

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

***Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Кафедра міжнародного менеджменту***

галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
спеціальність	<u>073 Менеджмент</u>
спеціалізація	<u>Бізнес-адміністрування універсальна</u>

Освітньо-професійна програма 8М10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки (на прикладі ТОВ «Енерджі 365»)**

Здобувача Татарінова Романа Володимировча

(Прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник кандидат економічних наук, доцент

Т. С. Козачок

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

М.О.Бурмака

(підпис)

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕС – ОСВІТИ
ІМЕНІ АНАТОЛІЯ ПОРУЧНИКА
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ**

**«БІЗНЕС- АДМІНІСТРУВАННЯ
УНІВЕРСАЛЬНА»
07 Управління та адміністрування
073 «Менеджмент»
8М10 «Бізнес-адміністрування
універсальна»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Є.Г.Панченко

(підпис)

202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

(підпис)

202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Татарінова Романа Володимировича
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки (на
прикладі ТОВ «Енерджі 365»)

Тему затверджено наказом ректора Університету "30" грудня 2022 р. № 2191-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «Енерджі 365»

**План кваліфікаційної магістерської роботи і терміни подання розділів
науковому керівникові**

**Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ
ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ – до 23.01.23**

**Розділ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365» НА
МІЖНАРОДНІ РИНКИ – до 27.01.23**

**Розділ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365» НА
МІЖНАРОДНІ РИНКИ – до 27.03.23**

**Термін подання завершеної роботи науковому керівникові для оформлення відгуку
(до 01.05.23)**

Об'єкт дослідження:	процес формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.
Предмет дослідження:	сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	виявлення ключових проблем та обґрунтування конструктивних пропозицій щодо формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 розглянути сутність стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки, класифікацію стратегій виходу підприємства ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки, навести методологічні інструменти формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки.

У розділі 2 розглянути сучасний стан розвитку світового та національного енергетичних ринків, здійснити аналіз господарської діяльності ТОВ «Енерджі 365» та оцінку зовнішнього середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Енерджі 365».

У розділі 3 розглянути альтернативні напрями формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки, фінансово-економічні показники реалізації стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки, проаналізувати ризики стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки та шляхи їх мінімізації, проаналізувати імплементацію соціальної відповідальності та екологічного менеджменту в енергетичній парадигмі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Енерджі 365».

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Козачок Т. С.

(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Татарінов Р. В.

(прізвище, ініціали)

"__" _____ 202__ р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 94 сторінки, 22 таблиці, 14 рисунків, Список літератури з 52 найменування, 4 додатки.

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365»)

Об’єктом дослідження є процес формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

Мета дослідження – виявлення ключових проблем та обґрунтування конструктивних пропозицій щодо формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

Завданнями роботи є:

- визначити сутність стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки;
- представити класифікацію стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки;
- охарактеризувати методологічні інструменти формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки;
- дослідити сучасний стан розвитку світового та національного енергетичних ринків;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства;
- провести оцінку зовнішнього середовища та конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати альтернативні напрями формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- провести оцінку фінансово-економічних показників реалізації стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- визначити ризики стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки та шляхи їх мінімізації;
- охарактеризувати імплементацію соціальної відповідальності та екологічного менеджменту в енергетичній парадигмі стратегічного розвитку підприємства.

Робоча гіпотеза: для підприємства-постачальника електроенергії формування стратегії виходу на ринок Польщі буде більш прибутковим, ніж формування стратегії виходу на ринок Румунії.

Інформаційна база дослідження: вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, офіційні регламентуючі документи, статистична інформація про роботу енергетичного ринку України, аналітичні огляди щодо експорту електроенергії, матеріали консалтингових агенцій, фактичні дані, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Енерджі 365».

За результатами дослідження сформульовані відповідні висновки та напрацьовано проєкт «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі».

Одержані результати можуть бути використані підприємствами, які представлені на ринку електроенергії, для удосконалення їх експортної діяльності.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2022-2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

ВІДГУК

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача

Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
ОПП 8М10 «Бізнес-адміністрування (універсальна)»
Татарінова Романа Володимировича

на тему:

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365»))»

1. Актуальність теми: Тема є досить актуальною, оскільки за сучасних умов українському підприємству обмежуватися тільки внутрішнім ринком може стати загрозою для припинення діяльності. За таких складних умов підприємства змушені диверсифікувати ринки збуту, виходячи на міжнародний рівень. Вважаю, що для постачальника електричної енергії непобутовим споживачам ТОВ «Енерджі 365» це є особливо актуальним завданням.

2. Що є позитивного у роботі: ґрунтовно розглянуто теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, зокрема визначено сутність стратегій, подано їх класифікацію та наведено методологічні інструменти формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки; всесторонньо проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Енерджі 365» та здійснено оцінку його зовнішнього середовища та конкурентоспроможності; охарактеризовано альтернативні напрями формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки, проведено їх оцінку, визначено ризики, що дало змогу запропонувати проєкт «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» до реалізації на базовому підприємстві.

3. Наявність самостійних розробок автора, наукова новизна: здобувачем напрацьовано методiku аналізу альтернативних проєктів формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки із врахуванням галузевої специфіки ринку експорту електроенергії та поточної ситуації в електроенергетиці України.

4. Практична цінність висновків і рекомендацій: здобувачем розроблено, економічно обґрунтовані та визначені ризики двох альтернативних проєктів формування стратегії виходу підприємства ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки, а саме – на ринок Польщі та на ринок Румунії, що дало змогу у кінцевому рахунку розробити проєкт «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі», який планується до реалізації у 2024 році.

5. Наявність недоліків: суттєвих зауважень щодо якості виконаної роботи не виявлено.

6. Допущення до захисту кваліфікаційної магістерської роботи: кваліфікаційна магістерська робота Татарінова Р. В. на тему «Формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки (на прикладі ТОВ «Енерджі 365»))» відповідає вимогам, які висуваються до написання наукових робіт, рекомендована до захисту та заслуговує високої оцінки.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент

Т. С. Козачок

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача Навчально-наукового інституту бізнес-освіти імені Анатолія Поручника
Татарінова Р.В.
на тему:

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365»)

Посилення процесів глобалізації обумовлює посилення присутності компаній на міжнародних ринках. Останнім часом економіка більшості країн світу стала відкритою, а міжнародні економічні відносини – однією зі сфер, яка найбільш динамічно розвивається. Економіка України додатково стикнулася ще з одним викликом військовою агресією росії. Зберегти свій потенціал в цих умовах для багатьох українських підприємств стало важливим завданням, одним із шляхів вирішення якого є вихід на міжнародні ринки. Тому обрана тема кваліфікаційної магістерської роботи є актуальною та своєчасною.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуті теоретичні основи формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки, зокрема визначено сутність стратегій, подано їх класифікацію та наведено методологічні інструменти формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки.

Заслуговує на увагу аналітична частина роботи, яка була виконана на прикладі ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365». Автором проведено ґрунтовний аналіз господарської діяльності підприємства та здійснено всесторонню оцінку зовнішнього середовища та конкурентоспроможності ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365», що є важливими етапами подальшого планування та формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

До практичних здобутків роботи слід віднести запропоновані здобувачем альтернативні напрями формування стратегії виходу ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365» на міжнародні ринки, а саме розширення діяльності за рахунок експорту електроенергії європейським споживачам. Наведені розрахунки та оцінка ризиків дозволили визначити проект «Формування стратегії виходу ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365» на ринок Польщі» перспективним і може бути впровадженим в 2024 році на практиці.

Кваліфікаційна магістерська робота здобувача Татарінова Р.В. відповідає встановленим вимогам, рекомендується до захисту перед ЕК та заслуговує високої оцінки.

Рецензент

Директор
(посада)

ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365»
(місце роботи)

Печатка



Ю.С.ПІДЛІСНИЙ
(ініціали, прізвище)

“ 29 ” травня 2023р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	7
1.1. Сутність стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки	7
1.2. Класифікація стратегії виходу підприємства ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки.....	12
1.3. Методологічні інструменти формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки.....	17
Висновки до першого розділу	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	24
2.1. Сучасний стан розвитку світового та національного енергетичних ринків	24
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Енерджі 365».....	30
2.3. Оцінка зовнішнього середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Енерджі 365»	40
Висновки до другого розділу.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	49
3.1. Характеристика альтернативних напрямів формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки	49
3.2. Фінансово-економічні показники реалізації стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки	55
3.3. Ризики стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки та шляхи їх мінімізації	62
3.4. Імплементация соціальної відповідальності та екологічного менеджменту в енергетичній парадигмі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Енерджі 365»	69
Висновки до третього розділу	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення процесів глобалізації обумовлює посилення присутності компаній на міжнародних ринках. Останнім часом економіка більшості країн світу стала відкритою, а міжнародні економічні відносини – однією зі сфер, яка найбільш динамічно розвивається. Вихід компанії на міжнародні ринки відбувається через загострення конкуренції на внутрішньому ринку, пошук нових ринків збуту внаслідок економічного поділу існуючих світових ринків, прагнення розширювати виробництво з метою отримання максимальних прибутків на основі ефекту масштабу.

У сучасних умовах поглиблення інтернаціоналізації та глобалізації міжнародна діяльність підприємства заслуговує на особливу увагу як чинник посилення взаємозалежності між країнами, а здатність суб'єкта господарювання раціонально розподіляти та використовувати власний інвестиційний потенціал виступає найвагомішою передумовою успіху та забезпечення стійкого економічного зростання.

Вихід підприємства на зовнішні ринки є одним із способів його подальшого розвитку та забезпечення ефективної діяльності в умовах глобалізації. Тому розуміння комплексу факторів впливу на процеси формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки є саме тим ключовим елементом, який забезпечить успішну інтеграцію на міжнародному ринку та ефективну діяльність підприємства.

Питання формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки є комплексним і потребує вивчення наукових джерел в сфері стратегічного управління, міжнародного менеджменту, управління проєктами, економіки.

Специфіка стратегічного управління та формування стратегій розвитку підприємств досліджується в працях таких авторів, як Л.П. Артеменко [10, 13], К.В. Бурко [35], Н.В. Войтович [6], Л.Є. Довгань [10], О.О. Задовська [13], Ю.В. Каракай [10], О.Ю. Кушлик [22], З.Р. Мандражи [24], В.В. Москаленко

[28], І.М. Лепетан [35], М. Портер [34], Н.Л. Правдюк [35], О.О. Романенко [38], О.М. Сумець [43] та ін.

Питання міжнародної діяльності вивчалися такими дослідниками, як І.М. Джадан [9], Г.В. Дугінець [11], І.В. Закрижевська [14], Н.С. Карвацка [29], М.В. Ковбатюк [21], Г.О. Ковбатюк [21], Ю. Г. Козак [16], В.О. Козуб [51], А.Н. Нахметов [51], В.П. Онищенко [30], С.І. Плотницька [32], В.М. Полозова [14], В.В. Семенець [41], В.Ф. Тищенко [47], Н.М. Тюріна [29], Р.В. Шинкаренко [41], В.В. Шкляр [21], Т.В. Шталь [51], П.І. Юхименко [52].

Економічні аспекти розробки та обґрунтування проєктів представлені в роботах М.В. Афанасьєва [1], О.Я. Базилінської [2], Г.Б. Веретенникової [3], О.О. Гетьман [7], В.І. Гринчуцького [8], Н.В. Захарченко [15], О.С. Іванілова [17], Н.І. Михалюк [27], І.Л. Сазонець [39], В.М. Шаповал [7] та ін.

Метою написання роботи виступає виявлення ключових проблем та обґрунтування конструктивних пропозицій щодо формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

Виходячи з поставленої мети, **завданнями** дослідження є:

- визначити сутність стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки;
- представити класифікацію стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки;
- охарактеризувати методологічні інструменти формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки;
- дослідити сучасний стан розвитку світового та національного енергетичних ринків;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства;
- провести оцінку зовнішнього середовища та конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати альтернативні напрями формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;

- провести оцінку фінансово-економічних показників реалізації стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки;
- визначити ризики стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки та шляхи їх мінімізації;
- охарактеризувати імплементацію соціальної відповідальності та екологічного менеджменту в енергетичній парадигмі стратегічного розвитку підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань щодо формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок.

Базою дослідження є український постачальник електричної енергії непобутовим споживачам ТОВ «Енерджі 365».

Методологія дослідження. Для проведення комплексного та системного аналізу були використані наступні методи: індуктивно-дедуктивний генетичний аналіз, моделювання та загальна теорія систем, теорія діяльності, економіко-статистичні методи, спостереження, співбесіда, моделювання.

Наукова новизна дослідження полягає в формуванні методики аналізу альтернативних проєктів формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки із врахуванням галузевої специфіки ринку експорту електроенергії та поточної ситуації в електроенергетиці України.

Практична цінність дослідження полягає в розробці, економічному обґрунтуванні та визначенні ризиків двох альтернативних проєктів формування стратегії виходу підприємства ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки, а саме – на ринок Польщі та на ринок Румунії. Альтернативне порівняння ефективності та ризиків дало можливість прийняти обґрунтоване рішення про доцільність вибору експортного ринку.

Робоча гіпотеза дослідження: для підприємства-постачальника електроенергії формування стратегії виходу на ринок Польщі буде більш прибутковим, ніж формування стратегії виходу на ринок Румунії.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи виступають вітчизняні та зарубіжні літературні джерела, офіційні регламентуючі документи, статистична інформація про роботу енергетичного ринку України, аналітичні огляди щодо експорту електроенергії, матеріали консалтингових агенцій, фактичні дані, що характеризують діяльність підприємства ТОВ «Енерджі 365».

Апробація матеріалів дослідження. Розроблені рекомендації пройшли апробацію на підприємстві ТОВ «Енерджі 365», проєкт «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» планується до реалізації у 2024 році.

Для написання роботи застосовано ПЕОМ з використанням стандартного програмного забезпечення (Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel).

Структура передбачає написання вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота складається з 81 сторінок, 22 таблиць, 14 рисунків, 4 додатків, 52 джерел використаної літератури.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Сутність стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки

Сучасний етап економічного розвитку характеризується виходом національних виробників на зарубіжні ринки. Обмеження меж діяльності вітчизняних компаній лише межами внутрішнього ринку не дозволяє їм повністю розкрити свої виробничі та маркетингові можливості. Більш того, вихід на зовнішні ринки змушує національні підприємства переглядати свої бізнес-стратегії, впроваджувати нові технологічні процеси, підвищувати якість товарів та послуг. Інакше вони не зможуть бути достатньо конкурентоспроможними. Отже, вихід на міжнародний ринок – це процес, з однієї сторони, необхідний, а з іншої – закономірний. Одним із найбільш суттєвих моментів успішної комерційної діяльності в міжнародному середовищі є формування стратегії виходу на міжнародні ринки.

Дослідження літературних джерел свідчить, що в науковій літературі представлено значну кількість визначень категорій «стратегія підприємства» та «міжнародна стратегія». Саме їх зміст і буде вивчено в ході розгляду сутності стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування А. Чандлера, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [43]. З одного боку, таке тлумачення «стратегії» спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності. З іншого боку, в цьому визначенні основний акцент робиться саме на досягнення цілей.

До такого підходу наближається визначення А. Томпсона: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення цілей». Ототожнення стратегії й плану

впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента [35].

I. Ансоф визначає стратегію як «перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності; це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності». Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі [23].

У міжнародному менеджменті стратегія являє собою весь комплекс дій, пов'язаний зі створенням і посиленням життєздатності і конкурентних переваг міжнародних корпорацій. За М.Портером, стратегія — це створення унікальної і вигідної позиції, що передбачає певний набір видів діяльності [34].

Стратегію організації вважають центральним поняттям у теорії стратегічного менеджменту. Цікавим є визначення поняття стратегії за Г. Мінцбергом як комбінації п'яти «П»:

- план дій;
- прикриття (сукупність дій щодо конкурентів);
- порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів);
- позиція (місце щодо свого оточення);
- перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути) [10].

Проведене дослідження дає змогу зробити висновки, що стратегія переважно розглядається як план дій або певний процес. Для подальшого написання роботи стратегія буде розглядатися як план діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей.

Добре сформована стратегія інтегрує основні цілі організації, норми та дії в єдине ціле, допомагає спрямовувати та розміщувати її ресурси так, щоб досягти відносних внутрішніх переваг і врахувати очікувані зміни в оточенні.

Питання формування та впровадження стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки є одним із ключових завдань управління зовнішньоекономічною діяльністю. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік [28].

Стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки є однією зі складових загальної стратегії підприємства і являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Також це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих дій підприємства на міжнародному ринку до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії.

Стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки в сучасних умовах господарювання являє собою узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності організації, її місця в міжнародному поділі праці та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей.

Необхідність формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки полягає в наступному [10]:

1. Визначення і утримання основного напрямку розвитку компанії в умовах виходу на зовнішні ринки та диверсифікації міжнародних операцій.
2. Потреба координації та інтеграції різноманітних операцій на міжнародних ринках.
3. Посилення позицій в конкурентній боротьбі.

Перевагами стратегічного планування в процесі міжнародної діяльності виступають [28]:

1. Координація і моніторинг довготривалих міжнародних операцій.
2. Детальне комплексне опрацювання проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів і т. д.

Міжнародні стратегії мають свої загальні та специфічні (характерні) риси. Загальні риси є характерними не лише для міжнародних стратегій, а й інших видів стратегій. До таких рис слід віднести:

- комплексність,
- врахування обмеженого розмаїття ситуацій та факторів,
- взаємозв'язок між ієрархічністю та гетерархічністю стратегій.

Характерні риси міжнародних стратегій властиві лише даному виду стратегії і до них варто віднести [36]:

- врахування пріоритетності міжнародної або національної діяльності підприємства;
- спрямованість на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства;
- комплекс управлінських рішень щодо вибору найоптимальніших векторів міжнародної діяльності та набір конкретних довгострокових заходів «завоювання» зовнішнього ринку в межах загальної стратегії підприємства.

Вирішення питання підприємства на міжнародні ринки передбачає з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки. Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку. Досягнення цієї мети не вичерпує всі елементи мотиваційного механізму, який складається із конкретних збуджувальних мотивів.

У дослідженнях Ф. Котлера виділено ряд мотивів виходу підприємств на зовнішній ринок [43]:

- надання міжнародними ринками можливості отримання більш високого доходу;
- економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації;
- зниження ризиків унаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку;

– вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів.

П.І. Юхименко [52] у своїх роботах виділила ряд чинників та факторів, які можуть впливати не лише на вибір стратегії підприємства при виході на міжнародні ринки, але й на формування тактичних цілей:

- корпоративна політика;
- характеристика та стан продукту;
- конкурентні позиції;
- ресурсні можливості та забезпечення;
- політичне середовище;
- фінансові та цінові параметри ринку;
- рівень економічного розвитку та економічний стан;
- можливості ринку, геокультурне середовище, ступінь ризику.

Українські підприємства мають декілька важливих мотивів для виходу на міжнародний ринок, зокрема негативні процеси внутрішнього ринку, здобуття незалежності від негативних тенденцій, наявних на внутрішньому ринку, а також необхідність застосовувати ресурси підприємства, що використовуються на внутрішньому ринку для досягнення більш масштабних та перспективних цілей. Проте на шляху виходу на міжнародні ринки наявні певні проблеми: недостатній рівень фінансування, невідповідність стану української інфраструктури міжнародним стандартам, мовні та культурні бар'єри.

Формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки складається з наступних етапів [10]:

- визначення головних цілей та формулювання задач виходу на міжнародний ринок;
- аналіз ресурсного забезпечення підприємства;
- оцінка ризиків та переваг;
- вибір ринку та детальний його аналіз;

- аналіз конкурентоспроможності підприємства (на національному ринку як потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку) та дослідження конкуренції на міжнародному ринку;
- формування стратегії та цілей виходу на міжнародний ринок;
- розробка тактики та механізмів реалізації обраної міжнародної стратегії.

Розробка стратегії виходу на міжнародні ринки починається з попереднього вивчення зовнішнього середовища, насамперед: місткості ринку, рівня конкуренції, політичної та економічної ситуації, рівня державного регулювання ринку (специфіки системи оподаткування, державних пілг, стимулів, обмежень), наявності кваліфікованої та дешевої робочої сили, рівня витрат виробництва, якості транспортної інфраструктури, соціально-культурних чинників, тощо. На основі результатів дослідження приймається рішення про доцільність виходу на цей ринок. Підприємство також враховує фактор близькості до внутрішнього ринку виробника, відповідність товарів потребам споживачів різних країн. Для підприємства важливо вибрати такий ринок, на якому воно буде мати стійку конкурентну перевагу.

1.2. Класифікація стратегії виходу підприємства ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки

Діяльність підприємства на міжнародних ринках передбачає вибір стратегії виходу на ці ринки. На вибір стратегії впливає значна кількість чинників, зокрема – масштаби діяльності, вид продукції або послуг, наявність намірів контролювати продаж, потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність кваліфікованого персоналу та інші умови. Залежно від значущості перелічених факторів підприємство обирає стратегію виходу на міжнародні ринки, яка є найбільш оптимальною для нього на даний момент часу [33].

Стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки можна класифікувати із використанням різних критеріїв. Перелік критеріїв та види стратегій представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки

Критерій класифікації	Види стратегій
Кількість закордонних ринків і сегментів ринку, які є предметом експансії	Концентрація, диверсифікація та їх похідні
Кількість закордонних ринків та послідовність виходу на окремі ринки	Стратегія «водопаду», стратегія «поливної машини», змішана стратегія
Ступінь привабливості закордонних ринків та позиція підприємства по відношенню до ключових конкурентів на окремих ринках	Зростання, консолідація, утворення ринкової позиції і відступ
Використання маркетингових засобів	Міжнародна, багатонаціональна (мультилокальна), глобальна і транснаціональна
Рівень підготовки підприємства до інтернаціоналізації та рівень глобалізації сектору	Зосередженість уваги на вітчизняному ринку, пошук ринкових ніш, підготовка до перехоплення через глобальну фірму, консолідація експортних ринків, зважування можливості експансії на ринку, пошук можливості стратегічного альянсу, диверсифікація діяльності, підготовка до глобалізації стратегії на ринку, укріплення позиції на глобальному ринку

Джерело: розроблено автором за матеріалами [14, 36]

Кількість ринків, на яких підприємство може діяти, є підставою для відзначення стратегії концентрації, а також диверсифікації. Цей критерій спричиняє конкретизацією стратегічних рішень, що стосуються просторової межі обслуговуваних ринків. Стратегія концентрації полягає у зосередженості уваги підприємства на обраному закордонному ринку, а також дослідження ринку щодо можливості подальшого зростання частки ринку підприємства. Залежно від привабливості окремих ринків, напруги конкуренції, а також наявних ресурсів та інтернаціоналізації ступеня підприємства, визначаються менш або більш амбіційні цілі у вигляді цільових ринкових внесків. Прийняття стратегії концентрації буде вигідне, якщо обраний ринок дуже великий та характеризується стабільним попитом, що забезпечує відповідний масштаб продажу і отримання очікуваних фінансових результатів [14].

У разі реалізації стратегії диверсифікації підприємство виходить на максимальну кількість закордонних ринків, і в подальшому, в процесі розвитку діяльності, елімінує непривабливі і неприбуткові ринки, та інтенсифікує обслуговування найперспективніших і найвигодніших ринків. Стратегія диверсифікації закладає значно менше забезпечення ресурсів підприємства на одинокому ринку порівняно зі стратегією концентрації. З іншого боку, загальні витрати в разі вибору стратегії диверсифікації, яка передбачає одночасну роботу на кількох міжнародних ринках, є дуже великі і переважно значно перевищують рівень витрат, необхідний для реалізації стратегії концентрації.

Кількість закордонних ринків, на які планує виходити підприємство, а також можлива послідовність виходу на міжнародні ринки, є підставою відзнаки увігнутої стратегії (так звана стратегія «водопаду», «каскаду»), випуклої стратегії (що визначається як стратегія «поливної машини») або комбінованої стратегії, що передбачає поєднання елементів увігнутої та випуклої стратегій.

Стратегія «водопаду» («каскаду») передбачає поступовий вихід на нові міжнародні ринки. Вихід на кожен ринок передбачає розробку окремих індивідуалізованих заходів, що вимагає відповідної підготовки від підприємства. Перевагою цього підходу до формування стратегії є ретельна підготовка виходу на нові міжнародні ринки. З іншого боку, такий підхід займає порівняно багато часу і вимагає залучення великих капіталовкладень [36].

Стратегія «поливної машини» означає зовсім інший спосіб виходу на міжнародні ринки. Вона полягає в одночасному виході на декілька міжнародних ринків. Основною перевагою такої стратегії є скорочення часу виходу на ринки більшої кількості країн і релятивне зменшення коштів експансії. Водночас, слід враховувати, що стратегія пред'являє високі вимоги до підготовки і організації входження та обслуговування закордонних ринків.

Комбінована стратегія є поєднанням вищезгаданих способів виходу на міжнародні ринки. На її першому етапі підприємство може увійти на ринки

декількох країн (або навіть на ринок однієї країни) з метою відповідного здобуття досвіду, а також зміцнення своєї позиції на національному ринку. З часом присутність на закордонних ринках, що визначені як своєрідні фронти експансії, стає передумовою розвитку діяльності з використанням описаних вище стратегій «водопаду» або «поливної машини» [14].

За класифікацією С. Полковниченко та І.Єльчищевої [33], стратегії виходу на міжнародні ринки залежно від характеру діяльності можна поділити на стратегії активного розширення зовнішніх ринків; стратегії позитивного збереження зарубіжних ринків; стратегії лідерства; стратегії залишкового бізнесу.

За класифікацією В.П. Онищенко [30], у практиці міжнародного менеджменту виокремлюють чотири типи міжнародних стратегій: міжнародні, мультиринкові (або багатонаціональні) транснаціональні і глобальні. Детальні їх характеристики наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні характеристики міжнародних стратегій компанії

Назва стратегії, приклад	Характерні ознаки	Позитивні риси	Негативні риси
1	2	3	4
Міжнародна стратегія («Мак-Дональдс», «Майкрософт», «Ай-Бі-Ем», «Проктер енд Гембл»)	Тиражування однієї і тієї ж продукції в різних країнах. Концентрація виробництва в країні походження. Розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні	Відсутність адаптації до місцевих умов. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов
Мультиринкова стратегія («Дженерал Моторз» та інші автомобільні компанії, аудиторські фірми)	Індивідуалізація продукції для різних ринків. Розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах	Адаптація до місцевих умов	Обмежена передача знань і продуктів між країнами. Обмежені вигоди від масштабів виробництва і розташування
Глобальна стратегія («Інтел», «Моторола», «Тексас Інструмент»)	Централізоване виробництво і маркетинг розташовані у країнах з найменшими виробничими витратами	Вигоди від відповідної локалізації основних процесів. Результати від економії на масштабах	Відсутність адаптації до місцевих умов

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Транснаціональна стратегія («Катерпілар Тракор», «Юнілевер»)	Одночасна економія на масштабах і передачі знань і продуктів між країнами	Вигоди від ефекту масштабів та адаптації до місцевих умов	Небезпека відсутності концентрації на витратах і місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії

Джерело: [30]

Міжнародна стратегія характерна для підприємств з обмеженою географічною сферою дії і порівняно невеликими частками на міжнародних ринках. Основним ринком роботи підприємства є зазвичай рідний (національний) ринок, а міжнародні ринки трактуються як своєрідне «продовження» національного ринку. Це спричиняє високий ступінь централізації операційних та стратегічних рішень. Серед форм інтернаціоналізації, що застосовуються в міжнародній стратегії, потрібно назвати насамперед експортну діяльність (зазвичай, з опосередкованим характером).

Пристосування до різноманітних потреб міжнародних ринків, за умови незначного впливу на витрати, є характерним для багатонаціональної (мультиринкової) стратегії. Така стратегія може практично реалізуватися у диференціюванні діяльності підприємства, делокалізації ресурсів. Ця стратегія передбачає децентралізацію операційних рішень до локалізованих за кордоном одиниць (філії, відділів), завданням яких є, по можливості, найкраще пристосування продукції і збуту до окремих потреб міжнародних ринків [14]. Стратегії конкуренції та просування плануються окремо для кожної країни. Мультиринкова стратегія є дорогою, але підприємство, що застосовує її, здобуває сильну позицію на окремих закордонних ринках. Крім того, стає можливою концентрація на ринкових нішах, наявних в окремих країнах.

Глобальна стратегія реалізовується в умовах конкуренції, що характеризуються сильним тиском на рівень витрат виробництва і збуту, та

водночас малою потребою пристосування до локальних вимог міжнародних ринків.

Транснаціональна (дуальна) стратегія має гібридний характер, оскільки знаходиться посеред двох екстремальних рішень: стандартизації (глобальна стратегія) і диференціювання (багатонаціональна стратегія).

В рамках вибору стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки обирається також форма роботи на міжнародних ринках – експорт, спільна підприємницька діяльність, пряме іноземне інвестування за кордон [38].

Таким чином, в процесі формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки може бути обрана одна з чотирьох типів міжнародних стратегій: міжнародна, мультиринкова (або багатонаціональна) транснаціональна і глобальна. Правильно складена стратегія розвитку міжнародних компаній, правильно визначені пріоритетні напрямки діяльності підприємства уже є кроком до подальшого ефективного розвитку підприємства, зміцнення його фінансового стану, поліпшення репутації підприємства.

1.3. Методологічні інструменти формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки

Формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки потребує розробки відповідного методологічного інструментарію. Розробка стратегії починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Вихідним етапом формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки є вивчення зовнішнього середовища і проведення конкурентного аналізу. Методологія дослідження зовнішнього середовища передбачає використання таких сучасних методів та інструментів, як:

- PEST-аналіз (або його більш розширених версій – PESTLE або TEMPLES);

- аналіз відповідно до моделі М. Портера (п'яти сил конкуренції або 5FP);
- оцінка рушійних сил, що діють у галузі;
- побудова конкурентної карти ринку та аналіз конкурентоспроможності.

Вихідним етапом аналізу формування стратегії виходу на міжнародні ринки є дослідження факторів макросередовища, а саме тенденцій в політико-правовій (Political), економічній (Economic), соціально-культурної (Socio-cultural) і технологічній (Technological) сферах. Аббревіатура від англійських назв факторів макросередовища, що підлягають дослідженню, і сформувала назву методу – PEST-аналіз. Ряд дослідників пропонує розширений підхід до аналізу макросередовища, додаючи додаткового вивчення юридичних (Legal) і екологічних (Environmental) факторів, а також факторів ринкового середовища (Market). Відповідно, і назва методу «PEST» трансформується у «PESTLE» або «TEMPLES») [10].

У ході дослідження передумов формування стратегії виходу на міжнародні ринки буде використано метод PEST-аналізу, оскільки юридичні фактори будуть включені до групи політико-правових, екологічні – до групи технологічних, а фактори ринкового середовища – до групи факторів економічної сфери.

Характеристика складових зовнішнього середовища, які будуть вивчені в ході проведення PEST-аналізу, представлена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика складових зовнішнього середовища, які будуть вивчені при проведенні PEST-аналізу

№ п/п	Група факторів	Компоненти
1	2	3
1	Політико-правова сфера	- особливості в існуючій політичній ситуації; - специфіка нормативно-правового забезпечення енергетичного ринку та експорту електроенергії; - специфіка регулювання відносин між контрагентами ринку; - політика держави на енергетичному ринку та в сфері експорту електроенергії; - нормативно-правове регулювання в сфері охорони навколишнього середовища, тощо.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
2	Економічна сфера	- стан ситуації в національній економіці (з позиції перспектив розвитку експорту електроенергії); - валютні коливання та їх вплив на експорт електроенергії; - показник інфляції, процентної ставки за кредитами; - динаміка вартості електроенергії в Україні та світі.
3	Соціальна сфера	- особливості роботи енергетичного ринку з врахуванням соціальних та демографічних факторів (зміна споживання через соціально-демографічні причини, тощо); - відношення населення до питання експорту електроенергії; - відношення населення до технологій генерації та транспортування електроенергії; - відношення населення до країн, куди буде здійснюватися експорт електроенергії.
4	Технологічна сфера	- спрямованість інноваційних розробок в сфері електроенергетики, забезпеченні господарських зв'язків, організації ведення бізнесу, комунікації, розрахунків між контрагентами з різних країн; - швидкість поширення нових технологій в генерації, розподілі, транспортування електроенергії; - наявність (або відсутність) підтримки розвитку нових технологій з боку урядів країни-експортера та країни-імпортера.

Джерело: складено автором за матеріалами [10, 18, 38]

Використання PEST-аналізу в процесі формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки дає можливість виявлення ключових тенденцій зовнішнього середовища та вихідних факторів впливу на стратегію суб'єкта господарювання з боку макросередовища.

Кожна галузь має специфічне конкурентне середовище. Саме тому в процесі формування стратегії виходу на міжнародні ринки важливим є правильна оцінка потенційних конкурентів, їх інтересів дослідження специфіки ринків які прагне опанувати суб'єкт господарювання. Правильна оцінка дає можливість в подальшому сформулювати максимально ефективну міжнародну стратегію.

Аналіз конкурентного середовища спрямований на виявлення впливу ділового оточення на розробку стратегії виходу на міжнародні ринки і реалізовується з використанням моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, оцінки рушійних сил, що діють у галузі, побудови конкурентної карти ринку та оцінки конкурентоспроможності [22].

Для дослідження конкурентних сил в галузі доцільно використовувати метод, запропонований загальновизнаним світовим лідером розробки підходів до вивчення конкуренції - професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером.

Метод М.Портера [34] передбачає оцінку 5 сил конкуренції в галузі, які дають на суб'єкт господарювання, а саме:

1. Сила споживачів, яка передбачає вивчення реального та потенційного попиту, вивчення географії ринку, демографічних та соціально-психологічних характеристик, відношення потенційних та існуючих покупців до продукції та послуг підприємства.

2. Сила конкурентів, що передбачає дослідження суперництва суб'єктів господарювання, що конкурують в одній галузі. Оцінка існуючих та потенційних конкурентів, специфіка їх пропозиції, особливості цінової політики, організації комунікацій, пропозиції індивідуальних умов співпраці, інформація про конкурентів у ЗМІ.

3. Сила постачальників, їх економічний і торговий потенціал.

4. Сила товарів-замінників – конкуренція з боку товарів-субститутів.

5. Сила нових гравців, що передбачає вивчення загроз входу в галузь нових конкурентів; виявлення потенційних конкурентних переваг нових гравців.

Результати проведеного PEST-аналізу та аналізу 5 сил конкуренції за М.Портером є основою для виділення можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища, що в подальшому будуть використані при розробці матриці SWOT-аналізу [27].

Таким чином, аналіз середовища найближчого оточення, по суті, зводиться до вивчення і пошуку сприятливих можливостей формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки відносно п'яти елементів конкурентного середовища – постачальників, існуючих конкурентів, споживачів, товарів-замінників і нових гравців на ринку. Варто відзначити, що концепція М. Портера недостатньо уваги приділяє посередникам, об'єднуючи їх

в одну категорію з кінцевими споживачами компанії, в той час як цілі і інтереси кінцевих споживачів і маркетингових посередників зазвичай відрізняються. В контексті вивчення можливості експорту електроенергії в якості споживачів будуть розглядатися саме європейські компанії-трейдери, що фактично є оптовими посередниками між експортерами електроенергії на європейські ринки та кінцевими споживачами.

Конкурентний аналіз спрямований на оцінку сил конкуренції, аналіз найближчих конкурентів, виділення ключових факторів конкурентоспроможності, оцінку перспектив розвитку галузі.

Проведення конкурентного аналізу передбачає [32]:

1. Оцінку загального рівня внутрішньогалузевої конкуренції (кількість гравців на ринку, темп зростання ринку, специфіка конкуренції між основними гравцями ринку);
2. Оцінка рушійних сил, що діють у галузі;
3. Виявлення основних конкурентів та побудова конкурентної карти ринку (за співвідношенням ринкової частки та темпу зростання ринкової частки).

У ході проведення аналізу конкурентного середовища може вивчатися статистика щодо чисельності фірм-конкурентів, цінові фактори, відмінностей стратегії розвитку суб'єкта господарювання від стратегій роботи конкурентів. При проведенні аналізу галузі і конкурентів на ринку важливим є виділення рушійних сил галузі, можливостей і загроз для роботи підприємства з боку зовнішнього середовища, визначення потенційних конкурентів і збір інформації про їх діяльність. В рамках аналізу галузі бажано вивчити ємність і динаміку ринку, виявити конкурентів, потенційні слабкі і сильні сторони їх діяльності на експортних ринках [19].

Формування стратегії виходу підприємства на внутрішні ринки є неможливим без вивчення внутрішнього середовища підприємства та виявлення потенціалу його розвитку. Аналіз внутрішнього середовища передбачає вивчення асортименту, організаційної структури, специфіки

організації бізнес-процесів, дослідження фінансово-економічних показників роботи підприємства, проведення оцінки ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності (ефективності) роботи.

За результатом аналізу внутрішнього середовища формується перелік внутрішніх сильних та слабких сторін для подальшої розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

Виявлені сильні (Strenght) та слабкі (Weakness) сторони суб'єкта господарювання, а також можливості (Opportunites) та загрози (Threats) з боку зовнішнього середовища є базисом для проведення SWOT-аналіз. Метод SWOT-аналізу передбачає побудову матриці (рис. 1.1), в кожному полі якої розробляються комплексні пропозиції щодо подальшої розробки стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

		Перелік можливостей	Перелік загроз
Перелік сильних сторін		Комплексні пропозиції «Сила і можливості»	Комплексні пропозиції «Сила і Загрози»
Перелік слабких сторін		Комплексні пропозиції «Слабкості і можливості»	Комплексні пропозиції «Слабкості і загрози»

Рисунок 1.1 – Матриця SWOT-аналізу

Джерело: [6]

Представлені методи вивчення специфіки зовнішнього і внутрішнього середовища є компонентами комплексного стратегічного аналізу (для подальшого формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки). Їх використання передбачає вивчення значних обсягів інформації, не завжди достовірної або отриманої з перевірених джерел, що вимагає високої кваліфікації дослідників. Вибір стратегії здійснюється на основі порівняння перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та створення пріоритетів для забезпечення майбутнього розвитку.

Важливо відзначити, що у високо турбулентних умовах сучасного середовища, стратегії підприємства повинні передбачати трансформацію відповідно до змін кон'юнктури ринку, запитів клієнтів, стратегічного

маневрування конкурентів, появи нових можливостей і загроз, непередбачених подій. Відповідно, розробка стратегії має бути динамічним процесом, і керівництво повинне регулярно переоцінювати ситуацію, переглядаючи та оновлюючи стратегію, коли це необхідно.

Висновки до першого розділу

В сучасних умовах господарювання стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки являє собою узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності організації, її місця в міжнародному поділі праці та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей. Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку.

Стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки можна класифікувати із використанням різних критеріїв – за кількістю закордонних ринків, сегментами виходу, послідовністю виходу, використанню маркетингових засобів, тощо. Найбільш розповсюдженими є стратегії концентрації, диверсифікації, поступового або одночасного виходу на міжнародні ринки. Залежно від індивідуалізації або стандартизації дій компанії на різних міжнародних ринках виділяють стратегії міжнародні, мультиринкові (або багатонаціональні) транснаціональні і глобальні.

В якості методологічних інструментів формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки доцільно використовувати PEST-аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції за моделлю М. Портера, оцінку рушійних сил галузі, побудову конкурентної карти ринку та аналіз конкурентоспроможності, вивчення внутрішнього середовища підприємства та виявлення потенціалу його розвитку, SWOT-аналіз.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

2.1. Сучасний стан розвитку світового та національного енергетичних ринків

Енергетичний ринок є багатокомпонентним та складається з різних секторів – електроенергетика, атомна енергетика, вугільна галузь, ринок нафти та нафтопродуктів, ринок газу та скрапленого газу, відновлювальна енергетика, та ін. В контексті базового підприємства дослідження (ТОВ «Енерджі 365») в рамках вивчення сучасного стану розвитку світового та національного енергетичного ринків більш детальна увага буде приділена ринку виробництва, торгівлі та споживання електроенергії в Європі та в Україні.

Енергетичний ринок Європи характеризується тенденцією збільшення виробництва (та споживання) електроенергії. Зокрема, протягом 2017-2022 років виробництва електроенергії в країнах ЄС збільшилося з 2,6 до 2,8 тис. ТВт-год. (рис. 2.1).

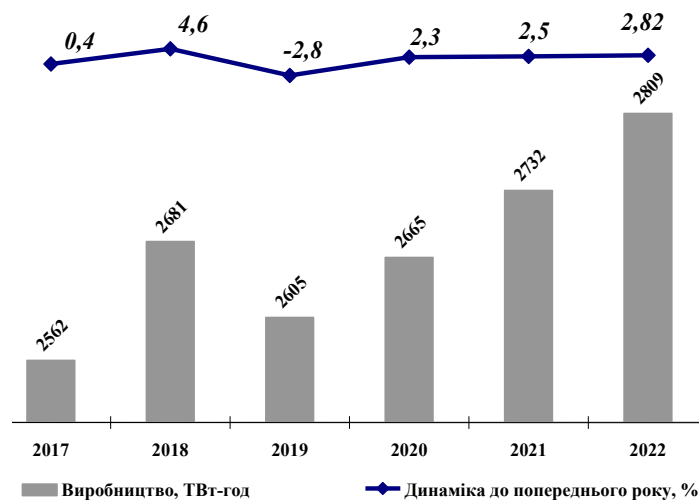


Рисунок 2.1 – Динаміка виробництва електроенергії в країнах ЄС в 2017-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами [49, 50]

Для України електроенергетика є однією з базових галузей національної економіки, ефективне функціонування якої є обов'язковою умовою забезпечення стабільності в країні, досягнення структурних перетворень в економіці, задоволення потреб населення та суспільного виробництва в електричній енергії. Надійне та стале функціонування галузі є базисом забезпечення темпів виходу України із скрутного економічного становища та забезпечення енергетичної безпеки в державі.

Нова модель роздрібного ринку електричної енергії почала функціонувати в Україні з 1 січня 2019 року. За період функціонування нової моделі протягом 2019-2022 рр. і досі не здійснено всі заплановані перетворення і ринок перебуває на стадії формування. Ключовою причиною цього є «тепличний фактор» - більшість компаній з середини 1990-х років працювали в умовах неконкурентних монополізованих локальних ринків і все ще не мають сформованих компетенцій ведення конкурентної боротьби за клієнта.

Законом України «Про ринок електричної енергії» визначається право всіх споживачів обирати постачальників та здійснювати купівлю електроенергії за вільними нерегульованими цінами. Процедура вибору та зміни Постачальника електроенергії визначена законодавством, і є простою для споживачів. Якщо промислові споживачі ще користуються можливістю зміни постачальників, то для побутових споживачів (населення України) така необхідність та вигоди від зміни постачальників електричної енергії є незрозумілими.

У переважної більшості постачальників, в тому числі і у ТОВ «Енерджі 365», є великий простір для вдосконалення своєї комерційної діяльності та нарощування конкурентних переваг. Таким чином, галузь реалізації енергоресурсів (електричної енергії) непобутовим споживачам має значні перспективи розвитку.

Дослідження динаміки вітчизняного енергетичного ринку (рис. 2.2) свідчить про відносно стійкі обсяги виробництва електроенергії протягом 2017-2021 років. У 2022 році, через знищення вітчизняної енергетичної

інфраструктури російськими обстрілами, виробництво е/е впало на 27,5%. За прогнозами на 2023 рік очікується відновлення української електроенергетики та збільшення обсягів виробництва е/е.

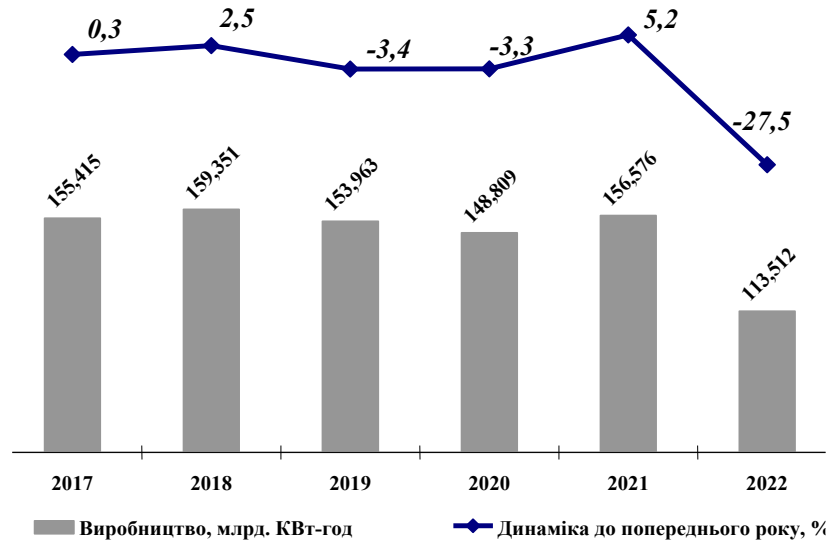


Рисунок 2.2 – Динаміка виробництва електроенергії в Україні в 2017-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами [49, 50]

У 2022 році перспективним напрямком роботи на українському енергетичному ринку став експорт електроенергії у країни Європи, чії енергетичні мережі приєднані до європейської мережі операторів систем передачі електроенергії ENTSO-E.

З 16 березня 2022 року українська енергосистема працює синхронно з енергомережею континентальної Європи ENTSO-E. Синхронізація української енергомережі з ENTSO-E означає, що:

- виробники з будь-якого куточку України можуть здійснювати експорт електроенергії в напрямку Європи;
- трейдери можуть вільно здійснювати арбітраж між національними ринками;
- українські постачальники отримують можливості для продажу електроенергії європейським споживачам.

З березня 2022 року НЕК «Укренерго» разом з системними операторами сусідніх країн почали покрокове відновлення експорту електричної енергії:

- з 30 березня 2022 року – в Польщу;
- з 12 травня 2022 року – в Молдову;
- з 30 червня 2022 року – в Румунію;
- з 7 липня 2022 року – в Словаччину [49].

Виробники та трейдери ринку електричної енергії України виявили неабияку зацікавленість у нових ринках збуту. На це вказують рекордні ціни на добових аукціонах, про які чи не щодня повідомляло НЕК «Укренерго» влітку 2022 року.

Динаміку експорту електроенергії до країн ЄС протягом березня-жовтня 2022 року представлена на рис. 2.3.

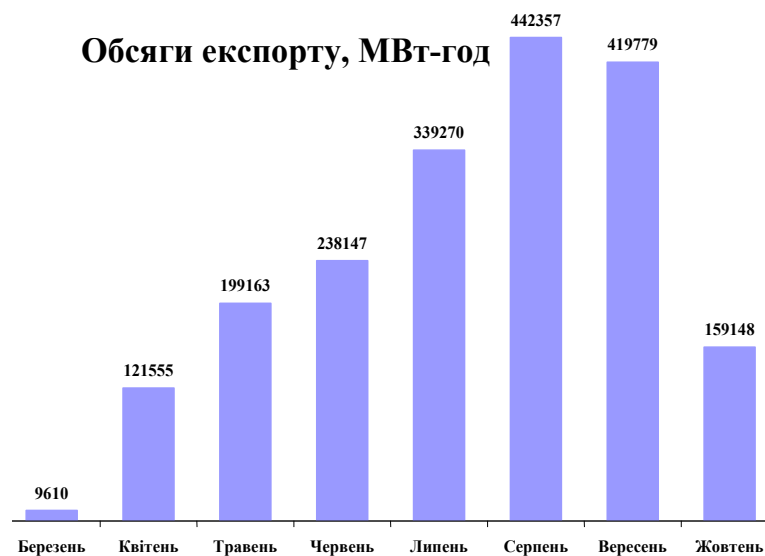


Рисунок 2.3 – Динаміку експорту електроенергії до країн ЄС протягом березня-жовтня 2022 року

Джерело: розроблено автором за матеріалами [49, 50]

Наведені дані свідчать, про істотне збільшення обсягу експорту протягом березня-серпня 2022 року. Починаючи з вересня 2022 року українська енергетична інфраструктура почала зазнавати значних руйнувань через цільові

обстріли енергетичних об'єктів, і з 10 жовтня 2022 року експорт електроенергії в Європу був зупинений через масовані обстріли української енергомережі.

Розглядаючи структуру експорту електроенергії за країнами у 2002 році (рис. 2.4) варто відзначити, що основним напрямком експорту були Польща (46%) та Молдова (26%). Єдиним експортером до Польщі є компанія «ДТЕК Західенерго» (компанії холдингу ДТЕК здійснювали також експорт електроенергії до Румунії та Словаччини). Експортерами електроенергії Молдови були дві українські державні компанії – «Енергоатом» та «Укргідроенерго» (експорт відбувався за прямими контрактами, а саме Energocom).

Експорт до Словаччини становив 15%, до Румунії – 13%. Окрім ДТЕК, експорт електроенергії до цих країн здійснювали компанії «ЛЕ Трейдінг Україна», «ЕРУ Трейдінг», «ДЕ Трейдинг», «Укр Газ Ресурс», «Новітні технології 3000».

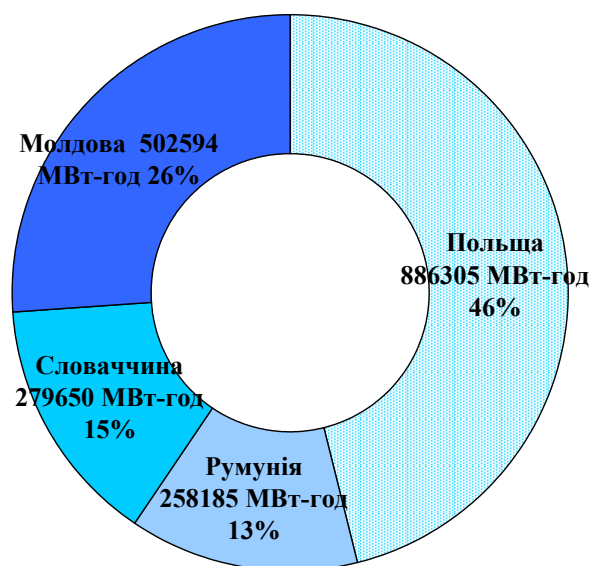


Рисунок 2.4 – Структура експорту української електроенергії за країнами ЄС у березні-жовтні 2022 року

Джерело: розроблено автором за матеріалами [49, 50]

З лютого 2023 року, коли ситуація в українській енергосистемі була відносно стабілізована, влада та оператори ринку активно заговорили про відновлення експорту електроенергії.

У березні 2023 року Міністерством енергетики було дозволено початок процесу відновлення експорту електроенергії в умовах профіциту генеруючих потужностей. Європейською мережею операторів системи передачі дозволено передавати до 400 МВт експортної потужності, проте фактичний обсяг експорту може коливатися в залежності від часу доби та кон'юнктури ринку [48].

Пріоритетним для Міністерства енергетики лишається задоволення потреб в електроенергії для споживачів в Україні (це невід'ємна умова забезпечення національної енергетичної безпеки). Тобто експорт електроенергії можливий лише за умови забезпечення українських споживачів електроенергією та може бути припинений у разі зміни ситуації.

У квітні 2023 року було розпочато перші експортні поставки електроенергії – у Молдову та Польщу. Станом на 20.04.2023 року добові поставки у Молдову досягли 3200 МВт-г, у Польщу - 1800 МВт-г. [37]

Також було розпочато експорт української електроенергії до Словаччини (до 4800 МВт-г/добу), проте через політичні ризики (невдоволення населення експортом електроенергії на фоні перебоїв з постачанням електроенергії національним споживачам) з 21.04.2023 р. експорт електроенергії до Словаччини було тимчасово припинено.

Однією з важливих проблем, що гальмує розвиток експорту електроенергії до Європи (а саме до Словаччини, Угорщини та Румунії), є відсутність нормативно-правового регулювання спільних аукціонів з розподілу пропускної спроможності міждержавних перетинів. Так, Укренерго було підписано меморандум з румунською стороною про початок роботи спільних аукціонів з 01.01.2023 р., проте зобов'язання з формування відповідної нормативно-правової бази в українському законодавстві не були виконані [4, 5].

Вивчаючи питання експорту електроенергії до країн ЄС варто відзначити, що на даний момент воно є більш політичним, оскільки наразі технічна можливість експорту існує. Економічна логіка також свідчить про доцільність експорту електроенергії – це принесе в країну додаткові валютні надходження, які так чи інакше стримуватимуть інфляцію національної валюти. Існують також технічні вигоди експорту електроенергії, які полягають в необхідності продовження синхронізації енергосистеми України з ЄС через розширення пропускної спроможності на експорт/імпорт електроенергії. Від транскордонних потужностей залежить і рівень аварійної допомоги, у випадку позаштатної ситуації [44, с. 652].

Враховуючи все викладене вище, ТОВ «Енерджі 365» розглядає експорт електроенергії до країн ЄС як перспективний напрямок свого розвитку.

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Енерджі 365»

ТОВ «Енерджі 365» – Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Володимирська 18/2, оф.12.

Основний вид діяльності за КВЕД: 35.14 – торгівля електроенергією.

Місія компанії – якісно трансформувати енергетичний ринок України та стати найкращим партнером у бізнесі для своїх клієнтів. Головна мета ТОВ «Енерджі 365» – взаємовигідна та довгострокова співпраця, яка базується на індивідуальному підході, варіативності вибору та наданні найкращих умов на ринку енергоресурсів.

Стратегічні цілі ТОВ «Енерджі 365»:

1. Надійність – стати найбільш надійним постачальником енергоресурсів на ринку України.
2. Лідерство – здобути лідируючі позиції на ринку, ставши постачальником № 1 за рівнем надання послуг.
3. Сервіс – надавати унікальні рішення взаємодії з партнерами, забезпечити ефективність та надійність роботи.

ТОВ «Енерджі 365» надає наступний спектр послуг:

1. Продаж електроенергії. ТОВ «Енерджі 365» – постачальник електричної енергії непобутовим споживачам у всіх регіонах України;

2. Продаж природного газу. ТОВ «Енерджі 365» діє на підставі ліцензії на право провадження господарської діяльності з постачання природного газу на території України, виданої Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг постановою від 27.12.2017р. №1439.

3. Постачальник послуг комерційного обліку (ППКО) – компанія, яка надає послуги комерційного обліку на ринку електричної енергії. ТОВ «Енерджі 365» є першим в Україні ППКО, зареєстрованим у адміністратора комерційного обліку з 01.10.2020р.

4. Надання послуг участі у балансуючій групі. Небаланси – поширена проблема постачальників електроенергії. Спрогнозувати обсяги споживання складно, тому постачальники втрачають свою маржу, купуючи або продаючи обсяги електроенергії на балансуючому ринку. Найбільш оптимальне рішення – балансуюча група.

5. Правовий консалтинг. ТОВ «Енерджі 365» спільно з партнером – Адвокатським Об'єднанням «Капітал Правіс» додатково пропонують послуги юридичного обслуговування клієнтів в процедурі зміни діючого постачальника та інших питань.

6. Енергоконсалтинг. Енергетичний консалтинг дозволяє знайти правильний шлях економії енергоресурсів, виявити першочергові заходи і розробити перспективу енергозбереження підприємства в цілому.

Досліджуючи структуру надання послуг ТОВ «Енерджі 365» у 2018-2022 роках (рис. 2.5) варто відзначити незначні зміни. Послуги з продажу електроенергії за результатами 2022 року займали 67,5% в структурі надання послуг компанії (при цьому за період 2018-2022 років їх частка збільшувалася - у 2018 році цей показник дорівнював 56,3%). Частка продажу природного газу за п'ять років роботи ТОВ «Енерджі 365» зменшилася з 29,6% до 12,5%, частка

постачання послуг комерційного обліку – збільшилася з 6,7% до 12,5%. Частка послуг балансуючої групи протягом 2018-2022 років лишилася практично незмінною (7,4% та 7,5% відповідно).

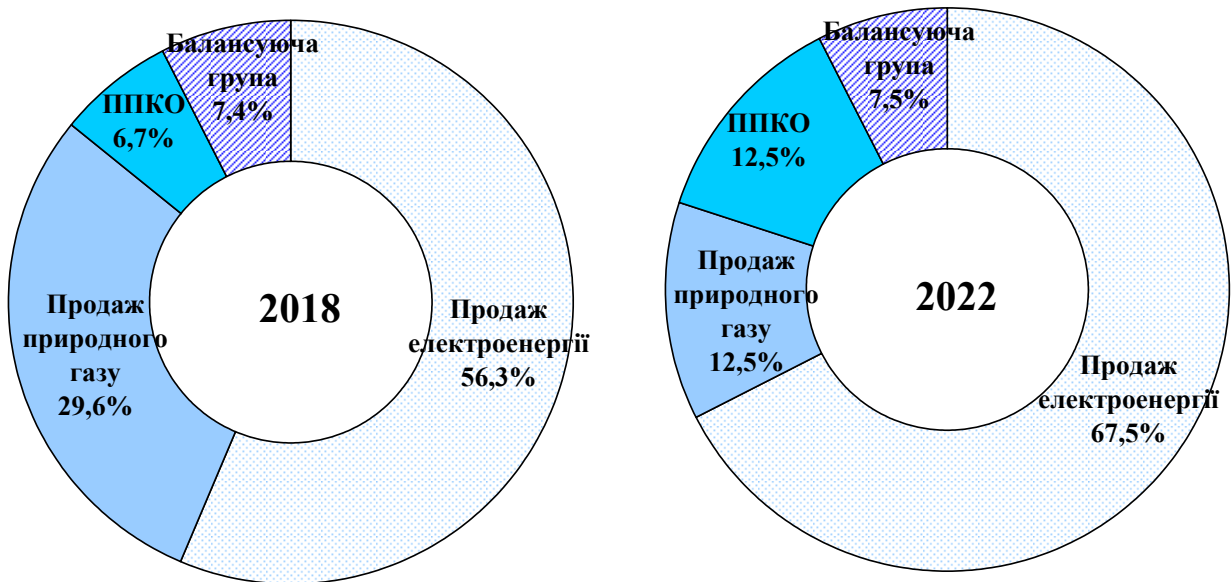


Рисунок 2.5 – Зміна структури надання послуг ТОВ «Енерджі 365» у 2018-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Організаційна структура управління ТОВ «Енерджі 365» є лінійно-функціональною і представлена на рис. 2.6.

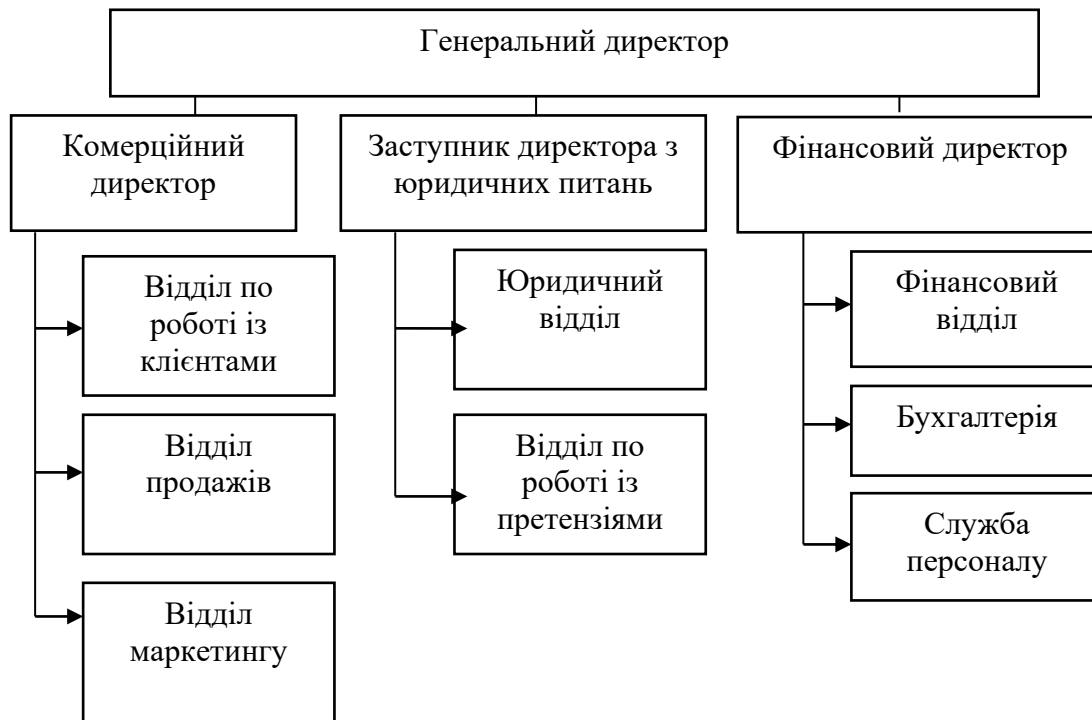


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління ТОВ «Енерджі 365»

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Керівником ТОВ «Енерджі 365» є Генеральний директор, якому підпорядковуються комерційний директор, заступник директора з юридичних питань та фінансовий директор.

Комерційному директору підпорядковується відділ по роботі із клієнтами, відділ продажів та відділ маркетингу.

Заступник директора з юридичних питань керує юридичним відділом та відділом по роботі із претензіями.

Фінансовий директор керує фінансовим відділом, бухгалтерією та службою персоналу.

Незважаючи на складну ситуацію в українській енергетиці, ТОВ «Енерджі 365» продовжує розвиватися. Підприємству вдалося зберегти кадровий потенціал протягом 2022 року, і навіть збільшити кількість співробітників в порівнянні з попереднім роком (з 30 до 33 працівників).

У 2022 році після 24 лютого, керівництвом ТОВ «Енерджі 365» було встановлено ряд стратегічних цілей на 2022 рік, а саме:

1. Виконати річний план доходів на рівні 60% від показника 2021 року (забезпечити дохід у сумі 1 млн. грн.).

2. Зберегти у 2022 р. організаційну структуру та впровадити автоматизацію бізнес-процесів.

3. Забезпечити збереження у 2022 р. рентабельність на рівні 2020 р. (у 2021 році відбулося значне зниження рентабельності ТОВ «Енерджі 365» через зростання собівартості продукції та послуг підприємства).

4. Забезпечити лояльність існуючих клієнтів (продовження договорів з 90% існуючих клієнтів) та пошук не менше 30 нових клієнтів.

5. Запропонувати енергозберігаючі технології для 50% клієнтів.

Оцінку діючих стратегій ТОВ «Енерджі 365» буде проведено на основі результатів їх реалізації, які виражаються через показники діяльності підприємства. Оцінка ступеня виконання перспективних цілей ТОВ «Енерджі 365» представлена у табл. 2.1.

Оцінка проводилася за 3-бальною шкалою, шляхом порівняння встановленої цілі та фактичного виконання: 3 – повне досягнення встановленої цілі, 2 – ціль досягнута частково (якщо відхилення від встановленої цілі до 20%); 1 – ціль не досягнуто.

Таблиця 2.1 – Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей ТОВ «Енерджі 365»

Вид цілі	Зміст цілі на 2022 рік	Ступінь досягнення у 2022 році	Ступінь досягнення
1	2	3	4
Загальна	Виконання річного плану доходів на рівні 60% від показника 2021 року (забезпечити дохід у сумі 1 млн. грн.)	Чиста виручка за результатами 2022 р. становила 900 тис. грн. або 54% від рівня 2021 року	2 (неповне)
Організаційна	Зберегти у 2022 р. організаційну структуру та впровадити автоматизацію бізнес-процесів	Чисельність персоналу збільшилася з 30 до 33 осіб, бізнес-процеси автоматизовано	3 (повне)
Фінансова	Забезпечити збереження у 2022 р. рентабельності на рівні 2020 р. (0,085%)	Рентабельність становила 0,076%, ціль не виконано	1 (не виконано)

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Маркетингова	Лояльність існуючих клієнтів (продовження договорів з 90% клієнтів) та пошук не менше 30 нових клієнтів	Повне виконання цілі	3 (повне)
Соціальна	Запропонувати енергозберігаючі технології для 50% клієнтів	Повне виконання цілі	3 (повне)
Підсумкова оцінка			12

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Оскільки максимальна підсумкова оцінка 15 балів, то можна зробити висновки про практично повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства у 2022 році. Тобто підприємство ТОВ «Енерджі 365» отримавши 12 балів може розраховувати на 80% досягнення цілей.

Наступним етапом дослідження внутрішнього середовища ТОВ «Енерджі 365» є дослідження фінансово-економічних показників роботи за 2018-2022 роки. Динаміка доходів та витрат представлена у табл. 2.2.

Як свідчать проведені розрахунки, за період 2018-2021 роки спостерігалася стійка тенденція збільшення чистої виручки та собівартості ТОВ «Енерджі 365». Чистий прибуток за період 2018-2020 збільшився з 50 тис. грн. до 862 тис. грн., а у 2021 році – зменшився до 426 тис. грн. (причиною стало збільшення адміністративних витрат та витрат на збут). У 2022 році через повномасштабне вторгнення обсяг реалізації продукції скоротився на 46,4%, а чистий прибуток (в порівнянні з 2020 роком) – на 20,9%. Несприятливими факторами також стали перебої в роботі енергетичної системи України через обстріли та знищення енергетичної інфраструктури.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Енерджі 365» у 2018-2022 роках

Показник	Значення показників					Темп приросту, %			
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2019/2018	2020/2019	2021/2020	2022 / 2021
Чиста виручка, тис. грн.	55775	435446	1021040	1675726	898084	680,7	134,5	64,1	-46,4
Собівартість, тис. грн.	55714	434963	1019989	1542002	809517	680,7	134,5	51,2	-47,5
Чистий прибуток, тис. грн.	50	396	862	426	682	692,0	117,7	-50,6	60,1
Необоротні активи, тис. грн.	1276	2802	2079	2210	1400	119,6	-25,8	6,3	-36,7
Оборотні активи, тис. грн.	14709	77717	284361	410909	313082	428,4	265,9	44,5	-23,8
Запаси, тис. грн.	0,3	10512	153,3	4763	930		-98,5	3007,0	-80,5
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	13361	21277	255119	359382	276653	59,2	1099,0	40,9	-23,0
Грошові кошти, тис.грн.	100	36145	24736	32082	22956	36045,0	-31,6	29,7	-28,4
Власний капітал, тис. грн.	1781	2437	3299	4526	3258	36,8	35,4	37,2	-28,0
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	0	0				
Поточні зобов'язання, тис. грн.	14204	77982	283141	408593	311224	449,0	263,1	44,3	-23,8
Валюта балансу, тис. грн.	15985	80419	286440	413119	314482	403,1	256,2	44,2	-23,9
Відносні показники						Динаміка до попереднього року			
Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,999	0,999	0,999	0,920	0,901	0,000	0,000	-0,079	-0,019
Прибуток на 1 грн. продукції, грн.	0,001	0,001	0,001	0,080	0,099	0,000	0,000	0,079	0,019
Рентабельність роботи підприємства (за чистим прибутком), %	0,090	0,091	0,084	0,025	0,076	0,001	-0,007	-0,059	0,051
Рентабельність продукції (за чистим прибутком), %	0,090	0,091	0,085	0,028	0,084	0,001	-0,007	-0,057	0,057

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Динаміка виручки та чистого прибутку ТОВ «Енерджі 365» представлена на рис. 2.7.

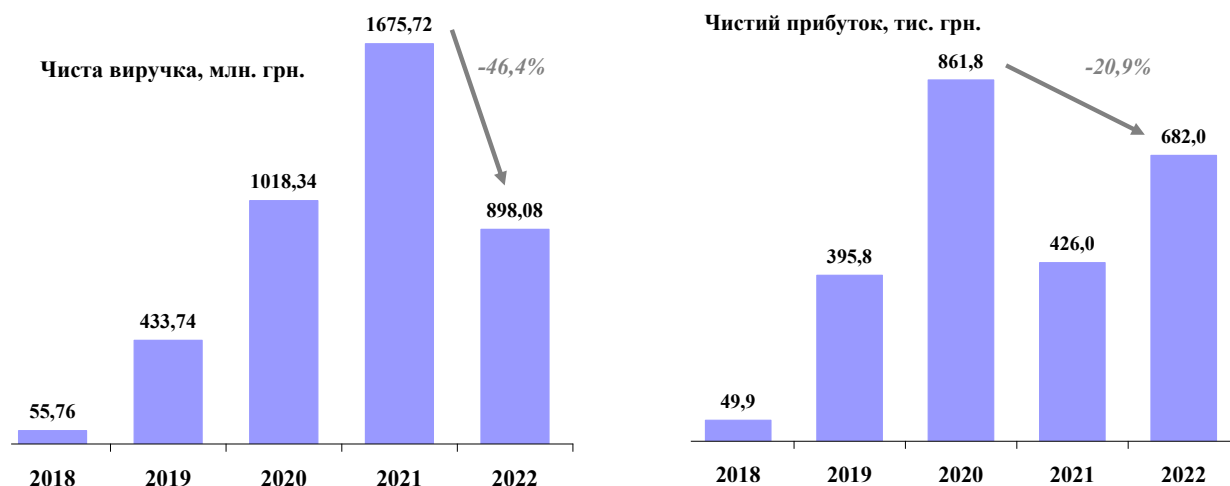


Рисунок 2.7 – Динаміка чистої виручки та чистого прибутку
ТОВ «Енерджі 365» у 2018-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Дослідження динаміки витрат та доходів на 1 грн. реалізованої продукції ТОВ «Енерджі 365» свідчить про наявність позитивної тенденції протягом 2018-2022 років – прибуток на 1 грн. реалізованої продукції збільшився з 0,001 грн. до 0,099 грн. Така ситуація обумовлена зміною моделі енергетичного ринку України та переформатуванням роботи підприємства.

Дослідження рентабельності свідчить про загальну тенденцію зниження рентабельності протягом 2018-2021 років (див. рис. 2.8). Така динаміка свідчить про необхідність реалізації заходів підвищення ефективності роботи підприємства, в тому числі – за рахунок виходу на нові міжнародні ринки продажу електроенергії.

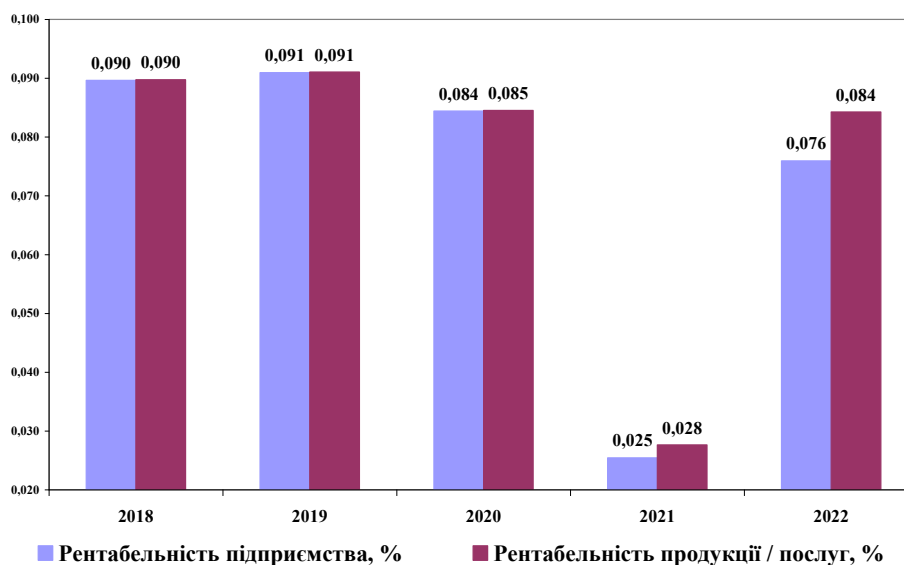


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності ТОВ «Енерджі 365»
у 2018-2022 роках

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Для характеристики фінансового стану ТОВ «Енерджі 365» було проведено розрахунок показників фінансового стану у 2018-2022 роках. Результати наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану ТОВ «Енерджі 365»
у 2018-2022 роках

Показник	Нормативне значення	2018	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2-0,3	0,01	0,46	0,09	0,08	0,07
Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,6-0,7	1,04	0,86	1,00	0,99	1,00
Коефіцієнт загальної ліквідності	2-3	1,04	1,00	1,00	1,01	1,01
Робочий капітал, тис.грн.	-	505	-265	1220	2316	1858
Коефіцієнт фінансової стійкості	>=0,75	0,11	0,03	0,01	0,01	0,01
Коефіцієнт оборотності активів	→ max	3,49	5,41	3,56	4,06	2,86

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Проаналізувавши систему показників оцінки економічної ефективності і показники фінансового стану підприємства протягом 2018-2022 років, можна зробити наступні висновки:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності хоча і має тенденцію зростання у динаміці, проте суттєво менше нормативного значення і потребує реалізації заходів з його підвищення;
- коефіцієнт термінової ліквідності вище нормативного значення та демонструє відносну стабільність протягом періоду дослідження;
- коефіцієнт загальної ліквідності нижче нормативного значення, проте демонструє відносну стабільність протягом періоду дослідження;
- робочий капітал ТОВ «Енерджі 365» збільшується, що є позитивним в роботі підприємства;
- коефіцієнт фінансової стійкості значно нижче нормативного значення, що свідчить про те, що підприємство протягом досліджуваного періоду працює переважно за рахунок позикових коштів (а саме має значну поточну кредиторську заборгованість за товари, роботи послуги та інші поточні зобов'язання);
- коефіцієнт оборотності активів знижується у 2022 році, що свідчить про необхідність підвищення ділової активності ТОВ «Енерджі 365».

Позитивним є те, що ТОВ «Енерджі 365» вдалося утримати показники ліквідності у 2022 році на рівні попередніх років, тобто робота підприємства велася стабільно, незважаючи на повномасштабне вторгнення, активні воєнні дії на території України та проблеми у вітчизняній енергосистемі. Показники абсолютної та загальної ліквідності нижчі за нормативні значення, що свідчить про неспроможність підприємства швидко розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Низька фінансова стійкість ТОВ «Енерджі 365» свідчить про фінансування роботи підприємства переважно з позикових джерел та необхідність підвищення фінансової стійкості підприємства. Ділова активність підприємства знижується, що є негативною тенденцією. Таким чином, за результатом господарської діяльності ТОВ «Енерджі 365» виявлено необхідність підвищення ефективності роботи підприємства в тому числі – за рахунок формування стратегії виходу на нові міжнародні ринки реалізації електроенергії.

2.3. Оцінка зовнішнього середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Енерджі 365»

Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Енерджі 365» має враховувати перспективи розвитку українського та європейського енергетичного ринків. Як було зазначено вище, на сьогоднішній день перспективним напрямком діяльності на енергетичному ринку є здійснення експорту електричної енергії в країни Європи, чиї енергетичні мережі приєднані до європейської мережі операторів систем передачі електроенергії ENTSO-E. Експорт електроенергії було відновлено у квітні 2023 року, і наразі розглядається питання можливості його збільшення (в пріоритеті стоїть енергозабезпечення населення та промисловості України).

Перспективи розвитку ТОВ «Енерджі 365» пов'язані із виходом на нові міжнародні ринки реалізації електроенергії. Тому в рамках оцінки зовнішнього середовища та конкурентоспроможності підприємства буде розглядатися саме аналіз міжнародного середовища, зокрема – ринку торгівлі електроенергією європейських країн. Результати аналізу політико-правових, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища (PEST-аналіз) представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Енерджі 365» (в контексті виходу на європейський ринок)

Політико-правові фактори	Економічні фактори
1. Шлях України до інтеграції з ЄС; 2. Чітке законодавче регулювання енергетичного ринку у країнах ЄС; 3. Розвиток українського законодавства щодо енергетичного ринку, узгодження з законодавством ЄС; 4. Політичне рішення про пріоритетність енергопостачання українських споживачів; 5. Політичне рішення про готовність відновлення експорту електроенергії до Європи в разі надлишків в українській енергомережі; 6. Політичне рішення про припинення експорту електроенергії (станом на квітень 2023 року) – через ризик невдоволення населення України; 7. Відсутність спільних аукціонів з розподілу пропускної спроможності міждержавних перетинів (наміри задекларовані, проте фактично законодавство не прийняте).	1. Інфляція та девальвація української валюти; 2. Збільшення відсоткової ставки; 3. Збільшення вартості електроенергії в Україні; 4. Демоніполізація ринку постачання електроенергії; 5. Знищення енергетичної інфраструктури в Україні, дефіцит електроенергії.

Продовження таблиці 2.4

Соціальні	Технологічні
1. Перехід на енергоощадні технології та економія енергоресурсів населенням; 2. Вимоги до екологізації виробництв та зниження навантаження на навколишнє середовище; 3. Вийзд населення України за кордон через воєнні дії, що додаткового стає фактором зниження споживання; 4. Негативне ставлення населення до експорту електроенергії через перебої з енергопостачанням в Україні; 5. Підтримка населенням євроінтеграційного вектору розвитку України.	1. Інтеграція з енергетичною системою ЄС; 2. Синхронізація української енергомережі з енергомережею континентальної Європи ENTSO-E 3. Збільшення потужності; міждержавних ліній електропередач (напрямок – Польща); 4. Розвиток технологій торгівлі електроенергією з трейдерами; 5. Розвиток інформаційно-комунікаційних та банківських технологій.

Джерело: розроблено автором

Проведений аналіз свідчить, що європейський вектор розвитку України, синхронізація енергетичних систем, збільшення потужності ліній електропередач з Польщею, демонополізація ринку постачання електроенергії в Україні – всі ці фактори свідчать про готовність України експортувати електроенергію до країн ЄС як тільки національна енергосистема відновиться і знову з'являться профіцити після задоволення потреби вітчизняних споживачів.

Водночас, розвиток експорту електроенергії у країни Європи гальмують політичні фактори (ризики невдоволення населення через можливі відключення) та відсутність спільних аукціонів з розподілу пропускної спроможності міждержавних перетинів. В перспективі очікується, що Україна стабілізує роботу енергосистеми та експорт у країни Європи буде збільшуватися.

Оцінку конкурентного середовища доцільно здійснювати шляхом аналізу п'яти конкурентних сил, які виділив Портер. Результати аналізу представлено на рис. 2.9.

За умови формування стратегії виходу підприємства ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки, споживачами виступатимуть європейські трейдери та постачальники електроенергії.

ТОВ «Енерджі 365» не має можливості обирати постачальника, оскільки він єдиний на енергетичному ринку України. Виробництво електроенергії в Україні

здійснюють виробники електроенергії – атомні електростанції, ТЕЦ та ТЕС, ГЕС та ГАЕС, виробники відновлювальної енергетики. Отримана від виробників електроенергія надходить на єдиний енергоринок, де відбувається її розподіл між трейдером, гарантованим покупцем (суб'єкт господарювання, що зобов'язаний купувати електроенергію за «зеленим» тарифом та виконувати інші функції, встановлені законодавством), експортерами, імпортерами. Трейдер здійснює купівлю електроенергії виключно з метою її перепродажу, крім продажу за договором постачання електроенергії споживачу. Компанії-постачальники електроенергії (одним з яких є ТОВ «Енерджі 365») купують електроенергію у трейдера з метою подальшого продажу непобутовим споживачам. Таким чином, для компаній-постачальників електроенергії фактично існує єдиний постачальник – трейдер, що заковує електроенергію у виробників. Відповідно, ринкова сила постачальника є високою.



Рисунок 2.9 – Аналіз впливу конкурентних сил на ТОВ «Енерджі 365»

(за моделлю М.Портера)

Джерело: розроблено автором

Конкурентами ТОВ «Енерджі 365» є інші українські компанії, що мають досвід роботи на міжнародних ринках або прагнуть вийти на міжнародні ринки в якості експортерів української електроенергії.

В галузі експорту електроенергії існує низька ймовірність появи товарів-замінників в найближчий час.

Новими гравцями на міжнародних ринках можуть стати українські компанії, що також прийняли рішення виходити на ринок експорту електроенергії країн ЄС.

Аналізуючи рушійні сили на європейському ринку торгівлі електроенергією, варто відзначити, що структура конкурентних сил у галузі може змінюватися під впливом рушійних сил. Рушійними силами для ТОВ «Енерджі 365» при формуванні стратегії виходу на міжнародні ринки можуть стати:

1. Зміни у довгострокових тенденціях економічного зростання галузі, зміни у складі споживачів. Воєнні дії на території України призвели до скорочення виробництва та зменшення споживання енергетичних ресурсів непобутовими споживачами. Частина непобутових споживачів припинила споживання через фактичну руйнацію та зупинку підприємств. Проте стабілізація ситуації та перемоги на фронті сприятимуть відновленню виробництва та рівня споживання.

2. Запровадження нових продуктів (нових видів продукції). Руйнування енергетичної інфраструктури та обмеження споживання енергії призводить до зменшення обсягів споживання електроенергії непобутовими споживачами, відповідно доходи ТОВ «Енерджі 365» від постачання електроенергії зменшуються у 2022 році. Тому ТОВ «Енерджі 365» для підтримки стабільного рівня доходів необхідно розглядати можливості виходу на міжнародні ринки. Перспективними для підприємства є ринки країн ЄС, зокрема – Польща, Румунії, Словаччини та Молдови (обґрунтування вибору ринків роботи ТОВ «Енерджі 365» буде представлено далі в дослідженні).

3. Технологічні зміни. Технології виробництва та постачання енергетичних ресурсів постійно розвиваються. Зокрема, з 2022 року українські енергетичні

мережі приєднані до європейської мережі операторів систем передачі електроенергії ENTSO-E.

4. Зміни в системі маркетингу. Оскільки ринок постачання енергетичних ресурсів тільки розвивається, то маркетингові технології також знаходяться в стадії розвитку. ТОВ «Енерджі 365» пропонує клієнтам індивідуальні умови укладення договорів. Європейський енергетичний ринок є більш розвиненим, тому доцільно враховувати досвід зарубіжних трейдерів.

5. Зміни у структурі витрат. Витрати частково регулюються НКРЕУ. За умови виходу на міжнародні ринки збільшаться витрати на просування.

6. Посилення впливу факторів ризику. Існує висока загроза руйнування української енергетичної інфраструктури через обстріли. Експорт електроенергії може бути обмежений внаслідок політичних рішень.

8. Зміни у законодавстві. Законодавче регулювання демонополізації ринку постачання електроенергії знаходиться в процесі трансформації, плануються подальші зміни в напрямку лібералізації ринку. В українському законодавстві не приймаються відповідні нормативно-правові акти щодо регулювання роботи спільних аукціонів з розподілу пропускної спроможності міждержавних перетинів.

Конкурентами ТОВ «Енерджі 365» при виході на міжнародні ринки є українські компанії, що вже працюють на міжнародних ринках, та компанії, які декларують бажання експортувати електроенергію. Для побудови конкурентної карти буде проведено порівняння ТОВ «Енерджі 365» з компаніями, що декларують бажання експортувати електроенергію, та мають схожі частки на українському ринку постачання електроенергії. Таке рішення проведення оцінки конкурентоспроможності обумовлено необхідністю забезпечення співставленості порівняння конкурентних переваг. В якості основних потенційних конкурентів буде розглянуто компанії ТОВ «ТЕК», ТОВ «Енерго Збут Транс», ТОВ «ЕНЕРГУМ», ТОВ «ЕНЕРГО Х», ТОВ «ЕК ЕНОЛЛ». Частки ринку ТОВ «Енерджі 365» та його основних конкурентів (на ринку України) представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Частки ринку ТОВ «Енерджі 365» та його основних конкурентів (на ринку України)

Назва фірми	S	S'	$T_s = (S' - S)/S; \%$
ТОВ «ТЕК»	3,9	3,8	-2,5
ТОВ «Енерго Збут Транс»	3,55	3,5	-2,5
ТОВ «Енерджі 365»	3,2	3,3	3,1
ТОВ «ЕНЕРГУМ»	3,0	3,1	3,3
ТОВ «ЕНЕРГО Х»	3,0	2,9	-3,6
ТОВ «ЕК ЕНОЛЛ»	2,4	2,6	8,3

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Додаткові розрахунки для побудови конкурентної карти ринку представлено в Додатку А. Карта ринку представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Конкурентна карта ринку ТОВ «Енерджі 365»

Класифікація за темпом зростання ринкової частки	Класифікація за розміром ринкової частки			
	I Лідер (від 3,406 до 3,8)	II Сильна конкурентна позиція (від 3,2 до 3,406)	III Слабка конкурентна позиція (від 2,994 до 3,2)	IV Аутсайдер (від 2,6 до 2,994)
I Швидке покращення конкурентної позиції (від 5,59 до 8,3)				ТОВ «ЕК ЕНОЛЛ»
II Покращення конкурентної позиції (від 1,02 до 5,59)		ТОВ «Енерджі 365»	ТОВ «ЕНЕРГУМ»	
III погіршення конкурентної позиції (від -2,97 до 1,02)	ТОВ «ТЕК» ТОВ «Енерго Збут Транс»			
IV Швидке погіршення конкурентної позиції (від -3,6 до -2,97)				ТОВ «ЕНЕРГО Х»

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Як свідчить проведений аналіз конкурентних позицій, компанія ТОВ «Енерджі 365» має сильну конкурентну позицію при швидкому покращенні конкурентної позиції. Така конкурентна позиція на внутрішньому ринку стає однією з передумов формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки.

Основними стратегічними конкурентами ТОВ «Енерджі 365» є компанії ТОВ «ТЕК» та ТОВ «Енерго Збут Транс». У табл. 2.7 представлено порівняння ГКФУ ТОВ «Енерджі 365» з цими компаніями.

Таблиця 2.7 – Оцінка галузевих ключових факторів успіху

Фактори успіху реалізації стратегії виходу на міжнародні ринки	Вага	ТОВ «Енерджі 365»		ТОВ «ТЕК»		ТОВ «Енерго Збут Транс»	
		Абсол. знач. (1-10 б.)	Зведене знач., %	Абсол. знач. (1-10 б.)	Зведене знач., %	Абсол. знач. (1-10 б.)	Зведене знач., %
1. Досвідчений персонал, що може швидко навчитися умовах роботи а нових ринках	0,3	8	24	9	27	7	21
2. Досвід формування індивідуальних пропозицій та гнучкість відносин з контрагентами	0,25	9	22,5	9	22,5	7	17,5
3. Імідж компанії	0,15	8	12	8	12	8	12
4. Широкий асортимент додаткових послуг, он-лайн сервіси, комерційні пропозиції	0,3	8	24	9	27	7	21
	1,0		82,5%		88,5%		71,5%

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Як свідчить проведений аналіз, ТОВ «Енерджі 365» має потенціал використання факторів успіху реалізації стратегії виходу на міжнародні ринки на 82,5%, ТОВ «ТЕК» - на 88,5%, ТОВ «Енерго Збут Транс» - на 71,5%.

Узагальнюючи проведений аналіз, варто виділити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища для формування стратегії виходу підприємства ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки представлена (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Можливості та загрози вдосконалення технологічного розвитку ТОВ «Енерджі 365» в кризових умовах

Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на електроенергію в країнах ЄС 2. Відкритість ринку для українських постачальників 3. Синхронізація енергосистем та розвиток технічних можливостей для експорту електроенергії в країни ЄС 4. Плани по відновлення експорту електроенергії в країни ЄС на державному рівні	1. Високий рівень конкуренції серед постачальників електроенергії 2. Складність прогнозування обсягів постачання електроенергії через ризики обстрілів 3. Ризики втрати кваліфікованого персоналу через міграцію та мобілізацію 4. Прийняття політичного рішення про припинення експорту електроенергії 5. Затримки з прийняттям нормативно-правових актів щодо регулювання роботи спільних аукціонів з розподілу пропускнуої спроможності міждержавних перетинів (тільки задекларовано наміри про створення спільних аукціонів)

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Систематизація сильних та слабких сторін ТОВ «Енерджі 365» для формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Сильні та слабкі сторони ТОВ «Енерджі 365» для формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід роботи на українському ринку 2. Кваліфікація персоналу 3. Активне використання он-лайн сервісів 4. Імідж та репутація як надійного партнера	1. Відсутність досвіду роботи на ринках ЄС 2. Повна залежність від одного постачальника 3. Відсутність маркетингової стратегії виходу на ринок ЄС

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Результати SWOT – аналізу традиційно представляють у вигляді матриці (рис. 2.10).

	Можливості:	Загрози:
Сильні сторони:	«Сила та можливості» 1. Відкриття компанії-представництва у країнах ЄС 2. Прийняття участі в експорті електроенергії європейським трейдерам/постачальникам	«Сила та загрози» 1. Навчання персоналу для розширення компетенцій для роботи на ринку ЄС 2. Формування кадрового резерву
Слабкі сторони:	«Слабкості та можливості» 1. Найм персоналу з досвідом роботи на ринку ЄС 2. Розробка маркетингової стратегії	«Слабкості та загрози» 1. Виділення факторів переваг над конкурентами 2. Робота на аукціонах «на добу наперед»

Рисунок 2.10 – Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Енерджі 365» для формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Як свідчать результати SWOT-аналізу, ТОВ «Енерджі 365» має передумови та потенціал для виходу на міжнародні ринки експорту електроенергії. Значною загрозою для ТОВ «Енерджі 365», як постачальника електроенергії, є неможливість гарантувати стабільне постачання е/е протягом тривалого часу. Вирішення цієї проблеми можливе за рахунок участі у електронних аукціонах продажу «на добу наперед». Взаємодія з міжнародними контрагентами передбачатиме перепродаж електроенергії європейським трейдерам/постачальникам.

Висновки до другого розділу

Сучасний енергетичний ринок Європи характеризується тенденцією збільшення виробництва (та споживання) електроенергії за останні п'ять років. У 2022 році Україна повністю переорієнтувала експортні потоки електроенергії на ринок Європейських країн, і здійснювала експорт з березня по жовтень 2022 року. Країнами-імпортерами були Польща, Молдова, Словаччина та Румунія. З жовтня 2022 року експорт електроенергії було припинено через руйнування української енергетичної інфраструктури внаслідок російських обстрілів та дефіцити в національній енергомережі. У квітні 2023 року відбувається поступове відновлення експорту. Незважаючи на існуючі технічні можливості та економічну доцільність, нарощування обсягів експорту гальмується через політичні ризики (невдоволення населення в Україні).

ТОВ «Енерджі 365» є постачальником електричної енергії побутовим споживачам у всіх регіонах України. Послуги з продажу електроенергії за результатами 2022 року займали 67,5% в структура надання послуг компанії (при цьому за період 2018-2022 років їх частка збільшувалася). Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Енерджі 365» виявив стрімкий розвиток підприємства у 2018-2021 роках, про що свідчить зростання чистої виручки. У 2022 році виручка впала на 46,4% (причина – криза в енергетиці через російські обстріли об'єктів інфраструктури).

Оцінка зовнішнього середовища та конкурентоспроможності ТОВ «Енерджі 365» свідчить про наявність передумов та потенціалу для виходу на міжнародні ринки експорту електроенергії. На національному ринку ТОВ «Енерджі 365» має сильну конкурентну позицію при швидкому покращенні конкурентної позиції.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «ЕНЕРДЖІ 365» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1. Характеристика альтернативних напрямів формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки

Проведене дослідження свідчить, що перспективним напрямком розвитку для ТОВ «Енерджі 365» є формування стратегії виходу на міжнародні ринки - розширення діяльності за рахунок експорту електроенергії європейським споживачам.

Дослідження енергетичного ринку України та існуючих факторів зовнішнього середовища (політичних, економічних, технологічних, соціальних) свідчить, що експорт електроенергії можливий в періоди, коли він не обмежений внаслідок значного її дефіциту в українській енергомережі. Як було зазначено вище, технологічна можливість експорту електроенергії до країн ЄС існує, економічна доцільність є високою.

У 2022 році експорт електроенергії з України здійснювався до Польщі, Молдови, Словаччини та Румунії. Для вибору міжнародних ринків роботи ТОВ «Енерджі 365» доцільно розглянути переваги та недоліки кожної з можливих країн експорту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки експорту електроенергії до країн Європи для ТОВ «Енерджі 365»

Країна	Переваги експорту електроенергії для ТОВ «Енерджі 365»	Недоліки експорту електроенергії для ТОВ «Енерджі 365»
1	2	3
Польща	Значний обсяг попиту Наявні технічні можливості експорту електроенергії Наявний досвід співпраці польських трейдерів з українськими постачальниками	У 2023 році єдиним експортером є крупна компанія «ДТЕК Західенерго», конкурувати з якої важко
Молдова	Наявність стабільного попиту Наявний досвід співпраці з українськими постачальниками	Експорт здійснюється через прямі контракти

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Румунія	Легкість виходу іноземних постачальників на оптовий ринок торгівлі електроенергією Домовленість про початок роботи спільних аукціонів Наявний досвід співпраці з українськими постачальниками	Фактично робота спільних аукціонів не запущена (через затримки з боку української сторони)
Словаччина	Легкість виходу іноземних постачальників на оптовий ринок торгівлі електроенергією Наявний досвід співпраці з українськими постачальниками	Значна кількість українських постачальників, що хоче експортувати до Словаччини, висока конкуренція Обмеження пропускної спроможності експорту 400 МВт-г/годину Експорт зупинено з політико-соціальних мотивів (ризик невдоволення населення України експортом електроенергії в умовах складної ситуації у вітчизняній енергетиці)

Джерело: розроблено автором

Проведене дослідження виявило, що найбільш перспективними для експорту електроенергії для ТОВ «Енерджі 365» є ринки Польщі та Румунії.

Ринок Польщі є найбільшим експортним ринком, тому має значні перспективи розвитку для українських компаній (наразі на ньому працює один експортер-монополіст - компанія «ДТЕК Західенерго», проте зі збільшенням експорту електроенергії прогнозується вихід і інших українських компаній).

Ринок Румунії є перспективним через наявність домовленості про спільні аукціони, фактичну роботу яких планується запустити у 2023 році.

Тому в якості альтернативних проєктів формування стратегії виходу на міжнародні ринки буде розглянуто вихід на ринок Польщі та вихід на ринок Румунії.

Стосовно організації взаємодії ТОВ «Енерджі 365» з міжнародними контрагентами, можливі два варіанти:

1. Перепродаж електроенергії європейським трейдерам або постачальникам.
2. Продаж електроенергії європейським споживачам.

Перший варіант передбачає:

- купівлю електричної енергії в Україні;
- отримання доступу до міждержавних перетинів через аукціон;
- номінація обсягів продажу на електронній платформі.

Другий варіант для українських компаній наразі є недоступним, оскільки європейські споживачі контракуються на цілий рік, а експортовану електроенергію українські компанії (в тому числі і ТОВ «Енерджі 365») можуть гарантувати лише на добу наперед. Місячні та річні аукціони на розподіл пропускної спроможності на разі не проводяться, але є перспективою ближчих років. Окрім того, якщо європейський споживач не зареєстрований учасником ринку (в більшості випадків), то для здійснення йому постачання електричної енергії необхідно отримати ліцензію на постачання для компанії, що зареєстрована в ЄС.

Враховуючи викладене вище, ТОВ «Енерджі 365» для роботи на європейському ринку доцільно обрати модель перепродажу електроенергії європейським трейдерам або постачальникам в гарантовану обсязі «на добу наперед».

Для вибору стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки було використано матрицю М. Портера (рис. 3.1.), яка передбачає вибір конкурентної стратегії залежно наявності стратегічних переваг та сегментів роботи підприємства.

	Стратегічна перевага	
	Перевага в собівартості (низькі витрати)	Неповторність продукту з точки зору покупця
Вся галузь	Лідерство в галузі витрат	Диференціація
Один сегмент ринку	Фокусування (концентрація на сегменті): Доцільно обрати для ТОВ «Енерджі 365» фокусуватися на сегменті перепродажу електроенергії європейським трейдерам/постачальникам	

Рисунок 3.1 – Вибір конкурентної стратегії для ТОВ «Енерджі 365» за матрицею М.Портера

Джерело: розроблено автором

Оскільки ТОВ «Енерджі 365» планує працювати в сегменті перепродажу електроенергії європейським трейдерам/постачальникам, то стратегією роботи компанії на міжнародних ринках виступатиме фокусування (концентрація на сегменті). В порівнянні з європейськими компаніями, стратегічними конкурентними перевагами ТОВ «Енерджі 365» (та інших українських компаній) виступають переваги в собівартості (низькі витрати).

Побудова матриці конкурентоспроможності ТОВ «Енерджі 365» (рис. 3.2) в рамках виходу на міжнародні ринки свідчить, що підприємство планує вихід на новий ринок (тобто наразі має низьку конкурентоспроможність), а ринок є дуже перспективним (висока привабливість галузі). Відповідно, для ТОВ «Енерджі 365» рекомендовано стратегію селективного зростання, інвестування у розвиток перспективного бізнесу.

Привабливість ринку (галузі)	Висока	ТОВ «Енерджі 365»: стратегія селективного зростання		
	Середня			
	Низька			
		Низька	Середня	Висока
	Конкурентоспроможність підприємства			

Рисунок 3.2 – Матриця конкурентоспроможності формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки

Джерело: розроблено автором

Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки потребує наступних дій:

- відкриття енергетичної компанії;
- реєстрація в якості учасника ринку;
- відкриття офісу;
- найм персоналу.

Для кожного з альтернативних варіантів формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки доцільно розробити цілі за системою SMART.

SMART-цілі для альтернативного варіанту 1 «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – SMART-цілі для альтернативного варіанту 1 «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі»

Ціль	Критерії досягнення	Очікуваний результат	Часові рамки	Відповідальний
Відкриття представництва компанії у Варшаві	Реєстрація компанії, оренда офісу та найм 3 працівників. Витрати відповідають запланованому бюджету	Компанія має представництво у Польщі з офісом у Варшаві – «Enerdgi 365 Poland LTD».	2 місяці з початку реалізації проєкту	Комерційний директор
Реєстрація в якості учасника енергетичного ринку Польщі	Отримання сертифікату про реєстрацію	«Enerdgi 365 Poland LTD» зареєстроване як учасник енергетичного ринку Польщі	1 місяць з дати відкриття «Enerdgi 365 Poland LTD»	Керівник «Enerdgi 365 Poland LTD»
Навчання персоналу для роботи на добових аукціонах	Працівники «Enerdgi 365 Poland LTD» пройшли навчальний курс	Працівники «Enerdgi 365 Poland LTD» отримали знання про специфіку роботи на добових аукціонах	1 місяць з дати відкриття «Enerdgi 365 Poland LTD»	Керівник «Enerdgi 365 Poland LTD»
Реалізація е/е на добових аукціонах	«Enerdgi 365 Poland LTD» виконує план продаж на добових аукціонах на 100%	Прибуткова робота «Enerdgi 365 Poland LTD», забезпечення досягнення планових показників рентабельності	Щоденно в рамках роботи «Enerdgi 365 Poland LTD»	Керівник «Enerdgi 365 Poland LTD»

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

SMART-цілі для альтернативного варіанту 2 «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – SMART-цілі для альтернативного варіанту 3 «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії»

Ціль	Критерії досягнення	Очікуваний результат	Часові рамки	Відповідальний
Відкриття представництва компанії у Бухаресті	Реєстрація компанії, оренда офісу та найм 2 працівників. Витрати відповідають запланованому бюджету	Компанія має представництво у Румунії з офісом у Бухаресті – «Enerdgi 365 Romania LTD».	3 місяці з початку реалізації проєкту	Комерційний директор
Реєстрація в якості учасника енергетичного ринку Румунії	Отримання сертифікату про реєстрацію	«Enerdgi 365 Romania LTD» зареєстроване як учасник енергетичного ринку Румунії	2 місяці з дати відкриття «Enerdgi 365 Romania LTD»	Керівник «Enerdgi 365 Romania LTD»
Навчання персоналу для роботи на добових аукціонах	Працівники «Enerdgi 365 Romania LTD» пройшли навчальний курс	Працівники «Enerdgi 365 Romania LTD» отримали знання про специфіку роботи на спільних аукціонах	1 місяць з дати відкриття «Enerdgi 365 Romania LTD»	Керівник «Enerdgi 365 Romania LTD»
Реалізація е/е на спільних аукціонах	«Enerdgi 365 Romania LTD» виконує план продаж на спільних аукціонах на 100%	Прибуткова робота «Enerdgi 365 Romania LTD», забезпечення досягнення планових показників рентабельності	Щоденно в рамках роботи «Enerdgi 365 Romania LTD»	Керівник «Enerdgi 365 Romania LTD»

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу зовнішнього середовища та особливостей експорту електроенергії у країни ЄС у 2022 році, для ТОВ «Енерджі 365» в якості стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки було розглянуто два альтернативні варіанти – вихід на ринок Польщі та вихід на ринок Румунії. Реалізація запропонованих альтернатив потребує від ТОВ «Енерджі 365» відкриття енергетичної компанії та реєстрація в якості учасника відповідного ринку, відкриття офісу, найм персоналу. Для кожної з альтернатив було визначено цілі за системою SMART.

3.2. Фінансово-економічні показники реалізації стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки

Оцінка фінансово-економічних показників реалізації стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки передбачає визначення початкових інвестицій та поточних витрат на реалізацію альтернативних проєктів, оцінку доходності, розрахунок дисконтованих доходів та витрат, дисконтованого грошового потоку та показників ефективності проєктів (терміну окупності, внутрішньої норми доходності, індексу рентабельності).

Оцінка буде проведена для 5 років реалізації проєктів, доходи та витрати будуть розраховуватися за кварталами.

Підготовча робота з відкриття іноземних представництв ТОВ «Енерджі 365» та їх реєстрації в якості учасників енергетичного ринку планується у IV кв. 2023 року, а початок експорту електроенергії (початок реалізації проєктів) – з I кв. 2024 року.

Реалізація альтернативи 1 «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» потребує наступних витрат:

1. Витрати на реєстрацію компанії «Enerdgi 365 Poland LTD» – 80 тис. грн. (для реєстрації компанії будуть використані послуги юридичної фірми). Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

2. Витрати на найм персоналу – 60 тис. грн. (оплата послуг рекрутингового агентства). Разові витрати в рамках початкових інвестицій. Працівники «Enerdgi 365 Poland LTD» можуть бути як громадяни Польщі, так і громадяни України. Робота передбачає можливість вільного перетину кордону України. Підпорядковуватися «Enerdgi 365 Poland LTD» буде комерційному директору ТОВ «Енерджі 365».

3. Витрати на реєстрацію в якості учасника енергетичного ринку Польщі – 90 тис. грн. (реєстрація буде проводитися співробітниками «Enerdgi 365 Poland LTD» та для консультацій будуть використані послуги юридичної фірми). Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

4. Витрати на навчання персоналу для роботи на добових аукціонах – 140 тис. грн. Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

5. Витрати на пошук офісного приміщення – 60 тис. грн. (оплата послуг ріелтора). Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

6. Витрати на придбання офісної техніки, меблів, обладнання – 240 тис. грн. Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

7. Витрати на оренду офісного приміщення – 60 тис. грн. (щомісячні витрати, за квартал – 180 тис. грн.).

8. Витрати на оплату праці персоналу «Enerdgi 365 Poland LTD» (з податками) – 192 тис. грн. Щомісячні витрати, за квартал – 576 тис. грн.

9. Витрати на бухгалтерське та юридичне обслуговування роботи «Enerdgi 365 Poland LTD» - 50 тис. грн. Щомісячні витрати, за квартал – 150 тис. грн.

Оскільки реалізація проєкту передбачена на п'ять років, то при прогнозуванні витрат будуть враховані наступні припущення:

- вартість оренди офісного приміщення буде збільшуватися на 10% щорічно;

- вартість бухгалтерського та юридичного обслуговування буде збільшуватися на 10% кожні 2 роки;

- витрати на оплату праці зростатимуть на 10% кожні 2 роки.

Початкові інвестиції становитимуть:

$$\text{ПІ} = 80 + 60 + 90 + 140 + 60 + 240 = 670 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозні поточні витрати реалізації альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогнозні поточні витрати реалізації альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» (для 5 років проєкту)

	Витрати на оренду офісних приміщень	Витрати на оплату праці персоналу	Витрати на бухгалтерські та юридичні послуги	Разом поточних витрат
1	2	3	4	5
I кв. 2024	180,0	576	150	906,0
II кв. 2024	180,0	576	150	906,0
III кв. 2024	180,0	576	150	906,0
IV кв. 2024	180,0	576	150	906,0

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
I кв. 2025	198,0	576	150	924,0
II кв. 2025	198,0	576	150	924,0
III кв. 2025	198,0	576	150	924,0
IV кв. 2025	198,0	576	150	924,0
I кв. 2026	217,8	633,6	165	1016,4
II кв. 2026	217,8	633,6	165	1016,4
III кв. 2026	217,8	633,6	165	1016,4
IV кв. 2026	217,8	633,6	165	1016,4
I кв. 2027	239,6	633,6	165	1038,2
II кв. 2027	239,6	633,6	165	1038,2
III кв. 2027	239,6	633,6	165	1038,2
IV кв. 2027	239,6	633,6	165	1038,2
I кв. 2028	263,5	697,0	181,5	1142,0
II кв. 2028	263,5	697,0	181,5	1142,0
III кв. 2028	263,5	697,0	181,5	1142,0
IV кв. 2028	263,5	697,0	181,5	1142,0
Разом	4395,7	12464,6	3246,0	20106,3

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Таким чином, початкові інвестиції для виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі становитимуть 670 тис. грн., поточні витрати за 5 років реалізації проєкту – 20106,3 тис. грн.

Реалізація альтернативи 2 «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» потребує наступних витрат:

1. Витрати на реєстрацію компанії «Enerdgi 365 Romania LTD» – 80 тис. грн. (для реєстрації компанії будуть використані послуги юридичної фірми). Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

2. Витрати на найм персоналу – 40 тис. грн. (оплата послуг рекрутингового агентства). Разові витрати в рамках початкових інвестицій. Працівники «Enerdgi 365 Romania LTD» можуть бути як громадяни Румунії, так і громадяни України. Робота передбачає можливість вільного перетину кордону України. Підпорядковуватися «Enerdgi 365 Romania LTD» буде комерційному директору ТОВ «Енерджі 365».

3. Витрати на реєстрацію в якості учасника енергетичного ринку Польщі – 60 тис. грн. (реєстрація буде проводитися співробітниками «Enerdgi 365 Romania

LTD» та для консультацій будуть використані послуги юридичної фірми). Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

4. Витрати на навчання персоналу для роботи на спільних аукціонах – 90 тис. грн. Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

5. Витрати на пошук офісного приміщення – 40 тис. грн. (оплата послуг ріелтора). Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

6. Витрати на придбання офісної техніки, меблів, обладнання – 170 тис. грн. Разові витрати в рамках початкових інвестицій.

7. Витрати на оренду офісного приміщення – 40 тис. грн. (щомісячні витрати, за квартал – 120 тис. грн.).

8. Витрати на оплату праці персоналу «Enerdgi 365 Romania LTD» (з податками) – 164 тис. грн. Щомісячні витрати, за квартал – 328 тис. грн.

9. Витрати на бухгалтерське та юридичне обслуговування роботи «Enerdgi 365 Romania LTD» - 40 тис. грн. Щомісячні витрати, за квартал – 120 тис. грн.

Оскільки реалізація проєкту передбачена на п'ять років, то при прогнозуванні витрат будуть враховані наступні припущення:

- вартість оренди офісного приміщення буде збільшуватися на 10% щорічно;

- вартість бухгалтерського та юридичного обслуговування буде збільшуватися на 10% кожні 2 роки;

- витрати на оплату праці зростатимуть на 10% кожні 2 роки.

Початкові інвестиції становитимуть:

$$ПІ = 80 + 40 + 60 + 90 + 40 + 170 = 480 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозні поточні витрати для альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Прогнозні поточні витрати реалізації альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» (для 5 років проєкту)

	Витрати на оренду офісних приміщень	Витрати на оплату праці персоналу	Витрати на бухгалтерські та юридичні послуги	Разом поточних витрат
1	2	3	4	5
I кв. 2024	120,0	328	120	568,0

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
II кв. 2024	120,0	328	120	568,0
III кв. 2024	120,0	328	120	568,0
IV кв. 2024	120,0	328	120	568,0
I кв. 2025	132,0	328	120	580,0
II кв. 2025	132,0	328	120	580,0
III кв. 2025	132,0	328	120	580,0
IV кв. 2025	132,0	328	120	580,0
I кв. 2026	145,2	360,8	132	638,0
II кв. 2026	145,2	360,8	132	638,0
III кв. 2026	145,2	360,8	132	638,0
IV кв. 2026	145,2	360,8	132	638,0
I кв. 2027	159,7	360,8	132	652,5
II кв. 2027	159,7	360,8	132	652,5
III кв. 2027	159,7	360,8	132	652,5
IV кв. 2027	159,7	360,8	132	652,5
I кв. 2028	175,7	396,9	145,2	717,8
II кв. 2028	175,7	396,9	145,2	717,8
III кв. 2028	175,7	396,9	145,2	717,8
IV кв. 2028	175,7	396,9	145,2	717,8
Разом	2930,4	7097,9	2596,8	12625,2

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Таким чином, початкові інвестиції для виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії становитимуть 480 тис. грн., поточні витрати за 5 років реалізації проєкту – 12625,2 тис. грн.

Прогнозування доходу від виходу ТОВ «Енерджі 365» на польський та румунський ринки з експортом електроенергії було здійснено з врахуванням того, що експорт електроенергії буде відкрито у кожний період прогнозування (квартал) не менше, ніж 50% часу. Прогнозування доходів було проведено експертним шляхом, в якості експертів виступали співробітники відділу продаж, відділу маркетингу та фінансового відділу ТОВ «Енерджі 365», комерційний директор, фінансовий директор.

Систематизація прогнозних грошових потоків (надходжень), витрат, дисконтованих доходів та витрат, дисконтованого чистого грошового потоку та накопиченого чистого дисконтованого грошового потоку від реалізації альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» представлена у табл. Б.1 Додатку Б. Аналогічні розрахунки для

альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» представлено у табл. В.1 Додатку В. Ставку дисконтування встановлено на рівні облікової ставки НБУ (25% річних з 17.03.2023 р. або 6,25% на квартал), що відповідає внутрішній обліковій політиці ТОВ «Енерджі 365».

Індекс доходності альтернатив:

$$PI = 21621,9 / 11665,2 = 1,85 \text{ (ринок Польщі)}$$

$$PI = 13007,8 / 7382,0 = 1,76 \text{ (ринок Румунії)}$$

Розраховані бухгалтерська рентабельність та індекс доходності свідчать, що більш ефективною та доцільною до реалізації є альтернатива «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі».

Дисконтований період окупності:

$$DPP = 19 \text{ місяців (ринок Польщі).}$$

$$DPP = 22 \text{ місяці (ринок Румунії).}$$

Внутрішня норма рентабельності:

$$IRR = 99,7\% \text{ річних або } 24,9\% \text{ на квартал (ринок Польщі).}$$

$$IRR = 77,6\% \text{ річних або } 19,4\% \text{ на місяць (ринок Румунії)}$$

Розрахунок точки беззбитковості проводиться за формулою:

$$TB = \frac{PB * E}{(E - ZB)}; \quad (3.1)$$

Де PB – постійні витрати (початкові інвестиції за період реалізації розроблених заходів);

ZB – змінні витрати (поточні витрати за період реалізації розроблених заходів);

E – дохід (економія) від реалізації розроблених заходів.

Розрахунок точки беззбитковості:

$$TB = \frac{670 * 43990,0}{(43990,0 - 20106,3)} = 1234,0 \text{ тис. грн. (ринок Польщі).}$$

$$TB = \frac{480 * 27030,0}{(27030,0 - 12625,2)} = 900,7 \text{ тис. грн. (ринок Румунії)}$$

Запас фінансової міцності розраховується за формулою:

$$ЗФМ = E - TB; \quad (3.2)$$

Запас фінансової міцності становить:

$$ЗФМ = 43990,0 - 1234,0 = 42756,0 \text{ тис. грн. (ринок Польщі)}$$

$$ЗФМ = 27030,0 - 900,7 = 26129,3 \text{ тис. грн. (ринок Румунії)}$$

Чим більшим є запас фінансової міцності, тим краще для проєкту (доцільним для вибору є проєкт із більшим запасом фінансової міцності).

Для вибору проєкту формування виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки необхідно провести порівняння показників ефективності запропонованих альтернативних проєктів. Систематизація розрахованих показників та їх співставлення наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Порівняльні показники ефективності альтернативних проєктів

Показник	Значення		Доцільність вибору альтернативи
	Альтернатива 1 «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі»	Альтернатива 2 «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії»	
Грошовий потік	43990,0 тис. грн.	27030,0 тис. грн.	Альтернатива 1
Початкові інвестиції	670 тис. грн.	480 тис. грн.	-
Загальні витрати	20776,3 тис. грн.	13105,2 тис. грн.	-
Чистий грошовий потік	23213,7 тис. грн.	13924,8 тис. грн.	Альтернатива 1
Акумуляований дисконтований потік NPV	9956,7 тис. грн.	5625,8 тис. грн.	Альтернатива 1
Індекс рентабельності PI	1,85	1,76	Альтернатива 1
Дисконтований період окупності	19 місяців	22 місяці	Альтернатива 1
Внутрішня норма рентабельності	99,7% річних або 24,9% на квартал	77,6% річних або 19,4% на квартал	Альтернатива 1
Точка беззбитковості	1234,0 тис. грн.	900,7 тис. грн.	Альтернатива 1
Запас фінансової міцності	42756,0 тис. грн.	26129,3 тис. грн.	Альтернатива 1

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Економічна оцінка свідчить, що хоча реалізація проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» і потребує більш витрат (початкові інвестиції становлять 670 тис. грн., тоді як проєкт «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» потребує 480 тис. грн. початкових інвестицій), проте в подальшому дохід від експорту електроенергії до Польщі буде більшим. Зокрема, чистий грошовий потік за п'ять років реалізації проєкту становитиме 23213,7 тис. грн. (в разі вибору ринку Румунії грошовий

потік становитиме 13924,8 тис. грн.). Дисконтований грошовий потік за умови виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі становитиме 9956,7 тис. грн., за умови виходу на ринок Румунії – 5625,8 тис. грн. Бухгалтерська рентабельність, індекс рентабельності та запас фінансової міцності за умови реалізації проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» також є вищими.

Таким чином, порівняння фінансово-економічних показників альтернативних проєктів свідчить, що доцільною до впровадження є Альтернатива 1 – «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі».

3.3. Ризики стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки та шляхи їх мінімізації

В рамках визначення ризиків стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки буде проведено кількісну та якісну оцінку ризиків. Якісна оцінка ризиків спрямована на ідентифікацію ключових ризиків реалізації проєктів, оцінку їх ймовірності настання, рівня збитків за умови настання ризиків та визначення напрямків зменшення ризиків.

Серед ризиків стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки доцільно виділити наступні:

1. Помилки в оцінках при виборі експортного ринку.
2. Проблеми з підбором кадрів для закордонного представництва.
3. Недостатня кваліфікація персоналу.
4. Порушення термінів виконання планових робіт.
5. Заборона експорту електроенергії на законодавчому рівні (політичне рішення).
6. Неможливість виконання зобов'язань із постачання електроенергії через обмеження від Укренерго.

7. Втрата технічної можливості експорту через обстріли та знищення інфраструктури.

7. Відсутність достатнього фінансування для виходу ТОВ «Енерджі 365» на зарубіжні ринки.

8. Збільшення планових витрат.

9. Зменшення планових доходів.

Варто відзначити, що виділені ризики є однотипними незалежно від обраного ринку (ринок Польщі чи ринок Румунії).

Ризики будуть описуватися в координатах «ймовірність – наслідки». Для опису ризиків буде використаний трирівневий метод оцінки – за критеріями «високий», «середній», «низький».

Для визначення ймовірності настання ризику будуть використані наступні критерії:

1. Високий рівень ризику: ймовірність настання – щоквартально, або ймовірність настання події більше, ніж 20%. Подія відбувалася нещодавно.

2. Середній рівень ризику: існує ймовірність настання події протягом 1 року, або ймовірність настання менше, ніж 20%. Складно контролювати в силу впливу зовнішніх факторів. Існує історія настання події.

3. Низький рівень ризику: практично відсутня ймовірність настання події протягом 1 року, або ймовірність настання менше, ніж 2%. Подія не відбувалася. Ймовірність настання події мала.

Оскільки проект планується на п'ятирічний період, а оцінка показників проводиться щоквартально, то висока ймовірність подій буде в разі настання ризику щоквартально, середня – при настанні протягом 1 року, низька – рідше, ніж в 1 рік.

Для вимірювання оцінки впливу наслідків ризиків, як критерій фінансових наслідків доцільно використовувати показники запасу фінансової міцності та економії від реалізації альтернативи:

1. Високий вплив наслідків: Фінансові наслідки перевищують дохід від реалізації проєкту. Істотний вплив на стратегічний розвиток і діяльність компанії.

2. Середній вплив наслідків: Фінансові наслідки менше доходу проєкту, проте вищі від запасу фінансової міцності. Помірний вплив на стратегічний розвиток і діяльність компанії.

3. Низький вплив наслідків: Фінансові наслідки нижче запасу фінансової міцності. Слабкий вплив на стратегічний розвиток і діяльність компанії.

Результати оцінки виділених ризиків за критеріями ймовірності настання події та впливу події на проєкт формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки представлено у форматі карти ризиків (рис. 3.1).

Вплив наслідків	Ймовірність настання		
	Низька	Середня	Висока
Високий	Помилки в оцінках при виборі експортного ринку.	Втрата технічної можливості експорту через обстріли та знищення інфраструктури	Заборона експорту електроенергії на законодавчому рівні (політичне рішення)
Середня	Відсутність достатнього фінансування для виходу на зарубіжні ринки	Неможливість виконання зобов'язань із постачання електроенергії через обмеження від Укренерго; зменшення планових доходів	
Низький	Проблеми з підбором кадрів для закордонного представництва; недостатня кваліфікація персоналу	Порушення термінів виконання планових робіт; збільшення планових витрат	

Рисунок 3.1 – Карта ризиків проєкту формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Напрямки мінімізації впливу виділених ризиків на роботу ТОВ «Енерджі 365» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Напрямки мінімізації впливу ризиків на роботу ТОВ «Енерджі 365»

Ризик	Напрямки мінімізації
1	2
Помилки в оцінках при виборі експортного ринку	Додатковий аналіз ситуації, моніторинг ринків, залучення консалтингових компаній для вирішення питання щодо вибору експортного ринку
Проблеми з підбором кадрів для закордонного представництва	Залучення кадрових агенцій для підбору персоналу
Недостатня кваліфікація персоналу	Навчання персоналу практиці роботи на добових аукціонах та спільних аукціонах

Продовження таблиці 3.7

1	2
Порушення термінів виконання планових робіт	Розробка плану-графіку, контроль дотримання на кожному етапі
Заборона експорту електроенергії на законодавчому рівні (політичне рішення)	Дії залежно від термінів заборони – призупинення роботи іноземних представництв ТОВ «Енерджі 365», переведення працівників в український офіс або звільнення
Неможливість виконання зобов'язань із постачання електроенергії через обмеження від Укренерго	Робота на аукціонах «на добу вперед»
Втрата технічної можливості експорту через обстріли та знищення інфраструктури	Призупинення роботи іноземних представництв ТОВ «Енерджі 365», переведення працівників в український офіс або звільнення
Відсутність фінансування для виходу на зарубіжні ринки	Планування фінансових потоків для забезпечення фінансування проєктних заходів, залучення кредитних коштів для фінансування
Збільшення планових витрат, зменшення планових доходів	Оцінка на базі кількох сценаріїв розвитку подій – реалістичного, оптимістичного, песимістичного

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Кількісна оцінка ризиків передбачає розрахунок внутрішньої норми рентабельності проєктів, точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості, аналіз чутливості та визначення ефективності обраного проєкту залежно від сценаріїв настання подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного).

Результати розрахунку внутрішньої норми рентабельності, точки беззбитковості та запасу фінансової міцності для двох альтернативних проєктів представлено у табл. 3.7. В обох альтернативних варіантів формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки внутрішня норма рентабельності вище за фактичну ставку дисконтування (див. рис. 3.1), що свідчить про низький рівень ризиковості проєктів. Також обидва проєкти мають значний запас фінансової міцності (проєкт виходу на ринок Польщі 42756,0 тис. грн., проєкт виходу на ринок Румунії - 26129,3 тис. грн.). Чим більшими є показники внутрішньої норми рентабельності та запасу фінансової міцності, тим менш ризиковим є проєкт.

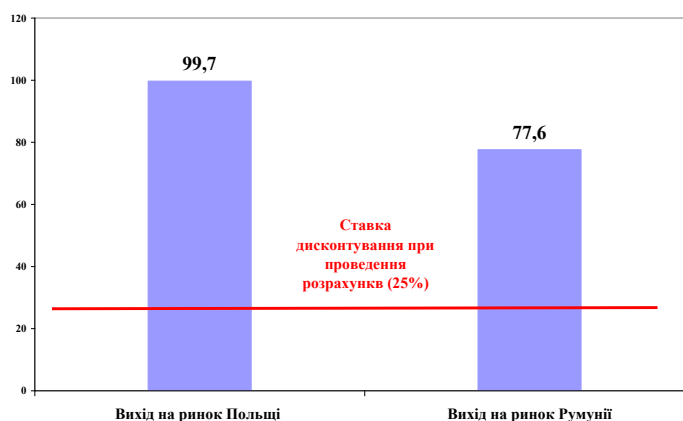


Рисунок 3.2 – Внутрішня норма рентабельності альтернативних проєктів формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

В рамках аналізу чутливості проєктів було проведено оцінку зміни чистого дисконтованого доходу NPV залежно від зміни розміру початкових інвестицій. Результати оцінки представлена на рис. 3.3 та свідчать, що проєкт «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» має вищу чутливість NPV до зміни початкових інвестицій, що є фактором ризику.

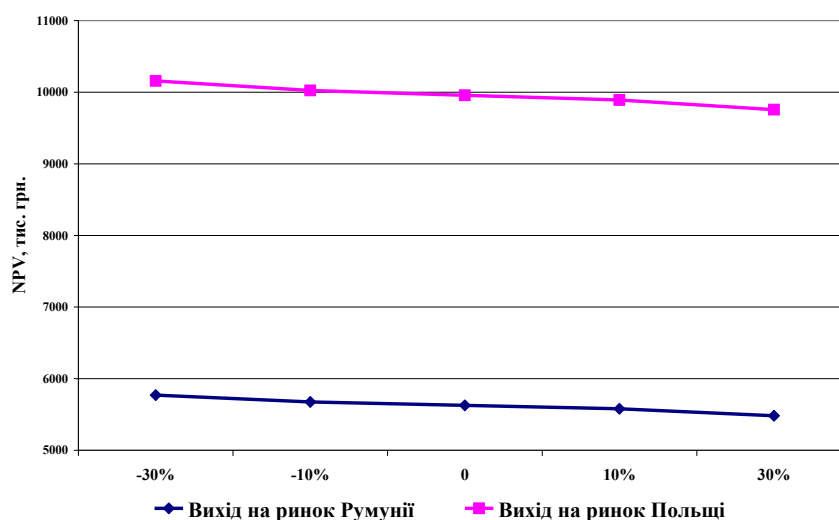


Рисунок 3.3 – Результати аналізу чутливості проєктів формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Кількісний аналіз ризиків також передбачає оцінку ефективності обраної альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» залежно від сценаріїв настання подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного).

Досягнення цільових показників доходів проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» можливо за трьома сценаріями розвитку подій – песимістичному, реалістичному та оптимістичному (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Сценарії досягнення цільового показника доходів «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі»

Період	Оптимістичний сценарій		Реалістичний сценарій		Песимістичний сценарій	
	% досягнення показника доходу	Грошовий потік	% досягнення показника доходу	Грошовий потік	% досягнення показника доходу	Грошовий потік
I кв. 2024	100%	520,0	100%	520,0	20%	104,0
II кв. 2024	100%	750,0	100%	750,0	20%	150,0
III кв. 2024	100%	880,0	100%	880,0	40%	352,0
IV кв. 2024	100%	1060,0	100%	1060,0	40%	424,0
I кв. 2025	110%	1485,0	100%	1350,0	50%	675,0
II кв. 2025	110%	1859,0	100%	1690,0	50%	845,0
III кв. 2025	110%	2134,0	100%	1940,0	60%	1164,0
IV кв. 2025	110%	2332,0	100%	2120,0	70%	1484,0
I кв. 2026	120%	2844,0	100%	2370,0	80%	1896,0
II кв. 2026	120%	3048,0	100%	2540,0	80%	2032,0
III кв. 2026	120%	3312,0	100%	2760,0	80%	2208,0
IV кв. 2026	120%	3468,0	100%	2890,0	80%	2312,0
I кв. 2027	140%	4046,0	100%	2890,0	90%	2601,0
II кв. 2027	140%	4046,0	100%	2890,0	90%	2601,0
III кв. 2027	140%	4046,0	100%	2890,0	100%	2890,0
IV кв. 2027	140%	4046,0	100%	2890,0	100%	2890,0
I кв. 2028	150%	4335,0	100%	2890,0	100%	2890,0
II кв. 2028	150%	4335,0	100%	2890,0	100%	2890,0
III кв. 2028	150%	4335,0	100%	2890,0	100%	2890,0
IV кв. 2028	150%	4335,0	100%	2890,0	100%	2890,0
Разом		57216,0		43990		36188,0

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Результати розрахунку грошових потоків від реалізації проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» за оптимістичним та песимістичним сценаріями представлено у табл. В.1 додатку В

та табл. Г.1 Додатку Г. Результати оцінки показників ефективності проєкту за різних сценаріїв розвитку подій представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 œ Систематизація результатів оцінки ефективності проєкту за різних сценаріїв розвитку подій

Показник	Сценарії розвитку подій проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі»			«Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії»
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	
Чистий грошовий потік, тис. грн.	36439,7	23213,7	15411,7	13924,8
Накопичений дисконтований потік NPV, тис. грн.	15357,1	9956,7	4740,0	5625,8
Індекс рентабельності PI	2,32	1,85	1,41	1,76
Дисконтований період окупності, місяців	18	19	37	22
Внутрішня норма рентабельності (річна), %	115,7	99,7	32,5	77,6
Точка беззбитковості, тис. грн.	1033,0	1234,0	1507,7	900,7
Запас фінансової міцності, тис. грн.	56183,0	42756,0	34680,3	26129,3

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Таким чином, було проведено оцінку результатів впровадження проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями розвитку подій. Проведені розрахунки свідчать, що у песимістичному сценарії накопичений дисконтований грошовий потік, термін окупності, внутрішня норма рентабельності та індекс рентабельності будуть нижчими, ніж у проєкті виходу підприємства на ринок Румунії. Тому за умови настання песимістичного сценарію, ТОВ «Енерджі 365» необхідно буде розглядати доцільність функціонування представництва у Польщі та вивчення можливостей експорту електроенергії до інших країн Європи. Прибутковість проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» за різних сценаріїв

розвитку подій підтверджує те, що розроблені заходи є ефективними та доцільними до реалізації.

3.4. Імплементация соціальної відповідальності та екологічного менеджменту в енергетичній парадигмі стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Енерджі 365»

Соціальна відповідальність та екологічний менеджмент є суттєвими складовими енергетичної парадигми стратегічного розвитку ТОВ «Енерджі 365». Напрямами соціальної відповідальності ТОВ «Енерджі 365» виступають: відповідальність перед працівниками, перед учасниками ринку, прозорі закупівлі, корпоративне волонтерство, турбота про здоров'я працівників (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Напрямки соціальної відповідальності ТОВ «Енерджі 365»

Напрямок	Деталізація	Відповідальний
Відповідальність перед працівниками	Створення найкращих умов для роботи, розвитку та реалізації власного потенціалу, навчання працівників, збереження, розвиток існуючих та створення нових робочих місць	Менеджер з персоналу
Відповідальність перед учасниками ринку	З початком роботи нового ринку електричної енергії, компанія вибудовує партнерські взаємовідносини з продавцями та покупцями електроенергії, своєчасно і в повному обсязі здійснює оплату та виписку всіх документів, заздалегідь реєструє свої податкові накладні	Комерційний директор
Відповідальні та прозорі закупівлі	Підвищують фінансову ефективність процесу надання робіт, товарів та послуг шляхом конкурсного відбору постачальників	Комерційний директор
Відповідальне корпоративне волонтерство	Адресна допомога силам ТрО міста Києва; матеріальна допомога для купівлі спорядження мобілізованим родичам працівників підприємства	Комерційний директор
Відповідальність та турбота про здоров'я працівників	Безпечні умови праці відповідно до чинних нормативних актів з охорони праці, пожежної безпеки та цивільної оборони. Оплата консультацій психолога для співробітників та членів їх родин	Менеджер з персоналу

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Діяльність компанії побудована на тому, що найбільшою цінністю ТОВ «Енерджі 365» є люди – персонал підприємства. Цінностями ТОВ «Енерджі 365» виступають:

1. Люди – найбільша цінність. Команда підприємства складається з найкращих спеціалістів, які надзвичайно цінуються керівництвом.
2. Чесність та справедливість – основні складові побудови стосунків з партнерами та всередині компанії.
3. Ефективність та результативність лежать в основі культури ТОВ «Енерджі 365».

Елементами соціальної відповідальності, що реалізуються по відношенню до персоналу ТОВ «Енерджі 365» виступають:

1. Офіційне працевлаштування з першого дня;
2. Стабільна заробітна плата (є пріоритетною статтею витрат в компанії);
3. Можливість пропонувати та реалізувати свої ідеї;
4. Проведення тренінгів та навчання для підвищення кваліфікації;
5. Проведення регулярних корпоративних заходів та тимблдингів для підтримки позитивних комунікацій в колективі;
6. Корпоративні класи англійської мови (безкоштовно для співробітників та членів їх родин);
7. Надання психолога, який завжди підтримає та допоможе (безкоштовно для співробітників та членів їх родин).

Екологічний менеджмент в роботі ТОВ «Енерджі 365» реалізовується через екологічно політику, яка передбачає постійну оцінку, контроль та запровадження заходів зі зменшення впливу діяльності підприємства на довкілля.

Екологічне управління ТОВ «Енерджі 365» відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 14001:2015.

В роботі ТОВ «Енерджі 365» дотримується принципів сталого розвитку та прагне зберегти планету для нащадків. Тому підприємство дотримується ряду зобов'язань, які буде виконувати та вимагатиме їх виконання від стейкхолдерів (партнерів, контрагентів, підрядників, тощо):

- дотримуватись природоохоронних норм, визначених законодавством та угодами/договорами зі стейкхолдерами;
- раціонально використовувати природні ресурси (воду, енергію, корисні копалини, рослинний та тваринний світ, тощо);
- дотримуватись принципів «циркулярної економіки», в тому числі продовжувати життєвий шлях природних ресурсів як вторинної сировини, зменшувати кількість небезпечних відходів;
- оновлювати автомобільний парк електромобілями;
- впроваджувати концепцію «зеленого офісу»;
- підвищувати екологічну освіченість працівників;
- залучати працівників компанії та стейкхолдерів до зменшення впливів екологічних аспектів та зниження екологічних ризиків;
- поширювати кращі екологічні практики серед стейкхолдерів;
- максимально можливо використовувати продукцію, виготовлену з вторинної сировини;
- розвивати мережу приєднання виробників альтернативної енергії та сприяти зменшенню викидів парникових газів;
- контролювати забруднення довкілля та пом'якшувати наслідки впливу діяльності ТОВ «Енерджі 365» та стейкхолдерів на навколишнє природне середовище.

Таким чином, ТОВ «Енерджі 365» поділяє систему цінностей, заходів і процесів, спрямованих на поширення позитивного впливу діяльності соціально відповідальних компаній в економічній, екологічній, соціальній сферах.

Висновки до третього розділу

Виходячи з проведеного аналізу зовнішнього середовища та особливостей експорту електроенергії у країни ЄС у 2022 році, для ТОВ «Енерджі 365» в якості стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки доцільно розглянути два альтернативні варіанти – вихід на ринок Польщі та вихід на ринок Румунії. Для

цього необхідно відкрити енергетичну компанію та стати зареєстрованим учасником ринку, відкрити офіс, найняти персонал. Початкові інвестиції для виходу на ринок Польщі становлять 670 тис. грн., на ринок Румунії – 480 тис. грн.

Проведена оцінка фінансово-економічних показників альтернативних стратегій виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки свідчить, що доцільним до реалізації є проєкт виходу на ринок Польщі (має більший загальний дохід, чистий приведений грошовий дохід, вищий індекс доходності та внутрішню норму рентабельності).

Реалізація проєкту формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки пов'язані з рядом ризиків, які є однотипними незалежно від обраного ринку (ринок Польщі чи ринок Румунії). Напрямки мінімізації виділених ризиків передбачають дії ТОВ «Енерджі 365» з додаткового дослідження ситуації, розробки плану-графіку реалізації проєкту та контроль його дотримання, звернення до рекрутингових агенцій для забезпечення найму персоналу, навчання персоналу специфіці роботи на добових та спільних аукціонах, призупинення роботи представництв на міжнародних ринках в разі прийняття Україною довгострокових політичних рішень про зупинку експорту електроенергії.

Важливим компонентом роботи ТОВ «Енерджі 365» є реалізація заходів корпоративної соціальної відповідальності та екологічного менеджменту. Практика корпоративної соціальної відповідальності передбачає забезпечення відповідальності перед працівниками, учасниками ринку, проведення відповідальних та прозорих закупівель, відповідальне корпоративне волонтерство, турботу про здоров'я працівників (в тому числі – про психологічне здоров'я). Екологічний менеджмент передбачає дотримання принципів сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Написання роботи забезпечило досягнення поставленої мети – виявити ключові проблеми та обґрунтувати конструктивні пропозиції щодо формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

В результаті проведеного дослідження можна зробити ряд висновків.

1. Визначення сутності стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки свідчить, що вона являє собою план розвитку підприємства стосовно діяльності пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, завоюванням бажаної частки ринку, розширення та підтримання своїх позицій. Також стратегія виходу на міжнародні ринки це комплекс управлінських рішень, які звужують всю множину можливих дій підприємства на міжнародному ринку до сукупності найбільш ефективних з точки зору довгострокових цілей сформульованих у загальній стратегії. Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку. Правильно сформована стратегія виходу на міжнародні ринки, правильно визначені пріоритетні напрямки діяльності підприємства уже є кроком до подальшого ефективного розвитку підприємства, зміцнення його фінансового стану, поліпшення репутації підприємства. Тому підприємство повинно особливо ретельно й уважно відноситися до розробки своїх планів, залучати до цього кваліфікованих робітників, проводити дослідження як усередині підприємства, так і його зовнішнього середовища.

2. Представлена класифікація стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки свідчить про наявність різних критеріїв класифікації – за кількістю закордонних ринків, сегментами виходу, послідовністю виходу, використанню маркетингових засобів, тощо. Найбільш розповсюдженими є стратегії концентрації, диверсифікації, поступового або одночасного виходу на міжнародні ринки. Залежно від індивідуалізації або стандартизації дій компанії на різних міжнародних ринках виділяють стратегії міжнародні, мультиринкові (або багатонаціональні) транснаціональні і глобальні.

3. Характеристика методологічних інструментів формування стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки свідчить про потребу використання комплексного підходу із проведенням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ роботи підприємства. Для аналізу зовнішнього середовища доцільно використовувати PEST-аналіз, аналіз п'яти сил конкуренції за моделлю М. Портера, оцінку рушійних сил галузі, побудову конкурентної карти ринку та аналіз конкурентоспроможності. Аналіз внутрішнього середовища передбачає вивчення асортименту, організаційної структури, специфіки організації бізнес-процесів, дослідження фінансово-економічних показників роботи підприємства, проведення оцінки ліквідності, платоспроможності, ділової активності, рентабельності (ефективності) роботи. Поєднання результатів аналізу виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища, доцільно за допомогою матриці SWOT-аналізу.

4. Дослідження сучасного стану розвитку світового та національного енергетичних ринків виявило, що енергетичний ринок Європи характеризується тенденцією збільшення виробництва (та споживання) електроенергії. Зокрема, протягом 2017-2022 років виробництво електроенергії в країнах ЄС збільшилося з 2,6 до 2,8 тис. ТВт-год. Дослідження динаміки вітчизняного енергетичного ринку свідчить про відносно стійкі обсяги виробництва електроенергії протягом 2017-2021 років. У 2022 році, через знищення вітчизняної енергетичної інфраструктури російськими обстрілами, виробництво е/е впало на 27,5%. За прогнозами на 2023 рік очікується відновлення української електроенергетики та збільшення обсягів виробництва е/е.

На сьогоднішній день перспективним напрямком діяльності на енергетичному ринку є здійснення експорту електричної енергії в країни Європи, чії енергетичні мережі приєднані до європейської мережі операторів систем передачі електроенергії ENTSO-E. У 2022 році Україна повністю переорієнтувала експортні потоки електроенергії на ринок Європейських країн, і здійснювала експорт з березня по жовтень 2022 року. Країнами-імпортерами були Польща (46% у структурі експорту електроенергії), Молдова (26%), Словаччина

(15%) та Румунія (13%). З жовтня 2022 року експорт електроенергії було припинено через руйнування української енергетичної інфраструктури внаслідок російських обстрілів та дефіцити в національній енергомережі.

У квітні 2023 року відбувається поступове відновлення експорту. Незважаючи на існуючі технічні можливості та економічну доцільність, нарощування обсягів експорту гальмується через політичні ризики (невдоволення населення в Україні).

4. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Енерджі 365» - постачальника електричної енергії непобутовим споживачам у всіх регіонах України, свідчить, що послуги з продажу електроенергії за результатами 2022 року займали 67,5% в структурі надання послуг компанії (при цьому за період 2018-2022 років їх частка збільшувалася). Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Енерджі 365» виявив стрімкий розвиток підприємства у 2018-2021 роках, про що свідчить зростання чистої виручки. У 2022 році виручка впала на 46,4% (причина – криза в енергетиці через російські обстріли об'єктів інфраструктури). Незважаючи на складну ситуацію в українській енергетиці, ТОВ «Енерджі 365» продовжує розвиватися. Підприємству вдалося зберегти кадровий потенціал протягом 2022 року, і навіть збільшити кількість співробітників в порівнянні з попереднім роком (з 30 до 33 працівників).

5. Проведена оцінка зовнішнього середовища та конкурентоспроможності підприємства свідчить, що європейський вектор розвитку України, синхронізація енергетичних систем, збільшення потужностей ліній електропередач з Польшею, демонополізація ринку постачання електроенергії в Україні – всі ці фактори свідчать про готовність України експортувати електроенергію до країн ЄС як тільки національна енергосистема відновиться і знову з'являться профіцити після задоволення потреби вітчизняних споживачів. Загрозами для відновлення експорту електроенергії є наявність політичних рішень про обмеження та відсутність роботи щодо створення спільних аукціонів з країнами Європи (наміри задекларовані, проте необхідні норми у вітчизняному законодавстві не прийняті). На національному ринку ТОВ «Енерджі 365» має сильну конкурентну позицію

при швидкому покращенні конкурентної позиції, що є додатковим фактором потенціалу для виходу на міжнародні ринки експорту електроенергії. Значною загрозою для ТОВ «Енерджі 365», як постачальника електроенергії, є неможливість гарантувати стабільне постачання е/е протягом тривалого часу. Вирішення цієї проблеми можливе за рахунок участі у електронних аукціонах продажу «на добу наперед». Взаємодія з міжнародними контрагентами передбачатиме перепродаж електроенергії європейським трейдерам/постачальникам.

6. В якості альтернативних напрямків формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки доцільно розглянути два альтернативні варіанти – вихід на ринок Польщі та вихід на ринок Румунії. Для цього необхідно відкрити енергетичну компанію та стати зареєстрованим учасником ринку, відкрити офіс, найняти персонал (3 працівника для компанії в Польщі та 2 працівники для компанії у Румунії). Керівником компаній виступатиме комерційний директор ТОВ «Енерджі 365».

Оскільки підприємство планує вихід на новий ринок (тобто наразі має низьку конкурентоспроможність), а ринок є дуже перспективним (висока привабливість галузі), ТОВ «Енерджі 365» рекомендовано стратегію селективного зростання, інвестування у розвиток перспективного бізнесу. Для ТОВ «Енерджі 365» доцільно обрати стратегію фокусуватися на сегменті перепродажу електроенергії європейським трейдерам/постачальникам.

7. Проведена оцінка фінансово-економічних показників реалізації стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки свідчить, що хоча реалізація проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» і потребує більш витрат (початкові інвестиції становлять 670 тис. грн., тоді як проєкт «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» потребує 480 тис. грн. початкових інвестицій), проте в подальшому дохід від експорту електроенергії до Польщі буде більшим. Зокрема, чистий грошовий потік за п'ять років реалізації проєкту становитиме 23213,7 тис. грн. (в разі вибору ринку Румунії грошовий потік становитиме 13924,8 тис. грн.). Дисконтований грошовий

потік за умови виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі становитиме 9956,7 тис. грн., за умови виходу на ринок Румунії – 5625,8 тис. грн. Бухгалтерська рентабельність, індекс рентабельності та запас фінансової міцності за умови реалізації проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» також є вищими. Таким чином, порівняння фінансово-економічних показників альтернативних проєктів свідчить, що доцільною до впровадження є Альтернатива 1 – «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі».

8. Визначення ризиків стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки та шляхів їх мінімізації передбачало проведення якісної та кількісної оцінки ризиків. Основними ризиками виступають помилки при виборі експортного ринку, проблеми з підбором та кваліфікацією персоналу, збільшення планових витрат або зменшення планових доходів, неможливість виконання зобов'язань через обмеження від Укренерго або технічні проблеми, заборона експорту електроенергії на законодавчому рівні. Напрямки мінімізації виділених ризиків передбачають дії ТОВ «Енерджі 365» з додаткового дослідження ситуації, розробки плану-графіку реалізації проєкту та контроль його дотримання, звернення до рекрутингових агенцій для забезпечення найму персоналу, навчання персоналу специфіці роботи на добових та спільних аукціонах, призупинення роботи представництв на міжнародних ринках в разі прийняття Україною довгострокових політичних рішень про зупинку експорту електроенергії.

Кількісна оцінка ризиків передбачала розрахунок внутрішньої норми рентабельності проєктів, точки беззбитковості та запасу фінансової стійкості, аналіз чутливості та визначення ефективності обраного проєкту залежно від сценаріїв настання подій (оптимістичного, реалістичного та песимістичного).

В обох альтернативних варіантів формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на міжнародні ринки внутрішня норма рентабельності вище за фактичну ставку дисконтування, що свідчить про низький рівень ризиковості проєктів. Також обидва проєкти мають значний запас фінансової міцності (проєкт виходу на ринок Польщі 42756,0 тис. грн., проєкт виходу на ринок Румунії -

26129,3 тис. грн.). Чим більшими є показники внутрішньої норми рентабельності та запасу фінансової міцності, тим менш ризиковим є проєкт. Аналіз чутливості виявив, що проєкт «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії» має вищу чутливість NPV до зміни початкових інвестицій, що є фактором ризику.

Оцінка сценаріїв настання подій виявила, що у песимістичному сценарії накопичений дисконтований грошовий потік, термін окупності, внутрішня норма рентабельності та індекс рентабельності будуть нижчими, ніж у проєкті виходу підприємства на ринок Румунії. Тому за умови настання песимістичного сценарію, ТОВ «Енерджі 365» необхідно буде розглядати доцільність функціонування представництва у Польщі та вивчення можливостей експорту електроенергії до інших країн Європи.

9. Характеристика імплементації соціальної відповідальності та екологічного менеджменту в енергетичній парадигмі стратегічного розвитку підприємства свідчить, що в роботі ТОВ «Енерджі 365» реалізуються практичні заходи, спрямовані на відповідальність перед працівниками, учасниками ринку, проведення відповідальних та прозорих закупівель, відповідальне корпоративне волонтерство, турботу про здоров'я працівників (в тому числі – про психологічне здоров'я). Екологічний менеджмент ТОВ «Енерджі 365» передбачає дотримання принципів сталого розвитку (дотримання природоохоронних норм, збільшення використання продукції з вторинної сировини, перехід на електромобілі, тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник. К.: Ліра-К, 2021. 664 с.
2. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. К. : Центр учбової літератури, 2020. 328 с.
3. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
4. Відсутність спільних аукціонів гальмує розвиток експорту електроенергії. 21.04.2023. URL: <https://energy365.com.ua/tpost/lvpg0ilm71-vdsutnst-splnih-auktsonv-galmu-rozvitok> (дата доступу 23.04.2023)
5. Віннічук Ю. Чому Україна зупиняє експорт електроенергії в ЄС. 21.04.2023. URL: https://biz.censor.net/resonance/3413409/chomu_ukrayina_zupynyaye_eksport_elektroe_nerghi_yi_v_ues (дата доступу 23.04.2023)
6. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
7. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 488 с.
8. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 304 с.
9. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6(2). С. 7–12.
10. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.
11. Дугінець Г В. Глобальні ланцюги вартості: монографія. Київ: КНТЕУ, 2018. 412 с.

12. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
13. Задовська О.О., Артеменко Л.П. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. *Інфраструктура ринку*. № 19. 2018. С. 185-189.
14. Закрижевська І.В.; Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 6, Том 2. С. 211-215.
15. Захарченко Н.В. Інвестування: навч.-метод. посіб. для здобувачів вищої школи. Одеса, 2018. 184 с.
16. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. .: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
17. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 728 с.
18. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
19. Ким В. Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції = Blue Ocean Strategy / В. Чан Ким, Рене Моборн ; пер. з англ. Ігоря Андрущенка. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2016. 383 с.
20. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15.
21. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. Проблеми економіки. 2022. № 4. С. 156–162.
22. Кушлик О.Ю. Стратегічне управління : навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Кафедра менеджменту і адміністрування. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 235 с.

23. Лошенюк, О., Галан, Л., & Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66), 123–131.

24. Мандражи З. Р. Інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємством / З. Р. Мандражи // *Економічний аналіз* : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 20. С. 251–256.

25. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

26. Менеджмент інвестиційної діяльності : підручник. за заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2018. 480 с.

27. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. К. : Ліра-К, 2015. 620с.

28. Москаленко В.В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія / В.В. Москаленко, М.Д. Годлевський ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут". Харків : Точка, 2018. 207 с.

29. Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2022, 408 с.

30. Онищенко В.П. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. /В.П. Онищенко. Київ: Київ. нац.. торг.- екон. ун-т, 2017. 384 с.

31. Переформатування європейської інтеграції: можливості і ризики для асоціації Україна-ЄС / В. Сіденко та ін. Київ: Заповіт, 2018. 214 с.

32. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей 073 – Менеджмент та 281 – Публічне управління та адміністрування) / С. І.

Плотницька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 47 с.

33. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. №3. С. 89–99.

34. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.

35. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 2020. 448 с.

36. Разумова, К., Кириленко, О., Гуріна, Г., & Новак, В. Стратегічний аналіз як інструмент для формування та впровадження стратегії розвитку підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2020. № 3(34), 141–148.

37. Ржеуцька Л. Що дозволило Україні швидко поновити експорт електроенергії? 21.04.2023. *Deutsche Welle*. URL: <https://www.dw.com/uk/so-dozvolilo-ukraini-tak-svidko-ponoviti-eksport-elektroenergii/a-65391352> (дата доступу 23.04.2023)

38. Романенко О.О. Стратегічна платформа розвитку підприємства : монографія / О.О. Романенко. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 371 с.

39. Сазонець І.Л., Федорова В.А. Інвестування. Підручник. К., 2016. 311с.

40. Сак Т. & Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2. No 18. С. 66-74.

41. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 1 (12). С. 19-24.

42. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навчальний посібник / О. М. Сумець. Київ: Університет "КРОК", 2022. 167 с.

43. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник / О.М. Сумець. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

44. Татарінов Р.В. Сучасна світова енергетична парадигма та шляхи вирішення енергетичної кризи в Україні // SCIENTIFIC RESEARCH IN THE MODERN WORLD: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Торонто, 7-9 грудня 2022 року. Торонто (Канада), 2022. С. 649–654.

45. Теоретичні та прикладні аспекти управління підприємством в умовах змін зовнішнього середовища : колективна монографія / За загальною редакцією Т.Є. Андрєєвої ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет будівництва та архітектури. Харків : Панов А.М., 2017. 65 с.

46. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

47. Тищенко В. Ф. Основи зовнішньоекономічної діяльності та митної справи : навчальний посібник / В. Ф. Тищенко, В. М. Остапенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 193 с.

48. Топалов М. Україна готова відновити експорт електроенергії в ЄС, але є ризик. Політичний. *Економічна правда*. 17.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/17/698138/> (дата доступу 10.04.2023)

49. Україна відновлює експорт електроенергії. 10.04.2023. URL: <https://energy365.com.ua/tpost/6b7z8x9ld1-ukrana-vdnovlyu-eksport-elektroenerg> (дата доступу 23.04.2023)

50. Україна протягом березня-серпня 2022р експортувала 1,335 млн МВт-год електроенергії. 02.09.2022. URL: <https://expro.com.ua/novini/ukrana-protyagom-bereznaya-serpnya-2022r-eksportovala-1335-mln-mvt-god-elektroenerg> (дата доступу 10.04.2023)

51. 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.

52. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / П.І. Юхименко, Л.П. Гацька, М.В. Півторак та ін. Київ: Центр навч. літ., 2019. 488 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Додаткові розрахунки для побудови конкурентної карти ринку ТОВ
«Енерджі 365»**

Частки ринку ТОВ «Енерджі 365», його основних конкурентів та темпи приросту ринкової частки представлено у табл. А.1.

Таблиця А.1 - Частки ринку ТОВ «Енерджі 365» та його основних конкурентів (на ринку України)

Назва фірми	S	S'	T _s = (S' - S)/S; %
ТОВ «ТЕК»	3,9	3,8	-2,5
ТОВ «Енерго Збут Транс»	3,55	3,5	-2,5
ТОВ «Енерджі 365»	3,2	3,3	3,1
ТОВ «ЕНЕРГУМ»	3,0	3,1	3,3
ТОВ «ЕНЕРГО Х»	3,0	2,9	-3,6
ТОВ «ЕК ЕНОЛЛ»	2,4	2,6	8,3

Де S - ринкова частка фірми у 2021 році,

S' - ринкова частка фірми у 2022 році,

T_s - темп приросту ринкової частки фірми.

- Середня ринкова частка фірми на релевантному ринку:

$$S_m = (3,8 + 3,5 + 3,3 + 3,1 + 2,9 + 2,6) / 6 = 3,2.$$

- Середня ринкова частка фірми із слабкою конкурентною позицією:

$$S_{m1} = 1/N_1 * \sum S_i; \text{ де } S_m < \text{середнього показника};$$

$$S_{m1} = 1/N_1 * \sum S_i = 1/3 * (3,1 + 2,9 + 2,6) = 2,86$$

- Середня ринкова частка фірми із сильною конкурентною позицією:

$$S_{m2} = 1/N_2 * \sum S_i; S_m > \text{середнього показника};$$

$$S_{m2} = 1/N_2 * \sum S_i = 1/3 * (3,8 + 3,5 + 3,3) = 3,53$$

- Дисперсія ринкових часток фірм із слабкою конкурентною позицією:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (S_i - S_{m1})^2}{N_1}};$$

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{(3,1 - 2,86)^2 + (2,9 - 2,86)^2 + (2,6 - 2,86)^2}{3}} = 0,206$$

- Дисперсія ринкових часток фірм із сильною конкурентною позицією:

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (S_i - S_{m2})^2}{N_2}};$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{(3,8 - 3,53)^2 + (3,5 - 3,53)^2 + (3,3 - 3,53)^2}{3}} = 0,206$$

Схема віднесення підприємств до груп має вигляд, представлений у таблиці

A.2

Таблиця А.2 - Схема віднесення підприємств до груп

Група	Мінімальне значення		Максимальне значення	
	Пояснення	Значення	Пояснення	Значення
I – Лідери ринку	Середнє арифметичне + $\delta 2$	$3,2 + 0,206 = 3,406$	Максимальне значення ринкової частки	3,8
II – Фірми із сильною конкурентною позицією	Середнє арифметичне	3,2	Середнє арифметичне + $\delta 2$	$3,2 + 0,206 = 3,406$
III – Фірми зі слабкою конкурентною позицією	Середнє арифметичне - $\delta 1$	$3,2 - 0,206 = 2,994$	Середнє арифметичне	3,2
IV – Аутсайтери ринку	Мінімальне значення ринкової частки	2,6	Середнє арифметичне - $\delta 1$	$3,2 - 0,206 = 2,994$

Аналогічним чином проводиться розрахунок і для темпу приросту ринкової частки.

- Середній темп приросту ринку:

$$T_t = (-2,5 - 2,5 + 3,1 + 3,3 - 3,6 + 8,3) / 6 = 1,02.$$

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту частки ринку підприємств, що перевищують середнє арифметичне:

$$\delta 1 = \sqrt{\frac{1}{3} * [(3,1 - 1,02)^2 + (3,3 - 1,02)^2 + (8,3 - 1,02)^2]} = 4,57$$

Середньоквадратичне відхилення темпів приросту частки ринку підприємств, що нижче середнього арифметичного:

$$\delta 2 = \sqrt{\frac{1}{3} * [(1,02 - (-2,5))^2 + (1,02 - (-2,5))^2 + (1,02 - (-3,6))^2]} = 3,99$$

Схема віднесення підприємств до груп має вигляд, представлений у таблиці

A.3.

Таблиця А.3 - Схема віднесення підприємств до груп

Група	Мінімальне значення		Максимальне значення	
	Пояснення	Значення	Пояснення	Значення
I – Фірми з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	Середнє арифметичне + $\delta 1$	$1,02 + 4,57 = 5,59$	Максимальне значення темпів приросту ринкової частки	8,3
II – Фірми з конкурентною позицією, що поліпшується	Середнє арифметичне	1,02	Середнє арифметичне + $\delta 1$	$1,02 + 4,57 = 5,59$
III – Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	Середнє арифметичне - $\delta 2$	$1,02 - 3,99 = -2,97$	Середнє арифметичне	1,02
IV – Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	Мінімальне значення темпів приросту ринкової частки	-3,6	Середнє арифметичне - $\delta 2$	$1,02 - 3,99 = -2,97$

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Результати розрахунку грошових потоків альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі»

	Грошовий потік	Витрати	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Дисконтований чистий грошовий потік	Накопичений чистий дисконтований грошовий потік
Початкові інвестиції		670,0	-670,0	1,000		670,0	-670,0	-670,0
I кв. 2024	520,0	906,0	-386,0	0,941	489,4	852,7	-363,3	-1033,3
II кв. 2024	750,0	906,0	-156,0	0,886	664,4	802,5	-138,2	-1171,5
III кв. 2024	880,0	906,0	-26,0	0,834	733,7	755,3	-21,7	-1193,2
IV кв. 2024	1060,0	906,0	154,0	0,785	831,7	710,9	120,8	-1072,3
I кв. 2025	1350,0	924,0	426,0	0,739	997,0	682,4	314,6	-757,7
II кв. 2025	1690,0	924,0	766,0	0,695	1174,7	642,2	532,4	-225,3
III кв. 2025	1940,0	924,0	1016,0	0,654	1269,1	604,5	664,6	439,4
IV кв. 2025	2120,0	924,0	1196,0	0,616	1305,3	568,9	736,4	1175,7
I кв. 2026	2370,0	1016,4	1353,6	0,579	1373,4	589,0	784,4	1960,1
II кв. 2026	2540,0	1016,4	1523,6	0,545	1385,3	554,3	831,0	2791,1
III кв. 2026	2760,0	1016,4	1743,6	0,513	1416,7	521,7	895,0	3686,1
IV кв. 2026	2890,0	1016,4	1873,6	0,483	1396,2	491,0	905,2	4591,3
I кв. 2027	2890,0	1038,2	1851,82	0,455	1314,1	472,1	842,0	5433,3
II кв. 2027	2890,0	1038,2	1851,82	0,428	1236,8	444,3	792,5	6225,8
III кв. 2027	2890,0	1038,2	1851,82	0,403	1164,0	418,2	745,9	6971,6
IV кв. 2027	2890,0	1038,2	1851,82	0,379	1095,6	393,6	702,0	7673,6
I кв. 2028	2890,0	1142,0	1748,002	0,357	1031,1	407,4	623,7	8297,3
II кв. 2028	2890,0	1142,0	1748,002	0,336	970,5	383,5	587,0	8884,3
III кв. 2028	2890,0	1142,0	1748,002	0,316	913,4	360,9	552,4	9436,7
IV кв. 2028	2890,0	1142,0	1748,002	0,297	859,6	339,7	520,0	9956,7
Разом	43990,0	20776,3	23213,7		21621,9	11665,2	9956,7	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Додаток В

Таблиця В.1 - Результати розрахунку грошових потоків альтернативи «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Румунії»

	Грошовий потік	Витрати	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Дисконтований чистий грошовий потік	Накопичений чистий дисконтований грошовий потік
Початкові інвестиції		480,0	-480,0	1,000		480,0	-480,0	-480,0
I кв. 2024	260,0	568,0	-308,0	0,941	244,7	534,6	-289,9	-769,9
II кв. 2024	380,0	568,0	-188,0	0,886	336,6	503,1	-166,5	-936,4
III кв. 2024	490,0	568,0	-78,0	0,834	408,5	473,5	-65,0	-1001,4
IV кв. 2024	640,0	568,0	72,0	0,785	502,2	445,7	56,5	-944,9
I кв. 2025	810,0	580,0	230,0	0,739	598,2	428,3	169,9	-775,1
II кв. 2025	960,0	580,0	380,0	0,695	667,3	403,1	264,1	-511,0
III кв. 2025	1080,0	580,0	500,0	0,654	706,5	379,4	327,1	-183,9
IV кв. 2025	1190,0	580,0	610,0	0,616	732,7	357,1	375,6	191,7
I кв. 2026	1280,0	638,0	642	0,579	741,7	369,7	372,0	563,7
II кв. 2026	1420,0	638,0	782	0,545	774,5	348,0	426,5	990,2
III кв. 2026	1550,0	638,0	912	0,513	795,6	327,5	468,1	1458,4
IV кв. 2026	1770,0	638,0	1132	0,483	855,1	308,2	546,9	2005,3
I кв. 2027	1900,0	652,5	1247,48	0,455	863,9	296,7	567,2	2572,5
II кв. 2027	1900,0	652,5	1247,48	0,428	813,1	279,2	533,9	3106,3
III кв. 2027	1900,0	652,5	1247,48	0,403	765,3	262,8	502,5	3608,8
IV кв. 2027	1900,0	652,5	1247,48	0,379	720,3	247,4	472,9	4081,7
I кв. 2028	1900,0	717,8	1182,23	0,357	677,9	256,1	421,8	4503,5
II кв. 2028	1900,0	717,8	1182,23	0,336	638,0	241,0	397,0	4900,5
III кв. 2028	1900,0	717,8	1182,23	0,316	600,5	226,8	373,6	5274,1
IV кв. 2028	1900,0	717,8	1182,23	0,297	565,2	213,5	351,7	5625,8
Разом	27030,0	13105,2	13924,8		13007,8	7382,0	5625,8	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Додаток В

Таблиця В.1 - Розрахунок доходів від проекту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» за оптимістичним сценарієм

	Грошовий потік	Витрати	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Дисконтований чистий грошовий потік	Накопичений чистий дисконтований грошовий потік
Початкові інвестиції		670,0	-670,0	1,000		670,0	-670,0	-670,0
I кв. 2024	520,0	906,0	-386,0	0,941	489,4	852,7	-363,3	-1033,3
II кв. 2024	750,0	906,0	-156,0	0,886	664,4	802,5	-138,2	-1171,5
III кв. 2024	880,0	906,0	-26,0	0,834	733,7	755,3	-21,7	-1193,2
IV кв. 2024	1060,0	906,0	154,0	0,785	831,7	710,9	120,8	-1072,3
I кв. 2025	1485,0	924,0	561,0	0,739	1096,7	682,4	414,3	-658,0
II кв. 2025	1859,0	924,0	935,0	0,695	1292,1	642,2	649,9	-8,1
III кв. 2025	2134,0	924,0	1210,0	0,654	1396,0	604,5	791,6	783,4
IV кв. 2025	2332,0	924,0	1408,0	0,616	1435,8	568,9	866,9	1650,3
I кв. 2026	2844,0	1016,4	1827,6	0,579	1648,0	589,0	1059,1	2709,4
II кв. 2026	3048,0	1016,4	2031,6	0,545	1662,4	554,3	1108,0	3817,4
III кв. 2026	3312,0	1016,4	2295,6	0,513	1700,1	521,7	1178,4	4995,8
IV кв. 2026	3468,0	1016,4	2451,6	0,483	1675,5	491,0	1184,4	6180,2
I кв. 2027	4046,0	1038,2	3007,82	0,455	1839,7	472,1	1367,7	7547,8
II кв. 2027	4046,0	1038,2	3007,82	0,428	1731,5	444,3	1287,2	8835,0
III кв. 2027	4046,0	1038,2	3007,82	0,403	1629,6	418,2	1211,5	10046,5
IV кв. 2027	4046,0	1038,2	3007,82	0,379	1533,8	393,6	1140,2	11186,7
I кв. 2028	4335,0	1142,0	3193,002	0,357	1546,7	407,4	1139,2	12326,0
II кв. 2028	4335,0	1142,0	3193,002	0,336	1455,7	383,5	1072,2	13398,2
III кв. 2028	4335,0	1142,0	3193,002	0,316	1370,1	360,9	1009,1	14407,3
IV кв. 2028	4335,0	1142,0	3193,002	0,297	1289,5	339,7	949,8	15357,1
Разом	57216,0	20776,3	36439,7		27022,3	11665,2	15357,1	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Додаток Г

Таблиця Г.1 - Розрахунок доходів від проєкту «Формування стратегії виходу ТОВ «Енерджі 365» на ринок Польщі» за песимістичним сценарієм

	Грошовий потік	Витрати	Чистий грошовий потік	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Дисконтований чистий грошовий потік	Накопичений чистий дисконтований грошовий потік
Початкові інвестиції		670,0	-670,0	1,000		670,0	-670,0	-670,0
I кв. 2024	104,0	906,0	-802,0	0,941	97,9	852,7	-754,8	-1424,8
II кв. 2024	150,0	906,0	-756,0	0,886	132,9	802,5	-669,7	-2094,5
III кв. 2024	352,0	906,0	-554,0	0,834	293,5	755,3	-461,9	-2556,4
IV кв. 2024	424,0	906,0	-482,0	0,785	332,7	710,9	-378,2	-2934,6
I кв. 2025	675,0	924,0	-249,0	0,739	498,5	682,4	-183,9	-3118,5
II кв. 2025	845,0	924,0	-79,0	0,695	587,3	642,2	-54,9	-3173,4
III кв. 2025	1164,0	924,0	240,0	0,654	761,5	604,5	157,0	-3016,4
IV кв. 2025	1484,0	924,0	560,0	0,616	913,7	568,9	344,8	-2671,6
I кв. 2026	1896,0	1016,4	879,6	0,579	1098,7	589,0	509,7	-2161,9
II кв. 2026	2032,0	1016,4	1015,6	0,545	1108,2	554,3	553,9	-1608,0
III кв. 2026	2208,0	1016,4	1191,6	0,513	1133,4	521,7	611,7	-996,3
IV кв. 2026	2312,0	1016,4	1295,6	0,483	1117,0	491,0	625,9	-370,4
I кв. 2027	2601,0	1038,2	1562,82	0,455	1182,7	472,1	710,6	340,2
II кв. 2027	2601,0	1038,2	1562,82	0,428	1113,1	444,3	668,8	1009,0
III кв. 2027	2890,0	1038,2	1851,82	0,403	1164,0	418,2	745,9	1754,9
IV кв. 2027	2890,0	1038,2	1851,82	0,379	1095,6	393,6	702,0	2456,9
I кв. 2028	2890,0	1142,0	1748	0,357	1031,1	407,4	623,7	3080,6
II кв. 2028	2890,0	1142,0	1748	0,336	970,5	383,5	587,0	3667,6
III кв. 2028	2890,0	1142,0	1748	0,316	913,4	360,9	552,4	4220,0
IV кв. 2028	2890,0	1142,0	1748	0,297	859,6	339,7	520,0	4740,0
Разом	36188,0	20776,3	15411,7		16405,2	11665,2	4740,0	

Джерело: розроблено автором за матеріалами ТОВ «Енерджі 365»

Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015244159

Дата перевірки:
25.05.2023 11:44:32 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
25.05.2023 11:52:24 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Татарінов Р.В.Формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки (на прикла...

Кількість сторінок: 78 Кількість слів: 16816 Кількість символів: 134477 Розмір файлу: 721.50 KB ID файлу: 1014920017

15.2% Схожість

Найбільша схожість: 2.82% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014916338)

11.5% Джерела з Інтернету

261

Сторінка 80

11.1% Джерела з Бібліотеки

512

Сторінка 84

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

39

SCI-CONF.COM.UA

SCIENTIFIC RESEARCH IN THE MODERN WORLD



**PROCEEDINGS OF II INTERNATIONAL
SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE
DECEMBER 7-9, 2022**

**TORONTO
2022**

UDC 001.1

The 2nd International scientific and practical conference “Scientific research in the modern world” (December 7-9, 2022) Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2022. 750 p.

ISBN 978-1-4879-3795-9

The recommended citation for this publication is:

Ivanov I. Analysis of the phaunistic composition of Ukraine // Scientific research in the modern world. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2022. Pp. 21-27. URL: <https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-in-the-modern-world-7-9-12-2022-toronto-kanada-arhiv/>.

Editor

Komarytskyy M.L.

Ph.D. in Economics, Associate Professor

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe, Ukraine and from neighbouring countries and beyond. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science. The collection of scientific articles is for students, postgraduate students, doctoral candidates, teachers, researchers, practitioners and people interested in the trends of modern science development.

e-mail: toronto@sci-conf.com.ua

homepage: <https://sci-conf.com.ua/>

©2022 Scientific Publishing Center “Sci-conf.com.ua” ®

©2022 Perfect Publishing ®

©2022 Authors of the articles

ECONOMIC SCIENCES

- | | | |
|------|---|-----|
| 88. | Галуцьких Н. А., Кошкарьова Є. Л., Абраменко А. С.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОДАТКОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ІТ-ІНДУСТРІЇ | 582 |
| 89. | Громова О. Є., Кручиніна Д. С.
СОЦІАЛЬНІ КЛАСИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ
СПОЖИВАЧІВ | 592 |
| 90. | Гудзь М. В., Поснік М. Ю.
САМОЗАЙНЯТІСТЬ НА РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ | 596 |
| 91. | Задоя В. О., Кобзар О. С.
ПРОЕКТУВАННЯ ПАРКУ РОЗВАГ У МІСТІ ДНІПРО | 602 |
| 92. | Ісаєва Н. І.
МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ СТРАТЕГІЙ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ | 607 |
| 93. | Мазяр Б. Ю.
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОТЕНЦІАЛУ МАЛОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ | 614 |
| 94. | Нісходовська О. Ю.
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ВИРОБНИЦТВА
КРУП'ЯНИХ КУЛЬТУР В УКРАЇНІ | 621 |
| 95. | Прушківський В. Г., Прушківська В. В.
ТЕОРІЇ ДОБРОБУТУ АМАРТІЯ СЕНА: ЕВОЛЮЦІЯ ТА
СУЧАСНІСТЬ | 629 |
| 96. | Савченко М. В., Коцемир О. А.
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ІНДИКАТОР ФІНАНСОВОЇ
СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ | 636 |
| 97. | Слободяник І. М., Назіна А. А., Бичкова С. Ю.
МІЖНАРОДНА ПІДТРИМКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ | 641 |
| 98. | Татарінов Р. В.
СУЧАСНА СВІТОВА ЕНЕРГЕТИЧНА ПАРАДИГМА ТА ШЛЯХИ
ВИРІШЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ | 649 |
| 99. | Фостяк В. В., Єдноралюк А. М.
РОЗВИТОК ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГУ В УКРАЇНІ | 655 |
| 100. | Чекановська Л. Б., Муха Р. А.
ФРАНЧАЙЗИНГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ
УКРАЇНИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ | 659 |
| 101. | Шкурат М. Є., Михайленко А. М.
РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ
СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ | 663 |

СУЧАСНА СВІТОВА ЕНЕРГЕТИЧНА ПАРАДИГМА ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ

Татарінов Роман Володимирович

кандидат юридичних наук,

магістрант програми

«Бізнес-адміністрування»

Навчально-наукового інституту

бізнес-освіти Київського національного
економічного університету ім. Вадима Гетьмана

Анотація В ХХІ ст., особливо останніми роками у світовій енергетиці спостерігається багато змін, які обумовили появу нових тенденцій розвитку світової енергетичної галузі і справляють значний вплив на енергетичну політику країн світу, щоб можна було говорити про формування нової енергетичної парадигми.

Ключові слова: енергетика, криза, парадигма, відновлювальні джерела

Сучасною специфікою глобального енергетичного ринку є тісні взаємозв'язки між його сегментами, які відображають формування енергетичного балансу у світовому масштабі. Збільшення обсягів виробництва та споживання одного виду енергоресурсу призводить до скорочення генерації і споживання іншого виду у певних пропорціях. Зростання чи зниження макроекономічних показників країн-експортерів і країн-імпортерів енергетичних ресурсів супроводжується зміною у паливно-енергетичному балансі та відповідною зміною стану сегментів світового ринку енергоресурсів.

Наразі глобальний ринок енергоресурсів стикнувся з найбільшою невизначеністю, що в першу пов'язується із високою волатильністю цін на енергоресурси, яка визначається багатьма факторами: як ринковими, так і геополітичними, інституційними та технологічними. Через це, сьогодні особливо гостро стоїть питання формування ціни на світовому ринку енергоресурсів, оскільки такий фундаментальний фактор, як співвідношення

попиту та пропозиції, відходить на другий план, і замість нього посилюється фактор невизначеності, виражений не лише розв'язуванням торгових воєн та введенням санкційних обмежень, а й найчастіше змінами глобальної політики та економіки.

Введення санкцій і розв'язування торгових війн чинять руйнівний вплив на економіку і є на сьогоднішній день політичною зброєю, спрямованою на просування власних інтересів країн неринковими, протекціоністськими способами. Подібні зрушення у світовій економіці впливають на зниження попиту на нафту та енергоресурси в цілому, що змушує енергетичні компанії та уряди країн докладати спільних зусиль для пошуку відповіді на ці виклики [2].

Сучасною парадигмою енергетичного ринку є поступове зменшення використання викопних енергетичних ресурсів та перехід на відновлювальні джерела енергії. Сьогодні людство усвідомило проблеми, пов'язані з використанням традиційних джерел енергії, тому, зважаючи на задоволення зростаючих потреб населення, планує перехід до «зеленої» енергетики. Паралельно відбувається зміна технологій як у сфері виробництва енергії, так і в сфері її споживання. Під впливом розвитку новітніх технологій останнім часом можна спостерігати реструктуризацію використання традиційних енергоресурсів, з одночасним масштабним залученням нових (відновлюваних) таких як сонячна енергія, енергія вітру, морських припливів, біопалива. Спостерігається прискорення впровадження інновацій великими міжнародними компаніями та міжнародними організаціями у сфері екологічно чистої енергії задля задоволення зростаючого глобального попиту на енергетичні послуги без шкідливого впливу на довкілля.

Ключовими напрямками розвитку світового ринку енергоресурсів є розширення використання відновлюваних джерел енергії та запровадження сучасних технологій у існуючі технології виробництва та переробки енергетичних ресурсів. Основною перевагою відновлюваних джерел енергії є їх екологічна чистота та невичерпність ресурсної бази. Проте вони поки, що нездатні замінити традиційні джерела енергії. Не дивлячись на бурхливе

зростання зеленої енергетики, її питома вага залишається поки незначною. Тому одночасно з диверсифікацією нових джерел енергії відбувається технологічна диверсифікація. Її основними напрямками є: використання новітніх технологій генерування енергоносіїв; застосування новітніх технологій енергозбереження; використання новітніх технологій переробки енергоносіїв. Використання новітніх технологій переробки енергоносіїв на енергетичному ринку пояснюється тим, що при спалюванні традиційних енергоносіїв, таких як нафта, газ, вугілля втрати енергії можуть становити до 80-90%. Тому сьогодні активно розробляються новітні технології перетворення вуглеводнів у енергію, які зменшують їх втрати і є більш екологічними. Причому зміни у номенклатурі та структурі використовуваних енергетичних ресурсів взаємопов'язані із одночасним запровадженням інноваційних технологій не лише в енергетичному, але й у промисловому секторах [3].

Пандемія COVID-19 мала значний вплив на розвиток світового енергетичного ринку. Введення практично усіма країнами світу карантинних заходів зумовило скорочення виробництва й активності населення, що суттєво знизило рівень енергоспоживання, в результаті чого утворився надлишок енергетичних ресурсів. Це в свою чергу спричинило утворення спадного тренду у ціноутворенні на них. Скорочення промислового виробництва зумовило зменшення викидів парникових газів. Також спостерігалось масове відкладення чи взагалі відмова від реалізації капіталомістких проектів в енергетичній сфері.

Пришвидженню енергетичного переходу до відновлювальних джерел енергії сприяє електрифікація транспортного і промислового секторів економіки, а також плани нафтових та газових компаній щодо збільшення участі в ланцюжку вартості електроенергії. Економічний розвиток, зростання населення у країнах, що розвиваються, в найближчому майбутньому збільшать споживання енергії, що призведе до зростання світового попиту на енергію до 2040 року [4]. Очікується, що Китай та Індія будуть забезпечувати приблизно половину цього зростання. Тому ці країни будуть шукати нові та вдосконалювати існуючі технології виробництва та переробки енергетичних

ресурсів, їх приведення до економічно ефективного рівня і розширення сфер використання з метою посилення власної енергетичної безпеки.

У 2022 році значний вплив на розвиток енергетичного ринку має розв'язання повномасштабної війни в Україні. Внаслідок цього на ринку спостерігається зростання цін на енергоресурси. Потенційна відмова європейських країн, яка наразі обговорюється, від російських енергоносіїв спричинить суттєве підвищення ціни на світовому енергетичному ринку, які вже сьогодні піднялися в декілька разів порівняно з 2021 роком. Це у свою чергу може стимулювати розвиток зеленої енергетики. Крім того, в результаті подій в Україні зросте актуальність будівництва офшорних вітроелектростанцій і гібридних систем, як незалежних об'єктів від енергетичної мережі. Буде розвиватися розподілена енергогенерація, тобто участь населення в енергетичному переході, наприклад, за рахунок встановлення сонячних систем на дахах будинків. Розподілена енергогенерація дозволить зменшити навантаження на електромережі і зробити її приватних споживачів більш енергетично незалежними [1]. Через санкції та вихід багатьох технологічних і енергетичних компаній з російського ринку відбудеться переформатування ринків з виробництва енергетичного обладнання.

Починаючи з жовтня 2022 року, Росія завдає ракетних ударів по українській енергетичній інфраструктурі. Основними цілями були українські теплоелектростанції, лінії електропередач, теплоелектроцентралі й інші енергетичні об'єкти. Ці атаки загострили і без того складну ситуацію в енергетичному секторі України. За офіційними даними зруйновано близько 50% енергетичної інфраструктури. В Україні почалися масові відключення споживачів електроенергії. 23 листопада було призупинено на день роботу усіх атомних станцій. Україна була змушена припинити експорт електроенергії за кордон. По всій країні ведуться авральні роботи по відновленню постачання електрики та тепла в оселі українців, в той час як усі завмерли в тривожному очікуванні чергового ракетного удару.

З такою великою часткою пошкоджень генеруючої потужності єдиною

причиною, чому в Україні вдається зберегти електромережі, є низький попит. Сьогодні біля 20% території України знаходяться в тимчасовій окупації, біля семи мільйонів українців виїхали за межі України, величезна кількість будинків та промислових об'єктів перетворилася на руїни і тому не споживають електроенергію. Це в цілому зменшило споживання електроенергії в країні десь на 35%, тому в поточній ситуації все ще вдається забезпечити подачу електроенергії. Непроста ситуація і з газом, наразі ДЕК «Нафтогаз» заявляє, що в сховищах акумульовано менше 14 млрд куб. м. природного газу, що значно нижче від необхідних для проходження повного опалювального сезону (18-19 млрд куб. м.).

В таких умовах складно говорити про якісь чіткі перспективи розвитку паливно-енергетичного сектору України. Все буде залежати від дій агресора, ситуації на полях боїв. Але можна прогнозувати, відновлення енергетичної інфраструктури до довоєнного стану, може потребувати не те що місяців, але років. Важливе місце тут може зайняти відновлювальна енергетика. Крім того, уряду та населенню країни необхідно вжити заходів по скороченню споживання енергетичних ресурсів. Це покращення термоізоляції житлових та нежитлових приміщень з метою зменшення енерговитрат на опалення, зменшення споживання електроенергії (наприклад заміна традиційних електричних ламп діодними тощо). Таким чином, сьогодні спостерігається важливі зміни в існуючій енергетичній парадигмі розвитку світового господарства. Головними напрямками такої зміни є зростання використання відновлювальних джерел енергії та запровадженні новітніх технологій в існуючих процесах добутку та переробки традиційних вуглеводнів. Додатковим чинником впливу на сучасний енергетичний ринок є фактор глобалізації, наприклад, пандемія COVID-19 та війна в Україні суттєво змінили ситуацію на ринку в плані ціноутворення, логістики.

В Україні наразі енергетична криза набула найбільшої гостроти, що спричинено руйнацією енергетичної інфраструктури внаслідок російських ракетних ударів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Прогноз на 2022 рік: збільшити ВДЕ-генерацію в світі на 120 ТВт-год.
URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/prohnoz-na-2022-rik-zbilshyty-vde-heneratsiiu-v-sviti-na-120-tvt-hod>
2. Сердюк О.С. Енергетична парадигма як фундаментальний фактор економічного розвитку. О.С. Сердюк. Вісник економічної науки України. 2018. № 1 (34). С. 150-159.
3. The 2021 Global Energy Innovation Index. URL: <https://itif.org/publications/2021/10/18/2021-global-energy-innovation-index-national-contributions-global-clean>
4. Five Market Trends Driving Energy Transition URL: <https://www.forbes.com/sites/feliciajackson/2021/01/25/five-market-trends-driving-energy-transition/?sh=5a62078d5077>