовнішньоекономічну діяльність та експортує продукцію до таких країн, як: Румунія, Ізраїль, Азербайджан, Грузія, Монголія, Молдова Казахстан, Білорусь та ін.

Кризові події останніх років та нестабільна економічна ситуація спричинили значні зміни в розвитку кондитерської галузі й фабрики «Лагода» в цілому. Лише в 2017-2018 роках помітне збільшення показників експортної діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода». В останні роки спостерігається загальне скорочення обсягів виготовленої та експортованої продукції на 51-78%, порівнюючи дані 2021 та 2017 років.

На основі проведення SWOT-аналізу ПрАТ Кондитерська фабрика «Лагода», було запропоновано варіанти, які можна практично застосувати задля покращення ЗЕД підприємства. Одержані висновки можуть бути використані при розробленні планів експорту ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» та при оцінюванні ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

### Список використаної літератури

1. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Гаркуша О.А. Оцінка ефективності експортної діяльності виробничих підприємств / О. А. Гаркуша. – Донецьк : ДонТУ, 2007. – 180 с. 3
3. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон [монографія] / Козак Ю.Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А., Уханова І. О., Сулим О.В., Осипов В. М., Таваліка Г. Т., Постова Н.А., Швагер О. Р. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 162-163 с.
4. Керанчук Т.Л. Сучасні проблеми інтеграції підприємств кондитерської промисловості України на європейський ринок / Т.Л. Керанчук // Економіка АПК. – 2015. - С. 1–3
5. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – с. 210.
6. Федоронько Н.І. Аналіз ефективності експортних та імпорتنних операцій // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 10 Випуск.
7. Сайт ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» – Режим доступу: <http://lagoda.com.ua/>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

## ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ – СУБ'ЄКТІВ ЗЕД

**ФІГІН А., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті розглянуто теоретико-методичні положення та пропозиції, обґрунтовано зміст і послідовність процесу управління збутовою діяльністю підприємства. Незважаючи на пандемію COVID-19 є можливість органічного зростання підприємств усіх розмірів. Визначено основні ризики для ефективного управління збутовою діяльністю, викликані пандемією. Обґрунтовано ключові напрями вдосконалення системи управління ЗЕД вітчизняних компаній у сучасних умовах.*

*The article considers the theoretical and methodological provisions and proposals, substantiates the content and sequence of the sales management process of the enterprise. Despite the COVID-19 pandemic, there is the possibility of organic growth of enterprises of all sizes. The main risks to effective sales management caused by the pandemic have been identified. The key directions of improving the management system of foreign economic activity of domestic companies in modern conditions are substantiated.*

Пандемія COVID-19 стала одним з головних чинників, що вплинув на розвиток глобальної економіки. Коронавірус став тим фактором, який змусив весь світ переглянути не лише свої прогнози розвитку, свою короткострокову економічну та соціальну політику, але і по іншому підійти до формування власних пріоритетів на довгостроковий період. Через стрімке поширення вірусу світом суттєво змінилася система міжнародних зв'язків і,

відповідно, умови здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Змін зазнало зовнішнє середовище підприємств та організацій, а також управлінські процеси. Таким чином, успіх на ринку став визначатися спроможністю компанії адаптуватися до умов пандемії COVID-19.

Зазначене актуалізує дослідження змін, що відбувалися в управлінні збутовою діяльністю українських компаній в умовах пандемії, та оцінки перспектив їх розвитку у нових соціально-економічних умовах.

Серед вчених, які досліджували тему впливу COVID-19 на вітчизняну економіку доцільно виділити таких як: І. Вагнер, І. Демко, І. Федулова, М. Джулай, О. Бочко, О. Феєр, Д. Донець, О. Григораш, В. Ченцов, Д. Долбнева, І. Кривов'язюк, П. Орлов, О. Гірна, О. Гордей, К. Безноско, А. Мерва. Втім, питання впливу пандемії на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних компаній у науковій літературі висвітлено недостатньо, що і обумовило вибір теми статті.

**Метою статті** є обґрунтування напрямків покращення управління збутовою діяльністю підприємств ЗЕД в умовах пандемії.

**Завданням статті** є аналіз впливу пандемії COVID-19 на динаміку обсягів та структури зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств; визначення ключових ризиків для ефективного здійснення експортно-імпортних операцій; обґрунтування шляхів адаптації систем управління ЗЕД до умов пандемії.

**Об'єктом статті** є зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств в умовах пандемії COVID. Предметом статті є теоретичні засади та практичні аспекти управління збутовою діяльністю ЗЕД підприємств в умовах пандемії.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом останніх двох років економіка кожної країни зазнала суттєвих змін, спричинила їх пандемія COVID-19. Виклики, з якими довелось зіткнутися усім учасникам міжнародних відносин, були непередбачуваними та такими, адекватна відповідь на які не може бути сформована у короткостроковій перспективі. В першу чергу ковідна криза вплинула на підприємства, які залучені у зовнішньоекономічну діяльність. Адже першою реакцією держав на поширення вірусу стало закриття кордонів. У таких умовах здійснення експортно-імпортних операцій стало практично неможливим, а от надання послуг, пов'язане з переміщенням постачальників, у цілому припинилося.

Можна сказати, що через пандемію COVID-19 весь світ почав вести політику протекціонізму, але не з метою захисту національного виробника, а для того, щоб зупинити розповсюдження вірусу.

Під час пандемії у більшості підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, виникли проблеми зі збутом уже готової продукції. Саме реалізація готової продукції є основним фактором для ефективного функціонування підприємства. Наразі ефективний процес управління збутом є обов'язковим для кожного підприємства. Дуже важливо, щоб керівництво могло швидко реагувати та підлаштовуватись до проблем сьогодення і знаходити шляхи їх вирішення. Тут час відіграє важливу роль, адже ваше місце на ринку дуже швидко може зайняти інша компанія і тоді доведеться шукати нових клієнтів.

Збутова діяльність виробничого підприємства повинна бути націлена на те, щоб якісно та ефективно задовольняти потреби споживачів за умови збереження належного фінансового стану та його господарської діяльності. Вона є джерелом життя будь-якого підприємства та найважливішою складовою будь-якого бізнесу.

Пандемія COVID-19 ще раз довела, що успіх підприємства і конкурентоспроможність її продукції багато у чому досягаються за допомогою орієнтації на кінцевого споживача. Тому збутова політика підприємства та визначення перспектив і напрямків її розвитку підпорядковані принципам маркетингу.

Канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку – найефективніші маркетингові дії в умовах нецінової конкуренції. При використанні маркетингового підходу до управління збутовою політикою необхідно враховувати ключові фактори успіху, до яких належить цільовий ринок, асортиментна політика, збутовий персонал, заходи мерчандай-

зингу, від яких залежить позиція підприємства на ринку і результативність збутової діяльності.

Управління збутовою діяльністю на підприємстві повинно реалізовуватися через застосування таких функцій:

1. Планування (підбір, класифікація та підготовка до використання інформації щодо розроблення стратегії збуту; оцінювання та аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ; визначення стратегії розвитку збутової діяльності).

2. Організування (створення організаційної структури управління збутом на підприємстві; створення внутрішньофірмових і посередницьких систем розподілу продукції).

3. Мотивування (стимулювання учасників системи розподілу продукції: знижки, винагороди, преміювання, навчання персоналу).

4. Контролювання та регулювання (встановлення системи показників для оцінювання результатів дієвості збутової системи) [7].

В першу чергу пандемія вплинула на розподіл зовнішньої торгівлі товарами та послугами за географічними регіонами. Згідно з даними, у 2020 році експорт товарів та послуг скоротився на 4,5%, а імпорт – на 17% (табл. 1).

Таблиця 1

**Розподіл зовнішньої торгівлі товарами та послугами за географічними регіонами у 2017-2021 рр., млн. дол. США**

Експорт товарів та послуг						Темп зростання, до попереднього року			
Регіони	2017	2018	2019	2020	2021	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Усього, млн. дол.США	53 944	59 177	63 556	60 707	81 761	1,10	1,07	0,96	1,35
Європа	19 888	23 210	24 837	22 329	33 026	1,17	1,07	0,90	1,48
Азія	14 534	15 591	17 503	20 249	25 710	1,07	1,12	1,16	1,27
Америка	3 267	4 001	4 372	4 978	7 410	1,22	1,09	1,14	1,49
у т.ч США	2 392	3 057	3 440	3 844	5 400	1,28	1,13	1,12	1,40
Африка	4 213	4 260	5 153	4 193	5 881	1,01	1,21	0,81	1,40
Австралія та Океанія	54	76	111	119	168	1,41	1,46	1,07	1,41
Довідково:									
Країни ЄС	17 662	20 585	22 141	19 848	29 061	1,17	1,08	0,90	1,46
Країни СДН	11 402	11 460	11 054	8 728	9 334	0,01	0,96	0,79	1,07
Імпорт товарів та послуг						Темп зростання, до попереднього року			
Усього, млн. дол. США	62 688	70 555	76 067	63 085	84 034	1,13	1,08	0,83	1,33
Європа	28 686	32 061	35 124	29 996	39 274	1,12	1,10	0,85	1,31
Азія	11 771	14 652	17 602	16 021	21 229	1,24	1,20	0,91	1,33
Америка	4 187	4 516	4 872	4 902	5 579	1,08	1,08	1,01	1,14
у т.ч США	3 148	3 452	3 796	3 827	4 185	1,10	1,10	1,01	1,09
Африка	805	880	1 102	837	1 394	1,09	1,25	0,76	1,67
Австралія та Океанія	143	68	117	45	134	0,48	1,72	0,38	2,98
Довідково:									
Країни ЄС	25 090	28 510	31 324	27 300	34 063	1,14	1,10	0,87	1,25
Країни СДН	14 228	15 774	14 323	9 488	14 226	1,11	0,91	0,66	1,50

Джерело: [1].

Пік пандемії припадає на 2020 рік, саме цього року відбулося істотне зменшення обсягів як експорту, так і імпорту товарів підприємствами. Найбільше зменшився експорт до Європи та Африки. Однак в порівнянні з експортом суттєвіше пандемія вплинула на імпорт



товарів в Україну. Найбільше імпорт зменшився з Європи, Африки, Австралії та Океанії. Пригальмувала зовнішньоекономічна діяльність з країнами ЄС та СНД. Проте у 2021 році ситуація досить стрімко покращилась, тем зростання перевищив навіть доковідний період.

Дані вітчизняної статистики свідчать про те, що у 2020 році, на який припав пік пандемії, відбулося істотне зменшення обсягів як експорту, так і імпорту товарів вітчизняними підприємствами. Зокрема, обсяги експорту зменшилися на 16%, імпорту – на 21% (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка обсягів експорту та імпорту товарів  
у 2017–2021 рр., млн. дол. США**

Товарна група	Обсяг операцій, млн. дол. США					Темп зростання, до попереднього року			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020
<b>Експорт</b>									
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	17 739	18 594	22 123	22 161	27 689	1,05	1,19	1,00	1,25
Мінеральні продукти	3 517	3 883	4 405	4 963	7 876	1,10	1,13	1,13	1,59
Продукція хімічної та пов'язаної з нею галузей промисловості	2 052	2 381	2 171	2 306	3 175	1,16	0,91	1,06	1,38
Деревина та вироби з неї	1 647	1 965	1 780	1 760	2 492	1,19	0,91	0,99	1,42
Промислові вироби	575	649	697	721	946	1,13	1,07	1,03	1,31
Чорні й кольорові метали та вироби з них	9 890	11 402	9 994	8 783	15 721	1,15	0,88	0,88	1,79
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	2 862	3 002	3 426	3 388	3 829	1,05	1,14	0,99	1,13
Різне*	1 267	1 419	1 495	1 061	1 402	1,12	1,05	0,71	1,32
Усього	39 701	43 341	46 091	45 143	63 130	1,09	1,06	0,98	1,40
<b>Імпорт</b>									
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	4 267	5 020	5 696	6 465	7 662	1,18	1,13	1,14	1,19
Мінеральні продукти	11 973	13 587	12 638	7 897	13 999	1,13	0,93	0,62	1,77
Продукція хімічної та пов'язаної з нею галузей промисловості	9 576	10 438	10 872	10 669	14 388	1,09	1,04	0,98	1,35
Деревина та вироби з неї	1 147	1 322	1 253	1 348	1 485	1,15	0,95	1,08	1,10
Промислові вироби	2 127	2 575	3 108	3 008	3 666	1,21	1,21	0,97	1,22
Чорні й кольорові метали та вироби з них	2 878	3 431	3 516	3 010	4 218	1,19	1,02	0,86	1,40
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	13 569	15 992	19 361	17 409	21 837	1,18	1,21	0,90	1,25
Різне*	3 827	3 690	3 908	2 115	2 437	0,96	1,06	0,54	1,15
Усього	49 364	56 055	60 352	51 921	69 692	1,14	1,08	0,86	1,34

Джерело: [1].

Зазначимо, що від впливу пандемії COVID обсяги експортно-імпортних операцій зменшилися за усіма товарними групами. Зазначене пов'язано, у першу чергу, з тимчасовим припиненням поставок на етапі запровадження в Україні першої хвилі карантину.

Загалом, необхідно відзначити, що саме карантин, що мав місце навесні 2020 р., мав найбільший вплив на економіку країни та обумовив сповільнення її розвитку. Решта обмежень, що впроваджувалися пізніше, легше переносилися бізнесом, оскільки алгоритми роботи у нових умовах уже були сформовані [2].

Дані статистики свідчать, що обсяги експорту зменшилися менш аніж обсяги імпорту, що пов'язано у першу чергу з песимістичними настроями бізнесу та скороченням витрат на нове устаткування, транспортні засоби тощо.

Пандемія COVID-19 не справила значного впливу на географію зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств: ТОП-10 країн як у експорті, так і у імпорті товарів та послуг істотно не змінилися, і за переважною частиною з них відбулося зменшення обсягів операцій. У експорті товарів зменшення обсягів поставок за кордон відбулося для усіх ключових партнерів за виключенням Китаю, Індії та США. В умовах пандемії частина підприємств переорієнтувалася на поставку захисних засобів та інших товарів, що використовуються у боротьбі з хворобою, до Китаю, що і обумовило істотне зростання експорту. Одна у 2021 році експорт товарів до Китаю істотно зменшився. (табл. 3).

Таблиця 3

### Динаміка обсягів експорту товарів до ТОП-10 ключових партнерів у 2017–2021 рр., млн. дол. США

Країни партнери	Обсяг експорту, млн. дол. США					Темп зростання, до попереднього року			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Китай	2 038	2 200	3 521	7 002	7 886	1,08	1,60	1,99	1,13
Польща	2 037	2 465	2 539	2 518	4 378	1,21	1,03	0,99	1,74
Туреччина	2 485	2 332	5 585	2 383	4 016	0,94	2,39	0,43	1,69
Італія	2 327	2 495	2 286	1 856	3 340	1,07	0,92	0,81	1,80
Індія	2 189	2 164	1 960	1 936	2 482	0,99	0,91	0,99	1,28
Німеччина	1 091	1 526	1 769	1 497	2 278	1,40	1,16	0,85	1,52
Нідерланди	1 541	1 434	1 713	1 619	2 116	0,93	1,19	0,95	1,31
Єгипет	1 831	1 555	2 251	1 615	1 940	0,85	1,45	0,72	1,20
Іспанія	1 243	1 361	1 490	1 241	1 659	1,09	1,09	0,83	1,34
США	817	1 092	955	966	1 607	1,34	0,87	1,01	1,66

Джерело: [1].

Якщо говорити про імпортні операції, то скорочення обсягів операцій спостерігалось за більшістю торговельних партнерів. Імпорт товарів з ключових країн-партнерів за результатами 2020 року зменшився, втім у 2021 році ситуація стабілізувалась і обсяги імпорту перевищили докризовий період.

Загалом, можна констатувати, що українські компанії досить швидко змогли адаптуватися до нових умов діяльності, хоча не можна не відзначити, що коронакриза спровокувала низку викликів, які сьогодні і протягом наступних років усім суб'єктам ЗЕД доведеться брати до уваги [3].

Серед основних факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність вітчизняних підприємств можна виділити: диджиталізацію переговорного процесу, що ускладнює налагодження нових контактів, а також оцінку якості продукції; необхідність зростання видатків на захист співробітників; скорочення попиту на внутрішньому і зовнішньому ринках, що обумовлює необхідність оптимізації асортименту товарів; зміна акцентів у маркетингу у сфері ЗЕД, оскільки як в Україні так і за кордоном потреби споживачів сьогодні істотно змінилися.

Наразі надзвичайно важливим елементом зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних компаній є аналіз ринку (як зовнішнього у випадку експорту, так і внутрішнього, якщо підприємство перепродає в Україні імпортовану продукцію). Для виробників експортних товарів важливо також адаптувати свою продукцію до нових умов, змінити пакування, підвищити рівень захисту тощо [4]. Зазначене вимагатиме додаткових витрат, проте дозволить підприємству здобути додаткові конкурентні переваги, оскільки саме безпечність сьогодні належить до ключових критеріїв вибору продукції.

Таблиця 4

**Динаміка обсягів імпорту товарів з ТОП-10 ключових партнерів  
у 2017–2021 рр., млн. дол. США**

Країни партнери	Обсяг експорту, млн. дол. США					Темп зростання, до попереднього року			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020
Китай	5 402	7 297	8 908	7 992	10 467	1,35	1,22	0,90	1,31
Німеччина	4 994	5 514	5 576	4 956	5 890	1,10	1,01	0,89	1,19
Білорусь	3 203	3 785	3 715	2 861	4 773	1,18	0,98	0,77	1,67
Польща	3 009	3 191	3 725	3 815	4 619	1,06	1,17	1,02	1,21
США	2 479	2 916	3 251	3 033	3 294	1,18	1,11	0,93	1,09
Туреччина	1 210	1 656	2 310	2 371	3 187	1,37	1,39	1,03	1,34
Італія	1 426	1 827	1 910	1 988	2 499	1,28	1,05	1,04	1,26
Швейцарія	1 630	1 595	1 541	819	2 428	0,98	0,97	0,53	2,96
Франція	1 521	1 437	1 811	1 434	1 730	0,94	1,26	0,79	1,21
Чехія	771	924	1 085	888	1 326	1,20	1,17	0,82	1,49

Джерело: [1].

Важливо відзначити, що в умовах пандемії COVID-19 значна увага має також бути приділена питанням підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності, оскільки на сьогодні спостерігається зростання витрат більшості компаній при неможливості істотно підвищувати ціни через падіння платоспроможного попиту.

Аналіз факторів, що впливають на ефективність операцій кожного конкретного підприємства має стати обов'язковим елементом управління зовнішньоекономічної діяльності, при чому подібна практика має стати постійною, оскільки останній рік засвідчив мінливість середовища.

**Висновки.** Таким чином, здійснений аналіз дозволяє констатувати, що пандемія істотно вплинула на управління збутовою діяльністю підприємств-суб'єктів, ускладнивши умови здійснення зовнішньоекономічних операцій. Скорочення попиту спостерігалось як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, при чому найбільш схильними до впливу ризиків виявилися у тому числі ті галузі, які наразі є найбільш конкурентоспроможними.

Процес управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах пандемії також зазнав істотних змін: однією з основних рис стало перенесення значної кількості процесів у електронний формат, а також зростання значущості функції аналізу у процесі забезпечення ефективності ЗЕД. Так, сьогодні у світі має місце зміна підходів до споживання товарів та послуг, а також певна трансформація попиту. Відстежування цих тенденцій та адаптація продукції до вимог постковідного ринку має стати основним завданням тих компаній, що орієнтуються на досягнення успіху на вітчизняному та зарубіжному ринках.

### Список використаних джерел

1. Національний банк України // Статистика Національного банку [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://bank.gov.ua/files/ES/Tov\\_u.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Tov_u.pdf)
2. Федулова І. Економічні наслідки пандемії COVID-19 для підприємств України [Електронний ресурс] / І. Федулова, М. Джулай // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2020. – № 4. – С. 74–91. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2020\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2020_4_8)
3. Бочко О. Вплив COVID-19 на поведінку споживачів у межах ринку товарів першої необхідності [Електронний ресурс] / О. Бочко, О. Феєр, Д. Донець // Аграрна економіка. – 2020. – Т. 13, № 1-2. – С. 23–28. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae\\_2020\\_13\\_1-2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2020_13_1-2_5)
4. Григораш О. В. Світова економіка в умовах covid-19 [Електронний ресурс] / О. В. Григораш, Т. Ф. Григораш, В. В. Ченцов // Економіка та держава. – 2020. – № 4. – С. 104–108.
5. Долбнева Д. В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу [Електронний ресурс] / Д. В. Долбнева // Проблеми економіки. – 2020. – № 1. – С. 20–26.
6. Кривов'язюк І. В. Економічні наслідки поширення COVID-19 та проблема банкрутства в Україні [Електронний ресурс] / І. В. Кривов'язюк // Сучасні питання економіки і права. – 2020. – Вип. 1. – С. 146–153. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper\\_2020\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2020_1_18)
7. Хрупович, С. Є. Теоретичні аспекти побудови системи управління збутовою діяльністю на промисловому підприємстві [Текст] / С. Хрупович, Т. Борисова // Галицький економічний вісник. – 2006. – № 3. – С. 34 – 38.
8. Світлана Шпилик Управління збутовою діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4(37). – с. 88–95 – ( загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання) – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/60790421.pdf>
9. Пандемія COVID 19 – виклик для маркетологів [Електронний ресурс] // Маркетинг і цифрові технології. – 2020. – Т. 4, № 2. – С. 4–5. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2020\\_4\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2020_4_2_3)
10. Орлов П. А. Світова економічна криза і пандемія COVID-19 та їх уроки для уряду країн [Електронний ресурс] / П. А. Орлов // Бізнес Інформ. – 2020. – № 6. – С. 30–40.
11. Служба статистики України [електронний ресурс]. – режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

### FACTORS AFFECTING THE EFFICIENCY OF IMPORT

**ЧУРІКОВА О., 1 курс, 4ам група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті визначено фактори впливу на ефективність операцій підприємства при здійсненні ЗЕД. Визначено особливості здійснення експортно-імпортних операцій та забезпечення їх ефективності в умовах військового стану.*

*The essence of foreign economic activity and the mechanism of evaluation of its efficiency are investigated in the article. In the article the factors affecting the efficiency of imports at the enterprise were analysed. The expediency of introducing leading methods that increase the level of import efficiency is proved. Factors influencing the efficiency of enterprise operations in the*

*implementation of foreign economic activity are determined. The peculiarities of export-import operations and ensuring their efficiency in martial law are determined.*

The relevance of the chosen topic lies in the fact that in market conditions, the importance of import efficiency for the enterprise is increasing. In accordance with the situation in the country caused by the war, the number of factors affecting the efficiency of imports increased and diversified. At this stage, the volume of imports at many enterprises has decreased, the assortment has decreased, there is a need to find new partners, new delivery methods and more analysis of price offers. At the same time, the import volumes of enterprises working for the defense complex have increased significantly, enterprises of this type receive wide support from the authorities, but this situation also poses certain threats to them. Control of factors affecting the efficiency of imports becomes even more necessary in the current conditions, firstly, to eliminate the uncertainty of information about the situation at the enterprise; secondly, to prevent the possibility of crisis situations related to this uncertainty; and, thirdly, to ensure and constantly maintain the conditions for successful import activity of the enterprise.

The purpose of the article is to determine the characteristics of the factors that affect the efficiency of imports and to prove the feasibility of implementing the leading methods that affect the efficiency of imports.

The object of the study is the process of formation and management of the enterprise's foreign economic activity.

The subject of research is the factors affecting the efficiency of the enterprise's import activity.

Various factors influencing the foreign economic activity of enterprises are highlighted in the works of such domestic and foreign scientists as O. Trifonova, N. Kuzmynchuk, T. Kutsenko, L. Syerova, J. D. Mittelstaedt, M. A. Raymond, W. A. Ward and others. The study of the works of the specified scientists allows to thoroughly approach the research of the essence of the scientific task, as well as to identify questions that remain unresolved.

According to various theoretical approaches of domestic and foreign economists, the concept of «import efficiency» is a multifaceted economic category that is influenced by various factors. The concept of «import efficiency» responsible for the assess the development and efficiency of the enterprise, shows the level of competitiveness of importing enterprises on the Ukrainian market and it is one of the most important factors for calculating the profitability of the importing enterprises.

Imports provide for industrial and individual consumers, as well as for the country into which the goods are imported, a number of additional benefits and opportunities, including access to cheaper and better quality goods, critical goods. It gives an ability to increase competition and stimulation due to this modernization of production, development of technology due to the spread of the import of knowledge-intensive goods [2, p 72].

The traditional classification of factors that influence the market demand for products (economic, social, demographic, natural-geographical, traditional-cultural) makes it possible to analyze the causes of changes in the global market situation that have occurred, and to predict possible changes depending on the trends that observed on the market [p. 2.72].

The group of economic factors can be divided into price factors, which include the price of the product, and non-price factors, which include the basic level of development of needs and the degree of their satisfaction, the level of consumer incomes, prices of substitute goods and complementary goods, product advertising, deficit expectations, etc.. Social factors include the influence of the social and professional structure of society, social security and the state of development of public consumption funds, the level of education and cultural development of consumers, etc. The influence of social factors has a long-term inertial character. The group of demographic factors includes the number and age structure of the population, the ratio of the urban and rural population, the size and composition of the family, the unemployment rate, migration processes, etc.[2, p.73].

According to the time lag of action, factors of temporary action, exerting their influence on a one-time or periodic basis, and factors of permanent action are distinguished [4]. Depending on the degree of control of the factors by the enterprise, they are controlled and uncontrolled. The enterprise can influence the effectiveness of its import activities by exerting a planned influence on the controlled factors, which can be attributed to: market strategies of the enterprise; organizational structure of the enterprise; information provision of the foreign economic activity; organization of international marketing; terms of agreements with counterparties; quality and adaptation of imported goods to the needs of the domestic market; assortment and diversification of products; price policy, etc. [4].

Uncontrollable factors, namely: foreign trade policy of countries; degree of development of international economic relations; trends in the development of global integration; state of the economy of exporting countries; market situation in Ukraine; market capacity; the level of transport tariffs and duties; the dynamics of exchange rates, as a rule, entail more serious threats to the import activity of the enterprise[4].

Among the factors of the efficiency of import activity, scientists single out: factors that distinguish participants of import activity from enterprises that work only on the domestic market; external factors (state export development programs, promotion of foreign investments, etc.); factors related to the firm's behavior (the firm's marketing orientation, management's focus, etc.) [4]. By significance (influence on the result), these factors are proposed to be ranked as follows: factors of market pricing; production cost factors; exchange rate dynamics; credit impact; tax and regulatory policy factors; factors of transaction costs[4].

The listed factors can be divided into internal and external by the mechanism of influence on the financial performance of import operations. The internal ones include factors of production costs and, in part, the factor of transaction costs; to external – factors of market pricing, exchange rate dynamics, credit influence, tax and regulatory policy, partly, the factor of transaction costs. The reasons for the risk of economic development can also be the instability of state power, the peculiarities of the state system and legislation, inefficient economic policy implemented by the government, ethnic and regional problems, sharp polarization of the interests of various social groups, etc. As you can see, the ability to influence the efficiency of import operations on the part of the enterprise through factors varies. The enterprise can consider such factors as systematic risks and react accordingly to their dynamics, minimizing their possible negative impact; for example, in the case of foreign trade operations, using a set of traditional (bank guarantee, letter of credit, promissory note) and non-traditional (futures, option, forward, swap) financial management tools[4].

At this stage, the state and results of foreign economic activity of the Ukrainian economy are characterized by instability due to difficult economic conditions and the negative impact of external factors such as war and Covid-19.

Although economic performance is often affected by external factors, which affect profitability and even survival of exporters, few studies examine customer demand and uncontrollable environmental factors. [1, p 28].

For practical studies of the effectiveness of the import activity of Ukrainian enterprises, the factors related to the Ukrainian specificity acquire special importance: the unfavorable economic and political climate of the country; peculiarities of Ukrainian legislation and factors influencing the demand for imported goods. Therefore, it is worth highlighting the factors that now have the greatest impact on the efficiency of imports.

1. The Russian invasion of Ukraine this year has not only triggered large-scale humanitarian, migration, and refugee crises, it has also added downside risks to the global economy. Due to the unstable political and economic situation that has developed in the country, panic moods are constantly spreading, in particular, this applies to the banking sector, since the population has begun to withdraw their own assets.
2. Due to the war and the occupation of part of the territory, Ukraine lost part of the industrial complex, which affected the volume of imports.

3. Devaluation of the hryvnia, instability of the exchange rate.
4. Increase in the cost of delivering goods to and across Ukraine, destroyed supply chains to some regions.
5. Reducing the diversification of partners who are ready to cooperate with Ukraine.
6. The level of inflation that is constantly increasing.
7. The Covid-2019 pandemic has resulted in 5, 364, 432 confirmed cases of Covid-19 and 116,685 deaths. The poor knowledge of strategies of enterprise functioning in conditions of force majeure of global extent was the main problem for Ukrainian companies during Covid-19.
8. The demand for a large number of goods has fallen significantly.

Factors such as energy use, demand, trade, and ownership are important determinants of business uncertainty regarding the conflict. At this stage, many enterprises reoriented themselves to the defense complex, which has the greatest demand and high support from the public sector. Landmarks have changed and enterprises continue to support the country's economy. But it is worth paying attention to the need for support from international organizations that can provide not only financial assistance, but also share the experience of getting out of crisis situations.

IOs actively interact with each other, form a single system and are an integral part of the international relations by virtue of promoting mutual integration of states, intensification of their economic growth, increase in the volume of common foreign trade due to the elimination of non-tariff and customs barriers, improvement in the global economy, participating countries financial sector development through direct investment. International organizations, through a system of bodies with a defined structure and composition, perform a list of certain functions within their competences through decision-making in the prescribed manner and are funded mainly by contributions from member countries. Today, there is an increasing role of international governmental and non-governmental organizations in Ukraine and the world as a whole. In recent decades, monetary and financial cooperation between Ukraine and IFIs has become important. Minimization of the currency and debt risk factors of Ukraine in cooperation with IFIs by solving problems in the field of public administration will help to stabilize the economic and political situation, economic progress of the country, including the development of small and medium business, investment attractiveness and development of entrepreneurship, stabilization of financial and currency systems. The effectiveness of Ukraine's cooperation with IO in the field of environmental protection depends on increasing the motivation to intensify nature conservation and environment-related activities at the local communities' level, improving domestic legislation, developing a comprehensive program to enhance environmental performance [6, p. 247].

Thus, enterprises have to take into account the influence of all groups of factors that can positively or negatively affect the efficiency of their import activities, which helps to reduce uncertainty, develop more accurate foreign exchange plans, optimize resources and, as a result, increase the stability and efficiency of the enterprise's import activities [4].

Building economic resilience requires an understanding of economic challenges and opportunities, as well as the ability to anticipate, evaluate and manage risks. Although trade can spread and magnify shocks, it can help countries prepare for, cope with and recover from shocks. Initial conditions, the nature of the shock and policy choices, including the level of diversification, are important in determining what role trade will play [p.65].

## References

1. J. D. Mittelstaedt, M. A. Raymond, W. A. Ward External and Internal Factors Affecting the Tendency to Import // Journal of Global Marketing – 2008. – p. 27–48.
2. N. Kuzmynchuk, T. Kutsenko, O. Terovanesova THE FORMATION OF THE INFLUENCE FACTORS ON EXPORT AND IMPORT ACTIVITIES OF THE DOMESTIC INDUSTRIAL ENTERPRISES // ECONOMY AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY-2020. – №50 – p. 69–74.

3. O. Trifonova, E. Doroshkevych ANALYSIS OF INFLUENCE OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF UKRAINE, THROUGH THE RESEARCH OF EXPORT-IMPORT OPERATIONS // Effective economy – 2017. – № 6.
4. S. Perminova, M. Vasylenko FACTORS INFLUENCING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE ENTERPRISE'S IMPORT ACTIVITIES // Modern approaches to enterprise management. – 2018 .
5. World Trade Report 2021.
6. Yu. Tunitska, L. Syerova, K. Ladychenko CURRENT TRENDS IN UKRAINE'S COOPERATION WITH INTERNATIONAL ORGANIZATIONS // ECONOMIC DEVELOPMENT: GLOBAL TRENDS AND NATIONAL PECULIARITIES: COLLECTIVE MONOGRAPH – 2020 – p. 232–249.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВОЇ Л. П.

## **ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД**

**БУРЛАКА М., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті досліджено сутність зовнішньоекономічної діяльності та механізм оцінки її ефективності. Визначено фактори впливу на ефективність операцій підприємства при здійсненні ЗЕД. Визначено особливості здійснення експортно-імпорتنних операцій та забезпечення їх ефективності в умовах військового стану.*

*The essence of foreign economic activity and the mechanism of evaluation of its efficiency are investigated in the article. Factors influencing the efficiency of enterprise operations in the implementation of foreign economic activity are determined. The peculiarities of export-import operations and ensuring their efficiency in martial law are determined.*

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у розвитку більшості підприємств, забезпечуючи їм можливість придбання необхідної продукції за кордоном або ж, навпаки, відкриваючи для них нові ринки збуту. Навіть ті суб'єкти господарської діяльності, які прямо не залучені у ЗЕД, при здійсненні бізнес-операцій використовують імпортовані товари та послуги, придбані у посередників, або ж навпаки виготовляють сировину або окремі елементи для готової продукції, яка згодом спрямовується на експорт. Таким чином, можна констатувати, що зовнішньоекономічна діяльність є важливим елементом економічної системи, а її ефективність має значний вплив на розвиток національного господарства.

Ефективність операцій при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності визначається значною кількістю факторів, і здійснення управління ними є однією з ключових функцій підприємств-суб'єктів ЗЕД. Протягом останніх років відбулося ускладнення умов зовнішньоекономічної діяльності, обумовлене спершу пандемією коронавірусу, а наразі – повномасштабною військовою агресією проти України. Зазначене актуалізує дослідження факторів, які у поточних умовах впливають на ефективність зовнішньоекономічної діяльності, що вказує на своєчасність її дослідження.

Дослідження зовнішньоекономічної діяльності та факторів, що впливають на її ефективність, присвячені наукові роботи багатьох вчених, зокрема Т. В. Калайтан, Р. К. Шурпенкова, О. М. Сарахман, С. В. Клепікова, М. Г. Яцина, О. С. Другова, Ж. М. Жигалкевич, О. В. Станіславський, А. В. Завгородній, В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська,



О. С. Копитцова, Е. О. Ковтун та ін. Водночас з огляду на постійну зміну факторів, які впливають на ефективність операцій при здійсненні ЗЕД, окреслена тема потребує подальшого дослідження.

**Метою статті** є визначення ключових чинників, які обумовлюють ефективність операцій при здійсненні ЗЕД. На досягнення поставленої мети спрямоване виконання таких **завдань**: дослідити сутність зовнішньоекономічної діяльності та механізм оцінки її ефективності; визначити групи факторів впливу на ефективність операцій підприємства при здійсненні ЗЕД; виявити особливості здійснення експортно-імпортних операцій та забезпечення їх ефективності в умовах військового стану.

**Об'єктом** статті є процес забезпечення ефективності операцій підприємства при здійсненні ЗЕД. **Предметом** статті є сукупність факторів, що визначають ефективність операцій при здійсненні ЗЕД.

**Викладення основного матеріалу.** Події останніх років продемонстрували виключне значення зовнішньоекономічної складової для розвитку світового господарства. Тимчасове призупинення експортно-імпортних потоків між державами світу внаслідок пандемії коронавірусу призвело до значного економічного спаду в усіх країнах світу. Військова агресія Російської Федерації проти України, внаслідок якої відбулося руйнування міжнародних ланцюгів постачання, також призвела до суттєвих втрат не лише українських підприємств, але й іноземних корпорацій, які отримували сировину та комплектуючі або ж реалізували значну частину своєї продукції в Україні. Окрім того, поточна ситуація, зокрема неспроможність України продовжувати здійснення поставок аграрної продукції, загрожує також продовольчій безпеці у світі, що є додатковим аргументом на користь виключної ролі ЗЕД у сучасних умовах.

У першу чергу, здійснюючи дослідження зовнішньоекономічної діяльності, необхідно визначити її сутність. Оптимальним інструментом для цього є аналіз нормативно-правової бази. Основним документом, який регламентує здійснення ЗЕД в Україні, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ [1]. Попри те, що згаданий закон не містить визначення терміну «зовнішньоекономічна діяльність», у ньому містяться тлумачення понять «експорт» та «імпорт», які є основними видами зовнішньоекономічної діяльності. Відповідно до українського законодавства, експорт – це продаж українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності (у тому числі з оплатою у негрошовій формі) з вивезенням або без вивезення товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів. Імпорт, навпаки, являє собою купівлю (у тому числі з оплатою у негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням або без ввезення їх на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами [1].

Ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності вимагає реалізації значної кількості операцій, від якості проведення яких власне і залежить результат підприємства у сфері зв'язків із зарубіжними контрагентами. З огляду на те, що усі експортно-імпортні операції реалізуються на основі зовнішньоторговельної угоди (контракту) з відповідною супровідною документацією, для забезпечення ефективності ЗЕД важливо на етапі її підготовки здійснювати комплексне дослідження ринку з метою визначення його специфіки, маркетингових характеристик, регуляторних обмежень, внутрішньої та зовнішньої конкуренції тощо. Навіть за умови реалізації зовнішньоторговельних операцій на певному ринку протягом тривалого періоду часу не можна нехтувати періодичним здійсненням аналізу ринку, оскільки його характеристики можуть суттєво змінитися, і неврахування цього може призвести до погіршення результатів операції.

Другим важливим етапом здійснення експортно-імпортної операції є встановлення взаємовідносин з конкретним контрагентом та опрацювання умов контракту – у даному випадку мова уже не про формування на основі інформації про ринок переговорної позиції, а власне про фіксацію реальних умов угоди – ціни продукції, обсягу поставки, базису

постачання, який буде використовуватися, переліку супровідної документації, форми та способу оплати тощо. Важливо детально обговорити з контрагентом кожну із суттєвих умов зовнішньоторговельного договору, оскільки лише у випадку відсутності у сторін угоди підстав для непорозуміння можна уникнути виникнення спорів, вирішення яких можуть обумовити значні збитки і, відповідно, знизити ефективність зовнішньоторговельної угоди.

Наступний етап процесу здійснення ЗЕД – безпосередньо реалізація угоди, зокрема забезпечення виробництва товару (якщо мова йде про експорт), підготовка його до його відвантаження або прийняття на склад (у випадку імпорту), оплата продукції; логістичний супровід, у тому числі митне очищення [2]. Після власне реалізації експортно-імпоротної операції відбувається оцінка її ефективності, головним завданням якої є виявлення того, чи переважає результат здійснення операції понесені для цього витрати, які фактори вплинули на такий рівень ефективності і чи є резерви для покращення результату подібних операцій у майбутньому.

Узагальнюючи підходи, представлені у науковій літературі, можна зробити висновок, що основними елементами аналізу ефективності зовнішньоторговельних операцій є загальний аналіз дохідності ЗЕД, оцінка виконання зобов'язань за зовнішньоторговельними договорами, оцінка оборотності коштів, вкладених у експортно-імпортні операції. Водночас обов'язковою умовою коректності здійснення оцінки ефективності ЗЕД є включення до розрахунків усіх понесених підприємством доходів та витрат, приведення їх до співставних величин, уникнення подвійного врахування окремих елементів, які характеризують як надходження, так і видатки. Важливо також для отримання чіткого уявлення про ефективність операції здійснити порівняння отриманих показників з аналогічними показниками для попередніх операцій, з плановими показниками ефективності, з інформацією про результативність зовнішньоекономічної діяльності конкурентів (за наявності відповідної інформації).

При здійсненні оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності важливо визначити, які фактори обумовили такі результати, виявити серед них ті, на які суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності може вплинути самостійно, а також ті, які визначаються виключно факторами зовнішнього середовища, які неможливо достеменно спрогнозувати. Такий аналіз дозволить менеджеру сконцентрувати зусилля на управлінні підконтрольними йому чинниками для максимізації їх позитивного впливу на перебіг операції.

До основних чинників, які впливають на ефективність операцій при здійсненні ЗЕД належать такі:

- галузь, у якій працюють підприємства-учасники операцій – від типу продукції, яка є об'єктом угоди, ступеня обробки продукції, рівня технологічності товарів, конкурентності відповідної галузі найбільшою мірою залежить рівень результативності зовнішньоторговельних операцій;
- географія розміщення продавця та покупця, характеристики відповідних ринків виступають фактором, що корегує галузевий чинник – з огляду на різні умови виробництва продукції у різних країнах, а також на неоднорідність попиту на продукцію залежно від країни розміщення покупця результативність аналогічної за базовими характеристиками товару угоди для різних країн може істотно варіюватися;
- організаційні особливості підприємств-учасників угоди визначають умови, на яких здійснюється конкретна операція. Наприклад, однаковий товар у невеликого приватного підприємства та великої корпорації зі значними витратами на маркетинг може мати різну ціну, що обумовить різну ефективність здійснення імпоротної операції за умови співпраці з кожним з цих контрагентів.

З огляду на те, що галузева специфіка є важливим чинником впливу на ефективність ЗЕД, можна стверджувати, що товарна структура експорту та імпорту держави є одним з важливих чинників розвитку національного господарства. Розглядаючи товарну структуру експортно-імпортних операцій України, відзначимо, що основні групи як у збуті, так і у купівлі продукції за 5 років не змінилися, хоча внаслідок пандемії коронавірусу мав місце перерозподіл експортних надходжень та імпортних витрат (табл. 1).

**Обсяги експорту та імпорту Україною продукції окремих товарних груп  
у 2017–2021 рр., млн. дол. США**

Товарна група	Обсяг зовнішньої торгівлі, млн. дол. США					Темп зростання				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
<b>Експорт</b>										
Недорогоцінні метали та вироби з них	10255,69	11632,69	10124,61	9029,99	15992,5	1,13	0,87	0,89	1,77	1,56
Продукти рослинного походження	12914,54	9886,06	9215,71	11883,24	15538,3	0,77	0,93	1,29	1,31	1,20
Жири та олії	4732,24	4496,51	4605,67	5746,9	7037,3	0,95	1,02	1,25	1,22	1,49
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	4464,45	4654,72	4276,83	4486,64	5272,8	1,04	0,92	1,05	1,18	1,18
Мінеральні продукти	4866,48	4339,62	3947,72	5331,64	8414,4	0,89	0,91	1,35	1,58	1,73
Готові харчові продукти	3220,38	3018,6	2826,72	3361,03	3788,9	0,94	0,94	1,19	1,13	1,18
Інші товари	50054,61	47334,99	43264,74	9352,38	12045,1	0,95	0,91	0,22	1,29	0,24
<b>Усього</b>	<b>50054,61</b>	<b>47334,99</b>	<b>43264,74</b>	<b>49191,82</b>	<b>68089,3</b>	<b>0,95</b>	<b>0,91</b>	<b>1,14</b>	<b>1,38</b>	<b>1,38</b>
<b>Імпорт</b>										
Мінеральні продукти	12984,57	14191,94	12504,73	8633,26	14969,6	1,09	0,88	0,69	1,73	1,15
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	13312,84	11955,22	9902,62	11552,75	14201,7	0,90	0,83	1,17	1,23	1,07
Продукція хімічної та пов'язаних галузей	7483,37	7058,29	6545,87	7333,62	9740,6	0,94	0,93	1,12	1,33	1,30
Полімерні матеріали	3564,6	3558,58	3245,8	3403,84	4815,3	1,00	0,91	1,05	1,41	1,35
Недорогоцінні метали та вироби з них	3650,72	3575,23	3012,75	3129,32	4369	0,98	0,84	1,04	1,40	1,20
Готові харчові продукти	2616,62	2340,9	1935,02	2970,64	3575,9	0,89	0,83	1,54	1,20	1,37
Інші товари	17187,45	14507,42	12460,38	17312,71	21144,7	0,84	0,86	1,39	1,22	1,23
<b>Усього</b>	<b>60800,17</b>	<b>57187,58</b>	<b>49607,17</b>	<b>54336,14</b>	<b>72816,8</b>	<b>0,94</b>	<b>0,87</b>	<b>1,10</b>	<b>1,34</b>	<b>1,34</b>

*Джерело: складено автором за даними [3].*

Важливим чинником впливу на ефективність експортно-імпортних операцій також є географія їх здійснення. Дані української статистики свідчать про те, що країни лідери (частка яких у структурі зовнішньої торгівлі перевищує 3%) за останні 5 років не змінилися (табл. 2).

Таблиця 2

**Обсяги експорту та імпорту Україною товарів до/з основних держав-партнерів  
у 2017 – 2021 рр., млн. дол. США**

Країни партнери	Обсяг торгівлі, млн. дол. США					Темп зростання				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
<b>Експорт</b>										
Китай	2039,3	2200,1	3593,1	7112,7	8003,6	1,08	1,63	1,98	1,13	3,92
Польща	2724,6	3257,2	3295,8	3273,1	5227,6	1,20	1,01	0,99	1,60	1,92
Російська Федерація	3936,5	3652,6	3242,8	2706,0	3414,3	0,93	0,89	0,83	1,26	0,87
Туреччина	2519,1	2352,4	2619,0	2436,3	4142,7	0,93	1,11	0,93	1,70	1,64
Німеччина	1754,2	2208,4	2383,0	2071,8	2866,7	1,26	1,08	0,87	1,38	1,63
Індія	2205,7	2175,9	2024,1	1972,1	2494,4	0,99	0,93	0,97	1,26	1,13
Італія	2469,5	2628,8	2418,9	1928,9	3469,3	1,06	0,92	0,80	1,80	1,40
Нідерланди	1676,1	1603,5	1848,4	1808,4	2262,6	0,96	1,15	0,98	1,25	1,35
<b>Імпорт</b>										
Китай	5648,7	7608,4	9204,8	8318,4	10972,0	1,35	1,21	0,90	1,32	1,94

Країни партнери	Обсяг торгівлі, млн. дол. США					Темп зростання				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2021/2017
Німеччина	5445,0	5983,3	5986,9	5339,7	6284,0	1,10	1,00	0,89	1,18	1,15
Російська Федерація	7204,0	8090,4	6985,0	4541,8	6083,4	1,12	0,86	0,65	1,34	0,84
Польща	3453,8	3641,9	4109,1	4140,9	4958,8	1,05	1,13	1,01	1,20	1,44
США	2524,6	2962,4	3284,4	3068,7	3332,5	1,17	1,11	0,93	1,09	1,32
Білорусь	3205,3	3786,9	3751,9	2874,5	4822,1	1,18	0,99	0,77	1,68	1,50
Туреччина	1262,5	1714,3	2355,4	2418,8	3258,2	1,36	1,37	1,03	1,35	2,58
Італія	1625,0	2033,0	2074,8	2127,5	2675,1	1,25	1,02	1,03	1,26	1,65

*Джерело: складено автором за даними [3].*

Водночас необхідно відзначити, що ситуація після початку війни в Україні істотно змінилася, і наразі досить складно достеменно оцінити масштаби зменшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності, а також зміни рівня її ефективності.

Як видно з таблиці 2, значну роль у зовнішній торгівлі України навіть попри напружені політичні відносини мала Російська Федерація, з якою після початку повномасштабної війни будь-які торговельні операції має бути повністю припинено. Зазначене свідчить, що після завершення гострої фази війни та поступового відновлення економіки державі окрім інших завдань необхідно буде шукати можливості переорієнтації своєї економіки на інші джерела постачання та збуту товарів.

Наразі можна однозначно констатувати, що Україна потребуватиме тривалого відновлення після закінчення військових дій. Сьогодні ж держава лише починає пристосовуватися до функціонування в умовах військового стану, хоча певне пожвавлення економіки має місце лише у тих регіонах, які не охоплені постійними військовими діями. За словами Першого віцепрем'єр-міністра України – Міністра економіки Юлії Свириденко у порівнянні з показниками лютого експорт скоротився майже удвічі (до 2,7 млрд дол. США), імпорт – більш, ніж у три рази (до 1,8 млрд дол. США). Водночас ряд експортних позицій змогли не тільки залишитись на довоєнних показниках, а навіть зрости. Мова йде про залізну руду, кабельну продукцію, листи облицювальні з дерева. Водночас через війну постраждав аграрний експорт, основною причиною чого стало блокування портів [4].

Таким чином, в умовах військового стану одним з важливих чинників не лише забезпечення ефективності експорту, але й просто його здійснення став інфраструктурний – навіть за наявності продукції для продажу за кордон важливу роль відіграє наявність функціонуючих шляхів сполучення із зарубіжними країнами. З огляду на значні руйнування інфраструктурних об'єктів у майбутньому роль цього чинника також буде значною.

Дані табл. 1 засвідчили, що аграрна продукція та товари харчової промисловості є важливою складовою українського експорту, водночас через військові дії аграрії не могли у повній мірі приступити до посівної, що обумовлює значні ризики для відповідних галузей. Окрім цього військовими діями охоплені основні промислові регіони, що також матиме значний вплив на український експорт. Очевидним є те, що державі необхідно буде вживати заходів для якнайшвидшого відновлення зруйнованих об'єктів задля хоча б часткового відновлення експортних операцій.

Розглядаючи фактори, які сьогодні впливають на ефективність імпорту, не можна залишити поза увагою впроваджені на період дії військового стану обмеження на закупівлю за кордоном виключно товарів, віднесених до критично важливих – відповідний перелік встановлено Постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 153 [5]. Попри те, що до списку товарів, які є необхідними для нормального функціонування економіки України, віднесено значну кількість товарних позицій, все ж для окремих підприємств відсутність у цьому переліку товарів їх постійної спеціалізації може створити значні бар'єри для продовження господарських операцій. Попри те, що формування такого переліку є

обґрунтованим у контексті унеможливлення виведення за кордон капіталу в іноземній валюті, його існування є важливим фактором впливу на ефективність ЗЕД.

**Висновки.** Узагальнюючи викладене, необхідно відзначити, що на нинішньому етапі економіка України функціонує у нових умовах, і для багатьох підприємств основним завданням сьогодні є не забезпечення високої ефективності ЗЕД, а отримання можливостей для продовження її здійснення та вихід на рівень беззбитковості. Водночас після закінчення військових дій забезпечення високої ефективності операцій з врахуванням нових регуляторних норм, які безперечно будуть впроваджені для стабілізації економіки, вимагатиме від кожного підприємства перегляду підходів до здійснення операцій та пошуку шляхів оптимізації витрат.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 № 959-ХІІ (зі змінами від 01.08.2021). – режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
2. Клепікова С. В. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Клепікова, М. Г. Яцина, О. С. Другова // Економіка. Фінанси. Право. – 2021. – № 11. – С. 18-22.
3. Державна служба статистики України.- режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Інформаційне агенство «Інтерфакс-Україн». – режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/820607.html>
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про перелік товарів критичного імпорту» від 24 лютого 2022 р. № 153. – режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-perelik-tovariv-kritichnogo-importu-153-240222>
6. Євтушенко В. А. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку [Електронний ресурс] / В. А. Євтушенко, В. І. Ляшевська, О. С. Копитцова // Бізнес Інформ. – 2021. – № 6. – С. 38-43.
7. Жигалкевич Ж. М. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції [Електронний ресурс] / Ж. М. Жигалкевич, О. В. Станіславський // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2019. – № 16. – С. 116-123. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2019\\_16\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2019_16_15)
8. Завгородній А. В. Принципи зовнішньоекономічної діяльності: національний та регіональний виміри [Електронний ресурс] / А. В. Завгородній // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Т. 4, № 1. – С. 85-93. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_12)
9. Калайтан Т. В. Резерви зростання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Калайтан, Р. К. Шурпенкова, О. М. Сарахман // Підприємництво і торгівля. – 2019. – Вип. 24. – С. 97-102. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2019\\_24\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2019_24_16)
10. Ковтун Е. О. Формування ефективного механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Е. О. Ковтун // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 285-290. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2020\\_6\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_6_49)
11. Костенко А. М. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств України в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / А. М. Костенко // Водний транспорт. – 2019. – Вип. 1. – С. 94–98. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt\\_2019\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2019_1_16)

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЛОКВИ М. Г.

# КОРПОРАТИВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – СУБ'ЄКТОМ ЗЕД

НІЦЕВИЧ М., 1 курс, 3м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальності «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

*У статті розглянуто існуючі напрацювання з функціонування механізму корпоративного екологічного менеджменту на підприємстві – суб'єкті ЗЕД і проаналізовано напрями підвищення ефективності екологічної політики. Розглядаються сучасні теоретико – методологічні підходи до визначення екологічного менеджменту, розкрито напрями і форми впливу екологічного менеджменту на конкурентні позиції підприємства.*

*Ключові слова: екологічний менеджмент, міжнародна конкурентоспроможність, корпоративна екологічна відповідальність, системний підхід.*

*The article examines the existing developments in the functioning of the corporate environmental management mechanism at the enterprise – the subject of the Environmental Protection Agency and analyzes the directions for increasing the effectiveness of the environmental policy. Modern theoretical and methodological approaches to environmental management are considered, directions and forms of influence of environmental management on the competitive position of the enterprise are revealed. The advantages and disadvantages of the implemented environmental goals and objectives of Decathlon Ukraine LLC have been determined.*

*Keywords: environmental management, international competitiveness, corporate environmental responsibility, systematic approach.*

Проблеми взаємозв'язку і взаємодії економічної та екологічної систем, наслідків такої взаємодії почали активно і системно досліджуватись у світовій науковій літературі на межі 60-х початку 70-х років ХХ століття. Серед причин, що активно вплинули на формування цього напрямку наукових досліджень можна виокремити негативні наслідки глобалізації: необхідність раціонального, комплексного використання природних ресурсів, усвідомлення у сучасному суспільстві факту їх обмеженості. Все це у комплексі сприяло формуванню концепції сталого соціо-еколого-економічного розвитку, складовою якої виступає екологічний менеджмент. Попри різноманітні підходи до визначення суті останнього, об'єкту його дослідження, екологічний менеджмент розглядається як певний тип управління, спрямований на формування і розвиток екологічного виробництва і споживання, на задоволення суспільних потреб без негативних наслідків.

Основні положення концепції екологічної відповідальності висвітлили в своїх працях як зарубіжні, так і українські науковці. Маршал А. С. та Браун Д. [1] розглядали екологічну відповідальність як комплекс не лише компенсаційних заходів від нанесеної шкоди довкіллю, але і попереджувальних. Мілль Д. [2], досліджуючи взаємодію підприємства та довкілля, трактував природні ресурси як «багатство». Огородник В.В. [3] та Охріменко О.О. [4], розглядали екологічну відповідальність, як складову частину соціальної та загалом корпоративної відповідальності. Купалова Г. І. [5] та Шаповал В. М. [6] розглядали екологічну відповідальність бізнесу як невід'ємний компонент сталого розвитку підприємства. Крім того, Шаповал В. М., Коваленко О. А. [7] вбачали під екологічною відповідальністю раціональне природокористування.

Метою статті є дослідження організаційно-правових засад впровадження корпоративного екологічного менеджменту на підприємстві-суб'єкті ЗЕД, механізму його ефективної реалізації в умовах сьогодення.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління системи корпоративного екологічного менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є інструментарій формування та управління системою корпоративного екологічного менеджменту.

Екологічні проблеми в їх сучасному виявленні є предметом пильної уваги фахівців протягом більш ніж п'ятдесяти років. Проте, ще до цього часу безпрецедентний антропогенний тиск на довкілля аж ніяк не зменшився, незважаючи на численні спроби людства зробити його більш зваженим і толерантним. Окрім слідування стандартам у сфері захисту довкілля, продовжує заохочуватися ініціативна поведінка у формуванні нової, відповідальної етики підприємницької діяльності в усіх сферах ведення бізнесу.

Поняття «екологічний менеджмент» вперше прозвучало в «Порядку денному на XXI століття», прийнятому в Ріо-де-Жанейро у 1992 р., у якому підкреслювалось, що екологічний менеджмент варто віднести до ключової домінанти сталого розвитку і одночасно до вищих пріоритетів промислової діяльності і підприємництва.

Поняття екологічного менеджменту є досить новим, тому дане визначення і являється об'єктом уваги багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, які в свою чергу трактують його з різних точок зору.

У працях зарубіжних вчених Th. Dyllick, H. Mefflerl, M. Kircbgeorg, U. Steger, A.Л. Боброва, та ін. при визначенні екологічного менеджменту найчастіше виділяється одна, на думку того або іншого автора, найбільш важлива складова екологічного менеджменту. Наприклад, Gray R, Bebbington J., Walters D., визначають цю діяльність як «сукупність реакцій з боку компаній на екологічні проблеми при оцінці їх позиції по відношенню до довкілля, розробці і втіленні політик і стратегій, направлених на поліпшення цієї позиції, систем управління, що супроводжуються змінами, з метою забезпечення вдосконалення і ефективного управління» [8].

У працях вітчизняних вчених також спостерігаються різні підходи у використанні термінології. У трактуванні Т.П. Галушкіної екологічний менеджмент слід розглядати не тільки як міждисциплінарну науку і практичний інструментарій регулювання еколого-економічних відносин як на макрорівні (включаючи регіональний), так і на мікрорівні, але і як якісно нову парадигму управління природокористуванням на сучасному етапі ринкових перетворень [9]. В основі якісно нової ідеології лежить розвиток усвідомленого еколого-економічного світогляду, головними завданнями якого є: поглиблення знань щодо системи взаємовідносин «суспільство-природа»; формування економіко-екологічного мислення, яке відповідає сталому типу розвитку; відпрацювання і реалізація практичних навичок щодо вибору ефективних управлінських рішень.

За визначенням Лук'янихіної О.А. екологічний менеджмент – це сукупність принципів, форм, методів, прийомів та засобів управління виробництвом та виробничим персоналом підприємства з метою досягнення високої еколого-економічної ефективності виробництва [10].

Теоретичні основи екологічного менеджменту (ЕМ) узагальнено у таблиці 1.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що екологічний менеджмент – це невід'ємна частина управління природоохоронною діяльністю, завдяки якій приймаються екологічно безпечні управлінські рішення, які в свою чергу ефективно впливають на екологічну політику не тільки підприємств, а і держави в цілому.

На сьогодні в галузі екологічного менеджменту переважно діє дві стандартні системи: Європейська схема екологічного менеджменту і аудиту EMAS і Міжнародні стандарти ISO серії 14000. Також у практиці багатьох країн знайшли застосування Британський стандарт в області систем екологічного менеджменту BS7750 і CEM Cleaner Production (Чистіше виробництво).

Розроблені стандарти систем екологічного менеджменту (EMAS, ISO 14001) спрямовані на:

- зменшення негативного впливу на навколишнє середовище;
- приведення господарської діяльності у відповідність до норм і вимог з охорони навколишнього середовища;
- отримання екологічних дозволів, необхідних для здійснення господарської діяльності.

## Теоретичні основи екологічного менеджменту

Характеристика	Визначення
Ціль ЕМ	досягнення бажаного, можливого та необхідного стану навколишнього середовища як об'єкта управління; зведення до мінімуму ймовірності виникнення екологічних криз та катастроф
Предмет ЕМ	природоохоронні та ресурсозберігаючі аспекти діяльності підприємства
Мета ЕМ	мінімізація негативного впливу господарської діяльності на навколишнє середовище, досягнення високого рівня екологічної безпеки на різних рівнях
Завдання ЕМ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обґрунтування екологічної політики та зобов'язань</li> <li>• Планування екологічної діяльності</li> <li>• Організація внутрішньої і зовнішньої природоохоронної діяльності</li> <li>• Управління персоналом</li> <li>• Управління впливом господарської діяльності</li> <li>• Проведення внутрішніх моніторингів та контролів</li> <li>• Аналіз та оцінка результатів економічної діяльності</li> <li>• Перегляд та постійне вдосконалення системи екологічного менеджменту</li> </ul>
Функції ЕМ	<p>а) функції, що пов'язані з управлінням запасами природних ресурсів та їх використанням, а також розміщенням виробництва;</p> <p>б) функції, що пов'язані з управлінням технологічними інноваціями, насамперед управлінням утилізацією і використанням відходів, а також екологічною безпекою;</p> <p>в) управління урбанізацією і регіональною екологічною обстановкою.</p>

*Джерело: розробка автора на основі [1; 2; 3].*

Все це сукупно сприяє покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

EMAS – європейський документ, центральним елементом якого є створення і розвиток системи організації і управління виробництвом, що враховує строге дотримання ухвал з охорони довкілля, що діють. Основою EMAS є принцип компенсації економічного збитку від порушення якості навколишнього природного середовища за рахунок винуватця. Організації несуть відповідальність за охорону довкілля і прагнуть до безперервного поліпшення цієї діяльності. Багато компаній використовували програму з екологічного менеджменту й аудиту, щоб розширити вже існуючу систему, як правило, у рамках своїх програм по охороні здоров'я і навколишнього природного середовища, або підвищенню якості продукції.

Появу стандартної системи ISO 14000 на підприємствах і в компаніях – називають однією з найбільш значних міжнародних природоохоронних ініціатив.

Серія міжнародних стандартів систем екологічного менеджменту ISO 14000 включає шість груп стандартів:

- 1) системи екологічного менеджменту;
- 2) екологічний аудит і екологічна оцінка;
- 3) екологічне маркування і декларування;
- 4) оцінка екологічної результативності;
- 5) оцінка життєвого циклу продукції і послуг;
- 6) словник.

Типові положення цих стандартів полягають у тому, що в організації повинні бути введені й дотримуватися певні процедури, повинні бути підготовлені відповідні документи, повинен бути призначений відповідальний за окрему область.



Передбачається, що система стандартів буде забезпечувати зменшення несприятливих впливів на навколишнє середовище на трьох рівнях:

1. Організаційний – через поліпшення екологічного «поводження» корпорацій;
2. Національний – через створення істотного доповнення до національної нормативної бази й компонента державної екологічної політики;
3. Міжнародний – через поліпшення умов міжнародної торгівлі.

Центральним документом серії вважається ISO 14001 – «Специфікації і керівництво по використанню систем екологічного менеджменту». На відміну від решти документів серії стандартів ISO 14000, всі його вимоги є таким, що підлягають аудиту, тобто передбачається, що відповідність або невідповідність до них конкретної організації може бути встановлено з високим ступенем визначеності. Саме відповідність стандарту ISO 14001 є предметом формальної сертифікації. Решта всіх стандартів серії ISO 14000 має рекомендаційний характер і вони розглядаються як допоміжні [11].

Екологічний менеджмент є логічним продовженням політики сталого розвитку. Екологічний менеджмент – аналіз, планування, перетворення в життя та контроль за поведінкою природоохоронних заходів з метою досягнення завдань підприємства: отримання прибутку та його екологічно безпечний розвиток; вміння приймати ефективні управлінські рішення з метою покращення природоохоронної діяльності підприємств в конкретній ринковій ситуації [12].

Цілі сталого розвитку гармонійно поєднуються з механізмом реалізації екологічного менеджменту. Підприємство у своїй сфері здатне вносить значний вплив у економічну (оплачує податки, вносить свою частку в економічне зростання, навколо підприємств будується інфраструктура необхідна для діяльності підприємств), екологічну сфери (у результаті своєї діяльності може впливати на навколишнє середовище), частково у соціальну (забезпечує гідний рівень оплати праці без дотацій зі сторони держави, підвищує рівень життя працівників).

На сучасному ж етапі науково-технічного прогресу поряд з підвищенням екологічних вимог до технологій виробництва, екологічний менеджмент виходить на перший план і стає вирішальним фактором економіки, що визначає її подальший ефективний розвиток. Таким чином, необхідно враховувати екологічні вимоги при управлінні виробництвом, розробкою нової продукції, маркетинговими операціями, персоналом, фінансами, тобто виникає необхідність формування екологічного менеджменту на підприємствах.

Завданням використання інструментів екологічного менеджменту є не просто фіксування та обробка інформації щодо впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, а сприяння підвищенню екологічної та економічної ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок вирішення питань, обумовлених екологічними аспектами його діяльності. Екологічний менеджмент спрямований на інформаційну підтримку такої системи управління підприємством, за якої гарантується мінімізація впливу виробничих процесів на навколишнє середовище і забезпечується впевненість у тому, що проблеми попереджаються, а не виявляються після їхнього виникнення. При правильному підході до формування та впровадження ця система може дати істотні позитивні результати вже на початковому етапі.

Характерними рисами сучасного етапу розвитку екологічного менеджменту є:

- визнання факту, що екологічний менеджмент є невід’ємним складником стратегічної лінії поведінки і розвитку компанії в довгостроковій перспективі;
- використання екологічного менеджменту розглядають як цілком виправдані виробничі витрати;
- зорієнтованість корпорацій під час розв’язання екологічних проблем на якість продукції, інтереси суспільства і потреби споживачів, що вимагає використання цілісного підходу до обліку екологічних витрат на рівні компанії;
- вимога до промислових підприємств неухильно дотримуватися екологічних принципів і будувати ефективну систему екологічного менеджменту.

На рисунку 1 представлено механізм реалізації концепції екологічного менеджменту, який включає низку заходів, що може бути згруповано за чотирма складовими: виробнича, культурно-освітня, адміністративна та фінансова системи.



Рис. 1. Механізм реалізації засад екологічного менеджменту

Переваги від впровадження екологічної відповідальності бізнесу полягають у такому.

Для держави та суспільства – вирішення частини ключових екологічних питань; відповідність нормам і стандартам світової економіки з урахуванням екологічної складової; збереження здоров'я населення тощо.

Екологічно орієнтоване підприємство: поліпшення результатів діяльності як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі; забезпечує відповідний імідж на міжнародній арені або на вітчизняному ринку та прихильність споживачів, популярність тощо.

Проведений аналіз показав, що питання екологізації виробництва є актуальним в умовах розвитку економіки України, та вигідним як для самого підприємства, так і для держави та людства в цілому. Тому дослідження в напрямку забезпечення сталого розвитку потребують подальшого вивчення. Екологічний менеджмент виступає дієвим інструментом механізму економічного розвитку країни тому запровадження механізму екологічного менеджменту на українських підприємствах забезпечить їх сталий розвиток на основі поширення екологічно збалансованих видів виробництва й розподілу в умовах появи нових екологічних потреб. Для подальшого розвитку країни вирішальне значення має реалізація концепції сталого розвитку, яка надає нові можливості у розв'язанні еколого – економічних та соціальних проблем. Сьогодні конкурентоспроможність держав усе більше залежить від рівня екологізації виробництва на підприємствах, які забезпечують функціонування їхніх економік. З огляду на це, до найважливіших завдань, які потребують розв'язання, слід зарахувати зміну екологічної стратегії і тактики, підвищення ефективності управління екологічними аспектами діяльності підприємств, впровадження інноваційних еколого орієнтованих технологій, підвищення екологічної свідомості та організації всебічної екологічної освіти.

## Список використаних джерел

1. Marshall A. S., Brown D. The strategy of sustainability. A system perspective on environmental initiative. California Management Review. 2003. Vol. 46. № 1. P. 101–126.
2. Петрушенко М.М., Бондар Т.В., Гриценко Т.Г. Принципи моделювання організаційно-економічного механізму екологізації промислового підприємства. Вісник СумДУ. Серія 72 «Економіка». 2011. № 1. С. 72–82.
3. Огородник В.В. Вплив екологічного компонента соціальної відповідальності на економіку країни. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 612–615 URL: [http://globalnational.in.ua/ archive/7-2015/132.pdf](http://globalnational.in.ua/archive/7-2015/132.pdf)
4. Охріменко О.О. Соціальна відповідальність : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О.О.Охріменко, Т.В. іванова. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. С. 102–111.
5. Купалова Г.і. Екологічне підприємництво як невід’ємна складова сталого розвитку України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2011. Вип. 26. С. 35–39.
6. Shapoval V., Ashcheulova A. (2010) Ecologic Component of Social Responsibility of Business [Experience of Poland and Ukraine]. United Europe: prospects of development: monograph / science. ed. O.I. Amosha. Dnipropetrovsk: National Mining University. Wroclaw, 254 p.
7. Shapoval V.M., Kovalenko O.A. (2015) Funktsii ta elementy sotsialnoi vidpovidalnosti suchasnykh kompanii [Functions and elements of social responsibility of modern companies)]. Zb. materialiv I mizhnar. nauk.-prakt. internetkonf. «Determinanty staloho rozvytku orhanizatsii v umovakh hlobalizatsii», (Dnipropetrovsk 15-16 hrud.2014 r.) / vidp.
8. Gray R., Bebbington J., Walters D. Accounting for the environment. – London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1993. 254 p.
9. Галушкіна Т.П. Концептуальні основи та організаційно-економічний механізм екологічного менеджменту в Україні: Автореф. дис. ... д-ра. екон. наук: НАН України. Рада по вивч. продукт. сил. – Київ, 2001. 37 с.
10. Лук’янихіна О.А. Екологічний менеджмент в системі територіального управління: Автореф. ... канд. екон. наук / Сум. держ. ун-т. – Суми, 2002. – 19 с.
11. ISO 14000 – международные стандарты в области систем экологического менеджмента – [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.derevo.info/content/detail/659>
12. Кукутич Є.Ю. Екологічне підприємництво у забезпеченні сталого економічного зростання : автореф. дис. канд. економ. наук : 08.00.06. Рада по вивченню продуктивних сил України НАНУ. Київ, 2007. 20 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЛОКВИ М. Г.

## МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМПАНІЙ НА РИНКУ МІЖНАРОДНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

**КНИЖЕНКО Д., 1 курс, 3м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»**

*У статті проаналізовано особливості формування рекламної політики компаній, що займаються міжнародними перевезеннями. Обґрунтовано удосконалення рекламної політики транспортної організації.*

*The article analyzes the features of the formation of the advertising policy of companies involved in international transportation. The improvement of the advertising policy of the transport organization is substantiated.*

Актуальність обраної теми полягає у тому, що автомобільний транспорт – найважливіша складова транспортної системи України. Число автотранспортних перевізників вимірюється сотнями тисяч. Кожна юридична особа або індивідуальний підприємець, які володіють автомобільними транспортними засобами, є одночасно учасниками економічних відносин та об'єктами ринкового керування. Ринок автотранспортних послуг підпорядковується загальним законам економіки, хоча має ряд галузевих особливостей. Знання та застосування спеціалістами основ, принципів та методів маркетингу необхідні для забезпечення життєдіяльності автотранспортних організацій в умовах ринкової конкуренції.

Метою статті є підвищення ефективності діяльності підприємства, що займається міжнародними перевезеннями, на основі вдосконалення рекламної політики компанії.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління рекламною політикою на підприємстві.

Предметом дослідження є інструменти вдосконалення рекламної політики компаній, що займаються міжнародними перевезеннями.

Різноманітні питання розвитку маркетингової діяльності підприємств висвітлені в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених як: Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич, Х. Анн, Г. Асель, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен [1-8] та багатьох інших. Вивчення праць вказаних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до дослідження сутності поставленого наукового завдання, а також виявити питання, що залишаються невирішеними.

Проблеми вдосконалення маркетингової діяльності підприємства набувають дедалі більшої актуальності з поглибленням економічної кризи, посиленням конкуренції, зниженням сукупного попиту. Системний підхід до вдосконалення маркетингової діяльності дозволяє реалізувати сильні сторони підприємства та виключити слабкі. Тільки при правильно обраній маркетинговій стратегії та проведенні заходів, що сприяють її реалізації, підприємство може успішно адаптуватися до умов постійно змінного зовнішнього середовища, а також безпосередньо впливати на ринок.

Складність здійснення ефективної маркетингової діяльності суб'єктів господарювання, що функціонують у теперішніх умовах, полягає в необхідності адаптації внутрішніх ресурсів компанії до вимог зовнішнього середовища.

Досліджуючи різні трактування поняття «маркетингова діяльність», необхідно відзначити, що це питання в сучасній літературі належить до дискусійних. Дослідники розглядають маркетингову діяльність із різних позицій: з погляду функцій, видів, принципів, організації та управління.

Розглянемо переваги та недоліки існуючих визначень маркетингової діяльності. Враховуючи складність та багатогранність маркетингу, абсолютно правомірно Діброва Т.Г., Солнцев С.О. та Бажеріна К.В. використовують у першій частині свого визначення слово «комплекс». Успішне функціонування фірми на ринку можливо забезпечити лише використовуючи комплексний і системний підхід, а також послідовну реалізацію функцій маркетингової діяльності [4]. Проте опис характеристики маркетингової діяльності як комплексу «управлінських рішень» є неточним, тому що багато завдань та вирішення маркетингової діяльності (маркетингові дослідження, сегментування, розробка товарної, цінової, збутової, комунікаційної політик) носять не управлінський, а оперативний та дослідно-аналітичний характер. Так, Ф. Котлер у своєму визначенні також характеризує маркетингову діяльність як управлінську [6].

У дисертаційному дослідженні Щиногої Р.А. Маркетингова діяльність представлена як процес. На думку зарубіжних авторів маркетингову діяльність справді можна охарактеризувати як складний і динамічний процес, що потребує управління [5].

Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич, Х. Анн характеризують маркетингову діяльність як самостійний вид підприємницької діяльності. Безперечною перевагою визначення Г.Л. Багієва, В.М. Тарасевича, Х. Анн виступає виділення інтегративної функції маркетингової діяльності [1]. Маркетинг здатний об'єднувати, спрямовувати і видозмінювати підприємницьку та виробничу діяльність у бік найкращого задоволення потреб споживача. Виділені цілі маркетингової діяльності («задоволення потреб споживача, отримання доходу») тотожні загальним цілям маркетингу. Цілі маркетингової діяльності мають бути конкретизовані з урахуванням галузевої приналежності, техніко-економічних показників фірми. Також слід зазначити, що маркетингова діяльність може здійснюватися і в соціальному, некомерційному маркетингу, де одержання прибутку не є основною метою.

Ряд авторів визначають маркетингову діяльність як діяльність, пов'язану із здійсненням функцій маркетингу [1]. У цих визначеннях часто відсутній чи представлений повний перелік функцій маркетингової діяльності.

Ряд авторів виділяють укрупнені функції рекламної політики, такі як аналітична, збутова, виробнича та управління. Дані функції є спільними для підприємств незалежно від їхньої специфіки, типу та розміру організації, сфери та галузі [7].

У ранніх роботах Ф. Котлера описані лише укрупнені функції маркетингу: «аналіз ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу, втілення у життя результатів маркетингових досліджень» [6].

Розгорнутий зміст функцій маркетингової діяльності представлено у дослідженнях Г.Л. Багієва, В.М. Тарасевич, Х. Анн. Автори стверджують, що «обсяг підфункцій маркетингової діяльності визначається у прив'язці до техніко-економічних показників діяльності фірми» [1]. Більшість авторів підкреслюють взаємопов'язаність функцій маркетингової діяльності. Так, існує думка, згідно до якої представлено ієрархічну структуру функцій маркетингової діяльності і аналітична функція маркетингу, яку іноді називають дослідною, виступає в ролі своєрідної сполучної ланки всієї маркетингової діяльності підприємства [7]. Під планово-дослідницькою мається на увазі специфічна функція маркетингу, пов'язана з проведенням маркетингових досліджень та маркетингового аналізу. Недоліком даної схеми є, по-перше, об'єднання в один блок специфічної та загальної функції управління. По-друге, незважаючи на те, що маркетингова діяльність потребує інтегрування процесу виконання різних функцій, у цю модель закладено жорстку послідовність виконання цих функцій.

Отже, маркетингова діяльність – це керований, багатоаспектний і доцільний процес, спрямований на задоволення потреб потенційних і реальних споживачів продукції підприємства, що полягає у реалізації специфічних функцій маркетингу.

В основі рекламної діяльності транспортного підприємства лежить клієнтоорієнтований підхід, що передбачає орієнтацію на глибоке розуміння потреб клієнта; ефективно їх задоволення; отримання організацією додаткового прибутку. Проте специфіка діяльності функціонування транспортного підприємства зумовлює низку особливостей рекламної діяльності.

Рекламна діяльність транспортної організації відрізняється від рекламної діяльності компаній, що реалізують інші види послуг, а також підприємств, які виробляють промислові та споживчі товари. Ці відмінності визначаються особливостями «виробництва та реалізації» транспортної послуги (перевезення) та транспортного ринку взагалі. Вони полягають у наступному [8].

1. Транспортна послуга жорстко «прив'язана» до місця і часу, і тому вона незамінна, що обмежує внутрішньогалузеву конкуренцію на одному виді транспорту. Така конкуренція може бути між видами транспорту або за наявності альтернативних шляхів сполучення в рамках того самого виду транспорту.

2. Транспортна послуга виробляється та споживається одночасно, що не дозволяє «накопичити» її про запас і реалізувати потім на вигідних для транспорту умовах. У резерві можуть бути лише транспортні ресурси, утримання яких потребує значних витрат, що також обмежує конкуренцію.

3. Транспортний ринок є олігопольним, тобто він представлений декількома видами транспорту та великою кількістю споживачів їхніх послуг.

4. Висока капіталомісткість транспортних ресурсів, особливо постійних механізмів і неможливість гнучкого маневрування ними у просторі та часі обмежують використання ринкових механізмів на транспортному ринку, а особлива значимість окремих видів транспорту вимагає державного регулювання цим транспортним комплексом з урахуванням загальнонаціональних інтересів.

Зазначені особливості транспортної послуги та транспортного ринку є основою для вироблення специфічних підходів до використання маркетингу на транспорті.

З урахуванням зазначених особливостей та підходів основні напрямки маркетингу у сфері міжнародних перевезень можна сформулювати так:

- комплексне вивчення транспортного та товарних ринків, конкурентів, розміщення продуктивних сил та аналіз транспортної забезпеченості регіонів, підприємств та населення;
- маркетингове обстеження економіки районів тяжіння транспортних підприємств та визначення споживчого попиту на транспортні послуги за обсягом, напрямками, сегментами ринку та якістю транспортного обслуговування;
- планування та прогнозування перевезень вантажів та пасажирів та інших видів транспортних послуг;
- розробка гнучкої тарифної політики на основі аналізу попиту та пропозицій, цін (тарифів) конкурентів та власних витрат з метою забезпечення певного рівня доходів та прибутку транспортних підприємств;
- формування замовлень, оформлення перевізних документів та розрахунків з перевезень та послуг;
- активний вплив на транспортний ринок, організація реклами та стимулювання попиту на транспортні послуги;
- розробка заходів щодо розширення транспортного ринку, диверсифікації, підвищення якості перевезень та ефективності транспортного виробництва;
- управління маркетингом, контроль за виконанням планів перевезень та своєчасне реагування на динаміку транспортного ринку [3].

Рекламна діяльність транспортного підприємства здійснюється в рамках загальної концептуальної стратегії компанії та є важливою складовою всієї системи управління. Головною метою рекламної діяльності транспортного підприємства є отримання найбільшого прибутку в процесі виробничо-господарської діяльності при задоволенні попиту споживача на перевезення в результаті обміну на ринку транспортних та супутніх послуг [8].

Це формулювання мети є загальним. Для її досягнення необхідна реалізація окремих підцілей:

- забезпечення транспортної організації необхідною та своєчасною інформацією про ринки, послуги, споживачів, конкурентів;
- проектування, контроль, виробництво та реалізація послуг, що повністю відповідають можливостям компанії;
- надання впливу на споживачів, їх попит та поведінку на ринку.

Цілі рекламної діяльності, що відповідають певним етапам стратегічного управління транспортною організацією, включає кілька підцілей. Досягнення підцілей можливе під час вирішення поточних завдань у межах тактичного менеджменту.

Цілі та завдання маркетингової діяльності транспортної організації можна поділити на чотири основні групи за напрямками діяльності. Перша група – освоєння ринку, розширення частки, виявлення перспективних ринків. Друга – створення сприятливого іміджу організації, збільшення обсягів продажу та прибутку, активізація рекламної діяльності, PR, підвищення конкурентоспроможності послуг та транспортної організації. Третя – розподіл функцій, вдосконалення організаційної структури управління, контролю над виконанням рішень, створення творчого клімату у колективі, підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

Четверта – поліпшення споживчих якостей товарів та послуг, вдосконалення ціноутворення, стимулювання збуту, розвиток каналів товароруку [6].

Завдання маркетингової діяльності транспортної організації на ринку міжнародних перевезень:

- організація та надання конкурентоспроможних транспортно-експедиційних послуг;
- створення системи успішної реалізації транспортно-експедиційного обслуговування клієнтури;
- повне та високоякісне виконання вимог, які пред'являються клієнтами;
- зниження термінів окупності інвестицій;
- забезпечення прибутковості виробничої та комерційної діяльності транспортної організації.

Блокова структура маркетингової діяльності включає елементи управлінського циклу, компоненти маркетингу, маркетингове середовище та інші складові маркетингового управління.

Маркетингова діяльність транспортної організації передбачає встановлення суворого порядку виконання функцій управління щодо системи маркетингу та чіткої взаємодії її елементів. Усі складові маркетингової діяльності мають бути узгоджені друг з одним і підпорядковані загальним цілям організації.

У системі управління маркетингом важливу роль відіграє інформація, і управління часто зводять до аналізу обробленої інформації та прийняття рішень на цій основі. Маркетингове рішення є результатом процесу управління маркетингом і зачіпає все різноманіття маркетингової діяльності, від вибору конкретної транспортної послуги та створення реальної реклами до визначення цінової політики транспортної організації та формування системи.

Маркетингові дослідження та аналіз ринку є важливим етапом управління маркетингу. Упорядкування планів маркетингу є одночасно і функцією і певним результатом управління маркетингом.

Управління маркетингової діяльністю – це процес впливу суб'єкта управління (керівництва та структурних підрозділів транспортної організації) на об'єкти управління [3].

Маркетинг – це одна з функцій управління і в той же час цілісна концепція управління, тобто це складне, багатопланове і динамічне поняття. Маркетинг означає розробку, виробництво та збут того, на що справді є споживчий попит.

Організація маркетингової діяльності на підприємстві – завдання складне, оскільки потребує ув'язування у динамічній рівновазі внутрішніх ресурсів підприємства та вимог зовнішнього середовища – ринку [1].

Основними елементами маркетингу вважаються: ринок, споживачі, товари (товари), канали збуту. Концепція, що виробництво починається не з обміну, а з споживача, знайшла своє втілення у маркетинговій діяльності.

Практичне застосування маркетингу підприємствами сприяє здійсненню важливого соціально-економічного процесу щодо найповнішого задоволення потреб та попиту споживачів. Нині існують сучасні напрями маркетингової діяльності, такі як клієнтоорієнтований маркетинг, маркетинг взаємодії тощо.

Значимість дослідження сутнісних сторін розвитку клієнтоорієнтованого маркетингу визначається тим, що кожна компанія, незалежно від сфери її діяльності, прагне відповідати вимогам ринку, запитам споживачів, враховуючи при цьому успіхи конкурентів та державні стандарти та закони. Клієнтоорієнтований маркетинг – це такий напрямок, який охоплює діяльність компанії в цілому [2].

Спочатку поява клієнтоорієнтованого маркетингу була заснована на загальноприйнятих концепціях маркетингу взаємодії та маркетинг-менеджменту, тому що саме цей вид маркетингу поєднує основні риси та характеристики цих концепцій, доповнені розумінням специфіки їхньої реалізації при орієнтації на споживача.

Поява та розвиток маркетингу взаємодії визначається низкою якісних змін у практиці бізнесу. До них відносяться: стрімке розширення сфери послуг, зміни в галузі управління якістю, зростання складності взаємовідносин ділових партнерів, розвиток інформаційних технологій. Основна ідея маркетингу взаємодії у тому, що об'єктом управління маркетингом стає сукупне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем та інші учасниками процесу купівлі-продажу. Ф. Котлер так розкриває це поняття: «Маркетинг взаємодії – це практика побудови довгострокових взаємовигідних відносин з ключовими партнерами, що взаємодіють на ринку: споживачами, постачальниками, дистриб'юторами з метою встановлення тривалих привілейованих відносин» [6].

В умовах ринку продукти все більше стають стандартизованими, а послуги – уніфікованими, що призводить до формування маркетингових рішень, що повторюються. Тому єдиний спосіб утримати споживача – це індивідуалізація відносин із ним, що можливо з урахуванням розвитку довгострокового взаємодії партнерів.

Відносини як результат ефективної взаємодії стають продуктом, у якому інтегровані інтелектуальний та інформаційний ресурси – головні чинники безперервності та ефективності ринкових відносин. У маркетингу взаємодії виділяють чотири канали побудови відносин:

- з клієнтами – CRM (Customer Relations Management);
- власними співробітниками – HRM (Human Resources Management);
- партнерами – PRM (Partner Relationship Management);
- акціонерами – SRM (Stakeholder Relationship Management) [2].

Концепція маркетинг-менеджменту є відносно новою системною управлінською концепцією. Вона включає інструменти і алгоритми вирішення завдання управління, планування, контролю та координації діяльності в умовах ринку, які спрямовані на здійснення обмінів, що задовольняють індивідуальним та організаційним цілям. Маркетинг-менеджмент – це мистецтво і наука вибору цільових ринків, збереження та залучення нових споживачів у вигляді створення, постачання та здійснення комунікацій щодо значимих їм цінностей. Виходячи з концепції маркетинг-менеджменту та однієї з основних результуючих – системи CRM, можна говорити про становлення клієнтоорієнтованого підходу до діяльності підприємства, зокрема, формування маркетинг-міксу [6].

CRM – це концепція управління відносинами з клієнтами за умов активної конкуренції, націлена на максимальне освоєння потенціалу кожного клієнта та партнера на користь підприємства. Управління відносинами з покупцями, має на меті збільшення кількості залучених та підвищення лояльності існуючих маржинально-вигідних покупців за рахунок виборчого встановлення з ними відповідних відносин, а також збереження та розвитку цих відносин. Тим самим побудова довгострокових відносин із споживачами буде основою сталого розвитку транспортної компанії з міжнародних перевезень.

Ця стратегія заснована на:

- наявності єдиного сховища інформації та системи, в які миттєво поміщаються та з яких негайно доступні всі відомості про всі випадки взаємодії з клієнтами;
- синхронізованості управління множинними каналами взаємодії (тобто існують організаційні процедури, що регламентують використання цієї системи та інформації у кожному підрозділі компанії);
- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень, наприклад, пріоритизацію клієнтів на основі їх значущості для компанії або вироблення індивідуального підходу до клієнтів відповідно до їх специфічних потреб та запитів.

Концепція CRM передбачає регулярний збір та аналіз інформації про кожного клієнта, реального та потенційного: як клієнт відреагував на ділову пропозицію, чи задоволений він якістю обслуговування, чи змінюються його переваги з часом, наскільки акуратно він виконує взяті зобов'язання і, зрештою, скільки доходу клієнт приносить (чи міг би принести) підприємству. Відстежуються всі стадії взаємин із клієнтом. Ретельно вловлюються ознаки



небезпечного погіршення взаємовідносин, оскільки, як відомо, на конкурентному ринку витрати на залучення нового клієнта значно перевищують витрати на утримання наявного клієнта. Концепція CRM передбачає гармонійне поєднання формального підходу та індивідуального ставлення до кожного клієнта.

Основні функції CRM:

- створення стратегії, орієнтованої на клієнтів;
- практична реалізація виробленої стратегії;
- формування клієнто-орієнтованої бізнес-культури [5].

Створення стратегії передбачає виявлення найбільш перспективних груп клієнтів та розробку бізнес-процесів та програм, орієнтованих на підвищення їх лояльності. Фактично, це деталізоване сегментування, але орієнтоване не так на розробку товару, скільки на побудову найефективніших процесів взаємодій із цільовими клієнтами. Таким чином, CRM-стратегії забезпечують більш тонке «налаштування» організації під потреби клієнтів, що може мати вирішальне значення у досягненні успіху.

Практична реалізація стратегії передбачає, з одного боку, її безпосереднє виконання та вироблення методів оцінки та контролю, з іншого – оптимізацію та автоматизацію процесів. Саме на цьому етапі стає актуальним питання про впровадження клієнтоорієнтованих інформаційних технологій, таких як CRM-система, контакт-центр та ін.

Клієнтоорієнтований підхід знаходить свій відбиток у концепції маркетингу відносин. Він заснований на тому, що управління маркетингом має бути націлене на створення та розширення міцних взаємовигідних відносин із споживачами або іншими зацікавленими особами.

Індикатори, що свідчать про високий рівень орієнтації компанії на задоволення потреб клієнтів:

- організація доступної системи продажу послуг та супутніх продуктів;
- сегментація клієнтської бази, заснована на виробленні особливих технологій роботи з кожним сегментом або найбільш цінними клієнтами.
- наявність політики формування клієнтської бази, ключових методів визначення її цілей, пріоритетів, ресурсів [7].

Ключовою компетенцією учасників процесу забезпечення клієнтоорієнтованості є специфічний спосіб досягнення компанією необхідних результатів із більшою ефективністю, ніж конкуренти.

Виходячи з вищесказаного, клієнтоорієнтованість можна визначити як інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта із задоволенням його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку у довгостроковому періоді, у вигляді відповідних ключових компетенцій організації. Здійснення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності будь-якого підприємства на предмет ринкового попиту, потреб та вимог споживачів [3].

Процес управління маркетинговою діяльністю транспортного підприємства може розглядатися як процес прийняття рішень у маркетингу. Маркетингові рішення визначаються як дії задля досягнення маркетингових цілей. Реалізація маркетингових рішень полягає у плануванні, організації, контролі, мотивації їх виконання, тобто є діями, заснованими на адміністративних функціях.

Для підвищення ефективності роботи підприємства в цілому, вдосконалення маркетингової діяльності необхідні такі заходи:

- правильна побудова (удосконалення) організаційної структури управління маркетингом;
- підбір спеціалістів з маркетингу (маркетологів) необхідної високої кваліфікації;
- створення умов для ефективної роботи працівників маркетингової служби підприємства;
- чіткий розподіл завдань, прав, обов'язків та відповідальності у системі управління маркетингом;
- організація ефективної взаємодії маркетингових служб із іншими службами підприємства [5].

Організаційна структура відділу маркетингу повинна максимально відповідати специфіці даного підприємства, його ресурсним можливостям, напряму продукції та обслуговуваних ринків. Тому на кожному підприємстві існує своя, відмінна від інших підприємств, організаційна структура відділу маркетингу, яка відповідає товару, функції цього підприємства або того й іншого одночасно.

Діяльність транспортної організації, заснована на маркетинговій концепції управління, як правило, здійснюється за одним або декількома напрямками:

- збільшення обсягу реалізації транспортних послуг на наявних ринках внаслідок активізації маркетингової діяльності за рахунок залучення додаткових клієнтів, перемоги у конкурентній боротьбі за покупця, цілеспрямованості та об'ємності реклами, стимулювання попиту, тарифного маневрування, вдосконалення організації перевезень, підвищення якості транспортних послуг, що надаються;
- розширення числа та розмірів ринків реалізації транспортних послуг шляхом розвитку парку рухомого складу, створення філій та стоянок у сусідніх регіонах, виведення реклами за межі ринку, що обслуговується;
- розробка, пропозиція та реалізація нових транспортних послуг, освоєння нових сфер господарської діяльності, диверсифікація виробництва [9].

Отже, формування клієнтоорієнтованої бізнес-культури, можливо, є складною функцією CRM. Тут основними завданнями стає, по-перше, формалізація приводів та структури контактів з клієнтами (бізнес-етика), по-друге, підбір, навчання та мотивація персоналу, і, по-третє, організація робочого простору та середовища, в якому надаються послуги.

Досягнення поставлених завдань у сфері управління відносинами з клієнтами неможливе без узгодженої роботи всіх підрозділів компанії: виробництва, маркетингу, продажу, відділу персоналу, IT-відділу. У цій ситуації CRM задає стрижень корпоративної стратегії роботи з клієнтами, на основі якої інші підрозділи компанії вибудовують свою політику. Основні критерії, за якими оцінюється ефективність виконання CRM-підрозділом своїх функцій:

- стабільність звернень клієнтів та повторні продажі;
- перехресні продажі (придбання додаткових товарів);
- збільшення покупок (підвищення інтенсивності споживання);
- зростання кількості покупок за рекомендацією;
- підвищення інтересу клієнтів до діяльності компанії (участь в опитуваннях, висловлювання побажань, відвідування відкритих заходів тощо) [2].

Концепція CRM покликана сконцентрувати у собі всі аспекти, що впливають на ефективність взаємодії організації з клієнтами.

Ще вищим буде ефект від запровадження галузевого CRM-рішення, розробленого спеціально для автоперевезень, оскільки сьогодні на ринку транспортних перевезень склалася неоднозначна ситуація. З одного боку, попит на цю послугу, як і раніше, великий. З іншого боку, на ринку існує велика кількість практично ідентичних пропозицій щодо перевезення вантажів.

Такі системи містять важливі для транспортних компаній функції:

- вибір відповідного транспортного засобу для здійснення перевезень;
- облік перевезення вантажів;
- управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами;
- управління фінансовою діяльністю компанії [3].

Отже, галузеве CRM-рішення дозволяє вести повну базу працівників, наявних транспортних засобів, клієнтів, історію контактів з ними, відстежувати замовлення та попереджати виникнення можливих претензій. Ця інформація допоможе в будь-який момент визначити, що запропонувати клієнту, щоб максимально задовольнити його потребу. Система нагадувань дозволить менеджеру під час зв'язатися із клієнтом або у потрібний момент провести зустріч. Що, у свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності транспортної компанії на ринку міжнародних перевезень.

## Список використаних джерел

1. Анн Х., Багиев Г., Тарасевич В. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2004. – 736 с.
2. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия : Учеб. для вузов / Генри Ассэль; [Пер. с англ. Штернгарца М. З.]. – 2. изд. – М. : Инфра-М : НФПК NTF, 2007. – 803 с.
3. Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2017. – С. 688.
4. Діброва Т.Г., Солнцев С.О., Бажеріна К.В. Рекламний менеджмент: теорія і практика. – Київ, 2018.
5. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджел Дж. Поведение потребителей. 10-е изд. – СПб.: 2010. – 944 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Пер. с англ. 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – С. 211.
7. Маркетинг, реклама та PR: новітні технології для бізнесу. – Київ : ВСП «КТЕФК КНТЕУ», 2021. – 105 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. – СПб.: Наука, 2006. – 589 с.
9. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. 4-е изд.: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2005. – 1008 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЛОКВИ М. Г.

## УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

**ЄРЕМСЄВ Д., 2 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*У статті розглянуто існуючі напрацювання з проблематики управління міжнародною конкурентоспроможністю. Визначені переваги та недоліки окремих методів управління підприємством в умовах міжнародної конкурентоспроможності.*

*The article considers the existing developments on the issues of international competitiveness management. The advantages and disadvantages of certain methods of enterprise management in terms of international competitiveness are identified.*

Концепція конкурентоспроможності як філософія розвитку бізнесу у сучасних умовах передбачає комплексне та системне вивчення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства з позицій формування, розвитку та реалізації конкурентних переваг підприємства з урахуванням вимог місцевих, регіональних та глобальних ринків. Конкурентоспроможність розглядається на багатьох рівнях, однак без конкурентоспроможності підприємств дуже складно вибудувати конкурентоспроможну економіку країни. Українські підприємства впродовж останніх років частково втрачають зовнішні ринки, основою причиною чого є низький рівень міжнародної конкурентоспроможності.

В умовах ринкової економіки світ переживає швидке зростання та зміни, і для того, щоб підприємство мало змогу бути конкурентоспроможним на міжнародних ринках, робоча сила повинна бути кваліфікована та якісно підготовлена. Щоб працювати ефективно і отримувати високі показники прибутку, підприємству необхідно швидко реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Світова економіка визначає баланс сил і

конкурентні переваги. Сильний підхід до управління підвищить якість і продуктивність. Важливим фактором для компаній є досягнення переваги у сфері ефективності, адаптації до технологічних змін і конкуренції. Тому підприємствам також необхідно реалізувати ці переваги для забезпечення технологічних змін, а також для створення конкурентних переваг. Для створення організаційної структури необхідний управлінський підхід. Управління бізнесом для досягнення визначених стратегічних цілей вимагає постійних зусиль співробітників усіх рівнів. Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається певними принципами. Покращення управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств веде до підвищення експортного потенціалу країни, що в свою чергу, дає змогу забезпечити її сталий розвиток.

Підприємство, що здійснює свою діяльність не тільки на національному, а й на міжнародному ринку, стикається з принципово новим конкурентним середовищем. В ринкових умовах господарювання величезна кількість підприємств конкурує між собою, при цьому кожне з них намагається отримати найвищі економічні результати від своєї діяльності, незалежно від того, діє воно в межах національного чи міжнародного ринку.

У науковій літературі висвітленню сутності конкурентних стратегій приділено доволі багато уваги. Вагомий внесок у розвиток теорії міжнародної конкуренції зробили Г. Азоєв, І. Ансофф, О. Беленов, Н. Єфремов, Б. Карлоф, Л. Качаліна, Й. Кірцнер, М. Книш, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, А. Челєнков, Р. Фатхутдинов, А. Юданов та інші. Розвиток конкурентних відносин в Україні зумовив великий інтерес вітчизняних науковців до питань управління конкурентоспроможністю підприємства. Різними аспектами цього питання займалися А. Альохін, Е. Бельтюков, І. Багрова, М. Ведерніков, М. Войнаренко, А. Войчак, А. Воронкова, В. Геєць, В. Горбатов, Р. Дименко, І. Должанський, Ю. Дружина, Т. Загорна, Ю. Іванов, Р. Камишнікова, Б. Кваснюк, Т. Косянчук, Л. Малярець, О. Нефедова, В. Никифорова, І. Отенко, В. Павлова, П. Перерва, С. Савчук, В. Семиноженко, Г. Скударь, Н. Тарнавська, Л. Піддубна та ін [1, с. 4].

Метою написання статті є аналіз й характеристика методів та стратегій міжнародної конкурентоздатності підприємства. Виходячи з мети дослідження, нами були поставлені наступні завдання: систематизувати стратегії конкурентоздатності; визначити переваги, недоліки та можливості застосування певних методів та стратегій конкурентоздатності компанії на міжнародних ринках.

На міжнародному ринку конкурують окремі підприємства. Від рівня їхньої конкурентоспроможності залежить місце, яке вони посідають на цьому ринку. Кожна компанія є складовою певної галузі і національної економіки. Від рівня конкурентоспроможності окремого підприємства залежить, певним чином, конкурентоспроможність галузі і національної економіки в цілому.

Оскільки саме конкурентоспроможність визначає здатність підприємства досягати високих економічних результатів від своєї діяльності, то постає необхідність підтримки високого рівня не тільки національної конкурентоспроможності, а й міжнародної, і, в тому числі, впровадження спеціалізованого управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

На розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливають такі зовнішні фактори як світове економічне макросередовище, середовище цільового зовнішнього ринку реалізації продукції чи послуг, стан реального сектору економіки країни, рівень економічного благополуччя населення, інвестиційна політика, рівень державного регулювання, інфляційні процеси тощо. З усіх внутрішніх факторів, що впливають на розвиток міжнародної конкурентоспроможності підприємства, можна відзначити фактор такого роду як наявність системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яка може гарантувати функціонування підприємства в умовах світового ринку

Конкуренція у кожній державі або невеликій групі держав відбувається індивідуально; певна галузь наявна в багатьох країнах (наприклад, банки є в Німеччині, Японії,

США), але в кожній в них конкуренція йде по-своєму. У числі конкурентів можуть бути і транснаціональні корпорації (ТНК), але їх конкурентні переваги в більшості випадків обмежуються межами тієї країни, в якій ця компанія діє. Отже, міжнародна галузь представляє певний набір галузей (кожна в межах своєї країни). Звідси і термін «множинно-національна» конкуренція. До таких галузей, де конкуренція традиційно має таку форму, входять більшість видів торгівлі, виробництво продуктів харчування, оптова торгівля, страхування життя, ощадні банки, виробництво простих металовиробів та їдких хімічних речовин [2, с. 8].

Міжнародна конкурентоспроможність є найвищим рівнем прояву конкурентоспроможності, оскільки конкурентоспроможне на світовому ринку підприємство – це підприємство, яке не лише здатне вести боротьбу на рівні найкращих практик та найвищих значень показників, а в окремих випадках й визначати ці тренди у галузі та на світовому ринку в цілому. За таких умов, міжнародну конкурентоспроможність доцільно трактувати як спроможність підприємства на основі постійного розвитку внутрішнього стратегічного потенціалу формувати переваги, які вирізняють компанію на світовому ринку, та забезпечують їй стійкі ринкові позиції

Основою забезпечення ефективного управління міжнародною конкурентоспроможністю має стати інформація, для формування та обробки якої використовується ціла низка методів аналізу.

Серед методик оцінки конкурентоспроможності найчастіше використовують аналітичні, матричні методи та методи експертних оцінок. Кожна група методів має свої як переваги, так і недоліки (табл. 1).

Таблиця 1

### Методи аналізу міжнародної конкурентоспроможності

1.	<p>Методи експертної рейтингової оцінки (багатокутник конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, метод експертного оцінювання). Передбачає складання рейтингу підприємств, відібраних за певною ознакою чи ознаками на підставі зацікавленості менеджменту підприємства; дозволяє комплексно та узагальнено проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище.</p>	
	Переваги	Недоліки
	Дозволяє провести порівняльний аналіз декількох підприємств за певними показниками.	Суб'єктивний характер оцінювання, використання відносних рейтингових показників.
2.	<p>Аналітичні методи (оцінка на основі розрахунку частки ринку, споживчої вартості, конкурентоспроможності продукції (за окремими показниками: економічними, технічними чи технологічними, з позицій відповідності нормам та стандартам), показників ефективності, модель Розенберга, метод інтегрального показника) Передбачають розрахунок часткових, фрагментарних чи узагальнених (індексних) показників, які характеризують конкурентоспроможність у розрізі окремих характеристик чи у комплексі.</p>	
	Переваги	Недоліки
	Дозволяють провести об'єктивну оцінку конкурентоспроможності та є основою прогнозування показників конкурентоспроможності.	Розрахунок фрагментарних показників дозволяє оцінити лише окремий аспект конкурентоспроможності.

3.	<p>Матричні методи (матриця БКГ, матриця Портера, матриця «привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey), матриця «привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM)).</p> <p>Ґрунтуються на якісній маркетинговій оцінці діяльності компанії і пропонувананих нею товарів і послуг. В основу таких методів покладено скрупульозний аналіз спроможності підприємства конкурувати з іншими виробниками. Крім того, обов'язково враховується життєвий цикл продукції, яку випускає компанія.</p>	
	Переваги	Недоліки
	<p>Дозволяє забезпечити високу адекватність оцінки, мають високий рівень візуалізації результатів.</p>	<p>Виключає проведення аналізу причин того, що відбувається і ускладнює вироблення управлінських рішень, а також вимагає наявності достовірної маркетингової інформації, що спричиняє необхідність відповідних досліджень та впровадженні інноваційних рішень.</p>

*Джерело складено автором за даними [3].*

На практиці представлені методи використовуються у комплексі та доповнюють один одного, дозволяючи провести всебічний аналіз такого складного процесу як формування конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності є важливим індикатором участі підприємства у міжнародній конкуренції: потужні позиції на ринку, випередження конкурентів за характеристиками продукції дозволяє компанії провадити активну міжнародну діяльність. І навпаки, відсутність комплексного підходу до управління міжнародною конкурентоспроможністю призводить до пасивної експортної діяльності та слідування за лідерами [3].

Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародному рівні, передбачає [4]:

- вибір конкурентної стратегії діяльності підприємства;
- покращення системи управління працівниками та забезпечення мотиваційної програми для співробітників;
- застосування нових засобів інформаційного забезпечення системи управління для її покращення.
- застосування цілісного підходу до підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг, що надаються;
- використання системного підходу до диверсифікації та планування виробничої діяльності;
- здійснення реорганізації систем внутрішнього обліку й аналізу на підприємстві;
- удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства.

Підприємства, які лише починають діяльність на міжнародних ринках, також стикаються з певними проблемами, які в цілому пов'язані з рівнем їх міжнародної конкурентоспроможності, зокрема [4]:

- новими правилами функціонування на глобальних продовольчих ринках;
- переорієнтацією корпоративної культури;
- налагодження зв'язків з іноземними контрагентами;
- пошуком джерел ресурсів та конкурентних переваг;
- досягнення глобальної конкурентоспроможності;
- узгодження потреб споживачів глобальних ринків з можливостями підприємства.

Одним з напрямів покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства є впровадження в діяльність принципів TQM (Total Quality Management) – концепції загального менеджменту якості, що базується на стандартах якості ISO серії 9000. Відмінність цієї системи управління якістю від традиційної полягає в поліпшенні якості не лише продукції, а

й всіх процесів та систем на підприємстві, розробці не корегувальних, а попереджувальних дій, навчання управління якістю всього персоналу, координація та взаємодія усіх працівників у сфері якості, постійне виявлення і вирішення хронічних проблем. Тобто за таких умов головний акцент робиться не на контролі за відхиленням продукції від стандартів, а на якості виконання процесів, що забезпечить кінцевий результат – задоволення споживача [4].

В управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства варто також розглянути зарубіжний досвід. Кожна країна має свої досягнення у цій сфері, але на світовій арені є лідери, які досягли більших результатів, порівно з іншими. Як свідчать результати досліджень, найбільшого успіху досягли ті країни, в яких покращення якості було національною ідеєю та здійснювалося навчання працівників усіх категорій, задіяних в її забезпеченні та конкурентоспроможності продукції.

Аналізуючи американський досвід управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, варто виділити такі основні принципи: – контроль за конкурентоспроможністю продукції на всіх стадіях життєвого циклу; – розробка на підприємствах різного роду програм досягнення високого рівня конкурентоспроможності; – філософія корпорації передбачає переконання усіх працівників у важливості їх внеску в підвищенні рівня конкурентоспроможності; – використання різних методів стимулювання працівників.

Західноєвропейський досвід управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства базується на поетапних діях менеджерів компаній, на яких реалізуються різного роду програми із зазначенням конкретних дій щодо підвищення конкурентоспроможності та видатків на них. Принципами їх роботи є виробництво якісної продукції своєчасно та за ціною, що відповідає вимогам ринку [4].

Протягом останніх десятиліть характерною тенденцією стала глобалізаційна економіка. Вона полягає в збільшенні масштабу та динаміки міжнародного руху товарів, послуг, факторів виробництва та інформаційних технологій. З одного боку, цей процес прискорює зближення національних економік, з іншого, це призводить до посилення міждержавних взаємозв'язаних протиріч, посилення конкуренції між суб'єктами міжнародних економічних відносин на регіональному, субрегіональному та глобальних рівнях. Глобалізація – це об'єктивний процес, спрямований насамперед на реалізацію вимоги міжнародної конкуренції та внесення кількісних і якісних змін у конкурентне середовище країн, що мають як позитивні, так і негативні наслідки. По-перше, це посилює потребу в новій економічній системі на основі ринкової економіки і тим самим актуалізується роль конкуренції в цілому, по-друге, сприяє загостренню конкуренції, по-третє, це диктує жорстку конкуренцію і, як наслідок, модифікує конкурентні відносини [5, с. 43].

**Висновок.** Міжнародна конкурентоспроможність є найвищим рівнем конкурентоздатності компанії, так як відображає його здатність ефективно функціонувати на світових ринках, який характеризується все зростаючою конкуренцією на основі «високих» технологічних чинників. Міжнародний ринок виштовхує підприємства, які не здатні конкурувати згідно до основних критеріїв міжнародної конкуренції, а отже саме світовий ринок створює вимоги та критерії міжнародної конкуренції.

Здатність компаній застосовувати зовнішні чинники міжнародної конкурентоспроможності для розвитку внутрішніх на основі системного управління відіграють важливу роль у визначенні та реалізації коректної політики управління підприємством для підвищення конкурентоздатності. Створити значну перевагу можливо лише шляхом постійних перетворень відповідно до чинників глобальної конкуренції. Ключовими чинниками міжнародної конкурентоспроможності в сучасних умовах є: технологічне лідерство та інновації, створені на основі кваліфікованої робочої сили, що потребує подальших досліджень з урахуванням важливості для вітчизняних підприємств.

### Список використаних джерел

1. В. В. Стадник, М. А. Йохна, Г.О. Соколюк. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *ПП Гонта А.С.* 2013. 200 с.

2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. / І.Ю.Сіваченко, Ю. Г. Козак. Н. С. Лонгвінова. – 3-є вид. – К. : Центр учбової літератури, 2010. –312 с.
3. А. О. Касич, А. А. Асцатрян. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
4. Ю. Л. Зборовська. Формування системи управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С. 47–50.
5. Ganna Kharlamova, Olga Vertelieva. The international competitiveness of countries: economic-mathematical approach. *RECENT ISSUES IN ECONOMIC DEVELOPMENT*. 2012. № 2. P. 39–52.

Стаття виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, доцента  
ФОКІНОЇ-МЕЗЕНЦЕВОЇ К. В.

## **МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ**

**БЕРЕЗІЮК Р., 1 курс, 5м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*В статті проаналізовано методи оцінки та управління ризиками при виході на міжнародні ринки. Досліджено методи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності фармацевтичних підприємств України.*

*The article analyzes the methods of risk assessment and management when entering international markets. Methods of risk management of foreign economic activity of pharmaceutical enterprises of Ukraine are studied.*

Актуальність теми дослідження. Міжнародна економічна діяльність та управління нею у сучасних умовах є важливою і невід’ємною сферою господарської діяльності підприємств, організацій, фірм, інших учасників ринкових відносин, а також держави в цілому. Переоцінка принципів та модельних особливостей економічного розвитку, що відбулася за часів незалежності України, змінила уявлення про міжнародне співробітництво. Залишаючи осторонь фактор міжнародного співробітництва, практично неможливо вирішити проблеми ґрунтового реформування репродуктивного комплексу України, виходу з серйозної кризи країни та раціоналізації економіки.

Найважливішою умовою зовнішньоекономічної операції є її ефективність. На сучасному етапі будь-яка тема зовнішньоекономічної діяльності вирішує проблему підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій. У сучасному бізнес-середовищі вкрай важливо вирішити цю проблему.

Ризикові ситуації створюють умови для існування та реалізації фінансових ризиків, з якими стикаються практично всі підприємства в процесі своєї діяльності. Відсутність повної інформації, наявність протилежних тенденцій, збігів та інших нових економічних умов ускладнюють прогнозування процесу управління, оскільки більшість управлінських рішень приймається в умовах невизначеності та фінансового ризику.

Щоб вижити в цих складних умовах, компаніям доводиться приймати нетрадиційні та сміливі рішення, але це також підвищує рівень фінансового ризику. За цих обставин компаніям не потрібно уникати ризику, але для того, щоб правильно оцінити ступінь ризику



та безпосередньо керувати ним, щоб пом'якшити ризики, вони повинні використовувати необхідні методи для зменшення фінансового ризику.

Метою статті є теоретичне обґрунтування методів оцінки та управління ризиками при виході на міжнародні ринки.

Об'єктом дослідження є методи оцінки та управління ризиками.

Предметом дослідження є система управління ризиками при здійсненні господарської діяльності на міжнародних ринках.

Проблеми вдосконалення процесу управління ризиками широко обговорюються у зарубіжних і вітчизняних наукових колах. Загальновідомі дослідники ризик-менеджменту: А. Альгін [1], В. Вітлінський [4], В. Гранатуров [6], М. Лапуста [11], Н. Машина [13], Е. Смірнов [15] та ін.

Процес управління ризиками – це складна комплексна система, що ґрунтується на принципах, функціях і методах управління, спрямованих на дослідження можливих видів ризиків підприємства, проведення оцінки їх величини з метою розроблення і реалізації заходів щодо зменшення та запобігання несприятливим результатам впливу ризику [3].

Політика підприємства щодо потенційних ризиків має декілька різновидів:

1. Виключення ризиків – це відмова від здійснення будь-яких дій, пов'язаних з можливістю появи ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.

2. Прийняття ризиків означає, що підприємство бере на себе відповідальність за проведення зовнішньоекономічної операції та ризики, пов'язані з нею.

3. Зменшення ризиків – це прийняття рішень, які дають змогу знизити рівень витрат від прийнятих ризиків.

4. Передача ризиків означає, що підприємство передає відповідальність за ризики своєму партнеру або третій особі.

Управління ризиками здійснюється за такими принципами [2]:

а) принцип масштабності – суть полягає в тому, що господарюючий суб'єкт повинен прагнути до найбільш повного охоплення можливих сфер виникнення ризиків. Таким чином, цей принцип обумовлює зменшення ступеня невизначеності до мінімуму;

б) принцип мінімізації – означає, що підприємства прагнуть мінімізувати, по-перше, спектр можливих ризиків, а, по-друге, ступінь їх впливу на свою діяльність. Мінімізація ризику може бути реалізована по декількох напрямках, які включають лімітування ризиків, їх хеджування, страхування тощо;

в) принцип адекватності реакції – суть зводиться до того, що господарюючий суб'єкт має відповідно і швидко реагувати на внутрішні і зовнішні зміни, що виражаються в реалізації ризику, тобто в тих ситуаціях, коли він стає реальністю. Цей принцип може бути реалізований як за допомогою постійного і безперервного маркетингу, так і за допомогою ефективної організації робіт з розроблення стратегії розвитку підприємства;

г) принцип розумного прийняття – означає, що тільки в тому випадку, коли ризик обґрунтований, підприємство може його прийняти. Складові цього принципу такі:

1) підприємство має знати до початку своєї діяльності про те, що можливі результати будуть перевищувати витрати, потрібні для їх одержання;

2) приймати ризик необхідно тільки в розмірах власних коштів;

3) треба заздалегідь прогнозувати можливі наслідки у випадку реалізації ризику.

Процедура вибору методу управління ризиками здійснюється за таким алгоритмом [10]:

1) етап постановки цілей управління ризиками характеризується використанням методів аналізу і прогнозування економічної кон'юнктури, виявлення можливостей і потреб підприємства в рамках стратегії і поточних планів його розвитку;

2) на етапі аналізу ризику використовуються методи якісного і кількісного аналізу: методи збору наявної і нової інформації, моделювання діяльності підприємства, статистичні і імовірнісні методи та ін.;

3) на третьому етапі проводиться зіставлення ефективності різних методів впливу на ризик: запобігання ризику, зниження ризику, прийняття ризику на себе, передачі частини або всього ризику третім особам, що завершується виробленням рішення про вибір їхнього оптимального набору;

4) на завершальному етапі управління ризиками проводиться аналіз ефективності обраних методів впливу на ризик, а також формування рішення за компонентами об'єкту впливу.

Окрема галузь управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності пов'язана з розрахунково-кредитними відносинами і передбачає використання досить значного розмаїття форм і методів. До основних із них відносять [16]:

- застосування безвідкличного підтвердженого документально акредитива при розрахунках за постачання товару;
- використання банківських гарантій.

Перевага цього механізму зниження ризиків – простота і доступність використання для учасників зовнішньоекономічної діяльності, недолік – порівняна дорожнеча такого типу банківських послуг.

Ефективне управління ризиками не можливе без їх аналізу. Аналіз ризику – це методологія, за допомогою якої невизначеність, що притаманна, зокрема, найважливішим показникам, які характеризують головні техніко-економічні параметри розглядаються у контексті майбутнього, аналізуються, власне, для того, щоб оцінити вплив ризику на відповідні результати

Для аналізу ризиків використовують: статистичний метод, аналітичний метод, метод аналогій, метод фінансової стійкості, нормативний, аналіз чутливості (вразливості), методи імітаційного моделювання, експертну оцінку та дерево рішень.

Одним з найбільш поширених методів кількісного аналізу ризиків різних видів господарської діяльності є статистичний метод. Він базується на аналізі коливань оціночного показника, що характеризує результативність дій підприємства за певний період часу. В якості оціночного показника зазвичай використовують величину втрат, які були допущені в минулих періодах господарської діяльності, наприклад, недоотримання доходу або прибутку. Залежно від результативності дій за аналізований період часу і рівня втрат, діяльність підприємства відносять до однієї з п'яти областей ризику: без ризикова область, область мінімального ризику, область підвищеного ризику, область критичного ризику, область неприпустимого ризику [5].

Метод оцінки фінансової стійкості (аналізу доцільності затрат) орієнтований на оцінку фінансової стійкості підприємства (проекту) і на ідентифікацію на цій основі потенційних зон ризику. Виділяють два його різновиди: фіксація фінансового стану підприємства (оцінка фінансової стійкості); зіставлення фінансової стійкості підприємства до і після впровадження аналізованого проекту (оцінка доцільності витрат). Співвіднесення фактичного або прогнозованого (в результаті впровадження проекту) стану підприємства до однієї з областей фінансової стійкості (нестійкості) і відповідно областей ризику виконується на основі аналізу достатності обігових коштів (власних або позикових) для формування запасів і покриття витрат, пов'язаних з виконанням розглянутих видів діяльності (проектів) [7].

Аналітичний метод для оцінки ризику передбачає використання традиційних показників, які застосовуються при оцінці ефективності інвестиційних та інноваційних проектів: період окупності, внутрішня норма прибутковості, індекс рентабельності, чистий приведений дохід. Порівнюючи значення перерахованих показників альтернативних проектів, визначають їх ступінь ризику [9].

Метод аналізу чутливості (критичних значень) полягає у виявленні чутливості оціночних показників проекту при зміні значень вхідних величин. Використовуючи даний метод, шукають відповіді на наступні питання :

- а) наскільки може відхилитися значення однієї або кількох вхідних величин від заданих значень (наприклад, наскільки можуть бути знижені ціни або обсягу збуту

продукції) за умови, що оціночний показник не вийде за допустимі межі (наприклад, чистий приведений доход буде не менше нуля)?;

б) наскільки зміниться значення оціночного показника при заданому відхиленні однієї або кількох вхідних величин від заздалегідь встановлених їх значень?

Він заснований на використанні системи фінансових коефіцієнтів:

- коефіцієнт ліквідності, розраховується як відношення засобів високої і середньої ліквідності (грошових коштів та дебіторської заборгованості) до короткострокової заборгованості. Він повинен бути не менше 0,5;
- коефіцієнт заборгованості. Виражається відношенням суми позикових коштів і суми власного капіталу. Нормативне значення – не більше 0,3–0,5;
- коефіцієнт автономії. Розраховується як відношення загальної суми власних коштів до активу фінансового балансу підприємства. Нормативне значення – не більше 0,5.
- коефіцієнт маневреності. Розраховується як відношення власного оборотного капіталу (сума дебіторської заборгованості і запасів товарно-матеріальних цінностей за вирахуванням кредиторської заборгованості та заборгованості по позиках) до власного капіталу підприємства. Повинен бути не менше 0,5.
- коефіцієнт імобілізації (реальної вартості основних фондів). Являє собою відношення реального статутного капіталу або вартості основних фондів (за вирахуванням зносу) до підсумку балансу підприємства. Його величина на повинна перевищувати 0,6;
- коефіцієнт покриття. Визначається як відношення суми оборотних коштів підприємства до суми короткострокової заборгованості. Нормативне значення – не менше 2,0–2,5.

Таких коефіцієнтів використовується порядку декількох десятків. Фактичні значення коефіцієнтів, розраховані для конкретного підприємства, порівнюють з нормативними значеннями. За ступенем відхилення фактичних значень від нормативних судять про величину ризику [8].

Нормативний метод є простим і характеризується оперативністю розрахунків, однак, як і розглянуті вище аналітичний метод і метод оцінки фінансової стійкості, він не враховує впливу окремих факторів ризику. Тобто він може бути рекомендований в основному для «відсікання» явно неприйнятних рішень, а оцінку залишилися слід вести іншими методами.

Крім того, різні коефіцієнти можуть свідчити про різний рівень ризику. У цій ситуації, для кожного з коефіцієнтів визначають діапазон відхилень від нормативу (діапазон значень) відповідає певному рівню ризику. Наприклад, відхилення в межах 25% від нормативу свідчать про мінімальний рівень ризику, 50% – підвищеному, 75% – критичному, 100% – неприпустимому (див. п. 4.1). Далі визначають значимість (вагомість) кожного з коефіцієнтів (сума чимала дорівнює 1,0). Інтегральну оцінку ризику знаходять як середньозважену.

Метод експертних оцінок є, мабуть, тим єдиним методом, який, дозволяє оцінювати ступінь ризику різних видів виробничо-збутової і фінансової діяльності підприємств в умовах дефіциту інформації. Оцінка ризику виконується на основі суб'єктивних думок експертів – фахівців у конкретній галузі діяльності [12].

Існують різні різновиди методу експертних оцінок, розглянемо одну з них. Дана методика дозволяє оцінити ступінь ризику ділового співробітництва підприємства зі своїми економічними контрагентами і вибрати найбільш прийнятних з них.

Оцінка ризику виконується поетапно:

- виділення оцінних критеріїв та їх ранжування стосовно конкретної ситуації;
- визначення вагових характеристик оціночних критеріїв для кожного з можливих ділових партнерів (зважування);
- комплексна оцінка ділових партнерів з урахуванням рангів і ваг оціночних критеріїв та прийняття рішень (комплексна оцінка).

На першому етапі експерти з числа, наприклад, провідних фахівців та керівництва підприємства (або незалежні експерти запрошені з боку) визначають перелік критеріїв, за якими буде вестися оцінка потенційних партнерів з точки зору ризику ділового

співробітництва з ними. Далі виконується ранжирування виділених критеріїв за ступенем їх важливості стосовно конкретної ринкової ситуації і специфіки підприємства.

Метод аналізу ризику за допомогою дерева рішень передбачає графічне зображення можливих варіантів рішень і їхні наслідки, в наслідок чого одержують дерево рішень, що залежно від ступеня складності проблеми має різне число гілок.

Слідуючи від вихідної точки уздовж гілок дерева, можна різними шляхами досягти будь-якої його кінцевої точки. Гілкам конкретного дерева співвідносять об'єктивні або суб'єктивні оцінки можливості реалізації розглянутих подій і вливу на них прийнятих рішень або виконуваних дій (вірогідність, розміри витрат і доходів). Таким чином, слідуючи уздовж гілок дерева, можна за допомогою відомих правил комбінування оцінок оцінити кожен варіант шляху таким чином, що вони стануть практично порівнянними для особи, яка приймає рішення. Отже, можна знайти оптимальні рішення й одночасно проранжувати різні варіанти дій. У процесі підготовки рішення виділяють різні його варіанти, які можуть бути прийняті, а також для кожного з варіантів – ситуації, які можуть наступити незалежно від волі особи, що приймає рішення. Ці ситуації також беруть до уваги. Для оцінки використовують імовірності, коефіцієнти впевненості або шанси. Комбінування оцінок ведуть за допомогою правил логічного висновку в умовах неповної визначеності.

Метод аналогій. Для аналізу ризику, яким може бути обтяжений, скажімо, новий проект, доцільно виявити дані про наслідки впливу несприятливих чинників ризику якихось близьких за сутністю до раніше виконуваних проектів. У цій сфері діяльності найбільшу ініціативу виявляють страхові компанії. Так, на Заході вони регулярно публікують коментарі щодо тенденцій у найбільш суттєвих сферах ризику, наприклад стосовно природничо-кліматичних збурень і пов'язаних з цим значних за обсягом збитків. На підставі таких даних можна зробити певні висновки загального характеру [14].

Під час використання аналогів застосовують бази даних та знань щодо чинників ризику. Ці бази будуються на матеріалах літературних джерел, пошукових робіт, моніторингу, опитувань фахівців тощо. Одержані дані обробляють, використовуючи відповідний математичний апарат та обчислювальну техніку для виявлення залежностей та з метою врахування потенційного ризику.

Проте навіть у відносно простих і широко відомих випадках невдалого завершення проектів досить важко створити передумови, у яких ситуації повторювали б минулий досвід, яким можна було скористатися для нових проектів. Тому метод аналогій може виявитися достатнім лише в простих випадках, а в основному він використовується як допоміжний у низці інших методів.

Узагальнена характеристика методів аналізу ризиків наведена в табл. 1.

*Таблиця 1*

### Порівняльна характеристика методів оцінки ризиків

Характеристики Методи	Умови використання	Оцінка	Точність оцінки	Витрати	Урахування впливу окремих факторів ризику
Статистичний	Відомі дані про минулі періоди господарювання	Абсолютна	Невисока	Середні	Незначне
Аналітичний	Наявність детальних відомостей про проект або вид діяльності	Відносна	Середня	Незначні	Неможливо врахувати
Дерево рішень	Відомі фактори ризику і наслідки їх впливу	Абсолютна	Висока	Значні	Саме високе
Фінансової стійкості	Відомий баланс підприємства	Абсолютна	Середня	Незначні	Практично не можливо врахувати

Характеристики Методи	Умови використання	Оцінка	Точність оцінки	Витрати	Урахування впливу окремих факторів ризику
Експертних оцінок	Дефіцит інформації	Відносна	Невисока	Значні	Практично не можливо врахувати
Нормативний	Відомі основні фінансові показники діяльності	Відносна	Невисока	Незначні	Неможливо врахувати
Аналіз чутливості	Наявність детальних відомостей про проект або вид діяльності	Відносна	Середня	Незначні	Практично не можливо врахувати
Аналогій	Наявність аналогів і незмінність умов господарювання	Абсолютна	Невисока	Середні	Незначне

*Джерело: складено на основі [14]*

Оскільки кожен з розглянутих методів не позбавлений недоліків, то в практичній діяльності необхідно використовувати декілька різних методів. Природно, отримані різними методами результати будуть відрізнятися, але дослідження відмінностей між ними дозволить виявити фактори, що містяться в одних методах і відсутні в інших, що впливає на точність оцінки і вірогідність отриманих результатів. Аналіз відмінностей у результатах, у зіставленні з прийнятими в розрахунок факторами ризику дозволить виявити існуючі тенденції в розвитку майбутніх подій з точки зору ризику тих чи інших видів діяльності. А це дасть можливість більш точно прогнозувати ступінь ризику досягнення намічених результатів.

Важливо наголосити, що фармацевтична галузь України є потужним елементом економіки. Одним із методів управління ризиками є запобігання ризику. У сфері зовнішньоекономічної діяльності запобіжні методи найчастіше за все реалізуються за рахунок встановлення особливих умов у договорах: умови постачання, оплати тощо.

Так, наприклад фармацевтичне підприємство «Дарниця» в умовах кризи було вимушене переробити свою типову форму міжнародного контракту та включити в неї такі додаткові умови щодо платежу. Раніше використовувалась форма інкасо [18].

Інкасо – форма розрахунків, за якою продавець доручає банку одержати від покупця за посередництвом банку-покупця, або іншого банку, платіж проти передачі документів, що засвідчують відвантаження товару, виконання робіт, або надання послуг. Через збільшення кількості ризиків при укладанні зовнішньоекономічних угод керівництвом компанії було прийнято рішення перейти на іншу форму розрахунків – авансовий платіж.

Авансові платежі є найбільш вигідною формою для експортера. Аванс – це грошова сума або майнова цінність, яка передається покупцем продавцеві до відвантаження товару в рахунок виконання зобов'язань за контрактом. Отже, аванс може бути в грошовій і товарній формах. Товарна форма авансу передбачає передання імпортером експортеру сировинних матеріалів або комплектуючих, необхідних для виготовлення замовленого обладнання.

До очевидних недоліків цієї форми розрахунків належить комплексний ризик імпортера: ризик того, що експортер не доставить товар або доставить несвоєчасно і зовсім іншої якості чи специфікації. Крім того, порушення виконання зобов'язань експортера за контрактом може статися у вигляді недотримання асортименту товару, що поставляється, а також умов пакування і транспортування, що може призвести до визнання товару некондиційним. У такому разі імпортер ризикує втратити аванс (або повернути його через

тривалий час за рішенням суду) і матеріальну компенсацію. Авансовий платіж також означає, що імпортер кредитує поставку на відповідний період, до того як він фізично отримає товар у своє розпорядження.

Одним із найважливіших ризиків зовнішньоекономічних угод є також валютний ринок. Стрімке зростання долара США у відповідний спосіб позначилося на факторах, які мають велике значення для курсу української валюти, а саме:

- зменшився приплив капіталу до банківського сектора у зв'язку зі світовою фінансовою кризою, нестачею ліквідності і перетіканням ресурсів у доларові активи;
- різке зростання попиту на долари на міжбанківському і готівковому валютному ринках;
- в очікуванні девальзації гривні активізувався вплив з країни капіталу, зацікавленого в отриманні курсового прибутку.

Фармацевтичне підприємство «Галичфарм», наприклад, використовує наступну схему управління валютними ризиками [17].

Метою управління валютним портфелем підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є не стільки запобігання знеціненню валют, скільки протидія зниженню економічного ефекту від зовнішньоекономічних операцій внаслідок коливань валютних курсів. Це призводить до формування певних вимог до інструментарію моделювання прийняття рішень щодо мінімізації валютних ризиків підприємства:

- рішення щодо формування та переформування валютного портфелю підприємства мають бути спрямовані на мінімізацію ризику підприємства від коливань валютних курсів;
- процес прийняття рішення має бути максимально автоматизованим і вимагати мінімальної участі особи, що ухвалює рішення;
- кінцевий результат моделювання має бути конкретним і давати однозначну чітку відповідь щодо формування та переформування валютного резерву підприємства;
- повинні бути враховані особливості діяльності підприємства щодо забезпечення конкретних зовнішньоекономічних операцій та міжнародних розрахунків.

З урахуванням зазначених вимог алгоритм реалізації управління валютним і курсовим ризиком на підприємстві «Галичфарм» має вигляд (рис. 1).

Важливим методом управління ризиками є диверсифікація ризику.

Наприклад АТ «Фармак» в умовах кризи намагається вийти на найбільш стабільні ринки із зростаючим попитом на фармацевтичну продукцію. Такими ринками в 2019 році були ринки Казахстану і Узбекистану [19].

Виходячи із цього, керівництво підприємства відвідувало виставки в цих країнах та укладало угоди із зарубіжними покупцями. Таким чином, якщо в структуру зовнішньоекономічного обороту включити країни із більш низькими ризиками, то відповідно і зменшиться загальний ризик зовнішньоекономічної діяльності.

Важливе місце в забезпеченні зниження ризиків зовнішньоекономічної діяльності фармацевтичні підприємства відводять страхуванню зовнішньоекономічних угод.

Необхідність страхування зовнішньоекономічних ризиків викликана наступними основними факторами:

по-перше, зовнішньоекономічна діяльність історично є найбільше привабливим об'єктом для кримінальних вторгнень.

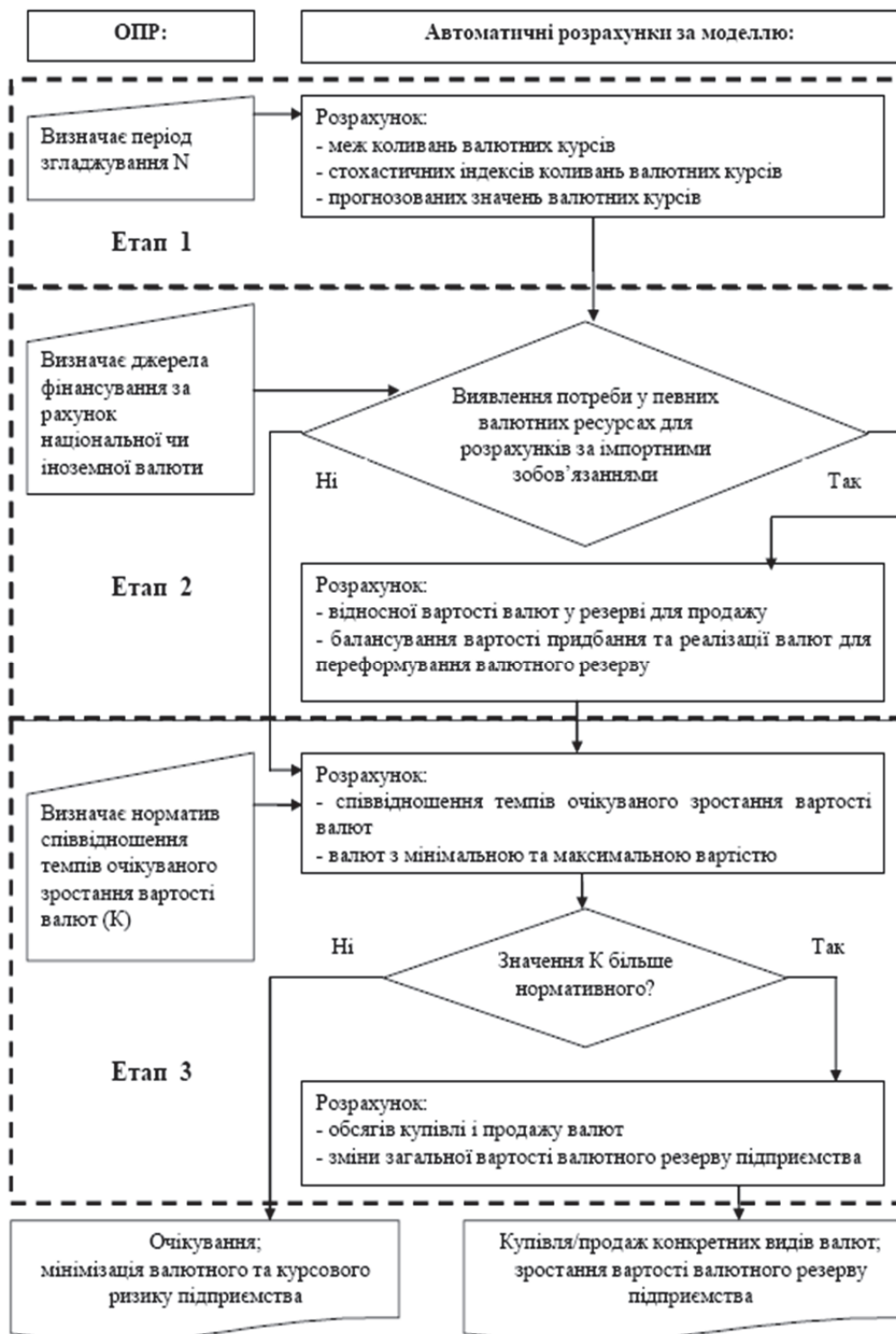


Рис. 1. Алгоритм реалізації управління ризиком та переформування валютного резерву підприємства «Галичфарм»

Джерело: складено на основі [17].

Це очевидно в силу специфіки її здійснення, що характеризується великою концентрацією грошових ресурсів, а також різноманітних фінансових послуг і інструментів.

по-друге, активне використання і застосування високих технологій значно розширило сферу кримінальних ризиків.

по-третє, зростання конкуренції на ринку висуває більші вимоги до здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

**Висновок.** Отже, інформацію про ризики по конкретній країні можна отримати, використавши періодичні публікації консалтингових фірм, що спеціалізуються на оцінках ризиків. Підприємство, зазвичай, цікавить політична стабільність у країні, ризики поточної економічної ситуації, можливості для переказу капіталу та прибутків, можливості отримання прибутків. Ймовірність виникнення ризиків залежить від країни, з якою передбачається укладення зовнішньоекономічного контракту. Заздалегідь слід передбачити, що сума збитків може досягти розміру, який перевищить загальну суму контракту.

Робота з управління зовнішньоекономічними ризиками має включати такі основні складові:

- аналіз ситуації і визначення можливих ризиків;
- оцінка ймовірного збитку й прийняття рішення щодо управління потенційними ризиками;
- реалізація прийнятих рішень і контроль за їх виконанням.

Політика учасника ЗЕД щодо потенційних ризиків має декілька різновидів.

1. Виключення ризиків – це відмова від здійснення будь-яких дій, пов'язаних з можливістю появи ризиків у ЗЕД.

2. Прийняття ризиків означає, що підприємство бере на себе відповідальність за проведення зовнішньоекономічної операції та ризики, пов'язані з нею.

3. Зменшення ризиків – це прийняття рішень, які дають змогу знизити рівень витрат від прийнятих ризиків.

4. Передача ризиків означає, що підприємство передає відповідальність за ризики своєму партнеру або третій особі.

### Список використаних джерел

1. Альгін А. П. Ризик та його роль в суспільному житті. / А. П. Альгін. – Х.: Думка, 1989. – 192 с.
2. Бартон Т. Л., Шенкир У. Г., Уокер П. Л. Комплексний підхід до ризик – менеджменту: чи варто цим займатися. Практика практика провідних компаній: пер. с англ. – К.: «Вільянс», 2003. – 207 с.
3. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. – К.: «Ніка – Центр», 2005. – 600 с.
4. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський. – К.: Борисфен, 1996. – 326 с.
5. Внукова Н.М., Смоляк В.А. Економічна оцінка ризику діяльності підприємств: проблеми теорії та практики : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2016. – 182 с.
6. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Зв'язок, 2000. – 152 с.
7. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. – 312 с.
8. Зоріна О.А. Методи аналізу фінансових ризиків. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку контролю і аналізу. – 2020. – № 2(20). – С. 221–229.
9. Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. – 344 с.
10. Клименко С.М. Обґрунтування економічних рішень та оцінки ризиків: наукові. Посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуб. – К.: КНЕУ. – 2005. – 252 с.
11. Лапуста М. Г. Ризики в підприємницькій діяльності / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – Д.: Дніпро, 2018. – 223 с.
12. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. Хмельницький : В.В. Ковальський, 2017. – 312 с.
13. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Н. І. Машина – К.: ЦНЛ, 2003. – 188 с.
14. Сахарцева І.І., Шляга О.В. Ризики економічної діагностики підприємства. Київ : Кондор, 2008. – 380 с.
15. Смірнов Е. А. Розробка управлінських рішень / Е. А.Смірнов. – Д.: Дніпро, 2020. – 271 с.



16. Тепман Л.Н. Управління ризиками в умовах фінансового кризису Управление рисками в условиях финансового кризиса / Л.Н. Темпан. – Київ : ЦУЛ – 2012. – 296 с.
17. Фармацевтичне підприємство «Галичфарм». URL: <https://www.galychpharm.com/>. (дата звернення 04.06.2022).
18. Фармацевтичне підприємство «Дарниця». URL: <https://www.darnitsa.ua/> (дата звернення 04.06.2022).
19. Фармацевтичне підприємство «Фармак». URL: <https://farmak.ua/>. (дата звернення 04.06.2022).

Стаття виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, доцента  
ФОКІНОЇ-МЕЗЕНЦЕВОЇ К. В.

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

**БЕРЕЗЮК Є. 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*У цій статті наведено результати досліджень того, як міжнародна компанія реалізує антикризове управління. Головною метою цієї статті є доказ необхідності антикризового управління, а також аналіз особливостей та проблем його впровадження на підприємстві.*

*This article presents the results of research on how an international company creates crisis management. The main purpose of this article is to prove the need for crisis management, as well as analysis of the features and problems of its implementation in the enterprise.*

Проблема антикризового управління у міжнародному бізнесі сьогодні важлива та актуальна. Ми вважаємо, що лише кваліфіковане керівництво може уникнути всіх негативних наслідків кризи настільки ефективно, наскільки це можливо, і навіть отримати вигоди на національному та міжнародному ринках. У цій статті аналізуються особливості антикризового управління у міжнародному бізнесі, а також зроблено висновок щодо необхідності використання антикризового управління для отримання бажаних результатів діяльності.

Реалізація ефективного антикризового управління є однією з умов успішного ведення бізнесу. В умовах глобальної економіки компанія постійно стикається з кризами різного роду та ступеня складності, а її діяльність на міжнародному рівні завжди особливо чутлива до раптових змін. Тому виникає необхідність антикризового управління – тобто системи управління компанією, яка сприяє усуненню наслідків кризи, зберігаючи роботу компанії та виводячи компанію із кризи з мінімальними втратами.

Антикризове управління створює необхідні умови для стабілізації, подальшого розвитку та активізації діяльності підприємства не тільки на внутрішньому ринку, а й для виходу на закордонні ринки. Антикризове управління дозволяє отримати достовірну інформацію про проблеми підприємств і надати керівні вказівки з управління, які регулюватимуть і контролюватимуть критичний стан організації та застосовувати необхідні, навіть у цьому випадку, методи зниження ризику негативних наслідків кризи.

Антикризове управління складається з [5]:

- методів, що використовуються для боротьби як із реальною кризою, так і спрямованих на її розпізнавання.
- показників, визначення сценаріїв, які породжують собою кризовий стан організації, і, отже, мають викликати необхідні механізми його реагування.

– взаємодії організації, проведених на етапі реагування з управління антикризовим сценарієм.

Надійність та репутація міжнародної компанії більшою мірою характеризується її сприйняттям до кризи. Організація та керівництво в ній піддаються критичній оцінці, оскільки безпосередньо задіяні у реагуванні на кризу. У рамках ієрархії, для успішного процесу комунікації у кризовій ситуації, має бути здійснено комплекс антикризових заходів для оздоровлення підприємства.

На нашу думку, антикризове управління слід розглядати як складний, багатогранний процес, який включає конкретні фінансові процедури, відповідний маркетинговий план, а також надзвичайні заходи з мобілізації ресурсів.

Кризове управління стало відмінністю сучасного управління. За часів кризи організації та співробітники очікують, що їхні лідери знизять вплив кризи, тоді як критики та бюрократичні конкуренти спробують скористатися моментом, щоб звинуватити чинних чиновників та політику. У цьому екстремальному середовищі політичні діячі повинні встановити стабільне становище та сприяти колективному розвитку в умовах кризи [2].

Перед лицем кризи керівники міжнародних компаній повинні вирішувати стратегічні завдання, визначати політичні ризики, з якими вони стикаються, помилки, яких вони можуть допустити, і яких слід уникати, а також бар'єри на шляху, які необхідно подолати.

Політичні лідери несуть особливу відповідальність за те, щоб захистити суспільство від несприятливих наслідків кризи. Експерти з управління кризовими ситуаціями зазначають, що керівники міжнародних компаній, які серйозно ставляться до цієї відповідальності, повинні брати до уваги всі етапи кризи: стадію інкубації, початок та кінцеві наслідки. У свою чергу, лідерство в умовах кризи включає п'ять найважливіших завдань [1; 4]:

- своєчасне діагностування передкризового фінансового стану міжнародних компаній та вживання необхідних превентивних заходів щодо запобігання фінансовій кризі;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стабільності підприємства;
- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства.

На думку багатьох учених, кризу легше спрогнозувати, ніж ліквідувати, а успіх антикризового управління визначається ступенем готовності міжнародної компанії до потенційних загроз та критичним ситуаціям, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів та ступенем превентивних заходів, методів управління ефективністю, що використовуються на практиці.

Система антикризового управління є найважливішою деталлю механізму будь-якого активного міжнародного бізнесу. Розвиток компанії теоретично і практично передбачає готовність до злетів і падінь як зовнішніх (економічних, споживчих, конкурентних), так і внутрішніх (командних, фінансових, психологічних та інших).

Відповідно, власники, інвестори, топ-менеджери, втім, як і хороші управлінці будь-яких рівнів, повинні бути підготовлені до управління міжнародною компанією не так у ситуації стабільного зростання та нарощування оборотів діяльності (на чому зосереджена більшість теорій менеджменту), а скоріше до діяльності в умовах нестабільності та хиткості бізнес-процесів. Виключно тому, що сучасний світ сповнений викликів і змінюється часом із катастрофічною для комерційних та некомерційних організацій швидкістю.

За фактом такі тренди, як диджиталізація економіки, використання штучного інтелекту, проблеми збереження довкілля, передбачають швидку реакцію компаній, зміна бізнес-процесів, і навіть вміння публічно лавірувати у ситуаціях кризи. При цьому криза може бути як фінансовою, так і комунікаційною або іміджевою [3].

Ефективна взаємодія статичних та динамічних механізмів сталого розвитку міжнародних компаній з інноваційним антикризовим управлінням у регіональних, національних та глобальних системах може стати однією з головних обставин, що дозволяють формувати

нові підходи у ризик-менеджменті бізнесу. З цією метою в управлінській практиці необхідно спиратися на такі складові [4]:

- групи властивостей діяльності міжнародних компаній;
- систему критеріїв для визначення раціонального функціонального призначення діяльності у контексті ланцюгів доданої вартості бізнесу;
- метод оцінки альтернативних варіантів функціонального розвитку діяльності міжнародної компанії, що дозволяє враховувати безліч факторів та їх комплексний вплив на її розвиток.

В даний час для будь-якого рівня управління слід посилювати вплив антикризових регулюючих інструментів, що дозволяють врахувати зміни у структурі ресурсного забезпечення економічної активності.

До них належить зростання значущості інтелектуальних можливостей, включаючи комерціалізацію нових знань, а також кваліфікаційних можливостей, що характеризують людський капітал. Системоутворюючими обставинами в антикризовому управлінні стають зміни інституційного характеру.

З одного боку, їх вплив визначається групою просторово-часових інформаційних мотиваторів, які набувають ресурсне значення, з іншого – треба враховувати, що високими темпами формуються системи концентраторів інформаційних потоків, а також адміністративний ресурс, як прояв влади та впливу. Вплив на інституційне середовище міжнародних компаній вимагатиме наднаціональних, державних, корпоративних антикризових регуляторів, що дозволяють враховувати ступінь глобалізації процесів створення доданої вартості [5].

Ці обставини набувають важливого значення на новому рубежі розвитку економіки постіндустріального або інформаційного суспільства, відмінного від індустріального етапу розвитку. Переважання та прискорений розвиток наукоємного сектора, інформаційних технологій та сфери послуг змінюють формати ланцюгів доданої вартості. Тому діяльність міжнародних компаній вимагатиме застосування викладених вище нових економічних та організаційних моделей керування.

Планування маркетингової стратегії виступає в якості однієї з функцій антикризового управління і характеризується наступними чинниками [13]: ґрунтується на оцінці перспектив розвитку зовнішнього середовища діяльності компанії, стані зовнішньої кон'юнктури. Нестабільність міжнародної економіки, постійно мінливі умови її розвитку ускладнюють прогнозованість багатьох процесів у зовнішньому середовищі, суттєво зростають ризики настання форс-мажорних обставин.

У той же час в сучасному управлінні націленість на адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі набуває особливої актуальності. У зв'язку з цим дуже важливо мати інформацію про стан економічної кон'юнктури цільових ринків (це виражається у обсязі виробництва продукції і послуг, що надаються, динаміці внутрішнього і зовнішнього товарообігу, рівні платоспроможного попиту населення і індексі вартості життя, масштабах інвестиційної активності, інших показниках, які характеризують економічну ситуацію в країні, куди експортується продукція, та зміни, що в ній відбуваються; передбачає аналіз сильних і слабких сторін у діяльності підприємства, оскільки успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат виробництва і собівартості продукції, і іншими способами впливу на внутрішні чинники виробництва.

Одна з головних особливостей управління в період кризи полягає в тому, що реалізація рішень, які використовують переважно інструменти внутрішнього управління, стає основним змістом антикризових заходів; передбачає розширений збір і аналіз інформації про партнерів компанії, споживачів її продукції, прямих конкурентів.

Вирішальним фактором, що визначає дієздатність міжнародних компаній, виступають інноваційна діяльність. Порушення платоспроможності компанії в сучасних умовах найчастіше стає наслідком неадекватності її інноваційної стратегії змін у зовнішньому середовищі. У стратегічному плануванні більшості українських підприємств інноваційної

діяльності поки що не приділяється відповідного до її значення уваги. В результаті продукція і технології застарівають, ринки підприємства не забезпечують достатньої прибутковості, відбувається скорочення активів, втрачається платоспроможність.

Низька інноваційна активність призводить до погіршення кризи для підприємства внаслідок низької конкурентоздатності його продукції на ринках, що піддалися рецесії внаслідок пандемії. Зарубіжний досвід констатує, що в умовах конкуренції безперервне впровадження нововведень, здатність керівництва підприємства до інноваційної діяльності є вирішальним чинником підтримки високого рівня його прибутковості.

Необхідність інновацій диктується змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, в якій діє фірма, а також загрозою старіння продукції, що випускається нею продукції.

Для міжнародних компаній значення цього чинника є значно більшим, ніж для компаній, що орієнтуються на внутрішні ринки збуту [14]. Нововведення стосуються розробки та організації випуску нового продукту або послуги, удосконалення продукції, що випускається, виходу фірми на нові ринки і розширення існуючих ринків, технології та організаційної структури управління підприємством, її адаптації до змін, що відбуваються на ринку, зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, інших аспектів функціонування компанії. Компанії, що систематично нехтували інноваційною діяльністю, виявляються в кінцевому рахунку беззахисними перед погіршенням ринкової кон'юнктури, спричиненої пандемією. Тому формування світоглядної концепції та пріоритетів в області інновацій, розуміння важливості нововведень – одна з найважливіших завдань вітчизняних менеджерів

Отже, можна зробити висновки, що в даний час, при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності успіх подолання кризи залежить від здатності керівників своєчасно вживати відповідних заходів. У тому випадку, коли кризу не вдалося передбачити, виникає потреба не лише у здійсненні програми, а й у команді, яка реалізовуватиме тактичні заходи. Необхідно створити таку робочу групу, яка здійснюватиме антикризову програму та стежитиме за контролем її виконання.

Після кризової ситуації антикризова система управління набуває іншої форми запобігання виникненню кризи. Організація зможе легше вижити за умов кризи, якщо буде до неї підготовлена. Таке основне завдання антикризового управління. Для бізнесу в нашій країні, на жаль, характерна економічна та політична нестабільність, що вкотре підтверджує необхідність створення антикризових програм, що враховують усі аспекти та зовнішні фактори організації.

Щоб успішно працювати на національному та глобальному ринках, керівництво організації має враховувати низку аспектів, які можуть призвести до кризи, та вжити необхідних заходів, щоб не лише обмежити їхню діяльність, але також отримати максимальні позитивні вигоди.

### Список використаних джерел

1. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 1(2). – С. 69-75. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_1%282%29\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29__16)
2. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
3. Жигалкевич Ж.М., Залуцький Р.О. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнес-структур. Ефективна економіка. 2020. № 11. – Режим доступу: [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8380).
4. Жигалкевич Ж.М., Головащук В.А. Антикризове управління експортноорієнтованим підприємством в умовах пандемії. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2021. №3(159). С. 55–61.

5. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187–192.

Стаття виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, доцента  
ФОКІНОЇ-МЕЗЕНЦЕВОЇ К. В.

## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

ТКАЧЕНКО К., 1 курс, 5м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

*Стаття присвячена дослідженню аспектів оптимізації збутової діяльності підприємства міжнародної торгівлі, наведено головні функції збутової діяльності підприємства, наведена характеристика аналізу процесу збуту та шляхи оптимізації цього процесу підприємствами міжнародної торгівлі.*

*The article is devoted to the study of aspects of optimization of sales activities of international trade enterprises, the main functions of sales activities of the enterprise, the characteristics of the analysis of the sales process and ways to optimize this process by international trade enterprises.*

**Актуальність.** Збутова діяльність в роботі підприємства міжнародної торгівлі є дуже важливою, оскільки ефективна її реалізація забезпечує підприємству необхідні обсяги реалізації продукції, а отже, і виручку, і прибуток. Для підприємств, на сучасному етапі побудови ринкових відносин, актуальним є вирішення проблем, що стосуються підвищення ефективності збутової діяльності, оскільки існує необхідність її гнучкого пристосування до зростаючих вимог ринку з метою підвищення конкурентоспроможності виробників.

Проблеми збільшення напрямів збутової діяльності підприємств міжнародної торгівлі в умовах фінансової нестійкості особливо важливі для підприємців, адже їх наявність вирішує долю існування компанії. Умови зовнішнього середовища, які швидко змінюються, як, наприклад, пандемія через COVID-19 ставлять перед керівниками завдання пошуку шляхів забезпечення конкурентної позиції підприємства як необхідної умови виживання за рахунок підвищення продажу товарів.

Актуальність проблем організації збутової діяльності на підприємствах та необхідність розширення діапазону наукового дослідження в цій сфері зумовлює об'єктивну необхідність в подальшому розробленні теоретичних та прикладних засад організації і управління збутовою діяльністю підприємств.

Проблеми організації каналів збуту досліджуються в багатьох наукових працях. Зокрема, їх особливостям присвячено вагомий внесок у дослідженні цієї проблематики здійснили у своїх працях такі вітчизняні та зарубіжні науковці: В. Герасимчук, С. Гаркавенко, Є. Крикавський, С. Скибінський, А. Старостіна, В. Липчук, В. Терещенко, Ф. Котлер та інші.

**Мета статті** полягає у дослідженні аспектів збутової діяльності підприємств міжнародної торгівлі.

**Об'єктом дослідження** є збутова діяльність підприємств міжнародної торгівлі.

**Предметом дослідження** процес оптимізації збутової діяльності підприємств міжнародної торгівлі.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах посилення конкурентної боротьби та активного розвитку ринків як і споживчих, так і промислових товарів одним з першорядних завдань стає удосконалення механізмів управління міжнародними каналами збуту підприємством. При цьому стабілізація функціонування сучасного підприємства та досягнення його економічної доцільності значною мірою досягається за рахунок формування ефективної системи збутової діяльності.

Нині питанням формування і реалізації стратегії збуту на підприємствах міжнародної торгівлі приділяється недостатня увага. Це своєю чергою зумовлює потребу формування дієвого механізму вибору стратегії міжнародної збутової діяльності за рахунок інновацій. Очевидно, що завжди є певне обмеження у доступності джерел отримання конкурентних переваг.

Передусім, це стосується того, що збутова діяльність підприємств міжнародної торгівлі може мати ознаки виключної компетенції. Джерелом тривалих конкурентних переваг може бути сформований потенціал клієнтів.

Для того щоб розібратися із організацією збуту товарів, потрібно розуміти що таке збут. С. К. Потьомкін у своїх працях наводить ширше визначення: «Збут у широкому розумінні – процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових та роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку» [1].

Дане визначення характеризує збут, як категорію відносно фізичного переміщення товару. Крім того, С. К. Потьомкін наводить інше визначення збуту як процесу взаємодії з покупцем: «Збут у вузькому розумінні (продаж, реалізація) – процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку, і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції» [1].

Очевидно, у наведених вище двох визначеннях відсутня єдина концепція щодо поняття «збут». Там присутнє і фізичне переміщення товару, і взаємодія з покупцем, втім, не зроблено акценту на самій суті – передачі прав власності на товар від продавця до покупця. О. С. Сеншин вважає, що збут покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції через обмін у гроші [2].

Взагалі існує декілька видів визначень стосовно категорії збуту:

- перший вид визначень характеризує збут як контакти зі споживачами, формування і розвиток відносин з ними;
- другий вид визначень характерний для управлінського підходу, згідно з яким збутова діяльність ототожнюється з елементами комерційної діяльності (планування, контроль, цінова політика);
- для третього виду визначень характерний наголос на обміні товару на гроші;
- четвертий тип враховує всі вище перелічені ознаки. Дану класифікацію запропонувала А. В. Ключник, наголосивши на тому, що збутові стратегіями можна вважати весь комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції [3].

Узагальнюючи наведені визначення та концепції поняття збуту продукції підприємством, варто відмітити, що вони включають багато компонентів та етапів, тому є всі ознаки того, що збут є процесом. Але оскільки цей процес охоплює різні складові, такі як комерційна, юридична, транспортна, комунікаційна, у такому разі можна зробити висновок, що стратегії збуту товарів є повноцінною складовою діяльністю підприємства. Також, такі поняття, як збут і збутова діяльність є тотожними.

Система збуту на підприємстві міжнародної торгівлі вимагає розвиненої системи інформаційного забезпечення після прийняття рішень, наявності грамотних і досвідчених фахівців, а також злагодженої структури управління. Необхідно також враховувати, що асортимент продукції, перелік запасів готової продукції та методи управління на кожному

підприємстві є унікальним, тому кожному підприємству відповідає своя система управління запасами готової продукції, яка враховує всі особливості його функціонування.

На наш погляд, управління збутом – це процес планування, організації та контролю, пов'язаний з товарною продукцією, необхідний для досягнення поставлених цілей організації з урахуванням специфіки її діяльності. Удосконалення системи збуту підприємства у час є актуальним завданням, оскільки зниження ефективності системи впливає зростання витрат, зниження прибутків і як наслідок незадоволення попиту клієнтів. Тому перед будь-яким комерційним підприємством стоїть завдання активної збутової діяльності та її вдосконалення. Сьогодні на ринку головне – не саме виготовлення чи володіння товаром, а вміння та здатність його реалізувати з вигодою для себе.

Головні функції збутової діяльності підприємства міжнародної торгівлі зобразимо графічно у табл. 1.

Таблиця 1

### Функції та характеристика збутової діяльності підприємства міжнародної торгівлі

Назва функції	Характеристика
Транспортування	Організація переміщень продукції від місця виробництва до місця реалізації;
Розподілення	забезпечення кількості та асортименту продукції для споживачів;
Складування	управління запасами продукції на підприємстві, підготовка їх до транспортування;
Пакування	упакування продукції для забезпечення кращої якості і відповідно до побажань споживачів;
Сортування	підготовка необхідних партій товарів для сформованих потреб цільової аудиторії;
Налаштування комунікації	встановлення контактів із партнерами, підрядниками, постачальниками, клієнтами, аналіз потреб цільової аудиторії;
Інформування	дослідження ринку, його особливостей, попиту, дій конкурентів. Обробка інформації щодо запитів і потреб споживачів.

*Джерело: складено автором на основі [4].*

Впровадження вищезазначених функцій призводять до появи комерційних потоків розподілу між учасниками процесу обміну, що спрямовані у взаємопротилежних напрямках, всього в каналах збуту виділяють 5 типів потоків:

- потік прав власності, що характеризується передаючою прав власності на наданий товар від продавця до покупця;
- фізичний потік, що відбувається в процесі обміну і характеризується фізичним переміщенням товарів від виробників до кінцевих споживачів, через посередників;
- потік замовлень, замовлення що надходять від покупців і посередників;
- фінансовий потік, що характеризується процесом обміну і супроводжується оплатою за товар, що переміщується від покупців до посередників і виробників;
- потік інформації, характеризується супровідними документами і рахунками замовлень.

Збутова діяльність підприємств міжнародної торгівлі ґрунтується на досягненні умов отримання максимального прибутку та швидкої реалізації виготовлених товарів, що вимагає загальних методичних основ у процесі організації збутової діяльності. Тому, надто важливим є планування збутової діяльності, де на першому етапі на основі планових показників виробництва визначаються обсяги потреб в ресурсах і їх основні постачальники [6]

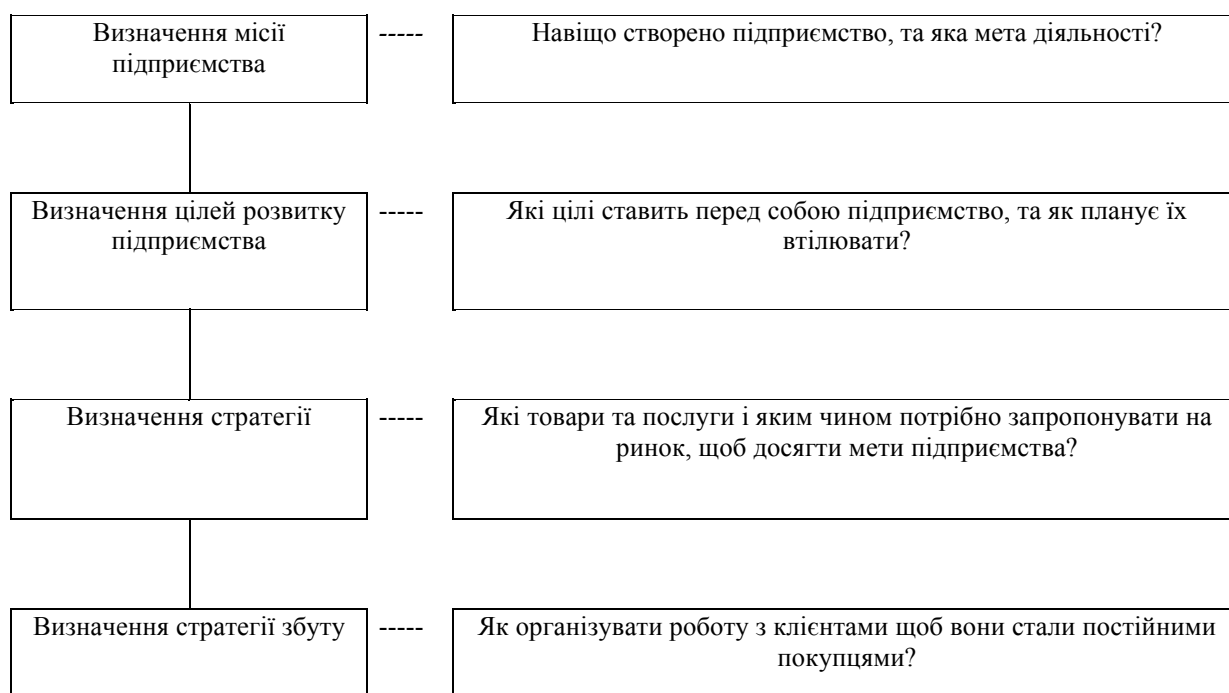
Без чітко зафіксованої стратегії збуту продукції керівнику відділу продажів, буде набагато складніше вирішувати питання фінансування роботи свого відділу (наймання додаткових співробітників, додаткові робочі місця, обладнання, відрядження і т. д.),

А керівнику компанії – контролювати досягнення цілей, так як усні домовленості завжди мають значно більше різноманітних тлумачень, ніж зафіксовані письмово.

При організації збуту продукції підприємством міжнародної торгівлі необхідно, перш за все сформувати план, що включає:

- мету збутової діяльності (в тому числі в кількісному вираженні: число клієнтів, частка ринку, обсяг продажів);
- цільову аудиторію (хто клієнти та де вони розташовані, їхня платоспроможність);
- канали збуту (яким чином товари будуть «досягати» клієнтів – напряду, через посередників і т.д.);
- бюджет збуту (які кошти на реалізацію продажу підприємство планує витратити щоб досягнути цілей в області збуту).

Візуалізуємо основні складові організації збуту продукції в діяльності вітчизняних підприємств міжнародної торгівлі у рис. 1.



*Рис. 1. Основні складові плану управління каналами збуту підприємств міжнародної торгівлі (складено автором на основі [5])*

Даний план повинен являти собою написаний і затверджений документ. Якщо відповіді на всі вищевказані питання є лише усно узгодженими, то можна вважати, що в підприємства немає затвердженої концепції збуту продукції. Ігнорування цієї «формальності» в результаті може створити істотні проблеми в майбутньому, коли приходить час контролю досягнення цілей в області продажів.

В цілому, канали збуту передбачають використання трьох основних методів [7]:

- прямого(без посередників), при якому виробник і споживач вступають у безпосередні відносини, не послуговуючись допомогою посередників. Прикладом цього способу можуть слугувати фірмові магазини підприємства-виробника;
- непрямого, при якому підприємство-виробник співпрацює із незалежними посередниками різного типу;
- комбінованого, чи змішаного, при якому посередницькою ланкою виступають організації зі змішаним капіталом, який включає кошти як підприємства-виробника, так і іншої, незалежної компанії.



Якщо узагальнити методологію дослідження організації збутової діяльності підприємства міжнародної торгівлі, то можна виокремити наступні методи [8, 9]:

1. наявність та відповідність товару потребам споживача;
2. інфраструктурне забезпечення збутової діяльності підприємства;
3. вибір оптимальних каналів збуту;
4. інформаційне забезпечення збутової діяльності підприємства;
5. фінансовий супровід збутової діяльності підприємства;
6. кадрове забезпечення збутової діяльності підприємства;
7. системність збутової діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання необхідністю є систематичне проведення оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства міжнародної торгівлі, що дасть змогу своєчасно виявити проблеми і розробити заходи щодо їх усунення. Оцінка ефективності збутової діяльності має на меті: обґрунтування ефективності управління збутовою діяльністю, а саме – вибір оптимального варіанту та визначення кінцевої ефективності збутової діяльності впродовж певного проміжку часу, враховуючи досягнуті результати [9].

Такі складники збутової системи підприємства міжнародної торгівлі, як структура збутової організації й управління збутом за допомогою логістичних систем, є елементами управління збутовою діяльністю, а управління збутом залежить від потенціалу підприємства та обраної ним збутової політики – сукупності збутових стратегій і комплексу заходів із формування асортименту товарної продукції та ціноутворення, стимулювання збуту, укладання договорів, транспортування та інших аспектів збуту.

В свою чергу Л. Кудирко пропонує для оцінки ефективності управління збутовою діяльністю і каналами продажу підприємств використовувати таку систему показників, як [10]:

- зростання обсягу збуту;
- зростання доходу від реалізації;
- зміна рівня рентабельності продажу;
- визначення середнього значення показників ефективності реалізації продукції.

Оцінка ефективності всіх заходів, пов'язаних із доведенням продукції до споживачів, є одним із найважливіших напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю підприємств. На основі аналізу методичних підходів науковців можна дійти висновку, що єдиної загальноприйнятої системи оцінювання ефективності збутової діяльності немає, проте в теорії сформована значна кількість показників для контролювання результатів збуту. На сучасному етапі розроблена система показників оцінювання результативності й ефективності проведеної підприємством міжнародної торгівлі збутової політики, яка представлена такими трьома групами показників, як [1,2]:

- узагальнюючі показники ефективності всієї виробничо-господарської діяльності;
- показники ефективності використання основних видів ресурсів;
- показники перспективності товарних асортиментів, конкурентоспроможності підприємства.

Для визначення ефективності організації збуту продукції підприємства підприємств міжнародної торгівлі використовують таку систему показників, як темп зростання обсягу збуту, темп зростання прибутку від реалізації, абсолютна зміна рентабельності реалізації, абсолютна зміна товарооборотності у днях і темп зростання продуктивності праці, визначення середнього балу. Виходячи із розглянутих варіантів аналізу збутової діяльності, пропонуємо таку послідовність оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства міжнародної торгівлі:

1. Проведення аналізу виконання договірних зобов'язань перед покупцями, щодо постачання продукції;
2. Аналіз якості готової продукції;
3. Аналіз показників результативності збутової діяльності;
4. Аналіз впливу збутової діяльності на прибуток підприємства.

Виходячи із розглянутих варіантів аналізу збутової діяльності підприємств міжнародної торгівлі, пропонуємо таку послідовність оцінки ефективності управління збутовою діяльністю підприємства:

- визначити позиції підприємства на ринку;
- дати оцінку ефективності збутових стратегій;
- оцінити економічну ефективність управління збутовою діяльністю;
- проаналізувати ступінь досягнення цілей.

Щоб керувати результатами продажів, нам потрібна інформація, яка характеризує процес продажів, – процес роботи з клієнтом, починаючи з моменту його пошуку і закінчуючи отриманням оплати і відвантаженням товару або наданням послуги. Кожен процес може завершуватися або успіхом – продажем товару, або відмовою клієнта від покупки [9].

Величина збуту продукції грає визначну роль у формуванні результатів основної діяльності бізнесу, розміри доходу і прибутку залежать від цієї величини. Тому логічним є те, що важливе значення також має правильне та ритмічне виконання функцій збутової діяльності підприємства міжнародної торгівлі, а також необхідний ретельний контроль та дотримання розробленої стратегії збуту товарів. У контроль входить як дотримання усієї технології збуту, так і оцінка проміжних та кінцевих результатів. Навіть незначні відхилення від планів можуть призвести до негативних наслідків для фірми, тому завданням аналізу та оцінки збутової діяльності є визначення причин збоїв і прогалин у збутовому процесі та їх елімінація.

Ефективна система управління збутом приносить компанії збільшення обсягу продажу, зростання прибутку та стабільність компанії на ринку. Саме система управління збутом підприємства міжнародної торгівлі вирішує як стратегічні, і тактичні завдання. При цьому до стратегічних завдань відноситься все, що пов'язано з формуванням, вибором та організацією каналів збуту, вибором прямого або непрямого методу збуту продукції, визначенням кількості посередницьких ланок на шляху від компанії – виробника до кінцевого споживача, логістикою та проведенням маркетингових заходів, що супроводжують товар на шляхи до споживачів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що вищезазначені елементи є основою організації збуту продукції на підприємствах міжнародної торгівлі, адже виконують визначальну функцію забезпечення розвитку суб'єкта господарювання, так як від інформаційних потоків, залежать взаємовідносини споживачів, партнерів, постачальників, та інших суб'єктів підприємницької діяльності. Звичайно кожен з елементів організації має ряд своїх особливостей і відіграє значущу роль в управлінні підприємством міжнародної торгівлі, впровадження і їх поєднання дозволяють забезпечувати потреби споживачів і отримувати прибуток.

### Список використаних джерел

1. Потьомкін С. К. Формування каналів збуту споживчих товарів / С.К. Потьомкін, В.І. Рожко // Вісник НТУ «ХП»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2005. – Вип. 58. – С. 83–87
2. Сеншин О.С. Теоретичний аналіз понять «збут» та «збутова діяльність» [Електронний ресурс]. / О.С. Сеншин, Ю.П. Харковець // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону – 2018 – С. 132-134. Режим доступу: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/21235/19F.pdf>
3. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій / А.В. Ключник, І.О. Білозерцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки – 2016. – Випуск 6. – С. 188-191.
4. Кучевська І.Ю. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу / І.Ю. Кучевська, В.М. Марченко // Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-

практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). – К.: Талком, 2019. – 243 с.

5. Спільник І.В. Загородна О.М. Аналіз виробничо-збутової діяльності у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; ред. кол.: В.А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка» 2014. Вип. 17. С. 106-120.
6. Інформаційний ресурс [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://posibniki.com.ua/post-ocinka-efektivnosti-kompleksu-marketingovih-komunikac>.
7. Бондаренко В.М. Основні напрямки удосконалення збутової політики підприємств [Електронний ресурс] / В.М. Бондаренко, З.О. Тягунова.–URL:<http://dspace. ucsu.org.ua/bitstream/123456789/4308/1/основні%20напрямки%20вдосконалення%20збут.pdf>.
8. Гамалій В.Ф., Романчук С.А., Фабрика І.В. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. Кіровоград: КНТУ, 2012. Вип. 22, ч. 2. С. 10-13.
9. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики підприємства [Електронний ресурс] / Н.З. Лагоцька // Бізнес інформ – 2014. – № 5. – С. 302 – 305. URL: [http://business- inform.net/pdf/2014/5\\_0/302\\_306.pdf](http://business- inform.net/pdf/2014/5_0/302_306.pdf).
10. Кудирко Л., Севрук І. Формування систем збуту за участі міжнародних роздрібних торговельних мереж. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2015. № 8 (173). С. 36-42.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, доцента  
ФОКІНОЇ-МЕЗЕНЦЕВОЇ К. В.

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ З РОЗВИТКУ ТОВ «РІДО ГРУП» ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**ШАРОВ І., 1 курс, 5м група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*Статтю присвячено дослідженню теоретичних засад управління проєктами з розвитку підприємства при здійсненні міжнародної діяльності. Проаналізовано зміни основних показників управління проєктами з розвитку ТОВ «РІДО Груп» при здійсненні міжнародної діяльності. Визначено напрями підвищення ефективності управління проєктами з розвитку підприємства при здійсненні міжнародної діяльності.*

*The article is devoted to the study of the theoretical foundations of project management for the development of an enterprise in the implementation of international activities. Changes in the main indicators of project management for the development of LLC «RIDO Group» in the implementation of international activities are analyzed. The directions for increasing the efficiency of project management for the development of an enterprise in the implementation of international activities are determined.*

Актуальність теми. Економіка України на сьогоднішній день характеризується ринковими відносинами, що переживають кардинальні зміни та непередбачений розвиток подій, що відбуваються в країні. Кожне підприємство має пристосовувати до всіх змін, при цьому, удосконалюючи свою діяльність. Найголовніша проблема, що склалася на 2022 р. – це війна. Чи не найголовнішою сферою діяльності в даних умовах є продаж продуктів

харчування, напоїв та тютюнових виробів. У даних умовах важливим є розвиток торговельних підприємств, що забезпечують життєдіяльність всієї України та здійснюють експорт за кордон. Тому важливим є аналіз розвитку підприємств в контексті змін на міжнародному ринку. Адже зміни в кількості засіяних полів, можливості оброблення та збору рослинництва, доставці тощо значно впливають на світ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Специфіку управління проектами з розвитку підприємства при здійсненні міжнародної діяльності у своїх працях досліджували такі науковці як: М. О. Боярська, О. М. Вініченко, Г. О. Горіна, І. Б. Дегтярьова, О. І. Мельник, Я. В. Романченко, О. М. Сумець, І. М. Хвостіна, О. М. Ястремська, О. О. Ястремська та ін. Проте, незважаючи на велику кількість досліджень, актуальною залишається проблема детального висвітлення теоретичних та практичних засад управління проектами з розвитку підприємства при здійсненні міжнародної діяльності.

Метою статті є дослідження та удосконалення управління проектом з розвитку в контексті змін на міжнародному ринку продажу продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів за матеріалами ТОВ «РІДО Груп».

Об'єктом дослідження роботи є процес управління проектом з розвитку в контексті змін на міжнародному ринку продажу продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів, зокрема в ТОВ «РІДО Груп».

Предмет дослідження – управління проектом з розвитку в контексті змін на міжнародному ринку продажу продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів за матеріалами ТОВ «РІДО Груп».

Ідея розвитку вперше була досліджена античним філософом Гераклітом. Йому належить вислів «все тече, все змінюється». Тобто, він вважав що світ постійно змінюється та відповідно розвивається [1, с. 306]. На сьогоднішній день, поняття проекту з розвитку підприємства має більш широкий сенс (табл. 1).

*Таблиця 1*

### Сутність трактування «проект з розвитку підприємства»

Автор	Трактування
Вініченко О. М. [2, с. 49]	Незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни господарської системи, послідовності переходу її з одного стану в якісно інший на основі удосконалення техніки, технології та організації праці, впровадження новацій в управлінні тощо.
Горіна Г. О. [3, с. 123]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі й часі, який характеризується перманентною зміною міжнародних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури та переводом його в новий аттрактор функціонування (одна з альтернативних траєкторій проекту з розвитку підприємства).
Дунська А. Р. [4, с. 18]	Не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а отже, вічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно й безупинно, найчастіше йде динамічно з подоланням різних за масштабами криз.
Передерієнко Н. І. [5, с. 67]	Процес змін, що призводить до переходу суб'єкта господарювання від одного якісного стану до іншого. При цьому, якісний стан характеризується сукупністю властивостей, що визначають спроможність здійснювати господарську діяльність.

Таким чином, під проектом з проекту з розвитку підприємства варто розуміти зміни суб'єкта господарювання якісних характеристик. Зміни можуть відбуватися як у внутрішньому середовищі, так і зовнішньому. Підприємству важливо вміти адаптуватися до них.

Для будь-якого суб'єкта господарювання важливо щоб розвиток був прогресивним, адже у випадку регресу в підприємстві виникає погіршення чи залишається незмінним

ефективність функціонування діяльності, зменшується якість продукції, товарів чи послуг. Тобто, керівництву та відповідним працівникам необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність для можливості відкриття нових ринків збуту продукції.

Проект з розвитку підприємства можна описати за допомогою чотирьох рівнів (рис. 1).

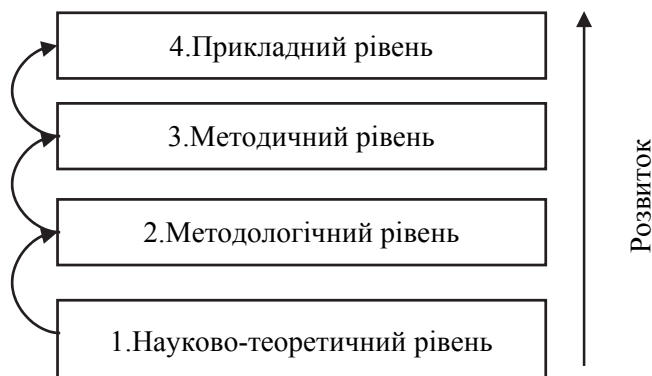


Рис. 1. Рівні проекту з розвитку підприємства [9, с. 53]

Перший рівень – науково-теоретичний. Він включає всі внутрішні та зовнішні переходи підприємства з одного стану в інший, який починається з моменту створення до ліквідації [6, с. 69].

Другий рівень – методологічний. Він передбачає регулярні зміни структури, функцій, елементів, а також окремих властивостей, які дають більше або менше можливостей для функціонування підприємства при зміні в середовищі господарювання.

Третій рівень – методичний. Він передбачає поступову зміну кількісних та якісних характеристик в певних бізнес-процесах та загальній ефективності діяльності підприємства [7, с. 98].

Четвертий рівень – прикладний. Він полягає в постійному удосконаленні використання основних засобів, оборотних коштів, персоналу тощо у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах [7, с. 99].

В умовах змін на міжнародному ринку можна виділити декілька властивостей розвитку (рис. 2).

Зміни на міжнародному ринку можуть значно змінити проєкт з розвитку підприємства. Адже, якщо зміни є зворотними, спрямованими та закономірними, то на діяльність підприємства це матиме незначний вплив. У тому разі, коли хоча одна властивість змін не буде виконана (наприклад, зміни будуть незворотними), то в підприємства буде відсутній розвиток певний період. Адже воно повинно буде підлаштуватися під нові умови існування.

Процес управління проєктом з розвитку має реалізовуватися через наступні функції [10, с. 31]: планування; організація та координування; стимулювання та активізація; моніторинг. Важливо зауважити, що кожна функція процесу управління розвитком має підлягати контролю. Адже у разі пропущенні певної функції, для підприємства це може нести досить пагубні наслідки.



Рис. 2. Властивості проекту з розвитку підприємства [8, с. 12]

Міжнародний ринок перебуває на етапі транснаціоналізації та глобалізації. Дані процеси передбачають ріст залежності економік різних країн. Варто відмітити, що міжнародний ринок продажу продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів включає не лише підприємства, що займають виробництвом даної продукції, а й підприємства що здійснюють виробництво матеріально-технічних засобів, транспортування, переробку та зберігання [11, с. 215].

Розвиток будь-якого підприємства можна оцінити за допомогою аналізу фінансової звітності. Зокрема, у разі щорічного збільшення доходу від реалізації товарів та послуг можна говорити про його певний розвиток.

ТОВ «РІДО Груп» зареєстроване 17.11.2017 р. за юридичною адресою Україна, 03049, місто Київ, пр. Повітрофлотський, будинок 19-А/1. Основний вид діяльності ТОВ «РІДО Груп» за КВЕД: 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами [12].

Динаміка доходу від реалізації ТОВ «РІДО Груп» представлена на рис. 3.

Як видно з рис. 3 дохід ТОВ «РІДО Груп» щороку зростає, що свідчить про те, що підприємство здійснює ефективне управління розвитком. Якщо в 2018 р. дохід склав 556,6 тис. грн., то в 2021 р. – 1180,9 тис. грн. Тобто, на 624,3 тис. грн. більше. Варто зауважити, що пандемія COVID-19 практично не вплинула на міжнародну діяльність підприємства. А от такий фактор як війна, може значно вплинути на формування проекту з розвитку підприємства та на його дохід, а також на життєдіяльність підприємства. Але варто відмітити не дивлячись на це, керівник підприємства прийняв рішення щодо початку своєї діяльності. Тобто, в разі найближчого припинення військових дій на території України, ТОВ «РІДО Груп» зможе отримати дохід, адже на сьогоднішній день торгівля харчовими продуктами вкрай важлива для України та за її межами [12].

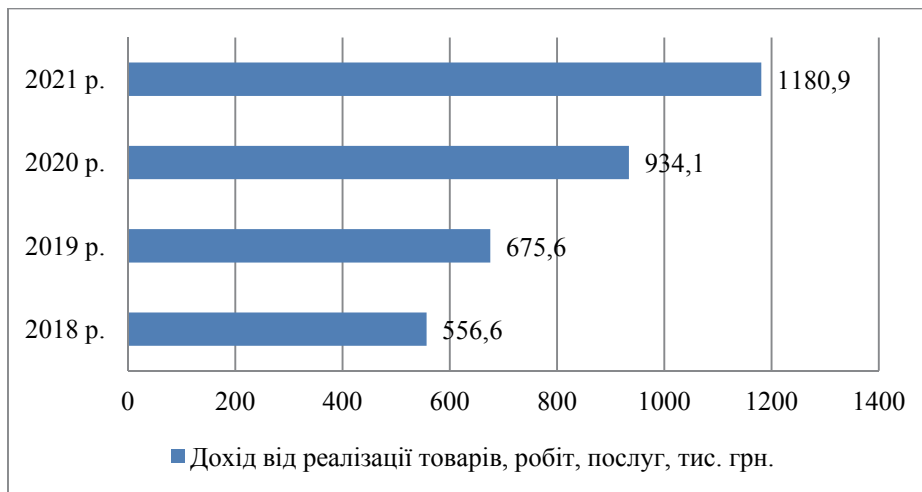


Рис. 3. Динаміка доходу від реалізації товарів, робіт послуг ТОВ «РІДО Груп» в період з 2018 р. по 2021 р., тис. грн. [12]

Таким чином, під проектом з розвитку підприємства варто розуміти зміни суб'єкта господарювання якісних характеристик. Зміни можуть відбуватися як у внутрішньому середовищі, так і зовнішньому. ТОВ «РІДО Груп» важливо вміти адаптуватися до них. Ефективне управління проектом з розвитку не можливе без дотримання наступних принципів: комплексності, інтегрованості, оптимальності, економічності, гнучкості, альтернативності, об'єктивності, безперервності. Важливо також зауважити, що при змінах на міжнародному ринку важливо щоб їх властивості мали зворотний, спрямований та закономірний характер.

Після перемоги України у війні з РФ, всі підприємства мають працювати згідно нової стратегії розвитку, яку необхідно розробляти вже сьогодні. Адже підприємствам в тому числі й ТОВ «РІДО Груп», повинні будуть підлаштовуватися під нові правила та умови існування, зокрема збільшиться навантаження на кожне підприємство, що відчувається вже сьогодні. Тому ТОВ «РІДО Груп» пропонується розробити стратегію інтегрованого росту з вертикальною інтеграцією. Дана стратегія проекту з розвитку підприємства передбачає об'єднання зусиль постачальників, виробника та посередника, при цьому утворюючи канали розподілу продукції [1, с. 306]. Впровадження вертикальної інтеграції матиме наступний вплив на ТОВ «РІДО Груп»:

- швидше освоюватиметься нова технологія;
- зменшиться кількість підприємств, що сприятиме збільшенню розміру та потужності інших;
- зосередження управління кількома етапами реалізації та маркетингу продукції в руках все меншої кількості людей, що повинно призвести до ефективнішої роботи;
- відбувається більш рівномірний потік продукції на ринок, оскільки постійні витрати вкладаються у збут продукції на різних етапах, які необхідно використовувати цілий рік для максимізації прибутку; а також прибутки та збитки переносяться з однієї стадії на іншу в різний час;
- більш рівномірна якість продукції, що контролюється декількома менеджерами які є досить обізнаними в даній сфері.

Для ТОВ «РІДО Груп» доцільно розробити стратегію інтегрованого росту з вертикальною інтеграцією. Дана стратегія проекту з розвитку підприємства передбачає об'єднання зусиль постачальників та посередника, при цьому утворюючи канали розподілу продукції. ТОВ «РІДО Груп» виступатиме в ролі експортера продукції.

Висновок. Отже, управління проектом з розвитку в цілому, має опиратися на цілі та потенціал. При цьому, цілі мають коригуватися у відповідності до змін на міжнародному

ринку, узгоджуватися та усуватися протиріччя, які виникають. Тобто, розвиток будь-якого підприємства не може відбуватися без змін, зокрема й на міжнародному ринку. Вибір оптимальної стратегії розвитку в ТОВ «РІДО Груп» здійснюється за допомогою формування управлінського рішення, що включає такі фактори як: очікувана ефективність; рівень ризику; ринкова ситуація; вплив минулих стратегій; вплив власників; залежність від фактору часу; вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. Підприємство докладає максимум зусиль щоб збільшити продажі продукції, адже воно хоче мати стабільне зовнішнє середовище та ефективну та довготривалу співпрацю з постачальниками. Тому, підприємство використовує стратегію «Проникнення», яка здійснює направлення діяльності на ефективніше та глибше проникнення на ринок продажу продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів.

### Список використаних джерел

1. Боярська М. О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухолинського. Глобальні та національні проблеми економіки. №5. 2015. С. 306-310
2. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства. Агросвіт. №15. 2015. С. 49-57.
3. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 8. С. 123–127.
4. Дегтярьова І. Б., Мельник О. І., Романченко Я. В. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. Mechanism of Economic Regulation. 2014. № 3. С. 18–27.
5. Дунська А. Р. Управління організаційним розвитком підприємств : Навчальний наочний посібник для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 187 с.
6. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник № 6 (61). 2019. С. 69-78.
7. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Економіка та управління підприємствами. Проблеми системного підходу в економіці. №4(72). 2019. С. 98-107.
8. Передерієнко Н. І. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління стратегічним розвитком підприємств. Стратегічні напрями розвитку підприємств видавничої галузі, поліграфічної діяльності і книготоргівлі: монографія; під. ред. Ганжурова Ю. С. Київ, 2015. С. 10–24.
9. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. Справ, Кременч. льот. Коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
10. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Економічні науки. Інвестиції: практика та досвід. № 1. 2015. С. 30-33
11. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки. №1(43). 2020. С. 214-226.
12. Офіційні дані ТОВ «РІДО Груп». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41744911/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41744911/)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, доцента  
ФОКІНОЇ-МЕЗЕНЦЕВОЇ К. В.



## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОСТАЧАННЯ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФАРМІ ЛЕНД»

ШОСТАК Н., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*У статті визначено сутність системи постачання підприємства. Обґрунтована необхідність організації мати ефективну та розвинену систему. Описано вимоги, яким має відповідати матеріально-технічне забезпечення та якими є головні його завдання. Також додано аналіз компанії ТОВ «ФАРМІ ЛЕНД». Визначена її головна сфера діяльності та презентована основна стратегія власної системи постачання. Вказано її проблеми та недоліки. Підсумовано важливість сфери матеріально-технічного постачання.*

*The article defines the essence of the company's supply system. There is a well-founded need for an organization to have an effective and developed system. The requirements that material and technical support must meet and what are its main tasks are described. An analysis of LLC «FARMY LAND» was also added. Its main field of activity is defined and the main strategy of its own supply system is presented. Its problems and shortcomings are indicated. The importance of the field of material and technical supply is summarized.*

У розвитку підприємства велике значення для забезпечення безперервності виробництва та виконання своїх зобов'язань має своєчасне та правильно організоване постачання. Підприємство має отримувати необхідні матеріальні ресурси, відповідної якості, у певній кількості, у потрібний час та від надійного партнера. Реалізацію цього стратегічного завдання виконує служба постачання, а сама діяльність зосереджена на формуванні закупівельної стратегії підприємства.

Як правило, на великих і середніх підприємствах це сферою займається спеціальним його підрозділом, який може називатися або відділом матеріально – технічного забезпечення, або відділом логістики [5].

Початковим етапом є визначення потреби підприємства у певній кількості та асортименті виробничих фондів на поточний та запланований період. Виходячи з цього, існують певні вимоги, яким має відповідати система матеріально-технічного забезпечення. Перш за все, вона спрямовується на повне та своєчасне задоволення потреб виробництва. Це дозволяє дотримуватися безперервності виробничого процесу та впливати на його масштаби. По-друге, умови для ефективної діяльності підприємства формує матеріально-технічне постачання, націлюючи його ефективність використання економічного ресурсу [4].

Матеріально-технічне постачання належить до найважливіших сфер діяльності промислового підприємства, яке пов'язує підприємство та постачальників. Від того як організовано постачання на підприємстві, залежатиме його частка на ринку та визначатиметься його стійке становище. Поняття матеріально-технічне постачання вже протягом багатьох років пов'язують з поняттям логістики, інструментом розвитку промислових підприємств, управлінською діяльністю, побудовою оптимальних моделей в результаті оптимізації витрат на транспортування та зберігання всіх видів ресурсів [5].

Сучасне постачання включає дві важливі області управління на підприємстві: управління закупівлями; управління постачальниками [1].

Матеріально–технічне постачання – це перша стадія виробничого процесу. Ефективність виробництва, якість продукції, виконання своїх зобов'язань перед постачальниками, ступінь участі підприємства у ринковій кон'юнктурі більшою мірою визначається закупівельною діяльністю підприємства.

Виділимо основні завдання постачання (рис. 1).



Рис. 1. Основні завдання постачання на підприємстві [6]

Постачання описується як цілісний процес закупівельної діяльності. Цю діяльність багато вчених і практиків відносять до стратегічної діяльності організації.

Матеріально–технічне постачання здійснюється через проведення закупівель. У разі ринкових відносин організація закупівельної діяльності має характеристики: свобода вибору контрагента із закупівлі товарів; можливість вибору постачальників; рівні права та умови постачальників; свобода ціноутворення; конкуренцією постачальників

Матеріально–технічне постачання пов’язане з виробничими запасами. У період планової економіки, поставки були централізованими, і була потреба використовувати велику кількість складських приміщень з витікаючими витратами на їх утримання. На створення великої кількості запасів фінансові ресурси підприємств було відвернено у великій кількості. Виробництво та реалізація продукції йшли значніше повільніше, ніж оборотність запасів, що зберігаються на складах підприємства [5].

Компанія ТОВ ТОВ «ФарміЛенд» займається продажем імпортової сільськогосподарської техніки. При здійсненні імпортних операцій ТОВ «ФарміЛенд» керується чинним законодавством України. Головним нормативно-правовим актом, що регулює міжнародний бізнес є Закон України від 16 квітня 1991 р. «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 2672-VIII від 17.01.2019 р. зі змінами та доповненнями.

Потреба в матеріальних ресурсах у ТОВ «ФарміЛенд» та формування запасів ведеться у трьох оцінках:

- у натуральних одиницях виміру, для визначення кількості складських площ;
- за вартістю, виявлення потреби в оборотних коштах;
- у днях забезпечення, для планування та контролю за виконанням графіка поставки.

Підприємство використовує прямі закупівлі товару однією партією та отримання товару за необхідності. Переваги цього методу полягають у забезпеченні стабільності постачання та безперервності виробничого процесу за рахунок більшого обсягу замовлення та можливих знижках, що надаються постачальниками. Недоліки визначаються необхідністю утримання більшої кількості складських приміщень та відволікання достатньої кількості фінансових ресурсів.

На підприємстві потреба в оборотних коштах розраховує планово-економічний відділ та відділ матеріально-технічного забезпечення.

За умови організації матеріально-технічного забезпечення на багатьох підприємствах існують проблеми його організації. При контролі та аналізі ефективності всіх процесів постачання необхідна аналітична робота в сучасних ринкових умовах, що постійно змінюються.

Ефективність організації матеріально-технічного постачання характеризується основними показниками. До них можна віднести: виконання заявок, оборотність запасів,

оптимізацію вартості закупівель, витрати на доставку, показник якості матеріальних ресурсів, оптимізацію витрат на організацію постачання.

Для того, щоб визначити основні проблеми та недоліки системи зберігання виробничих ресурсів на складах ТОВ «ФарміЛенд» був проведений аналіз динаміки запасів та виявлене їх зростання. Також була проведена оцінку питомої ваги виробничих запасів у вартості оборотних коштів

Таблиця 1

**Питома вага виробничих запасів у вартості оборотних коштів  
ТОВ «ФарміЛенд» за 2019–2021 рр.**

Показники	2019	2020	2021	Відхилення, 2020/2019		Відхилення, 2021/2020	
				+/-	%	+/-	%
Оборотні активи, тис.грн.	15 275	15 385	17 681	110	0,72%	2 296	14,92%
Виробничі запаси, тис.грн.	568	388	658	-179	-31,57%	269	69,37%
Питома вага виробничих запасів у вартості оборотних коштів, %	3,72	2,52	3,72	-1,19	-	1,2	-

Аналізуючи зміни структури розміщення оборотних коштів, можна зробити висновок, що за досліджуваній період частка виробничих запасів зменшилась в 2020 році на 1,19 та збільшилась в 2021 році на 1,2 і склала 3,72.

Відповідно до проведено аналізу було складено рекомендації, стратегії розвитку взаємовідносин із постачальниками необхідно посилити конкурентну складову, яка становитиме в орієнтації працювати з кількома постачальниками. Орієнтувати постачальників на продовження ефективної співпраці, дотримання договірних зобов'язань та використання програм заохочення.

Таким чином, матеріально-технічне забезпечення відноситься до важливих сфер діяльності промислового підприємства. Вона включає визначення потреби в матеріальних ресурсів, вибір методу закупівель, пошук постачальників і встановлення з ними тривалих партнерських угод; постійний моніторинг запасів на складах. Проблемами на підприємстві, пов'язаними із закупівельною діяльністю є: уповільнення оборотності запасів; використання одного методу закупівель, як правило, пов'язаного лише з оптовими поставками; недотримання постачальником графіка постачання; відсутність системи автоматизованого складського обліку запасів на складах промислового підприємства.

**Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Логістика: підручник. Львів: Вид-во ПП «Магнолія 2006», 2013. 368 с.
2. Логістика: навч. посіб. до виконання практ. робіт / А. В. Кононенко, Ю. О. Романенков, В. П. Гатило. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2019. 56 с.
3. Маковеева О. В. Напрямки підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 436–442.
4. Новікова Н.М Вибір постачальників товарних ресурсів підприємства торгівлі. Приазовський економічний вісник. 2018. №4. С. 43–48.
5. Сохецька А. В. Логістичний менеджмент як інструмент забезпечення ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 2. С. 8-12.

6. Третяк В. П., Гармаш Ю. О. Сучасна практика управління закупівельною логістикою на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 4. С. 200–205.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БУДЗЯК В. М.

## MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC OPERATIONS EFFICIENCY OF A FIRM

АМАДІ КЕННЕТ ДЖОН, 1 курс, 4ам група ФМТІ ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

*У статті розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, проаналізовано основні показники, що відображають доцільність здійснення зовнішньоекономічної діяльності.*

*The article describes the methodological approaches to evaluating the effectiveness of the foreign economic activity of the enterprise, analyzed the main indicators that reflect the feasibility of foreign economic activity.*

**The relevance of this problem** is due to the fact that effective foreign economic activity contributes to the reproduction of the country's export potential, increase the competitiveness of Ukrainian goods in the world markets, the formation of a rational structure of exports and imports, attracting foreign investment on mutually beneficial terms, ensuring economic security of Ukraine. The reform of foreign economic activity, primarily industrial enterprises, is one of the significant areas of restructuring the economic life of the country. It is characterized by the decentralization of foreign economic activity and the gradual abandonment of the government monopoly on foreign trade. Enterprises have the right to enter the foreign market independently. At their level, the whole range of issues related to export-import activities, including the design of export goods, their production, marketing and service, is beginning to focus. Currently, most companies do not apply a comprehensive system approach to managing the efficiency of the enterprise, which aims to study the whole system of factors that affect the final result of foreign trade operations.

**The purpose of the article** is to study the theoretical basis of effective organization and management of efficiency of foreign economic activity in industrial enterprises and to determine the main directions of improvement of its organization. The article set and solved the following tasks:

- to study the system of indicators of export-import organizations of the enterprise;
- to highlight the importance of management of foreign economic activity in the enterprise;
- to justify the management of foreign economic activity as the basis for the effective functioning of the foreign economic activity;
- describe the mechanism of management of foreign economic activity;
- to analyze the components of the mechanism of foreign economic activity management and determine the scheme of its implementation
- to study the features of management of foreign economic activity at the enterprises of Ukraine;
- to study the effectiveness of foreign economic activity management;

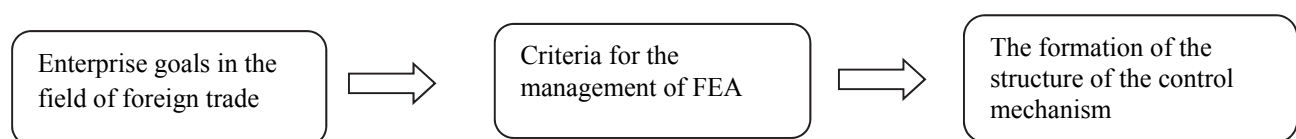
The object is the management of foreign economic activity of industrial enterprises.

**The degree of development of scientific problems.** Analysis of recent studies and publications showed that the topic of finding ways to manage the effectiveness of foreign economic activity, as well as improving this efficiency is relevant and insufficiently developed. This problem was studied by such domestic scientists as A. A. Mazaraki, N. Mmm. Ushakova L. A. Ligonenko, A. I. Kirichenko, G. A. Filatov and other scientists-economists. They consider the foreign economic activity of the enterprise through its international economic and trade relations, which include: the

exchange of goods, specialization and cooperation of production, scientific and technical cooperation, economic and technical assistance, the creation of joint ventures and other forms of economic cooperation. However, it should be noted that this issue was given only partial attention, often associated with other topics of scientific research.

**The main material.** The Main principles of management of foreign economic activity of the enterprise are:

- prevention of resource costs associated with entering the world market of competitive products;
- formation of conditions when the interests of the enterprise and consumers are taken into account;
- creating and maintaining a positive image of the company as a reliable partner. Management of foreign economic activity at the enterprise level is carried by using strategic, financial, organizational, infrastructure and logistics, information and production tools. The strategic tools include: the choice of the strategic profile of foreign trade; strategic planning of foreign trade; development of the basic strategy; development of foreign trade strategy (import and export strategy); strategic control, etc. Financial instruments: use of methods of international settlements; use of methods of financing foreign trade; use of methods of risk management in international settlements; financial control. As organizational tools are: changes in organizational structures of foreign economic activity management; delegation of authority, responsibility of employees; distribution of employees by sectors of work; quality management system, etc. Infrastructure and logistics tools: the use of sales companies, dealer network; creation of service centers; work on stock and currency exchanges; improvement of infrastructure; creation of automated warehouse management systems. Information and marketing tools include: international segmentation; pricing, advertising policy of the enterprise; participation in exhibitions and fairs; use of Internet; automation of foreign trade and other Production tools: R & D; investment and innovation support; reproduction of fixed assets; quality management system. The mechanism of management of foreign economic activity as a set of management, economic, organizational, legal and motivational ways to harmonize the interests of the enterprise with the interests of the subjects of the environment, with which, taking into account the characteristics of the enterprise, provides a profit from operations in foreign markets, the amount of which is sufficient to ensure the cost of the enterprise for its operation and development. Management goals become a starting point, as their achievement, later, becomes a criterion for determining the effectiveness of the management mechanism. A generalized scheme of implementing the mechanism of management of foreign economic activity has the form (Fig.1.)



*Fig. 1. The scheme of realization of the mechanism of management of foreign economic activity*

An effective mechanism of foreign trade management permeates the entire management process, and therefore should contain the following set of measures:

- 1) definition of macro-and microeconomic conditions for foreign trade;
- 2) development of the company's strategy in the foreign market;
- 3) diagnostics of foreign economic potential of the enterprise;
- 4) implementation of the selected foreign economic directions;
- 5) evaluation of the efficiency of foreign trade;
- 6) regulation of the quality of foreign economic directions;
- 7) making management decisions to eliminate negative deviations in order to increase the profitability of foreign economic activity.

The analysis of foreign economic activity at the enterprise is carried out in order to assess its own capabilities in the market, the development of measures to improve competitiveness and maximize profits. In General, the analysis of the company's activities includes:

- \* assessment of the level and quality of the company's performance of obligations under contracts with foreign partners, study of the effectiveness, advantages and disadvantages of contracts and contracts;

- \* analysis of the competitiveness of the enterprise and the competitiveness of products and sales market in foreign economic activity;

- \* analysis of the dynamics (development) of foreign economic activity of the enterprise; – study of the rationality of the use of resources in order to eliminate unwanted deviations from the planned tasks;

- \* analytical assessment of the execution of transactions and production and financial results of foreign economic activity. Identification of factors that have a positive or negative impact on the final performance of the enterprise;

- \* assessment of economic performance for the previous and current years;

- \* analysis of the financial condition of the enterprise.

In any case, the main purpose of such analysis is to improve the efficiency of this business entity and search for reserves for such growth. From the point of view of the producer of export products (goods), which directly enters the foreign market, foreign trade performance indicators are calculated on the basis of: – the cost of production of export products; – the cost of export products in selling (domestic) prices; – the cost of export products in foreign trade prices or foreign exchange earnings from sales of products in the foreign market; – the cost of imported goods in foreign trade prices or foreign currency funds spent on the purchase of imported goods; – the cost of the implementation of imported goods at domestic prices; – the cost of the purchase of domestic goods similar to imported. In the modern scientific literature, there are different opinions on the classification of indicators that can be used to determine the effectiveness of foreign trade. So, A. M. Usewicz and O. V. Maksimets believe that the whole system of indicators of foreign economic activity of enterprises, organizations, firms can be divided into four groups: – absolute figures (exports; imports; the volume of overhead costs for export/ import; the average balance of funds; the number of complaints received; the amount of complaints; the number of satisfied claims; the volume of use of the company's trademark; the volume of exports of new goods); – relative indicators (indices of dynamics: value index; volume index; price index; quantity index, for example, the dynamics of the share of world, European markets, the share of new goods in exports that have appeared in the markets over the past 5 years, the share of cost reduction obtained through the use of new technologies, and the like); the coefficients of performance of obligations on exports and imports: value at actual size, at a price; the average duration of the turnover is export (imported) operations; return of funds from export/import operations); 9 – indices (the commodity structure of exports and imports; geographical structure of exports and imports; the structure of overheads for the export or import); – performance indicators (currency efficiency of export/import; the effectiveness of export/import; the average duration of the turnover is export (imported) operations; return of funds from export/import operations; efficiency of export/import). Generalization of modern views on the analysis of the effectiveness of foreign trade can develop a structural and logical scheme for determining the relevant factors, which includes three groups of performance indicators, namely: – export performance indicators; – import performance indicators; – performance indicators of foreign trade. The effectiveness of foreign economic operations can be influenced by the following factors: customs payments, customs clearance scheme, transportation, non-tariff restrictions, marketing, security and risks, and so on. All these factors and risks can be minimized through logistics and a systematic approach.

**Summary.** As a result of the study, a number of conclusions and generalizations can be made:

The process of foreign economic activity is extremely difficult in any enterprise. To determine and manage the effectiveness of foreign economic activity, it is necessary to compare the achieved results with the previous periods. For this purpose, there are a number of indicators of export – import operations, reflecting the effectiveness of the implementation of a particular type of

foreign trade operations in the enterprise. The process of assessing the effectiveness of foreign economic activity management is quite informative and complete, but it should take into account the characteristics of each enterprise and the specifics of its foreign economic activity.

### References

1. Dess G., McNamara G., Eisner A., Lee S. 2022. Strategic management: text and cases, 10th edition, McGraw-Hill Education, ISBN 978-1-260-07508-3.
2. Hitt, Ireland & Hoskisson. 2017. Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization, 12th edition, Cengage, ISBN 978-1-305- 50220-8.
3. Ricky W. Griffin, Michael W. Pustay. 2015. International Business. A Managerial Perspective, 8th edition, Pearson, ISBN 978-0-13-350629-7.
4. Beamish Paul W., Morrison Allen J., Rosenzweig Philip M., Inkpen Andrew C. International management: Texts and cases. – 5. ed. – Boston etc. : Irwin: McGraw-Hill, 2002. – XIV, 626 p.: fig. – (McGraw-Hill advanced topics in global management).
5. Helen Deresky/ International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases (9th Edition) – 2014.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
СЕРОВА Л. П.

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

**КРАВЦОВА К., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*У статті розглянуто методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві, проаналізовано основні показники, що відображають доцільність здійснення зовнішньоекономічної діяльності.*

*The article describes the methodological approaches to evaluating the effectiveness of the foreign economic activity of the enterprise, analyzed the main indicators that reflect the feasibility of foreign economic activity.*

**Актуальність даної проблематики** обумовлена тим, що ефективна зовнішньоекономічна діяльність сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України. Реформа зовнішньоекономічної діяльності, насамперед, промислових підприємств є одним із істотних напрямів перебудови господарського життя країни. Вона характеризується децентралізацією зовнішньоекономічної діяльності і поступовою відмовою держави від монополії на зовнішню торгівлю. Підприємства одержують право самостійного виходу на зовнішній ринок. На їх рівні починає зосереджуватися увесь спектр питань, пов'язаних із експортно-імпортною діяльністю, включаючи проектування експортних товарів, їх виробництво, збут і сервіс. На даний час більшість підприємств не застосовують комплексного системного підходу до управління ефективністю підприємства, що має на меті дослідження всієї системи факторів, які впливають на кінцевий результат проведення зовнішньоторгових операцій.

**Метою** статті є вивчення теоретичного підґрунтя ефективної організації та управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності на промислових підприємствах та визначення основних напрямків удосконалення її організації. У статті було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити систему показників експортно-імпортних організацій підприємства;

- висвітлити значення управління зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати управління зовнішньоекономічної діяльності як основу забезпечення ефективного функціонування суб'єкта ЗЕД;
- описати механізм управління зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати складові механізми управління зовнішньоекономічної діяльності та визначити схему його реалізації
- дослідити особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємствах України;
- дослідити ефективність управління зовнішньоекономічною діяльністю;

**Об'єктом** є управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємства.

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що тема знаходження шляхів управління ефективністю зовнішньоекономічною діяльністю, а також підвищенню цієї ефективності є актуальною та не досить опрацьованою. Дана проблема вивчалася такими вітчизняними вченими, як А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко, О.І. Кириченко, Г.О. Філатова та іншими вченими-економістами. Вони розглядають зовнішньоекономічну діяльність підприємства через його міжнародні господарські та торговельні відносини, до сфери яких входять: обмін товарами, спеціалізація і кооперація виробництва, науково-технічне співробітництво, надання економічної та технічної допомоги, створення спільних підприємств та інші форми економічного співробітництва. Проте необхідно відмітити, що в роботах даному питанню приділялась лише часткова увага, часто пов'язуючись з іншими темами наукових досліджень.

**Викладення основного матеріалу** Головними принципами управління ЗЕД підприємства є:

- запобігання затрат ресурсів, пов'язаних з виходом на світовий ринок конкурентоздатних продуктів;
  - формування умов, коли враховуються інтереси підприємства та споживачів;
  - створення і підтримка позитивного іміджу підприємства як надійного партнера.
- Управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні підприємства здійснюється за допомогою застосування стратегічних, фінансових, організаційних, інфраструктурно-логістичних, інформаційно-маркетингових та виробничих інструментів. До стратегічних інструментів відносять: вибір стратегічного профілю ЗЕД; стратегічне планування ЗЕД; розробка базової стратегії; розробка стратегії ЗЕД (стратегії імпорту та експорту); стратегічний контроль та ін. Фінансові інструменти: використання способів здійснення міжнародних розрахунків; використання способів фінансування зовнішньої торгівлі; використання способів управління ризиками в міжнародних розрахунках; фінансовий контроль. В ролі організаційних інструментів виступають: зміни організаційних структур управління ЗЕД; делегування повноважень, відповідальності співробітникам; розподіл співробітникам по секторам робіт; система менеджменту якості та ін. В якості інфраструктурно-логістичних інструментів застосовують: використання збутових фірм; використання дилерської мережі; створення сервісних центрів; робота на фондових і валютних біржах; удосконалення інфраструктури; створення систем автоматизованого управління складом. До інформаційно-маркетингових інструментів відносять: міжнародну сегментацію; цінову, рекламну політику підприємства; участь у виставках та ярмарках; використання засобів Інтернет; автоматизацію ЗЕД та ін. Виробничі інструменти: здійснення НДДКР; інвестиційно-інноваційне забезпечення; відтворення основних фондів; систему менеджменту якості. Механізм управління зовнішньоекономічної діяльності як комплекс управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого, з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується отримання прибутку від операцій на зарубіжних ринках, величина якого достатня для забезпечення витрат підприємства на його функціонування та розвиток. Цілі



управління стають відправною точкою, так як їх досягнення, пізніше, стає критерієм визначення ефективності роботи механізму управління.

Ефективний механізм управління ЗЕД пронизує весь процес менеджменту, а тому повинен містити наступний комплекс заходів:

- 1) визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення ЗЕД;
- 2) розробка стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку;
- 3) діагностика зовнішньоекономічного потенціалу підприємства;
- 4) реалізація обраних зовнішньоекономічних напрямів;
- 5) оцінка ефективності ЗЕД;
- 6) регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямків;

7) прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності.

Наведений вище механізм є одним з прикладів, призначений для оцінки, контролю та регулювання показників ефективності ЗЕД, постійного моніторингу процесів на зовнішньому ринку, розробки заходів для усунення виявлених відхилень. Структурна модель механізму управління ЗЕД містить послідовність зовнішньоекономічних заходів та наступні елементи:

- визначення макро- та мікроекономічних умов здійснення ЗЕД;
- розробка стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок;
- діагностику потенціалу ЗЕД підприємства;
- розробка напрямів здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- реалізація обраних зовнішньоекономічних напрямів; – оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності;
- регулювання якості реалізації зовнішньоекономічних напрямів;
- прийняття управлінських рішень по усуненню негативних відхилень з метою підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві проводиться з метою оцінки власних можливостей на ринку, розробки заходів для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення максимального прибутку. В цілому, аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає:

- оцінку рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, дослідження ефективності, переваг і недоліків укладання контрактів і договорів;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства та конкурентоспроможності продукції і ринку збуту в зовнішньоекономічній діяльності;
- аналіз динаміки (розвитку) зовнішньоекономічної діяльності підприємства; – вивчення раціональності використання ресурсів з метою усунення небажаних відхилень від намічених завдань;
- аналітичну оцінку виконання угод і виробничо-фінансових результатів зовнішньоекономічної діяльності. Виявлення чинників, які позитивно чи негативно вплинули на кінцеві показники роботи підприємства;
- оцінку результатів господарської діяльності за попередні та поточний роки;
- аналіз фінансового стану підприємства.

В будь-якому випадку головна мета такого аналізу – підвищення ефективності функціонування даного суб'єкту господарювання і пошук резервів такого зростання. З точки зору виробника експортної продукції (товарів), яка безпосередньо виходить на зовнішній ринок, показники ефективності ЗЕД розраховують на основі: – затрат на виробництво експортної продукції; – вартість експортної продукції у відпускних (внутрішніх) цінах; – вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютна виручка від продажу продукції на зовнішньому ринку; – вартість імпоротної продукції у зовнішньоторгових цінах або валютні кошти, затрачені на закупку імпортованих товарів; – вартість реалізації імпортованих товарів за внутрішніми цінами; – затрат на придбання вітчизняних товарів, аналогічних

імпортним. У сучасній науковій літературі існують різні думки щодо класифікації показників, за допомогою яких можна визначити ефективність ЗЕД. Так, А. М. Вічевич і О. В. Максимець вважають, що всю систему показників ЗЕД підприємства, організації, фірми можна поділити на чотири групи: – абсолютні показники (обсяг експорту; обсяг імпорту; обсяг накладних витрат на експорт/імпорт; середній залишок коштів; кількість отриманих реклаमाцій; сума рекламацій; кількість задоволених рекламацій; обсяг використання торговельної марки фірми; обсяг експорту нових товарів); – відносні показники (індекси динаміки: індекс вартості; індекс фізичного обсягу; індекс ціни; індекс кількості, наприклад динаміка частки світового, європейського ринків, частка нових товарів у експорті, які з'явилися на ринках за останні 5 років, частка зниження витрат, одержана за рахунок використання нових технологій, тощо); коефіцієнти виконання зобов'язань з експорту та імпорту: за вартістю, за фактичним обсягом, за ціною; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій); 9 – показники структури (товарна структура експорту або імпорту; географічна структура експорту або імпорту; структура накладних витрат на експорт або імпорт); – показники ефективності (валютна ефективність експорту/імпорту; ефективність експорту/ імпорту; середня тривалість обороту експортної (імпортної) операції; коефіцієнт віддачі коштів від експортних/імпортних операцій; ефективність експорту/імпорту). Узагальнення сучасних поглядів щодо аналізу ефективності ЗЕД можна розробити структурно-логічну схему визначення відповідних чинників, яка включає в себе три групи показників ефективності, а саме: – показники ефективності експорту; – показники ефективності імпорту; – показники ефективності ЗЕД. На ефективність зовнішньоекономічних операцій можуть впливати наступні фактори: митні платежі, схема митного оформлення, транспортування, нетарифні обмеження, маркетинг, безпека та ризики, тощо. Всі ці фактори та ризики можуть бути мінімізовані за допомогою логістики та системного підходу.

**Висновки.** За результатом проведеного дослідження можна зробити низку висновків та узагальнень:

Процес здійснення зовнішньоекономічної діяльності є надзвичайно складним на будь-якому підприємстві. Для визначення та управління ефективністю ЗЕД необхідно порівнювати досягнуті результати із попередніми періодами. Для цього існують ряд показників експортно- імпортних операцій, які відображають ефективність здійснення того чи іншого виду зовнішньоторговельних операцій на підприємстві. Процес оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю є доволі змістовним та повним, але при цьому слід враховувати особливості кожного підприємства та специфіку його ЗЕД.

### Список використаних джерел

1. Булатова А.С. Економіка / А.С. Булатова. – К.: МОЛОДЬ, 2012. – 600 с.
2. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу / В.І. Ганін. – Х.: Самміт, 2015. – 105 с.
3. Дем'яненко А. Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешне-экономической деятельности предприятия / А. Г. Дем'яненко // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 2.
4. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С. М. Маталка. – Луганськ : Ноулідж. – 2011. – с. 210.
5. Погребняк А.Ю. Еволюція наукових поглядів на сутність поняття «зовнішньоекономічна діяльність» / А.Ю. Погребняк, Т.Ю. Хоменко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва : Збірник наукових праць. – Випуск 18. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2016.
6. Прокушев Е. Ф. Зовнішньоекономічна діяльність / Е. Ф. Прокушев. – Тернопіль: Астон, 2013. – 320 с.
7. Шумпетер И. Теорія економічного розвитку / И. Шумпетер – К.: Catallaxy, 2014. – 198 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
МЕЛЬНИК Т. М.

# ЗБУТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА – СУБ'ЄКТА ЗЕД ZARA

АНДРІЄШИН І., 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»

*У статті досліджено теоретичні основи збутової діяльності на підприємстві та оцінена ефективність збутової діяльності на прикладі ТОВ «ZARA», надалі ZARA. Здійснено аналіз факторів, що на макро- та мікроекономічному рівні впливають на збутову діяльність підприємства. Визначено види та канали збуту продукції. Наведено групи показників, які характеризують ефективність збутової діяльності підприємства.*

**Ключові слова:** збут, збутова діяльність, канали збуту, види збуту, збутова політика.

*The article examines the theoretical foundations of sales activity at the enterprise and evaluates its effectiveness on the example of LLC «ZARA». An analysis of factors that affect the sales activity of the enterprise at the macro- and microeconomic levels was carried out. Types and sales channels of products are defined. Groups of indicators characterizing the efficiency of the company's sales activities are presented.*

**Keywords:** sales, sales activity, sales channels, types of sales, sales policy.

**Актуальність роботи** обумовлена необхідністю підвищення ефективності продажу продукції на підприємстві завдяки роботі з каналами збуту. Підбір правильного каналу збуту допоможе оптимізувати та мінімізувати витрати, а також врахувати інтереси і потреби виробника.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти здійснення збутової діяльності на прикладі ZARA.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Збутовій діяльності, проблемам збуту та управління велику увагу приділяють такі зарубіжні вчені, як Грант Стюарт, Дж. Болт, А.Томпсонмол, А.Стіркланд, Стерн Льюїс, Ель-Ансарі Адель, Е. Кофлан, Д. Ланкастер, Д. Джоббер та ін. Деякі аспекти досліджують Г.Армстронг, П. Дойл, Ф. Котлер, А.Романов та інші. Значний внесок у вивчення проблем збуту зробили вітчизняні вчені: Л.Балабанова, А. Балабаніць, О. Кузьмін, Є. Ромат, О. Майборода, Н. Тарнавська, Р. Ларіна та ін.

**Мета статті** полягає в аналізі збутової діяльності ZARA.

**Об'єкт дослідження.** Процес збутової діяльності компанії ZARA.

Збут – це процес, який охоплює всі операції, починаючи з розробки, виготовлення, виходу виробу за межі підприємства-виробника, закінчуючи реалізацією та передачею товару покупцеві [2, с.1].

Збутовий потенціал – це сукупність трудових, інформаційних, матеріальних, маркетингових, управлінських, комунікаційних ресурсів та можливостей збуту, що забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати оперативний вплив на систему збуту [5].

Фактори, які на макро- та мікроекономічному рівні впливають на збутову діяльність підприємства, характеризують за сферою, за характером та за тривалістю впливу [7, с.126].

Фактори за сферою впливу бувають: зовнішні (на рівні діяльності галузі), базові (визначають організацію системи збуту на макро- та мікроекономічному рівнях та її ефективність), доповнюючі (коригують елементи збутової системи, підвищують її ефективність) та внутрішні (на рівні підприємства, структурного підрозділу, робочого місця) фактори.

Фактори за характером впливу поділяють на: економіко-фінансові (типи економіки, ступінь загальної макроекономічної ситуації в державі, стан розвитку економіки країни, який включає стан розвитку виробництва, рівень інфляції, стан грошового обігу і надійність національної грошової одиниці, рівень стабільності економічної кон'юнктури і ємність товарного ринку, рівень монополізму у виробництві та у сфері реалізації, конкуренто-

спроможність продукції, фінансовий стан підприємства та інші), організаційно-правові (стан розвитку інфраструктури, що забезпечує здійснення збутової діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках, стан розвитку служб збуту та маркетингу, які безпосередньо забезпечують здійснення збутової діяльності, наявність на державному рівні законодавчого пакету документів, які не обмежуючи самостійність підприємства регулюють його підприємницьку діяльність (виробничу, комерційно-збутову), та соціально-психологічні (значення галузі для споживача).

За тривалістю впливу вони можуть бути постійними та тимчасовими.

На формування збутової діяльності мають вплив: інноваційні процеси, розвиток технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг.

Збут – логічне завершення виробничої діяльності підприємства. Тому його налагодження сприяє конвертації виготовленої продукції в грошові кошти. Кожне підприємство зацікавлене у розробці власної збутової політики, тому що збут не може здійснюватися стихійно і бути відірваним від процесу виробництва.

Збутова політика повинна орієнтуватися на основні принципи: задоволення ринкового попиту, адекватність платоспроможності споживачів, забезпечення підприємницького прибутку, відповідність ринковій стійкості підприємства в тому числі збереження/розширення частки ринку, досягнення перемоги над конкурентами, створення позитивного іміджу та задоволення потреб покупця.

Канали збуту, способи і методи просування продукції на ринку – це найефективніші маркетингові дії в умовах нецінової конкуренції.

Розрізняють наступні види збуту [1]: інтенсивний (проникнення в найбільш можливу кількість каналів збуту, які застосовується в основному для товарів широкого вжитку), селективний збут (особлива якість продукту) та ексклюзивний збут (продукт продається в одному чи декількох місцях географічно обмеженого ринку).

Існуючі канали збуту передбачають три основних методи збуту: прямий (виробник безпосередньо продає товар споживачу), непрямий (збут, організований через незалежних посередників) та комбінований (збут здійснюється через організацію з загальним капіталом фірми-виробника і незалежної фірми).

ZARA використовує прямий та непрямий канали збуту. Прямий канал збуту не передбачає використання торговельних посередників, продаж відбувається через власні фірмові магазини. Непрямий канал збуту передбачає використання посередника або іншими словами роздрібногo торговця. Використання обох каналів збуту дозволяє компанії працювати більш ефективно та отримувати вдвічі більше прибутків.

Питання ефективності збутової діяльності вивчали багато науковців. Показники, які використовуються для оцінки ефективності збутової діяльності підприємства, можна умовно поділити на такі групи [3]: група показників прямої економічної ефективності збутової діяльності (оцінка ефективності збуту, ефективність діяльності підприємства та маркетингу) та група показників, які характеризують ефективність збутової діяльності опосередковано (вплив окремих факторів на збутову діяльність, обсяги реалізації, доходу та прибутку, динаміка витрат, склад асортименту та динаміка цінової політики підприємства, витрати на рекламу).

Одним з найважливіших завдань від ефективності вирішення якого залежить результат діяльності підприємства – це конкуренція.

Основними конкурентами ZARA є магазини, які включені в об'єднання Inditex Group. У всіх торгових організацій Inditex Group різне оформлення магазинів, цінова та асортиментна політика орієнтовані на різні сегменти ринку. Незважаючи на те, що всі ці компанії перебувають в єдиному об'єднанні, є конкурентна боротьба за місце на ринку продажів (Таблиця 1).

**Обсяги продажу ZARA та її конкурентів, що входять до складу Inditex Group в 2013-2021 р. (млрд. дол.)**

Магазини	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Zara	10,804	11,594	13,628	15,394	17,449	18,021	19,564	14,129	19,586
Bershka	1,556	1,664	1,875	2,012	2,227	2,240	2,384	1,772	2,177
Pull&Bear	1,191	1,284	1,417	1,566	1,747	1,862	1,970	1,425	1,876
Oysho	3,531	416	452	509	570	585	604	522	600
Stradivarius	1,006	1,130	1,289	1,343	1,480	1,534	1,570	1,283	1,824
Zara Home	451	548	667	774	830	-	-	-	-

На відмінну від інших компаній, ZARA, випускає надзвичайно різну кількість моделей одягу, аксесуарів та взуття. У рік це становить близько 10 000 різних моделей. Згідно зі статистикою Inditex Group ZARA продає близько 450 мільйонів одиниць готової продукції на рік. Компанія представлена у 96 країнах та має 2007 магазинів. ZARA активно інвестує в свою онлайн-присутність і наразі онлайн магазин доступний у 39 країнах.

Для того щоб зрозуміти ефективність діяльності компанії, порівнюємо ZARA та її конкурентів орієнтуючись на основні ринкові тренди. Для цього використовуємо сервіс Google Trends та подивимося скільки онлайн запитів є від користувачів по кожному бренду.

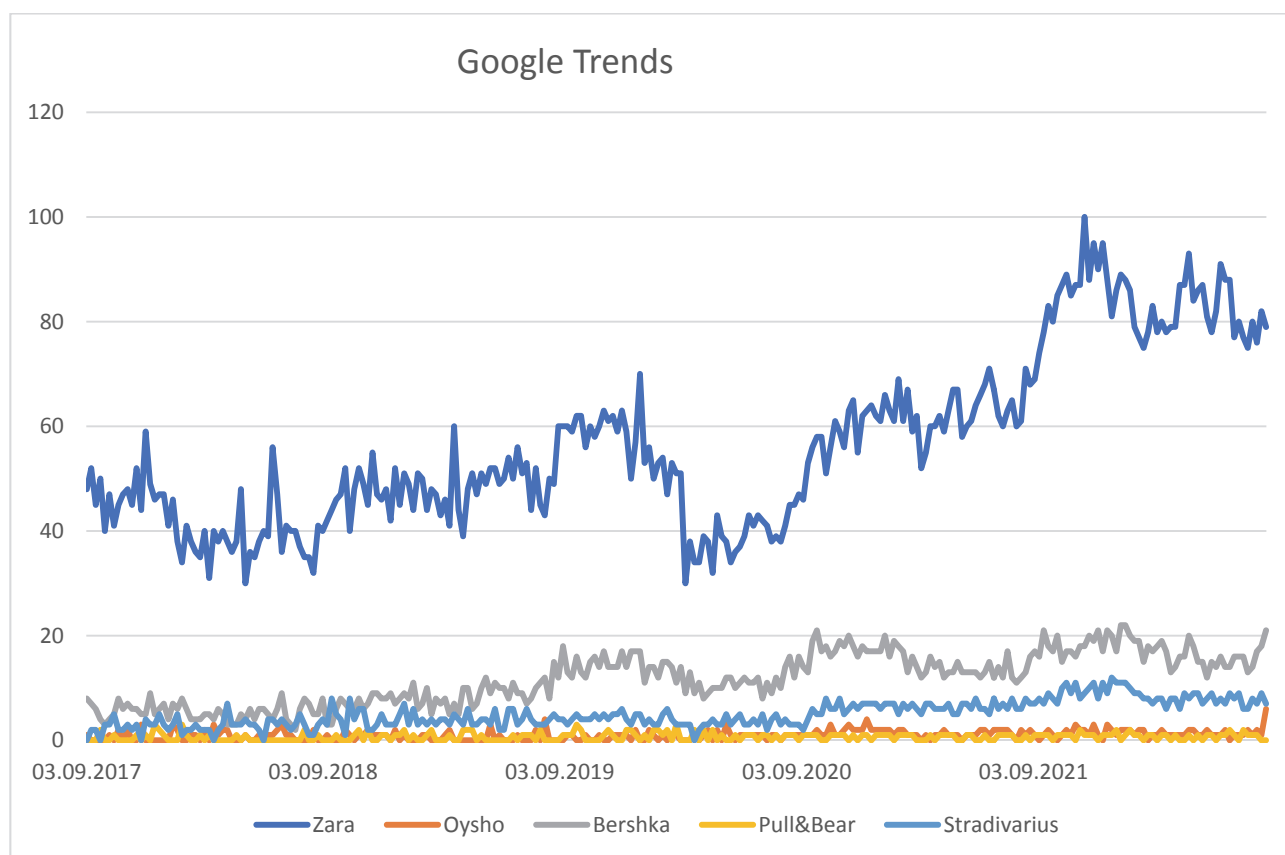


Рис. 1. Аналіз попиту за ключовими словами «zara», «oysho», «bershka», «pull&bear», «stradivarius»

Як видно з рис. 1. за кількістю пошуків за останні 5 років ZARA залишається лідером серед конкурентів. Проведемо маркетингове дослідження, та визначимо конкурентну позицію і силу кожного бренду.

## Оцінка конкурентних компаній «ZARA»

Чинники, що визначають конкурентну позицію і конкурентну силу	«ZARA»	Конкуренти			
		«Bershka»	«Pull&Bear»	«Oyhho»	«Stradivarius»
Товари					
Якість	5	4	4	5	4
Асортимент	5	3	4	3	3
Споживчі властивості	5	5	5	4	5
Престиж торговельної марки	5	4	4	3	4
Цінова політика					
Ціна	4	4	4	4	4
Знижки	5	4	4	3	3
Система збуту					
Інтенсивність збуту	5	3	3	1	3
Ступінь охоплення ринку	5	4	3	2	3
Система просування					
Реклама для кінцевих споживачів	5	3	3	-	-
Система стимулювання кінцевих споживачів	5	3	3	-	2
<b>Загальна сума балів</b>	<b>49</b>	<b>37</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>31</b>

Найбільш конкурентною компанією – ZARA, а найменш конкурентною – OYSHO.

ZARA активно взаємодіє зі споживачами, має велику онлайн присутність та хорошу рекламну кампанію, що не спостерігається в її конкурентів.

Згідно даних фінансової звітності доходи від продажу магазинів ZARA становлять 25% від загальної частки компаній групи Inditex Group. Саме ZARA у 2021 році мала найвищі чисті продажі Inditex Group у всьому світі – трохи менше 20 мільярдів євро [6].

ZARA використовує вертикальну інтеграцію, бізнес-стратегію, ефективне управління ланцюгом поставок, які відіграють важливу роль у її розвитку. Десятки виробників, фінансистів, логістів, цілодобово координуються зі штаб-квартири в Ла-Коруньї. Компанія володіє практично всіма своїми торговими точками за виключенням тих, де працює по франшизі. Це дає їй перевагу перед основними конкурентами. Десять величезних логістичних центрів корпорації знаходяться в Іспанії, та координують найшвидшу доставку (максимум 48 годин) по всьому світу. Створення штучного дефіциту (кожні 2 тижні колекції одягу змінюються у всіх магазинах світу) дозволяє компанії керувати поведінкою споживачів стимулюючи їх робити імпульсивні покупки. За статистикою клієнти заходять до магазинів ZARA набагато частіше (17 разів на рік проти 3,5) ніж до її конкурентів. А завдяки маркетинговому впливу (використання соцмереж, селебриті) та інноваціям, ZARA стала однією із найуспішніших компаній виробників одягу у світі.

**Висновок.** Отже, на сьогоднішній день вдало сформована збутова політика підприємства, грамотне використання маркетингової стратегії та правильний підбір збутового каналу відіграють вирішальну роль в діяльності підприємства. В сукупності вони дають можливість прискорити товарообіг, максимізувати прибуток та задовольнити в повному обсязі вимоги споживачів.

Для того щоб збутова діяльність була ефективною, вона має відповідати стратегічним цілям підприємства. В результаті ефективна збутова діяльність приведе до кращих і вищих продаж. Для ZARA її успіх у продажах зумовлений тим, що використані два канали збуту (прямий та непрямий) одночасно.

## Список використаних джерел

1. «Вибір каналів збуту товарів» [Електронний ресурс]/ Режим доступу: <http://marketing-helping.com/konspekti-lekcz/20-kurs-lekczj-disiplna-qosnovi-marketinguq/372-vibr-kanalv-zbutu-tovarv..>

2. Гамалій В.Ф. / Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств// Журнал Кіровоградського національного технічного університету. - 2012. – С. 1–4.
3. Макалюк І. В., Ліндаєв Д. В. / Сутність збутової діяльності підприємства та методологічна послідовність оцінювання її ефективності // С. 6 .
4. Обсяги продажу Inditex Group по всьому світу; Statista website [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/456505/sales-inditex-group-worldwide-by-format/>
5. Редько М. М. / Удосконалення системи збуту на підприємстві за рахунок аналізу збутового потенціалу // С.
6. Чисті продажі Inditex Group по всьому світу; Statista website [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.statista.com/statistics/456505/sales-inditex-group-worldwide-by-format/>
7. Чмихало Н.В. / Формування ефективної збутової політики фармацевтичного підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища / Н.В. Чмихало, І.Л. Оккерт, А.Б. Ольховська, Н.В. Сотнікова // Запорізький медичний журнал. – 2010. – т. 12, № 3. – С. 126–131.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
МЕЛЬНИК Т. М.

## **ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**ГОСТЄВА А., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*У статті представлено теоретично-методичні підходи до процесу оцінювання ефективності імпортних операцій на підприємствах. Запропоновано співвідношення показників для оцінки ефективності імпортних операцій на підприємствах. Визначено мету та інструменти оцінки імпортної діяльності підприємств. На базі мети статті подано пропозиції щодо підвищення достовірності оцінки ефективності імпортних операцій на підприємствах.*

*Ключові слова: імпорт, ефективність імпорту, показники ефективності імпортних операцій, показники локальної ефективності, показники загальноекономічної ефективності*

*The article presents theoretical and methodical approaches to the process of assessing the efficiency of import operations at enterprises. The ratio of indicators for assessing the efficiency of import operations at enterprises is proposed. The purpose and tools of evaluation of import activity of enterprises are determined. On the basis of the article the article proposes to increase the reliability of the assessment of the effectiveness of import operations at enterprises.*

*Key words: import efficiency, import efficiency indicators, local efficiency indicators, indicators of generaleconomic efficiency.*

**Актуальність теми.** В умовах інтернаціоналізації бізнесу та нестабільності економічного росту успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається вирішенням завдань точної оцінки результативності такої діяльності та підвищення її ефективності. На рівні підприємства під економічною ефективністю імпорту розуміють ступінь збільшення доходу від здійснення зовнішньоторговельних операцій. Критерій ефективності є прибуток як основна міра ефективності. Встановлення рівня ефективності імпортних операцій дає змогу оцінити можливість їх реалізації підприємством на іноземних

ринках. Під час реалізації імпортової діяльності показники її ефективності допомагають оцінити негативні тенденції, які є індикатором для прийняття окремих управлінських рішень щодо необхідності корегування поточної діяльності або відмови від неї.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методичні аспекти оцінювання імпортової потенціалу на макро, мезо- та мікрорівнях були та є предметом досліджень багатьох учених. Розробленню науково-методичних підходів щодо оцінки імпортової потенціалу господарюючого суб'єкта присвячували свої роботи такі науковці, А. Вічевич, А. Андрійчук, І. Багорова, О. Максимець, Ф. Зинов'єв, Ю. Макогон, Л. Кадуріна, Ф. Бутинець.

**Метою статті** є обґрунтування теоретично-методичних підходів до процесу оцінювання ефективності імпортової операцій на підприємствах

**Об'єктом дослідження** є процес оцінювання ефективності імпортової операцій на ринку України

**Предметом дослідження** є показники для оцінки ефективності імпортової операцій на підприємстві

**Виклад основного матеріалу** У загальному розумінні **імпорт** – (імпорт товарів) – це купівля (у тому числі з оплатою у негрошовій формі) українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у іноземних суб'єктів господарської діяльності товарів із ввезенням їх на територію України, включаючи купівлю товарів, призначених для власного споживання установами та організаціями України, розташованими за її межами. Товари, які перебувають у митному режимі імпорту, здобувають статус українських товарів. Митна декларація, яка випустила товар у вільний обіг на митній території країни, підтверджує український статус товару. Ефективністю імпорту є вигідність імпорту, що вимірюється співвідношенням вартості імпортової операції, який реалізується на внутрішньому ринку за внутрішніх цін, до вартості товару за зовнішньоторговельними цінами Імпортової операції – комерційна діяльність, що пов'язана з закупівлею та ввезенням в Україну іноземних товарно-матеріальних цінностей для їх наступної реалізації на внутрішньому ринку або використання у виробничо-господарській діяльності [1].

До імпортової операції відносяться:

- придбання товарно-матеріальних цінностей від іноземних постачальників на умовах комерційного кредиту;
- ввезення товарно-матеріальних цінностей або отримання послуг в порядку бартерних угод;
- ввезення товарів в рахунок централізованих імпортової закупки;
- придбання товарно-матеріальних цінностей та послуг з оплатою готівкою та безготівковими розрахунками;
- отримання товарно-матеріальних цінностей та послуг в якості безоплатної допомоги

Розрахунок показників ефективності імпортової операції підприємства здійснюється за такими принципами: [3].

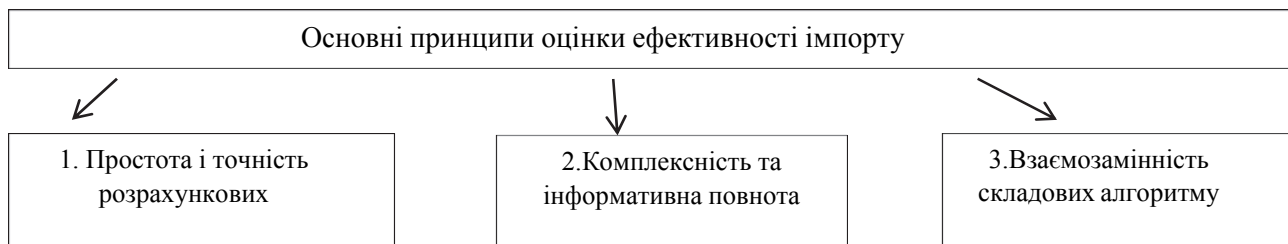
Найповніший облік усіх складових витрат і результатів. неповний облік витрат та отриманих результатів може спотворити висновки про оцінку ефективності того чи іншого рішення;

Необхідність порівняння з базовим варіантом. За базовий варіант може бути прийнятий стан справ до прийняття певного рішення. Неправильний вибір бази порівняння може призвести до спотворення оцінок;

- Приведення витрат і результатів до однієї бази зіставлення;
- Приведення різних за часом витрат і результатів до одного моменту часу;
- наявність достовірності інформації, систему збору та аналізу даних.

Оцінку ефективності імпортової операції підприємства доцільно проводити на основі основних принципів наведених у рис. 1.





*Рис. 1. Основні принципи оцінки ефективності імпорту*

*Джерело: розроблено автором на основі [7].*

Щоб визначити ефективні напрями діяльності підприємства у сфері імпорتنих операцій, потрібен ретельний аналіз її стану [3].

- Проведення аналізу імпорتنих операцій включає:
- Визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною імпорتنих товарів;
- Визначення виконання зобов'язань за термінами їхніх поставок та якістю;
- Установлення факторів і величин їхнього впливу на економічні показники;
- З'ясування причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями.

Імпортним прибутком називають різницю імпортного доходу та імпортних витрат. Внутрішній прибуток – різниця внутрішнього доходу і внутрішньої вартості товару. Коли ціни на імпортний та аналогічний товар на внутрішньому ринку країни є однаковими, тоді можна вважати, що імпортний дохід прирівнюється внутрішньому доходу, а внутрішня вартість виступає оптовою ціною на цей товар на внутрішньому ринку країни [4].

Аналіз ефективності імпорتنих операцій на підприємствах потрібно базувати на таких методичних положеннях: – обчислення елементів витрат і результатів імпортної діяльності в документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку; – зведення витрат і результатів для прирівнювання до однакових кількісних одиниць виміру і виключення повторювань; – дисконтування витрат, доходів та результатів імпортної діяльності організації; – прирівнювання даних поточного періоду до даних базового періоду для оцінювання поточного стану імпортної діяльності суб'єкта господарювання та опрацювання пропозицій щодо поліпшення ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується [5].

Сьогодні в науковій літературі існують різні думки щодо класифікації показників, за якими визначається ефективність імпорتنих операцій на підприємствах. Наприклад, А. Вічевич та О. Максимець вважають, що до показників для оцінки ефективності імпорتنих операцій на підприємствах відносяться показники, зазначені в табл. 1.

*Таблиця 1*

### Показники для оцінки ефективності імпорتنих операцій на підприємствах

№	Показник	Формула	Коментарі
1.	Валютна ефективність імпорту	$Ев.і = \frac{\sum_{i=1}^n ЦРВі \times КІі}{\sum_{i=1}^n Ці \times КІі}$ <p>де Ев.і – валютна ефективність імпорту; ЦРВі – ціна і-го товару на внутрішньому ринку; КІі – обсяг імпорту і-го товару; Ці – валютна ціна і-го товару.</p>	Базою порівняння слугує валютний курс, хоча й виконується порівняння зі значенням курсу за прямим котируванням.

№	Показник	Формула	Коментарі
2.	Економічна (абсолютна) ефективність імпорту	$E_{ef.i} = E_{ef.i} = \frac{B_{iv.p.}}{B_i}$ де $E_{ef.i}$ – економічна (абсолютна) ефективність імпорту; $B_{iv.p.}$ – вартість імпортованої продукції на внутрішньому ринку; $B_i$ – витрати на придбання імпортованої продукції	Чим більше цей показник переважає одиницю, тим ефективніше є імпортерна діяльність для підприємства.
3.	Економічний ефект імпорту	$E_{e.i.} = B_{iv.p.} - B_i$ де $E_{e.i.}$ – економічний ефект імпорту; $B_{iv.p.}$ – вартість імпортованої продукції на внутрішньому ринку; $B_i$ – витрати на придбання імпортованої продукції.	Вважається, що чим більше значення показника, тим більше підприємство отримує прибутку, а імпортна діяльність можна вважати ефективною.
4.	Рентабельність імпорту	$P_i = \frac{E_{e.i.}}{B_i}$ де $P_i$ – рентабельність імпорту; $E_{e.i.}$ – економічний ефект імпорту; $B_i$ – витрати на придбання імпортованої продукції	Показує розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн. витрат щодо його придбання.

Джерело: наведено за [5].

Отже, в табл. 1 були зазначені основні показники для оцінки ефективності імпортних операцій на підприємствах, а саме валютна ефективність імпорту, економічна (абсолютна) ефективність імпорту, економічний ефект імпорту та рентабельність імпорту. Дані показники забезпечують підприємству достовірність та оперативність інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності. Аналіз ефективності імпортних операцій на підприємствах потрібно базувати на таких методичних положеннях: – обчислення елементів витрат і результатів імпортованої діяльності в документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку; – зведення витрат і результатів для порівнювання до однакових кількісних одиниць виміру і виключення повторювань; – дисконтування витрат, доходів та результатів імпортованої діяльності організації; – порівнювання даних поточного періоду до даних базового періоду для оцінювання поточного стану імпортованої діяльності суб'єкта господарювання та опрацювання пропозицій щодо поліпшення ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується [6, с. 248]. Обов'язковою умовою ефективного імпорту є таке:  $E_{ef.i} > 1$ . Цей показник дає змогу показати те, у скільки разів імпортована продукція (товар) ефективніша за продукцію, що може бути альтернативною імпортованою.

**Висновки.** Отож, за результатами проведеного дослідження встановлено, що термін «імпортна операція» передбачає сукупність взаємопов'язаних дій, що здійснює суб'єкт однієї країни шляхом одноразової купівлі продукції у резидента іншої країни для подальшого використання або реалізації з метою отримання прибутків та є основним складовим елементом імпортованої діяльності.

Основними нормативно правовими документами, що регулюють імпортовану діяльність є: Митний Кодекс України, Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», Податковий Кодекс України.

До імпортованих операцій відносяться: придбання товарно-матеріальних цінностей від іноземних постачальників на умовах комерційного кредиту; ввезення товарно-матеріальних цінностей або отримання послуг в порядку бартерних угод; ввезення товарів в рахунок централізованих імпортованих закупок; придбання товарно-матеріальних цінностей та послуг з оплатою готівкою; отримання товарно-матеріальних цінностей та послуг в якості безоплатної допомоги.

Процес здійснення імпортованої діяльності є надзвичайно складним на будь-якому підприємстві. Для визначення ефективності подальшого здійснення такого роду діяльності,

порівнянні досягнутих результатів із попередніми періодами доцільно здійснювати оцінку ефективності імпоротної діяльності підприємства. Для цього існують ряд показників, які відображають ефективність здійснення того чи іншого виду імпортних операцій на підприємстві. Процес оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю є доволі змістовним та повним, але при цьому слід враховувати особливості кожного підприємства та специфіку його імпоротної діяльності.

На ефективність імпоротної діяльності підприємства впливає ряд чинників. Зокрема зовнішніми чинниками є: демографічні, економічні, соціальні, науково-технічні, природні, політико-правові, споживачі, конкуренти, виробники, поставщики, посередники.

Внутрішніми чинниками впливу є: тип торгівлі підприємства, спеціалізація, структура управління, якість персоналу, організаційні фактори, зворотний зв'язок, маркетинг і логістика, стан матеріально-технічної бази, власне виробництво, цінова політика, транспортних засобів, торгова площа, площа складів.

Серед основних показників, які використовуються для оцінки ефективності імпортних операцій на підприємстві, зазначені валютна ефективність імпорту, базою якої слугує валютний курс, хоча й виконується порівняння зі значенням курсу за прямим котируванням; економічна (абсолютна) ефективність імпорту; економічний ефект імпорту; рентабельність імпорту, яка показує розмір прибутку від реалізації імпорту на 1 грн. витрат щодо його придбання. Ці показники забезпечують підприємству достовірність та оперативність інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень у системі зовнішньоекономічної діяльності. В роботі зазначено, що аналіз ефективності імпортних операцій на підприємствах потрібно базувати на таких методичних положеннях, як обчислення елементів витрат і результатів імпоротної діяльності в документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку; зведення витрат і результатів для прирівнювання до однакових кількісних одиниць виміру і виключення повторювань; дисконтування витрат, доходів та результатів імпоротної діяльності організації; прирівнювання даних поточного періоду до даних базового періоду для оцінювання поточного стану імпоротної діяльності суб'єкта господарювання, а також опрацювання пропозицій щодо поліпшення ситуації, яка склалася в періоді, що аналізується.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991р. № 959-ХІІ, зі змінами та доповненнями.
2. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.98р. № 351-ХІV, зі змінами та доповненнями.
3. Інтернет джерело. Методи оцінки ефективності управління операціями з імпорту [https://vuzlit.com/1790563/metodi\\_otsinki\\_efektivnosti\\_upravlinnya\\_operatsiyami\\_importu](https://vuzlit.com/1790563/metodi_otsinki_efektivnosti_upravlinnya_operatsiyami_importu)
4. *І. В. Кривов'язюк*, Теоретико-методичне обґрунтування та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності *Ефективна економіка* № 9, 2018.
5. *Шереметинська О.В.* Оцінка ефективності імпортних операцій. Випуск 24. 2017
6. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / за ред. О. Шкурупій. Київ: Центручбової літератури, 2017. 248 с.
7. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп. [текст]: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 248 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ПАВЛЮК О. О.

# ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ УКРАЇНИ НА РИНКАХ КРАЇН ЄС

БЕРЕБЕН Є., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

*В статті проаналізована сутність теоретико-методологічних засад міжнародних конкурентних стратегій компаній. Наведено економічні обґрунтування конкурентних переваг галузей України для ринку ЄС. Здійснено аналіз конкурентних стратегій та розглянуті особливості підвищення забезпечення конкурентних переваг підприємств на ринку ЄС.*

*The article analyzes the essence of theoretical and methodological foundations of international competitive strategies of companies. The economic reasons for the competitive advantages of Ukrainian industries for the EU market are presented. The analysis of competitive strategies was carried out and the features of increasing the provision of competitive advantages of enterprises on the EU market were considered.*

**Актуальність теми.** Забезпечення конкурентних переваг діє на кожному етапі відтворювального процесу і являє собою певний механізм. Забезпечення конкурентних переваг відбувається в процесі розвитку міжнародного бізнесу. Кожен елемент забезпечення конкурентних переваг пов'язаний з поділом праці, з відповідною спеціалізацією наявних спеціальних професійних груп на певних елементах. Фактичні конкурентні переваги та недоліки учасників ринку виявляються при проведенні оцінки досягнутих ними конкурентних результатів; реалізовані конкурентні переваги та недоліки – у процесі оцінки їх конкурентних дій, а потенційні конкурентні переваги та недоліки – під час оцінки їх ресурсного потенціалу. Тому тема формування конкурентних переваг підприємств на міжнародному ринку є актуальною для України.

**Метою дослідження є:** особливості системи формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку.

**Предметом дослідження є** сукупність теоретичних підходів і практичних методів формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку в сучасних умовах.

Питання міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є достатньо опрацьованими у вітчизняній літературі, тобто визначення комплексного підходу до управління цією діяльністю залишається актуальним. Проте, у роботах М. Портера та Р. Фатхутдінова ми можемо бачити аналіз різних аспектів даної проблеми.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку. [2]

Можливість підприємства конкурувати на певному товарному ринку залежить насамперед від конкурентоспроможності товару, тобто ефективності використання наявних трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Конкурентоспроможність товару – це сукупність його властивостей, що відображає міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованого на ринку аналогічного товару, що визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати певні вагомі переваги над виробами інших товаровиробників за сукупністю оціночних показників діяльності на певних ринках та за певний проміжок часу.

Конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність підприємства співвідносяться між собою як частина одного цілого, при цьому конкурентоспроможність товару є лише частиною конкурентоспроможності підприємства..

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими чинниками як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства.

Набір чинників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, виявляється настільки значимим і своєрідним, що неможливо запропонувати єдину методику збирання даних стосовно їхнього оброблення та ідентифікації для прийняття відповідних рішень. Серед таких чинників особлива увага концентрується на так звані конкурентні переваги підприємства, тобто такі характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству переваги над прямими конкурентами[3].

Проблема визначення сутності, формування та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як А. Сміт, Д. Рикардо, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г.Л. Азоєв, Д.О. Барабась,, , З.Є. Шершньова та інші.

Таблиця 1.1

**(Визначення сутності поняття «конкурентна перевага»)**

№	Автор	Визначення
1.	М. Портер[2]	Конкурентна перевага – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, Продуктивність використання ресурсів тощо
2.	Ж.-Ж. Ламбен[8]	Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами
3.	З.Є. Шершньова [9]	Конкурентна перевага – це рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів
4.	Н.П. Теслюк[11]	Конкурентні переваги – характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів
5.	Д.О. Барабась[10]	Конкурентна перевага є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах діяльності підприємства.

Джерело: [2, 8, 9, 11, 10].

Після ознайомлення із сутністю поняття «конкурентна перевага», пропонуємо розглянути класифікацію конкурентних переваг підприємства:

За ступенем стійкості виділяють наступні види конкурентних переваг:

- конкурентні переваги з низьким ступенем стійкості. Цей вид конкурентної переваги легко доступний конкурентам. Наприклад, конкурентна перевага дешевої робочої сили або сировини, досягнення ефекту масштабу від застосування технологій, обладнання або методів, легко доступних конкурентам;
- конкурентну перевагу із середнім ступенем стійкості. До цього виду слід віднести конкурентні переваги, утримувані більш тривалий час. Наприклад, диференціацію на основі унікальних товарів або послуг, репутацію фірми, налагоджені канали збуту продукції;
- конкурентні переваги з високим ступенем стійкості. Цей вид конкурентної переваги вимагає поєднання великих капіталовкладень з високою якістю здійснення діяльності. До даної категорії відносяться нові відкриття, нові технології та ін.

Залежно від можливості використання або часу досягнення конкурентні переваги поділяються:

- на реальні конкурентні переваги, що визначають поточну конкурентну позицію підприємства в галузі;
- потенційні конкурентні переваги, службовці основою майбутньої бажаної конкурентної позиції.

Залежно від сфери конкуренції або масштабу діяльності підприємства виділяють наступні конкурентні переваги:

- локальні, які досягаються в межах середовища (регіону, місцевості) базування підприємства;

- національні, які обумовлюються перевагами країни, де розташоване підприємство;
- глобальні, пов'язані з підприємницькою діяльністю підприємства.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства проявляється у досягненні ним конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами:

- Конкурентна перевага ґрунтується на інноваціях, нововведеннях та управлінні перемінами. Інновації можуть стосуватись як нових технологій, так і методів роботи, конкурентної боротьби. Вони можуть проявлятися у новому дизайні товару, новому процесі виробництва, новому підході до маркетингу, новій методиці підвищення кваліфікації робітників тощо. Інновації створюють конкурентні переваги, формуючи нові сприятливі можливості на ринку, чи дозволяють заповнити сегменти ринку, які здалися непривабливими для конкурентів. Водночас інновації, специфічні для внутрішнього ринку певної країни, можуть деколи не сприяти досягненню конкурентних переваг у світовому масштабі.[5]
- Конкурентна перевага підтримується тільки завдяки безперервним удосконаленням. Після того, як компанія досягла конкурентних переваг завдяки інноваціям, їй необхідно підтримувати їх з допомогою постійних удосконалень, оскільки будь-яке досягнення може бути відтворене конкурентами. В окремих випадках вихідні переваги, такі як взаємозв'язки зі споживачами, економія на масштабах виробництва чи надійність каналів збуту, є достатніми для того, щоб дозволити інертній компанії утримувати свої позиції протягом десятиліть. Лише постійні удосконалення можуть забезпечити утримання досягнутих конкурентних переваг. При всій очевидності цього, успішно діючі компанії всіляко намагаються уникнути змін, оскільки прагнуть до стабільності і захищеності. Минулі підходи стають стандартами у методах роботи; існуюча стратегія переплітається з культурою компанії; інформація, що стосується нових підходів, відхилення від норми просто відфільтровуються. Це все неминуче веде до стагнації і втрати конкурентних переваг.

Конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей. Система створення цінностей – це весь набір видів діяльності, які залучені у процес створення і збуту виробу і який охоплює ланцюжки цінностей фірми, постачальників, посередників, покупців. Конкурентна перевага часто є результатом досягнення нових методів у формуванні всього ланцюжка цінності і управління нею. Важливим фактором забезпечення міжнародної переваги є наявність у даній країні постачальників і споживачів світового класу.

Підтримка переваги вимагає вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага компанії може впливати з будь-якого виду діяльності у ланцюжку цінностей, починаючи з розробки виробу і закінчуючи після продажним обслуговуванням. Джерела переваги розрізняються своєю здатністю зберігати довгочасну дію. Джерела короточасної дії – такі, як вартість основних фондів компанії, управління власністю, розраховані на разове використання проектні концепції, легко можуть бути скопійовані конкурентами. Переваги нижчого порядку є, як правило, статичними і пасивними. Вони можуть бути відтворені шляхом простого наслідування – іноземні конкуренти можуть скопіювати виробничий процес і купити те ж саме виробниче устаткування.

Переваги ж вищого порядку і більш довгочасної дії, зокрема, фірмові знаки, які міцно утвердилися, є результатом багаторічних зусиль із завоювання ринку. Більш тривалі конкурентні переваги залежать від володіння висококваліфікованими людськими ресурсами і внутрішніми технічними можливостями. Керівництво компанії повинно стимулювати постійне вдосконалення цих переваг.

Підтримання переваг у кінцевому підсумку вимагає глобального підходу до стратегії. Компанія не може довго підтримувати перевагу у міжнародній конкуренції, якщо не використовує і не розширює переваги, пов'язані з базуванням у своїй країні, за допомогою глобального підходу до стратегії. Такий підхід доповнює вже існуючі переваги і допомагає мінімізувати несприятливі фактори, пов'язані з країною базування.

На нашу думку, міжнародна конкурентоспроможність підприємства, його конкурентні переваги прямо залежать не лише від конкурентоспроможності товарів, але й від конкурентоспроможності галузі, регіону, країни, у яких воно діє.

Це зокрема підтверджується і «теорією національного ромба» та аналізом кластерів М. Портера. Тому доцільно виділити визначальні фактори конкурентоспроможності кожного з цих об'єктів та основні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства (табл. 1) [3].

Таблиця 1.2

### Визначальні фактори конкурентоспроможності

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень конкурентоспроможності країни.</li> <li>2. Рівень конкурентоспроможності галузі.</li> <li>3. Рівень конкурентоспроможності регіону.</li> <li>4. Рівень конкурентоспроможності організації, що випускає товар.</li> <li>5. Сила конкуренції на виході системи.</li> <li>6. Сила конкуренції на вході системи (середпостачальників сировини, матеріалів та ін. ресурсів).</li> <li>7. Сила конкуренції серед товарів-замінників.</li> <li>8. Поява нових потреб.</li> <li>9. Рівень організації виробництва, праці і управління у посередників і споживачів товарів.</li> <li>10. Активність контактних аудиторій</li> <li>11. (громадських організацій, ЗМІ тощо).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Патентоспроможність (новизна) конструкції (структури, складу) товару.</li> <li>2. Раціональність організаційної і виробничої структур системи.</li> <li>3. Конкурентоспроможність персоналусистеми.</li> <li>4. Прогресивність інформаційних технологій.</li> <li>5. Прогресивність технологічних процесів і обладнання.</li> <li>6. Науковий рівень системи управління.</li> <li>7. Обґрунтування місії організації.</li> </ol>

Джерело: [3].

Виділені фактори є важливими для досягнення вітчизняними підприємствами міжнародної конкурентоспроможності. Проте, не існує єдиного переліку необхідних чинників для усіх суб'єктів господарської діяльності. Саме тому, кожне підприємство повинне індивідуально фокусуватись на класифікацію, яка найбільш прийнятна для даного виду діяльності, враховуючи власні можливості для розвитку. У такому випадку, ми вважаємо, що доцільно буде дослідити та проаналізувати методи та показники оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства при виході на міжнародні ринки.

Вторгнення росії в Україну викликало кілька побічних ефектів, які для європейських економік нерівномірно впливають як на рівні країни, так і на субнаціональному рівні. Ключовими побічними ефектами є зростання цін на нафту, газ та електроенергію; подальше зростання інфляції споживчих цін; підвищена невизначеність та фінансовий стрес, що перешкоджає інвестиціям у бізнес після пандемії COVID, а також поступове припинення стимулювання монетарної політики Європейським центральним банком (ЄЦБ). Важливо відзначити, що ці побічні ефекти матимуть різні наслідки для темпів зростання залежно від регіонального розподілу секторів економіки далеко за межами росії та України. Примітно, що траєкторія зростання деяких секторів економіки розходиться через перебої з поставками та цінами на будівельні та виробничі ресурси, такі як пиломатеріали, сталь та електронні компоненти, тоді як збільшення міграційного відтоку впливає на доступність робочої сили. Про це повідомляє S&P Global Market Intelligence. Аналітики S&P Global зазначають, частково через значні перегляди у бік зниження доданої вартості, що забезпечується будівельним та виробничим секторами, найбільше скорочення номінального зростання ВВП відповідно до переглянутих прогнозів у квітні 2022 року припадає на Чехію, Італію та Польщу, де річне зростання ВВП було переглянуто у бік зниження більш ніж 4%. Навпаки, поліпшення у сільському господарстві та гірничодобувній промисловості припускають, що нині прогнозується менш серйозний економічний спад у Туреччині, при цьому річне

зростання номінального ВВП буде переглянуте у бік підвищення з -16,8% до -13,1%. Війна особливо торкнулася будівельного сектора, посиливши історично високий брак робочої сили, особливо у Східній Європі, враховуючи відтік українських робітників, які брали участь у військових діях. Це поєднується зі значним дефіцитом пропозиції пиломатеріалів та загальним зниженням попиту на нежитлові будівлі. Згідно з даними, отриманими з нашого Глобального торгового атласу, росія є найбільшим експортером пиломатеріалів в ЄС, за нею йдуть білорусь та Україна, на частку яких у 2020 році в сукупності припадало 42% загального обсягу імпорту у вартісному вираженні. Внаслідок дії цих факторів, відбувається негативний вплив на виробників будівельних матеріалів, що обумовлює скорочення випуску окремих видів продукції.

Галузі виробництва, що найбільше постраждали від війни, – це автомобілебудування, електрообладнання; механізми та обладнання; та комп'ютерні, електронні та оптичні продукти. Ключовими ресурсами для цих секторів є паладій (40% світового виробництва припадає на росію) та неоновий газ (Україна забезпечує 90% світових поставок). Крім того, Україна є провідним постачальником джгутів електропроводки для автомобілів. Агропродукція традиційно посідає перше місце в українському експорті. За 2021 рік українські аграрії експортували соняшникової олії та зерна на 18,6 млрд дол. Світові ціни на зерно у 2021 році стрімко зростали. Деякі фермери, маючи достатній запас грошей, притримували врожай у сховищах. Підприємці розраховували продати хліб ще дорожче під час посівної і поплатилися. Після початку війни всі порти опинилися в блокаді. Для аграріїв залишилося лише невелике вікно – 20 тис тонн на добу, які можна експортувати залізницею. За оцінками консалтингової компанії Barva Invest, у сховищах на продаж залишається близько 25 млн тонн пшениці та кукурудзи. Якщо припустити, що ці обсяги вціліли, то залізницею їх можна вивезти за три роки. Олійна галузь теж у важкому становищі. Проблема в тому, що соняшник не можна зберігати так довго, як кукурудзу або пшеницю, а продати його зараз майже неможливо ні в сирому, ні в переробленому вигляді. «Перенаправити експорт олії в напрямку західного кордону складно. Європейський ринок не має власних переробних потужностей, які б могли спожити такі обсяги соняшнику, і не має експортних потужностей для перевалки олії. Потрібна велика кількість автомобільних та залізничних цистерн для перевезення харчової олії, які підуть в чергу на перевантажені пункти пропуску», – зазначив аналітик Barva Invest Віталій Кордиш.

За його словами, війна та різка переорієнтація на залізницю призвели до хаосу на логістичних маршрутах. Через черги та зриви в роботі експортери не можуть повністю використати навіть наявну пропускну здатність. Чорні метали посідають друге місце за обсягами експортних надходжень в Україну. У 2021 році ця сума перевищила 14 млрд дол. Найбільше серед чорних металів Україна продає за кордон виробів зі сталі (11,3% усього експорту) та чавуну (2,3%). ЄС майже наполовину залежить від української залізної руди. У 2021 році її експортували майже на 7 млрд дол (10,1%). Головними експортерами є «Метінвест» Ріната Ахметова, ArcelorMittal Кривий Ріг Лакшмі Міттала та Ferrero Костянтина Жеваго. Більшість їхніх підприємств розташовані на сході країни, де ведуться активні бойові дії. Через це одні заводи довелося законсервувати, а на інших – суттєво скоротити виробництво. Частина підприємств – заводи «Метінвесту» в Маріуполі, Авдіївці та Запоріжжі – перебувають у режимі гарячої консервації і нічого не виробляють. Авдіївський коксохім та «Азовсталь» зазнали масованих обстрілів окупантів, тож швидко відновити їх повноцінну роботу неможливо. Як пояснюють фахівці, коксові батареї після зупинки виробництва потрібно повністю реконструювати. Отже, металургійні заводи будуть збільшувати періоди виробництва коксу. Інші заводи «Метінвесту» частково працюють. Підприємства з виготовлення залізної руди та коксівного вугілля групи працюють відповідно на 40% та 60% від обсягів виробництва у 2021 році. Наразі завантажується завод «Каметсталь» у Кам'янському. Він працює на 60% від рівня 2021 року і використовує залізницю, аби постачати товари українським та міжнародним клієнтам. Серед статей важливого українського експорту є кабелі, які відповідають за 2,3% проданих за кордон



товарів. У 2021 році виручка від їх експорту сягала 1,6 млрд дол. Від постачання українських джгутів та кабелів залежать Volkswagen Group (Porsche та MAN), Opel, Lamborghini, Mercedes, BMW та Audi. Кабельні джгути українського виробництва забезпечують 7% всього імпорту автопрому в ЄС. У виробництві авто це критичний елемент, адже джгути індивідуальні для кожної моделі. Довжина кабелів в одному авто сягає 5 км. В Україні їхнім виробництвом займаються чотири компанії: «Електроконтакт Україна» – підрозділ німецької фірми Elektrokontakt GmbH, японська Fujikura, німецька LEONI та німецько-японська Sebn. Усі вони розташовані в західних регіонах України, де не ведуться бойові дії.[6]

**Висновки.** Досліджено наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, які займалися вивченням даного питання, а саме М. Портера, Ж.Ж Ламбен, Н.П. Теслюк та ін. Було з'ясовано:

- конкурентною перевагою є виняткова система цінностей, яка надає підприємству перевагу в економічному, технічному та організаційному середовищі, можливість більш ефективного управління наявними ресурсами;
- конкурентні переваги підприємства на зовнішніх ринках можуть відрізнитися від конкурентних переваг на ринку країни базування;
- конкурентоспроможність підприємства визначається факторами конкурентної переваги, які поділяють на зовнішні, в малому ступені залежать від організації, і внутрішні, майже цілком визначаються її керівництвом;
- три групи показників, що відображають рівень конкурентоспроможності підприємств
- це показники фінансового стану, показники економічної ефективності діяльності та спеціальні (основні) показники конкурентоспроможності підприємства;
- успіх на ринку залежить не тільки від виявлення та реагування на потреби клієнтів, але й від спроможності забезпечити, щоб реагування було оцінено клієнтами як перевага над конкурентами;
- існують різні розрахункові та графічні методи оцінки конкурентоспроможності, кожен з них має свої особливості;
- механізм управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємства впливає на формування та використання виробничих ресурсів, забезпечуючи вдосконалення технології виробництва, розробку та впровадження інновацій, інтенсифікацію та підвищення ефективності виробництва та закріплення.

Як свідчать результати проведеного аналізу, це наукове поняття розглядається як комплексна категорія, що відображає відносини між суб'єктами господарювання, які виникають на ринку і проявляються в боротьбі за кращі результати діяльності, завдяки чому формуються різні моделі ринку та задовольняються потреби як окремих споживачів, так і суспільства в цілому.

Засновником конкурентної стратегії вважається М. Портер, який зазначив, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил».

Стратегія конкуренції компанії містить в собі підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і укріплення своєї позиції на ринку. Регіони, що спеціалізуються в галузях, на які негативно вплинуло вторгнення росії в Україну, зіштовхнуться з найгіршими перспективами економічного зростання, ніж це передбачає тенденція на рівні країни.

### Список використаних джерел

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту.: Справа, 1997. 704 с
2. Портер М. Конкуренція :: Видавничий дім «Вільямс», 2000. 495 с.
3. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств. Наук. праці Вінницького нац. техн. ун.-ту. 2008. С. 61–68. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008\\_623/10.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_623/10.pdf).

4. Етимологічний словник української мови : у 2 т. / уклад. Н. С. Родзевич та ін. Київ : Наукова думка, 1985. Т.2. 572 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
6. Війна росії проти України: економічні наслідки для ЄС. Режим доступу до ресурсу: <https://ua.news/ua/vojna-rossyyu-protyv-ukraynu-ekonomycheskye-posledstvyua-dlya-es/>
7. Taleb N. N. Antifragile: Things that gain from disorder. New York : Random House, 2012. 544 р.
8. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований ринку. Перев. з англ. за ред. В.В. Колганова. . – 2004. – 800 с
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / Шершньова З.Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с
10. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Київ, 2003. – 226 арк. – Бібліогр.: арк. 186–201.
11. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – С. 17–20

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ПВЛЮК О. О.

## MANAGEMENT OF SALES OF IMPORTED PRODUCTS OF «EPICENTER – K» LLC

**SHARANDAK D., 1 course FITL State University of Trade and Economics,  
specialty «Management», specialization «Management of foreign economic activity»**

*В статті проаналізовано збутову діяльність імпортованих товарів на прикладі ТОВ Епіцентр – К. Відображено збутовий потенціал, а також загальну схему збутової діяльності торгових підприємств. Визначено основні канали збуту імпортованої продукції та місце Епіцентр – К в їхній реалізації.*

*The article analyzes the sales activity of imported goods using the example of Epicenter – K LLC. The sales potential is shown, as well as the general scheme of sales activities of trading enterprises. The main sales channels of imported products and the place of Epicenter – K in their implementation have been determined.*

**Relevance of the chosen topic.** The market economy constantly dictates to enterprises the conditions regarding the improvement of production processes, the production of competitive products, requires the application of progressive achievements of scientific and technical progress and the introduction of innovations into management processes, however, one should not ignore the fact that without a correct sales policy and effective sales activities, the process of selling goods can slow down. Therefore, the development and implementation of an effective sales policy should be preceded by measures to determine the optimal means and justified choice of organizational forms of ensuring the process of selling goods, which will make it possible to fight for the expansion of market share and acquisition of new competitive advantages, in particular. Being a logical final stage in the activity of manufacturing enterprises and an intermediary for trade enterprises, sales takes on the function of a feedback relationship and contributes to the timely market orientation of

enterprises, and therefore the constant optimization and improvement of the sales management system and sales activities is an urgent problem at the moment.

**The purpose** of the article is to study the management system of sales of imported products on the example of trading company Epicenter – K.

**The object** of the study is sales management at the enterprise.

**The subject** of the study is the management of sales of imported products at a trading company.

In the conditions of globalization, the activity of a trading company is impossible without a sales system for imported products. Imports usually account for a larger share in areas such as building materials and household goods, as there are significantly fewer manufacturers in this field on the domestic market. Trading enterprises can independently import products and can also use the services of individual suppliers. The need for sales activity as an important component of the enterprise's foreign economic activity is determined by the multifaceted significance of this activity for any enterprise [2, c.90]:

- in the field of sales, the result of all the company's efforts aimed at the development of foreign economic activity and obtaining the maximum profit is finally determined;
- by adapting sales activities to the demand of buyers, creating maximum benefits for them before, during and after the purchase of goods, the company has much more chances to win in the competition on the market with imported products;
- sales activities seem to continue the production process, taking over the finishing of the product and its preparation for sale (sorting, packaging, packaging);
- during sales, the needs of consumers are identified and studied more effectively.

The organizational structure of the management of sales activities at the enterprise is a set of management divisions and production divisions that organize and carry out a complex of sales operations for the supply of finished products to consumers in accordance with their requirements.

It is the effectiveness of sales activities that is a determining factor in the survival of trade enterprises and their purposeful development at the current stage of the market economy due to increased competition for sales markets, increased costs, as well as increased consumer demands regarding the quality of service [5]. That is why questions about the quality of the functioning of the sales system are gaining importance.

System management of sales activity and sales policy, in particular, involves the integration of the following enterprise management subsystems: marketing strategic planning of sales activities; communication policy (management of target sales markets); corporative management; commodity policy; pricing policy; management of sales potential; management of marketing risks; subsystem of marketing audit and control of sales activities [4, c. 133] (fig. 1).

The sales potential management subsystem is one of the most complex, as it combines the use of resources: market, intellectual, communication, management, organizational and technical, which must be available and used to solve the tasks of the sales activity of a trading company.

Sales potential is one of the main elements that determine the conditions and intensity of growth of an enterprise's competitive potential, and therefore it is quantitatively measured by the volume of sold goods. Accordingly, this indicator directly depends on the work of managers, as well as on the quality of the product and its compliance with consumer needs [1, c. 237]. The sales potential of a trading enterprise is the internal resource capabilities of a trading enterprise to sell goods at the expense of existing personnel competencies in the field of assortment formation, technological and pre-sales preparation, merchandising and service support.

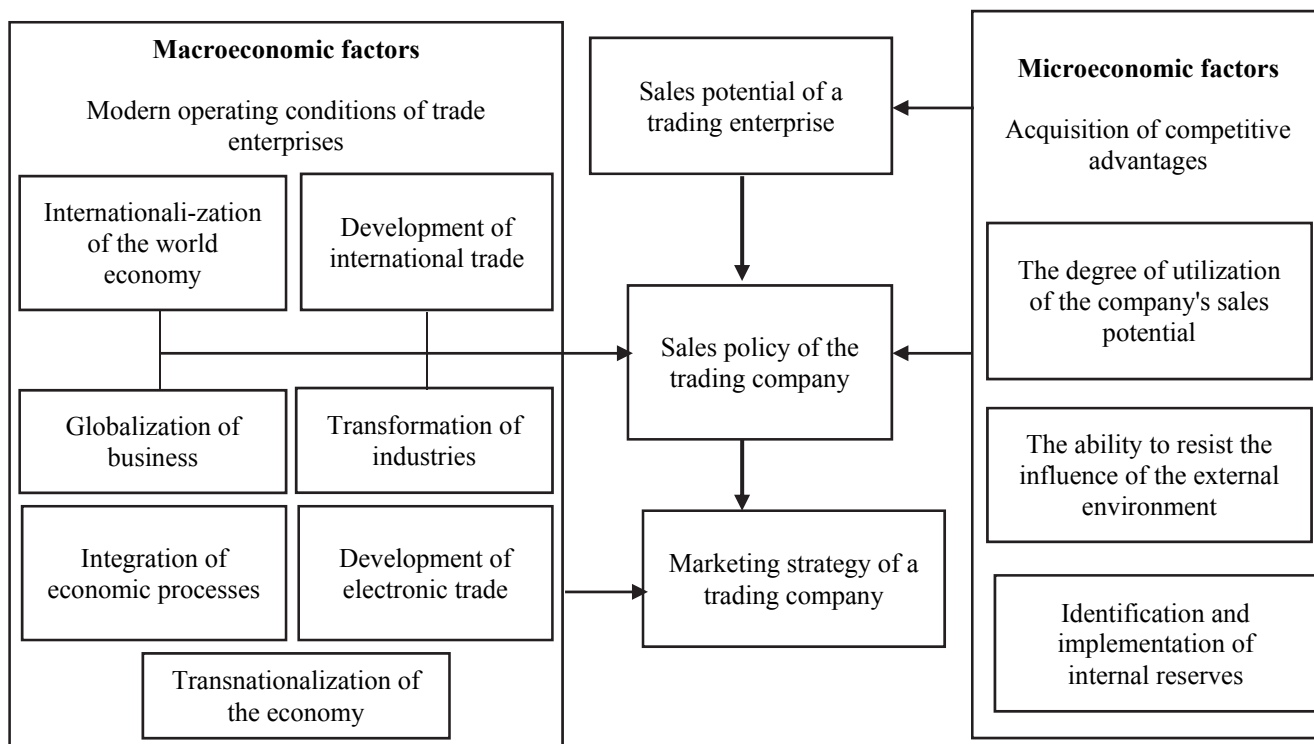


Fig. 1. Sales potential in the company's sales management system [3, c. 58]

Sales potential as a structuring element of competitive potential, aimed at flexible and constant response to changes in sales conditions by using a situational approach in decision-making, implementation of a proactive sales strategy that ensures management and control of market processes (fig. 2).

In general, sales channels involve the use of three main methods:

- direct (without intermediaries), in which the producer and consumer enter into direct relations, without using the help of intermediaries. An example of this method can be branded stores of the manufacturing company;
- indirect, in which the manufacturing company cooperates with independent intermediaries of various types;
- combined or mixed, in which organizations with mixed capital, which includes the funds of both the manufacturing enterprise and another, independent company, act as intermediaries.

At the same time, the sale of imported products is usually indirect, that is, with the help of intermediaries. Only large international companies can afford to open their representative offices in different countries of the world and, accordingly, use direct or combined sales channels.

The company Epicenter – K is a trading company, that is, it is the intermediary between the producer and the consumer and is engaged in the sale of goods. The chain of shopping centers Epicenter – K cooperates with more than 3.5 thousand suppliers, which provide the chain of shopping centers «Epicenter» with about 200 thousand names of goods. At the same time, a significant share of the products on the shelves is made up of imported goods [6].

The sales system of the retail network works at a high level, because over 18 years of activity, the company was able to grow significantly and transform into the best construction hypermarkets located throughout Ukraine. One of the stages of the transformation was the beginning of the sales system on the Internet. The Epicenter – K website is very user-friendly, has many categories with relevant products, including both domestic manufacturers and imported products, which prevail.

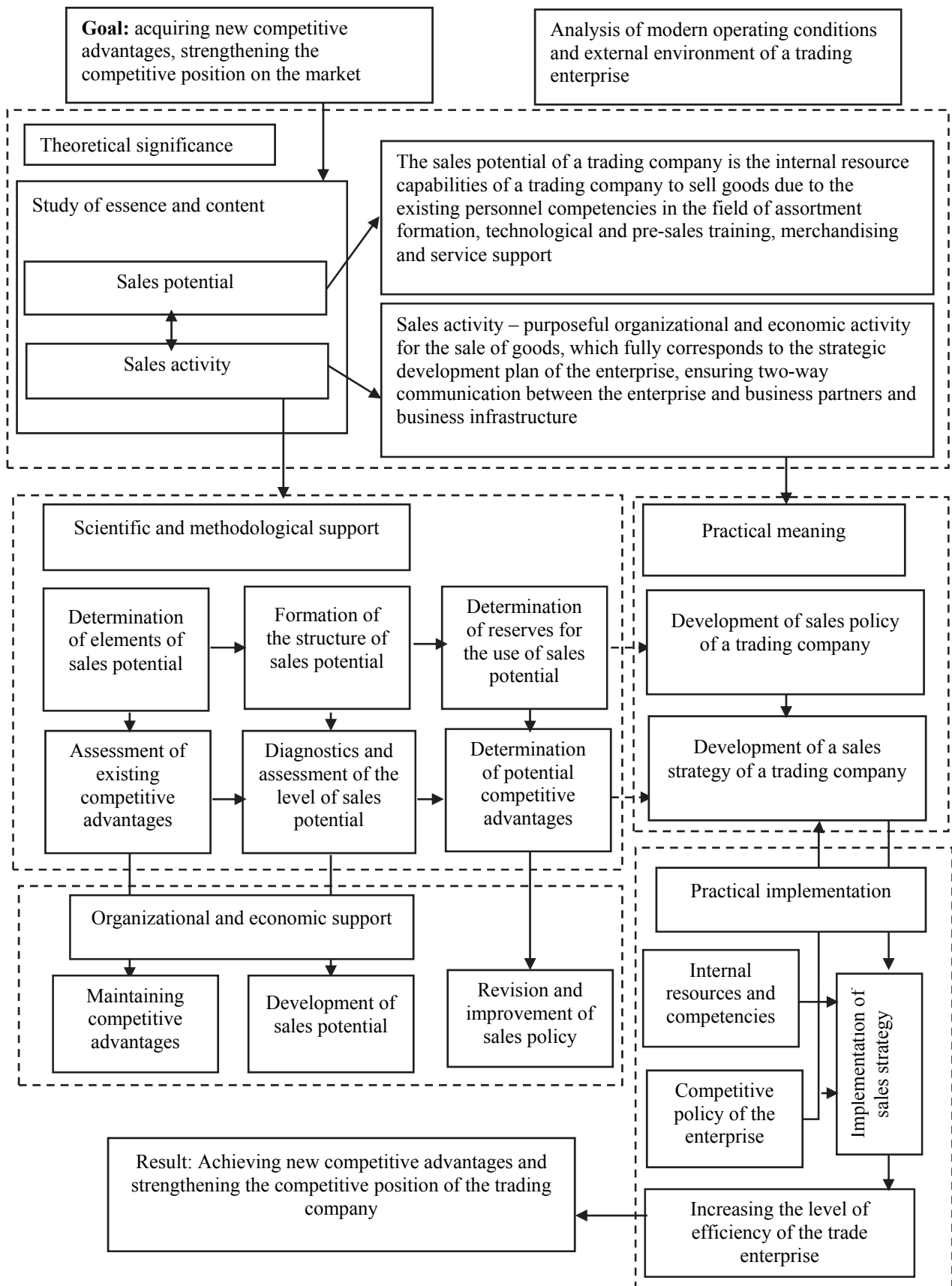


Fig. 2. The general scheme of sales activities of a trading enterprise [c. 60]

Recently, the retail network has grown into a marketplace, which has much more products than what is presented in hypermarkets. About 17 million online buyers visit this marketplace every month, which is an extremely high indicator [6]. In this way, Epicenter – K increases both the base of suppliers and the base of buyers and increases the amount of income from its own sales activities.

The sales policy of imported products of Epicenter – K is based on strategies in the field of sales and is defined as a set of tactical measures for the formation of demand, establishing relationships with buyers, pricing, transportation, goods movement, sales promotion, service and advertising, aimed at implementing strategies and achieving the goals of sales activities enterprises.

**Conclusions.** Commercial enterprises, including Epicenter – K, will be able to ensure the perspective of their existence only on the basis of strategic management, one of the most important components of which are the processes of forming and implementing the company's sales strategies. In the retail network, the sales policy is at a high level, constantly revised and transformed, which allows the company to be a leader in this market.

### **Bibliography**

1. Fedorovich, R. V., Analysis in the management of sales policy of the enterprise. Trends in marketing in terms of economic transformations [Analiz v upravlinni zbutovoiu politykoiu pidpriemstva. Tendentsii rozvytku marketynhu v umovakh ekonomichnykh transformatsii], monograph, Ternopil, 2017, pp. 234–249.
2. Klyuchnyk A.V. Bilozertseva I. O. Theoretical analysis of the concept of «marketing» and its functions [Teoretychnyi analiz poniattia «zbut» ta yoho funktsii], Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences, 2014, Issue 6, p. 188-191.
3. Kyrchata I. M., Shershenyuk O. M. Organization of sales activities of a trading enterprise [Orhanizatsiia zbutovoi diialnosti torhovelnogo pidpriemstva], Problems and prospects of entrepreneurship development, 2021, № 26, p. 56-65.
4. Latkina, S. A., Tyabus, A. A., Ways to increase the efficiency of sales activities of the enterprise [Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti zbutovoi diialnosti pidpriemstva], Scientific Bulletin of Uzhgorod National University, 2016, № 8, pp. 132–134.
5. Odarchenko A. M., Odarchenko D. M., Mykhailik V. I., Rybtseva A. A., Maksimova A. O. Management of sales activities of trading enterprises [Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu torhovelnnykh pidpriemstv], Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade, 2011, №. 1 (52), pp. 12 – 15.
6. The official website of the Epicenter – K. URL: <https://epicentrk.ua/>

The work was performed under scientific supervision of  
Andrii OLIINYK, Ph.D. in Economics

## **ОЦІНКА ДІЮЧОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНОГО БРЕНДУ «УКРТРАНСАГЕНТ»**

**КОРШАК М., 1 курс, 3мз група ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*У статті розглянуто особливості маркетингової стратегії формування глобальних брендів, їх значення. Також визначено основні елементи бренду та наведено їх характеристику.  
Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність, бренд.*

*The article examines the peculiarities of the marketing strategy for the formation of global brands, their significance. The main elements of the brand are also defined and their characteristics are given.*

*Keywords: marketing, marketing strategy, competitiveness, brand.*

Неочікувані коливання на ринку та безперервні зміни в економічних умовах створюють як обмеження, так і можливості для компаній, які сьогодні, як ніколи раніше, досліджують і впроваджують усі можливі маркетингові стратегії, розробляючи джерела конкурентних переваг для своїх потенційних клієнтів. .

Задоволення потреб споживачів за допомогою продукту чи послуги, що дозволяє їм досягти диференціальної та якісної переваги над конкурентами, безумовно, є ключовою метою будь-якої бізнес-стратегії. Задоволеність споживачів знаходиться в центрі системи управління бізнесом, представляючи важливий вхід для реалізації продукту та результат, необхідний для реалізації вибору.

До числа науковців, які розглядали теоретичні та практичні аспекти маркетингових стратегій розвитку брендів слід віднести Д. Аакера, П. Дойля, С. Анхолта, К. Келлера, Ж. Ламбена, С. Пашутіна та інших.

Метою написання статті є дослідження сучасної маркетингової стратегії формування глобального бренду. Виходячи з мети дослідження, необхідно розглянути маркетингову політику просування брендів, основні елементи і перспективи розвитку для компаній.

Згідно з сучасною концепцією маркетингу, компанія повинна намагатися надавати послуги/продукцію, здатну задовольнити потреби споживачів за допомогою скоординованого набору заходів, які також дозволяють організації досягти своїх цілей. Задоволеність клієнтів є центром концепції маркетингу. Для реалізації цієї концепції фірма прагне зрозуміти, чого хочуть клієнти, і використовує цю інформацію для розробки продуктів і послуг, здатних задовольнити попит. Він зосереджений на аналізі клієнтів і ширшого макро-маркетингового середовища, шляхом інтеграції ресурсів, навичок і компетенцій.

У сучасних умовах конкуренції більшість компаній діють на ринках зі зростаючим ступенем нестабільності, через низку технологічних, економіко-соціальних, політико-законодавчих та культурних характеристик, тісно взаємопов'язаних одна з одною. Ці критичні вимоги до навколишнього середовища спонукають компанії через їхній стратегічний та організаційний вибір до постійного вдосконалення (вибіркового бенчмаркінгу) своєї здатності реагувати на несподівані зміни на ринку. Потреба в більш ефективній організаційній координації між процесами компанії, у зростанні уваги до вдосконалення міжфункціональних навичок і розвитку технічної та управлінської підтримки, яка забезпечує більший обмін інформацією між різними організаційними рівнями, зараз широко досліджується в науковій літературі. [1]

Відносна положення компанії в секторі, до якого вона належить, є основоположним для конкурентної стратегії: Насправді може статися так, що компанії, які працюють у дуже привабливих секторах, погано організовані, щоб поставити під загрозу здатність отримувати прибуток. А компанії, які присутні в менш прибуткових секторах демонструють відмінні результати завдяки своєму вигідному відносному стратегічному розташуванню. Таким чином, положення, яке займає компанія, визначає її прибутковість, яка може бути вищою або нижчою за середню норму прибутку для сектора. Якщо компанії вдається досягти більшого прибутку, ніж її конкурентам, це робиться завдяки наявній конкурентній перевазі. А відносини з конкурентами надають підказки для визначення конкурентної переваги, але водночас це створює умови, які сприяють зміні ситуації в цілому..

В сучасній літературі виділяють 3 основних види маркетингових стратегій[2]:

- 1) стратегія цінового лідерства;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія концентрації.

Метою лідерства є утримання витрат виробництва на мінімальному рівні, таким чином стимулюючи попит за рахунок нижчої ціни. У своїх працях Портер стверджує, що «компанія має перевагу у витратах, якщо її сукупні витрати на виконання всіх видів діяльності, що створюють вартість, нижчі, ніж у її конкурентів». Однак лідерство за витратами важко підтримувати, особливо в середньо-довгостроковій перспективі, тому що дуже часто відбувається наслідування конкурентами, еволюція технологій, що тягне за собою величезні витрати.

Досягнення диференціальної переваги у витратах часто вимагає високої частки ринку або привілейованого доступу до джерел сировини. Це також може вимагати розробки товарів, які легше виробляти, або підтримки хорошого асортименту продуктів, необхідних для розподілу витрат на ширшій основі, або обслуговування різних ринків для досягнення бажаного обсягу діяльності. Компанії, яка хоче дотримуватися стратегії лідерства за ціною, також доведеться враховувати небезпеку занадто жорсткої структури компанії або надмірної концентрації на витратах, або на певній техніці виробництва. Наслідки можуть збігатися з більшими труднощами у розпізнаванні правильного інтервалу часу, в якому потрібно внести зміни в продукт або в хід циклу.

Задоволення потреб споживачів за допомогою продукту чи послуги, що дозволяє їм досягти диференціальної та якісно переважаючої переваги над конкурентами, безумовно, є ключовою метою будь-якої бізнес-стратегії. Задоволеність споживачів знаходиться в центрі системи управління бізнесом, представляючи важливий вхід для реалізації продукту та результат, необхідний для реалізації вибору, спрямованого на вдосконалення. Диференціація продукту дозволяє створити відмінний імідж, шляхом використання бренду, як суто корпоративного, так і колективного, і спрямована на всіх потенційних споживачів. Цього можна досягти різними способами: через різні цінові діапазони або через присутність у різних каналах дистрибуції, за допомогою певної упаковки або за допомогою всіх цих факторів. Важливо, щоб це базувалося на сприйнятті реальних переваг, тобто на чітких і перевірених вимогах до продукту. Споживач має власні смаки та очікує від певного продукту певних сенсорних, функціональних, естетичних характеристик і специфічних вимог системи продукт-послуг через інформацію та комунікацію. У концепції та сприйнятті споживачем якості продукту є якість тих, хто наважується взяти участь, задовольняючи явні та неявні очікування, які можна безпосередньо оцінити. Таким чином, ті, хто виробляє та пропонує це, входять у сприйняття «якості продукту»: продукт, іншими словами, те, що виробник вирішує розмістити на ринку, у певному контексті, з конкретним виробництвом процесу та з певними навичками.

У той час як стратегії диференціації лідерства спрямовані на весь ринок, стратегія концентрації зосереджується на певному сегменті або невеликій кількості сегментів більшого ринку. Наприклад, у визначенні сегмента клієнтів. Ризики, пов'язані з цією стратегією, випливають з того факту, що обрана ніша недостатньо велика, щоб дозволити компаніям працювати з надзвичайною ефективністю і, перш за все, з далекоглядними перспективами. Звідси важливість вивчення сегментації ринку, яка дозволяє ідентифікувати окремі групи споживачів, які демонструють відносно однорідні потреби всередині себе. Однак після того, як компанії визначили свій ринок, потрібно визначити змінні, які будуть використовуватися для групування компонентів ринку в сегменти. Найкраще використовувати змінні, які дозволяють передбачити ймовірність придбання та використання відповідного продукту. Щоб оцінити ринкові сегменти, необхідно враховувати привабливість і відповідність сегменту, і коли ринок досягне зрілості, саме тоді виробники споживчих товарів шукатимуть можливості виділитися. [4]

Сучасний ринок постійно розвивається, конкуренція, технології та споживчі тенденції викликають потребу в оновленні та структурних змінах компаній; це корпоративне відродження – ребрендинг, необхідна зміна іміджу, логотипу та характерних цінностей підприємницької діяльності. Цей процес має здійснюватися з плануванням, професіоналізмом і компетентністю, щоб уникнути невдач і непорозумінь як з боку ринку, так і з боку зацікавлених сторін компанії.

Сьогодні організації пропонують, серед багатьох цілей, покращення своєї здатності слухати та перехоплювати потреби та оцінювати якість, яку сприймають клієнти та системи. В основі цієї ідеї лежить усвідомлення того, що турбота про клієнта створює набагато більше цінності, ніж інтерес до поточної діяльності з продажу. Один з найбільш використовуваних інструментів для цієї мети – спрямований на знання, у найбільш об'єктивний і репрезентативний спосіб, оцінки та ступінь задоволеності своїх клієнтів щодо пропонованих



продуктів / послуг, щоб мати можливість визначити будь-які критичні моменти, спланувати дії щодо вдосконалення та встановити майбутні цілі більш цілеспрямованим чином відповідно до потреб клієнтів. Це вимірювання задоволеності користувачів, яке зазвичай визначається як задоволеність клієнтів.

Бренд або торгова марка є компонентом пропозиції, що складається з назви, символу або дизайну, які допомагають ідентифікувати конкретну компанію або даний продукт, з метою виділити їх серед конкурентів. Девід А. Екер визначає бренд як: «Набір активів або зобов'язань, пов'язаних із відмінним знаком, таким як бренд, назва чи логотип, який додається або віднімається від вартості, створеної продуктом». Це визначення підкреслює подвійну природу, яку можна приписати бренду, який, якщо погано керувати ним, може стати зобов'язанням для компанії. Бренд є важливим бізнес-активом: він відноситься до статей нематеріальних активів у балансі; він являє собою багатовимірний елемент, який сам по собі містить відмінні аспекти компанії, рівень відомості, очікування, які вона створює у споживачів, і їхній минулий досвід. Найважливіша функція бренду полягає в тому, щоб надати компанії відмінну ідентичність, яка відрізняє її пропозицію від пропозиції інших компаній на ринку; це відображає їхню репутацію на ринку. Інша важлива функція бренду – донести до клієнта цінність запропонованої пропозиції, виступаючи в ролі «візитної картки» і вказати, яким повинен бути товар. Бренд повинен виконувати обіцянку клієнту, щоб не ризикувати її втратити; саме з цієї причини управління брендингом набуває все більшого значення в сучасних бізнес-стратегіях. [3]

Бренд є основою корпоративного планування та стратегії. Синергія та лояльність між брендом і клієнтом стає все більш пов'язаною на емоційному рівні. Існує нове сприйняття маркетингу, яке за словами Філіпа Котлера, має новий підхід з боку компаній, де успішний бренд створює високу задоволеність клієнтів. Ця нова концепція сучасного маркетингу зосереджена на бренді та іміджі, які сприймають ринок і людей щодо ідеології, філософії та цінностей компанії. Бренд – це ефективний і виграшний спосіб повідомити про переваги та цінність продукту чи послуги. Це гарантія якості, походження та продуктивності, яка підвищує сприйняту цінність клієнта, зменшуючи нерішучість у виборі покупки бренду порівняно з конкурентами

Бренд, як згадувалося раніше, стає нематеріальним активом для компанії, тому його необхідно оцінити, щоб визначити його економічну цінність, але не тільки в грошовому вираженні, але й потенціал впливу на ринок.

Бренд складається з трьох компонентів[5]:

- ідентифікаційний компонент, тобто набір ідентифікаційних знаків
- перцептивний компонент, тобто образ бренду та набір асоціацій, які він викликає у споживача
- фідучіарний компонент, який визначається минулим досвідом купівлі або репутацією бренду.

Взаємодія цих трьох компонентів створює капітал бренду, тобто цінність бренду або диференціал вартості, який споживач приписує продукту на основі бренду. Капітал бренду є результатом того, як брендом керують протягом тривалого часу, а також стимулів, що походять від конкуренції та факторів навколишнього середовища. Це залежить від поінформованості про бренд, а точніше від знання бренду на ринку, від іміджу бренду, який відображає сприйняття попиту щодо бренду та попередній досвід купівлі. Формування капіталу бренду відбувається через перший підхід до покупки, який, якщо він дає позитивний відгук, призводить до повторної покупки, що є першим кроком до підвищення лояльності клієнтів. Лояльний клієнт сприятиме поширенню доброї репутації бренду через позитивні враження, які він передаватиме іншим споживачам; Усне спілкування завжди було одним із найефективніших рекламних засобів. Коли хороша репутація бренду поширюється в широкому колі людей, створюється база лояльних клієнтів, що дозволяє компанії організувати своє виробництво, адаптуючись до їхніх споживчих звичок. У випадку, якщо споживачі готові платити високі ціни, компанія вирішить зосередитися на виробництві, орієнтованому на нішу

споживачів, вибравши стратегію, спрямовану на те, щоб виділити свою продукцію серед продукції конкурентів; ця стратегія ідеальна, коли пропозиція складається з вузького асортименту товарів і коли розроблено сильний бренд, здатний залучати споживачів більшою мірою, ніж конкуруючі бренди. Сильний бренд вже створений і довіра до клієнта, який відчуває себе в безпеці, купуючи те, що вже задовольнило його в минулому.

Іншим елементом, який посилює бренд, є його здатність відображати через логотип, стиль або відчуття, які він намагається передати, ідентичність групи споживачів. У випадку, якщо пропозиція складається з продуктів, які легко доступні на ринку або на які споживач не бажає витратити багато, компанія вибере розширення асортименту продукції, враховуючи, що вона буде пропонувати себе на великій площі - масштабний ринок, з високою конкуренцією. [2]

На ринку «сприйняття бренду», тобто очікування, яке споживач формує щодо продукту на основі характеристик бренду, стає все більш важливим; все частіше і частіше рішення про покупку визначається відчуттями, які через комунікацію та вплив логотипу чи слогану можуть вплинути на сферу сприйняття споживача, який перенесе цей стан розуму з уявного та візуального всесвіту до цього раціонального, відповідальність за рішення про закупівлю. Компанія, використовуючи важливість бренду в сприйнятті споживачами, може вдаватися до стратегій бренду, які полягають у поєднанні вже сильного та усталеного бренду з лінійкою вже існуючих продуктів, у випадку стратегії «розширення лінії». , або переконалися, що вже відомий бренд забезпечує поширення нової лінії продуктів, як у випадку стратегії «розширення бренду».

Щоб остаточно увійти у свідомість споживачів, необхідно звести суть бренду до однієї думки, концепції чи атрибуту, якими не володіє ніхто інший у своїй категорії. Вища стадія цього процесу відбувається, коли у свідомості споживача назва, пов'язана з брендом, асоціюється з категорією продуктів, які він ідентифікує.

Інші стратегії брендів – це «мультибрендові», за яких нові бренди розробляються для пов'язування з існуючою лінійкою продуктів, або «нові бренди», де ці бренди розробляються для нових продуктів. Зрозуміло, що в багатьох випадках вибір споживача визначається не фактичним знанням характеристик одного продукту в порівнянні з іншим, а реакцією, яку викликають засоби комунікації, слогани, логотипи чи усне спілкування. Коли бренд сприймається як унікальний і ексклюзивний, йому вдається отримати сильний емоційний вплив на споживача, підштовхуючи його до лояльності; Це те, що відбувається з такими брендами, як Apple, які завдяки інноваційному дизайну та ексклюзивності продуктів зробили свій бренд модним, викликаючи у споживача потребу володіти об'єктом Apple, щоб «визначити вимір свого соціального статусу». Протягом багатьох років Apple створила справжню родину лояльних клієнтів, готових платити дуже високі ціни та стояти в нескінченній черзі, щоб мати можливість купити продукти. Завдяки безперервному розвитку інноваційних продуктів і розширенню пропозиції Apple вдалося зберегти високий рівень свого бренду та експоненціально збільшити свої прибутки.

Ринок, на якому працює компанія «Укртрансгент», є висококонцентрованим і характеризується складністю очікувань клієнтів, на які постачальники послуг повинні реагувати все більш персоналізованими та спеціалізованими рішеннями, а також шляхом прийняття підходу партнерства з професійними клієнтами, щоб мати можливість робити інвестиції.

Створюючи пропозицію у відповідь на потреби своїх клієнтів, «Укртрансгент» наразі може запропонувати низку персоналізованих послуг у сфері логістики та управління ланцюгом поставок, що дозволяє їй стежити за своїми перевезеннями в Європі.

Корпоративні функції маркетингу і самої логістики в «Укртрансгенті» тісно переплітаються, оскільки існує гіпотеза відновлення ефективності та результативності, якщо існує міцний обмін та їх інтенсивна співпраця. Логістика має зв'язки з маркетингом щодо:

- прогнозів продажів;
- передпродажна допомога;

- процес продажу;
- управління замовленнями та складом;
- фасування та пакування продукції;
- розподіл;
- доставка;
- обслуговування клієнтів;
- післяпродажна допомога.

Таким чином, можна визначити широкий спектр синергетичних ефектів, спричинених інтеграцією між маркетингом і логістикою, які можна коротко простежити до переваг, що стосуються: покращення обслуговування клієнтів: головним чином завдяки оптимізації взаємовідносин між обробкою скарг, зменшенням кількості помилок і доступністю потрібного продукту, доставленого в потрібному місці, у потрібний час, у правильному стані та упаковці, у потрібній кількості, за правильна вартість і для потрібного клієнта.

**Висновок.** З роками бренд набуває все більшого значення в маркетингу, який, як ми бачимо, впливає як на очікування споживачів, так і на виробничу та цінову політику компаній, а також на їхні стратегічні рішення. Поінформованість про бренд або усвідомлення споживачем цінностей і характеристик, носієм яких є бренд, стала фундаментальною детермінантою для визначення конкурентної переваги компаній 21 століття.

### Список використаних джерел

1. Лабурцева О.І. Ризики формування маркетингових стратегій. / О.І. Лабурцева // «Вісник Хмельницького національного університету». – Хмельницький. – 2018. – №2. – С. 237–243.
2. Макаренко Н.О., Селезень О.М. Перспективні напрямки забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності / Н.О. Макаренко, О.М. Селезень // Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського. – 2016. – № 10. – С. 415–420.
3. Пасічник І.Ю. Методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції / І.Ю. Пасічник // «Управління розвитком». – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця – 2015. – № 4 (182). – С. 71–75.
4. Ратушна Ю.Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу / Ю.Л. Ратушна // «Інвестиції: практика та досвід». – Київ – 2020. – № 15–16. – С. 111–115
5. Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством / І.О. Терещенко, В.О. Кібальник // «Інвестиції: практика та досвід». – Київ. – 2019. – № 20. – С. 56–60.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
МОЛЧАНОВОЇ Е. Ю.

## СТРАТЕГІЯ АУТСОРСИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕВІГО МОТОРС»)

**ПРИХОДЬКО К., 1 курс, 3мз група ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*У статті визначаються особливості застосування аутсорсингу як стратегії організаційного розвитку бізнес-систем у глобальному середовищі. Розвиток інформаційних технологій стимулює організаційні зміни, завдяки яким невеликі фірми можуть коорди-*

нувати діяльність зовнішньої мережі бізнес-систем шляхом передачі їм для виконання частини або всіх функцій та процесів із метою підвищення міжнародної конкурентоспроможності за рахунок використання наявних конкурентних переваг. Проведено порівняльний аналіз використання практики аутсорсингу у США, Японії, країнах Європи та Україні. Визначено певні ризики щодо використання стратегії аутсорсингу в глобальному середовищі. Виявлено, що найбільш розповсюдженою стратегією аутсорсингу щодо організаційного розвитку є ІТ-аутсорсинг. Визначено можливості застосування стратегій аутсорсингу на українському ринку в умовах глобального середовища, а також наявні проблеми та можливі шляхи вирішення. Для визначення переваг та недоліків використання стратегії аутсорсингу в глобальному середовищі надано характеристику діяльності провідних ІТ-аутсорсингових компаній України.

*The article identifies the specifics of outsourcing as a strategy for organizational development business systems in a global environment. The development of information technologies stimulates organizational changes, thanks to by which small firms can coordinate the activities of the external network of business systems by transferring them to perform part or all of the functions and processes with the aim of increasing international competitiveness at the expense of use of existing competitive advantages. A comparative analysis of the use of outsourcing practices in USA, Japan, European countries and Ukraine. Certain risks regarding the use of the outsourcing strategy in the global environment have been identified. It was found that the most widespread outsourcing strategy for organizational development is IT outsourcing. The possibilities of applying outsourcing strategies on the Ukrainian market in global conditions are determined environment, as well as existing problems and possible solutions. To determine the advantages and disadvantages of using strategy of outsourcing in the global environment, a description of the activities of the leading IT outsourcing companies of Ukraine is given.*

Існують різні підходи до визначення поняття «стратегія». Ураховуючи дослідження Р. Акоффа, [1], Г. Мінцберга [29] про інтегральну структуру стратегії, доцільно під час формування стратегії організаційного розвитку спиратися на плани, прийоми, позиції, перспективи та їх взаємодію [14]. М. Портер стратегію розуміє з позиції наміру досягти сталої конкурентної переваги [2]. Е. Фрімен пропонує розглядати стратегію як комплекс стратегічних програм у процесі досягнення організаційної мети [15]. Глобалізація світової економіки стала основою формування світового ринку аутсорсингових послуг, що зумовлює можливість дослідження цього явища на різних рівнях – як на рівні окремого підприємства, так і на глобальному рівні. Використання аутсорсингу є необхідним заходом для компаній, які прагнуть значно підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання нових технологій, реструктуризації управління та оптимізації виробничих процесів. Світовий досвід підтверджує, що переваги аутсорсингу є невід’ємною частиною успішних підприємств, так як вони забезпечують високий рівень конкурентоспроможності іноземних компаній на міжнародному ринку. Саме тому вивчення ролі і значення зарубіжного досвіду використання міжнародного аутсорсингу для його впровадження і вдосконалення на українських підприємствах стає особливо актуальним. Україна має значний потенціал для розвитку аутсорсингу, впровадження якого може значно підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств і бізнесу в цілому. В результаті виникає необхідність вивчення теоретичних і практичних підходів до створення середовища, яке сприятиме розвитку аутсорсингу в Україні. Також необхідно позначити проблеми і перспективи поширення аутсорсингу на вітчизняних підприємствах. Щодо характеристики наукових досліджень у сфері аутсорсингу, то він може бути розглянутий з точки зору двох напрямів: аутсорсинг як взаємовідносини «замовник-постачальник» та аутсорсинг як бізнес інструмент управління сучасним підприємством. Дослідницькою роботою в сфері аутсорсингу у світі займаються такі світові організації, як: The Outsourcing Institute, the National Outsourcing Association, The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP), The International Institute for Outsource

Management (IOM™), 9 компанія «A.T. Kearney Global Services Location Index™» (Index™), компанія «SourcingLine», компанія «IDC» та ін.

Основною метою є аналіз використання та розвитку міжнародного ринку аутсорсингових послуг, зокрема, для суб'єктів малого підприємництва, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.

Об'єктом дослідження є сучасні тенденції функціонування та регулювання міжнародного ринку аутсорсингових послуг.

Предметом дослідження є теоретико-практичні засади та роль аутсорсингу в забезпеченні конкурентоспроможності міжнародного бізнесу. Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутнісно-змістовну основу дефініції «аутсорсинг»;
- визначити функціональні особливості розвитку ринку аутсорсингових послуг;
- аналіз світового та вітчизняного досвіду ефективності використання міжнародного аутсорсингу.

Теоретичною основою дослідження послужили основні положення міжнародної економіки, статистики, здобутків вітчизняних і зарубіжних дослідників, результати досліджень періодичних видань, а також інтернет-ресурси. У результаті виконання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи досліджень: статистичний, порівняльний, факторний та структурний методи аналізу. Зокрема, результати дослідження апробовані у матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених.

Аутсорсинг як стратегія управління підприємствами активно застосовується провідними компаніями світу, які зміщують виробничі потужності та робочі місця. Зокрема, на Американському континенті на аутсорсингу спеціалізуються Аргентина, Бразилія, Чилі, Мексика, Коста-Ріка, Панама, Перу. У країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону лідерами з надання аутсорсингових послуг є Індія, Китай, Бангладеш, Індонезія, Малайзія, Філіппіни, Таїланд, В'єтнам [2; 6]. Дослідження регіонів, що спеціалізуються на аутсорсингових послугах у Європі, Африці та на Близькому Сході, дає змогу зосередити увагу на таких країнах, як Болгарія, Чехія, Єгипет, Марокко, Польща, Румунія, Словаччина, Туреччина, Південна Африка, Україна [7; 8]. Проведений дослідження дає змогу виділити низку характеристик та зробити порівняльний аналіз використання практики аутсорсингу в різних країнах світ.. Отже, аутсорсинг є ефективним засобом поширення інновацій і зростання інноваційної активності, елементом інтеграції. Питома вага компаній США, що передають на аутсорсинг виробничі або сервісні операції, становила у 2021 р. близько 85% [2]. Поширені різні види аутсорсингу: виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів і географічний. Виробничий аутсорсинг передбачає передачу частини виробничого ланцюжка іншій компанії або продажу підрозділів і подальшої взаємодії з партнерами в рамках аутсорсингу. Прикладом виробничого аутсорсингу може бути передача концерном Airbus (Франція) частини своїх функцій із виробництва пасажирських літаків зовнішнім підрядникам у Росії та Китаї. Перевагою виробничого аутсорсингу є можливість сконцентруватися на інноваційній діяльності, гнучко реагувати на зовнішні впливи, диверсифікувати продукцію [9]. Аутсорсинг бізнес-процесів являє собою передачу сторонній організації допоміжних бізнес-процесів, таких як маркетинг, управління персоналом, бухгалтерський облік тощо [4]. Аутсорсинг інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передачу функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями [2].

Використання стратегії аутсорсингу у бізнес-системах у глобальному середовищі визначає певні ризики, що деякі постачальники після того як нараховують досвід у певній сфері за підтримки покупця послуг, можуть спробувати обійти самого покупця безпосередньо на ринку. Розглянемо основні характеристики ризику аутсорсингу. Тобто, звертаючись до будь-якого аутсорсера, треба передбачати можливість настання ризикових ситуацій. Найбільш розповсюдженою стратегією аутсорсингу щодо організаційного розвитку є ІТ-аутсорсинг. Одним із головних стримуючих чинників розвитку використання ІТ-аутсорсингу в Україні є відсутність стандартизації у сфері ІТ-послуг. Основні ризики і

побоювання зарубіжних замовників щодо можливості використання послуг українських ІТ-аутсорсерів пов'язуються з відсутністю налагодженої системи організації ділового співробітництва [5], що включає правову підтримку, процедуру сертифікації, встановлення пільгового митного і податкового режиму, а також питання захисту інтелектуальної власності. Одним із напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору України є вихід на іноземні ринки малих та середніх ІТ-підприємств через створення ІТ-кластерів. Можна відзначити такі риси розвитку українського ІТ-ринку [4; 5; 8]: збереження податкових умов для ФОП, помірна регуляторна політика, позитивна репутація українських ІТ-фахівців, зростання попиту на послуги на глобальному ринку, привабливе співвідношення високої кваліфікації кадрів та низького рівня оплати праці, задовільного рівня розвитку інфраструктури; отримання доступу до дешевших або рідкісних ресурсів, нових технологій, передового досвіду ведення бізнесу, що створює основу переходу українських підприємств на інноваційний шлях розвитку.

Потенційними проблемами для розвитку стратегій аутсорсингу в Україні залишаються: політична нестабільність, низький рівень розвитку економіки країни, нестабільність банківської системи, дисбаланс у валютній сфері, можливість активізації офшорних рахунків, ескалація військових дій, підвищення податків, відтік клієнтів, утрата великими компаніями замовлень, брак кадрів та міграція спеціалістів закордон. Незважаючи на низку проблем, ІТ-аутсорсинг в Україні продемонструє зростання експортного сегменту на 30% (за оптимістичним сценарієм, тоді як за помірним – не менше 20%). Також за прогнозами аналітиків «PwC Україна» очікується збільшення вдвічі, а саме на 100 тис, кількості спеціалістів в індустрії та зростання експортної виручки на \$1 млрд. Аналізуючи статистичні дані, слід зазначити, що основними джерелами для дослідження вартісних аспектів ринків ІТ-аутсорсингу та ІТ-послуг є звіти і публікації найбільших аналітичних агентств, серед яких – IDC, Gartner, Forrester Research і XMG Global і Market Visio [28]. Наступним пунктом, який би хотілося відзначити, є розвиток технологічної забезпеченості та мережевої інфраструктури в Україні. Згідно з Глобальним звітом про розвиток інформаційних технологій [10], Україна за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій посіла 64-ту рейтингову позицію серед 139 країн світу. Україна стала одним із ключових експортерів інформаційних послуг у світі. За даними PwC, Україна входить до топ-20 (за даними International Trade Centre – до топ-25). Із 2017 по 2021 р. внесок ІТ для ВВП збільшився с 0,6% до 3,3%. У 2021 р. приріст галузі становив 15–20%, а обсяг ринку виріс з \$2,5 до \$3 млрд, число ІТ-фахівців збільшилося з 42,4 тис до 91,7 тис

Висновок. Дослідження аутсорсингових компаній у сфері ІТ свідчить, що їхніми послугами користуються як провідні компанії світу, так і підприємства малого та середнього бізнесу; чисельність персоналу може коливатися від 100 до 25 тис осіб залежно від іміджу, обсягу послуг та життєвого циклу; сфера аутсорсингових послуг є дуже схожою. Отже, основними перевагами стратегії аутсорсингу є зниження витрат на виробництво, ефект масштабу, ефект накопичених знань і досвіду. Аутсорсинг – нова стратегія організаційного розвитку, активно використовується провідними корпораціями світу, такими як Ford, British Petroleum, Procter & Gambler, Dell, Exel та ін. Застосування аутсорсингу дає змогу бізнес-системам фокусувати увагу на основному виді діяльності; зменшити потреби в капіталовкладеннях, знизити витрати на експлуатацію будівель та споруд, техніки, інформаційних технологій, скоротити сукупні витрати; одержати доступ до ресурсів та технологій недоступних всередині підприємств; оптимізувати штатний розклад, уникнути низки проблем із персоналом, економити на штатному персоналі та пов'язаних із ним обов'язкових соціальних відрахуваннях, утриманні робочих місць (надання відпусток, відсутність через хворобу, небезпека раптового звільнення провідних спеціалістів тощо); виконувати спеціалізовані функції, для яких організація не має фахівців або ресурсів; отримувати високоякісні сервісні послуги через вузьку спеціалізацію партнера по аутсорсингу, що сприяє зростанню професійності виконуваних робіт, накопиченню досвіду в даній сфері і зниженню ступеня ризику їх виконання; гнучко реагувати на зміни ринку; знизити собівартість функцій,

переданих партнеру-аутсорсеру, оскільки останній має доступ до необхідних ресурсів та інформаційно-технологічних розробок за сферою своєї спеціалізації; можливість диверсифікації діяльності внаслідок вивільненого виробничого та інтелектуального потенціалу і, як результат, – отримати конкурентні переваги на ринку. Також існує низка недоліків для використання стратегії аутсорсингу в глобальному середовищі. Утрата критичних навичок або надмірна залежність від зовнішніх розробників під час виконання важливих бізнес-функцій можуть перетворитися на серйозні загрози для подальшої діяльності компанії. Окрім того, безпека і конфіденційність даних також може бути серйозною проблемою для багатьох компаній, адже в низці випадків для кращого розуміння цілей певного програмного забезпечення замовник має передати аутсорсерам і знання про організаційну структуру, а також основні компоненти бізнесу.

### Список використаних джерел

1. Швiндiна Г.О. Iдентифiкацiя сутностi стратегiї органiзацiйного розвитку. Iнтелект XXI. 2016. № 6. С. 153–160. URL : [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016\\_6/15.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_6/15.pdf) (дата звернення: 12.08.2022).
2. Big outsourcing companies in Ukraine. URL: [https://biz.censor.net.ua/resonance/3056644/что\\_известно\\_о\\_крупнейших\\_it\\_аутсорсинг\\_компаниях\\_украины](https://biz.censor.net.ua/resonance/3056644/что_известно_о_крупнейших_it_аутсорсинг_компаниях_украины) (дата звернення: 18.08.2022).
3. Chmut A.M., Osadchiy O.D. Essence of outsourcing and its trends in the international markets. Nikolayev National University named after VO Sukhomlinsky. 2017. Issue 17. P. 116–119. 8. Cohn M. Outsourcing: The growing sector of IT. Internet World. 2003. № 9 (5). P. 36–40.
4. Didukh T.M. Transformation of the global market of IT-outsourcing. Visnyk ONU named after I.I. Mechnikov. 2017. Volume 22. Issue № 11 (64). P. 14–18.
5. Didukh T.M. Global risks of IT-outsourcing. Global and national problems of economy Nikolayev National University named after V.O. Sukhomlinsky. 2017. Issue 20. P. 28–32.
6. Egan T.M. Organization development: An examination of definitions and dependent variables. Organization Development Journal. 2001. № 20. P. 16.
7. Ellis W. From outsourcing to world sourcing. International Trade Forum. 2016. № 1. P. 20–21. 13. Elmuti D., Kathawala Y. The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. International Journal of Manpower. 2000. № 1 (2). P. 112. 14.
8. Forecast Overview: Business Process Outsourcing. World wide, 2015. URL: <https://www.gartner.com/doc/3055219/> (дата звернення: 15.07.2022).
9. IT-outsourcing Ukrainian Companies in the Global TOP-100 Best IT Services Providers IT Ukraine informs.
10. URL:<https://outsourcingreview.org/18-ukrainian-companies-in-the-global-top-100-best-it-services-providers-it-ukraine-informs/> (дата звернення: 05.09.2022).
11. Kaplan S. Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World Is Changing. N.Y. : Wiley, 2012. P. 256. 27. McLean G. Organization Development: Principles, Processes, Performance. Berrett-Koehler Publishers. 2005. 466 p.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ДЕМКІВ Ю. М.

# СПЕЦИФІКА УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

ЧЕРНІЙ Д., 1 курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

У статті розглядаються питання розвитку управління міжнародною виробничою діяльністю в рамках глобальної виробничої мережі. В статті приділено особливу увагу до організаційної структури транснаціональних корпорацій, взаємодії між головною компанією та її дочірніми підприємствами. Акцент зроблено на функціонуванні організаційно-управлінської структури, яка зможе організувати гнучку та безперервну виробничу діяльність ТНК. Пропонується удосконалити систему управління міжнародною виробничою діяльністю компанії з урахуванням вимог міжнародних, національних, галузевих та локальних стандартів, що призводить до підвищення ефективності реалізації її потенціалу.

**Ключові слова:** глобалізація, міжнародна виробнича діяльність, транснаціональні корпорації, транснаціоналізація, приймаючі країни, регулювання транснаціональних корпорацій

Full name

## MANAGEMENT OF INTERNATIONAL PRODUCTION ACTIVITIES OF THE COMPANY

**Annotation.** The article deals with the development of management of international production activities within the global production network. The article pays special attention to the organizational structure of transnational corporations, interaction between the main company and its subsidiaries.

Emphasis is placed on the functioning of the organizational and management structure, which will be able to organize flexible and uninterrupted production activities of TNCs. It is proposed to improve the management system of the company's international production activities, taking into account the requirements of international, national, industry and local standards, which leads to an increase in the efficiency of realizing its potential.

**Keywords:** globalization, international production activity, transnational corporations, transnationalization, host countries, regulation of transnational corporations

**Вступ.** В останні десятиліття все більше економічних процесів вибудовуються навколо регіональних та глобальних виробничих мереж. Багато виробничих процесів завдяки технічному прогресу, а також зниженню вартості міжнародних перевезень, розвитку телекомунікацій, лібералізації торгівлі та інших факторів дробляться на окремі операції, що здійснюються у різних країнах. Все це говорить про те, що проблема відтворення все більше перетворюється на проблему ринку, і, щоб здійснити виробництво на основі, що розширюється, ТНК все глибше впроваджуються у сферу міжнародного звернення шляхом створення власної закордонної виробничої мережі.

Таким чином, управлінню міжнародною виробничою діяльністю ТНК стали властиві нові особливості, які багато в чому залежать від характеру діяльності ТНК та видів продуктів, що випускаються, від ступеня диверсифікації та структури виробництва, масштабів і характеру діяльності зарубіжних дочірніх компаній, специфіки ринків країн-імпортерів та багатьох інших факторів та потребують дослідження.

**Проблема.** Сучасний етап соціально-економічного розвитку національних економік характеризується посиленням їх взаємозв'язку та взаємовпливу, що проявляється у багатьох аспектах, одним з яких є транснаціоналізація виробництва, формування інтегрованих структур, якими є транснаціональні корпорації.

При цьому, активізується процес інтернаціоналізації виробництва. Причому він посилюється фактором глобалізації економіки, її проникненням у економіку країн світу, посиленням інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання тощо.



У таких умовах виникає об'єктивна необхідність, з одного боку, вивчити та узагальнити процес, цілі, форми та механізми транснаціоналізації, а з іншого – розробити сучасну концепцію управління міжнародною виробничою діяльністю, яка забезпечить позитивні результати цього явища для національної економіки, зміцнить конкурентні переваги національних підприємств та їх вплив на світову економіку. Потреба такої концепції обумовлена динамічними процесами, що відбуваються в системі відносин транснаціональних корпорацій, принаймні на рівні виробництва.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розробкою та дослідженням взаємодії міжнародного бізнеса та міжнародної виробничої діяльності, зокрема й діяльності ТНК займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених таких як: Войтко С., Михайлішин А.І., Пехник А.В та інші. За наявності значної кількості наукових робіт із питань міжнародної виробничої діяльності ТНК багато аспектів даної наукової проблеми залишається недостатньо розкритими та обґрунтованими, потребуючи подальшого дослідження.

**Мета.** Визначення особливостей управління міжнародною виробничою діяльністю компанії в умовах глобалізації виробничих мереж.

**Методи.** В процесі дослідження використовувалися загальнологічні методи пізнання, до яких належать такі методи як: аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, індукція, дедукція тощо.

**Результати дослідження.** Головною характерною особливістю будь-якого суб'єкта господарювання, який діє в умовах ринкової економіки, є реалізація ним виробничої діяльності. Процес виробництва здійснюється за допомогою об'єднання природних, трудових та капітальних ресурсів на основі підприємницької діяльності. Виробнича діяльність – це спрямована робота, метою та результатом якої є перетворення відокремлених компонентів у корисний продукт чи благо.

Сьогодні характерною рисою світового господарського життя є процес інтернаціоналізації виробничої діяльності: жодна країна, навіть сама велика, не може ефективно розвиватися тільки на власній економічній базі, не використовуючи можливостей та переваг міжнародного поділу праці, міжнародного співробітництва, шляхом створення транснаціональних компаній та спільних підприємств.

Найважливіші зміни у змісті міжнародної виробничої діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) проявляють себе передусім у тому, що з торгівлею у її традиційному вигляді дедалі більшого значення набувають нові форми обміну, такі, як виробниче співробітництво, обмін науково-технічними знаннями та досвідом, іншими послугами.

Все це потребує ефективного управління в рамках глобальних змін [1]. Управління міжнародною виробничою діяльністю підприємства поширюється на сфери діяльності, пов'язані з переміщенням ресурсів, товарів, послуг та робочої сили через національні кордони. До переміщуваних ресурсів відносяться: сировина, капітал, люди та технологія.

Основними стимулами та привабливістю міжнародної виробничої діяльності підприємства є наступне: нижчі виробничі витрати, зниження торгових бар'єрів, можливість послаблення дії антимонопольних законів, отримання вигід із можливостей бізнесу за кордоном у конкретній країні чи країнах (регіоні).

Нижчі виробничі витрати визначаються наявністю там дешевої робочої сили, зниженням витрат за використання більш дешевих ресурсів у країнах, можливістю зниження витрат, що пов'язані із транспортуванням і організацією продажів товарів та послуг. Це дозволяє підприємству знижувати загальні витрати на вироблену продукцію, і як наслідок воно набуває переваг у цінній конкуренції.

Зниження торгових бар'єрів, пов'язане з організацією виробництва у зарубіжних країнах, веде до зростання обсягів продажу, а також дозволяє вирішити інші проблеми обмеження імпорту. До засобів обмеження імпорту в конкретній країні (регіоні) належать тарифи, квоти, стандарти та бюрократичні зволікання.

Функціонування закордонних відділень та дочірніх компаній на іноземному ринку дає підприємству можливість подолати такі обмеження.

ТНК грають визначальну роль в глобальному виробництві. Вони сприяють оптимальному розміщенню виробництва, розширюють міжнародне співробітництво, посилюють конкуренцію завдяки активному впровадженню НДДКР в організаційні та виробничі процеси [2].

Розвиток транснаціоналізації та посилення впливу транснаціонального капіталу на міжнародні економічні відносини, формує нові відносини та нові форми транснаціональних корпорацій.

ТНК функціонують за допомогою своїх філій та дочірніх підприємств у десятках країн світу, володіючи величезним ринковим та науково-виробничим потенціалом, який забезпечує їм високий динамізм розвитку.

Вивчаючи процес транснаціоналізації виробництва, ми дійшли висновку, що дослідження феномену корпорації як такої та транснаціональної корпорації зокрема, ґрунтується на визнанні наступних важливих методологічних положень, підтверджених практикою функціонування корпоративного (у тому числі транскорпоративного) капіталу [3]:

1) ТНК – це складна система виробничих відносин, що включає всі рівні цих відносин, а саме: виробництво, обмін, розподіл та споживання. Звідси випливає, що ТНК – це економічна категорія;

2) ТНК не тільки сприяють об'єднанню локальних виробничих процесів у єдину систему відтворення світового громадського продукту, але являють собою механізм усупільнення капіталу, виробництва та праці на рівні глобальної економіки;

3) ТНК забезпечують відносну свободу руху капіталу та нових технологій, що прискорює розвиток продуктивних сил не тільки в масштабах світової економіки, а й у межах національних економік;

4) у межах транснаціональних корпорацій зростає можливість використання збутового потенціалу цих інституційних утворень, що прискорює процес обороту капіталу та створює можливості його більш ефективного використання;

5) транснаціональні корпорації сприяють здешевленню факторів виробництва за рахунок використання передової техніки та технологій; за рахунок ефекту масштабу; за рахунок оптимізації відсоткових ставок за кредити; за рахунок раціоналізації використання сировинних та трудових ресурсів;

6) ТНК сприяють підвищенню конкурентоспроможності національних господарюючих одиниць;

7) з діяльністю ТНК пов'язані суттєві структурні зрушення, як у галузевому розрізі, так і в територіальному аспекті.

Щодо сучасних транснаціональних корпорацій, то можна виділити такі особливості їх функціонування [4, с.126]:

– по-перше, вони здійснюють виробництво на міжнародному рівні, розпорюшуючи виробничі одиниці по багатьох країнах світу;

– по-друге, вони активно проникають у найпередовіші галузі, які забезпечують приплив суттєвих обсягів капіталовкладень та залучення висококваліфікованого персоналу;

– по-третє, вони розміщують виробничі та збутові підприємства у зручних для них регіонах та місцях, часто ігноруючи інтереси так званих держав.

Одна з головних особливостей функціонування зарубіжних філій ТНК полягає у міжнародній організації діяльності. Географічне розміщення компаній не обмежується територією однієї країни, а включає кілька, що є головною відмінністю ТНК від інших компаній. Саме розгалужена мережа зарубіжних філій як основний вектор у діяльності і створює головну перевагу транснаціональних корпорацій порівняно з іншими компаніями [3, з. 24].

Особливості територіального розташування ТНК створюють потребу у функціонуванні гнучкої організаційно-управлінської структури, яка зможе організувати виробничу діяльність зарубіжних філій. Дуже важливе формування та функціонування кожного окремого підрозділу чи філії ТНК, скоординовані їх дії для досягнення єдиної корпоративної

мети. Кожен організаційний рівень у структурі ТНК виконує свої функції, а міжнародна компанія загалом забезпечує собі конкурентну позицію у світовій економіці.

Як організаційна система транснаціональна компанія включає в свою структуру сукупність господарських об'єднань, які складаються з головної (материнської) компанії та зарубіжних філій. Головна материнська компанія є центром управління всією системою компаній ТНК. Вона реалізує керівні функції, а саме: розширення зарубіжних філій, злиття з іншими організаціями, створення довгострокової виробничої, інвестиційної та фінансової політики філій тощо.

На кількість зарубіжних філій та їх розміщення, насамперед, впливає асортимент товарів та послуг, що надаються корпорацією на міжнародному ринку. Так, наприклад, компанії, спеціалізація яких побудована на випуску однорідної продукції, вибудовують структуру управління по географічним, тобто країновим (регіональним) принципом [2].

Таким чином, можна зробити висновок, що в підході до управління міжнародною виробничою діяльністю компаній велике значення має метод реалізації підприємницької діяльності. Саме це визначає формування організаційної структури ТНК. Нами виділено кілька способів провадження діяльності транснаціональної корпорації:

- шляхом створення зарубіжних філій, які не мають прав юридичної особи, керування ними;
- шляхом придбання дочірніх компаній та управління ними за допомогою контрольного пакету акцій;
- шляхом використання обох способів паралельно у формі підприємницького об'єднання, це найпоширеніша технологія підприємницької діяльності ТНК[1].

Діяльності ТНК властивий глобальний характер, тому вони застосовують глобальні управлінські структури. Залежно від конкретних особливостей у ТНК існують різні види глобальних управлінських структур: міжнародне відділення; міжнародне відділення, яке виділяється в окрему дочірню фірму; функціональні (лінійні) відділення; відділення за видом продукції; регіональні осередки.

Серед корпорацій однією з найпоширеніших є структура, у якій є міжнародне відділення. Воно чи входить до складу головної корпорації, як інші філії, або виділяється в окрему компанію. Таке відділення необхідне, оскільки централізоване управління здійснюється основними філіями за кордоном окремо за функціями, видами виробленої продукції та регіонами, та пов'язано з великими труднощами, оскільки вимагає об'єднання управління операціями на внутрішньому та зовнішньому ринках в одному підрозділі під єдиним керівництвом [6].

З посиленням процесів децентралізації управління у національних компаніях, транснаціональні корпорації також намагаються впроваджувати нові методи управління, делегуючи частину колишніх функцій найвищого рівня своїм зарубіжним підрозділам, особливо у галузі оперативного управління.

У децентралізованих транснаціональних корпораціях основною господарською ланкою стають так звані центри прибутку, чи автономні підрозділи, які ведуть самостійний облік співвідношення вироблених витрат і виручки від продукції, товарів, послуг свого підрозділу. У ряді випадків здійснюється поділ структури управління за стратегічними господарськими центрами, у яких, крім функцій контролю, здійснюється також стратегічне планування розвитку цього підрозділу з урахуванням аналізу динаміки ринку, маркетингових досліджень тощо.

Децентралізація управління викликала підвищення маневреності зарубіжних підрозділів у прийнятті рішень. Однак, незважаючи на це, централізація управління, що існувала протягом багатьох років, призвела до того, що багато транснаціональних корпорацій мають, як і раніше, чітко виражену вертикальну структуру управління з жорсткою ієрархічністю та делегуванням повноважень від вищої ланки управління до нижчої. Розглянемо управління міжнародною виробничою діяльністю на прикладі ТНК у сфері моди. ТНК виробники модного одягу, керують всім ланцюжком створення вартості брендів, що належать їм, вони

проектують, розробляють, постачають специфікації, частину напівфабрикатів, і в рамках аутсорсингу розміщують замовлення у дрібних та середніх фірм-виробників країн з більш дешевшими факторами виробництва.

Компанія Zara багатьма вважалася винятком із загальних правил глобалізації, розміщуючи виробництва на аутсорсинг на швейних фабриках півночі Іспанії та Португалії. Але в міру того, як фірми-виробники з таких країн, як Марокко, Китай, Індія та Туреччина, набули компетенції у виробництві складного високоякісного одягу з необхідною гнучкістю та швидкістю Zara змінила свій ланцюжок створення вартості, збільшуючи частку аутсорсингу в цих країнах [5]. Близько 20-30% виробів (в основному це моделі високого класу складності) продовжують вироблятися з аутсорсингу на невеликих швейних фабриках в Іспанії та Португалії, як правило, поблизу штаб-квартири [8].

Zara є флагманським брендом найбільшої європейської ТНК виробника та ритейлера одягу Industria de Dise o Textil (відомого як Inditex). Inditex здійснює продажі в 7412 магазинів на 96 ринках, а також через свою онлайн-платформу на 202 ринках. У тому числі за брендами, залежно від цільової аудиторії – Zara – 226 магазинів, Pull and Bear – 955 магазинів, Massimo Dutti – 750, Bershka – 1097, Stradivarius – 996, Oysho – 673, Zara Home – 587, Uterqüe -90 [8]. 54% заводів Inditex розташовані в безпосередній близькості від штаб-квартири в Артейхо (Ла-Корунья, Іспанія) [10].

Inditex працює з 1801 постачальником та 7799 заводами по всьому світу, має три основних логістичних центру в Іспанії, розташованих в Мадриді, Сарагосі та Артейхо, Ла-Корунья, де знаходиться його штаб-квартира.

Важливим аспектом виробничої та маркетингової діяльності європейських ТНК індустрії моди, таких її лідерів як H&M, так і Zara є оптимальна побудова всієї логістичної та збутової мережі, при цьому на логістику та збут припадає до 20% усіх операційних витрат [9].

Перехід сучасних ТНК до управління на основі «вартісного ланцюжка» – призводить до різкого зростання ефективності і тому, що додаткові витрати від об'єднання різних видів діяльності окупаються та забезпечують підвищення якості товару та його конкурентоспроможність, просування бренду, розробку нових товарів.

Inditex управляє операціями по всьому ланцюжку створення вартості, приділяючи особливу увагу дизайну, виробництву, логістиці та збуту. Три кити успіху Zara наступні: замкнений цикл взаємодії між усіма ланками ланцюжка постачання; єдиний ритм у всьому ланцюжку, забезпечує швидкість та синхронність операцій; вмиле використання аутсорсингу та постачальників для забезпечення стійкості та гнучкості поставок [16]. Завдяки такій стратегії компанія Inditex має найвищу в галузі норму чистої прибутку – до 10,5% і навіть в умовах кризи та наростання жорстокості конкурентної боротьби випереджає суперників [8].

Таким чином, в основі побудови та функціонування даних транснаціональних корпорацій знаходяться інтеграційні процеси в управлінській діяльності. Організаційна структура управління здійснюється за наступним напрямком:

- скорочення кількості ієрархічних рівнів, завдяки чому формується мережа компаній із гнучкими спеціалізованими формами праці;
- децентралізація низки функцій управління;
- підвищення статусу інформаційних та кадрових засобів інтеграції;
- формування тісніших зв'язків між головною компанією та її філіями в інших країнах;
- створення автономних груп, постійне підвищення виробничої віддачі персоналу

Управлінський потенціал ТНК визначається різними характеристиками, такими як прагнення персоналу до постійної навчання, активне використання нових інформаційних технологій, орієнтація керівництва та персоналу корпорації на довгострокову перспективу провадження діяльності. Ці фактори дають можливість ТНК побудувати структуру управління таким чином, щоб здійснювати стратегічне прогнозування глобальної виробничої ситуації та забезпечити більш ефективне ведення своєї виробничої та економічної діяльності.

Організаційні структури ТНК, що базуються на зв'язках головної компанії зі своїми зарубіжними філіями, забезпечують більше оперативне налагодження виробництва та збуту

в країнах, що приймають порівняно з фірмами, які зосредили свою активність лише на ринку однієї країни.

Згідно з опитуванням директорів компаній про інструменти та методи, що використовуються в управлінні, найбільш ефективними та популярними в останні роки є:

- стратегічне планування, орієнтація програми розвитку бізнесу на успіх у довгостроковій перспективі;
- місія та бачення;
- бенчмаркінг, що підвищує операційну діяльність за рахунок перебування та застосування кращої ділової практики у сфері виробництва.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що процес глобалізації економіки здійснює суттєвий вплив на розвиток ТНК і змушує їх удосконалювати систему управління з урахуванням зближення систем корпоративного управління провідних країн світу та формування глобального стандарту, що поєднує елементи інсайдерської та аутсайдерської моделей.

Механізм функціонування сучасних ТНК заснований на тому, що всі елементи їхньої транснаціональної структури діють у рамках єдиної узгодженої системи згідно з головною стратегією головної компанії. Цей механізм ґрунтується на регулярному розширенні сфери діяльності ТНК у вигляді подолання обмеженості внутрішніх ринків. Транснаціональні корпорації одержують величезні економічні переваги, завдяки можливості розвитку управління міжнародною виробничою діяльністю, що має, насамперед, міжнародний характер.

### Список використаних джерел

1. Воскобоева О. В. Транснаціональні корпорації в умовах глобалізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_4) (дата звернення 13.09.2022).
2. Квітка С. А. Транснаціональний бізнес і проблеми глобального управління. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 1-2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_1-2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_1-2_4) (дата звернення 12.09.2022).
3. Корогодова О. О. Принципи функціонування складних управлінських систем на прикладі транснаціональних компаній в умовах циркулярної економіки на засадах індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2019\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2019_7_16) (дата звернення 13.09.2022)
4. Михайлишин Л. І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект : монографія. Вінниця : ДонНУ, 2016. 314 с.
5. Пехник А. В., Присяжнюк Ю. І. Транснаціональні корпорації у реаліях сучасного міжнародного бізнесу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 51. С. 82–90.
6. Шкурат І. В. Транснаціональні корпорації як ключова домінанта збільшення ступеня залученості України в глобалізаційний процес. *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2020\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_34) (дата звернення 13.09.2022)
7. Voitko S. Conception of Industry 4.0 in the Sustainable Growth of Ukraine. *Creative Business for Smart and Sustainable Growth. CreBUS*, 2019. p.34-36
8. Inditex sourcing. URL: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/sourcing> (дата звернення 13.09.2022)
9. Inditex stores. URL: <https://www.inditex.com/en/how-e-do-business/our-model/stores> (дата звернення 13.09.2022)
10. Inditex products URL: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/products> (дата звернення 13.09.2022)

## References

1. Voskoboyeva O. V. (2021) Transnational corporations in the conditions of globalization of the economy of Ukraine. *Business Inform.* 1. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_1_4) [in Ukrainian].
2. Kvitka S. A. (2015) Transnational business and problems of global management. *Aspects of public administration.* 1-2. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2015\\_1-2\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_1-2_4) [in Ukrainian].
3. Korogodova O.O. (2019) Principles of functioning of complex management systems on the example of transnational companies in the conditions of circular economy on the basis of Industry 4.0. *Entrepreneurship and innovation.* 7. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2019\\_7\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2019_7_16) [in Ukrainian].
4. Mykhailyshyn L. I. (2016) Transnationalization of the world economy: innovative aspect: monograph. Vinnytsia: DonNU., 314 p. [in Ukrainian].
5. Pehnyk A. V., Prysiazhniuk Yu. I. (2018) Transnational corporations in the realities of modern international business. Collection of scientific papers of the Cherkasy State University of Technology. *Series «Economic Sciences.* 51., 82–90. [in Ukrainian].
6. Shkurat I. V. (2020) Transnational corporations as a key dominant factor in increasing the degree of Ukraine's involvement in the globalization process. *Scientific bulletin: public administration.* N 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu\\_2020\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2020_2_34) [in Ukrainian].
7. Voitko S., (2019) Conception of Industry 4.0 in the Sustainable Growth of Ukraine. Creative Business for Smart and Sustainable Growth. CreBUS, . [in Ukrainian].
8. Inditex sourcing. Retrieved from: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/sourcing>
9. Inditex stores. Retrieved from: <https://www.inditex.com/en/how-e-do-business/our-model/stores>
10. Inditex products Retrieved from: <https://www.inditex.com/en/how-we-do-business/our-model/products>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ПАВЛЮК О. О.

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПОСОЛЬСТВА МЕКСИКИ В УКРАЇНИ

КАРДАШ Г., 1 курс, Змз група ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

У статті досліджено теоретико-методологічні аспекти стратегічного управління потенціалом посольства та особливості його реалізації. А також використано загально-наукові методи дослідження, такі як теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, системний і порівняльний аналіз, абстрактно-логічний, математичні методи. Досліджено роль і значення потенціалу посольства в контексті історичного розвитку парадигми стратегічного управління.

Для практичної реалізації управління стратегічним потенціалом в посольствах рекомендується забезпечити математичну систему, яка повинна містити такі базові компоненти, як стратегічне планування, реалізація та контроль.

*The article examines the theoretical and methodological aspects of the strategic management of the potential of the embassy and the peculiarities of its implementation. General scientific research methods were also used, such as theoretical generalization, analysis and synthesis, systematic and comparative analysis, abstract-logical, mathematical methods. The role and significance of the potential of the embassy in the context of the historical development of the strategic management paradigm is studied.*

*For the practical implementation of strategic potential management in embassies, it is recommended to provide a mathematical system that should contain such basic components as strategic planning, implementation and control.*

**Актуальність дослідження.** Від ступеня володіння методологією та методами стратегічного управління потенціалом посольства сьогодні залежить вирішення проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення ефективної діяльності не тільки сьогодні, але й у майбутньому.

Маркетингові стратегії все більше проникають у різні сфери функціонування сучасних компаній і стають домінуючим фактом у прийнятті управлінських рішень. Ефективне впровадження маркетингових інструментів в управлінні є ключовим кроком в підвищенні ефективності роботи. Зростає кількість компаній, діяльність яких базується на ринковій концепції. Важливим завданням маркетингу є постійне оновлення та надання якісних послуг, взаємозв'язок на політичному та економічному рівні.

Політичні та економічні зв'язки країн відіграють важливу роль у формуванні ефективного стратегічного управління компанією, яка повинна швидко формувати раціональні варіанти відповідей до всіх змін, які щоденно відбуваються у виконанні їх діяльності. Основна мета менеджменту – підтримка функціонування підприємства на певному рівні з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Саме тому важливим аспектом впровадження нових інноваційних цифрових технологій моделювання та управління посольства Мексики пришвидшить взаємозв'язок та обмін досвідом в повній інтеграції між країнами, взаємозв'язки в туристичній індустрії, політичному та економічному житті.

**Мета дослідження.** Дослідити стратегію використання сучасних математичних аналізів в роботі посольства Мексики в Україні.

**Об'єкт дослідження.** Дослідити основні особливості внутрішньої роботи посольств.

**Предмет дослідження.** Використання сучасних математичних моделей в роботі посольств.

**Виклад матеріалу.** Першим кроком до встановлення дипломатичних відносин і, таким чином, до відкриття дипломатичного представництва є взаємне визнання країн. Визнання країни можливе у двох формах: «де-факто», коли визнається сам факт існування країни та її уряду, і «де-юре», тобто визнання з усіма законними правами та привілеями в міжнародних відносинах.

Другим кроком є встановлення дипломатичних відносин, яке відбувається після відповідних переговорів у формі обміну листами між президентами держав або урядів, іноді також міністрами закордонних справ, шляхом визначення рангу дипломатичного представництва (посольства, представництва) або консульська установа [4, с. 57].

*Постійне дипломатичне представництво за кордоном* (посольство або місія) – особливий вид державної установи, завданням якої є підтримання та розвиток офіційних відносин з державою перебування, захист прав та інтересів акредитуєної країни, її громадян і юридичних осіб. Для виконання цього завдання дипломатичне представництво потребує певних ресурсів і засобів, а також необхідного персоналу.

Сучасне дипломатичне право чітко визначає правовий статус, дипломатичні привілеї та імунітети кожної з перелічених категорій осіб, які працюють у посольствах чи представництвах.

Глава дипломатичного представництва (посол, посланник, повірений у справах) є вищим офіційно уповноваженим представником країни в країні перебування. Він відповідає

за діяльність дипломатичного представництва та його персоналу, а також здійснює загальне політичне керівництво та контроль за діяльністю всіх інших організацій та осіб своєї країни, які знаходяться на території країни акредитації. Оскільки посол є не звичайним адміністратором, який керує державною установою, а особою, яка відповідає за моніторинг загального політичного курсу своєї країни по відношенню до країни перебування, йому потрібен перш за все надійний, висококваліфікований апарат – члени персонал місії [6].

Усередині дипломатичного представництва існує певний розподіл обов'язків, а саме представництво складається з відповідних відділів. тому. практично кожне посольство обов'язково має два відділи: консульський і прес-секції. За відсутності окремого консульства консульський відділ виконує свої завдання в складі посольства з дещо меншими правами.

Керівник консульського відділу посольства в країні перебування має більш вузькі права, ніж генеральний консул, консул і віце-консул, які очолюють самостійні консульські представництва, і на відміну від них не отримує ні консульського патенту своєї країни, ні екзекатура. від Міністерства закордонних справ країни призначення. Крім того, керівник консульського відділу діє не від імені свого уряду чи Міністерства закордонних справ, а лише від імені посольства, виконуючи окремі консульські функції в межах діяльності посольства [3, с.169].

Роль у дипломатичному представництві також чітко регламентована Віденською конвенцією, згідно з якою «члени адміністративного та технічного персоналу – це ті члени персоналу представництва, які здійснюють адміністративне та технічне обслуговування представництва» (ст. I, п. «f»). За своїм офіційним і відповідно правовим статусом вони відрізняються від службовців першої категорії, але сучасне міжнародне право та внутрішнє законодавство багатьох країн роблять важливі кроки для наближення їхнього статусу, зокрема привілеїв та імунітетів, статусу дипломатичних агентів.

Наразі розробники зовнішньополітичної стратегії України мають ретельно оцінити кадровий, ресурсний та геополітичний потенціал цього регіону. Латинська Америка і Карибський басейн є регіоном, що динамічно розвивається. Загальний ВВП регіону становить близько 9 трильйонів доларів. США, на які припадає більше половини економіки Європейського Союзу та понад 8% світового ВВП [2].

Регіон в цілому порівняно легко вийшов із світової кризи 2008 року, і багато країн навіть змогли збільшити свій ВВП (наприклад, ВВП Мексики з 2008 по 2012 рік зріс на 3%, а Аргентини та Бразилії на 47%). Область має багатий ресурсний і людський потенціал, особливо молоду структуру населення (наприклад, підлітки та молодь віком до 39 років нині становлять понад 260,3 млн осіб, що становить понад 1/3 населення області).

З початку нинішнього тисячоліття в ЛАКБ, на відміну від інших частин світу, відбуваються дещо схожі економічні процеси скорочення розриву між багатим і бідним населенням. У регіоні зосереджено 40% світових запасів міді, 25% залізної руди, понад 70% світових запасів літію, який є найважливішим джерелом енергії. Останнім часом в економіці регіону зміцнюються свої позиції так звані «мультилатинос» (або «транслатинос») – місцеві міжнародні компанії. В даний час вони в основному представлені міцним цементом, харчовими та ін. компаній, що виходять на ринки ЄС [1].

Серйозні зміни відбуваються і у фінансовому секторі: історичне домінування іноземних банків у ньому поступово зменшується за рахунок зростання потенціалу фінансових компаній з вітчизняним капіталом. Важливо знати про боротьбу за регіональне лідерство Бразилії, Аргентини та Мексики; приналежність (G-20) і прагнення зміцнити свої позиції на глобальному рівні Країни ЛАСВ в рамках ООН мають «квоту» в 2 місця в Раді Безпеки і 33 голоси серед непостійних членів. при голосуванні за рішення організації [2].

Крім того, в регіоні розвиваються інститути регіонального співробітництва та формуються механізми ефективного транс-тихоокеанського співробітництва. Формуючи свою політику в ЛАКБ, необхідно враховувати нерівномірність економічного розвитку окремих частин регіону; особливості політичного устрою окремих країн; стан прав людини (Венесуела, Куба, Нікарагуа), на які міжнародна спільнота традиційно жорстко реагує;



схильність населення підтримувати політиків-популістів та домінування радикальних позицій, що іноді призводить до діяльності незаконних формувань (зокрема партизанських рухів); складна криміногенна ситуація в окремих країнах регіону; високий рівень залучення США до регіональних процесів; наявність залежних («заморських») територій багатьох європейських країн (Франції, Великої Британії, Нідерландів) [5].

На сьогодні ЛАКБ має шість дипломатичних установ України (посольства – в Аргентині, Бразилії, Кубі, Мексиці, Перу та Відд. Посольство України в Аргентинській Республіці в Республіці Чилі). Вони забезпечують інтереси України у 18 іспаномовних країнах регіону, у португаломовній Бразилії, англомовній Гайані та нідерландськомовному Суринамі. Інтереси України в 4 англомовних острівних країнах Карибського басейну (Антигуа і Барбуда, Співдружність Багамських Островів, Ямайка і Тринідад і Тобаго) опікується Посольством України в США. Таким чином, Україна встановила дипломатичні відносини з усіма 33 країнами ОДКБ, але мережа наших посольств забезпечує наші інтереси в 25 з них.

Натомість Україна має чотири посольства країн Латинської Америки (Аргентини, Бразилії, Куби та Мексики).

Найефективніше за останні роки працювали наші посольства в Аргентині та Мексиці. Їх керівники зосередилися не лише на роботі в країні перебування, а й у країнах, де вони були «акредитовані» на «акредитованій основі». Важливе місце в їхній діяльності приділяли пошуку економічних ніш для української продукції, налагодженню зв'язків із представниками місцевих компаній та налагодженню широких контактів із представниками правлячих еліт. Помітні результати їхньої роботи з протидії російській пропаганді, викриття «фейків», постійні виступи та інтерв'ю місцевим ЗМІ, особисті зустрічі з громадськістю та студентами вишів [9, с. 117].

**Висновки.** Вітчизняна дипломатія зараз стоїть перед серйозним «викликом»: оновлення концепції української зовнішньої політики, яка ґрунтується на сучасних світових політичних та економічних реаліях та враховує потреби боротьби з агресією Російської Федерації. Попри беззаперечність нашої євроатлантичної орієнтації, слід розуміти, що окрім політичних інтересів у Європі, ми маємо дбати й про наші економічні інтереси, які також є в регіоні ЛАКБ.

Україні слід визначитися зі своїми інтересами щодо співробітництва у регіоні Латинської Америки та Карибського басейну, і на цій основі вибудувувати відповідну стратегію. Враховуючи сучасні реалії, як видається, вигідною буде стратегія, за якою Україні слід зацікавити латиноамериканські держави «прийти» в Україну, а не навпаки.

### Список використаних джерел

1. Аналітична записка програми «Світ» Ради зовнішньої політики «Українська призма» /Якими мають бути інтереси в регіоні Латинської Америки. URL: [efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://prismua.org/wp-content/uploads/2020/07/LA1.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://prismua.org/wp-content/uploads/2020/07/LA1.pdf)
2. Губерський Л.В. Українська дипломатична енциклопедія : у 2 т. Київ. нац.ун-т імені Тараса Шевченка, Ін-т міжнар. відносин. К : Знання України,2004. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0007524>
3. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління. Вісник СумДУ. Серія: Економіка. 2009. № 1. С. 169–177.
4. Лященко Т.М. Правовий статус дипломатичних представництв. Монографія. Київ: ПП Баришев К. В. , 2008. С. 58.
5. Матвієнко М. Дипломатичного представництва внутрішня охорона // Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. / Редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. Київ. Знання України, 2004. Т. 1. 760 с.
6. Міністерство закордонних справ в Україні/4 ТД/ URL: <https://mfa.gov.ua/dvostoronnye-spivrobitnictvo/4-td>

7. Мельник Ю.В., Богданова Н. В., Планування в роботі органів влади та його вплив на підвищення ефективності роботи державних службовців. Київ, Україна, 2012, 23 с.
8. Отенко І.П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. Бізнес-Інформ. 2015. № 3. С. 241–246.
9. Толуб'як В., «Формування професійної компетентності публічних службовців: виклики децентралізації», Державна служба в Україні: шляхи реформування: на «круглому столі» (22 трав. 2019 р.). Київ, Україна: Нац. академія прокуратури України, 2019, 186 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
ПАВЛЮК О. О.

## **ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**КОВАЛЕНКО А, 1 курс, 2мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»**

*В статті проведено аналіз наукових робіт та публікацій щодо планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Було визначено, які цілі ставлять перед собою підприємства, що планують пошук та освоєння нових закордонних ринків збуту та які інструменти застосовують для досягнення даних цілей.*

*The article provides an analysis of the best practices and publications on planning the expansion of the external economic activity of the enterprise. It was determined what goals are set for each company, which plans to search for and open new commercial sales points, and what instruments are used to achieve these goals.*

Актуальність обраної теми полягає в тому, що у сучасних умовах під впливом інтеграційних процесів українські підприємства зіштовхуються з мінливістю середовища в якому вони функціонують. Зміни змушують підлаштовуватись й оперативно переорієнтовуватись на нові задачі та цілі. Безсумнівно, малі та середні підприємства можуть бути більш гнучкими в мінливих умовах ринку, ніж великі, де велика кількість комплексних бізнес-процесів, тісно пов'язаних один з одним. Тому, якщо один із ключових бізнес-процесів підприємства зазнає впливу середовища, змінюється робота всієї організації. Особливо, якщо це бізнес-процеси пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю, які є одними з найважливіших у роботі підприємства. Адже зазвичай вони стосуються або закупівлі сировини, без якої неможливе виробництво, або зі збутом продукції, що в свою чергу визначає економічний ефект підприємства – дохід та прибуток. Ці ключові аспекти діяльності, менеджмент підприємства намагається вберегти стабільними та зробити все, щоб зміни не мали непередбачуваного впливу та негативних результатів.

Одним із способів управління підприємством у нестабільних умовах середовища функціонування є планування розширення зовнішньоекономічної діяльності. Адже воно націлене на диверсифікацію бізнесу, а отже й на мінімізацію ризиків, пов'язаних із несприятливим впливами середовища функціонування підприємства.

Планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є комплексним процесом, в якому мають бути враховані різноманітні фактори. А вибір нового іноземного ринку має бути обґрунтованим.

Метою статті є вивчення організації планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації планування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти вивчення процесу планування на підприємстві.

Питаннями планування розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємства займалися такі українські та зарубіжні вчені, як О. Пшик-Ковальська, О. Саміла, Л. Кривко, О. Джусов, Т. Робакова, І.О. Школьник, О.С. Філімоненков, І.І. Приймак, Г.О. Партін, К. В. Орехова, Л.М. Докієнко, О.Н. Вердьева, Т.І. Ковальчук, А.В. Череп, Л.А. Курученко, Д.М. Городунська Кириленко О. П., Кіндзюр О. С., Поважний О. С., Попов О. П., Запатріна І. В., Волков В. П., Килимник І. І., Жулин О. В., Зеленюк-Джунь Л. В., Шаповал Л. П., Топчій О. О. та ін. Однак дослідження проблем функціонування підприємств комунального господарства ще не отримало системного характеру та потребує більш детального аналізу, особливо в контексті забезпечення цих підприємств необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності діяльності в умовах децентралізації.

Нині прямі зарубіжні вкладення (ПІІ) є стабільним джерелом надходжень коштів. Отже з погляду прогнозованості та економічної стійкості держави оптимальніше ініціювати залучення саме прямих іноземних вкладень. Становленню зарубіжного інвестування сприяли такі моменти, як походження міжнародних компаній, які можуть гарантувати вільний рух коштів, транснаціоналізація фінансових процесів у світі, становлення масового фінансового ринку, завдяки чому швидко збільшується значення і значення іноземних вкладень. Крім того, слід брати до уваги міцність макроекономічних показників розвинених країн, поглиблення процесу міжнародного розподілу праці, міжнародної виробничої та науково-технічної кооперації, а також зародження інтеграційних об'єднань, що посилюють міжнародну кооперацію та співробітництво.

Частка зарубіжних вкладень у структурі ВВП України за останні роки була відносно незначною і коливалася в межах три-п'ять відсотків, що схвалює проблемність залучення грошових джерел через межу в національну економіку.

Сукупність конкретних моментів (соціально-економічних, політичних, організаційно-правових і т. д.), які властиві якраз для країни реципієнта. перешкоди по виходу на ринок, наявність природних джерел, становище фінансового ринку, якість і розподіл робочої сили, фінансовий ризик, якість державного управління, служба охорони інтелектуальної власності [1]

На сьогоднішній день в Україні є низка інвестиційно привабливих моментів, що сприяють її розширенню інвестиційних зв'язків: великий і буквально конкурентно нелімітований внутрішній ринок, який представлений з більшості товарних позицій;  $\frac{3}{4}$  місце розташування провідних транспортних шляхів між Європою та Азією;  $\frac{3}{4}$  розвинена інфраструктура (присутність портів, мостів, аеродромів, складів, систем зв'язку, водопостачання);  $\frac{3}{4}$  доступна, але кваліфікована робоча сила;  $\frac{3}{4}$  вчений потенціал та ін.

Взагалі однією з характеристик, що визначає рівень інтеграції країни у велике господарство, становлення її зовнішньоекономічних зв'язків і старанність влаштувати розкрити, експортоорієнтовану модель економіки – накопичені розміри зарубіжних вкладень.

В даний момент в Україні розроблений Проект East Invest, де сформульовано запити для покращення бізнес-клімату в країні. Щоб зацікавити прямі зарубіжні вкладення, Україна запрошує великі інвестиційні плани: технологічні частини в металургійній індустрії, комплекс з переробки та заощадження зернових культур, аграрний комплекс з рибною спеціалізацією, тваринницькі комплекси та ін.

Дослідженням Німецької консультативної групи, вважає, що прямі зарубіжні вкладення досить виграшні для України. Підприємства з ПІІ, в яких іноземний спонсор має не менше 10% статутного капіталу становить лише 4. 6% всіх українських компаній. На цю незначну чисельність компаній трапляється понад двадцять відсотків працездатного населення України, буквально тридцять п'ять відсотків ВВП – показника обсягу виготовлення та двадцять чотири відсотки від універсального розміру коштів України.

Отже, фірми по ПІІ набагато більші, ніж фірми з тільки вітчизняними вкладеннями і вони також вважаються більш продуктивними.

Незважаючи на зменшення розміру ПІІ в напрямі останніх років через складні фінансові події, фінансові визначні якості ПІІ в Україні досить важливі [3]. Ще іноземне інвестування може становити небезпеку для приймаючої країни, а саме:

- протиприродне пролонгування життєвого циклу морально архаїчних товарів і технологій на ринку, що вирішує проблему затовареності ринку країни донора і проблему утилізації. Заміна сучасними технологіями відбувається насамперед між високорозвиненими державами;

- рух екологічно небезпечного виробництва, що допоможе зниження значення забруднення в країнах донорах і, отже, вирішити проблему екологізації економіки. Це призведе до загострення проблеми у державах реципієнтів;

- інвестування з метою встановлення контролю та ліквідації компаній для знищення конкурентів. Абсолютно ще формування структурної відсутності роботи внаслідок конкурентної боротьби підприємств із закордонним станом і фірмам з державними фінансовими джерелами;

- встановлення зарубіжними інвесторами контролю за сировинними джерелами з метою їхньої подальшої експлуатації та заощадження особистої сировинної бази.

З 2017-2019 років відстежується поступове піднесення зарубіжних вкладень. Але вже у 2020 та у 2021 роках, внаслідок грошового занепаду та політичної малостійкості в Україні призвело до зменшення надходжень зарубіжних вкладень на 12.3% та 55.1% відповідно до цього.

У 2020 та 2021 роках ситуація почала в деякій мірі удосконалюватися і розмір зарубіжних вкладень в економіку України становив відповідно 4321. 8 і 4405. 9 млн. США, що, і тут, значно менше, ніж у 2017 – 2019 роках. Але не виправданні результативність фінансових перетворень, на стабілізацію політичної історії, боротьбу з корупцією ще призвело до зменшення припливу прямих зарубіжних вкладень, розмір яких у 2021 році в порівнянні з 2020 роком знизився буквально на 43%.

Малозначне нарощування надходжень у 2020 році, всього на 358. 8 млн. USA або на 14. 3%, продовжує вказувати про недовіру зарубіжних спонсорів до ймовірностей спокійне ведення бізнесу та поліпшення інвестиційного локального клімату в країні.

У 2021 році відбулося скорочення припливу прямих зарубіжних вкладень порівняно з 2020 р. на 11%.

Для більш чіткого відображення картини іноземного інвестування на рисунку 1 сформовано динаміку за період 2012–2021 рр.



Рис. 1. Іноземне інвестування в українські підприємства за період 2012–2021 рр

Країни ЄС вважаються тактичними партнерами України. Отже залучення інших державних вкладень із цих країн повинні не тільки допомагати становленню фінансових відносин, а й робити нормальний вид нашої країни.

Нарощування припливу іноземних вкладень з країн Євросоюзу в останні роки слід значно зросло. На рисунку 2 наведено список країн світу, які вкладають у економіку України основний обсяг вкладень.

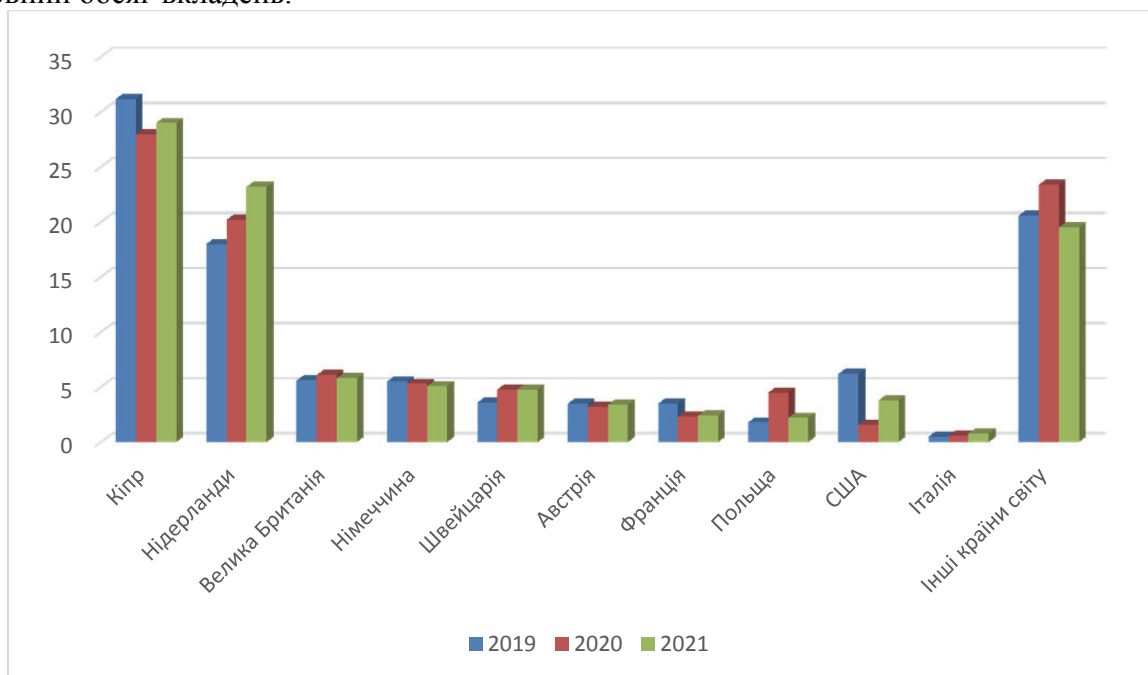


Рис. 2. Структура прямих іноземних вкладень за країнами світу за період 2019–2021 рр.

Як бачимо, за 2019 по 2021 рік в структурі прямих зарубіжних вкладень в економіку України відбулися деякі видозміни. Слід зазначити, що між країнами-інвесторами на 1-му місці розташовується Кіпр, але частка їх структури ПІІ в економіку України за аналізований етап знизилася на 2.2% і становила 2021 році – 20%. Нідерланди займають друге місце між країнами-інвесторами. У загальному розмірі прямих зарубіжних вкладень в економіку України частка вкладень цієї країни зросла з 18. 0% в 2017 році до 20. 2% в 2020 році, а до початку 2021 року склала вже 23%.

На рисунку 3 наведено структуру прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності.

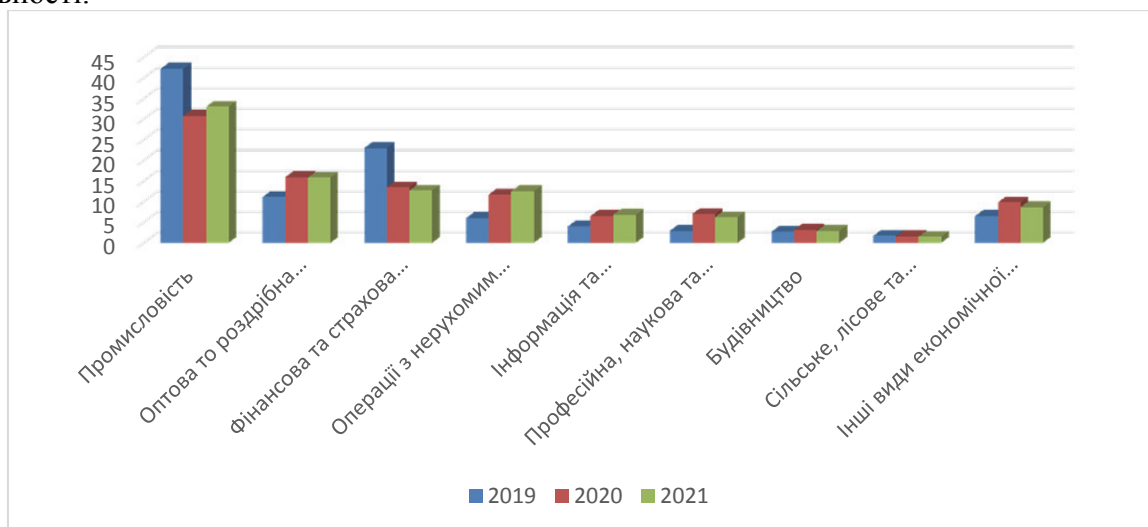


Рис. 3. Структура прямих іноземних інвестицій за видами економічної діяльності

Аналіз даних з рисунку 3 говорить, що в структурі прямих зарубіжних вкладень в Україну з 2019 по 2021 роки відбулися конкретні видозміни. Найбільше пріоритетною сферою для зарубіжних спонсорів залишається індустрія (переробна індустрія, металургійне виробництво і виробництво готових металевих виробів, машинобудування, повторювана енергетика), частка вкладень на початок 2021 року знизилася в порівнянні з 2019 роком на 9%.

Зменшилось суттєво інвестування універсального обсягу іноземних вкладень держави у операції з нерухомим майном (на 6. 5%), в оптову і роздрібну торгівлю (на 4. 7%), у професійну, наукову і технічну активність (на 3. 3%) й у сферу інформації та телекомунікації (2%).

Отже, прямі зарубіжні вкладення в українські підприємства малозначно впливають на економіку країни.

Прогресивна конструкція прямого зарубіжного інвестування економіки України у різних сферах суперечить цінностям вдосконалення держави й не втілить у життя дієвого впливу фінансового підйому і формування інноваційної моделі вдосконалення підприємств України за умов фінансової малостійкості. Негативним моментом в Україні вважається збереження схильності інвестування в плани, що приносять стрімкий прибуток.

Від того що головним мотивом здійснення інвестиційної роботи, у якій зарубіжної, вважається отримання прибутку, зарубіжні спонсори не поспішають інвестувати кошти в розвиток української економіки, її реорганізацію, поліпшення управлінських процесів. Крім того, ризик ведення бізнесу залишається досить високим через фінансову та політичну малостійкість.

Отже спонсор тягнеться якнайшвидше виключити власний прибуток із країни. Досить невелика частка прибутку інвестується повторно у основний капітал. Розглядаючи це, неабиякий приріст закордонних вкладень в Україні не обіцяє глобальних позитивних зрушень у державній економіці. Тому що всього 10% зарубіжних вкладень вкладено у зворотні способи компаній або придбання обладнання. Інші ПІІ вкладені у галузі економіки з швидким циклом коштів: кошти, нерухомість, торгівля.

Цю ситуацію можна приписати, зокрема, тим, що зарубіжні трейдери все ще оцінюють Україну як країну, де можна швидко отримати гроші.

За останні роки головним мотивом інвестиції коштів у країни Центральної та Східної Європи стала можливість отримання за відносно низьку вартість ефективних компаній, а також використання цих переваг, як порівняно низька вартість робочої сили, електрики та інших джерел. Втім в Україні, де вартість робочої сили в порівнянні з іншими країнами Європи нижча і є важливим ступінь відсутності роботи, обсяги ПІІ в повному обсязі і виростають рік у рік, проте відстають від інвестицій у економіку інших країн світу.

Проблема полягає в тому, що іноземний трейдер спрямовує увагу на різницю в тарифах на роботу тільки в країнах з висококваліфікованим людським станом. В Україні ж поки що не вистачає майстерних і професійних управлінських співробітників. На це скаржаться представники найуспішніших вітчизняних фірм. Зокрема, відзначають, що навіть вища освіта не щодня гарантує навички і можливості, необхідні для роботи в умовах ринкової економіки А недолік кваліфікації керівників високої ланки, в свою чергу, не гарантує якісної роботи іншого персоналу.

Тому виходячи з даного ряду недоліків більш доречно було б використати наступні пріоритетні шляхи для збільшення іноземного інвестування: (рис. 4)

досягнення політичної стабільності;
подальше реформування податкової системи – спростити оподаткування підприємницької діяльності, знизити податкове навантаження та надати додаткові пільги іноземним інвесторам з метою підвищення податкової конкуренто-спроможності вітчизняної економіки;
інвесторам, що вкладають фінансові ресурси у низько розвинені регіони, потрібно надавати додаткові преференції тощо;
сприяння розвитку інститутів фондового ринку;
зміцнення фінансово-кредитної системи, створення небанківських фінансових установ, особливо лізингових і страхових компаній, венчурних фондів;
сприяння розвитку венчурного бізнесу, для цього потрібна активізація розвитку вітчизняного фондового ринку та допомога держави у розміщенні цінних паперів венчурних фондів первинної емісії, а також її активна участь у фінансуванні НДДКР;
стимулювання залучення інвестицій у науково-технічну та інноваційну діяльність;
реклама інвестиційних переваг України в міжнародних засобах масової інформації та проведення тематичних конференцій для зарубіжних бізнесменів;
передача потенційним інвесторам у довгострокову оренду земельних, мінеральних, лісових та водних ресурсів за умови організації ними в Україні виробництв продукції з високим ступенем переробки;
постійне покращення вітчизняної автомобільної та залізничної транспортної мережі, з першочерговим розвитком сполучення між Чорним та Балтійським морями та між Європою і країнами Азії;
проведення виваженої фінансової політики для стабілізації макроекономічного середовища, що сприятиме створенню сприятливого інвестиційного клімату та подоланню перешкод залучення іноземних інвестицій;

*Рис. 4. Пріоритетні шляхи для залучення іноземних фінансових інвестицій*

Тож слід зауважити, що даний перелік в повній мірі зможе залучити до діяльності українських підприємств якомога більше іноземних інвестицій і за рахунок цього введе вітчизняного виробника на новий конкурентоспроможний рівень.

Проаналізувавши сучасний стан фінансування вітчизняних підприємств за рахунок іноземних вкладень було з'ясовано, що тут існує ряд проблемних аспектів. На наш погляд було зауважено, що формування в Україні оптимального для зарубіжних спонсорів середовища, в першу чергу, потрібно починати з інтенсивних вчинків країни, націлених на видозміну політичного, фінансового та правового поля в країні, яка ініціюватиме прихід закордонного інвестування, що забезпечить максимально виграшну для України їх міжсферову алокацію відповідно до домаганнями обраної стратегії вдосконалення вітчизняної економіки та дозволить збільшити конкурентоспроможні позиції національної економіки на міжнародному ринку.

## Список використаних джерел

1. Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. Журнал «Економіка та держава». 2020. №1. С. 66–72.
2. Заха Д. Ціна відкритості: який вплив прямих іноземних інвестицій на економіку України. Економіка. Серпень, 2018. Режим доступу: <https://voxukraine.org/uk/tsina-vidkritosti-yakij-vpliv-pryamih-inozemnih-investitsijna-ekonomiku-ukrayini/> (дата звернення 12.09.2022).
3. Василиця О. Б. Іноземне інвестування: загрози економічній безпеці України. Економіко-правовий часопис. 2016. Вип. 1. С. 12–22.
4. Офіційний сайт Державного комітета статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.09.2021).
5. Маркевич К. Хто і як інвестує в Україну. Центр Розумкова. Режим доступу: <http://razumkov.org.ua/statti/khto-i-iaк-investuie-v-ukrainu> (дата звернення 12.09.2022).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
КОВАЛЬОВА М. Л.

## ВПЛИВ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ НА ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМСТВА

ЛАРІОНОВА О., 1 курс, 3мз група ФЕМП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»

*У статті проаналізовано управління виробничими запасами, як чинника економічного та фінансового стану підприємства. Розглянуті та наведені фактори підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективного управління запасами.*

*The article analyzes the management of production stocks as a factor in the economic and financial state of the enterprise. The factors of increasing competitiveness due to effective inventory management are considered and given.*

**Актуальність теми** полягає у дослідженні управління виробничими запасами з метою прийняття ефективних рішень апаратом управління підприємства. Головною метою кожного виробництва стає питання: як при мінімальних витратах, зробити найкращий товар для високої конкурентоспроможності на ринку. Для аналізу діяльності використовують фінансові і економічні показники підприємства. На ці показники впливає велика кількість факторів і один із них – це запаси. Без запасів важко уявити будь яке виробництво. Запаси займають велику частину у майні підприємства і посідають велику роль у статі витрат. Всі розуміють, що на запаси потрібно витратити багато, але більшість нехтує оптимізацією, припускаючись великої помилки. При добре налагодженому механізмі оптимізації виробничих запасів, економічні і фінансові показники покращаться, що призведе до збільшення прибутку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вплив виробничих запасів на економічні і фінансові показники підприємства досліджувалися багатьма вченими-економістами, зокрема такими як: Кудіна О.М., Ловська І.Д., Одношєвна О.О., Олійник А.П, Попови К.В, Обилух О.Я, Махов М.С., Мошенський С.З., Мних Є.В., Одажіу Т.Г., Олійник О.В., Федченко Т.В., Цуконова О.В., Юшко Т.І. та інші.

Аналіз літературних джерел показує, що питання взаємозв'язку між оптимізацією виробничих запасів і прибутку достатньо широко відображено у спеціалізованій літературі.



Проте слід визначити, що дане питання потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** полягає в аналізі впливу виробничих запасів на економічні і фінансові показники і їх взаємозв'язок з підвищенням прибутку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з чинним законодавством, запасами є активи, які:

- утримуються для подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності;
- перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продуктивиробництва;
- утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством.

Матеріальні запаси можна поділити на дві категорії: виробничі та товарні.



Рис. 1. Схема розподілу матеріальних запасів

Без виробничих запасів важко уявити роботу будь якого підприємства. У сучасній моделі виробництва, запаси це не лише розрахунковий показник діяльності, а ще один із основних об'єктів управління, що забезпечує успіх підприємства.

При управлінні запасами необхідне чітке розуміння взаємозв'язку всіх факторів, що впливають на загальний рівень економічних та фінансових показників підприємства. Економічний показник – показує, характеризує стан економіки, її об'єктів, що протікають у ній процесів у минулому, сьогодні і в майбутньому.

Фінансові показники – дані, що характеризують різні сторони діяльності, пов'язаної з освітою та використанням грошових фондів та накопичень підприємства.

Запаси виступають у ролі активів компанії та формують частину її обігового капіталу. В умовах нестійкої динаміки ринку торгівлі їх створення та регулювання має особливе значення.

Зниження інвестицій у запаси також може звільнити готівку кошти, які у разі можуть бути використані більше продуктивно, і знизити потребу у запозиченнях.

Практика показує, що запаси можуть запобігати ряду типових для галузі ситуацій, що призводять до втрати прибутку та клієнтів. Наприклад, компанія «BP-Castrol», здійснивши оптимізацію запасів, знизила запаси готового товару на 35% за два роки, підвищивши при цьому рівні обслуговування на 9%. Величина матеріалів впливає на низку фінансових коефіцієнтів, це здебільшого непрямий вплив, однак у запасомістких виробництвах воно буває значним.

Виділяють такі основні види витрат, пов'язані зі створенням та вмістом запасів:

- Комерційні витрати – відсотки за кредит; страхування; податки на капітал, вкладений у запаси;
- Витрати зберігання – зміст складів (амортизація, опалення, висвітлення, заробітна плата персоналу тощо); операції з переміщення запасів;
- витрати, пов'язані з ризиком втрат внаслідок: старіння, псування, продажу за заниженими цінами, уповільнення темпів споживання цього виду матеріальних ресурсів;
- Втрати, пов'язані з втраченою вигодою від використання вкладених у виробничі запаси коштів на інші альтернативні напрямки: збільшення виробничої потужності; зниження собівартості продукції; капіталовкладення інші підприємства.

До оцінки ефективності діяльності підприємства відносять показники рентабельності. Запаси впливають на рентабельність виробництва.

Рентабельність – характеристика фінансового становища компанії, що дозволяє оцінити здатність приносити прибуток на вкладені кошти.

Рентабельність виробництва – відношення прибутку від реалізації до суми витрат за виробництво і продукції.

Насамперед слід зазначити, що розмір запасів, їх вартість безпосередньо впливають на собівартість виробленої продукції та найбільшу частку витрат більшості промислових підприємств складають витрати саме на створення матеріальних запасів.

Надмірна іммобілізація коштів у запасах підприємства, що веде до збільшення витрат на виробництво, знижує ступінь прибутковості окремих видів продукції.

Збільшення розміру запасів, не пов'язане з сезонним коливанням попиту на продукцію, що призводить до збільшення середньозваженої величини активів підприємства, що веде до зниження рентабельності активів, тобто підприємство генерує меншу частку чистого прибутку, з кожної гривні вкладеної в активи.

В організації запаси мають формуватися за рахунок власних джерел фінансування, тобто фірма повинна мати власне оборотним капіталом. При різкому збільшенні запасів забезпеченість власним оборотним капіталом починає падати, що призводить до потреби у пошуку додаткових джерел фінансування, більшості випадків позикових коштів, що підриває рівень фінансової стійкості підприємства, зменшується частка власних коштів, при збільшенні залучених.

Стан запасів також впливає на величину чистого оборотного капіталу, отже, на показники ліквідності підприємства. Якщо чистий оборотний капітал у компанії є, тобто при розрахунках вийшла величина позитивна, то суми власних та довгострокових фінансових коштів вистачає на покриття всіх необоротних та частини оборотного капіталу, з іншого боку, у разі сума оборотних активів перевищує короткострокові зобов'язання та компанія має хороші показники ліквідності. Таким чином, компанія повинна прагнути до нарощування чистого оборотного капіталу, але зазначимо, якщо зростання відбувається за рахунок зростання наднормативного обсягу запасів та зростання дебіторської заборгованості, то ці зміни негативно впливатимуть на виробничо-господарську діяльність підприємства. Якщо ж величина запасів, що формують чистий оборотний капітал, буде на низькому рівні, то ймовірність неплатоспроможності компанії буде зростати.

При неефективному управлінні запасами відбувається збільшення залишків запасів, що веде до їх морального старіння, а отже до зменшення оборотності запасів, їх не раціонального використання, збільшення тривалості одного обороту в днях, що веде до збільшення виробничого циклу. Таким чином, знижується оборотність виробничого оборотного капіталу. Зниження оборотності запасів веде до зменшення темпу приросту реалізації робіт та послуг, а цей показник впливає на чисту рентабельність продажів. Тому аналіз виробничих запасів підприємства відіграє надзвичайно важливу роль при оцінці ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання, оскільки слугує джерелом інформації для прийняття своєчасних, ефективних та раціональних управлінських рішень.

Ці показники впливають на рентабельність активів, ефективність використання вкла-

деного капіталу. Наявність невикористовуваних запасів уповільнює оборотність оборотних коштів, відволікає з обороту матеріальні ресурси та знижує темпи відтворення і веде до великих витрат за змістом самих запасів.

Але на підвищення собівартості впливають не лише надлишки запасів, але й нестача виробничих запасів, що призводить до порушення ритмічності його виробництва, зниження продуктивності праці, перевитрати матеріальних ресурсів через вимушені нераціональні заміни.

Нестача запасів не дозволяє забезпечити безперебійний процес відвантаження готової продукції, відповідно, це зменшує обсяги її реалізації, знижує розмір одержуваного прибутку, а також веде до втрати потенційної клієнтури споживачів продукції, що випускається підприємством.

При цьому довготривалий вміст запасів, часом навіть надмірні їх величини призводять до так званих «неліквідів». Неліквід – це запаси, які не можуть бути використані на підприємстві. Кожна компанія має таку групу запасів, тому потрібно заздалегідь продумати алгоритм, який допоможе використати ті запаси, які будуть займати місце на складі в майбутньому. Можна дійти до висновку, що для ефективного використання виробничих запасів на підприємстві необхідно постійно проводити аналіз змін складу виробничих запасів, вплив факторів на їх збільшення та приріст. Також треба визначати показники, які є характеристикою ефективності використання певних видів ресурсів на підприємстві.

За даними зарубіжних джерел, утримання протягом року в як запас одиниці продукції вартістю в 1 долар обходиться від 15 до 35 центів та в середньому становить 25 центів. Розрахунки вітчизняних економістів дають аналогічні результати: річні витрати на утримання запасів становлять від 20 до 30 % їх закупівельної вартості. Наприклад, якщо середній запас компанії становить 50 млн. грн. це означає, що компанія витрачає приблизно 12,5 млн. грн. на рік на утримання запасів.

Незважаючи на те, що вміст запасів пов'язаний із певними витратами, підприємці змушені їх створювати, оскільки відсутність запасів може призвести до ще більшої втрати прибутку.

Також підприємці повинні використовувати при управлінні запасами різні автоматизовані системи, наприклад stock-M. Stock-M – це автоматизована система управління товарними та виробничими запасами для підприємства, призначена для розрахунку необхідного рівня запасів, на будь-якій точці зберігання щодня, відповідно до фактичних коливань попиту.

Для кожного виробу, що є в запасі, витрати, пов'язані з його наявністю, повинні бути нижчими від витрат, пов'язаних з його відсутністю. Запаси повинні створюватися лише з цієї причини.

**Висновки.** Узагальнюючи, можна сказати, що ефективно управління запасами дасть можливість стимулювати швидкість оборотності капіталу та підняти його дохідність, і зменшити поточні витрати, які використовуються на утримання запасів, і реінвестувати ці гроші в інші активи й таким чином надалі покращити рентабельність та прибутковість підприємства. Тобто варто наголосити, що ефективна організація запасів на підприємстві дає змогу виявити негативні моменти у процесі закупівлі запасів і, знизити собівартість продукції і покращити економічні показники підприємства.

### Список використаних джерел

1. Добрянська М.В. Аналіз запасів виробничих підприємств і вироблення пропозицій щодо їх ефективного використання в ринкових умовах.
2. Багрій К.Л. Поняття матеріальних запасів підприємства: необхідність їх створення.
3. Інтернет ресурс: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2018/june/issue-50/article-37370.html>
4. Коблянська І. О., Сіренко А. А., Коблянська Г. Ю., Методика і організація обліку та внутрішнього контролю запасів підприємства в системі управління активами.

5. В.М. Вареник, М.І. Резцова, Управління запаси підприємства. Теоретичні і практичні аспекти.
6. І.С. Луценко, Логістичне управління запасами. Навчально-методичний комплекс дисципліни.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ПРОХОРОВА М. Е.

## ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

**ГУЗЕНКО В., 1курс, 3мз група ФМТП ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Міжнародний менеджмент»**

*В статті проаналізовано особливості формування корпоративної культури, основних цінностей організації, норм поведінки та взаємодії з клієнтами оскільки єдиного підходу до визначення поняття корпоративної культури досі немає.*

*The article analyzes the peculiarities of the formation of corporate culture, the main values of the organization, norms of behavior and interaction with clients, since there is still no single approach to defining the concept of corporate culture.*

Актуальність обраної теми полягає у тому, що кардинальні зміни у соціальній та економічній сферах нашої держави призвели до важливих змін у підходах до управління існуючими сьогодні організаціями та трудовими колективами. За останні роки спостерігається зростання наукового та практичного інтересу до такого явища як корпоративна культура, а отже це може означати, що керівники прагнуть використати у своїй діяльності потенціал корпоративної культури, щоб підвищити продуктивність праці та гармонізувати відносини в колективі. Тому сучасним керівникам, лідерам потрібно володіти механізмами управління, використовувати можливості корпоративної культури та вміти грамотно їх здійснювати для досягнення поставлених цілей.

Згідно з сучасними уявленнями, корпоративна культура – це система правил та норм поведінки, прийнятих у певній компанії. Ця система складається з основних цінностей організації, норм поведінки та взаємодії з клієнтами, вимоги до зовнішнього вигляду співробітників, а також корпоративні заходи.

Слід зазначити, що ринкові відносини на етапі розвитку диктують організаціям необхідність позначення та її реалізації системи цінностей, що зветься корпоративна культура. Правильна розробка та застосування корпоративної культури може сприяти підвищенню конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Саме тому зазначене актуалізує доцільність вивчення й встановлення теоретичної сутності поняття «корпоративна культура».

Проблемам формування корпоративної культури традиційно присвячена велика кількість наукових праць. Зокрема, визначення поняття «корпоративна культура» досліджується такими вітчизняними вченими, як А.В. Шелякіна [1], Фред Р. Девід [2], Ф.Т. Ротармел [3]; оновам формуванням корпоративної культури присвячено праці А.Д. Гулієв [4], С.М. Амеліна [5], Ю.В. Мирошніченко [7], О.Ю. Судук [9]; та ін. Проте незважаючи на пильну увагу вчених до теми корпоративної культури, багато проблем, пов'язаних з цим об'єктом наукового знання, залишаються відкритими. На сьогоднішній день у дослідників немає одностайності у розумінні сутності корпоративної культури, методики її формування та діагностики. Слабко вивченими залишаються механізми формування корпоративної культури у вітчизняних компаніях.

Метою статті є обґрунтування формування корпоративної культури.

Методи. Використано загальнонаукові методи дослідження: системного підходу, логічного аналізу, синтезу та абстракції, теоретичного узагальнення і формулювання висновків.

У сучасній економіці одним із найбільш актуальних завдань менеджменту підприємства є розробка ефективної корпоративної культури, що спонукає працівника до здійснення дій, спрямованих на досягнення цілей компанії шляхом узгодження особистісних та організаційних завдань, норм та ідеалів.

Корпоративна культура є складною композицією норм, цінностей і правил, що поділяються і приймаються всіма членами колективу, які встигли скластися в результаті взаємодії людей між собою і з керівництвом і впливають на їх поведінку, вибір символічних засобів духовного і матеріального спілкування, що передаються шляхом внутрішніх та зовнішніх комунікацій. та дозволяють членам організації спілкуватися за допомогою корпоративної мови [1, с.206]

Існує три основні підходи до розуміння корпоративної культури, її природи та сутності [2, с. 87]:

– перший підхід визначає корпоративну культуру як продукт «природного розвитку» організації. Відповідно до цього підходу корпоративна культура складається спонтанно, у процесі спілкування та взаємодії людей;

– відповідно до другого підходу, корпоративна культура – «штучний» винахід, створений людьми і що є результатом їх раціонального вибору;

– третій підхід заснований на тому, що корпоративна культура є «змішаною», природничо-штучною системою, що поєднує спонтанні життєві процеси та формально-раціональні.

Вченим Ф.Т. Ротармел було застосовано інтегральний підхід до дослідження організацій. У результаті вони виділили чотири характеристики корпоративної культури. Метод знайшов своє застосування у практиці аналізу корпоративних культур малих та середніх фірм [3, с. 34].

Вчені А.Д. Гулієв, В.В. Чекалюк розглядають вплив корпоративної культури на успішність підприємства через сім основних процесів: сприйняття корпоративного середовища, присвяченість організації, прийняття рішень, комунікації, контроль, виправдання своєї поведінки [4, с. 25].

На думку С.М. Амеліна, С.О. Кубіцький, українських практиків та теоретиків менеджменту, управління персоналом у XXI столітті полягає в управлінні людськими ресурсами в умовах високоефективної корпоративної культури [5, с. 60].

На нашу думку, корпоративна культура – набір найбільш важливих правил спільного співіснування, що приймаються членами організації і виражаються в корпоративних цінностях, що заявляються, є вектором поведінки та дій членів організації. Ціннісні орієнтації передаються членам спільноти через символічні засоби духовного та матеріального оточення організації. Таким чином, корпоративна культура практично кожної організації має специфічні для цієї організації цінності, відносини, поведінкові норми. Так само корпоративна культура визначає специфічний, типовий для підприємства підхід до вирішення проблем.

The article analyzes the peculiarities of the formation of corporate culture, the main values of the organization, norms of behavior and interaction with clients, since there is still no single approach to defining the concept of corporate culture. Корпоративна культура складається відповідно до її сутності з певних організаційних атрибутів (явних та прихованих норм, зразків поведінки, історичних передумов та ін.) за умови, що вони сприймаються більшістю членів компанії та впливають на поведінку цих членів. Тому при формуванні та розвитку корпоративної культури поряд з основними принципами необхідно брати до уваги низку її певних ознак (рис. 1).



Рис. 1. Основні ознаки формування корпоративної культури

Джерело: складено авторами на основі [2; 5; 6; 7].

У процесі формування та розвитку корпоративної культури важливе значення має визначення та облік чинників, які на неї найбільш істотно впливають. Корпоративна культура бере участь також у наступних найважливіших елементах економічної культури:

– Призначення організації (місія, цілі, завдання). Безцільне існування руйнівне, а місія якраз висловлює основний зміст, призначення та принципи життя. Якщо вона чітко сформульована (причому разом із колективом) та її положенням слідує щодня, таку організацію можна вважати безумовним новатором. В ідеалі, призначення компанії необхідно формулювати ще до її створення. Керівник повинен відчувати внутрішню потребу у створенні місії – тільки тоді вона рухатиметься вперед;

– Засоби, що включають діяльність членів організації, систему стимулювання, інформаційне забезпечення та ін;

– Критерії досягнення цілей та оцінки результатів;

– Засоби внутрішньої інтеграції, до яких належать прийоми включення нових членів до організації, способи поділу влади, стиль взаємовідносин, система заохочень і покарань, церемонії (шанування героїв, символів, міфів організації), ритуали (символічні заходи, покликані нагадати працюючим про поведінку, яка від них вимагається) та інших.[6, с.94].

Принципи формування корпоративної культури відображають особливості організації, галузі тощо, а також основні властивості, характеристики та бажані параметри організаційної культури, що формується, і соціальної відповідальності бізнесу. Формуючи корпоративну культуру, слід керуватися такими принципами:

1) культура має відбивати основні ідеї існування організації;

2) ці ідеї мають нести позитивний емоційний заряд;

3) розроблені елементи та заходи повинні гармоніювати між собою, підтверджуватись поведінкою та ставленням до них керівництва (поведінка керівництва не повинна суперечити проголошуваним цінностям та нормам соціальної відповідальності);

4) формована культура повинна відповідати типу, розміру та характерним особливостям організації, а також умовам її існування;

5) не можна заперечувати накопичений попередніми поколіннями культурний досвід, можна поступово видозмінювати чи використовувати його як основу, плацдарм для нової культури [7, с. 76].

На сьогодні розроблено багато різних методів, які дозволяють керівникам формувати культуру підприємства. Для різних країн і галузей ефективні різні організаційні культури, так що не може бути єдиною оптимальною культурою підприємств, яку залишається лише сформувати в кожній організації в тій чи іншій країні.

За підсумками аналізу робіт, присвячених формуванню корпоративної культури, можна назвати такі групи методів формування корпоративної культури:

1. Група методів, пов'язаних із здійсненням лідерства в організації.
2. Група організаційних (управлінських) методів.

3. Група методів соціально-психологічних на свідомість і поведінку співробітників [8, с. 102].

Необхідно відзначити, що методи формування та зміни корпоративної культури не відрізняються один від одного. Відмінність проявляється у етапах, цілях, технології формування та зміни корпоративної культури.

У роботах з формування корпоративної культури майже розглядається навчання та виховання як методи її формування. Необхідно відзначити, що співробітники організації є дорослими людьми, тому їхнє навчання має будуватися з опорою на досягнення андрагогіки – теорії навчання дорослих [9, с.412].

Формування корпоративної культури – тривалий та складний процес, який традиційно включає п'ять етапів:

1. Вибір місії організації, визначення стратегії, основних цілей та цінностей (пріоритетів, принципів, підходів, норм та бажаних зразків поведінки).

2. Вивчення організаційної культури, що склалася. Визначення ступеня відповідності сформованої організаційної культури виробленої керівництвом стратегії розвитку організації, виявлення позитивних та негативних цінностей.

3. Розробка організаційних заходів, вкладених у формування, розвиток чи закріплення бажаних цінностей і зразків поведінки з урахуванням норм соціальної відповідальності.

4. Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру з метою усунути негативні цінності та розвинути установки, що сприяють реалізації розробленої стратегії.

5. Оцінка успішності впливів на корпоративну культуру та внесення необхідних корективів [10, с. 172].

Сформована корпоративна культура говорить про повну ідентифікацію співробітника з компанією і означає, що він не тільки усвідомлює ідеали компанії, чітко дотримується правил і норм поведінки в організації, а й внутрішньо повністю приймає корпоративні цінності. І тут культурні цінності організації стають індивідуальними цінностями співробітника, займаючи місце у мотиваційній структурі його поведінки.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що корпоративну культуру доцільно розглядати як комплекс прийнятих усіма членами колективу цінностей та норм, що впливають на їх дії у робочому середовищі та вибір засобів комунікацій. Корпоративна культура є неформальною свідомістю організації, її нематеріальним активом, відбиваючись і формуючись у поведінці працівників; вона має пряму залежність від цілей фірми. Виявлення принципів, методів, етапів формування та розвитку ефективної корпоративної культури допоможе підвищити показники роботи, лояльність співробітників та покращити репутацію бренду.

### Список використаних джерел

1. Шелякіна, А. В. Корпоративна культура організації. *Молодий учений*. 2018. № 14 (200). С. 206-209. URL: <https://moluch.ru/archive/200/49167/> (дата звернення: 11.09.2022).
2. Fred R. David. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach- Access Card Package* (16th Edition). 2016. 685 p.
3. Rothaermel, F. T. . *Strategic Management: Concepts and Cases*. *McGraw-Hill/Irwin*, 2015 p. 20, 32–45, 90.
4. Гулієв А. Д. Чекалюк В.В. Дипломатія. Корпоративна культура та етикетні норми. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3. С. 23–30.

5. Амеліна С. М. Кубіцький С.О. Корпоративна культура у системі управління персоналом. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2020. № 7. С. 59–66.
6. Копитко М. І. Михаліцька Н.Я. вереск ля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія : Економіка. 2021. Вип. 2. С. 92–99.
7. Мирошніченко Ю. В. Корпоративна культура як основний чинник сталого розвитку торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 1. С. 66–78.
8. Королович О. О. Реслер, М.В. Пігош В.А. Корпоративне право та корпоративна культура як засоби впливу на ефективність роботи корпорацій. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2020. Вип. 1. С. 97–103.
9. Судук О. Ю. Корпоративна культура – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природо-користування*. Економічні науки. 2020. Вип. 4. С. 409–415.
10. Іващенко М. В. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1. С. 170–173.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента  
ПРОХОРОВОЇ М. Е.



*Електронне наукове видання*

# **МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

**Збірник наукових статей студентів  
денної та заочної форм навчання, які здобувають  
освітній ступінь «магістр» за галуззю знань  
«Управління та адміністрування» спеціальністю  
«Менеджмент» спеціалізаціями «Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»,  
«Міжнародний менеджмент»**

Видавець і виготовлювач  
Державний торговельно-економічний університет  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156  
Тел. (044) 513 74 18  
Електронна пошта [knute@knute.edu.ua](mailto:knute@knute.edu.ua)  
332E-2022