

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Менеджмент бізнес-організацій»
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«ОБГРУНТУВАННЯ ВХОДЖЕННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА
НОВІ РИНКИ»**

здобувача Музичук Юлії Леонідівни



Науковий керівник: к.е.н., доцент Прохорова Єлена Вікторівна



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

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
ЦІЛЬНІСТЬ

«Менеджмент бізнес-організацій»

07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми



Н.Г. Голіонко
«18» червня 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак
«18 » червня 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти **Музичук Юлії**
заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: **Обґрунтування входження бізнес-організації на нові ринки/**
Justification of the entry of a business organization into new markets

тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024 р. № 314-ст

кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах **ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»**

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти входження бізнес-організації на нові ринки
Розділ 2	Аналіз діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ ІНВЕСТ» та його потенціалу щодо входження на нові ринки
Розділ 3	Розробка пропозицій щодо входження ТОВ «ПОЛІРІТМ ІНВЕСТ» на нові ринки

Об'єкт дослідження:	Процес збільшення масштабів діяльності бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Теоретичні і прикладні аспекти входження бізнес-організації на нові ринки.
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Обґрунтувати пропозиції щодо входження бізнес-організації на нові ринки на основі діагностики готовності до збільшення масштабів діяльності та аналізу конкуренції на ринку.

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

у розділі 1	Уточнити визначення понять «ринок», «новий ринок»; визначити передумови для входження підприємства на новий ринок; проаналізувати процес входження підприємства на новий ринок і управління цим процесом.
у розділі 2	Виконати діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства за три останні роки; виявити передумови для входження на нові ринки; проаналізувати попередній досвід входження підприємства на нові ринки; провести діагностику конкурентного середовища потенційних ринків для входження.
у розділі 3	Сформулювати і порівняти альтернативи входження підприємства на нові ринки; обґрунтувати пропозиції щодо входження на новий ринок методами проєктного аналізу; розробити заходи щодо управління проєктом входження на новий ринок.

**Завдання підготував
науковий керівник**



к.е.н., доцент С.В. Прохорова

**Завдання одержав
здобувач**


(підпис)

Ю. Л. Музичук

(ініціали, прізвище)

«17» червня 2024 р.

«17» червня 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 79 сторінок, 23 таблиці, 4 рисунки, список використаних джерел з 51 найменувань.

«Обґрунтування входження бізнес-організації на нові ринки» (назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є процес збільшення масштабів діяльності бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти входження бізнес-організації на нові ринки.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – обґрунтувати пропозиції щодо входження бізнес-організації на нові ринки на основі діагностики готовності до збільшення масштабів діяльності та аналізу конкуренції на ринку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- уточнити визначення понять «ринок», «новий ринок»;
- визначити передумови для входження підприємства на новий ринок;
- проаналізувати процес входження підприємства на новий ринок і управління цим процесом;
- виконати діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства за три останні роки;
- виявити передумови для входження на нові ринки;
- проаналізувати попередній досвід входження підприємства на нові ринки;
- провести діагностику конкурентного середовища потенційних ринків для входження;
- сформулювати і порівняти альтернативи входження підприємства на нові ринки;
- обґрунтувати пропозиції щодо входження на новий ринок методами проектного аналізу;

– розробити заходи щодо управління проєктом входження на новий ринок.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретична значущість отриманих результатів полягає у поглибленні наукових знань щодо процесів входження бізнес-організацій на нові ринки. У роботі систематизовано підходи до оцінки перспектив розширення бізнесу на інші ринки, що дозволяє уточнити основні концепції та підходи в рамках сучасного менеджменту та маркетингу. Результати можуть бути використані як основа для подальших досліджень в області стратегічного управління та міжнародного маркетингу. Методична значущість роботи зумовлена розробкою комплексної методики аналізу та обґрунтування рішень для виходу на нові ринки. У дипломній роботі запропоновано покроковий алгоритм для аналізу потенційних ринків і стратегій адаптації, що включає PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища і фінансових можливостей ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ». Використання цієї методики сприятиме зниженню ризиків та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Практична значущість полягає в тому, що результати роботи можуть бути впроваджені безпосередньо в діяльність ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» для підвищення конкурентоспроможності та ефективного освоєння нових ринкових сегментів. Запропоновані рекомендації, зокрема щодо вибору стратегії входу, адаптації продукції та позиціонування, можуть бути застосовані для досягнення стратегічних цілей компанії.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено на XVI міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті», що відбулася 16 травня 2024 р., за підсумками якої опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, на тему: «Управління конкурентоспроможністю організації з урахуванням галузевих, організаційно-правових, регіональних особливостей» [1, с. 182-184].

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: бізнес-організація, ринок, новий ринок, входження, проєкт.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»,
спеціальності 073 «Менеджмент», факультету економіки та управління
Музичук Юлії Леонідівни
на тему «Обґрунтування входження бізнес-організації на нові ринки»

Актуальність теми доведена у другому та третьому розділах роботи.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи. Узагальнено джерела щодо визначення поняття «ринок», розглянуто класифікацію ринків, визначено передумови входження підприємства на нові ринки та послідовність етапів входження на новий ринок. Наведено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо входження підприємства на новий ринок і розроблено організаційні заходи щодо управління впровадженням пропозицій.

Наявність самостійних розробок автора. Автором виконано порівняльний аналіз конкурентів на ринку пластикових вікон; обґрунтовано вибір країни, на ринок якої підприємству економічно вигідно входити; проаналізовано ризики входження бізнес-організації на зарубіжні ринки і визначено шляхи управління ризиками; розроблено процедуру входження на новий ринок, виконано економічне обґрунтування і розроблено організаційні заходи щодо управління проектом входження на новий ринок.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Практичні рекомендації щодо обґрунтування входження підприємства на нові зарубіжні ринки можуть бути використані як досліджуваним підприємством, так й іншими підприємствами галузі.

Наявність недоліків. Рекомендації щодо покращення змісту роботи автором було враховано.

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до захисту в ЕКА з оцінкою за зміст 56 балів.

Науковий керівник к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту



Є.В. Прохорова

14.01.2025

**Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача вищої освіти
Музичук Юлії Леонідівни**

Тема: «Обґрунтування входження бізнес-організації на нові ринки»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Тема кваліфікаційної магістерської роботи є вкрай актуальною, оскільки розширення бізнесу шляхом виходу на нові ринки відкриває значні можливості для зростання та розвитку компанії. Врахування сучасних ринкових тенденцій, динаміки конкурентного середовища та змін у споживчих вподобаннях підтверджує доцільність проведення такого дослідження. Робота має практичну цінність для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» та сприяє обґрунтуванню стратегічних управлінських рішень.

Якість проведеного дослідження. Дослідження виконано на високому рівні із застосуванням сучасних аналітичних методів та інструментів. У роботі комплексно розглянуто широкий спектр факторів, що впливають на успішний вихід компанії на новий ринок, включаючи економічні, соціальні та конкурентні аспекти. Особливо варто відзначити якісний аналіз цільової аудиторії, оцінку ринкових ризиків і визначення перспектив розвитку.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.

- Логічно структурована побудова дослідження.
- Використання актуальних статистичних даних і сучасних методик аналізу.
- Практична орієнтованість висновків та їх відповідність реальним бізнес-умовам.
- Глибокий аналіз конкурентного середовища та ринкових можливостей.
- Обґрунтовані рекомендації, які можуть бути використані в реальній діяльності компанії.

Зауваження. Зауваження відсутні. Робота виконана на високому рівні.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Висновки та рекомендації, сформульовані в роботі, мають високу практичну цінність. Вони забезпечують підприємству чітке бачення перспектив, можливостей і ризиків, пов'язаних із виходом на новий ринок. Запропоновані стратегії можуть бути використані для розробки та впровадження ефективної ринкової політики компанії, що підвищує її конкурентоспроможність і сприяє успішній реалізації бізнес-цілей.

Директор з персоналу
ТОВ «Полірітм- Інвест»
Вишнівецька Я.П.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВХОДЖЕННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА НОВІ РИНКИ.....	6
1.1. Роль та суть стратегії входження бізнес-організації на нові ринки.....	6
1.2. Маркетингові передумови виходу бізнес-організації на нові ринки.....	12
1.3. Шляхи входження бізнес-організації на нові ринки.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» ТА ЇЇ ПОТЕНЦІАЛУ ЩОДО ВХОДЖЕННЯ НА НОВІ РИНКИ.....	25
2.1. Загальна характеристика бізнес-організації ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ».....	25
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»	29
2.3. Оцінка потенціалу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» для входження на нові ринки.....	38
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВХОДЖЕННЯ ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» НА НОВІ РИНКИ.....	46
3.1. Аналіз конкурентів та вибір цільового ринку для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ».....	46
3.2. Ризики ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» при входженні на нові ринки	52
3.3. Розробка стратегії входження ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» на нові ринки...	58
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків питання розширення діяльності бізнес-організації на нові ринки набуває особливої значимості. Конкурентне середовище стає все більш жорстким, а можливості для розвитку в межах національних кордонів обмеженими. Тому обґрунтування ефективного входження бізнес-організації на нові ринки є надзвичайно актуальним завданням, яке вимагає детального дослідження та аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика входження бізнес-організацій на нові ринки досліджувалася багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, серед українських дослідників варто відзначити роботу Плотницької С. І., що розглядала питання стратегічного планування виходу на нові ринки. Серед зарубіжних науковців значний внесок в дослідження ринку як економічної категорії зробили Армстронг Г., Котлер Ф., Самуельсон П., Нордгауз В., Адам Сміт. Однак, незважаючи на численні дослідження, залишаються невирішеними аспекти адаптації бізнес-організацій до специфіки нових ринків та методів мінімізації ризиків, пов'язаних із виходом на них.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування пропозиції щодо входження бізнес-організації на нові ринки на основі діагностики готовності до збільшення масштабів діяльності та аналізу конкуренції на ринку.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- уточнити визначення понять «ринок», «новий ринок»;
- визначити передумови для входження підприємства на новий ринок;
- проаналізувати процес входження підприємства на новий ринок і управління цим процесом;
- виконати діагностику фінансово-господарської діяльності підприємства за три останні роки;

- виявити передумови для входження на нові ринки;
- проаналізувати попередній досвід входження підприємства на нові ринки;
- провести діагностику конкурентного середовища потенційних ринків для входження;
- сформулювати і порівняти альтернативи входження підприємства на нові ринки;
- обґрунтувати пропозиції щодо входження на новий ринок методами проєктного аналізу;
- розробити заходи щодо управління проєктом входження на новий ринок.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес збільшення масштабів діяльності бізнес-організації. Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти входження бізнес-організації на нові ринки.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи використовувалися наступні методи дослідження: SWOT-аналіз для оцінки конкурентного середовища, метод експертних оцінок для визначення ризиків та розробки рекомендацій щодо їх мінімізації, метод порівняльного аналізу для визначення ефективності різних стратегій виходу на ринки.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Теоретичні здобутки можуть бути використані для подальших досліджень у сфері стратегічного планування виходу на нові ринки. Методичні рекомендації можуть бути застосовані не лише для вирішення проблем досліджуваної в роботі бізнес-організації, але й для інших організацій, що планують розширення своєї діяльності. Практичні результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності стратегічного управління бізнес-організацій в умовах нових ринкових реалій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційна база дослідження включає законодавчу базу, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, статистичні дані

офіційних сайтів, фінансова звітність досліджуваного підприємства, а також інші джерела.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження оприлюднено на XVI міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті», що відбулася 16 травня 2024 р., за підсумками якої опубліковано тези доповіді у збірнику матеріалів Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, на тему: «Управління конкурентоспроможністю організації з урахуванням галузевих, організаційно-правових, регіональних особливостей» [1, с. 182-184].

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок, включаючи 4 рисунки, 23 таблиці та 51 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВХОДЖЕННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА НОВІ РИНКИ

1.1. Роль та суть стратегії входження бізнес-організації на нові ринки

Центральним механізмом функціонування ринкової економіки, що забезпечує ефективний розподіл ресурсів, задоволення потреб споживачів, стимулювання конкуренції та підвищення якості продукції, є ринок.

Ринок – це поняття, яке знайоме нам з повсякденного життя. Говорячи про ринок, ми часто маємо на увазі центральне місце міста або ринкову площу, де відбувається торгівля. Підприємці, що ведуть власний бізнес, іноді використовують термін «мій ринок» для позначення своєї сфери діяльності. З точки зору економістів, поняття «ринок» багатоаспектне й може трактуватися по-різному залежно від контексту і теоретичного підходу.

Одне з визначень терміну «ринок» надав Адам Сміт – «місце торгівлі, місце купівлі та продажу товарів» [2, с. 40], де визначено продавців і покупців, зіставлення попиту та пропозиції, формування ринкових цін. Разом із тим П. Самуельсон і В. Нордгауз стверджують, що «ринок – це механізм, через який покупці і продавці взаємодіють, щоб визначити ціну і кількість товару» [3, с. 18]. Схоже визначення надають і вчені Ф. Котлер і Г. Армстронг: «ринок – це сукупність наявних і потенційних покупців товару» [4, с. 34]. Оскільки потреби споживачів часто схожі, їх можна задовольнити шляхом обміну. Тому розмір ринку залежить від кількості покупців, які потребують певний товар і мають ресурси для обміну на нього.

Проаналізувавши різні трактування, хочемо запропонувати власне визначення поняття: «Ринок – це сукупність економічних відносин між фізичними та юридичними особами, а також між державами і міжнародними фінансово-кредитними інститутами, пов'язаних з організацією та купівлею-продажом

різноманітних товарів і послуг відповідно до законодавства». Таке розуміння ринку є досить глибоким, оскільки воно охоплює відносини власності, механізми економічного розподілу та споживання, а також матеріальне виробництво.

Ринки можуть бути класифіковані за різними критеріями, що дозволяє більш точно визначити їхню специфіку та особливості функціонування. Основними критеріями класифікації ринків є географічне охоплення, сегменти споживачів, типи товарів і послуг, рівень конкуренції, ступінь державного регулювання, а також стадія розвитку ринку.

За географічним охопленням можна виділити:

- місцевий ринок, що охоплює невелику територію, наприклад, місто або регіон. Продукція і послуги на такому ринку зазвичай адаптовані до місцевих потреб, а конкуренція відбувається між місцевими підприємствами. Прикладом може бути ринок продуктів харчування або послуг у невеликому місті.

- національний ринок, що охоплює всю територію однієї країни. Всі підприємства, що працюють на цьому ринку, діють в рамках єдиного законодавства, стандартів і економічних умов. Наприклад, ринок автомобілів в Україні.

- міжнародний ринок, що включає декілька країн або регіонів. Продукція і послуги адаптовані до різних культур, економічних і регуляторних умов. На цьому ринку діють міжнародні компанії, які конкурують з місцевими гравцями. Прикладом може бути ринок електроніки, де конкурують глобальні бренди, такі як Apple і Samsung.

За сегментами споживачів ринок може бути:

- споживчим. Такий вид ринку охоплює індивідуальних споживачів, які купують товари і послуги для особистого використання. Цей ринок характеризується великою різноманітністю потреб і бажань споживачів, які можуть змінюватися залежно від соціально-демографічних факторів, таких як вік, дохід, освіта, стиль життя. Прикладом є ринок побутової техніки або одягу.

- бізнес-ринок (B2B). Ринок, що складається з компаній, які купують товари та послуги для використання у своїй діяльності, виробництві або

перепродажу. Рішення про покупку на цьому ринку зазвичай приймаються на основі довгострокових відносин, якості продукції та цінових умов. Наприклад, ринок промислового обладнання або сировини.

Ринок можна класифікувати також за типами товарів і послуг, зокрема:

- товарний ринок охоплює ринки, де продаються фізичні товари, такі як продукти харчування, одяг, електроніка, автомобілі тощо. Цей ринок може бути поділений на ринки споживчих товарів та ринки товарів виробничого призначення.

- фінансовий ринок включає ринки, де здійснюється купівля-продаж фінансових інструментів, таких як акції, облігації, валюта, деривативи тощо. Фінансові ринки є ключовими для залучення капіталу і управління ризиками.

- ринок послуг охоплює широкий спектр ринків, де продаються нематеріальні продукти, такі як банківські послуги, освіта, медицина, страхування, транспорт, консалтинг. Ринок послуг часто характеризується високим рівнем персоналізації і залежністю від якості обслуговування.

Класифікують ринок і за рівнем конкуренції на монополістичний, олігополістичний, монополістичної конкуренції та ринок, в якому досконала конкуренція.

Зокрема на монополістичному ринку діє один домінуючий продавець, який контролює більшу частину ринку і визначає умови гри, включаючи ціни і обсяги виробництва. Олігополістичний ринок характеризується наявністю кількох великих компаній, які контролюють основну частку ринку. Конкуренція між ними може бути обмеженою, що впливає на рівень цін та інновацій. І також є ринок досконалої конкуренції, на якому існує велика кількість продавців і покупців, жоден з яких не може вплинути на ринкову ціну. Такий ринок передбачає високу мобільність ресурсів і інформаційну прозорість. Прикладом може слугувати ринок сільськогосподарської продукції в умовах відсутності великих монополістів.

Також ринки можна класифікувати і за ступенем державного регулювання та за стадією його розвитку. З цим детальніше ознайомимося в додатку А.

Класифікація ринків за різними критеріями дозволяє підприємствам краще розуміти специфіку кожного з них та адаптувати свою стратегію для досягнення успіху. Ринок є основним механізмом функціонування ринкової економіки. Він являє собою систему економічних відносин, що охоплює всі процеси виробництва, обігу, розподілу і руху грошових коштів. Важливою характеристикою ринку є визнана свобода суб'єктів, які можуть обирати продавців і покупців, брати участь у визначенні цін, формуванні та використанні ресурсів [5, с. 420]. В свою чергу, держава в цих відносинах виконує більше регулюючу роль через запровадження непрямих економічних інструментів, таких як кредитні ресурси, податки, митні збори та бюджетні асигнування.

Ринок відіграє важливу роль у стимулюванні інновацій, розвитку конкуренції та забезпеченні ефективного використання ресурсів. Ринкові механізми сприяють адаптації економіки до змінних умов, що підвищує загальну стійкість та гнучкість економічної системи.

Важливим для розвитку бізнес-організації є входження її на нові ринки. Під новим ринком слід розуміти ринок, на якому компанія ще не представлена або на якому її частка є незначною. Для бізнес-організації новий ринок може бути як новим географічним регіоном (наприклад, інша країна або регіон), так і новим сегментом споживачів або новою галуззю, в якій організація ще не працювала.

Нові ринки часто мають інші умови функціонування, включаючи відмінні потреби споживачів, конкурентне середовище, законодавчі вимоги та економічні умови. Втім є кілька значних переваг входження на нові ринки для підприємства, а саме:

- можливість збільшити обсяг продажів і, відповідно, доходи компанії. Це особливо важливо в умовах нестабільного внутрішнього ринку;
- можливість розширення клієнтської бази, що означає зменшення залежності від обмеженого числа клієнтів і зниження ризиків, пов'язаних зі зміною їхньої поведінки або вподобань;
- підвищення конкурентоспроможності, адже вихід на нові ринки змушує компанію адаптуватися до нових умов, розробляти нові продукти або

удосконалювати існуючі. Це стимулює інновації та покращення якості продукції, що і підвищує, в свою чергу, загальну конкурентоспроможність компанії;

- диверсифікація ризиків. Тобто якщо один ринок зазнає труднощів, інший може компенсувати втрати, забезпечуючи стабільність і стійкість бізнесу;

- забезпечення можливості для більш ефективного використання наявних ресурсів, включаючи виробничі потужності, технології та людські ресурси;

- збільшення масштабів економії, що може знизити витрати на виробництво та дистрибуцію продукції;

- розвиток і зміцнення бренду на міжнародному рівні, що може мати позитивний вплив на імідж компанії в очах існуючих клієнтів;

- відкриття можливості для створення стратегічних партнерств з місцевими компаніями, що може допомогти в адаптації до нових умов і прискорити процес виходу на ринок.

В цілому, нові ринки надають підприємству можливість розширення, підвищення прибутковості та стійкості, а також стимулюють розвиток і інновації.

При входженні бізнес-організації на новий ринок невід'ємною складовою процесу стає стратегія.

Стратегія входження на новий ринок – це план дій, який розробляє компанія для успішного закріплення на новому ринку, досягнення комерційних цілей та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Стратегія визначає, яким чином організація буде розширювати свою присутність на нових ринках, які підходи та інструменти будуть використовуватися для досягнення цієї мети, а також які ресурси необхідно залучити. Важливість правильної стратегії входження полягає в тому, що вона допомагає підприємству:

- по-перше, мінімізувати ризики, тобто при розробці стратегії, компанія може визначити потенційні ризики, пов'язані з входженням на новий ринок, і розробити заходи для їх зниження; зменшити витрати, оптимізувати ресурси та забезпечити успіх у новому ринковому середовищі;

- по-друге, оптимізувати використання ресурсів. Вихід на новий ринок вимагає значних ресурсів – як фінансових, так і людських. Стратегія допоможе правильно розподілити ці ресурси, щоб досягти максимального ефекту від інвестицій. Сюди може входити оптимізація витрат на маркетинг, логістику, виробництво, управління тощо;

- по-третє, успішна стратегія входження передбачає адаптацію продуктів або послуг під специфіку нового ринку. Це може включати зміни в дизайні, функціональних характеристиках продукції, маркетингових підходах або навіть у брендингу.

Крім переліченого, слід також наголосити на тому, що, перш за все, вихід на нові ринки дозволяє компанії збільшити свою частку на міжнародному рівні та отримати нові джерела доходу. Стратегія входження забезпечує компанію планом дій, який дозволяє досягти цієї мети найефективнішим чином. В свою чергу, правильно обрана стратегія входження на новий ринок може забезпечити компанії конкурентні переваги перед іншими гравцями ринку. Це може бути за рахунок інновацій, ефективних маркетингових кампаній, партнерських угод або вмілого використання місцевих ресурсів.

Таким чином, суть стратегії входження на нові ринки полягає у визначенні найбільш ефективних способів та інструментів для розширення діяльності організації за межі її поточного ринку. Це включає в себе кілька основних етапів:

1-ий етап – аналіз ринку. На цьому етапі проводиться детальний аналіз потенційних ринків, включаючи оцінку їх обсягу, конкурентного середовища, регуляторних вимог та культурних особливостей. Це дозволяє визначити привабливість кожного ринку та вибрати найбільш перспективні для входження.

2-ий етап – вибір стратегії входження. Після аналізу ринку визначається найбільш підходяща стратегія входження. Існують різні підходи виходу на нові ринки, такі як експорт, спільна підприємницька діяльність, стратегія прямого інвестування. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи ресурси компанії, ринкові умови та довгострокові цілі організації.

3-ий етап – розробка плану входження. На цьому етапі розробляється детальний план входження на ринок, включаючи маркетингові заходи, фінансові розрахунки, планування ресурсів та часові рамки. Важливо також враховувати можливі ризики та розробити заходи для їх мінімізації.

4-ий етап – виконання плану та контроль. Реалізація стратегії входження включає в себе виконання запланованих заходів та постійний контроль за їх ефективністю. Це дозволяє своєчасно вносити корективи та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Таким чином, стратегія входження бізнес-організації на нові ринки є ключовим елементом її загальної стратегії розвитку. Вона забезпечує зростання та розвиток бізнесу, диверсифікацію ризиків, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення бренду. Ретельний аналіз ринків, вибір підходящої стратегії, розробка детального плану входження та його ефективне виконання є запорукою успішного розширення бізнес-організації на нові ринки.

1.2. Маркетингові передумови виходу бізнес-організації на нові ринки

Як було з'ясовано в попередньому підрозділі, вихід бізнес-організації на нові ринки є стратегічно важливим кроком, адже часто обмеження діяльності бізнес-організацій лише межами внутрішнього ринку не дозволяє їм повністю розкрити свої виробничі та маркетингові можливості. В цьому процесі ключову роль відіграють маркетингові передумови, визначаючи успішність адаптації компанії до нових умов та забезпечуючи конкурентні переваги на нових ринках.

Основною причиною, через яку підприємства виходять на зовнішні ринки, є збільшення прибутку шляхом використання переваг масштабного виробництва. Однак досягнення цієї мети є лише частиною загального мотиваційного механізму, який включає різні конкретні стимули. Серед них можна виділити:

1. Обмеженість та відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку. Коли внутрішній ринок досягає своєї насиченості або обмежений у своєму

зростанні, підприємства стикаються з труднощами у збільшенні своїх продажів і прибутків. Вихід на нові ринки дозволяє підприємству знайти нові можливості для зростання, розширити свою клієнтську базу та збільшити обсяг продажів.

2. Високий рівень розвитку внутрішнього ринку, що робить вигідним розміщення капіталу за кордоном. У випадках, коли внутрішній ринок досягає високого рівня розвитку, компаніям може бути вигідно інвестувати капітал у зарубіжні ринки, де є більший потенціал для росту і розвитку. Це може включати відкриття нових виробничих потужностей, інвестування в іноземні підприємства або створення спільних підприємств.

3. Подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків. Вихід на нові ринки дозволяє компаніям знизити свою залежність від внутрішнього ринку та пом'якшити вплив сезонних коливань попиту. Диверсифікація ринків допомагає розподілити ризики та забезпечити більш стабільні доходи, зменшуючи вплив економічних спадів або непередбачуваних змін у поведінці споживачів на окремому ринку.

4. Скорочення витрат виробництва. Вихід на нові ринки може допомогти компаніям скоротити витрати виробництва за рахунок використання дешевших виробничих ресурсів, нижчих витрат на робочу силу або доступу до більш вигідних умов постачання. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному рівні.

5. Продовження життєвого циклу товару. На внутрішньому ринку життєвий цикл товару може бути обмежений через насиченість ринку або зміни в уподобаннях споживачів. Вихід на нові ринки дозволяє продовжити життєвий цикл товару, знайти нових споживачів і збільшити тривалість його комерційного використання.

6. Використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном. Багато країн пропонують державні програми та інструменти підтримки експортерів, включаючи фінансові стимули, гранти, податкові пільги та консультаційні послуги. Використання таких програм може суттєво знизити витрати та ризики, пов'язані з виходом на нові ринки, і підвищити шанси на успіх.

7. Підвищення ефективності збутової діяльності. Вихід на нові ринки може сприяти підвищенню ефективності збутової діяльності компанії шляхом оптимізації логістики, покращення дистрибуційної мережі та розширення каналів збуту. Це дозволяє досягти більш високої ефективності у доставці товарів до споживачів і знизити витрати на дистрибуцію.

Світовий ринок має дві основні особливості порівняно з національними ринками окремих країн.

1. Істотний вплив зовнішньоекономічної політики окремих держав (на національному ринку рух товарів обумовлюється лише економічними факторами (виробничими зв'язками між підприємствами та районами країни)).

2. Наявність особливої системи цін – світових цін. Особливості функціонування світового ринку визначаються характером виробничих відносин в країнах, що беруть участь у міжнародному обміні. Жодна країна світу не володіє всіма ресурсами, необхідними для повного задоволення всіх потреб. Кожна країна володіє обмеженою кількістю трудових ресурсів і капіталу для виробництва різних товарів. Для того, щоб країна мала змогу приймати участь у торгівлі на світовому ринку, їй необхідно мати товари або послуги, що користуються попитом на світовому ринку, валютні кошти для оплати імпорту, а також розвинену зовнішньоторговельну інфраструктуру: транспортні засоби, складські приміщення, сучасні інформаційно-комунікаційні технології [6, с. 9].

Таким чином, вихід на нові ринки забезпечує компаніям безліч переваг, серед яких зростання продажів, зниження виробничих витрат, продовження життєвого циклу товарів і зменшення залежності від внутрішнього ринку. Важливо ретельно оцінювати всі мотиви і можливості, щоб ефективно реалізувати стратегію розширення на нові ринки.

Перед підприємством, що планує вихід на зарубіжні ринки, постає безліч важливих питань і викликів, які потребують ретельного аналізу та стратегічного планування. Основні питання, що потребують вирішення наведено на рис. 1.1.

З рис. 1.1 бачимо, що підприємству необхідно ретельно оцінити доцільність виходу на новий ринок, враховуючи його поточний стан, ресурсні можливості та стратегічні цілі. Основні цілі можуть включати:

- розширення продажів і збільшення доходів за рахунок нових ринків;
- зменшення залежності від внутрішнього ринку та зниження впливу економічних коливань;
- зміцнення позицій на ринку через доступ до нових ресурсів, технологій та інновацій;
- пошук нових споживачів для продуктів, що вже досягли зрілості на внутрішньому ринку.

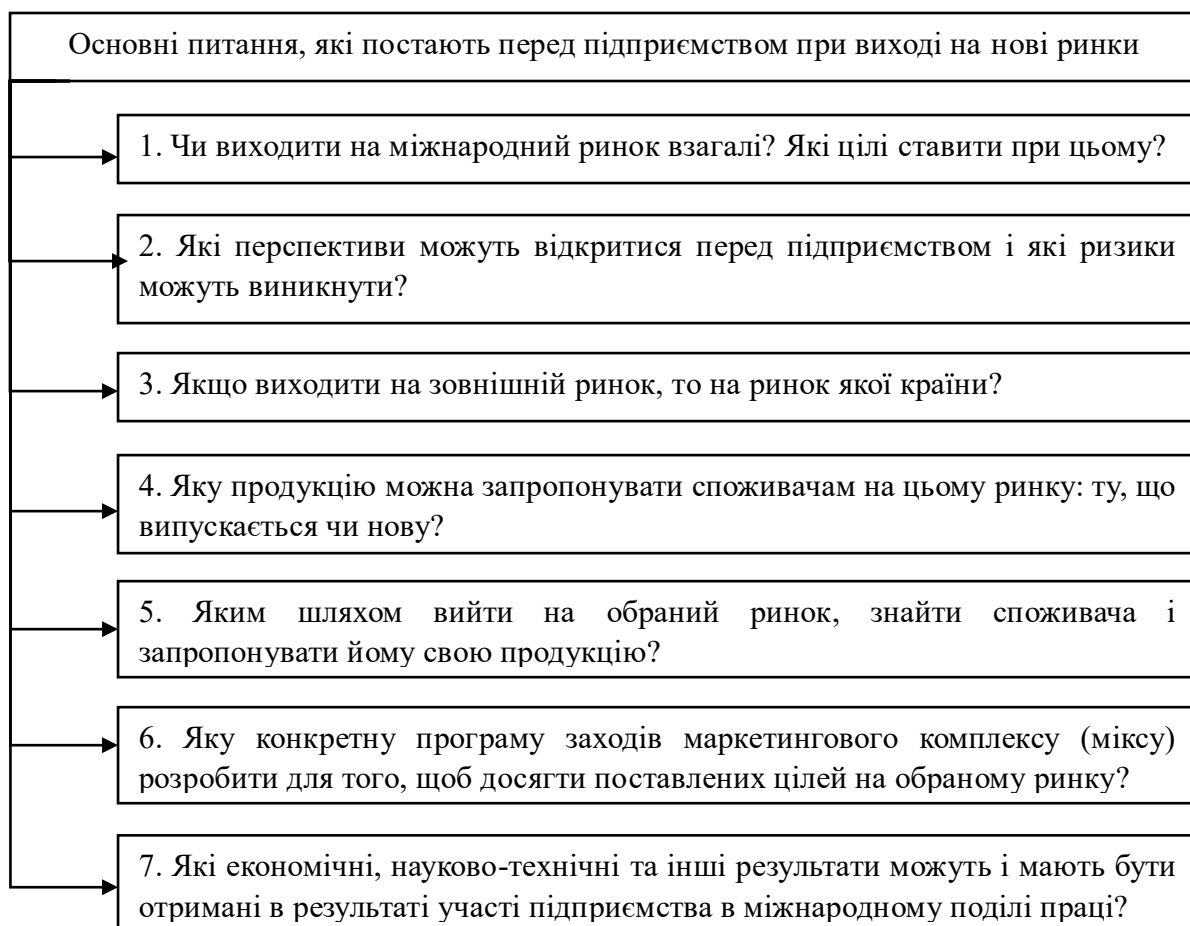


Рисунок 1.1 – Перелік основних питань, що постають перед підприємством, яке планує вихід на нові ринки

Джерело: [6, с. 12]

Крім того, організації слід подумати над тим, які перспективи можуть відкритися перед ним і які ризики можуть виникнути. Зокрема, перспективою може бути:

- розширення ринків збуту;
- економія на масштабі;
- інновації та розвиток;
- зміцнення іміджу та впізнаваності бренду.

Серед ризиків необхідно виділити: по-перше, відмінності в культурі та мові, що може ускладнити комунікацію; по-друге, коливання валютних курсів чи взагалі економічні кризи; по-третє, відмінності в законодавстві та регуляторних вимогах. Крім цього слід врахувати також і сильну конкуренцію на нових ринках.

Тут же слід розглянути і вибір країни, що залежить від декількох факторів:

- розмір ринку та купівельна спроможність;
- економічна стабільність країн;
- культурна сумісність.

Наступним етапом буде міркування про продукцію, яку можна запропонувати споживачам на певному ринку: адаптація наявної продукції до потреб нового ринку, враховуючи місцеві смаки та вимоги або ж розробка нових продуктів спеціально для нового ринку, що можуть відповідати унікальним потребам споживачів.

Далі слід подумати над тим, яким шляхом вийти на обраний ринок, знайти споживача і запропонувати йому свою продукцію. Зокрема це може бути: експорт, ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом, підприємства спільного володіння, прямі інвестиції.

Також слід врахувати питання програми заходів маркетингового комплексу, щоб досягти поставлених цілей на обраному ринку та порахувати економічну доцільність або ж інші результати, які можуть і мають бути отримані в результаті виходу підприємства на новий ринок.

Міжнародний ринок є вкрай складною системою, яка, з одного боку, пропонує значні можливості для підприємств завдяки своїй великій місткості, а з іншого – висуває додаткові вимоги до маркетингових стратегій. Для успішної діяльності на цьому ринку компанія повинна забезпечити відповідність якості продукції, упаковки, дизайну та реклами міжнародним стандартам. Виробничий комплекс повинен відповідати сучасному науково-технічному рівню. Крім того, персонал має бути здатним ефективно взаємодіяти із закордонними партнерами та організовувати на високому професійному рівні міжнародні заходи, такі як торги, виставки, ярмарки та конференції.

Експортно-імпортна політика компанії вимагає спеціального підходу для підтримання конкурентоспроможності як з кількісної, так і з якісної сторони, а також ретельного дотримання маркетингових принципів і методів. Вихід на міжнародний ринок супроводжується численними труднощами і їх вирішення значною мірою залежить від міжнародного маркетингу, який допомагає обґрунтувати та пояснити стратегію виходу на новий ринок.

Одним із найважливіших аспектів успішної комерційної діяльності на міжнародних ринках є розуміння сучасної концепції міжнародного маркетингу, яка включає:

1. Комплексне дослідження світової ринкової кон'юнктури, а саме: вивчення змін у сфері суспільних потреб, викликаних розвитком світової торгівлі, науково-технічним прогресом, структурними зрушеннями в економіці та зміною співвідношення сил на світовому ринку.
2. Використання ринкової інформації, за потреби, розробити нові продукти, здатних задовольнити динамічні потреби світового ринку.
3. Обґрунтування оптимальних методів виходу на ринок.
4. Адаптація маркетингової стратегії. Тут мається на увазі пристосування внутрішніх маркетингових стратегій до умов міжнародного ринкового середовища, організація виробництва та збуту відповідно до міжнародного поділу праці, спеціалізації та кооперування для досягнення максимального комерційного ефекту.

Отож, успішна діяльність на новому ринку потребує від підприємств здатності гнучко адаптуватися до нових умов і ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей.

У сучасному світі існує велика кількість маркетингових стратегій, які виникли внаслідок уточнення традиційної концепції «4Р». Відповідно до цієї концепції, організації в межах маркетингової діяльності розробляють і реалізують продуктову (товарну), цінову, збутову і комунікаційну політику. Це забезпечується на основі відповідності комплексу маркетингу «4Р» виробника (продавця) комплексу «4С» споживача (клієнта): customer needs and wants (потреби і бажання споживача), cost to customer (витрати клієнта), convenience (зручність), communication (комунікація) [7].

Комплекс маркетингу – набір контрольованих мінливих факторів, інструментів маркетингу, сукупність яких фірма використовує у прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку [8, с. 13].

Особливості міжнародної практики стимулюють підприємства використовувати не лише стандартний маркетинговий комплекс, але й розширену систему інструментів, яка додає різні групи до класичного міксу «4Р». Це обумовлено потребою підприємств адаптуватися до сучасних вимог ринку.

До найбільш відомих маркетингових «літерних» концепцій належать:

1. Концепція «5Р», «7Р», «8Р», «12Р» і так далі в бік збільшення кількості «Р» у складі концепції;
2. Концепції «4А», «4С», «4D» і так далі в бік збільшення кількості запропонованих елементів, що починаються із запропонованих альтернативних літер [8, с. 13].

Найбільш оптимальною та адаптованою до міжнародної діяльності є концепція «7Р», яка додає до традиційного маркетинг-міксу три складові (People; Process; Physical evidence) [6, с. 13]. Цей підхід відображає сучасні тенденції в маркетинговій міжнародній діяльності, спрямовані на формування партнерських стосунків і підвищення ефективності бізнесу за кордоном.

1.3. Шляхи входження бізнес-організації на нові ринки

Процес входження бізнес-організації на нові ринки є складним, який вимагає детального планування та стратегічного підходу. Він може бути здійснений різними способами в залежності від конкретних умов та цілей підприємства. Крім того, враховується потенційний обсяг продажу, витрати, персонал тощо. Загалом можна виділити наступні шляхи входження на нові ринки:

- експорт;
- спільна підприємницька діяльність;
- стратегія прямого інвестування.

Експорт є найпоширенішим способом початкового виходу на закордонні ринки. В загальному розумінні, експорт – це вивіз за кордон товарів, які продані іноземним покупцям з метою їх безпосереднього споживання, продажу або для переробки [6, с. 35]. Застосовуючи стратегію експорту, підприємство виробляє товари у своїй країні та пропонує їх на зовнішні ринки. Переваги експорту включають: по-перше, мінімальні зміни в товарному асортименті та структурі підприємства; по-друге, низькі інвестиційні витрати та поточні грошові зобов'язання; по-третє, мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Розрізняють наступні види експорту (рис. 1.2).

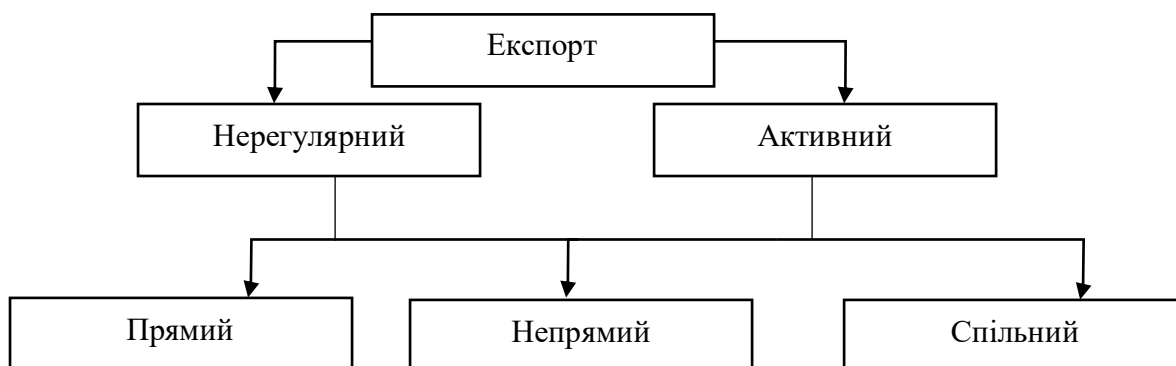


Рисунок 1.2 – Класифікація видів експорту

Джерело: [6, с. 35]

Активний експорт включає постійну участь виробника в експортних операціях з метою розширення на конкретному ринку, натомість нерегулярний експорт передбачає випадковий продаж надлишків продукції через місцевих посередників. Розглянемо більш детально види активного експорту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Різновиди активного експорту

Вид	Опис
1	2
Непрямий експорт	Фірма не бере прямої участі у реалізації продукції за кордоном. Цим займається інша вітчизняна компанія. Посередниками можуть бути: агент з експортних закупівель, брокер, компанія з управління експортом або експортна компанія.
Прямий експорт	Фірма самостійно організовує та здійснює всю діяльність, пов'язану з експортом, безпосередньо контактуючи з зарубіжними покупцями. Пряме експортування може відбуватися через зарубіжних агентів або дистриб'юторів.
Спільний експорт	Передбачає об'єднання ресурсів декількох фірм для організації спільної діяльності через спільного зарубіжного агента, який вже не є незалежним суб'єктом ринку, а контролюється фірмами-виробниками.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 35-36]

Слід зауважити, що непрямий експорт майже не несе ризику, не потребує додаткових витрат і дає можливість скористатися ресурсами досвідчених експортерів. Водночас продукт може бути реалізований через неналежні канали з незадовільною якістю обслуговування, де бізнес-організація не знатиме своїх кінцевих споживачів.

Натомість прямий експорт, що здійснюється через зарубіжних агентів або дистриб'юторів, має високий потенціал для продажу товарів. Ця форма експортної діяльності може бути успішною для фірм, що реалізують нішові товари у невеликих обсягах, знають мову і культуру цільового ринку, мають високі комунікаційні здібності та готові взяти на себе витрати і ризики, пов'язані з транспортуванням, отриманням платежів та обслуговуванням товарів.

Однією з форм спільного експорту є *piggybacking* («носіння на спині»). Це коли мале підприємство співпрацює з більшою фірмою, що вже працює на зарубіжних ринках і готова діяти від його імені.

Наступною стратегією виходу на новий ринок є входження за допомогою спільної підприємницької діяльності. Вона передбачає об'єднання зусиль вітчизняних підприємств із закордонними комерційними партнерами для створення виробничих і маркетингових потужностей. На відміну від експорту, ця стратегія сприяє формуванню партнерських відносин, які ведуть до створення нових потужностей за кордоном. Основні види спільної підприємницької діяльності наведено на рис. 1.3



Рисунок 1.3 – Основні види спільної підприємницької діяльності

Джерело складено автором на основі: [11, с. 132]

В табл. 1.2 наведемо характеристику кожного виду спільної підприємницької діяльності.

Стратегія спільної підприємницької діяльності є ефективним інструментом для розширення бізнесу на міжнародні ринки. Вона надає можливість скористатися місцевими знаннями та ресурсами, зменшуючи ризики і витрати. Вибір конкретного виду спільної підприємницької діяльності залежить від цілей компанії, її ресурсів і специфіки цільового ринку.

Наприклад, варіант ліцензування найбільше підходить для компаній, що не бажають безпосередньо займатися виробництвом продукції на новому ринку. Підрядне виробництво – дозволяє компанії мінімізувати витрати на створення власних виробничих потужностей за кордоном. Однак, цей вид має свої мінуси – обмежений контроль за процесом виробництва, що може спричинити до втрати можливих прибутків.

Таблиця 1.2 – Характеристика видів спільної підприємницької діяльності

Вид	Опис
1	2
Ліцензування	Ліцензування є одним із найпростіших способів виходу на зовнішні ринки. Вітчизняна компанія (ліцензіар) надає іноземній компанії (ліцензіату) права на використання своїх виробничих процесів, товарних знаків, патентів або інших цінних активів в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Це дозволяє ліцензіару з мінімальним ризиком отримати доступ до зовнішнього ринку, тоді як ліцензіат отримує вже розроблені технології та відомий бренд.
Підрядне виробництво	Підрядне виробництво передбачає укладання контрактів з місцевими виробниками на виготовлення товарів для зарубіжного ринку. Цей підхід дозволяє швидко розгорнути діяльність за кордоном з меншими ризиками і витратами, але водночас знижує контроль над виробничим процесом і потенційними прибутками.
Управління за контрактом	При управлінні за контрактом вітчизняна фірма надає іноземному партнеру управлінські послуги або "ноу-хау", тоді як іноземний партнер забезпечує необхідний капітал. Цей спосіб мінімізує ризики і дозволяє отримувати дохід з початку діяльності, але потребує наявності кваліфікованих керівників, яких можна використовувати ефективніше в інших проєктах.
Підприємства спільного володіння	Підприємства спільного володіння створюються шляхом об'єднання капіталів іноземних і місцевих інвесторів для створення спільного комерційного підприємства. Цей підхід може бути необхідним з економічних або політичних причин, а також у випадках, коли вітчизняна фірма не має достатніх ресурсів для самостійного виходу на ринок. Проте існує ризик розбіжностей у поглядах партнерів на капіталовкладення, маркетинг та інші аспекти діяльності, що може ускладнити управління підприємством.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 36-37]

У випадку контрактного управління – підприємство не експортує свою продукцію безпосередньо, а надає послуги з управління бізнесом. Натомість варіант спільного володіння може бути вигідним варіантом у разі нестачі ресурсів для самостійного виходу на ринок.

В табл. 1.3 наведемо основні переваги та недоліки вище розглянутих стратегій.

Незважаючи на потенційні труднощі, такі як можливі розбіжності між партнерами або зниження контролю над виробничим процесом, переваги спільної підприємницької діяльності значно перевищують ризики, особливо в умовах глобальної конкуренції.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки стратегій виходу на новий ринок

Стратегія 1	Переваги 2	Недоліки 3
Прямий експорт	Прямий контроль над продажами та ціноутворенням, зниження ризиків, пов'язаних із посередниками.	Високі витрати на маркетинг і логістику, необхідність глибокого розуміння ринку.
Непрямий експорт	Менше ризиків, пов'язаних з діяльністю на іноземних ринках, можливість користуватися досвідом посередників.	Залежність від посередника, обмежений контроль над цінами та ринком, відсутність прямого контакту зі споживачем.
Ліцензування	Низькі інвестиційні витрати, отримання стабільного доходу від ліцензійних відрахувань.	Немає контролю над виробництвом, можливість зниження якості продукції.
Підрядне виробництво	Мінімізація витрат на створення власного виробництва, швидкий вихід на ринок.	Можливість виникнення проблем з якістю продукції, залежність від виробника.
Управління за контрактом	Мінімальні інвестиції, зменшення фінансових ризиків.	Обмежені прибутки, відсутність контролю над операційною діяльністю, залежність від місцевого партнера
Підприємства спільного володіння	Спільне використання ресурсів та ризиків, доступ до знань і технологій партнера.	Ризик конфліктів між партнерами щодо управління, маркетингової політики та розподілу прибутку.

Джерело: розроблено автором самостійно

Крім двох вже вище зазначених, існує також стратегія прямого інвестування, яка передбачає найбільш повне залучення фірми до міжнародної діяльності та полягає у вкладенні капіталу для створення власних складальних або виробничих підприємств за кордоном. Це є найдорожчою стратегією, проте вона має кілька важливих переваг:

1. Компанія зберігає повний контроль над своїми інвестиціями, що дозволяє їй ефективно управляти виробничими процесами та мінімізувати ризики.
2. Створення місцевих підприємств сприяє встановленню міцніших відносин з державними органами, клієнтами, постачальниками та дистриб'юторами приймаючої країни. Це допомагає краще адаптувати товари до специфіки місцевого ринку.

3. Використання дешевої місцевої робочої сили або сировини, отримання податкових пільг чи зниження транспортних витрат може значно знизити собівартість продукції.

4. Створення нових робочих місць у країні-партнері сприяє покращенню іміджу компанії, що може позитивно вплинути на її позиції на ринку.

Основні форми трансферту капіталу за кордон наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Форми трансферту капіталу за кордон

Вид	Опис
1	2
Збиральне виробництво	характеризується трансфертом капіталу, засобів виробництва, персоналу, ноу-хау з метою заснування й експлуатації власних виробництв для здійснення монтажу кінцевого продукту. Економічна вигода полягає у використанні господарського законодавства країни присутності з метою отримання додаткового ефекту порівняно з поставкою готової продукції. Необхідне, якщо в цільовій країні є обмеження для зарубіжних експортерів.
Повне виробництво продукту	забезпечує виготовлення складових частин продукту та їх збирання в кінцевий продукт. Розрізняють такі його види: виробництво вихідного продукту (деталей), зборка, переробка давальницької сировини та комплектне зарубіжне виробництво.

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 38]

Отож, можемо зазначити, що стратегія вкладення капіталу для створення виробничих потужностей за кордоном є найбільш амбітною та затратною, але водночас і найперспективнішою. Вона дозволяє компанії не лише адаптувати свою продукцію до вимог місцевого ринку, але й отримати конкурентні переваги завдяки оптимізації витрат і зміцненню відносин з ключовими стейкхолдерами. Проте, такий підхід потребує ретельного аналізу ринкових умов, правових аспектів та потенційних ризиків, та, разом з тим, може стати запорукою успішного виходу на міжнародні ринки і забезпечити довгостроковий розвиток компанії на глобальному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» ТА ЇЇ ПОТЕНЦІАЛУ ЩОДО ВХОДЖЕННЯ НА НОВІ РИНКИ

2.1. Загальна характеристика бізнес-організації ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

Для дослідження можливостей входження бізнес-організації на нові ринки на основі діагностики готовності до збільшення масштабів діяльності та аналізу конкуренції на ринку було обрано ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ».

Товариство з обмеженою відповідальністю – це господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном і не відповідає за зобов'язаннями своїх учасників. Кількість учасників товариства не обмежується. Учасниками товариства можуть бути як фізичні, так і юридичні особи [14].

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, дата державної реєстрації досліджуваного Товариства (код за ЄДРПОУ 44009306) – 24.03.2021 рік (додаток Б). Юридична адреса компанії: Україна, Черкаська обл., місто Черкаси, вул. Смілянська, будинок 86, офіс 101 (поштовий індекс – 18000).

ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» є юридичною особою, здійснює свою діяльність відповідно до вимог Цивільного кодексу [15], Господарського кодексу України [16], Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [17], інших законодавчих і нормативно-правових документів, а також у відповідності зі Статутом (додаток В), внутрішніми наказами і розпорядженнями.

Основним видом економічної діяльності є 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Окрім цього,

підприємство займається і іншою діяльністю за такими кодами видів економічної діяльності, як:

- 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас;
- 25.12 Виробництво металевих дверей і вікон;
- 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали;
- 25.62 Механічне оброблення металевих виробів;
- 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами.

З іншими видами діяльності, що не наведені вище, можна ознайомитися в Статуті.

Єдиним засновником товариства є Мірошніченко Олег Юрійович, який володіє 100% часткою в статутному капіталі, що становить 512 000 грн. Уповноваженою особою юридичної особи є Вишнівецька Яніна Петрівна.

Відповідно до установчого документу, учасник Товариство має такі права:

- брати участь в управлінні Товариством у порядку, передбаченому Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та Статутом Товариства;

- отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства;
- отримувати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість;

- відчужувати частку у статутному капіталі Товариства;
- вийти в установленому порядку з Товариства;
- інші права, передбачені законом та/або Статутом Товариства;

Разом з тим, учасник Товариства зобов'язаний:

- дотримуватися Статуту Товариства;
- виконувати рішення загальних зборів учасників Товариства;
- повідомити інших учасників Товариства про зміну своєї адреси;

- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- повинен виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у тому числі ті, що пов'язані з майновою участю, а також робити вклади у розмірі, в порядку та засобами, що передбачені Статутом;
- не створювати перешкод Товариству в його діяльності;
- інші обов'язки, встановлені законом та Статутом Товариства.

Організаційна структура ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» (додаток Д) має багаторівневу ієрархію, що дозволяє ефективно розподіляти управлінські та виконавчі функції між відділами та підрозділами компанії. Найвищою керівною особою, що відповідає за загальне управління компанією, є директор, якому підпорядковуються основні відділи компанії. Серед них:

- виробничий цех (в якому налічується 60 осіб);
- відділ матеріально-технічного постачання;
- фінансовий директор, що відповідає за фінансову діяльність компанії, контролює бюджет, інвестиції та інші фінансові операції;
- відділ бухгалтерії;
- інженер з охорони праці, що забезпечує дотримання правил безпеки на виробництві, проводить інструктажі та контролює умови праці;
- інженер з комп'ютерних систем, який відповідає за функціонування комп'ютерної інфраструктури компанії;
- відділ збуту (в якому налічується 15 осіб);
- відділ управління персоналом;
- відділ по роботі із забудовниками (налічує 9 осіб);
- відділ логістики та транспорту (в якому налічується 25 осіб).

Зокрема, відділ бухгалтерії складається з п'яти осіб, які забезпечують фінансову прозорість і ведення обліку. Головний бухгалтер керує усією бухгалтерською службою, контролює фінансові потоки та відповідає за складання фінансових звітів. Два бухгалтери займаються обліком доходів і витрат, ведуть

касу та відповідають за нарахування зарплат працівників. Два економісти аналізують економічну діяльність підприємства, контролюють фінансові показники та складають бюджети, що дозволяє ефективно планувати фінансові ресурси.

Відділ технічного забезпечення налічує двох співробітників: головного технолога та інженера-технолога. Вони відповідають за технологічну сторону виробництва, забезпечуючи впровадження нових технічних рішень, контроль за якістю продукції та вдосконалення виробничих процесів.

Відділ управління персоналом також складається з двох фахівців: директора з управління персоналом і інспектора з кадрів. Директор відповідає за управління трудовими ресурсами, розподіл робочих обов'язків, організацію навчання та підбір персоналу. Інспектор веде облік і документацію, що стосується персоналу, а також займається питаннями, пов'язаними з трудовими відносинами.

Відділ матеріально-технічного постачання очолює начальник, відповідальний за забезпечення всіх матеріалів і ресурсів для безперебійного виробництва. У підпорядкуванні начальника відділу працюють менеджери з постачання, які займаються організацією поставок, веденням переговорів з постачальниками та контролем за запасами на складі. Це забезпечує своєчасне надходження матеріалів, що, в свою чергу, сприяє безперервному виробничому процесу.

Відділ збуту ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» очолює начальник відділу, який координує всю діяльність команди. У підпорядкуванні начальника знаходиться заступник, що відповідає за оперативне управління, включаючи контроль за виконанням планів та організацію роботи. Заступнику підпорядковуються менеджери зі збуту, які займаються стратегічним плануванням продажів, виконанням комерційних угод та обробкою замовлень. Кожен менеджер відповідає за певний сегмент ринку або групу клієнтів, що дозволяє зосередитися на індивідуальному підході до кожного замовника.

Крім менеджерів зі збуту, у відділі працює маркетолог, який відповідає за розробку маркетингових стратегій, дослідження ринку та аналіз конкурентів. Він

забезпечує активну комунікацію з клієнтами та сприяє знаходженню нових ринків збуту. Представники з торгівлі також відіграють важливу роль у відділі: вони підтримують зв'язок із замовниками, займаються укладанням угод та вирішенням питань, що виникають під час процесу продажу.

Організація збутової діяльності ґрунтується на систематичному підході до планування, реалізації та контролю процесів. Планування здійснюється на щоквартальній основі, що дозволяє адаптуватися до сезонних коливань попиту. Контроль збутової діяльності здійснюється через регулярні звіти, аналіз обсягів продажу та моніторинг виконання планів. Відділ збуту тісно співпрацює з виробничим підрозділом, що забезпечує своєчасне постачання продукції споживачам.

Отже, структура ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» організована таким чином, щоб забезпечити ефективну та скоординовану роботу всіх відділів. Це характеризується чітким поділом обов'язків між керівними та виконавчими підрозділами, що дозволяє компанії ефективно управляти як виробничими процесами, так і фінансовими та адміністративними операціями. Така структура забезпечує гнучкість в управлінні, що, в свою чергу, є необхідною умовою для розширення діяльності на нові ринки.

2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є необхідною частиною оцінки поточного стану та фінансової стійкості бізнес-організації. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в роботі компанії, а також визначити потенціал для розширення на нові ринки. Основними етапами аналізу стане вивчення структури доходів та витрат, оцінка прибутковості, платоспроможності та фінансової стійкості.

Для оцінки фінансових результатів діяльності підприємства доцільно

розглянути динаміку доходів і витрат за останні три роки. Основні фінансові показники, такі як валовий дохід, чистий дохід, собівартість реалізованої продукції та операційний прибуток, дадуть змогу оцінити ефективність основної діяльності компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка фінансових результатів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	43,80	22294,00	7460,70	+7416,90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	0,00	20025,60	5352,00	+5352,00
Інші операційні витрати, тис. грн.	55,80	1010,80	1449,90	+1394,10
Інші доходи, тис. грн.	0,00	0,00	154,20	+154,20
Разом доходи, тис. грн.	43,80	22294,00	7614,90	+7571,10
Разом витрати, тис. грн.	55,80	21036,40	6801,90	+6746,10
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-12,00	1257,60	813,00	+825,00
Податок на прибуток, тис. грн.	0,00	3,80	67,30	+67,30
Чистий прибуток, тис. грн.	-12,00	1253,80	745,70	+757,70

Джерело: розроблено автором на основі додатку Е

Розглядаючи період 2021-2023 років, слід зазначити, що це період є періодом початку його функціонування. Фінансові результати діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» демонструють позитивні тенденції, хоча й зі значними коливаннями показників. Протягом цього періоду чистий дохід від реалізації зріс на 7416,90 тис. грн., що свідчить про збільшення обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції також підвищилась, досягнувши 5352,00 тис. грн. у 2023 році, що зумовило зростання витрат на виробництво та реалізацію.

Розглядаючи фінансовий результат до оподаткування, спостерігається позитивна динаміка – приріст склав 825,00 тис. грн. у 2023 році в порівнянні з 2021 роком. Це свідчить про здатність компанії ефективніше контролювати витрати та досягати більш стабільних результатів. Чистий прибуток також зріс, досягнувши 745,70 тис. грн., що є показником успішної роботи підприємства у даному періоді.

Також варто враховувати показник рентабельність. Рентабельність – це відносний показник ефективності діяльності суб'єктів господарювання, який відображає відношення отриманого ефекту (прибутку) з наявними або використаними ресурсами [19, с. 29].

В нашій роботі оцінимо рентабельність діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» за допомогою коефіцієнтів рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів. Ці показники дадуть змогу оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси.

В табл. 2.2 здійснимо оцінку рентабельності продажів.

Таблиця 2.2 – Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

Показники	2021	Скориговано	2023	Відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн	12,00	х	745,70	+733,70
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	43,80	х	7460,70	+7416,90
Рентабельність, %	27,40	0,16	10,00	-17,40
В т. ч. за рахунок:				
- чистого прибутку, тис. грн	10,00-0,16			+9,83
- чистого доходу, тис. грн	0,16-27,40			-27,24

Джерело: складено автором на основі Додатку Е

Аналізуючи рентабельність продажів, бачимо, що показник знизився з 27,40% у 2021 році до 10,00% у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності використання доходів для отримання прибутку. Основними чинниками цього стали зростання собівартості продукції та операційних витрат. Водночас зростання чистого доходу та прибутку свідчить про потенціал для покращення рентабельності шляхом оптимізації витрат і підвищення ефективності процесів.

Проаналізуємо рентабельність активів Товариства в табл. 2.3.

Рентабельність активів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» за аналізований період значно покращилася, зростаючи з 3,37% у 2021 році до 21,12% у 2023 році. Це зростання на 17,75% вказує на підвищення ефективності використання активів компанії для генерації прибутку, що може бути результатом оптимізації операційної діяльності та зростання доходів підприємства. Основними факторами,

які вплинули на рентабельність активів, є суттєве збільшення чистого прибутку на 733,70 тис. грн. та відповідне зростання активів на 3175,10 тис. грн.

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності активів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

Показники	2021	Скориговано	2023	Відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн	12,00	х	745,70	+733,70
Активи, тис. грн	356,30	х	3531,40	+3175,10
Рентабельність, %	3,37	0,34	21,12	+17,75
В т.ч. за рахунок:				
- чистого прибутку, тис. грн	21,12-0,34			+20,78
- активів, тис. грн	0,34-3,37			-3,03

Джерело: складено автором на основі Додатку Е та Ж

Проаналізуємо рентабельність власного капіталу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз рентабельності власного капіталу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

Показники	2021	Скориговано	2023	Відхилення, +/-
1	2	3	4	5
Чистий прибуток, тис. грн	12,00	х	745,70	+733,70
Власний капітал, тис. грн	300,50	х	2472,00	+2171,50
Рентабельність, %	3,99	0,49	30,17	+26,17
В т.ч. за рахунок:				
- чистого прибутку, тис. грн	30,17-0,49			+29,68
- власного капіталу, тис. грн	0,49-3,99			-3,51

Джерело: складено автором на основі Додатку Е та Ж

Рентабельність власного капіталу також продемонструвала позитивну динаміку, зрісши з 3,99% у 2021 році до 30,17% у 2023 році. Зростання на 26,17% свідчить про ефективне використання власного капіталу для створення прибутку, що є важливим показником для інвесторів. Позитивний вплив на рентабельність власного капіталу справило збільшення чистого прибутку підприємства, тоді як зростання обсягу власного капіталу на 2171,50 тис. грн забезпечило фінансову стабільність.

Загалом позитивні зміни в рентабельності активів та власного капіталу свідчать про поліпшення фінансової ефективності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»,

що робить підприємство більш привабливим для інвесторів і створює передумови для подальшого розвитку.

Для розуміння наскільки ефективно використовує власні та залучені ресурси та про те, як підприємство фінансує свою діяльність доцільним буде здійснити оцінку структури активів та пасивів. В табл. 2.5 проаналізуємо активи Товариства.

Таблиця 2.5 – Оцінка структури активів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	62,50	0,00	0,00	-62,50	0,00
Основні засоби:	244,10	864,00	2488,80	+619,90	+1624,80
– первісна вартість	257,00	1007,40	2950,30	+750,40	+1942,90
– знос	12,90	143,40	461,50	+130,50	+318,10
Усього за розділом I	306,60	864,00	2488,80	+557,40	+1624,80
II. Оборотні активи					
Запаси:	0,00	993,60	312,00	+993,60	-681,60
у тому числі готова продукція	0,00	993,60	312,00	+993,60	-681,60
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,00	24,40	25,00	+24,40	+0,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00	1,80	0,70	+1,80	-1,10
– у тому числі з податку на прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,00	0,00	451,20	0,00	+451,20
Гроші та їх еквіваленти	28,20	6,90	60,30	-21,30	+53,40
Витрати майбутніх періодів	13,60	4,70	2,10	-8,90	-2,60
Інші оборотні активи	7,90	50,80	191,30	+42,90	+140,50
Усього за розділом II	49,70	1082,20	1042,60	+1032,50	-39,60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	356,30	1946,20	3531,40	+1589,90	+1585,20

Джерело: складено автором на основі Додатку Ж

Проведений аналіз в табл. 2.5 свідчить, що структура активів компанії змінилася на користь необоротних активів, частка яких зросла через збільшення основних засобів, що досягли 2488,80 тис. грн у 2023 році, порівняно з 244,10 тис.

грн у 2021 році. Це свідчить про інвестиції у довгострокові активи, які сприяють підвищенню виробничих можливостей та загальної капіталізації підприємства.

Оборотні активи, навпаки, демонструють нестабільність. Їхня сума різко зросла у 2022 році до 1082,20 тис. грн завдяки збільшенню запасів, проте в 2023 році знизилася до 1042,60 тис. грн. Це може свідчити про коливання попиту або зміну політики запасів компанії. Зростання грошових коштів та інших оборотних активів до 60,30 тис. грн і 191,30 тис. грн відповідно вказує на наявність ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань.

В табл. 2.6 проаналізуємо пасиви компанії.

Таблиця 2.6 – Оцінка структури пасивів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», тис. грн

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022/2021	Відхилення 2023/2022
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	312,50	312,50	512,50	0,00	+200,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-12,00	1241,80	1959,50	+1253,80	+717,70
Усього за розділом I	300,50	1554,30	2472,00	+1253,80	+917,70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,00	0,20	10,70	0,20	+10,50
III. Поточні зобов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
– товари, роботи, послуги	0,00	39,00	26,20	+39,00	-12,80
– розрахунками з бюджетом	8,30	2,70	106,90	-5,60	+104,20
– у тому числі з податку на прибуток	0,00	0,00	67,30	0,00	+67,30
Інші поточні зобов'язання	47,50	350,00	915,60	+302,50	+565,60
Усього за розділом III	55,80	391,70	1048,70	+335,90	+657,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Баланс	356,30	1946,20	3531,40	+1589,90	+1585,20

Джерело: складено автором на основі Додатку Ж

Аналізуючи структуру пасивів, власний капітал ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» значно зріс за рахунок збільшення зареєстрованого капіталу (на 200,00

тис. грн) та накопичення нерозподіленого прибутку. Це свідчить про здатність компанії самостійно фінансувати свою діяльність і зберігати фінансову незалежність, що є позитивним фактором з погляду інвесторів.

З іншого боку, зобов'язання компанії також зросли, особливо поточні, до 1048,70 тис. грн у 2023 році порівняно з 55,80 тис. грн у 2021 році. Це вказує на збільшення кредиторської заборгованості за рахунок поточних зобов'язань, зокрема за розрахунками з бюджетом та іншими поточними зобов'язаннями. Збільшення довгострокових зобов'язань до 10,70 тис. грн свідчить про залучення зовнішніх ресурсів для підтримки розвитку, проте вони залишаються незначною часткою у загальній структурі пасивів.

Таким чином, структура активів і пасивів свідчить про тенденцію до зростання капіталізації компанії та зміцнення її фінансової бази. ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» здатне ефективно використовувати власні та залучені ресурси, інвестуючи у необоротні активи, що сприяє довгостроковому розвитку підприємства. Водночас зростання кредиторської заборгованості потребує контролю, аби уникнути ризиків втрати ліквідності в короткостроковій перспективі.

Одними із найважливіших характеристик фінансового стану бізнес-організації є її платоспроможність та ліквідність. Під платоспроможністю підприємства варто розуміти його здатність своєчасно та в повному обсязі погашати взяті на себе короткострокові зобов'язання [20, с. 111]. В свою чергу, ліквідність підприємства являє собою його здатність покривати зобов'язання активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань [21, с. 283].

Основною метою аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства є одержання найбільш інформативних параметрів, що відображають об'єктивну картину його фінансового стану щодо змін, які відбуваються в структурі активів і пасивів [22, с. 36]. Таким чином, аналіз ліквідності балансу підприємства дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в його фінансово-економічній діяльності та

демонструє можливі напрямки для удосконалення фінансового стану підприємства загалом [23, с. 44].

З метою оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства застосовуються система відносних показників. «Класичними» коефіцієнтами ліквідності можна вважати наступні три показники:

- коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності;
- коефіцієнт швидкої (проміжної, суворої) ліквідності;
- коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт покриття, коефіцієнт загальної платоспроможності) [24, с. 170].

Проаналізуємо більш детально показники ліквідності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» для оцінки здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз платоспроможності та ліквідності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021
1	2	3	4	5
Грошові кошти, тис. грн.	28,20	6,90	60,30	+32,1
Кошти в розрахунках, тис. грн.	0,00	26,20	476,90	+476,9
Оборотні активи, тис. грн.	49,70	1 082,20	1 042,60	+992,9
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	55,80	391,70	1 048,70	+992,9
Загальний коефіцієнт ліквідності	0,891	2,763	0,994	+0,103
Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,505	0,085	0,512	+0,007
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,505	0,018	0,057	-0,448

Джерело: складено автором на основі Додатку Ж

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» за 2021–2023 роки демонструє змішані результати у здатності компанії покривати свої поточні зобов'язання, зокрема:

- загальний коефіцієнт ліквідності зріс з 0,891 у 2021 році до 0,994 у 2023 році, хоча зниження цього показника у 2022 році до 0,505 свідчить про тимчасові труднощі з покриттям зобов'язань за рахунок всіх оборотних активів. Ріст цього

коефіцієнта до 0,994 у 2023 році свідчить про покращення у структурі активів і кращу здатність компанії задовольняти короткострокові фінансові потреби, проте показник залишається близьким до порогового значення, що свідчить про необхідність подальшого покращення.

– проміжний коефіцієнт ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності) показав стабільніший результат: він незначно зріс з 0,505 у 2021 році до 0,512 у 2023 році. Незначне покращення вказує на дещо кращу здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок високоліквідних активів, таких як дебіторська заборгованість. Однак його значення залишаються нижчими за рекомендований рівень (1,0), що означає певні труднощі в швидкому залученні активів для погашення зобов'язань.

– коефіцієнт абсолютної ліквідності значно знизився з 0,505 у 2021 році до 0,057 у 2023 році. Це свідчить про зменшення обсягу грошових коштів та їх еквівалентів відносно короткострокових зобов'язань, що ускладнює можливість компанії миттєво розрахуватися з кредиторами. Хоча обсяг грошових коштів зріс до 60,3 тис. грн у 2023 році, швидке зростання поточних зобов'язань (до 1 048,7 тис. грн) суттєво зменшило частку абсолютно ліквідних активів у структурі компанії.

В цілому, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» продемонструвало покращення загального рівня ліквідності, що свідчить про відновлення фінансової стабільності після спаду в 2022 році. Однак низький коефіцієнт абсолютної ліквідності та недостатній рівень проміжної ліквідності свідчать про певні ризики в покритті зобов'язань на випадок різких змін на ринку. Для поліпшення ліквідності компанії доцільно зосередитися на оптимізації структури оборотних активів та зменшенні кредиторської заборгованості.

2.3. Оцінка потенціалу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» для входження на нові ринки

Оцінка потенціалу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» для виходу на нові ринки є важливим етапом аналізу, оскільки дозволяє визначити, наскільки компанія підготовлена до розширення та реалізації своїх товарів чи послуг у нових географічних чи демографічних сегментах.

Для досягнення успіху при виході на нові ринки важливо оцінити внутрішні ресурси, конкурентні переваги, а також здатність компанії адаптуватися до зовнішніх умов. Цей розділ надає всебічну оцінку можливостей та ресурсів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», Нижче проведемо оцінку ключових аспектів, що визначають здатність компанії адаптуватися до нових ринкових умов, а саме фінансові ресурси, управлінський та кадровий потенціал.

Фінансова стабільність і наявність ресурсів для інвестування є критичними факторами для входження на нові ринки. Як показує аналіз фінансових результатів за останні три роки, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» демонструє тенденцію до зростання чистого прибутку та стабільного рівня ліквідності, що дозволяє розглядати можливості для подальшого розширення. Зростання валового і чистого доходу свідчить про успішне управління собівартістю і операційними витратами, а також про підвищення операційної ефективності.

Покращення фінансових показників, зокрема зростання рентабельності активів та власного капіталу, показує, що ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має достатній фінансовий потенціал для реалізації стратегії виходу на нові ринки. Однак для підтримки стабільної ліквідності в нових ринкових умовах доцільно залучити додаткові фінансові ресурси через інвестиції або партнерства.

Проаналізуємо більше детально внутрішнє середовище ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» через SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть позитивно або негативно вплинути на розвиток компанії в умовах сучасного ринку.

Крім того, SWOT-аналіз являє собою об'єктивну оцінку маркетингового середовища, його мінливості, а також можливість швидкого реагування на наявні загрози для забезпечення ефективного управління підприємством. Саме за допомогою матриці SWOT-аналізу встановлюються відповідні ланцюги зв'язків (opportunities – threats, strengths – weaknesses). У свою чергу це є підґрунтям формування успішних маркетингових стратегій розвитку на довгострокову перспективу з визначенням наявних конкурентних переваг [25, с. 13].

Завдання SWOT-аналізу можна конкретизувати таким чином: встановлення можливостей на підприємстві, які відповідають його наявним ресурсам; виявлення загроз та формування комплексу дій щодо зменшення їх впливу або ж усунення взагалі; визначення сильних сторін; виявлення слабких сторін та розробка відповідних шляхів щодо їх подолання; встановлення конкурентних переваг [26, с. 23].

Слабкі та сильні сторони, можливості та загрози для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Перелік слабких та сильних сторін, можливостей та загроз для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	– Висока якість продукції – Кваліфікований персонал – Ефективне виробництво – Хороша мотивація персоналу	– Відсутність інноваційних технологій – Слабка маркетингова стратегія – Обмеженість виробничих потужностей
Зовнішні	Можливості	Загрози
	– Розширення потенційних клієнтів – Розширення виробництва – Збільшення обсягів реалізації – Укріплення конкурентних позицій	– Інфляція – Загострення конкуренції – Зниження купівельної спроможності населення – Зростання вартості сировини

Джерело: розроблено автором самостійно

Відповідно до табл. 2.8, основні переваги ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» включають високу якість продукції, ефективне виробництво. Висока якість продукції дає змогу компанії утримувати лояльність клієнтів та сприяє створенню позитивного іміджу на ринку. Крім того, компанія володіє висококваліфікованим

персоналом, включаючи досвідчених аналітиків та менеджерів, що дозволяє швидко реагувати на вимоги нових ринків та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів. Підготовка персоналу до нових умов через тренінги та освітні програми допоможе адаптуватися до специфічних вимог цільового ринку. Сильна мотивація персоналу, в свою чергу, є запорукою високої трудової віддачі та готовності працівників до виконання завдань навіть в умовах можливих ринкових викликів.

Незважаючи на наявні сильні сторони, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має певні недоліки, які можуть обмежувати його конкурентоспроможність. Серед них – відсутність інноваційних технологій, слабка маркетингова стратегія та обмеженість виробничих потужностей. Низький рівень інновацій може ускладнити процес адаптації до сучасних вимог ринку та обмежувати можливості для створення унікальних продуктів, що відрізнятимуться від конкурентів. Недостатня увага до маркетингу знижує можливість залучення нових клієнтів та обмежує охоплення ринку. Обмежені виробничі потужності можуть уповільнити зростання компанії, особливо в умовах зростання попиту.

Зовнішні можливості, що відкриваються перед ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», створюють підґрунтя для розширення бізнесу та підвищення його ефективності. Серед перспективних можливостей – розширення клієнтської бази, збільшення обсягів виробництва, поліпшення фінансових показників та укріплення конкурентних позицій. Зростаюча база потенційних клієнтів та розширення виробничих можливостей можуть стати драйверами розвитку компанії. Позитивна динаміка фінансових показників дозволяє покращити інвестиційний потенціал, що може бути спрямовано на модернізацію виробництва та посилення конкурентоспроможності.

Разом з можливостями зовнішнє середовище несе ряд загроз, які можуть мати суттєвий вплив на бізнес. Однією з основних загроз є інфляція, яка впливає на собівартість виробництва та кінцеві ціни для споживачів, що може знизити купівельну спроможність. Посилення конкуренції може створити бар'єри для компанії в умовах входження на нові ринки, особливо якщо не буде достатньої

диференціації продукції або ефективного маркетингового підходу. Крім того, зростання вартості сировини може негативно вплинути на прибутковість, особливо якщо компанія не зможе швидко адаптувати свої цінові стратегії до змін ринку.

На основі табл. 2.8, побудуємо матрицю SWOT-аналізу для Товариства (табл. 2.9), де зазначимо чотири сценарії, які враховуватимуть поєднання сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами.

Запропоновані чотири сценарії заходів в табл. 2.9 дозволять ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» розвивати свої сильні сторони, долати слабкості та мінімізувати вплив зовнішніх загроз. Нижче наведемо сутність кожної з стратегій.

1. Суть стратегії SO («МаксіМаксі») полягає в тому, що вона спрямована на максимальне використання сильних сторін компанії для реалізації зовнішніх можливостей. Оскільки ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має високу якість продукції та кваліфікований персонал, компанія може розширити свою клієнтську базу та збільшити виробництво.

2. Стратегія ST («Максі-Міні») орієнтована на використання сильних сторін компанії для протистояння зовнішнім загрозам, зокрема конкуренції та зростанню вартості сировини.

3. Стратегія WO («МініМаксі») фокусується на подоланні внутрішніх слабких сторін компанії для повноцінного використання наявних можливостей. Зокрема, мова йде про поліпшення маркетингової стратегії та впровадження інноваційних технологій.

4. Стратегія WT («Міні-Міні») передбачає захисні заходи, які дозволять компанії знизити ризики у разі реалізації загроз. Оскільки компанія має певні внутрішні слабкості та стикається з зовнішніми загрозами, важливо підготуватися до можливих несприятливих ситуацій.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має значний потенціал для розширення ринків, проте для ефективної реалізації цього потенціалу необхідно подолати певні внутрішні та зовнішні обмеження. Зокрема, компанія може отримати конкурентні переваги,

якщо інвестує у впровадження інноваційних технологій, розробити більш агресивну маркетингову стратегію і розширити виробничі потужності. Це дозволить краще підготуватися до зовнішніх викликів, таких як конкуренція, інфляція та нестабільність ринкових цін на сировину.

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	– Розширення потенційних клієнтів – Розширення виробництва – Збільшення фінансових показників – Укріплення конкурентних позицій	– Інфляція – Загострення конкуренції – Зниження купівельної спроможності населення – Зростання вартості сировини
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	Стратегія SO («МаксіМаксі»)	Стратегія ST («Максі-Міні»)
– Висока якість продукції – Кваліфікований персонал – Ефективне виробництво – Хороша мотивація персоналу	– Розширення виробничих потужностей для задоволення попиту з боку нових клієнтів та ринків. – Залучення нових клієнтів через підвищення якості обслуговування та створення лояльності клієнтів до бренду. – Інвестування у навчання персоналу для покращення їхніх навичок у роботі з новими технологіями та клієнтами. – Розвиток дистрибуційної мережі для ефективного виходу на нові ринки та регіони.	– Впровадження інноваційних технологій для зниження витрат на виробництво та покращення якості продукції. – Оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат на сировину та ефективного використання ресурсів. – Підвищення якості продукції для зміцнення позицій на ринку та зменшення залежності від цінової конкуренції. – Проведення програм професійного розвитку для персоналу, щоб підготувати працівників до нових технологічних вимог.
Слабкі сторони	Стратегія WO («МініМаксі»)	Стратегія WT («Міні-Міні»)
– Відсутність інноваційних технологій – Слабка маркетингова стратегія – Обмеженість виробничих потужностей	– Розробка та реалізація ефективної маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів та покращення іміджу компанії. – Інвестиції в інноваційні технології для підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості продукції. – Розширення виробництва за рахунок інвестицій у нове обладнання для задоволення зростаючого попиту. – Проведення маркетингових досліджень для визначення нових сегментів ринку та кращого розуміння потреб клієнтів.	– Перегляд і оптимізація всіх витрат для зниження собівартості продукції та підвищення фінансової стійкості. – Розробка плану антикризових заходів для швидкого реагування на зміни у ринкових умовах та зниження купівельної спроможності. – Зменшення залежності від конкретних постачальників шляхом пошуку альтернативних постачальників сировини для зменшення впливу на витрати. – Аутсорсинг окремих виробничих процесів для зменшення постійних витрат і підвищення гнучкості у відповідь на ринкові коливання.

Джерело: розроблено автором самостійно

Крім оцінки внутрішнього середовища, перед виходом на новий ринок важливо проаналізувати також зовнішнє середовище компанії. Для розгляду основних факторів зовнішнього середовища скористаємося PESTLE-аналізом, що дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства в різних аспектах: політичному, економічному, соціальному, технологічному, юридичному та екологічному. Використання даного методу сприятиме стратегічному плануванню, ідентифікації проблемних зон, визначенні нових можливостей та сприятиме формуванню пропозицій щодо удосконаленню механізму управління інноваційним маркетингом [29, с. 220].

В табл. 2.10 наведемо результати проведеного дослідження.

Таблиця 2.10 – PESTLE-аналіз ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

(P) POLITICAL – політичні фактори	(E) ECONOMIC – економічні фактори
– Податкова політика (тарифи і пільги)	– Рівень інфляції
– Тенденції до регулювання галузі	– Курси основних валют
– Умови діючого законодавства	– Платоспроможність населення
– Торгівельна політика	– Рівень розвитку підприємництва
(S) SOCIAL – соціальні чинники	(T) TECHNOLOGICAL – технологічні фактори
– Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	– Рівень інновацій
– Темпи зростання чисельності населення	– Рівень технологічного розвитку галузі
(L) LEGAL – юридичні фактори	(E) ENVIRONMENTAL – екологічні фактори
– Сертифікація продукції	– Екологічне законодавство
– Митні та ліцензійні вимоги	– Попит на енергоефективні рішення
– Інтелектуальна власність	– Ресурсоефективність
– Трудове законодавство	– Кліматичні вимоги до продукції

Джерело: розроблено автором самостійно

З проведеного аналізу, можемо зробити наступні висновки:

– політичні чинники, такі як податкова політика, регуляція галузі, законодавство та торговельна політика, мають значний вплив на діяльність компанії. Зміни в податкових ставках або впровадження нових пільг можуть суттєво вплинути на фінансові результати ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ». Тенденції до регулювання галузі також можуть змінити конкурентне середовище, тому компанії необхідно адаптуватися до нових умов та законодавчих вимог, щоб уникнути правових ризиків.

– економічні чинники, такі як рівень інфляції, курси валют, платоспроможність населення та розвиток підприємництва, визначають загальний економічний клімат, в якому функціонує компанія. Висока інфляція може призвести до зростання витрат на сировину та компоненти, що негативно вплине на прибутковість. Зниження платоспроможності населення може зменшити попит на продукцію ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», тому компанії потрібно знайти способи залучення нових клієнтів та розширення ринку.

– соціальні аспекти, такі як вимоги до якості продукції та рівня сервісу, а також темпи зростання населення, впливають на формування споживчих уподобань. Зростання вимог до якості та сервісу вимагає від компанії постійного вдосконалення своїх продуктів і послуг. Також зростання населення може створити додаткові можливості для розширення ринку, але потребує адаптації продукції до змінюваних споживчих потреб.

– технологічний розвиток є важливим аспектом, оскільки рівень інновацій і технологічного прогресу в галузі може суттєво вплинути на конкурентоспроможність компанії. Впровадження нових технологій може дозволити знизити витрати, підвищити якість продукції і впроваджувати нові рішення, що відповідають потребам ринку. ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» повинно активно стежити за технологічними трендами, щоб не відстати від конкурентів і забезпечити власний розвиток.

– юридичні аспекти, такі як сертифікація продукції, митні та ліцензійні вимоги, інтелектуальна власність та трудове законодавство, також відіграють значну роль у діяльності компанії. Дотримання законодавчих вимог є необхідною умовою для успішної роботи на ринку. ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» повинно уважно слідкувати за змінами в законодавстві та своєчасно адаптувати свої бізнес-процеси, щоб уникнути можливих штрафів і правових проблем.

– екологічні чинники, такі як екологічне законодавство, попит на енергоефективні рішення, ресурсоефективність і кліматичні вимоги до продукції, стають дедалі важливішими в умовах глобальних змін клімату. ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має розглянути можливості для інтеграції екологічних практик у свої

бізнес-процеси, щоб відповідати сучасним вимогам та споживчим очікуванням, що може стати конкурентною перевагою.

Таким чином, PESTLE-аналіз діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» демонструє, що зовнішнє середовище містить як ризики, так і можливості для розвитку компанії. Політичні та економічні фактори можуть створювати як сприятливі, так і несприятливі умови для ведення бізнесу, в той час як соціальні, технологічні, юридичні та екологічні аспекти потребують постійної уваги та адаптації.

Рекомендуємо компанії активізувати стратегії, спрямовані на інновації та покращення якості продукції, а також вдосконалити маркетингові підходи для залучення нових клієнтів. Впровадження екологічно чистих технологій може не лише відповідати законодавчим вимогам, але й задовольняти зростаючий попит споживачів на енергоефективні рішення. Успішна адаптація до змінюваних умов зовнішнього середовища може стати ключем до стабільного зростання і конкурентоспроможності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ».

Перед виходом на нові ринки доцільно також здійснити аналіз конкурентів для досягнення конкурентних переваг, який проведемо в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВХОДЖЕННЯ ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» НА НОВІ РИНКИ

3.1. Аналіз конкурентів та вибір цільового ринку для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» займається наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, а також виробництвом та наданням послуг у виготовленні металевих дверей та вікон, механічному обробленні металів та виробництвом будівельних матеріалів.

Досліджувана компанія є одним із виробників віконної продукції в Україні, що прагне зайняти лідируючі позиції на ринку пластикових вікон не тільки в Україні, але і на інших зарубіжних ринках. Для досягнення цієї мети важливо провести аналіз основних конкурентів та їх продукції. Оцінка буде базуватися на рейтингу пластикових вікон від компанії «Енфілд Віндовс», яка вивчала ринок профільних систем.

На основі рейтингу, складеного у 2024 році, основними виробниками вікон є:

1. RENAУ. Німецький виробник віконного профілю, теплої підлоги, труб для опалення, питної води та каналізації. Інноваційні віконні та дверні системи RENAУ застосовуються у житлових і муніципальних будівлях та роблять вирішальний внесок у запобігання тепловтратам. В менеджменті водних ресурсів RENAУ пропонує рішення, які індивідуально та комплексно привертають увагу до загального кругообігу води: від джерела до місця споживання з наступним поверненням стічних вод для цільової переробки. RENAУ є багаторічним трендсеттером і партнером по розвитку у меблевій промисловості та активно обслуговує сучасні житлові та офісні приміщення [31].

2. WDS. Віконна профільна система торгової марки WDS виробляється відомою українською компанією «Міропласт», що знаходиться в місті Дніпро. Цей виробник вже тривалий час працює в Україні та випускає якісні сучасні металопластикові профілі для вікон, які за своїми характеристиками відповідають стандартам якості. Сучасні металопластикові вікна встановлюються в квартирах, приватних будинках, заводах, комерційних приміщеннях та інших об'єктах. Конструкції з композитних матеріалів універсальні, довговічні та надійні. Більшість систем характеризується енергоефективністю і хорошою звукоізоляцією [31]. Слід зазначити, що ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» використовує вікна та двері з полівінілхлоридних профілів різних виробників, але одним з основних є ТМ «WDS».

3. VEKA. Всі виробництва групи компаній VEKA здійснюють свою діяльність під постійним контролем головного підприємства в місті Sendenhorst (Німеччина), що визначає єдиний для всіх підприємств стандарт якості незалежно від країни виробництва. Власне виробництво дозволяє дати конкурентну ціну, задовольнити будь-яку вимогу архітекторів, дизайнерів або забудовників, забезпечуючи при цьому бездоганну якість. VEKA виробляє віконні та дверні системи будь-якої складності для різних цінових категорій [33].

4. КВЕ. Німецька компанія «КВЕ» є провідним виробником ПВХ профілів, як у Німеччині, так і у всій Європі. КВЕ пропонує широкий асортимент продукції, яка відповідає всім сучасним вимогам до металопластикових віконних систем. Компанія пишається визнанням її, як першопрохідця високопродуктивної екструзії. Вікна КВЕ більше 10 років виготовляються із застосуванням екологічної для здоров'я і навколишнього середовища технології greenline [34].

5. STEKO. Вже понад 18 років компанія Steko успішно працює в Україні і є найбільшим виробником металопластикових вікон. Загалом налічується три потужних заводи (два – в Дніпрі і один – у Львові). Компанія Steko виробляє віконні, дверні, розсувні системи з ПВХ профілю і алюмінію, а також алюмінієві фасади, ролети і ворота. Профілі Steko виробляються з української і європейської

сировини. Вони екологічно безпечні і довговічні. Не жовтіють і не лопаються з плином часу [35].

Ознайомившись коротко з найбільшими конкурентами ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», дослідимо їх переваги та недоліки, результати наведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз конкурентів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» та їх продукції

Компанія	Переваги	Недоліки
1	2	3
RENAU	- Висока якість продукції; - Висока енергоефективність; - Довговічність (до 40-50 років).	- Вища ціна порівняно з іншими компаніями; - Нестача висококваліфікованих фахівців для монтажу.
WDS / ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»	- Енергоефективність; - Демократична ціна; - Хороша звукоізоляція; - Універсальність і довговічність.	- Ризики якості у невеликих виробників; - Проблеми з ламінованими вікнами.
VEKA	- Конкурентна ціна; - Задовольняють будь-які вимоги дизайнерів і забудовників; - Єдиний стандарт якості	- Залежність якості від монтажної компанії.
КВЕ	- Висока якість продукції; - Різноманітність цінкових категорій; - Екологічна технологія greenline.	- Залежність якості від монтажної компанії.
СТЕКО	- Низька ціна; - Великий обсяг виробництва; - Екологічно безпечні та довговічні профілі; - Використання української і європейської сировини.	- Питання до якості продукції; - Не рекомендовано для житлових приміщень.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

З табл. 3.1, бачимо, що все ж найбільшим конкурентом ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» є RENAU. Це найнадійніший та високоякісний бренд, але його продукція дорожча за інші. Він підходить для клієнтів, які готові інвестувати в довговічність і стабільність.

WDS, продукцією якою користується ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», є хорошим варіантом для тих, хто шукає баланс між ціною і якістю, але варто уникати ламінованих профілів.

VEKA і KBE – пропонують широкий асортимент і різні цінові сегменти, що дозволяє задовольнити потреби різних клієнтів. Якість висока, але важливо ретельно обирати монтажну компанію.

СТЕКО – найдоступніший варіант, проте його краще використовувати для нежитлових приміщень через можливі питання до якості.

Проведений аналіз конкурентів є важливим елементом стратегії виходу на нові ринки ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», оскільки вони є провідними виробниками віконної продукції в Україні. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємства активно розвиваються, мають високий рівень конкурентоспроможності та розвинені відносини зі споживачами та постачальниками.

Ринок пластикових вікон в Україні демонструє позитивну динаміку, що створює сприятливі умови для експансії на зарубіжні ринки. Зокрема, у 2023 році експорт українських металопластикових вікон та дверей зріс на 6,6% порівняно з 2021 роком та на 39,5% порівняно з 2022 роком, досягнувши майже 34 млн доларів США.

Крім того, за перші дев'ять місяців 2024 року експорт вікон ПВХ збільшився на 30% порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

Ці показники свідчать про зростаючий попит на українську продукцію за кордоном та підтверджують доцільність виходу на міжнародні ринки.

Водночас, внутрішній ринок пластикових вікон в Україні зазнав певного скорочення. Зокрема, за період з 2016 по 2019 роки сегмент скоротився на 13%, що свідчить про насиченість ринку та обмежені можливості для подальшого зростання всередині країни.

Таким чином, вихід на зарубіжні ринки є стратегічно обґрунтованим кроком для українських виробників пластикових вікон, оскільки дозволяє компенсувати насиченість внутрішнього ринку та скористатися зростаючим попитом на міжнародному рівні.

Перед тим як почати вибір цільового ринку, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» слід встановити свої цілі. Зокрема, якщо мова йдеться про зарубіжні ринки, то

підприємство має визначити бажану частку експорту від загального обсягу продажів та вирішити, чи буде це вихід на кілька ринків або на глобальний світовий ринок. Існують різні підходи до вибору ринку, зокрема:

- суб'єктивний;
- дискретний;
- комплексний.

Суб'єктивний підхід ґрунтується на суб'єктивних відчуттях, уявленнях, досвіді осіб, які приймають рішення щодо виходу на конкретний ринок [6, с. 26]. Його основна перевага полягає в тому, що не потрібно додаткових витрат на обґрунтування такого рішення. У чистому вигляді цей підхід зустрічається рідко, але він застосовується, коли існує позитивне ставлення до країни або її культури, є результати ознайомчих візитів або несподіваних зустрічей, виникає інтуїтивна довіра до зарубіжного партнера або бажання працювати на новому ринку. Крім того, іноді суб'єктивний підхід використовується для легалізації певних дій за кордоном.

Дискретний підхід як прийом обґрунтування вибору зарубіжного ринку на підставі аналізу ґрунтується на оцінці 2-3 найважливіших показників розвитку ринку або інших критеріїв [6, с. 26]. Успіх цього підходу залежить від правильного вибору показників, які мають відповідати цілям виходу на зовнішній ринок, об'єктивно відображати стан і тенденції ринку, та бути дослідженими на тривалій основі. Важливими аспектами тут є надійність і правдивість обраних показників, таких як розмір ринку, його динаміка, потенціал і конкурентні переваги.

Комплексний підхід передбачає кількісну оцінку кожного з параметрів можливих ринків за системою показників або глибоке аналітичне обґрунтування за певною моделлю і теоретично забезпечує найвищий рівень обґрунтованості. За обмеженості фінансових ресурсів фірми найчастіше застосовують дискретний підхід, який є дещо спрощеним і менш витратним з фінансового погляду [6, с. 27].

Однією з важливих моделей комплексного підходу є SLEPT-аналіз, який враховує соціокультурні, правові, економічні, політичні та технологічні фактори,

що можуть вплинути на діяльність компанії на зарубіжних ринках. Також існує концепція «чотирьох фільтрів», яка допомагає поетапно виключати з розгляду ринки, що не відповідають певним критеріям на макро- та мікрорівні, щоб знайти найпривабливіші можливості для міжнародної діяльності.

Застосуємо дискретний підхід для вибору ринку ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ».

Компанія вже займає лідируючі позиції в місті Черкаси та регіоні. Підтвердженням того є те, що дочірня компанія «Пламет-Інвест», що підпорядковується ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», отримала звання найкращого виробника вікон у 2022 році в Черкасах. Крім того, наявна активна співпраця із забудовниками, будівельними гіпермаркетами в Києві. Найближчим часом планується відкриття заводу в Івано-Франківську, який буде виготовляти 700 виробів на день. Разом з тим, у 2023 році підприємство собі поставило ціль експортувати лінійку товарів на Захід, через що було відкрито представництво в Євросоюзі.

Євросоюз є найбільшим торговим партнером України в останні роки. Приблизно 45% товарів та послуг Україна експортує в країни Європи. Зважаючи на те, що працюючий завод ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» розташований у Черкасах, компанії географічно буде не вигідно починати експорт на цьому етапі. Рекомендуємо планувати вихід на нові ринки після відкриття заводу в Івано-Франківську, адже місто розташоване на південному заході України, на відстані 150-300 км від кордонів Польщі, Румунії, Угорщини та Словаччини, що дозволяє вигідно вийти на ринки сусідніх країн, тим самим знизивши витрати на перевезення. Крім того, рекомендуємо на початку своєї зовнішньоекономічної діяльності все ж зосередити зусилля на просуванні товарів на декількох зовнішніх ринках або навіть одному.

В табл. 3.2 проведемо аналіз найбільш вигідних ринків для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ».

На основі проведеного аналізу, найбільш вигідним ринком для виходу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» слід виділити Польщу. Основні переваги включають

географічну близькість, членство в ЄС, стабільну економіку та високий попит на будівельні матеріали. Хоча конкуренція є високою, потенційні вигоди від виходу на цей ринок переважають можливі недоліки.

Таблиця 3.2 – Аналіз зарубіжних ринків для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ»

Критерій	Польща	Румунія	Угорщина	Словаччина
1	2	3	4	5
Географічна близькість – км до кордону	200	180	320	300
Членство в ЄС	Так	Так	Так	Так
ВВП країни (2023)	810 млрд євро	328 млрд євро	197 млрд євро	124 млрд євро
Економічна стабільність	Висока	Середня	Висока	Висока
Конкуренція	Висока	Низька	Помірна	Висока
Попит на віконну продукцію (2023)	1,4 млрд євро	800 млн євро	500 млн євро	300 млн євро
Логістичні витрати	Низькі	Високі	Помірні	Низькі
Мовні бар'єри	Невеликі (схожість мов)	Середні	Високі	Невеликі (схожість мов)
Культурні бар'єри	Невеликі (схожість культур)	Середні	Високі	Невеликі (схожість культур)
Привабливість ринку	Висока	Середня	Висока	Середня

Джерело: розроблено автором самотійно

3.2. Ризики ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» при входженні на нові ринки

Ризики при виході на зовнішні ринки можна класифікувати на декілька основних видів. Кожен з них має свої особливості та потенційний вплив на діяльність компанії. Для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» важливо оцінити ці ризики перед вибором зовнішнього ринку, щоб мінімізувати можливі втрати та оптимізувати процес міжнародної експансії.

Серед основних ризиків слід виділити:

- інвестиційний;
- операційний;
- фінансовий;
- політичний;

– маркетинговий.

Інвестиційний ризик пов'язаний з можливістю націоналізації власності підприємства іноземним урядом або з обмеженнями переведення інвестиційних ресурсів за кордон. Цей ризик особливо важливий у країнах з нестабільною політичною ситуацією або змінами в законодавстві щодо іноземних інвесторів.

Операційний ризик пов'язаний з економічним спадом у країні, девальвацією валюти та іншими факторами, що можуть вплинути на операційну діяльність компанії на зовнішньому ринку. Цей ризик також може включати проблеми з постачанням, логістикою та змінами в ринкових умовах.

Фінансовий ризик виникає через недостатнє фінансування, що може обмежити можливості компанії для ефективного виходу на новий ринок. Це може включати високу вартість запозичень або проблеми з ліквідністю.

Діяльність компанії на зарубіжних ринках значною мірою визначається політично-правовими умовами, в яких вона функціонує. Таким чином, існує ймовірність і політичних ризиків.

Політичний ризик – можливість, вірогідність мати збитки внаслідок економічних дій уряду зарубіжної країни, зумовлених політичними цілями або непередбаченими політичними обставинами (революціями, страйками, війнами тощо) [6, с. 17].

Важливими є і соціально-культурні аспекти. При розгляді зарубіжного ринку слід брати до уваги такі основні характеристики соціокультурного середовища:

1. Мовне середовище.
2. Соціальна організація.
3. Правова культура.
4. Політична культура.
5. Наука й мистецтво.
6. Рівень освіти.
7. Релігія.
8. Цінності й норми [6, с. 18].

Існують і маркетингові ризики, що пов'язані з неправильним вибором стратегії просування продукції на новому ринку. Це можуть бути помилки у позиціонуванні бренду, недостатня адаптація продукту до місцевих уподобань або невідповідність ціноутворення рівню попиту.

Перед виходом на нові ринки ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» необхідно провести комплексний аналіз кожного з потенційних ринків, враховуючи їх привабливість, можливі ризики, прогнозований обсяг продажів, витрати та очікуваний прибуток. Оцінка ризиків повинна бути важливою частиною стратегії.

Для кращого розуміння ризиків, які можуть виникнути перед ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» при виході на нові ринки, розглянемо декілька конкретних видів ризиків з прикладами та орієнтовними розрахунками.

Інвестиційний ризик для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» може виникнути у вигляді обмежень переведення інвестиційних ресурсів з країни або націоналізації активів компанії. Тобто, якщо компанія інвестує в обладнання в іноземній країні, політичні зміни можуть привести до націоналізації цього обладнання або обмежень на репатріацію прибутку.

Наприклад, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» інвестувала \$500 000 в обладнання для виробництва вікон у країні, де планує розширити своє виробництво. Через рік уряд цієї країни вводить закон про націоналізацію стратегічних активів, включаючи обладнання для будівельної промисловості. Таким чином, Товариство втратить ці \$500 000, якщо, звісно, все обладнання підпадатиме під націоналізацію.

Операційний ризик включає в себе можливі економічні спади в країнах експорту або коливання валютних курсів, що можуть вплинути на вартість продукції або її конкурентоспроможність.

Наприклад, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» експортує свою продукцію в зарубіжну країну, де валюта девальвувала на 20%. Ця девальвація підвищує ціну продукції на місцевому ринку, що робить її менш конкурентоспроможною.

Розрахуємо втрати цього ризику, за умови, що середня ціна експортованих вікон до девальвації: становитиме 8 000 грн за одиницю, девальвація валюти

відбудеться на 20%. Нова ціна вікон для місцевих споживачів із врахуванням девальвації складе 9 600 грн.

Якщо споживачі відмовляються купувати через зростання цін, обсяг продажів може впасти, наприклад, на 30%. Тобто, якщо ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» продавало 10 000 одиниць до девальвації, зменшення продажів на 30% призведе до зменшення обсягу продажів на 3 000 одиниць. Таким чином,

$$3\,000 \text{ одиниць} * 8\,000 = 24\,000\,000 \text{ грн}$$

Втрати за настання операційного ризику складуть 24 000 000 грн.

Розглядаючи наступний вид ризику – фінансовий, то він виникає при недостатньому фінансуванні міжнародної експансії. Наприклад, якщо ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» розширюватиме свій бізнес, але зіткнеться з високими витратами на маркетинг і сертифікацію, що перевищують очікування.

Наприклад, для входження на новий ринок, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» потрібно провести сертифікацію продукції, яка коштує 100 000 грн, а також виділити 200 000 грн на маркетингову кампанію. Якщо компанія розраховувала на витрати в межах 250 000 грн, але витрати виросли до 300 000 грн, це може створити дефіцит фінансування. Тож, за настанні такої ситуації (дефіцит фінансування), компанія втратить 50 000 грн.

Якщо це політичний ризик, то він полягає в змінах у законодавстві або політичній нестабільності, що може вплинути на діяльність компанії на новому ринку.

Наприклад, Товариство планує експансію в певну країну. Через рік після початку операцій уряд цієї країни вводить новий податок на імпорт металопластикових вікон, що збільшує витрати компанії на 15%.

Отож, якщо початкові витрати компанії на імпорт становитимуть, наприклад 1 000 000 грн, то:

$$1\,000\,000 * 0.15 = 150\,000 \text{ грн}$$

Втрати за настання політичного ризику компанії складуть 150 000 грн.

Також для Товариства існує ризик логістичний, що включає можливі затримки або підвищення витрат на транспортування продукції через міжнародні кордони.

Наприклад, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» постачає продукцію закордон, але через проблеми з митними процедурами час доставки збільшується на два тижні, що призводить до втрати частини замовлень. За умови, якщо кількість замовлень на 500 000 грн не виконується через затримки, то втрачені замовлення і відповідні втрати компанії складуть 500 000 грн.

Для мінімізації вище зазначених ризиків ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», необхідно розробити стратегії управління кожним з видів ризиків, що включатиме:

- оцінку політичних ризиків перед інвестиціями;
- використання валютного хеджування для захисту від коливань курсів;
- забезпечення додаткових резервів для покриття непередбачених витрат;
- налагодження логістичних процесів і страхування ризиків при транспортуванні продукції.

Зокрема для мінімізації політичних ризиків, таких як зміна законодавства, митних правил або обмеження інвестицій, слід здійснювати регулярну оцінку політичної ситуації в країні на який планується вихід перед інвестуванням. Важливими кроками стануть:

1. Постійний моніторинг змін у правовому полі країни, зокрема у сфері будівництва, енергетики та зовнішньої торгівлі. Це дозволить компанії бути готовою до можливих змін і адаптувати свою діяльність.

2. Співпраця з юридичними та політичними консультантами для отримання актуальної інформації щодо політичних ризиків та можливих сценаріїв розвитку ринку.

3. Підготовка до політичної нестабільності: Компанія має розробити план дій на випадок непередбачених політичних змін, що можуть вплинути на діяльність (наприклад, зміни у митних тарифах або посилення регулювання з боку держави).

Для захисту від валютних ризиків рекомендується використовувати валютне хеджування. Основні заходи наведемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Заходи для захисту від коливань курсів

Заходи	Опис
1	2
Форвардні контракти	Укладення угод з банками або фінансовими установами на фіксовані обмінні курси на майбутній період. Це дозволить уникнути негативних наслідків від різких змін курсу валют.
Опціонні контракти	Використання опціонів для фіксації прав на купівлю або продаж валюти за визначеним курсом. Це забезпечить компанії гнучкість у використанні валюти при сприятливих змінах.
Диверсифікація валютних рахунків	Ведення операцій не лише в одній валюті (наприклад, у гривні або євро), але й у інших валютах, що дозволить мінімізувати вплив коливань конкретної валюти на фінансові результати компанії.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [42]

У процесі роботи на новому ринку також можуть виникнути непередбачені витрати, пов'язані з новими регуляціями, зміною цін на сировину або логістичними проблемами. Щоб уникнути фінансових труднощів, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має забезпечити додаткові резерви для покриття таких витрат, тобто створити фінансові резерви. Виділення певного відсотку від доходу на резервний фонд для покриття можливих непередбачених витрат, таких як зростання цін на сировину, підвищення митних тарифів або затримки в логістиці.

Крім того, перед запуском нового проєкту необхідно проводити оцінку можливих ризиків і закладати у бюджет резерви для вирішення таких питань, як технічні затримки або зміни у постачаннях.

Оскільки ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» здійснюватиме експорт продукції на зарубіжний ринок, важливо забезпечити ефективну та безпечну логістику. Налагодження логістичних процесів та страхування ризиків транспортування

дозволить мінімізувати втрати при доставці продукції. Основні заходи наведемо у табл. 3.4.

Таким чином, мінімізація ризиків є ключовим фактором успішного виходу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» на новий ринок. Застосування ефективних стратегій управління ризиками, таких як оцінка політичної ситуації, валютне хеджування, створення фінансових резервів та оптимізація логістики, допоможе компанії знизити негативні наслідки потенційних ризиків і забезпечити стабільний розвиток на новому ринку.

Таблиця 3.4 – Заходи для страхування ризиків при транспортуванні продукції

Заходи	Опис
1	2
Оптимізація логістичних маршрутів	Проведення аналізу найефективніших транспортних шляхів для доставки продукції до певної країни з урахуванням вартості, швидкості та безпеки. Важливо залучати надійних логістичних партнерів, що мають досвід роботи на міжнародних маршрутах.
Страхування ризиків транспортування	Компанія повинна страхувати перевезення продукції, щоб знизити фінансові втрати у випадку пошкоджень або втрат під час доставки. Страхування покриє можливі збитки, пов'язані з порушенням цілісності товару під час транспортування.
Моніторинг вантажів у реальному часі	Використання сучасних технологій для відстеження вантажів під час транспортування дозволить оперативно реагувати на будь-які затримки або проблеми на маршруті.

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [44]

3.3. Розробка стратегії входження ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» на нові ринки

Для успішного виходу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» на нові ринки необхідно розробити чітку стратегію, що враховує всі ключові фактори впливу, такі як економічне середовище, демографічна ситуація, соціально-культурне середовище, політична та правова ситуація в країнах, на ринках яких планується здійснення діяльності. Оцінка цих факторів допоможе вибрати оптимальну стратегію, яка дозволить компанії ефективно закріпитися на міжнародних ринках.

Оцінюючи середовище ринку, необхідно враховувати фактори, що впливають на купівельну спроможність споживачів, такі як рівень доходів населення, економічна стабільність і витрати споживачів. Важливими показниками є економічний ріст, інфляція, рівень безробіття.

Культурні особливості споживачів та демографічні тенденції можуть суттєво вплинути на сприйняття продукції. Наприклад, відмінності у вимогах до дизайну вікон або дверей можуть вимагати адаптації продукції для конкретних ринків.

Політична стабільність країни, правові норми та регулювання щодо іноземних інвесторів є критично важливими для мінімізації ризиків. В попередньому підрозділі, було оцінено рівень ризиків, пов'язаних з націоналізацією власності, змінами у законодавстві або запровадженням нових податкових правил.

На основі проведеного аналізу, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» пропонується зосередитися на наступних стратегіях виходу на міжнародні ринки (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика альтернатив

Критерій	Експорт	Підприємство спільного володіння	Комбінована стратегія
1	2	3	4
Контроль над якістю	Високий (прямий)	Високий	Високий
Інвестиційні витрати	Низькі	Високі	Помірні
Ризики	Низькі (прямий)	Помірні	Помірні
Доступ до ринку	Обмежений	Широкий	Гнучкий
Гнучкість	Висока	Середня	Висока
Швидкість виходу на ринок	Швидка	Середня	Швидка
Локалізація виробництва	Немає	Є	Є

Джерело: розроблено автором самостійно

Перший варіант – експорт. Ця стратегія є найбезпечнішим та найпростішим методом входження на новий ринок. Підприємства, які тільки починають свою міжнародну діяльність, часто обирають саме цю стратегію.

Другий варіант стратегії – спільна підприємницька діяльність, що передбачає об'єднання з іншими компаніями для досягнення спільних цілей на

міжнародних ринках. Така співпраця може бути як з місцевими компаніями, так і з іноземними партнерами.

Першим кроком у розробці стратегії виходу на нові міжнародні ринки є етап попереднього відбору, який полягає в оцінці всіх потенційно перспективних ринків для реалізації продукції або послуг підприємства. В результаті аналізу ринків та вибору цільового, найбільш привабливим для збуту продукції став ринок Польщі.

Місія експортної стратегії вітчизняних компаній полягає в просуванні власної продукції на європейські ринки через налагодження довготривалих і стабільних відносин з іноземними партнерами. Основною метою розробки і впровадження експортної стратегії зазвичай є збільшення обсягів продажу продукції через експорт.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити кілька ключових завдань:

- пошук потенційних покупців продукції в країнах Європи;
- встановлення міцних ділових зв'язків з іноземними клієнтами;
- забезпечення відповідності якості продукції європейським стандартам;
- суворе дотримання умов зовнішньоекономічних контрактів з європейськими партнерами.

Отож, розглядаючи ринок Польщі, слід зазначити, що це є одним із найбільших будівельних ринків у Центральній Європі, що постійно зростає завдяки інвестиціям у житлове будівництво, комерційну нерухомість та інфраструктуру. Економіка Польщі стабільна, вона є частиною Європейського Союзу, що забезпечує високий рівень правового захисту бізнесу та стандартизації продукції.

Експортна стратегія дозволяє компанії зберегти контроль над виробничими процесами та якістю продукції, при цьому мінімізуючи витрати на створення нових виробничих потужностей у Польщі.

Зупинимося детальніше на типі експорту. За прямого – ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» безпосередньо продає свою продукцію польським дистриб'юторам або кінцевим клієнтам. Компанія контролює всі етапи процесу, включаючи

встановлення ціни, логістику та обслуговування клієнтів. Натомість, непрямий експорт передбачає залучення посередників або агентів у Польщі, які займаються реалізацією продукції на місцевому ринку. Хоч це і дозволяє компанії мінімізувати адміністративні витрати і швидше увійти на ринок, але рекомендуємо ТОВ «ПОЛПІТМ-ІНВЕСТ» вибрати стратегію прямого експорту, що дозволить зберегти більше контролю над збутом і ринковими умовами, адже це:

- по-перше, збереження контролю над якістю. Оскільки продукція виготовляється на заводі в Україні, компанія має повний контроль над виробничими процесами і якістю продукції, що відповідає європейським стандартам;

- по-друге, низькі інвестиційні витрати. На відміну від створення спільних підприємств, експорт не вимагає великих фінансових вкладень в інфраструктуру та

адміністративну підтримку на новому ринку;

- по-третє, гнучкість в реагуванні на ринкові зміни. Прямий експорт дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, цін і конкуренції в Польщі без великих структурних змін.

Крім того, вигідна логістика. Завдяки близькості України до Польщі, витрати на транспортування продукції мінімальні, що знижує загальну собівартість експорту і підвищує конкурентоспроможність цін.

Для успішного виходу на ринок Польщі, продукція ТОВ «ПОЛПІТМ-ІНВЕСТ» повинна відповідати всім європейським стандартам якості, зокрема вимогам до енергоефективності вікон і дверей. Потрібно сертифікувати продукцію відповідно до норм ЄС і забезпечити наявність маркування «СЕ».

Також має бути відповідно розроблена маркетингова стратегія. ТОВ «ПОЛПІТМ-ІНВЕСТ» повинно позиціонувати себе як виробника якісних та енергоефективних рішень для житлових і комерційних будівель. Акцент буде зроблено на конкурентних перевагах – високій якості продукції, екологічності та енергоефективності.

Для завоювання ринку планується проведення рекламних кампаній у спеціалізованих будівельних журналах, на сайтах, пов'язаних з будівництвом та ремонтами, а також через участь у виставках, таких як Budma – одна з найбільших будівельних виставок у Польщі.

Не менш важливе значення має логістика та дистрибуція. Рекомендуємо компанії укласти договори з місцевими логістичними компаніями для організації швидкої доставки продукції. Також мають бути створені склади в основних регіонах Польщі для скорочення часу доставки продукції до клієнтів.

Головним елементом успішного входження на ринок є забезпечення якісного обслуговування. ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» слід створити локальну службу підтримки у Польщі, яка забезпечить післяпродажне обслуговування, консультації з монтажу та ремонтні послуги.

Використання стратегії прямого експорту для входження на ринок Польщі є ефективним і рентабельним рішенням для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ». Завдяки географічній близькості, високому попиту на будівельні матеріали та стабільній економіці Польщі, компанія зможе зайняти вигідну позицію на ринку, зберігаючи контроль над якістю продукції та мінімізуючи витрати. Реалізація стратегії експорту забезпечить швидкий вихід на новий ринок та допоможе ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» закріпитися на міжнародній арені.

Розглянемо й іншу стратегію входження на новий ринок – створення підприємства спільного володіння. Ця стратегія передбачає об'єднання ресурсів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» та польського партнера для створення нового підприємства. Обидві сторони роблять внески у капітал і спільно управляють бізнесом, що дозволяє об'єднати їх знання, ресурси та інновації. Такий підхід дозволить ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» швидше адаптуватися до специфіки польського ринку та отримати доступ до існуючих каналів збуту.

Основними етапами реалізації стратегії будуть:

1. Пошук польського партнера. Для успішної реалізації стратегії необхідно знайти надійного партнера з досвідом роботи на будівельному ринку Польщі, який має доступ до локальних дистриб'юторів, клієнтів і регуляторів. Вибір

партнера з досвідом у продажах металопластикових виробів або будівельних матеріалів зменшить бар'єри входження на ринок.

2. Створення підприємства спільного володіння. ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» і польський партнер вкладають кошти у створення спільного підприємства, де обидві сторони матимуть частки в капіталі та розподілятимуть обов'язки щодо управління компанією. Наприклад, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» відповідає за виробництво та технології, а польський партнер – за маркетинг, дистрибуцію та локальні адміністративні питання.

3. Вибір місця розташування. Це можуть бути основні регіони Польщі, такі як Варшава або Краків, де спостерігається найбільший попит на будівельні матеріали та активність в будівельному секторі.

4. Адаптація продукції до польського ринку. Продукція повинна відповідати європейським стандартам якості та вимогам енергоефективності. Спільне підприємство забезпечить сертифікацію продукції згідно з польськими та європейськими нормативами (маркування «СЕ»).

5. Розробка маркетингової стратегії. Тобто просування бренду та продукції на польському ринку через локальні канали збуту, включаючи участь у виставках, онлайн-просування, рекламу в професійних виданнях.

Насправді, завдяки цій стратегії входження на новий ринок, є кілька суттєвих переваг, а саме доступ до місцевого ринку. Зокрема польський партнер забезпечує знання локального ринку, доступ до клієнтів і дистриб'юторських мереж, що прискорює процес адаптації на ринку. Також це спільне використання ресурсів. Об'єднання фінансових і технічних ресурсів дозволяє зменшити витрати на створення інфраструктури та знизити ризики. Крім того, оскільки ризики, пов'язані з виходом на новий ринок, розподіляються між партнерами, це знижує фінансовий тиск на кожного з учасників і підвищує ймовірність успіху підприємства. А у разі збільшення попиту на продукцію, спільне підприємство зможе створити додаткові виробничі потужності на території Польщі, що дозволить знизити логістичні витрати та підвищити оперативність постачання.

Пропонуємо ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» зупинитися на комбінованій стратегії, яка поєднує експорт продукції з України на початковому етапі та створення спільного підприємства з польським партнером для довгострокової присутності на ринку.

Тобто, на початковій стадії ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» здійснюватиме прямий експорт продукції з України на ринок Польщі. Це дозволить компанії швидко вийти на ринок без значних інвестицій у локальну інфраструктуру. Прямий експорт забезпечить контроль над якістю продукції, гнучкість у реагуванні на попит і мінімальні витрати на входження.

Після успішного закріплення на ринку Польщі через експорт ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» перейде до створення спільного підприємства з польським партнером. Спільне підприємство дозволить локалізувати частину виробництва, що підвищить конкурентоспроможність продукції, зменшить логістичні витрати і сприятиме розширенню ринкової частки.

В будь-якому випадку, вибір стратегії для виходу на зарубіжні ринки залежить від цілей ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», ресурсів компанії та рівня прийнятних ризиків. Прямий експорт та підприємства спільного володіння можуть бути найбільш доцільними для компанії, яка прагне зберегти контроль над своєю продукцією та ефективно працювати на нових ринках. Непрямий експорт, ліцензування та управління за контрактом підходять для мінімізації ризиків та витрат, але можуть обмежити контроль над бізнесом та доходами.

Поєднання експорту та спільної підприємницької діяльності допоможе мінімізувати ризики, зберегти контроль над якістю продукції та розширити присутність на зовнішніх ринках. Це дозволить компанії успішно конкурувати з місцевими виробниками та зайняти лідируючі позиції у вибраних регіонах.

Втілюючи цей проєкт, слід зазначити, що згідно з фінансовою звітністю ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», наявні власні кошти дозволять покрити до 50% необхідних інвестиційних та поточних витрат проєкту. Це забезпечить часткове фінансування першого етапу проєкту (прямий експорт) та частково другого етапу (створення спільного підприємства).

Для повної реалізації проєкту необхідно залучити додаткове фінансування в розмірі 50% від загальної суми інвестицій. Це становить приблизно 1,5 млн грн, які необхідно буде залучити для покриття інвестиційних витрат, пов'язаних із створенням спільного підприємства та локалізацією виробництва.

Приблизний бюджет матиме наступний вигляд (табл. 3.6)

Таблиця 3.6 – Приблизний бюджету проєкту

Етап реалізації	Джерело фінансування	Витрати, грн.
1	2	3
Етап 1: Прямий експорт		
Сертифікація продукції	Власні кошти	200 000
Маркетингова стратегія	Власні кошти	150 000
Логістика та склади	Власні кошти	400 000
Загальні витрати	Власні кошти	750 000
Етап 2: Спільне підприємство		
Пошук та вибір партнера	Власні кошти	50 000
Організація спільного підприємства	Власні кошти + Кредит	300 000
Локалізація виробництва	Кредит	1 000 000
Розширення каналів збуту	Кредит	400 000
Загальні витрати	Власні кошти + Кредит	1 750 000

Джерело: розроблено автором самостійно на основі [46; 48]

Для обґрунтування вибору комбінованої стратегії проведемо порівняльний аналіз двох основних варіантів – експорт та створення підприємства спільного володіння – на основі таких економічних показників, як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), термін окупності (PP) та рівень ризику. В табл. 3.7 наведемо результати.

Аналізуючи наведені в табл. 3.7 показники, комбінована стратегія має значні переваги перед окремо взятими альтернативами – експортом та створенням підприємства спільного володіння.

Відповідно до складеного бюджету загальні витрати проєкту складуть 2 500 000 грн, з них:

- власні кошти: 1 250 000 грн.;

– позикові кошти: 1 250 000 грн.

Таблиця 3.7– Економічні розрахунки для порівняння альтернатив

Показники	Експорт	Підприємство спільного володіння	Комбінована стратегія
1	2	3	4
Інвестиції, грн.	750 000	1 750 000	2 500 000
Витрати, грн:			
– сертифікація продукції	200 000		200 000
– маркетингова стратегія	150 000		150 000
– логістика та склади	400 000		400 000
– пошук та вибір партнера		50 000	50 000
– організація спільного підприємства		300 000	300 000
– локалізація виробництва		1 000 000	1 000 000
– розширення каналів збуту		400 000	400 000
Очікувані доходи, грн	867 768	1 735 537	2 603 305
Чиста приведена вартість, грн	117 768	-14 463	103 305
Рентабельність, %	115,7%	99,2%	104%
Термін окупності, роки	1,73	1,73	3,5
Рівень ризику	Низький (порівняно не великі інвестиції)	Середній (високі початкові інвестиції)	Середній (розподіл ризиків між етапами)

Джерело: розроблено автором самостійно

Залучення додаткового фінансування в обсязі 1,5 млн грн є критично важливим для забезпечення стабільності та успішного впровадження спільного підприємства. Тому у рамках проєкту важливо забезпечити постійний моніторинг фінансових показників, щоб вчасно реагувати на можливі відхилення від запланованих результатів. Це включає в себе регулярні звіти про витрати та доходи, а також аналіз ринкових умов, які можуть вплинути на реалізацію проєкту.

Для оцінки економічної ефективності проєкту використано низку показників, що враховують як методи без дисконтування, так і підходи, засновані на концепції дисконтування.

Дисконтування дозволяє привести майбутні доходи або витрати до теперішньої вартості шляхом множення відповідних значень на коефіцієнт дисконтування. Формула розрахунку поточної вартості має вигляд:

$$PV = FV / (1 + i)^n, (3.1)$$

де PV – поточна вартість;

FV – майбутня вартість;

i – ставка дисконтування;

n – строк (число періодів).

Ставка дисконтування враховує очікуваний рівень дохідності, ризику проекту та альтернативні витрати. Для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» вона розрахована з урахуванням таких факторів:

- вартість власного та позикового капіталу – 8%;
- премія за ризик, пов'язаний з зовнішнім ринком – 2%.

Для розрахунку середньозваженої вартості капіталу (WACC) використаємо формулу:

$$WACC = E \times Re + D \times Rd \times (1 - Tc), (3.2)$$

де E — частка власного капіталу (50%);

D — частка позикового капіталу (50%);

Re — вартість власного капіталу (8%);

Rd — вартість позикового капіталу (8%);

Tc — податкова ставка (врахуємо 0%, оскільки податкові вигоди не надаються).

Відповідно до чого, середньозважена вартість капіталу становитиме:

$$WACC = (0.5 \times 8\% + 0.5 \times 8\%) + 2\% = (4\% + 4\%) + 2\% = 10\%$$

В табл. 3.8 розрахуємо економічні показники ефективності.

Таблиця 3.8 – Розрахунок показників ефективності

Показник	Розрахунок		Загальний результат
	I етап (прямий експорт)	II етап (спільне підприємство)	
Дисконтовані грошові потоки (CF)	$500\,000 / 1,10 + 500\,000 / (1,10)^2 = 454\,545 + 413\,223 = 867\,768$	$1\,000\,000 / 1,10 + 1\,000\,000 / (1,10)^2 = 909\,091 + 826\,446 = 1\,735\,537$	-
Дисконтований період окупності (DPP), роки	$867\,768 / 500\,000 = 1,73$	$1\,735\,537 / 1\,000\,000 = 1,73$	$1,73 + 1,73 = 3,5$
Чиста приведена вартість (NPV), грн	$867\,768 + 1\,735\,537 - 2\,500\,000$		103 305
Дисконтована рентабельність (DPI), %	$(867\,768 + 1\,735\,537) / 2\,500\,000 \times 100$		104
Індекс доходності (PI)	$(867\,768 + 1\,735\,537) / 2\,500\,000$		1,04

Джерело: розроблено автором самостійно

Економічні показники проєкту свідчать про його привабливість:

- дисконтований період окупності – 3,5 роки;
- рентабельність – 104%;
- індекс доходності – 1,04 (проєкт прибутковий).

Це все демонструє перспективність для зміцнення позицій компанії на міжнародному рівні.

Для успішної реалізації проєкту, слід врахувати важливість комунікації зі стейкхолдерами. Регулярні зустрічі з усіма учасниками проєкту, включаючи постачальників, замовників та фінансових партнерів, допоможуть зберегти високий рівень довіри та взаєморозуміння.

Для успішної реалізації проєкту будуть залучені наступні основні стейкхолдери: Загальні збори, директор, начальник відділу маркетингу та начальник відділу логістики. Їх обов'язки зобразимо в матриці відповідальності, де Вп – відповідальність первинна; Вв – відповідальність вторинна; З – затверджує; У – узгоджує; К – консультує; І – інформується (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Матриця відповідальності основних стейкхолдерів проєкту

Основні етапи проєкту	Замовник проєкту (Загальні Збори)	Куратор проєкту (Директор)	Менеджер проєкту (Директор)	Функціональний керівник (Начальник відділу маркетингу)	Функціональний керівник (Начальник відділу логістики)
1	2	3	4	5	6
Сертифікація продукції	З	У	Вп	К	І
Розробка маркетингової стратегії	І	У	Вв	Вп	І
Організація логістики	І	У	Вв	К	Вп
Запуск продажів	У	З	Вп	Вв	І
Пошук та вибір польського партнера	І	К	Вп	І	І
Створення спільного підприємства	З	У	Вп	І	І
Локалізація виробництва	У	К	Вв	І	Вп
Розширення каналів збуту	І	У	Вв	Вп	І

Джерело: розроблено автором самостійно

Розроблений бюджет і матриця відповідальності стейкхолдерів дозволяють чітко визначити обов’язки кожного учасника проєкту, що підвищує шанси на успіх. Оцінка ризиків та постійний моніторинг фінансових показників забезпечать контроль над процесом, дозволяючи вчасно вносити корективи.

Нижче побудуємо діаграму Ганта (рис. 3.1). Діаграма Ганта виступає найефективнішим способом планування проєктів, оскільки дозволяє графічним способом відобразити початок і кінець виконання кожного етапу з визначенням загального строку реалізації розробленого проєкту [50, с. 41].



Рисунок 3.1 – Діаграма Ганта

Джерело: розроблено автором самостійно

Очікуємо, що проєкт розпочнеться на початку 2026 року та завершиться в червні 2029 року, тобто його реалізація за оптимістичного варіанту триватиме 3,5 роки.

Таким чином, успішна реалізація проєкту сприятиме не лише розширенню бізнесу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», а й зміцненню його позицій на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

Виходячи із мети та завдань кваліфікаційної магістерської роботи, було розглянуто теоретико-методичні та практичні аспекти входження бізнес-організації на нові ринки та з'ясовано:

1. Стратегія входження бізнес-організації на нові ринки є критично важливим інструментом для розширення та стабілізації бізнесу. Вона визначає, як компанія буде адаптуватися до нових умов, зменшувати ризики, ефективно використовувати ресурси та досягати своїх комерційних цілей. Правильний вибір стратегії забезпечує компанії конкурентні переваги, дозволяє збільшити частку на міжнародному рівні та відкриває нові джерела доходу, що сприяє її загальному розвитку та стабільності. Ретельний аналіз ринків, точне планування та контроль за виконанням стратегії є основою для успішного входження на нові ринки.

2. Вихід бізнес-організації на нові ринки відкриває значні можливості для зростання та розширення, проте також супроводжується певними викликами. Розширення на зовнішні ринки дозволяє подолати обмеження внутрішнього ринку, знизити виробничі витрати і продовжити життєвий цикл товару, але вимагає ретельного стратегічного планування. Успіх залежить від здатності адаптуватися до нових умов, врахувати культурні, економічні та регуляторні особливості, а також ефективно використовувати міжнародні маркетингові стратегії і інструменти. Підприємствам слід уважно аналізувати ринкові умови та бути готовими до змін, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти поставлених цілей на нових ринках.

3. Процес виходу вимагає ретельного стратегічного планування. Існують різні стратегії, а саме: експорт, спільна підприємницька діяльність або пряме інвестування. Вибір залежить від цілей компанії, її ресурсів та характеристик цільового ринку. Експорт є найпоширенішим способом, пропонуючи мінімальні витрати і ризики, але з обмеженим контролем над процесами за кордоном. Спільна підприємницька діяльність дозволяє скористатися місцевими знаннями і

ресурсами, хоча може бути пов'язана з ризиком розбіжностей між партнерами. Пряме інвестування забезпечує повний контроль і можливість адаптації продукції до місцевих умов, але є найдорожчою і найбільш ризикованою стратегією.

4. Для дослідження можливостей входження бізнес-організації на нові ринки за основу було взято ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ», що є сучасним господарським товариством, що здійснює свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства України. Підприємство, засноване 24 березня 2021 року, має статутний капітал у 512 000 грн та одностороннього засновника. Основним видом діяльності компанії є надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна, а також виробництво будівельних виробів, обробка металів та інші види діяльності.

Організаційна структура ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має багаторівневу ієрархію, що забезпечує ефективний розподіл функцій між підрозділами. Чіткий поділ обов'язків і функцій у відділах сприяє оптимізації виробничих та адміністративних процесів, що, в свою чергу, є важливою передумовою для успішного входження компанії на нові ринки. З огляду на цю структуру, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має потенціал для розширення своєї діяльності, що робить його перспективним учасником ринку.

5. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» показує позитивні тенденції у фінансових показниках, незважаючи на коливання. Чистий дохід від реалізації зріс на 7416,90 тис. грн, а чистий прибуток досяг 745,70 тис. грн у 2023 році. Однак рентабельність продажів знизилася з 27,40% до 10,00%, що вказує на зростання собівартості та операційних витрат. Рентабельність активів і власного капіталу продемонстрували позитивну динаміку, зростаючи до 21,12% і 30,17% відповідно. Структура активів змінилася на користь необоротних активів, що підтверджує інвестиції у виробничі можливості. Проте зростання поточних зобов'язань до 1048,70 тис. грн вимагає контролю для уникнення ризиків ліквідності. Загалом, компанія демонструє потенціал для подальшого розвитку та залучення інвесторів, але необхідно покращити управління витратами і ліквідністю для забезпечення стабільності.

6. Оцінка потенціалу ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» для виходу на нові ринки підтверджує наявність значних можливостей для розширення бізнесу. Фінансова стабільність компанії та зростання її доходів свідчать про готовність до інвестицій у нові сегменти. SWOT-аналіз виявив сильні сторони, такі як висока якість продукції та кваліфікований персонал, але також окреслив недоліки, зокрема відсутність інновацій і слабку маркетингову стратегію. Зовнішнє середовище, аналізоване за методикою PESTLE, вказує на ризики, зокрема інфляцію та загострення конкуренції, але водночас відкриває можливості для розширення клієнтської бази та впровадження нових технологій. Рекомендується зосередитися на інноваціях, покращенні маркетингових стратегій і розширенні виробничих потужностей для успішної адаптації до нових ринкових умов. Загалом, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» має потенціал для успішного входження на нові ринки, якщо зможе подолати існуючі обмеження.

7. Аналіз конкурентів ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» показав, що основними конкурентами компанії є провідні виробники пластикових вікон, як-от RENAУ, WDS, VEKA, KBE та STEKO. Кожен з конкурентів має свої переваги та недоліки, що впливає на вибір споживачів залежно від цінових і якісних характеристик продукції. Вибір цільового ринку для ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» слід зосередити на країнах Європейського Союзу, зокрема Польщі, яка пропонує найбільший потенціал для розширення завдяки географічній близькості, стабільній економіці та високому попиту на будівельні матеріали.

8. Вихід ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» на нові ринки пов'язаний із суттєвими ризиками, зокрема інвестиційними, операційними, фінансовими, політичними та маркетинговими. Для мінімізації потенційних втрат компанії необхідно впровадити комплексний підхід до управління ризиками, включаючи політичний моніторинг, валютне хеджування, створення фінансових резервів та оптимізацію логістики. Це дозволить знизити негативний вплив зовнішніх факторів та сприяти стабільному розвитку компанії на нових ринках.

9. Розробка стратегії входження ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» на нові ринки є ключовим етапом у досягненні успіху на міжнародному рівні. Вибір між прямим експортом і спільним підприємництвом забезпечить компанії можливість ефективно адаптуватися до специфіки ринку Польщі та мінімізувати ризики. Прямий експорт дозволяє зберегти контроль над якістю продукції та витратами, тоді як спільне підприємство може забезпечити доступ до локальних ресурсів і знань. Комбінований підхід, що включає експорт на початковому етапі і подальше створення спільного підприємства, може стати оптимальним шляхом для довгострокового закріплення на новому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Музичук Ю. Управління конкурентоспроможністю організації з урахуванням галузевих, організаційно-правових, регіональних особливостей. *Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті*: матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. С. 182-184.
2. Махиборода К. В. Еволюція теоретичної думки у напрямку функціонування аграрного ринку. II Міжнародна науково-практична конференція «Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи» 14-15 березня 2024 року. С. 40-41. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/50629/1/conf-14-15-03-24-mater-41-42.pdf> (дата звернення: 20.08.2024).
3. Самуельсон П., Нордгауз В. Макроекономіка: пер. з англ. Київ. 1995. 574 с.
4. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг: пер. з англ. 2001. 608 с.
5. Кваша С.М., Діброва А.Д. Аграрна політика: навчальний посібник. Київ. 2022. 316 с.
6. 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). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
7. Sandra Maria Correia Loureiro, Eduardo Moraes Sarmiento, Goulwen Le Bellego The effect of corporate brand reputation on brand attachment and brand loyalty: Automobile sector. Cogent Business & Management. 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/318794669> The effect of corporate brand r

звернення: 20.08.2024).

8. Красовська О.Ю. Теоретичні засади концепції «маркетинг-мікс». *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Випуск 3-2 (46). 2018. С. 12-15.

9. Георгіаді Н. Г., Передало Х. С., Князь С. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. пос. Львів : Вид-во Національний університет «Львівська політехніка», 2009. С. 236.

10. Гончар І. А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка. *Статистика України*. 2015. № 2. С. 16–20.

11. Олійник, Т., Соколова, К. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*, 1 (125). 2024. С. 130-135. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6060/5928> (дата звернення: 27.08.2024).

12. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.

13. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. посіб. / Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко; під ред. Ю. Г. Козак. К.: ЦУЛ, 2006. 792 с.

14. Кузнецов М. Що обрати – ТОВ чи ПП? *Юридична Газета*. 2021. № 6 (736). URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/korporativne-pravo-ma/shcho-obrati--tov-chi-pp.html> (дата звернення: 18.09.2024).

15. Цивільний кодекс України : за станом на 16 січня 2003р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2003. №№ 40-44. Ст.356.

16. Господарський кодекс України : за станом на 16 січня 2003р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2003. №11. Ст. 462.

17. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України : за станом на 6 лютого 2018 р. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 13. Ст.69.

18. Ачкасова Л.М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. *Економіка транспортного комплексу*. 2016. Вип. 28. С. 108–117

19. Лебедєва А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2024. Т. 17. Вип. 3-4. С. 29-36.
20. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2017. 156 с.
21. Фінанси підприємств: навч. посіб. / за ред. Аніловської Г. Я., Висоцької І. Б. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 440 с.
22. Олійник О. О., Роговий С. М. Фінансовий стан підприємства в контексті ліквідності та платоспроможності. *Агросвіт*. 2018. № 19. С. 34-38.
23. Бержанір І. А. Аналіз ліквідності як важливий етап оцінки фінансового стану підприємств. *Фінанси, облік, банки*. 2014. № 1 (20). С. 43-48.
24. Багацька К. В., Говорушко Т. А., Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: підруч. Київ, 2014. 320 с.
25. Гарастовська, А. В. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій. Проблеми управління та економіки підприємств у сучасних умовах : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, 20-21 квітня 2022 р., м. Київ. Київ : НУХТ, 2022. С. 12–14 .
26. Мех О.А. Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу. *Наука та наукознавство*. 2012. № 1. С. 21-26.
27. Бігдай І. Л., Каращенко М. І., Плешко О. О., Залюбівська О. Б. SWOT-аналіз ВНТУ. Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13–15 березня 2019 р. 4 с.
28. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства. Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. 180 с.
29. Петровська С., Яківченко А. PESTLE – аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. Том 334(5). С. 219-224.
30. Краєвський В., Костенко О. PESTLE – аналіз як обліково-аналітичний інструмент активізації розвитку підприємства. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / resp. ed. Ondrej*

Mikulaš, Kostiantyn Pavlov, Karol Viktor, Olena Pavlova, Ladislav Viera, Liudmila Shostak, Anton Milan, Alla Lyalyuk. European institute of further education, Podhájska, 2021. Chapter II. P. 34 – 36.

31. REHAU. Сайт компанії. URL: <https://www.rehau.com/ua-uk/%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE> (дата звернення: 28.10.2024).

32. WDS. Сайт компанії. URL: <https://surl.li/kfoixa> (дата звернення: 28.10.2024).

33. VEKA. Сайт компанії. URL: https://perfect-center.com.ua/calc/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=lviv&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwqf20BhBwEiwAt7dtdXzbDaWyNJUziCpPPJ83hMkPw7U9zjh2Dvb9QN5tFCvDM6upv9qlCxoCBU4QAvD_BwE (дата звернення: 28.10.2024).

34. Вікна KBE. Сайт OknaSvet. URL: https://oknasvet.com.ua/vikna_kbe/#:~:text=%D0%9D%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F%20%22KBE%22%20%D1%94%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BC,%D1%97%D1%97%2C%20%D1%8F%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%85%D1%96%D0%B4%D1%86%D1%8F%20%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B7%D1%96%D1%97. (дата звернення: 28.10.2024).

35. STEKO. Сайт компанії. URL: https://steko.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwqf20BhBwEiwAt7dtde7HwFA7YhTcbq5GRrmQRY84Ffb67GZUb9zs2eLUew8QYoQ_UXSmrBoCo3oQAvD_BwE (дата звернення: 28.10.2024).

36. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М. І. Дідківський. К.: Знання, 2006. 462 с.

37. Які найкращі пластикові вікна в Україні у 2024 році? Енфілд Віндовс. 2024. URL: <https://enfield-windows.com/ua/blog/yaki-plastykovi-vikna-naykrashi> (дата звернення: 30.10.2024).

38. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Столярчук Я.М. Стратегії конкурентного розвитку у глобальній економіці: монографія / за заг. ред. А.М. Поручника та Я. М. Столярчук. Київ: КНЕУ, 2016. 331 с.

39. Шмаленко Я. В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Держава та регіони*. 2008. №3. С. 270 - 277.

40. Орловська Ю. В. Управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посібн. Дніпропетровськ, 2010. С. 304.

41. Шамота Г. М. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економічний форум*. 2013. № 1. С. 247–253.

42. Буренко К. В. Світовий досвід хеджування валютних ризиків та його використання в Україні. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 110-113.

43. Маталка С. М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія. Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2011. С. 210.

44. Пашко П.В., Штик Ю.В., Семенова Д., Долгова Л., Шкарупило К. Управління бізнес-проектами щодо транспортного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Scientific journal «Development Service Industry Management»*. 2024. (2). С. 265-269.

45. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Київ : Центр навч. літ., 2014. С. 248.

46. Міжнародна сертифікація. Сайт компанії Alden. URL: <https://www.alden.ua/services/mizhnarodna-sertyfikacziya/> (дата звернення: 04.11.2024).

47. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / О. А. Кириченко. К.: Знання-Прес, 2002. 384 с.

48. Розробка маркетингової стратегії. Сайт компанії INMARK. URL: <https://inmark.com.ua/services/marketing/marketingstrategy/#price> (дата звернення: 04.11.2024).

49. Вдовенко Н. М., Сухомлин Л. В., Бачкір І. Г., Гнатенко І. А. Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 19–23.

50. Крицька Л. Аналіз проєкту створення курсів підвищення кваліфікації працівників банку на основі діаграми Ганта. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства», 6-7 грудня 2022 року. Т. : ТНТУ, 2022. С. 39–41.

51. Фінансова звітність ТОВ «ПОЛІПІТМ-ІНВЕСТ». Сайт Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/44009306/finances> (дата звернення: 30.09.2024).

ДОДАТКИ

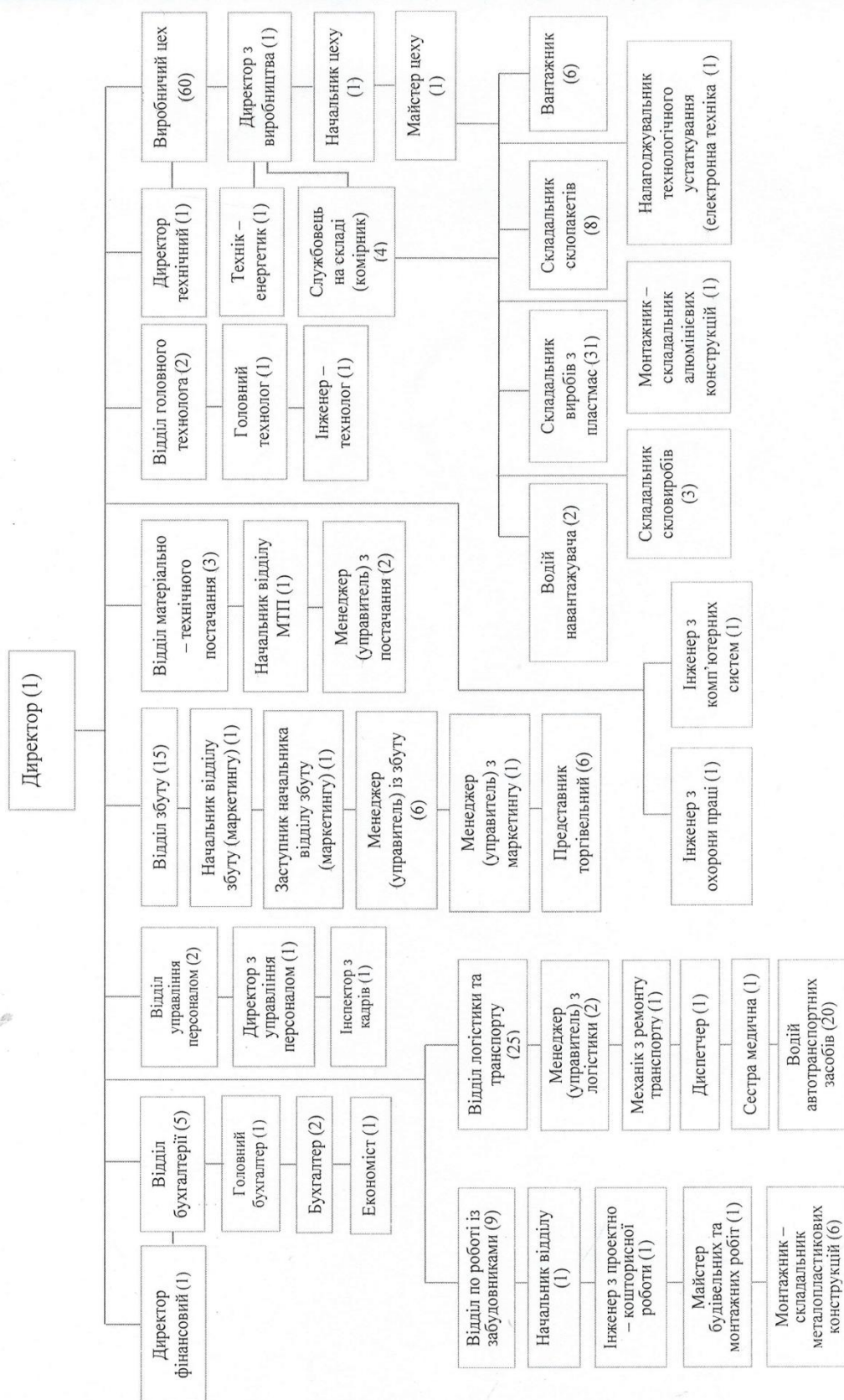
Додаток А

Доповнення класифікації ринків

Критерій	Категорія	Опис
1	2	3
Ступінь державного регулювання	Регульований ринок	Держава активно втручається в процеси ринкового регулювання через закони, норми, тарифи, квоти та інші інструменти. Характерно для ринків з особливим соціальним значенням (охорона здоров'я, освіта, енергетика).
	Дерегульований ринок	Втручання держави мінімальне, і ринкові процеси відбуваються переважно на основі попиту і пропозиції. Проте існують базові регуляторні вимоги для захисту споживачів та забезпечення чесної конкуренції.
Стадія розвитку ринку	Ринок, що розвивається	Високі темпи зростання, інвестиційна привабливість, але також високі ризики через нестабільність. Пропонує значні можливості для зростання компаній, що готові ризикувати.
	Насичений ринок	Зростання уповільнюється через задоволення попиту. Конкуренція стає інтенсивнішою, компанії шукають нові стратегії для утримання своєї частки ринку, наприклад, шляхом інновацій або виходу на нові ринки.
	Зрілий ринок	Характеризується стабільністю та помірним зростанням. Основні гравці вже закріпили свої позиції, конкуренція відбувається здебільшого за рахунок якості та ціни.

Джерело: розроблено автором самостійно

Структура ТОВ «Полірітм»



Звіт про фінансові результати ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

тис.грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43,80	22294,00	7460,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,00	20025,60	5352,00
Інші операційні витрати	55,80	1010,80	1449,90
Інші доходи	0,00	0,00	154,20
Разом доходи	43,80	22294,00	7614,90
Разом витрати	55,80	21036,40	6801,90
Фінансовий результат до оподаткування	-12,00	1257,60	813,00
Податок на прибуток	0,00	3,80	67,30
Чистий прибуток	-12,00	1253,80	745,70

Джерело: [51]

Баланс ТОВ «ПОЛІРІТМ-ІНВЕСТ» за 2021-2023 роки

тис.грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
АКТИВ			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	0.00	0.00	0.00
– первісна вартість	0.00	0.00	0.00
– накопичена амортизація	0.00	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	62.50	0.00	0.00
Основні засоби:	244.10	864.00	2 488.80
– первісна вартість	257.00	1 007.40	2 950.30
– знос	12.90	143.40	461.50
Довгострокові біологічні активи	0.00	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	0.00	0.00	0.00
Інші необоротні активи	0.00	0.00	0.00
Усього за розділом I	306.60	864.00	2 488.80
II. Оборотні активи			
Запаси:	0.00	993.60	312.00
у тому числі готова продукція	0.00	993.60	312.00
Поточні біологічні активи	0.00	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0.00	24.40	25.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0.00	1.80	0.70
– у тому числі з податку на прибуток	0.00	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	0.00	0.00	451.20
Поточні фінансові інвестиції	0.00	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	28.20	6.90	60.30
Витрати майбутніх періодів	13.60	4.70	2.10
Інші оборотні активи	7.90	50.80	191.30
Усього за розділом II	49.70	1 082.20	1 042.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0.00	0.00	0.00
Баланс	356.30	1 946.20	3 531.40
ПАСИВ			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	312.50	312.50	512.50
Додатковий капітал	0.00	0.00	0.00
Резервний капітал	0.00	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-12.00	1 241.80	1 959.50
Неоплачений капітал	0.00	0.00	0.00
Усього за розділом I	300.50	1 554.30	2 472.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0.00	0.20	10.70
Короткострокові кредити банків	0.00	0.00	0.00

Продовження додатку Ж

III. Поточні зобов'язання			
Поточна кредиторська заборгованість за:	0.00	0.00	0.00
– довгостроковими зобов'язаннями			
– товари, роботи, послуги	0.00	39.00	26.20
– розрахунками з бюджетом	8.30	2.70	106.90
– у тому числі з податку на прибуток	0.00	0.00	67.30
– розрахунками зі страхування	0.00	0.00	0.00
– розрахунками з оплати праці	0.00	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	0.00	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	47.50	350.00	915.60
Усього за розділом III	55.80	391.70	1 048.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0.00	0.00	0.00
Баланс	356.30	1 946.20	3 531.40

Джерело: [51]



Звіт подібності

метадані

Заголовок

КМР_Музичук

Автор

Музичук Юлія Леонідівна

Науковий керівник / Експерт

Прохорова Єлена Вікторівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

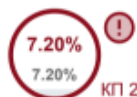
Заміна букв		9
Інтервали		0
Мікропробіли		52
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		94

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**16757**

Кількість слів

**129967**

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 2 від 15.01.2025

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМПІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМПІСІЇ: к.е.н., проф. Баншиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, *Музичук Юлії Леонідівни* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент бізнес-організацій», заочної форми навчання, *Музичук Юлії Леонідівни*. Виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка

ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ХХІ СТОЛІТТІ

**Матеріали ХVІ міжнародної
науково-практичної конференції**

16 травня 2024 р.

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

Кам'янець-Подільський
2024

УДК 378.4(477.43)(082):33
ББК 74.584(4Укр-4Хме)
П78

Рекомендувала вчена рада природничо-економічного факультету
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка
(протокол № 5 від 28.05.2024)

Редакційна колегія:

Іван Семенець, к. е. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Олександр Любінський, д. с/г. н., професор, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Людмила Любінська, д. б. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Наталія Мазур, д. е. н., професор, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Людмила Матвейчук, д. н. з держ. упр., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Ірина Яцишина, д. е. н., професор, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Михайло Ведерников, д. е. н., професор, Хмельницький національний університет.
Тетяна Дудогло, д. е. н., конференціар університар, Комратський державний університет.
Олег Мех, д. е. н., професор, ДУ «Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г. М. Доброва НАН України».
Вікторія Небрат, д. е. н., старший науковий співробітник, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України».
Даріуш Новак, д. е. н., професор, Державний економічний університет в Познані.
Ольга Новікова, д. е. н., професор, Інститут економіки промисловості НАН України.
Наталія Супрун, д. е. н., професор, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України».
Наталія Казанішена, к. п. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Ігор Касіянник, к. г. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.
Володимир Лисак, к. е. н., доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.

Відповідальний за випуск:

Тетяна Боднарчук, кандидат економічних наук, доцент, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка.

П78 Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті: матеріали XVI міжнародної науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2024. 284 с.

Електронна версія збірника доступна за покликаннями:

URL: <http://elark.pnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/8086>

Збірник містить тези доповідей учасників XVI Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми, пріоритети та перспективи сталого розвитку в XXI столітті». Матеріали відображають результати наукового доробку вітчизняних та іноземних вчених, що стосуються історичних і сучасних аспектів розвитку економічної науки, цифрових та інноваційних перетворень економіки, обліку, аналізу, оподаткування та контролю, управління людським капіталом, а також суб'єктів господарювання різних галузей економіки.

Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та усіх, хто цікавиться проблемами розвитку сучасної економіки.

Представлені у матеріалах міжнародної науково-практичної конференції тези учасників відображають власну наукову позицію авторів. Тези публікуються в авторській редакції. Автори доповідей несуть повну відповідальність за зміст тез. Відповідно до Закону України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей та матеріалів цього збірника посилання на авторів і видання є обов'язковим.

УДК 378.4(477.43)(082):33
ББК 74.584(4Укр-4Хме)

Тематичний напрям 4.
Проблеми і перспективи розвитку підприємств
і підприємництва в умовах трансформації бізнес-середовища

Napierala Marlena CONTRACTING COMPANIES IN POLAND AND WORLDWIDE	149
Szyszkla Jarosław TREATING INFORMATION AS AN ECONOMIC GOOD	153
Білоус Світлана, Ельцова Анна ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ВЗАЄМОДІЇ З КЛІЄНТАМИ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	156
Бурда Анастасія ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	158
Волянська-Савчук Леся СУЧАСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ HR-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	160
Гайбура Юлія УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ	163
Ганага Кіріл НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	165
Гріга Юлія ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО ЧАСУ	167
Зацеркляний Вадим ОСНОВНІ ВИДИ РИЗИКІВ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	169
Кічурчак Маріанна СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	171
Корват Олена АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	174
Любченко Андрій ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРИ МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ.....	177
Мінішев Дмитрій СУЧАСНІ ВИКЛИКИ МАРКЕТИНГУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ	179
Музичук Юлія УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ГАЛУЗЕВИХ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ	182
Носань Наталія ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ НА СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	185
Осокіна Алла, Юречко Марія НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ЛАБОРАТОРНОГО СЕГМЕНТУ	187

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ З УРАХУВАННЯМ ГАЛУЗЕВИХ, ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

У сучасному динамічному бізнес-ландшафті конкурентоспроможність є джерелом життя будь-якої організації. Він визначає здатність компанії не тільки виживати, але й процвітати на ринку, наповненому конкурентами. Однак управління конкурентоспроможністю не є універсальним підходом. Галузеві аспекти – організаційно-правові структури, регіональні особливості та галузеві нюанси – відіграють вирішальну роль у розробці ефективних стратегій конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність можна визначити як відносну здатність бізнес-організації пропонувати продукти або послуги, які є більш привабливими (з точки зору ціни, якості або інших відповідних факторів) порівняно з її конкурентами. Однак це визначення набуває нового виміру, якщо розглядати його через призму окремих секторів.

На думку Пілецької С. Т. різні правові форми, такі як одноосібні підприємства, товариства або корпорації, мають власні сильні та слабкі сторони з точки зору конкурентоспроможності. Наприклад, товариству з обмеженою відповідальністю може бути легше залучити капітал порівняно з одноосібним підприємством, що дасть йому перевагу в секторах, які потребують великих інвестицій [1].

Регіональні фактори, як-от доступ до талантів, сировини чи інфраструктури, можуть значно вплинути на конкурентоспроможність. Виробничій компанії в регіоні, де не вистачає кваліфікованої робочої сили, може бути важко конкурувати з подібною компанією, розташованою в центрі талантів.

На нашу думку, для виробничих компаній, що діють у регіонах з обмеженим доступом до кваліфікованої робочої сили, може бути складніше конкурувати з аналогічними підприємствами, розташованими у центрах залучення талантів. В таких випадках важливо розробляти стратегії, спрямовані на розвиток внутрішніх ресурсів та надання привабливих умов праці для привертання і утримання кваліфікованого персоналу. Також можуть бути використані стратегії удосконалення ланцюга постачання та оптимізації процесів, щоб компенсувати обмеження, що виникають через регіональні особливості.

Плоска ієрархія з чіткими лініями спілкування розширює можливості співробітників і сприяє інноваціям. Культура, яка охоплює безперервне вдосконалення та готовність до ризику, дозволяє адаптуватися до мінливої динаміки ринку. Уявімо собі технологічний стартап із середовищем для спільної роботи, де ідеї вільно поширюються, на відміну від жорсткої структури зверху вниз, яка пригнічує творчість [2].

Залучення, розвиток і утримання найкращих талантів має вирішальне значення. Конкурентоспроможні компенсаційні пакети, програми підвищення кваліфікації та зосередженість на добробуті співробітників створюють

мотивовану робочу силу, здатну досягти успіху. Інвестиції в навчальні програми не тільки залучають працівників, але й гарантують, що вони володіють навичками, необхідними для того, щоб залишатися попереду.

Оптимізація операцій і мінімізація неефективності підвищують гнучкість і економічну ефективність. Впровадження принципів економічного виробництва та використання технологій для автоматизації завдань є прикладами ефективною оптимізації процесів. Роздрібна компанія, наприклад, може використовувати аналітику даних для оптимізації управління запасами та зменшення запасів, що призведе до збільшення задоволеності клієнтів і продажів.

Заохочення культури експериментів і сприяння навчальному середовищу дозволяє компаніям бути на випередженні. Інвестиції в дослідження та розробки в поєднанні з готовністю адаптуватися до нових технологій і ринкових тенденцій стимулюють інновації. Фармацевтичні компанії вкладають значні кошти в дослідження та розробки для розробки нових ліків і методів лікування, забезпечуючи конкурентну перевагу в галузі охорони здоров'я.

Кожна галузь представляє власний конкурентний ландшафт. Суворо регульована галузь, така як фармацевтика, вимагатиме іншого підходу до конкурентоспроможності порівняно зі швидким, орієнтованим на технології сектором, таким як телекомунікації.

Управління конкурентоспроможністю сучасних бізнес-організацій урахує галузеві особливості та базується на здатності та швидкості адаптації до змінних умов конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Врахування часового аспекту є важливим, оскільки економічні процеси обмежені часом. Період аналізу повинен відповідати часу становлення виробництва даної продукції в галузі, тобто випуску на ринок нових товарів [3].

Ми вважаємо, що в контексті управління конкурентоспроможністю необхідно аналізувати систему факторів, що впливають на галузь, з орієнтацією на виробників. Передбачає цей аналіз врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Внутрішні аспекти включають фактори конкурентних переваг фірм, такі як різновиди ринкової діяльності та ефективне використання ресурсів виробництва. Зовнішні фактори включають параметри соціально-економічного середовища, такі як податкова та бюджетна політика, які впливають на галузь незалежно від дії підприємства.

Виробнича компанія в регіоні з обмеженим доступом до сировини може надати пріоритет побудові міцних відносин з постачальниками для забезпечення надійних і економічно ефективних матеріалів. Вони також можуть зосередитися на оптимізації виробничих процесів для мінімізації відходів і підвищення ефективності.

Регіональний банк може використовувати власні дані про місцевий ринок і клієнтську базу, щоб адаптувати фінансові продукти та послуги до конкретних потреб громади. Вони також можуть інвестувати в цифрові банківські рішення, щоб конкурувати з визнаними національними та міжнародними гравцями [4].

Технологічний стартап у галузі, що швидко розвивається, може надати пріоритет гнучкій організаційній структурі, щоб швидко адаптуватися до мінливих вимог ринку. Його керівництво також може зосередитися на створенні сильної команди з відповідними навичками через формування культури постійного навчання та експериментування.

Отже, успіх сучасних організацій у конкурентному середовищі залежить від їх конкурентоспроможності, яка формується за допомогою комплексного підходу до управління. Оптимізація операцій, інвестиції в розвиток персоналу та культура організації сприяють створенню конкурентних переваг. Гнучкість, інновації та адаптація до галузевих та регіональних особливостей визначають успішність компаній у сучасному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел:

1. Пілецька С. Т., Коритко Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах змінного зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ – Business Inform*. 2018. №12. С. 435-441.
2. Chorne A. V. Development of leadership competencies of personnel of IT enterprises: DISKAND.SON.NAK: 08.00.04. Kyiv, 2019. 20 p.
3. Палієв В. Дослідження впливу глобальної нестабільності на бізнес в сучасних турбулентних умовах. *Development Service Industry Management*. 2023. №3. С. 97-101.
4. Тітієвська Д. Оптимізація системи мотивації праці як фактор підвищення конкурентоспроможності банку. *Формування ефективної системи менеджменту в умовах транзитивної економіки: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (8 жовтня 2021 р.)*. 2021. С. 133-136.

Отримано: 10.05.2024