

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент проєктів і консалтинг»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 «Управління та адміністрування»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 «Менеджмент»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС»

здобувача Руденко Ілони Борисівни


(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент Ліфінцев Денис Сергійович


(підпис)

Робота допущена до захисту перед
екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол № 5
від «5» грудня 2023 р

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


(підпис)

Київ 2023

**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 проєктів і консалтинг
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньої програми



Вероніка ВЕРБА

«14» червня 2023 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК

«14» червня 2023р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Руденко Ілоні Борисівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

денної форми навчання
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «29» червня 2023 р. № 935-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

ПП “Меблева фабрика “Мірт””

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні аспекти управління процесом обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС
Розділ 2	Стратегічна діагностика компанії ПП “Меблева фабрика “Мірт”” та її потенціалу експансії
Розділ 3	Розробка пропозицій щодо стратегії входження компанії на ринок ЄС

Об'єкт дослідження:	стратегічне управління діяльністю бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретико-методичні та прикладні аспекти обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	на основі узагальнення теоретичних підходів та результатів стратегічної діагностики компанії, розробити стратегію її входження на ринок ЄС

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

У розділі 1

Проаналізувати значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок в рамках реалізації стратегії зростання (експансії), виявити потенційні можливості та ризики
Дослідити теоретичні підходи до управління процесом входження компанії на міжнародний ринок, співставити та узагальнити основні теоретичні концепції
Визначити та висвітлити основні показники ефективності реалізації входження компанії на міжнародний ринок

У розділі 2

Навести загальну організаційно-економічну характеристику ПП “Меблева фабрика “Мірт””.
Охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище бізнес-організації
Дослідити процес управління входженням ПП “Меблева фабрика “Мірт”” на ринок ЄС
Виявити проблемні місця, оцінити ефективність процесу управління входженням ПП “Меблева фабрика “Мірт”” на ринок ЄС

У розділі 3

Запропонувати шляхи удосконалення процесу управління входженням ПП “Меблева фабрика “Мірт”” на ринок ЄС
Оцінити можливий економічний ефект від рекомендацій, проаналізувати потенційні ризики
Розробити управлінський інструментарій, необхідний для реалізації пропозицій (зокрема, графік Ганта, матриця відповідальності)

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

к.е.н., доцент Д.С. Ліфінцев

(ім'я, прізвище)

«11» червня 2023 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

І.Б. Руденко

(ім'я, прізвище)

«12» червня 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 97 сторінок, 21 таблицю, 15 рисунків, список використаних джерел з 50 найменувань, додатки.

«Обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС»

Об'єктом дослідження є стратегічне управління діяльністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – на основі узагальнення теоретичних підходів та результатів стратегічної діагностики компанії, розробити стратегію її входження на ринок ЄС.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- проаналізувати значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок в рамках реалізації стратегії зростання (експансії), виявити потенційні можливості та ризики;
- дослідити теоретичні підходи до управління процесом входження компанії на міжнародний ринок, співставити та узагальнити основні теоретичні концепції;
- визначити та висвітлити основні показники ефективності реалізації входження компанії на міжнародний ринок;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище бізнес-організації;
- дослідити процес управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС;
- виявити проблемні місця, оцінити ефективність процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС;
- оцінити можливий економічний ефект від рекомендацій, проаналізувати потенційні ризики;
- розробити управлінський інструментарій, необхідний для реалізації пропозицій.

Практичне значення отриманих результатів. Рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути безпосередньо використані ПП «Меблева фабрика «Мірт»» для оптимізації своєї стратегії входу на міжнародний ринок. Окремі результати дослідження опубліковані у збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи» 30 березня 2023 року.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2023

Рік захисту роботи 2023.

Ключові слова: стратегія зростання, входження на міжнародний ринок, міжнародна експансія, ринок ЄС, входні бар'єри.

В і д г у к
на кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету економіки та управління,
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньо-професійної програми «Менеджмент проєктів і консалтинг»

Руденко І.Б.

на тему: Обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС

1. Актуальність теми: в умовах повномасштабної російської агресії та підтримки України партнерами з країн Європейського союзу переорієнтування на ринок ЄС є надзвичайно перспективною стратегією для бізнес-організацій. Водночас, це вимагає якісного аналізування ринку та компетенцій крос-культурних бізнес-комунікацій. З огляду на це, тематика дослідження є актуальною та має яскраво виражене прикладне значення.
2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: проведене дослідження є самостійним, носить комплексний характер, якісно наповнені теоретичну, аналітичну та пропозиційну частини, а рекомендації ґрунтуються на проблематиці, яка є актуальною та релевантною для компанії. У роботі наведено розрахунки, а також організаційні інструменти для підтримки реалізації пропозицій.
3. Наявність самостійних розробок автора: робота носить повністю самостійний характер. Окремі результати дослідження були опубліковані у збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи» 30 березня 2023 року (м. Дніпро). Тема: «Вихід українських компаній на глобальні ринки: можливості та бар'єри».
4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: робота містить узагальнення теоретичного характеру та практичні рекомендації, які корелюють зі стратегією розвитку компанії та тематикою дослідження.
5. Наявність недоліків: роботу могло би підсилити більше точне прогнозування економічних наслідків пропозицій, втім це об'єктивно важко реалізувати з огляду на складність тематики та мінливість бізнес-середовища. Тому даний аспект не впливає на загальну оцінку.
6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕКА: 60 балів, робота може бути допущена до захисту.

Науковий керівник : доцент кафедри менеджменту, к.е.н., доц. Ліфінцев Д.С.



(підпис)

Ліфінцев Д.С.

(прізвище, ініціали)

«01» грудня 2023р.

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Руденко Ілони Борисівни

Тема: «Обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення. Стратегія входження на ринок ЄС є важливим аспектом для бізнес-організацій у зв'язку зі значущістю європейського ринку та його специфічними вимогами. Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи полягає в тому, що вивчення оптимальних стратегій входження може допомогти підприємствам ефективно адаптуватися до конкурентного середовища ЄС, забезпечуючи сталий розвиток та успішну експансію. Розроблення роботи є доцільним, оскільки воно сприятиме розширенню наукових знань у цій області та наданню практичних рекомендацій для бізнес-організацій, які планують виходити на європейський ринок.

Якість проведеного дослідження. Тема КМР широко розкрита, особливо детально розглянуто такі аспекти, як значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок в рамках реалізації стратегії зростання, основні показники ефективності реалізації входження компанії на міжнародний ринок. Автором проведено ґрунтовне дослідження практичних аспектів управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС та розроблено проект удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Позитивним моментом КМР є обґрунтування проекту удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС. До основних переваг КМР належить те, що вона містить сформовану систему пропозицій та їх економічну оцінку.

Зауваження. Суттєвих недоліків в КМР не виявлено, вона повністю розкриває поставлені автором завдання.

Практична значимість висновків і рекомендацій. Рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути безпосередньо використані ПП «Меблева фабрика «Мірт»» для оптимізації своєї стратегії входу на міжнародний ринок. Вони спрямовані на забезпечення ефективного управління та підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації в умовах ринку ЄС.

Висновки, запропоновані автором, відображають зміст опрацьованого матеріалу. КМР відповідає вимогам освітньо-кваліфікаційного рівня та заслуговує на позитивну оцінку.

Директор ПП «Меблева фабрика «Мірт»»



Підпис засвідчую:

Ющенко О.О.

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВХОДЖЕННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНОК ЄС.....	8
1.1 Значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок в рамках реалізації стратегії зростання.....	8
1.2 Теоретичні підходи до управління процесом входження компанії на міжнародний ринок.....	16
1.3 Основні показники ефективності реалізації входження компанії на міжнародний ринок.....	27
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА КОМПАНІЇ ПП «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «МІРТ»» ТА ЇЇ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКСПАНСІЇ	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та напрямів його діяльності	34
2.2 Процес управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС.....	43
2.3 Ефективність процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС.....	52
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО СТРАТЕГІЇ ВХОДЖЕННЯ КОМПАНІЇ НА РИНОК ЄС.....	60
3.1 Шляхи удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС	60
3.2 Економічне обґрунтування доцільності входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС	70
3.3 Управлінський інструментарій, необхідний для реалізації пропозицій входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС	80
ВИСНОВКИ	87

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. Обрана тема є вкрай актуальною в сучасних умовах глобалізації та конкурентного бізнес-середовища. Європейський Союз визначається як один із найбільших та впливових ринків світу, а тому розробка та реалізація ефективної стратегії входження на цей ринок є важливим завданням для бізнес-організацій. В сучасному економічному контексті, де зміни в торговельних угодах, технологічному прогресі, та соціокультурних факторах відбуваються швидкими темпами, вивчення та обґрунтування стратегій входження на ринок ЄС стає ключовим для досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку бізнес-організацій. Дослідження цієї теми дозволить визначити оптимальні підходи та стратегії, а також врахувати специфічні виклики та можливості, які виникають при входженні на цей важливий ринок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених завдань у проблематиці дослідження. Наукові дослідження з питань виходу підприємств на зовнішні ринки привертають увагу вчених-економістів як в Україні (В. В. Дикань, А. Р. Дунської, М. В. Ковбатюка, Т. Ф. Ларіної, Г. В. Мозгової, О. С. Шуміло, Т. В. Шталь та інших), так і за кордоном (М. Естбері, А. Діну, Д. Рікардо, Б. Рундха, А. Сміта, Г. Стоунхауса та інших). Однак, детальний аналіз їхніх праць вказує на обмежену кількість досліджень у сфері обґрунтування стратегії входження підприємства на ринок Європейського Союзу.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної магістерської роботи – на основі узагальнення теоретичних підходів та результатів стратегічної діагностики компанії, розробити стратегію її входження на ринок ЄС.

Вказана мета розкривається переліком завдань:

- проаналізувати значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок в рамках реалізації стратегії зростання (експансії), виявити потенційні можливості та ризики;

- дослідити теоретичні підходи до управління процесом входження компанії на міжнародний ринок, співставити та узагальнити основні теоретичні концепції;
- визначити та висвітлити основні показники ефективності реалізації входження компанії на міжнародний ринок;
- навести загальну організаційно-економічну характеристику ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище бізнес-організації;
- дослідити процес управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС;
- виявити проблемні місця, оцінити ефективність процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС;
- оцінити можливий економічний ефект від рекомендацій, проаналізувати потенційні ризики;
- розробити управлінський інструментарій, необхідний для реалізації пропозицій.

Об'єкт дослідження – це стратегічне управління діяльністю бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС.

Робоча гіпотеза дослідження полягає в тому, що впровадження ефективної стратегії входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС сприятиме розширенню міжнародної присутності бізнес-організації, підвищенню конкурентоспроможності, а також забезпечить стійкий та успішний бізнес на цьому важливому для розвитку ринку. При цьому, вивчення економічних, правових, культурних та інших аспектів виходу на ринок ЄС дозволить розробити оптимальні стратегічні кроки для досягнення цілей бізнес-організації в цьому регіоні.

Методи дослідження. Для обґрунтування стратегії входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС використовувалися наступні методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, та дедукція, спрямовані на теоретичне обґрунтування сутності та ролі управління процесом обґрунтування стратегії входження бізнес-організації на ринок ЄС, а також особливостей стратегічного планування для входження на міжнародний ринок. Монографічний та морфологічний методи застосовувалися для дослідження різних методів входу на ринок ЄС та їх відповідності специфіці бізнес-організації. Економіко-статистичний метод був використаний для аналізу та стратегічної діагностики ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та її потенціалу експансії. Узагальнюючи зібрані дані, застосовувався метод узагальнення для визначення оптимальних напрямків стратегії входу на ринок ЄС. Графічний метод використовувався для наочного представлення результатів аналізу та порівняння різних стратегічних варіантів входу на міжнародний ринок.

Інформаційна база дослідження. Для обґрунтування стратегії входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС були використані різні джерела інформації, зокрема: наукова література та публікації з тематики зовнішньоекономічних відносин, ринкового входження та експансії на міжнародні ринки; статистичні дані та звіти про досвід інших компаній, що успішно вийшли на ринок ЄС; аналіз фінансової та бухгалтерської звітності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» для визначення її поточного фінансового стану та можливостей для входу на зазначений ринок.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Отримані результати поглибили теоретичне розуміння процесу виходу на зовнішні ринки, зокрема в контексті стратегічного входу на ринок ЄС. Вони розширили теоретичні знання про використання різних стратегій управління зовнішньоекономічною діяльністю бізнес-організацій. Розроблена методологія стратегічного входу на ринок ЄС може слугувати як підґрунтя для подальших досліджень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Вона надає структуру для аналізу та розробки стратегій, адаптованих до умов конкретної бізнес-організації.

Рекомендації, отримані в результаті дослідження, можуть бути безпосередньо використані ПП «Меблева фабрика «Мірт»» для оптимізації своєї стратегії входу на міжнародний ринок. Вони спрямовані на забезпечення ефективного управління та підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації в умовах ринку ЄС.

Апробація. Окремі результати дослідження були опубліковані у збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи» 30 березня 2023 року (м. Дніпро). Тема: «Вихід українських компаній на глобальні ринки: можливості та бар'єри».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 97 сторінок. В роботі представлено 21 таблицю, 15 рисунків, 3 додатки та використано 50 наукових джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВХОДЖЕННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ НА РИНОК ЄС

1.1 Значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок в рамках реалізації стратегії зростання

В сучасних умовах швидкого розвитку технологій та зростаючої глобалізації економіки, компанії будь-якого розміру та галузі починають розглядати можливості виходу на міжнародний ринок як ключовий крок у їхньому стратегічному розвитку. Міжнародний ринок відкриває перед підприємствами широкі перспективи щодо збільшення обсягів продаж, здійснення інновацій, доступу до нових клієнтів та партнерів, а також дозволяє більш ефективно використовувати ресурси та конкурувати на міжнародному рівні. Разом з тим, вихід на міжнародний ринок вимагає не лише амбіцій та бажання, але й обґрунтованого стратегічного планування. Кожна компанія повинна ретельно вивчити ризики та можливості, зрозуміти особливості міжнародних ринків, а також розробити ефективний підхід до маркетингу, логістики, культурного адаптування та управління персоналом.

Управління входженням компанії на міжнародний ринок є невід'ємною складовою стратегії зростання бізнесу в сучасному світі. Цей процес відкриває перед компаніями безліч можливостей для розширення, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Управління входженням на міжнародний ринок вимагає досліджень, стратегічного планування та вміння пристосовуватися до нових умов, але при правильному підході цей процес може стати ключовим інструментом для досягнення цілей

компанії з питань зростання та розвитку. Значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок наведена в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок

Аспект	Опис	Значення
Збільшення потенційного ринку	Входження на міжнародний ринок розширює географію діяльності компанії та надає доступ до більшого клієнтського сегменту.	Збільшення потенційних обсягів продажів і прибутковості.
Диверсифікація ризиків	Розповсюдження бізнесу на міжнародному ринку зменшує ризики, пов'язані з внутрішнім ринком або залежністю від одного ринку.	Зменшення вразливості компанії перед змінами на ринку.
Доступ до нових технологій і знань	Входження на міжнародний ринок може надати компанії доступ до нових технологій і інноваційних підходів.	Підвищення конкурентоспроможності та можливість збереження в лідерах ринку.
Збільшення конкурентоспроможності	Міжнародний ринок може допомогти компанії вдосконалити продукти та послуги, підвищити їх якість та конкурентоспроможність.	Здатність конкурувати як на міжнародному, так і на внутрішньому ринку.
Зростання прибутковості	Входження на міжнародний ринок може призвести до збільшення обсягів продажів і, відповідно, до зростання прибутків компанії.	Підвищення прибутковості бізнесу та створення додаткового доходу.
Глобальний бренд і вплив	Присутність на міжнародних ринках допомагає компанії побудувати глобальний бренд та збільшити свій вплив у світі.	Покращення іміджу та можливість взаємодіяти зі світовими гравцями.
Адаптація до місцевих реалій	Управління входженням на міжнародний ринок включає в себе адаптацію до місцевих культурних, правових і економічних особливостей.	Зменшення ризиків та підвищення ефективності на міжнародних ринках

Джерело: складено автором на основі [1, 2]

Аналіз значущості управління входженням компанії на міжнародний ринок демонструє, що цей процес має вирішальне значення для досягнення успіху та зростання бізнесу. Зокрема, на думку С. І. Плотницької входження на міжнародний ринок надає компаніям можливість розширити свій потенційний ринок, збільшити обсяги продажів та прибутковість [1, с.12]. Додатково, Г. Стонхаус вважає, що ця стратегія допомагає розподілити ризики, пов'язані з

роботою на внутрішньому ринку, і зберегти стійкість перед змінами на ринку [2, с.45]. Управління входженням на міжнародний ринок, на думку П. Блум, також відкриває доступ до нових технологій і знань, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та позиціонуванню її як лідера ринку [3]. При цьому можливість адаптації до місцевих реалій дозволяє знизити ризики та збільшити ефективність на міжнародних ринках. Крім того, як зазначає М. Астбарі, входження на міжнародний ринок дозволяє компаніям побудувати глобальний бренд і збільшити свій вплив у світі, що робить їх більш впізнаваними та впливовими гравцями на глобальній арені [4, с.34].

У підсумку, управління входженням на міжнародний ринок є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей компаній щодо зростання та розвитку. Ретельне планування, аналіз і виконання стратегії виходу (експансії) можуть стати визначальними для успіху компанії в глобальному бізнесі.

У даному контексті, існує кілька стратегій виходу (експансії) компанії на міжнародний ринок, які можуть служити важливим керівним принципом для підприємств. Сучасне міжнародне бізнес-середовище надає підприємствам різних можливостей для розширення на нові ринки та здійснення успішної експансії. З метою визначення оптимальної стратегії виходу на міжнародний ринок, компанії звертаються до вивчення різних типів конкурентів та їхніх стратегічних рішень. Вчені (Г. Стонхаус [2], П. Блум [3], М. Астбарі [4]) пропонують класифікацію конкурентних стратегій, яка включає базові, конфронтаційні, коопераційні, інноваційні та імітаційні підходи. Кожна з цих стратегій має свої особливості та можливості в контексті міжнародної конкуренції, що робить їх важливими розглядати при розробці стратегічних планів компаній для міжнародної діяльності. Систематизуємо їх в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Стратегії виходу (експансії) компанії на міжнародний ринок

Тип стратегії	Опис	Можливості	Ризики
Базові	Стратегії, спрямовані на вторгнення на ринок, закріплення успіху та отримання прибутку.	Швидке завоювання ринку; зростання впливу та обсягів продаж; створення основи для подальшого розвитку.	Висока конкуренція; потребує значних ресурсів; ризики неухвалення в новому середовищі.

Продовження табл.1.2

Тип стратегії	Опис	Можливості	Ризики
Конфронтаційні	Стратегії, базовані на «військовій» парадигмі, включають флангові та фронтальні удари, оточення, обхід, партизанські дії.	Можливість здивувати конкурентів; використання неочікуваних підходів; зруйнування стратегічної стабільності конкурентів.	Високий ризик; потребує глибокого аналізу та підготовки; може призвести до великих витрат.
Коопераційні	Стратегії, спрямовані на пошук союзників або створення нового інноваційного бізнесу.	Ресурсозбереження; використання спільних можливостей; можливість впливати на ринок разом з партнерами.	Вимагає довготривалої співпраці; ризики невдалого партнерства; потребує складного управління.
Інноваційні	Стратегії, що базуються на конкурентних перевагах через нові технології або ідеї.	Забезпечує вищу конкурентоспроможність; створення унікальності товару; отримання патентних прав.	Великі витрати на дослідження; ризики неуспіху в реалізації інновації; потребує ефективного маркетингу.
Імітаційні	Стратегії, що передбачають копіювання інноваційних стратегій, зазвичай практикується більшістю компаній.	Використання зарекомендованих ідей; можливість доповнити та покращити існуючі підходи; зменшення ризиків.	Може призвести до відставання від інноваційних лідерів; висока конкуренція серед імітаторів; ризики копіювання без повної розуміння.

Джерело: складено автором на основі [2-4]

Вибір стратегії виходу (експансії) на міжнародний ринок є вирішальним для компаній, які мають амбіції розширити свою діяльність та конкурувати на міжнародному рівні. Кожна з наведених в табл.1.1 конкурентних стратегій має свої переваги та ризики, і вибір залежить від багатьох факторів, таких як ресурси компанії, ринкові умови, інноваційний потенціал та бажана роль на ринку. Розуміння цих стратегій допомагає компаніям ефективно адаптуватися до змін у міжнародному бізнес середовищі та досягати успіху на міжнародних ринках. Розглянемо кожен зі стратегій детальніше.

1. Базові стратегії представляють собою основу для розгляду компаніями під час виходу на міжнародний ринок. Ці стратегії фокусуються на підкоренні нових ринків, отриманні там успіху та досягненні стійкої позиції на ринку для подальшого отримання прибутку. Основною метою базових стратегій, на думку

С. І. Плотницької, є встановлення компанією своєї присутності на міжнародному ринку та завоювання конкурентних переваг [1, с.33]. Основні базові стратегії виходу компанії на міжнародний ринок наведені на рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Базові стратегії виходу компанії на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [1, с.33]

Великі міжнародні компанії з значними ресурсами та ринковою домінантністю використовують міжнародну стратегію основної частки ринку, здобуваючи велику частку ринку на нових територіях та використовуючи масштабні переваги. Це досягається завдяки високій стандартизації чи модульному дизайну продукту та ефективному використанню організаційно-управлінської структури. Локальні стратегії значної частки ринку дозволяють великим компаніям, які не домінують на ринку, уникнути прямої конкуренції з міжнародними гравцями, використовуючи національні бар'єри та конкурентні переваги, що базуються на знаннях місцевого середовища та інших локальних факторах. Стратегія міжнародної ніші, використовувана великими та малими компаніями, не маючи домінуючої позиції на ринку, спрямована на здобуття конкурентних переваг у вузьких сегментах ринку. Ця стратегія базується на ефективних маркетингових комунікаціях та забезпечує успішне позиціонування в міжнародних нішах. Такі стратегії допомагають цим компаніям здобути переваги

на ринку та підтримувати свою конкурентоспроможність, використовуючи свої унікальні можливості та ресурси.

2. Конфронтаційні стратегії в маркетингу відображають військову парадигму і, на думку Г. Стонхауса, включають такі підходи:

- фланговий удар (flanking): використовується компаніями, які не можуть здійснити пряму конфронтацію зі сильнішими конкурентами. Замість цього вони направляють свої зусилля на обмежені сегменти ринку;
- фронтальний удар (frontal attack): великі міжнародні компанії, які мають значні ресурси та конкурентну перевагу, можуть використовувати цей підхід для прямого наступу на ринок;
- оточення (encirclement): полягає в тому, щоб атакувати основного конкурента з усіх боків, представляючи весь асортимент товарів на всіх сегментах ринку;
- обхід (bypassing): малі компанії, які не можуть конкурувати з міжнародними гравцями, можуть зосередитися на менш важливих ринкових сегментах або розробити нову версію продукту для обхідних ринків;
- партизанська атака (guerilla attack): невеликі компанії можуть використовувати таку стратегію, «нападаючи» на частки ринку, що контролюються великими компаніями, з метою швидкого захоплення та отримання прибутку [2. с.56].

Отже, ці конфронтаційні стратегії відображають різні підходи до конкурентної боротьби, схожі на тактики у військовому мистецтві.

3. Сутність будь-якої коопераційної стратегії (cooperation strategy) полягає в тому, що компанія, після проведення аналізу своїх можливостей в конкретній сфері товарно-ринкового стратегічного простору, приходить до висновку про не вигідність безпосередньої конфронтації і робить вибір на користь співпраці з іншими суб'єктами. Ця стратегія може бути спрямована на два основні напрямки:

- галузева конкуренція: у цьому випадку компанія вирішує співпрацювати з іншими гравцями на ринку для спільної боротьби проти

конкурентів. Це може включати об'єднання ресурсів, знань та експертизи для покращення конкурентоспроможності відносно інших гравців у тій же галузі;

- міжгалузева конкуренція: такий вид кооперації спрямований на створення чогось нового та інноваційного, часто за межами традиційної діяльності компанії. Це може бути спільний проект або бізнес, який використовує унікальні ресурси та знання кожного партнера для досягнення спільних цілей [3].

Застосування коопераційних стратегій дозволяє компаніям ефективно використовувати свої ресурси, зменшити ризики і відкрити нові можливості в бізнесі. Такі партнерства можуть бути в межах однієї галузі або між різними галузями, залежно від стратегічних цілей компанії.

4. Інноваційні стратегії (innovation strategy) відображають підхід компанії до використання своєї конкурентної переваги, яку вона отримала завдяки дослідженню і впровадженню нових технологій, товарів або їх комбінацій. Ці стратегії можуть базуватися на революційних ідеях чи інколи навіть конкретних продуктах або технологіях. Великі компанії, включаючи ті, що діють на міжнародному рівні, мають вибір між декількома інноваційними підходами, як, на думку М. Астбарі можна визначити як:

- технологічний лідер: компанія може стати піонером у впровадженні нових технологій, і це дає їй перевагу на ринку через інноваційність і першоджерело знань. Цей підхід вимагає великих інвестицій у дослідження і розробку, але може привести до створення нових продуктів та ринків;

- технологічний послідовник: компанія може обрати більш консервативний підхід, слідуючи за інноваціями, які вже були запропоновані іншими гравцями на ринку. Це дозволяє скористатися готовими технологіями, зменшити ризики, але може призвести до втрати конкурентної переваги [4, с.45].

Вибір між цими підходами зазвичай залежить від кількох факторів, таких як загальна стратегія компанії, наявність ресурсів для досліджень та впровадження нових технологій, оцінка ризиків та власне ставлення компанії до інновацій. Узгодженість цього вибору з загальною стратегією допомагає компанії ефективно використовувати свій потенціал і займати вигідні позиції на ринку.

5. А. Діну визначає імітаційні стратегії, що тісно пов'язані з інноваційними підходами, і ця практика є характерною не лише для багатьох міжнародних компаній, але також важливою для розвитку міжнародного бізнесу на рівні націй. Імітаційні стратегії виникають на основі існуючих інноваційних товарів та технологій, і їхній успіх визначається на основі ефективного спостереження за реакцією ринку на вже впроваджені інновації [5, с.22].

Діяльність компаній, які обирають імітаційну стратегію, на думку С. І. Плотницької, може включати наступні види підходів (рис.1.2):



Рисунок 1.2 – Імітаційні стратегії виходу компанії на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [1, с.37]

Вибір між цими імітаційними підходами може бути обумовлений різними факторами, такими як етичні питання, легальні обмеження, доступність ресурсів та можливості для співпраці з партнерами. Важливо збалансувати ці чинники при виборі конкретної імітаційної стратегії.

Таким чином, управління входженням на міжнародний ринок є стратегічно важливим завданням для досягнення успіху та зростання бізнесу. Правильно

розроблена і виконана стратегія експансії може стати ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей компанії та її становлення на міжнародній арені. Ми розглянули різноманітні стратегії виходу компаній на міжнародний ринок, включаючи базові, конфронтаційні, коопераційні, інноваційні та імітаційні підходи. Кожна з цих стратегій відображає підхід компаній до взаємодії з ринком, конкурентами та інноваційними процесами. Усі ці стратегії відображають складну природу конкурентної боротьби на ринку та вимагають від компаній глибокого аналізу ринкового середовища, ресурсів та стратегічного бачення. Вибір певної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як розмір компанії, ресурси, конкурентні переваги та загальна стратегія розвитку.

1.2 Теоретичні підходи до управління процесом входження компанії на міжнародний ринок

У сучасному динамічному світі, де глобалізація перетворює економічний ландшафт, вихід компаній на міжнародний ринок стає необхідною умовою для їхнього успіху та зростання. Однак цей процес вимагає від підприємств не тільки впевненості в якості їхньої продукції чи послуг, але й обдуманих, обґрунтованих рішень на кожному етапі формування стратегії виходу на міжнародний ринок. В цьому контексті, аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації, а також вибір найефективніших шляхів розвитку, стають критичними факторами для досягнення успіху та стійкості на міжнародному ринковому просторі.

Управління процесом входження компанії на міжнародний ринок є важливою стратегічною проблемою для бізнесу в умовах глобалізації економіки. Міжнародний ринок відкриває перед компаніями безліч можливостей, але одночасно вносить і значні виклики і ризики. Відправляючись на міжнародні ринки, компанії повинні бути готові до адаптації до нових умов, конкуренції з місцевими гравцями, а також до розуміння культурних та правових відмінностей.

Процес формування стратегії виходу компанії на міжнародний ринок передбачає, щонайменше, наступні етапи, на яких приймаються відповідні рішення (рис.1.3):



Рисунок 1.3 – Етапи розробки стратегій виходу компанії на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [6-13]

Здійснення виходу на міжнародний ринок – це складний та деталізований процес, який вимагає від компаній комплексного підходу та глибокого аналізу. Кожен з етапів формування стратегії має величезне значення для досягнення мети – успішного виходу на нові ринки. Аналіз внутрішньої діяльності компанії, оцінка зовнішніх тенденцій, конкурентоспроможність та можливі ризики, а також ретельне вивчення перспективних ринків створюють платформу для розробки ефективної стратегії. Вибір оптимального способу виходу на новий ринок та постійний моніторинг результатів дозволяють компаніям адаптуватися до змін у реальному часі та коригувати свою стратегію відповідно до нових умов. Лише

завдяки цілеспрямованому та аналітичному підходу можна забезпечити стабільний розвиток та зайняти свою нішу на міжнародному ринку.

Розглянемо кожен з етапів детальніше.

1. Аналіз поточної діяльності компанії на внутрішньому ринку. Перший крок полягає в докладному огляді діяльності компанії на внутрішньому ринку. На даному етапі, на думку О. С. Шуміло, доцільно розглянути наступні аспекти: оцінка якості, унікальності, конкурентоспроможності та споживчої цінності продукції або послуг, що компанія надає; визначення, наскільки ефективно компанія впоралася з конкуренцією на внутрішньому ринку, а також рівень визнання бренду [6, с.47]. Разом з тим, М. Фрегіду-Малама до даного аспекту додає аналіз фінансових даних компанії, включаючи прибутковість, ліквідність, заборгованість та загальну фінансову стійкість; оцінку наявних людських, матеріальних, технологічних та інших ресурсів, які можуть бути використані для міжнародного розширення; вивчення ефективності управлінської команди, корпоративної культури та системи прийняття рішень; оцінку наявності необхідних інфраструктурних засобів, які можуть вплинути на міжнародну діяльність компанії [7, с.806]. Цей аналіз допомагає компанії зрозуміти свої потужності та обмеження, а також виявити сильні та слабкі сторони, які слугують основою для подальшого розвитку стратегії виходу на міжнародний ринок.

2. Аналіз стану й тенденцій зовнішнього ринку. Дослідження зовнішнього ринку включає вивчення міжнародних економічних, соціокультурних та політичних тенденцій. Б. Рундх зазначає, що це допомагає визначити можливості для розширення на нові ринки, розуміти вимоги споживачів та передбачити зміни в міжнародному бізнес-середовищі [8]. Детальний аналіз зовнішнього середовища, на думку М. В. Ковбатюк, має включати такі аспекти:

- вивчення світового економічного стану, росту або спаду попиту на товари та послуги, валютних курсів та інших ключових факторів;
- розуміння культурних особливостей різних регіонів, соціальних та демографічних трендів, змін у споживчих звичках та попиті на різні види продукції;

- оцінка правових норм, міжнародних договорів, тарифів, торговельних обмежень та політичної стабільності на цільовому ринку;
- вивчення рівня технологічного розвитку та інновацій в регіоні, можливості для впровадження нових технологій та цифрових рішень;
- аналіз основних гравців на ринку, їхніх стратегій та маркетингових підходів, можливих бар'єрів для входу [9, с.159].

Цей аналіз допомагає компанії зрозуміти потенційні можливості та виклики, з якими вона може стикнутися на міжнародному ринку. Він надає компанії можливість адаптувати свою стратегію до вимог та умов зовнішнього середовища, що забезпечує більш успішний вихід на міжнародний ринок.

3. Аналіз конкуренції на зовнішньому ринку. Детальний аналіз конкурентів на міжнародному ринку допомагає зрозуміти їхні стратегії, сильні та слабкі сторони, ринкові позиції та способи взаємодії зі споживачами. Це дає можливість компанії розробити ефективні конкурентні переваги. Специфічні аспекти, які, на думку А. Р. Дунської, варто розглянути включають: визначення головних конкурентів, їхніх масштабів, продуктів, послуг, ринкових стратегій та ресурсів; вивчення позитивних та негативних аспектів діяльності конкурентів допомагає визначити, в яких сферах є можливості для створення конкурентних переваг; оцінку того, які позиції займають конкуренти на ринку, чи вони лідери, чи нішеві гравці, чи можливо є зони, де ринковий простір є вільним [10, с.90]. Т. Ф. Ларіна до даних аспектів пропонує додати: розгляд можливих способів взаємодії конкурентів зі своїми клієнтами, їхніх маркетингових кампаній та підходів до обслуговування споживачів; вивчення того, чим вирізняється компанія від конкурентів, які особливості її продукції, маркетингу, ціноутворення можуть створити переваги [11, с.149].

Аналіз конкуренції допомагає компанії розробити свою унікальну пропозицію, зрозуміти те, що робить її особливою, і визначити напрямки, в яких можна буде змагатися на новому ринку. Він сприяє створенню ефективних конкурентних переваг, що є ключем до успішного входу та стійкості на міжнародному рівні.

4. Аналіз можливостей і ризиків компанії. Компанія повинна ретельно оцінити свої внутрішні можливості та обмеження, а також ідентифікувати можливі ризики, пов'язані з виходом на міжнародний ринок. Це допомагає розробити стратегію, яка буде максимально використовувати переваги компанії та зменшувати можливі загрози. Деякі аспекти, які, на думку В. В. Дикань, слід враховувати включають: оцінку ресурсів, досвіду, технологій та іншого, що може допомогти компанії на міжнародному ринку; визначення потенційних обмежень або проблем, які можуть виникнути при виході на зовнішній ринок, таких як відсутність досвіду в міжнародному бізнесі або обмежені ресурси; ідентифікацію можливих ризиків, пов'язаних з міжнародним виходом, таких як зміни у валютних курсах, політична нестабільність, торговельні бар'єри тощо [12, с.213]. Н. П. Михалюк до даних аспектів пропонує додати: вивчення можливих витрат та викликів, пов'язаних з виходом на новий ринок, таких як витрати на маркетинг, логістику, адаптацію продукції до вимог ринку; розгляд можливих варіантів розвитку ситуацій, які можуть виникнути на новому ринку, і планування відповідних стратегій управління ризиками [13, с.19]. Цей аналіз допомагає компанії створити баланс між можливостями та ризиками. Результати цього аналізу слугують основою для розробки стратегії, яка враховує можливості компанії та мінімізує негативний вплив ризиків на її діяльність на новому ринку.

5. Вибір перспективних для компанії зовнішніх ринків. На основі аналізу ринкової ситуації компанія обирає найбільш перспективні для неї ринки для виходу. Це може бути базовано на різних факторах, таких як розмір ринку, попит на продукцію, конкурентне оточення та ін.

6. Розробка стратегій щодо цільових зовнішніх ринків. Для кожного вибраного ринку необхідно розробити окрему стратегію. С. В. Клепікова до розробки стратегії включає визначення маркетингового плану, цінової політики, каналів розповсюдження та інші аспекти, що відповідають особливостям цього ринку [14, с.20]. Зокрема, визначення маркетингового плану допомагає встановити цілі і завдання на новому ринку, ідентифікувати цільову аудиторію, конкурентів та можливості для розвитку. Встановлення правильної цінової

стратегії враховує конкурентну обстановку, споживчі звички та економічні умови на даному ринку. Вибір правильних каналів розповсюдження допомагає досягти цільової аудиторії та забезпечити ефективну постачальну ланцюгову систему. Успішна розробка стратегій для цільових зовнішніх ринків вимагає комплексного підходу і глибокого аналізу кожного аспекту, оскільки кожен з них може впливати на результати бізнесу на міжнародному рівні.

7. Вибір способу виходу компанії на цільовий зовнішній ринок. Компанії можуть виходити на нові ринки різними способами: експорт, партнерство, франчайзинг, заснування власних підприємств тощо. Вибір способу залежить від конкретних умов та цілей компанії.

8. Оцінка результатів діяльності та коригування стратегії. Після виходу на зовнішній ринок, на думку Г. В. Мозгової, важливо систематично оцінювати результати і порівнювати їх з поставленими цілями. Якщо необхідно, варто коригувати стратегію на основі нової інформації та зміни умов [15, с.155]. На нашу думку, оцінка результатів діяльності та коригування стратегії на зовнішньому ринку – це ключовий етап для успіху підприємства. Перевірка, чи вдається досягти поставлених цілей, і аналіз нової інформації дозволяють адаптувати стратегію до зміни умов та ефективно використовувати ресурси. Це процес, який допомагає підприємству виправити помилки, змінити підходи та максимізувати свій успіх на зовнішньому ринку.

Ці етапи утворюють основу для розробки ефективної стратегії виходу компанії на міжнародний ринок. Правильно обрана стратегія дозволить компанії досягти конкурентної переваги та стабільності на міжнародному рівні.

Таким чином, формування стратегії виходу компанії на міжнародний ринок є складним та системним процесом, який передбачає послідовний аналіз та прийняття обґрунтованих рішень на кожному етапі. Лише таким чином компанії можуть досягти успіху на міжнародному ринку, створити стійку конкурентну перевагу та забезпечити свій ріст та розвиток у міжнародному бізнесі.

Вихід компанії на міжнародний ринок є складним та стратегічно важливим кроком, який може відкрити безмежні можливості для росту, розвитку та

збільшення прибутків. Сучасний світовий бізнес вимагає підприємств бути готовими до викликів та можливостей, які пропонує глобалізація. Відкриття нових ринків, отримання доступу до нових клієнтів та партнерів, сприяння інноваційному обміну та вдосконалення конкурентоспроможності – усе це стає можливим завдяки правильно спланованій та реалізованій стратегії виходу на міжнародний ринок. Разом з тим, успішний вихід на міжнародний ринок вимагає не лише амбіційності та бажання, але й досконалої аналітики, підготовки та виконання певних кроків, що враховують економічні, культурні, правові та інші аспекти. Розглянуто ключові методи виходу компаній на міжнародний ринок, їх переваги та недоліки (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Методи виходу компанії на міжнародний ринок

Метод	Опис	Переваги	Недоліки
Експорт	Вивіз товарів за кордон з метою споживання, продажу або переробки.	Можливість швидко розпочати міжнародну діяльність; зменшення витрат порівняно з іншими методами.	Залежність від змін обмінних курсів; обмежені можливості контролю над маркетингом та продажами.
Спільна підприємницька діяльність	Об'єднання зусиль вітчизняного підприємства з іноземними партнерами для створення спільних виробничих потужностей.	Поділ ризиків та витрат з партнерами; легший доступ до місцевого ринку та ресурсів.	Складність управління через різні підходи та цінності партнерів; відсутність повного контролю.
Стратегія прямого інвестування	Вкладення капіталу в створення власних виробничих або складальних підприємств за кордоном.	Максимальний контроль над виробництвом, маркетингом та ресурсами; потенціал для великого прибутку.	Великі витрати на створення та управління підприємствами; ризик політичних та економічних змін.

Джерело: складено автором на основі [16-20]

Обираючи метод виходу на міжнародний ринок, компанія повинна ретельно аналізувати свої можливості, ресурси та стратегічні цілі. Експорт може бути швидким способом, але вразливим до коливань обмінних курсів. Спільна підприємницька діяльність надає доступ до ресурсів та ринків партнера, але вимагає управління різними підходами. Стратегія прямого інвестування надає

найбільший контроль, але супроводжується великими витратами. Вибір методу повинен відповідати стратегічним цілям компанії та ризикам, які вона готова взяти на себе.

Розглянемо кожен з методів діяльності.

1. Експорт є одним із найпоширеніших методів першого виходу на зовнішні ринки. На думку М. С. Яценко, експорт означає вивезення товарів за межі країни з метою їх безпосереднього використання, продажу або подальшої переробки [16, с.37]. Цей підхід включає виготовлення товарів вітчизняною компанією та їх подальший вивіз за кордон у зміненому або незміненому вигляді. Моделі експорту наведені на рис.1.4.

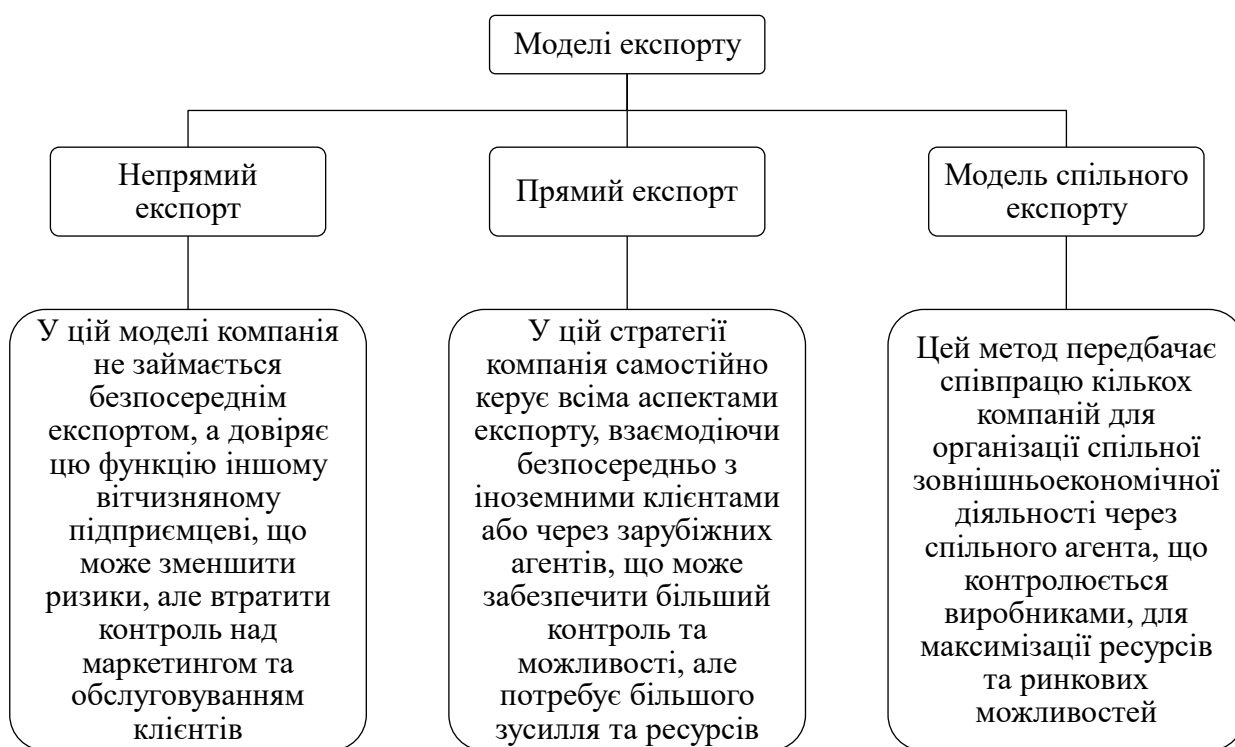


Рисунок 1.4 – Моделі експорту для виходу компаній на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [17, 18]

У контексті експорту вирізняють дві основні моделі: непрямий та прямий експорт. Непрямий експорт передбачає, що компанія не має прямої участі у процесі реалізації товарів за кордоном, а цим займається інший вітчизняний підприємець. Цей підхід, на думку Н. Я. Петришина, мінімізує ризики та не

вимагає додаткових витрат, однак може призвести до обмеженої якості обслуговування та конкуренції з іншими постачальниками [17, с.28]. З іншого боку, як зазначає М. В. Ковбатюк, прямий експорт передбачає, що компанія самостійно керує всією діяльністю, пов'язаною з експортом, безпосередньо взаємодіючи з іноземними клієнтами. Цей метод може здійснюватися через зарубіжних агентів або дистриб'юторів, які мають досвід і ресурси для успішної реалізації товарів [18, с.156]. Даний підхід надає великі можливості продажу, але може вимагати великого зусилля та ресурсів. Окрім того, існує також модель спільного експорту, яка включає співпрацю декількох компаній для спільної зовнішньоекономічної діяльності через спільного агента, що контролюється виробниками. Цей метод, включаючи підхід «носіння на спині» (piggybacking), є особливо корисним для менших компаній, які співпрацюють з більшими гравцями на ринку для спільного розширення міжнародних можливостей.

2. Спільна підприємницька діяльність базується на співпраці вітчизняної компанії з комерційними підприємствами партнерської країни для спільного створення виробничих та маркетингових потужностей. Ця стратегія включає в себе ліцензування, підрядне виробництво, управління за контрактом та створення підприємства спільного володіння для ефективного входу на зовнішні ринки.. Модель спільної підприємницької діяльності надає компаніям гнучкість та можливість вибору з різних підходів для входу на зовнішні ринки. Кожен з цих підходів має свої переваги та обмеження. Важливо враховувати стратегічні цілі, ресурси та ризики компанії при виборі оптимального методу виходу на міжнародний ринок.

Основі моделі спільної підприємницької діяльності наведено на рис.1.5. Один із методів, який набуває популярності, є ліцензування. Цей підхід полягає в передачі прав на використання виробничого процесу, товарного знаку чи патенту іншому підприємству за кордоном в обмін на ліцензійні виплати. Основною перевагою ліцензування є мінімізація ризиків для ліцензіара, оскільки він не здійснює безпосередніх інвестицій за кордон.

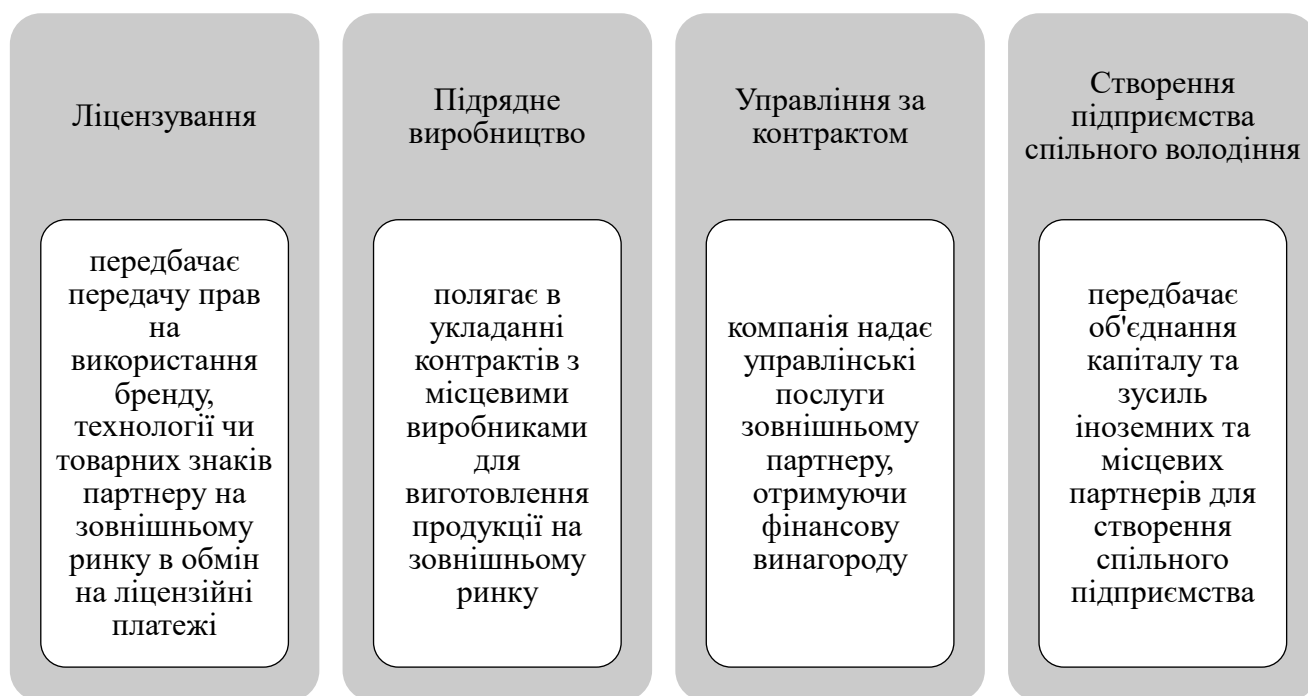


Рисунок 1.5 – Моделі спільної підприємницької діяльності для виходу компанії на міжнародний ринок

Джерело: складено автором на основі [19-22]

З іншого боку, на думку Ю. А. Бондар, ліцензіат отримує можливість використовувати відомий бренд та виробничий досвід, що сприяє його швидкому входу на ринок [19, с.75]. Підрядне виробництво є ще однією стратегією входу на зовнішні ринки. Цей метод передбачає укладання контрактів з місцевими виробниками для виготовлення товарів. Підхід дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси та прискорити виробництво на новому ринку. Проте, на думку П. Габріельссона, він може призвести до втрати контролю над процесом виробництва та якості продукції [20]. Управління за контрактом є іншим методом виходу на зовнішні ринки. Компанія надає іноземному партнеру управлінські послуги в обмін на необхідний капітал. Цей підхід дозволяє компанії використовувати свою експертизу та ресурси, не втрачаючи при цьому контролю над виробництвом. Створення підприємства спільного володіння є ще однією стратегією, яка включає об'єднання зусиль зарубіжних та місцевих партнерів для створення спільного підприємства [21, с.149]. Цей метод може включати купівлю частки місцевого підприємства, об'єднання з вже існуючими підприємствами чи

створення нового підприємства. Він дозволяє збільшити власні можливості та ризики, спільно розробляючи стратегію та керуючи діяльністю на зовнішньому ринку.

Вибір підходу до виходу на зовнішній ринок повинен базуватися на аналізі стратегічних цілей, ресурсів та ризиків компанії. Кожна з цих стратегій має свої переваги та обмеження, і правильний вибір залежить від специфіки ринку, конкурентного середовища та цілей компанії.

3. Стратегія прямого інвестування відображає найбільш глибоку інтеграцію фірми в міжнародну діяльність, через вкладення капіталу у створення власних складальних або виробничих підприємств за кордоном. Це вважається однією з найвитратніших стратегій. На практиці, Т. Ф. Ларіна зазначає, що існують два основних варіанти трансферту капіталу за кордон, де фірма бере на себе всі ризики [22]. Перше – це збиральне виробництво, яке передбачає перенесення капіталу, обладнання, персоналу та технологій для створення виробництв з метою збирання кінцевого продукту. Такий підхід дозволяє використовувати правову та економічну структуру країни-господаря для отримання додаткових переваг порівняно з експортом готової продукції. Це особливо актуально, якщо існують обмеження для зарубіжних експортерів на цьому ринку [23, с.23]. Другий варіант – виробництво товару на зарубіжних філіях, де проводиться виготовлення складових компонентів продукту та їх подальша збірка у кінцевий продукт. Це може включати виробництво вихідних деталей, збірку, обробку постачальницької сировини та комплектне виробництво за кордоном [24, с.19]. Ці підходи дозволяють фірмам реалізувати свою продукцію на міжнародних ринках з використанням різних моделей виробництва та оптимізації процесів. Вибір конкретної стратегії повинен враховувати специфіку ринку, ризики та переваги для кожної компанії, що орієнтована на міжнародну експансію [25, с.14].

Таким чином, розглянуто різні методи виходу компаній на міжнародний ринок. Експорт, як один із найпоширеніших методів, передбачає продаж товарів за кордон і може бути прямим або непрямим, залежно від участі компанії у

процесі реалізації. Спільна підприємницька діяльність, спрямована на партнерство з іншими фірмами, може включати ліцензування, підрядне виробництво та інші форми співпраці. Стратегія прямого інвестування виступає як найбільш глибока інтеграція у міжнародній діяльності. Ця стратегія включає заснування власних виробництв або складальних підприємств за кордоном, що забезпечує компанії повний контроль над процесом та якістю продукції. Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як цілі компанії, ризики, ресурси, характер ринку та конкурентне середовище. Необхідно уважно враховувати переваги та недоліки кожного методу, а також адаптувати їх до конкретних умов та стратегічних цілей компанії.

1.3 Основні показники ефективності реалізації входження компанії на міжнародний ринок

Вихід компанії на міжнародний ринок є складним та водночас важливим етапом її розвитку. Ця стратегічна ініціатива вимагає не лише глибокого розуміння міжнародного бізнес-середовища, але й планування, адаптації до різноманітних культурних, економічних та правових аспектів, а також уміння впроваджувати ефективні стратегії маркетингу та продажу. Оцінка потенціалу виходу на міжнародний ринок є ключовим кроком у процесі прийняття рішення щодо експансії. Це включає в себе аналіз ризиків та можливостей, оцінку конкурентного середовища, визначення оптимальних стратегій входження на ринок та розробку плану дій для досягнення успіху.

Розглянемо ряд ключових показників, які можна використовувати для оцінювання виходу компанії на міжнародний ринок. Кожен показник відображає певний аспект стратегічного планування та допомагає краще зрозуміти можливості та виклики, пов'язані з міжнародною експансією. Оцінка результатів

виходу компанії на міжнародний ринок вимагає аналізу різних показників, які можна поділити на дві основні категорії: ринкові та індивідуальні.

Ринкові показники наведені в табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Ринкові показники оцінювання раціональності виходу компанії на міжнародний ринок

Показник	Опис	Формула
Розмір ринку	Об'єм потенційних продаж на новому ринку	Прогнозована кількість одиниць продукції, яку можна реалізувати на новому ринку
Коефіцієнт концентрації	Відсоток ринку, зайнятий компанією	$(\text{Частка ринку компанії} / \text{Загальна частка ринку}) * 100\%$
Показник конкурентоспроможності	Оцінка конкурентної позиції компанії	Сума показників, які відображають якість продукту, репутацію бренду тощо.

Джерело: складено автором на основі [26-29]

Ринкові показники зосереджені на аналізі зовнішніх умов та ринкових можливостей. Розмір ринку, коефіцієнт концентрації та показник конкурентоспроможності є ключовими факторами, що допомагають компанії визначити свою позицію на міжнародному ринку та оцінити ефективність її діяльності в порівнянні з конкурентами та споживачами.

Розглянемо наведені показники детальніше.

1. Розмір ринку вказує на об'єм продаж, які може здійснити компанія на новому ринку. Вимірюється у кількісних одиницях товарів або вартість у валютних одиницях [27, с.33]. Оцінка розміру ринку є важливою з кількох причин:

- більший розмір ринку вказує на більший попит і, отже, на більші можливості для компанії збільшити свої продажі;
- знання розміру ринку допомагає компанії краще розуміти структуру ринку і ринкову сегментацію – це важливо для визначення цільової аудиторії та розробки ефективних маркетингових стратегій;
- аналіз розміру ринку допомагає визначити, наскільки може бути компанія конкурентоспроможною на цьому ринку;

- знання розміру ринку допомагає компанії визначити, які ресурси (виробничі, фінансові, людські) необхідні для ефективного входження на ринок та конкурентної боротьби;

- з використанням розміру ринку можна провести прогнози щодо потенційних прибутків компанії на новому ринку – це допоможе розрахувати повернення від інвестицій у входження на ринок;

- на основі розміру ринку компанія може вирішити, чи варто вкладати більше ресурсів у цей ринок, чи шукати інші ринки для розширення.

Отже, розмір ринку є важливим показником, який компанії слід враховувати при прийнятті рішення про входження на міжнародний ринок і розробці своєї стратегії на цьому ринку.

2. Коефіцієнт концентрації вказує на частку ринку, яку займає компанія. Це допомагає з'ясувати, наскільки конкуренти впливають на ринкову частку компанії та чи можливий потенціал збільшення цієї частки [28]. Коефіцієнт концентрації можна розглядати з кількох ключових позицій:

- якщо коефіцієнт концентрації вказує на те, що компанія має велику ринкову частку, це може свідчити про монополію або олігополію, де декілька великих гравців контролюють ринок. Це може вплинути на ступінь конкуренції і споживачів;

- високий коефіцієнт концентрації може свідчити про успішність компанії у завойовуванні ринкової частки і конкурентну перевагу її продукту чи послуги. Це може бути результатом ефективних маркетингових стратегій, інновацій або високої якості товару;

- вимірюючи коефіцієнт концентрації в різний час, компанія може оцінити, чи вдалося їй збільшити свою ринкову частку. Якщо показник показує позитивні зміни, це може свідчити про успіх стратегій виходу на новий ринок та росту бізнесу.

3. Показник конкурентоспроможності оцінює здатність компанії конкурувати на новому ринку. Він може включати оцінку якості продукту, репутації бренду, інноваційності та інших факторів. Показник

конкурентоспроможності визначається комплексною оцінкою цих та інших факторів і допомагає компаніям визначити свої переваги та недоліки на міжнародних ринках. Він є важливим інструментом для розробки стратегій та планів для досягнення успіху на новому ринку та підтримки конкурентних позицій у глобальному бізнес-середовищі.

Індивідуальні показники наведені в табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Індивідуальні показники оцінювання ефективності виходу компанії на міжнародний ринок

Показник	Опис	Формула
Рентабельність	Відношення прибутку до витрат	$(\text{Прибуток} / \text{Витрати}) * 100\%$
Середній дохід з покупця	Середній грошовий обіг на одного клієнта	$\text{Загальний дохід} / \text{Кількість клієнтів}$
Внутрішні ресурси	Оцінка наявних фінансових, людських та технічних ресурсів	Сума вартості активів компанії, наявних кваліфікацій співробітників тощо.
Ризиковий індекс	Оцінка ризиків та можливостей на новому ринку	Сума оцінок ризиків (політичних, економічних, валютних тощо)
Питома вага міжнародного бізнесу	Відсоток прибутку від міжнародної діяльності до загального прибутку	$(\text{Прибуток від міжнародної діяльності} / \text{Загальний прибуток}) * 100\%$
Індекс міжнародної діяльності	Оцінка відсотка активів компанії, залучених до міжнародної діяльності	$(\text{Вартість активів, задіяних у міжнародній діяльності} / \text{Загальна вартість активів}) * 100\%$

Джерело: складено автором на основі [26-29]

Розглянемо наведені показники детальніше.

1. Рентабельність вказує на відношення прибутку до витрат та вимірюється у відсотках. Рентабельність є важливим індикатором для інвесторів, кредиторів і менеджменту компанії. Вона відображає здатність компанії генерувати прибуток відносно своїх витрат та ризиків. Висока рентабельність може свідчити про успішність бізнесу на новому ринку та здатність компанії генерувати значний прибуток. Розрахунок рентабельності може допомогти компанії відстежувати ефективність своєї діяльності на міжнародному ринку та вчасно вносити корективи в стратегію для досягнення стабільного та прибуткового бізнесу. Такий

аналіз є необхідним для забезпечення успішного входження компанії на міжнародний ринок та її подальшого розвитку у світовому бізнес-середовищі.

2. Середній дохід з покупця вказує на середню суму грошей, яку компанія отримує від кожного покупця. Він може відображати вартість та прибутковість кожного клієнта на новому ринку. Середній дохід з покупця дозволяє компанії визначити, наскільки прибутковими є її клієнти на новому міжнародному ринку. Він допомагає встановити, які клієнти приносять більше прибутку, а які менше, що важливо для розробки стратегій управління клієнтами. Знання середнього доходу з покупця допомагає компанії розробити ефективні маркетингові кампанії. Компанія може вкладати більше ресурсів у приведення клієнтів з вищим середнім доходом чи підвищення цільової середньої вартості замовлення.

3. Оцінка внутрішніх ресурсів включає аналіз наявних фінансових, технічних та людських ресурсів, які компанія може використовувати для успішного входу на новий ринок. Один із основних аспектів – це фінансова здатність компанії. Для ефективного входу на міжнародний ринок потрібні великі капіталовкладення на стадії запуску, маркетингу, дистрибуції та інші. Компанія повинна оцінити свої фінансові можливості і визначити, чи має вона достатні ресурси для покриття витрат. Разом з тим, доступ до сучасних технологій і обладнання може визначити конкурентоспроможність компанії на новому ринку. Оцінка наявних технічних ресурсів, їхньої сучасності та сумісності з вимогами міжнародного ринку допомагає визначити потребу в інвестиціях у модернізацію та розширення інфраструктури. Професійний і компетентний персонал також є ключовим активом компанії. Для успішного входу на міжнародний ринок, компанія повинна мати відповідну кваліфікацію та здатність адаптуватися до міжнародних стандартів. Оцінка персоналу, їхньої готовності до змін та навчання новим навичкам є необхідною.

4. Ризиковий індекс вказує на рівень ризику, пов'язаного з входом на міжнародний ринок. Цей індекс включає оцінку різних видів ризиків, включаючи політичні, економічні, валютні та інші, і допомагає компаніям розуміти та кваліфікувати можливі загрози для їхнього бізнесу на нових ринках. Оцінка

ризиків і створення ризикового індексу допомагають компаніям аналізувати, розуміти та планувати для ефективного управління ризиками на нових міжнародних ринках. Це дозволяє підготувати стратегії мінімізації ризиків та забезпечити стійкий та успішний вхід на міжнародний ринок.

5. Питома вага міжнародного бізнесу вказує на відсоток прибутку, отриманого від міжнародної діяльності відносно загального прибутку компанії. Він відображає значущість міжнародного ринку для компанії. Питома вага міжнародного бізнесу відображає комплексний вплив міжнародної діяльності на компанію і є важливим показником для прийняття стратегічних рішень щодо міжнародного розширення та розвитку бізнесу в глобальному контексті.

6. Індекс міжнародної діяльності вказує на відсоток активів компанії, задіяних у міжнародній діяльності [29]. Індекс міжнародної діяльності є важливим інструментом для стратегічного планування та управління компанією, дозволяючи аналізувати та керувати глобальними операціями. Він допомагає компаніям краще розуміти їхню міжнародну присутність та рівень глобалізації, а також сприяє прийняттю стратегічних рішень, спрямованих на досягнення міжнародного успіху.

Оцінювання виходу компанії на міжнародний ринок є складним завданням, яке вимагає глибокого аналізу, систематичного підходу та стратегічного мислення. Успішний вхід на міжнародну арену вимагає не лише розуміння ринкового середовища, але й здатність розпізнавати можливості та ефективно управляти ризиками [26, с.119]. За допомогою розглянутих показників можна оцінити різні аспекти виходу компанії на міжнародний ринок, від розміру та динаміки ринку до фінансової ефективності та конкурентоспроможності. Розуміння цих показників допоможе компаніям приймати обґрунтовані рішення та розробляти стратегії, спрямовані на досягнення успіху на міжнародних ринках.

Ці показники взаємодіють і доповнюють один одного, допомагаючи компаніям зрозуміти можливості та ризики, пов'язані з міжнародною експансією, та приймати обґрунтовані рішення щодо виходу на міжнародний ринок.

Таким чином, кожен з обговорюваних показників допомагає підготувати компанію до міжнародної експансії, надаючи інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Оцінювання розміру ринку, рентабельності, середнього доходу з покупця, коефіцієнта концентрації та інших показників сприяє розумінню потенційних можливостей та викликів на новому ринку. При цьому показник конкурентоспроможності дозволяє визначити те, як компанія зможе конкурувати з іншими учасниками ринку. Важливо розуміти, що кожна компанія має унікальні характеристики та специфіку, тому обраний набір показників може варіюватися. Все ж, аналіз та використання цих показників сприяє створенню чіткої та обґрунтованої стратегії для успішного входу на міжнародний ринок. Процес оцінювання має сприяти збалансованому врахуванню можливостей та ризиків, що в свою чергу підвищує шанси на досягнення успіху в міжнародній економічній арені.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА КОМПАНІЇ ПП «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «МІРТ»» ТА ЇЇ ПОТЕНЦІАЛУ ЕКСПАНСІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та напрямів його діяльності

Юридична особа ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО МЕБЛЕВА ФАБРИКА «МІРТ», що відома під скороченою назвою ПП «МІРТ», є сучасним підприємством з виробництва меблів та інтер'єрних виробів на території України. Згідно із даними, станом на 08.10.2023 року, ця юридична особа не перебуває в процесі припинення своєї діяльності, що свідчить про стабільність та успішність її функціонування.

Розглянемо історичний шлях розвитку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» від її заснування в 1991 році в місті Новоград-Волинському до досягнень у виробництві меблів, дверей, інтер'єрних виробів, та вікон протягом ряду років. Аналіз подій та кроків, зроблених фабрикою, допомагає розкрити ключові моменти її історії та еволюції. Заснування ПП «Меблева фабрика «Мірт»» у 1991 році в місті Новоград-Волинському відзначилося початком виробництва меблів і дверей. Цей період характеризувався обмеженими ресурсами та робочою силою, але фабрика стабільно розвивалася протягом цих років. У 1995 році, фабрика впровадила перше імпордне обладнання, що сприяло підвищенню якості виробництва та розширенню асортименту продукції. Через чотири роки, у 1999 році, фабрика успішно вийшла на міжнародний ринок, встановивши свої позиції серед світових виробників меблів і інтер'єрних виробів. У 2001 році розпочалася реконструкція існуючих цехів та закупівля першокласного обладнання, що сприяло підвищенню технічного рівня виробництва. У 2002 році фабрика вперше представила на ринок меблі і двері з інкрустацією, демонструючи високий рівень

майстерності та дизайну. У 2004 році було введено виробництво дерев'яних вікон з євробруса, що відповідало сучасним стандартам енергоефективності. У 2006 році фабрика вдало здійснила інвестицію в придбання верстата Мака з числовим програмним управлінням, що автоматизувало та оптимізувало виробничі процеси. У 2010 році фабрика розширила свою присутність на ринку, відкривши новий шоу-рум у місті Києві. Останнім важливим досягненням є 2014 рік, коли була запущена лінія виробництва дерев'яних і дерево-алюмінієвих вікон з 106-мм профілю, відомих як пасивні вікна. Це відзначилося з високих стандартів енергоефективності та інноваційного підходу фабрики «Мірт» до виробництва. Узагальнюючи, історія ПП «Меблева фабрика «Мірт»» слугує прикладом успішного розвитку та постійного прагнення до вдосконалення у виробництві меблів та інтер'єрних виробів.

Сучасне ПП «Меблева фабрика «Мірт»» зареєстровано під кодом ЄДРПОУ 13549302 08.04.2003 року, що означає, що ця організація успішно функціонує протягом понад двадцяти років. Значний статутний капітал в розмірі 20 млн грн. підкреслює стійкість та фінансову міцність підприємства. ПП «МЕБЛЕВА ФАБРИКА «МІРТ»» має організаційно-правову форму приватного підприємства і знаходиться у недержавній власності. Уповноваженою особою цієї юридичної особи є голова правління Ющенко Олександр Миколайович.

За цими характеристиками, можна визначити, що ПП «Меблева фабрика «Мірт»» є стабільним суб'єктом підприємницької діяльності в галузі виробництва меблів і є ключовим учасником ринку інтер'єрних рішень в Україні.

В організаційній структурі ПП «Меблева фабрика «Мірт»» відображена система управління та функціональних підрозділів, яка дозволяє забезпечити ефективну діяльність компанії. Ця структура відповідає сучасним вимогам та потребам підприємства, що займається виробництвом меблів та інтер'єрних виробів в Україні. Відобразимо її на рис.2.1.

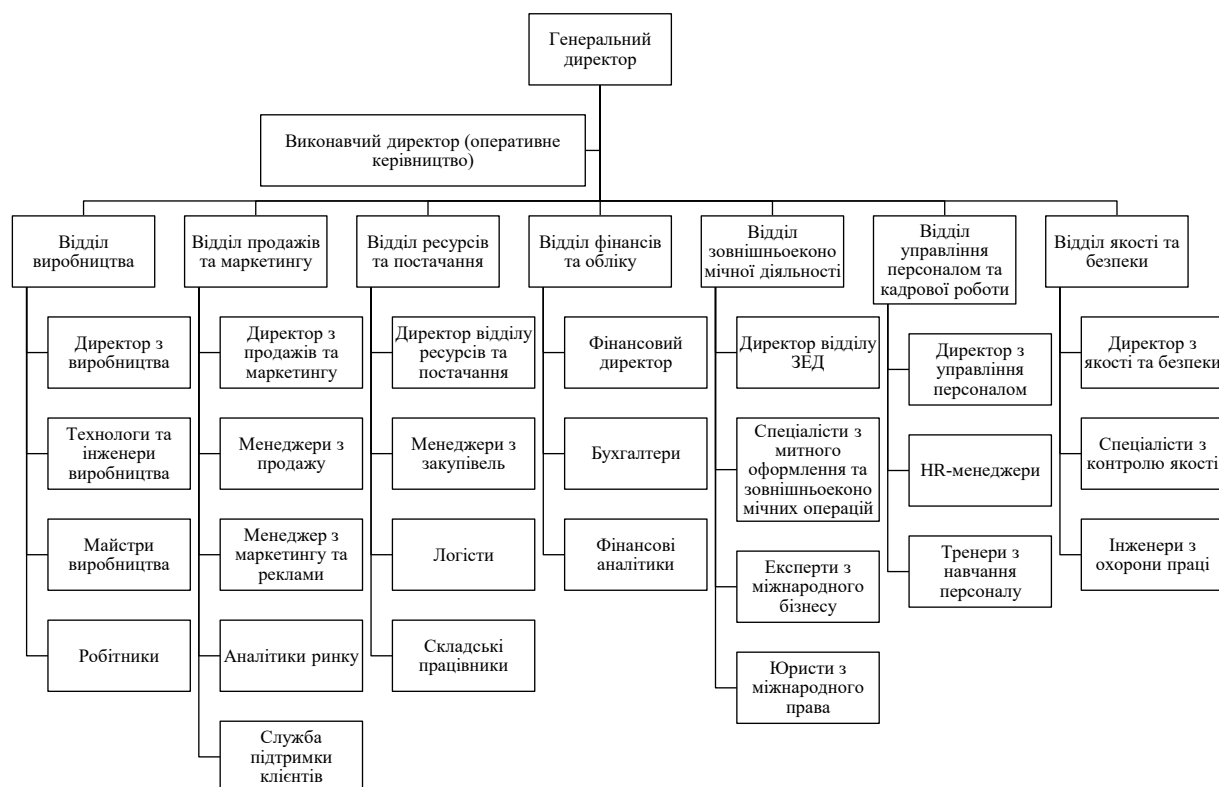


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «Меблева фабрика «Мірт»»

Джерело: складено автором на основі [30]

Організаційна структура ПП «Меблева фабрика «Мірт»» передбачає чітку ієрархічну систему управління та функціональних підрозділів, спрямованих на забезпечення стабільного та успішного функціонування підприємства. На вершині ієрархії розташований генеральний директор, який відповідає за загальне керівництво підприємством. Головна відповідальність генерального директора полягає в встановленні стратегічних цілей та завдань для ПП «Меблева фабрика «Мірт»», прийнятті стратегічних рішень, а також представництві перед громадськістю та партнерами. Оперативне керівництво ПП «Меблева фабрика «Мірт»» покладено на виконавчого директора, який координує щоденну діяльність фабрики та забезпечує виконання стратегічних завдань.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності є важливою складовою організаційної структури ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Цей відділ спеціалізується на керуванні та веденні зовнішньоекономічних операцій компанії та забезпечує її присутність на міжнародному ринку. На чолі відділу ЗЕД ПП «Меблева фабрика «Мірт»» розташований директор, відповідальний за

стратегічне планування зовнішньоекономічних дій компанії, встановлення міжнародних партнерств і співпрацю з іноземними контрагентами. Спеціалісти з митного оформлення та зовнішньоекономічних операцій забезпечують правильне оформлення та легальність всіх трансграничних операцій, включаючи митне оформлення вантажів та документації. Експерти з міжнародного бізнесу допомагають в розробці стратегій входу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішні ринки, а також в аналізі міжнародної кон'юнктури і попиту на продукцію компанії за кордоном. Юристи з міжнародного права забезпечують дотримання міжнародних правових норм та угод при здійсненні зовнішньоекономічних операцій та співпраці з іноземними партнерами. Спільно ці фахівці відділу ЗЕД допомагають ПП «Меблева фабрика «Мірт»» розширювати свою міжнародну присутність, ведучи бізнес на світовому рівні та забезпечуючи дотримання всіх необхідних правових та митних норм.

Така організаційна структура допомагає ПП «Меблева фабрика «Мірт»» ефективно керувати та координувати діяльність всіх підрозділів, забезпечуючи стабільний та успішний розвиток підприємства.

Проаналізуємо виробничу діяльність ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Для цього визначимо динаміку чистого доходу фабрики за асортиментними групами (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за асортиментними групами за 2020-2022 рр.

Асортиментна група	Чистий дохід, тис грн			Приріст 2022/2020 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис грн	%
Меблі з дерева	44743	56737	33983	-10760	-24,05
Вікна з дерева	33747	37892	30883	-2864	-8,49
М'які меблі	27182	28433	18843	-8339	-30,68
Двері	11643	12943	3993	-7650	-65,70
Стінові панелі	8433	9388	2332	-6101	-72,35
Штори	557	718	213	-344	-61,76
Дизайн та проектування	496	625	108	-388	-78,23
Всього	126801	146736	90355	-36446	-28,74

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз табл.2.1 свідчить про значний розподіл результатів виробництва між різними видами продукції та викликає необхідність у вдосконаленні стратегій ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Загальна динаміка чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за аналізований період показує спад на рівні 28,74%. Війна та геополітичний конфлікт на території України в 2022 році спричинили зниження попиту на виробництво меблів та будівельних матеріалів, що призвело до зменшення чистого доходу компанії. Крім того, закриття кордонів та обмеження міжнародної торгівлі вплинуло на доступ до імпортованих матеріалів та обладнання, що, в свою чергу, вплинуло на продуктивність і виробництво ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

У першу чергу, слід звернути увагу на асортиментну групу «Меблі з дерева». За трьома роками спостерігалось значне зменшення чистого доходу, що становить близько 24,05%. Цей від'ємний приріст може пов'язаний з рядом факторів, таких як зміни в попиті, конкурентна боротьба на ринку та можливість зростання витрат на виробництво. Аналогічна тенденція спостерігалася і у групі «Вікна з дерева», де зниження чистого доходу становило 8,49%. Тут також можливі різноманітні фактори, такі як зміни в попиті на ринку, можливість появи нових конкурентів та вплив зовнішніх економічних чинників. Суттєвий спад у чистому доході спостерігається в асортиментній групі «Двері» - 65,70%, що є результатом різних факторів, включаючи падіння попиту на цей вид продукції та інші ринкові та економічні труднощі. Слід також відзначити, що група «Стінові панелі» відзначилася найбільшим спадом у чистому доході - 72,35%, що є результатом змін на ринку дизайну інтер'єрів, зміни попиту або інших факторів, що впливають на цей ринок.

Високий відсоток негативного приросту вимагає уважного аналізу та розгляду можливих заходів для покращення фінансового стану ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та стабілізації доходів.

Окремо на рис.2.2 відобразимо структуру чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за асортиментними групами.

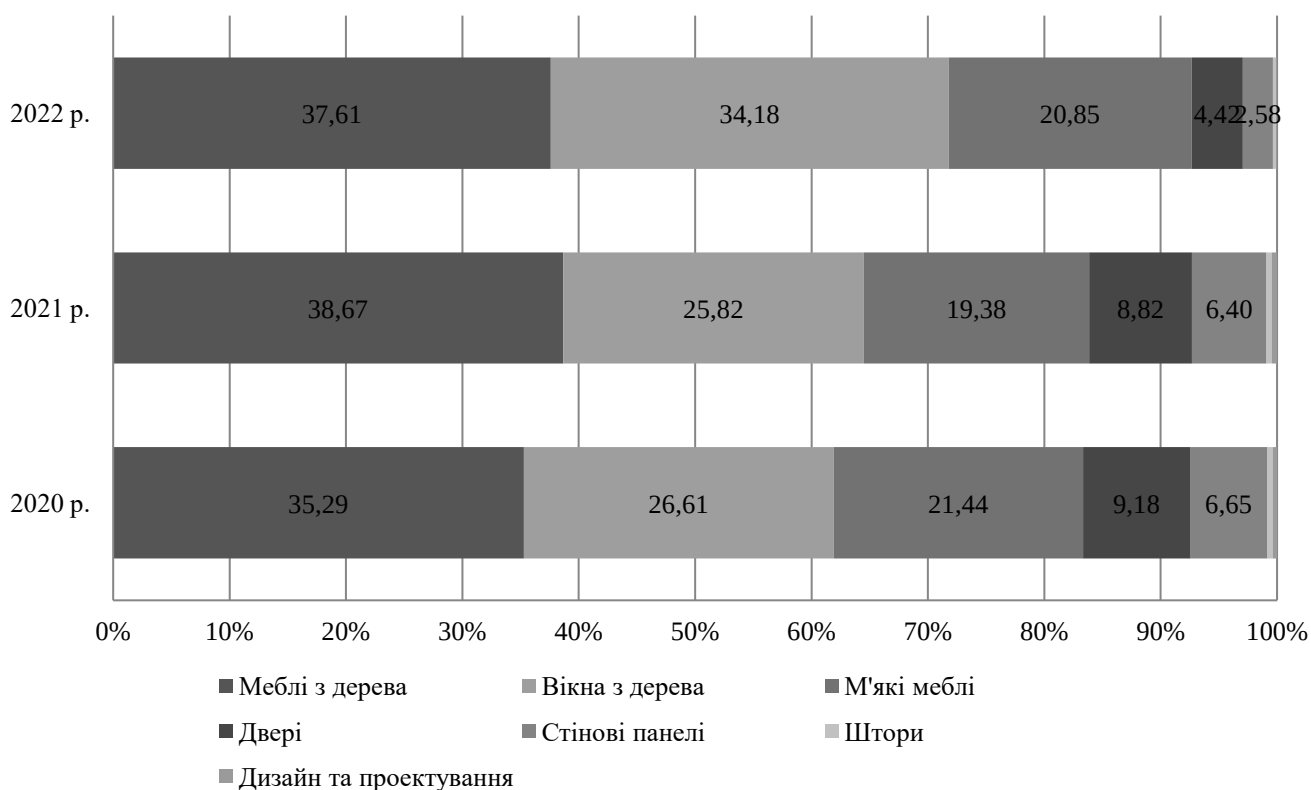


Рисунок 2.2 – Структура чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за асортиментними групами за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз рис.2.2 вказує на розподіл прибутку між різними видами продукції та їхню вагу в загальному фінансовому стані ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Перше, що можна відзначити, це той факт, що головною складовою структури доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» були «Меблі з дерева», які займали близько 37,61% у 2022 році, що вказує на значущий внесок цієї асортиментної групи у фінансовий результат ПП «Меблева фабрика «Мірт»» протягом розглянутого періоду. Другим найбільш важливим видом продукції були «Вікна з дерева», які здобули більшу частку у структурі доходу в 2022 році, досягнувши 34,18%, що вказує на зростання прибутковості цієї групи продукції в порівнянні з попередніми роками. М'які меблі, хоч і зазнали зменшення у структурі доходу з 2020 по 2022 роки, все ще зберігали значиму долю, становлячи близько 20,85% в 2022 році. З іншого боку, «Двері» та «Стінові панелі» втратили свою значущість у структурі доходу, спадаючи до 4,42% і 2,58% відповідно в 2022 році. Інші

категорії продукції, такі як «Штори» та «Дизайн та проектування», залишалися незначними складовими структури доходу з відповідними частками менше 1% в 2022 році.

Усе це свідчить про потребу аналізу та перегляду стратегії виробництва та маркетингу для різних категорій продукції ПП «Меблева фабрика «Мірт»», зокрема зосередження уваги на збільшенні прибутковості менш значими груп продукції та збалансування їхньої участі у структурі доходу фабрики.

Далі проаналізуємо основні фінансові результати ПП «Меблева фабрика «Мірт»» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за 2020-2022 рр.

Показник	Значення, тис грн			Приріст 2022/2020 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	126801	146736	90355	-36446	-28,74
Собівартість реалізованої продукції	94469	107910	72474	-21995	-23,28
Валовий прибуток	32332	38826	17881	-14451	-44,70
Інші операційні доходи	14623	1181	8544	-6079	-41,57
Адміністративні витрати	10302	9167	8775	-1527	-14,82
Витрати на збут	9428	7694	4696	-4732	-50,19
Інші операційні витрати	9859	2713	9190	-669	-6,79
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	17366	20433	3764	-13602	-78,33
Інші фінансові доходи	61	7	11	-50	-81,97
Інші доходи	0	30	1	1	-
Фінансові витрати	0	25	59	59	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	17427	20445	3717	-13710	-78,67
Витрати з податку на прибуток	3189	3680	672	-2517	-78,93
Чистий фінансовий результат: прибуток	14238	16765	3045	-11193	-78,61

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз табл.2.2 вказує на важливі зміни у фінансовому стані ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та викликає необхідність у вжитті заходів для покращення фінансової стійкості. У першу чергу, слід відзначити значний спад чистого доходу від реалізації продукції, який становив -28,74% у 2022 році порівняно з 2020

роком, що свідчить про труднощі, з якими стикається ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку та можливу потребу у перегляді стратегії розвитку. Собівартість реалізованої продукції також зменшилася на 23,28% у 2022 році, що може бути позитивним фактором для зниження загальних витрат, однак, цей спад також вказує на зниження обсягу виробництва. Валовий прибуток зменшився на 44,70%, що є значущим показником спаду фінансової результативності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Інші операційні доходи та адміністративні витрати показали помірний спад і становили -41,57% та -14,82% відповідно. Витрати на збут зменшилися на 50,19%, що свідчить про оптимізацію витрат в цьому напрямку. Фінансовий результат від операційної діяльності суттєво зменшився на 78,33%, що є дуже високим негативним показником. Інші фінансові доходи та фінансові витрати також показали невеликий приріст, але вони не є значущими в контексті загальної фінансової динаміки. Усе це призводить до значущого зменшення чистого фінансового результату на рівні 78,61%. Такий високий спад фінансових результатів вимагає уважного аналізу та впровадження стратегічних заходів для покращення фінансової стійкості та прибутковості ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

Окремо розрахуємо показники рентабельності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рентабельності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за 2020-2022 рр.

Показник	Значення			Абсолютний приріст 2022/2020 рр.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Вихідні дані, тис грн				
Чистий фінансовий результат: прибуток	14238	16765	3045	-11193
Чистий дохід від реалізації продукції	126801	146736	90355	-36446
Собівартість реалізованої продукції	94469	107910	72474	-21995
Активи	127801	127289	100649	-27152
Власний капітал	46645	63410	58455	11810
Розраховані показники, %, п.п				
Рентабельність реалізації (Рреа)	11,23	11,43	3,37	-7,86
Рентабельність продукції (Рпр)	15,07	15,54	4,20	-10,87
Рентабельність активів (Ракт)	11,14	13,17	3,03	-8,12
Рентабельність власного капіталу (Рвк)	30,52	26,44	5,21	-25,32

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз табл.2.3 свідчить про суттєве погіршення прибутковості ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Показник рентабельності реалізації відзначився важким спадом, зменшившись на 7,86%. У 2022 році він склав лише 3,37%, що свідчить про значущі труднощі у генерації прибутку від реалізації продукції та зменшення прибутковості ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в цілому. Рентабельність продукції також відзначилася великим зниженням, скорившись на 10,87% у 2022 році. Значення цього показника в 2022 році становило 4,20%, що вказує на значуще зменшення прибутку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» від виробництва продукції. Рентабельність активів також зазнала серйозного спаду, втративши 8,12% у 2022 році. Цей показник в 2022 році склав 3,03%, що свідчить про неефективне використання активів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та зменшення їхньої прибутковості. Найбільший спад відзначився у рентабельності власного капіталу, який зменшився на 25,32%. У 2022 році цей показник склав 5,21%, що свідчить про значущий спад прибутковості від власних інвестицій та капіталу ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Усі ці тенденції вказують на серйозні фінансові труднощі та вимагають уважного аналізу та вжиття необхідних заходів для відновлення прибутковості ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

Таким чином, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» володіє багаторічним досвідом у галузі виробництва меблів та супутньої продукції, та пройшла через різні етапи розвитку, включаючи модернізацію обладнання та розширення асортименту продукції. Разом з тим, останні роки стали складними для ПП «Меблева фабрика «Мірт»», оскільки вона зіткнулася зі значними фінансовими труднощами, включаючи спад чистого доходу, рентабельності та прибутковості. Ці труднощі можуть бути зумовлені різними чинниками, включаючи економічні виклики та геополітичні конфлікти. З метою відновлення прибутковості, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» повинна провести стратегічний аналіз та прийняти необхідні заходи. Це може включати розгляд можливостей диверсифікації продукції, розширення ринків збуту, оптимізацію витрат та ефективне управління ресурсами. Незважаючи на фінансові виклики, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» володіє потенціалом для відновлення та розвитку, при умові вжиття своєчасних та

обґрунтованих заходів. Усі ці дії спрямовані на зміцнення позиції ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку та забезпечення її стійкості у змінних економічних умовах.

2.2 Процес управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства з усього світу прагнуть розширювати свої ринки збуту та входити до нових географічних регіонів. Одним із найбільш привабливих ринків для бізнесу є Європейський союз, з його значними можливостями та великою кількістю споживачів. Проте вхід на ринок ЄС вимагає комплексного та детально обдуманого процесу управління, що включає в себе численні етапи та виклики.

Сучасна ПП «Меблева фабрика «Мірт»» є визнаним брендом з широким світовим впливом та багаторічним досвідом на ринках багатьох країн. Зараз ПП «Меблева фабрика «Мірт»» налічує понад 450 висококваліфікованих спеціалістів, які працюють у її підрозділах у різних регіонах світу. ПП «Меблева фабрика «Мірт»» має власні філії та представництва в численних країнах, включаючи Україну, Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Азербайджан, Об'єднані Арабські Емірати, Іран, Саудівську Аравію, Катар та інші країни Європи. Крім цього, компанія має партнерів у Лондоні та Торонто, які надають важливу інформацію щодо продукції «Мірт».

На сьогоднішній день ПП «Меблева фабрика «Мірт»» активно розробляє та реалізує проекти в 15 країнах та прагне розширювати свою діяльність на нові ринки. Цей постійний розвиток свідчить про високі амбіції та потенціал ПП «Меблева фабрика «Мірт»», яка націлена на здобуття лідерства та визнання на світовому рівні.

Виходження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на міжнародний ринок було тривалим еволюційним процесом. Цей процес включав визначення цілей та мотивів компанії, докладний аналіз та оцінку можливостей, які були доступні для «Мірт», коли вона розглядала можливість розширення своєї діяльності на зовнішні ринки.

Починаючи тактику просування ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в 1999 році і надалі на зовнішні ринки, на першому етапі стратегічного планування проводився маркетинговий аналіз, в рамках якого фабрика виконувала наступні складові дії: аналізувала своє внутрішнє становище; прогнозувала своє місце на зовнішньому ринку при наявному стані внутрішніх ресурсів; оцінювала цілі з точки зору їх потенційної ефективності; розробляла можливі стратегії дії та інші аналітичні дії.

На наступному етапі, виходячи із сформульованої місії та стратегічних цілей, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» визначала конкретні цілі і завдання для себе на світовому ринку. Ці цілі включали в себе характеристики, такі як географічна область, часовий горизонт досягнення цілей, кількісні показники для досягнення бажаних результатів та конкретний зміст цих результатів у міжнародній діяльності. Завданнями на цьому етапі були досягнення вищого рівня прибутку, підвищення престижу ПП «Меблева фабрика «Мірт»», оптимізація витрат через збільшення обсягів продажів, розширення ринків та підвищення ефективності, а також набуття нових навичок і ідей для підвищення рівня ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в міжнародному масштабі.

Наступним етапом, який був обраним для ПП «Меблева фабрика «Мірт»», була вибірка цільового ринку, що є ключовим для успішної міжнародної діяльності. Цей процес розпочався з аналізу всіх обмежень, які враховувалися при виборі критеріїв для оцінки міжнародних ринків. У цьому контексті для ПП «Меблева фабрика «Мірт»» використовувалися основні критерії сегментації закордонних ринків і споживачів, такі як демографічні, природні та географічні, економічні та науково-технічні, політико-правові та соціальні, а також культурні та поведінкові фактори. Вони допомогли визначити найбільш перспективні ринки

для подальшого розгляду та розвитку діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на міжнародному рівні.

На передостанньому етапі розроблялася маркетингова стратегія для ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішніх ринках. Маркетингова стратегія визначала та реалізувала цілі та завдання ПП «Меблева фабрика «Мірт»» щодо кожного окремого ринку або сегменту ринку, а також щодо кожного продукту відповідно до визначених термінів. У рамках розробки маркетингової стратегії ПП «Меблева фабрика «Мірт»» проводилася оцінка її позиції на ринках, виявлення конкурентних переваг, аналіз сильних і слабких сторінок у контексті ризиків та можливостей ринку, визначення існуючих та перспективних сегментів ринку. Також визначалися цілі для кожного ринку та його сегментів, враховуючи позицію ПП «Меблева фабрика «Мірт»». На цій основі розроблялися альтернативні маркетингові стратегії, які відповідали потребам та цілям ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішніх ринках.

Заключним етапом, який був проведений в рамках діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішніх ринках, було визначення відповідності продукції фабрики вимогам цих ринків і формулювання, при необхідності, тактики та механізмів дії. На цьому етапі була створена система міжнародної маркетингової інформації ПП «Меблева фабрика «Мірт»», розроблена необхідна правова база для міжнародної діяльності, розроблені маркетингові програми та плани, розподілені ресурси за цілями, часом та підрозділами, були створені економічні стимули для просування експортної діяльності окремих підрозділів і працівників. Також проводилася підготовка персоналу, їх навчання необхідними знаннями і технологіями маркетингової діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на міжнародних ринках і багато інших супутніх заходів.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності є важливою ланкою в процесі управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішній ринок. Цей відділ виконує ряд важливих функцій і має ключову роль у реалізації стратегії міжнародної експансії фабрики:

- директор відділу зовнішньоекономічної діяльності відповідає за розробку стратегій входження на зовнішні ринки. Він визначає, на які ринки спрямовувати увагу, як встановлювати партнерство і співпрацю з іноземними партнерами;
- спеціалісти з митного оформлення та зовнішньоекономічних операцій гарантують правильне митне оформлення всіх операцій та документації, що є важливим етапом в міжнародних операціях;
- експерти з міжнародного бізнесу допомагають визначити оптимальні стратегії входу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішні ринки, а також аналізують міжнародну кон'юнктуру та попит на її продукцію;
- юристи з міжнародного права забезпечують дотримання всіх міжнародних правових норм та угод при здійсненні зовнішньоекономічних операцій та співпраці ПП «Меблева фабрика «Мірт»» з іноземними партнерами.

Усі ці функції спільно сприяють успішному входженню ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішні ринки, забезпечуючи ефективне керівництво та виконання всіх необхідних завдань у міжнародному бізнесі і забезпечуючи дотримання важливих норм та стандартів.

Спочатку проаналізуємо динаміку чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за ринками (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за ринками за 2020-2022 рр.

Ринок	Чистий дохід, тис грн			Приріст 2022/2020 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис грн	%
Внутрішній ринок	67282	75848	80411	13129	19,51
Зовнішній ринок	59519	70888	9944	-49575	-83,29
Всього	126801	146736	90355	-36446	-28,74

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналізуючи табл.2.4 можна відзначити значущі зміни у фінансових показниках ПП «Меблева фабрика «Мірт»». На внутрішньому ринку спостерігався позитивний тренд у зростанні чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»». У 2022 році внутрішній ринок забезпечив ПП «Меблева

фабрика «Мірт»» дохід у розмірі 80411 тис грн, що становить приріст на 13129 тис грн або 19,51% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про успішну роботу та попит на продукцію ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на внутрішньому ринку.

Однак, на зовнішньому ринку спостерігалось значне зменшення чистого доходу. У 2022 році чистий дохід на зовнішньому ринку становив лише 9944 тис грн, що є вкрай низьким показником порівняно з попередніми роками. Велика втрата доходу в розмірі 49575 тис грн, або зниження на 83,29%, у порівнянні з 2020 роком свідчить про серйозні труднощі та виклики, з якими стикнулася ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішньому ринку. Основною причиною такого значущого зменшення доходу на зовнішньому ринку була війна та закриття кордонів. Ці події можуть пов'язані з негативним впливом на зовнішню торгівлю, обмеженням зовнішніх контрактів та зниженням попиту на експортні товари. Такий великий спад чистого доходу на зовнішньому ринку вказує на важкість, з якою довелося стикається компанії у веденні міжнародної бізнес-діяльності під час зазначених подій.

Загалом, динаміка чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за цей тримісячний період підкреслює вплив зовнішніх факторів на фінансовий стан фабрики та необхідність адаптації до складних умов зовнішнього ринку.

Окремо на рис.2.3 відобразимо структуру чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за ринками.

Аналізуючи рис.2.3 можна відзначити значущі зміни у розподілі доходу між цими ринками. У 2020 році структура чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» була розділена приблизно порівну між внутрішнім та зовнішнім ринками, і становила відповідно 53,06% та 46,94%. Однак, в наступні два роки спостерігався значний зсув у сторону внутрішнього ринку. У 2022 році внутрішній ринок склав уже 88,99% структури чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»», тоді як зовнішній ринок вніс лише 11,01% до загального доходу фабрики.

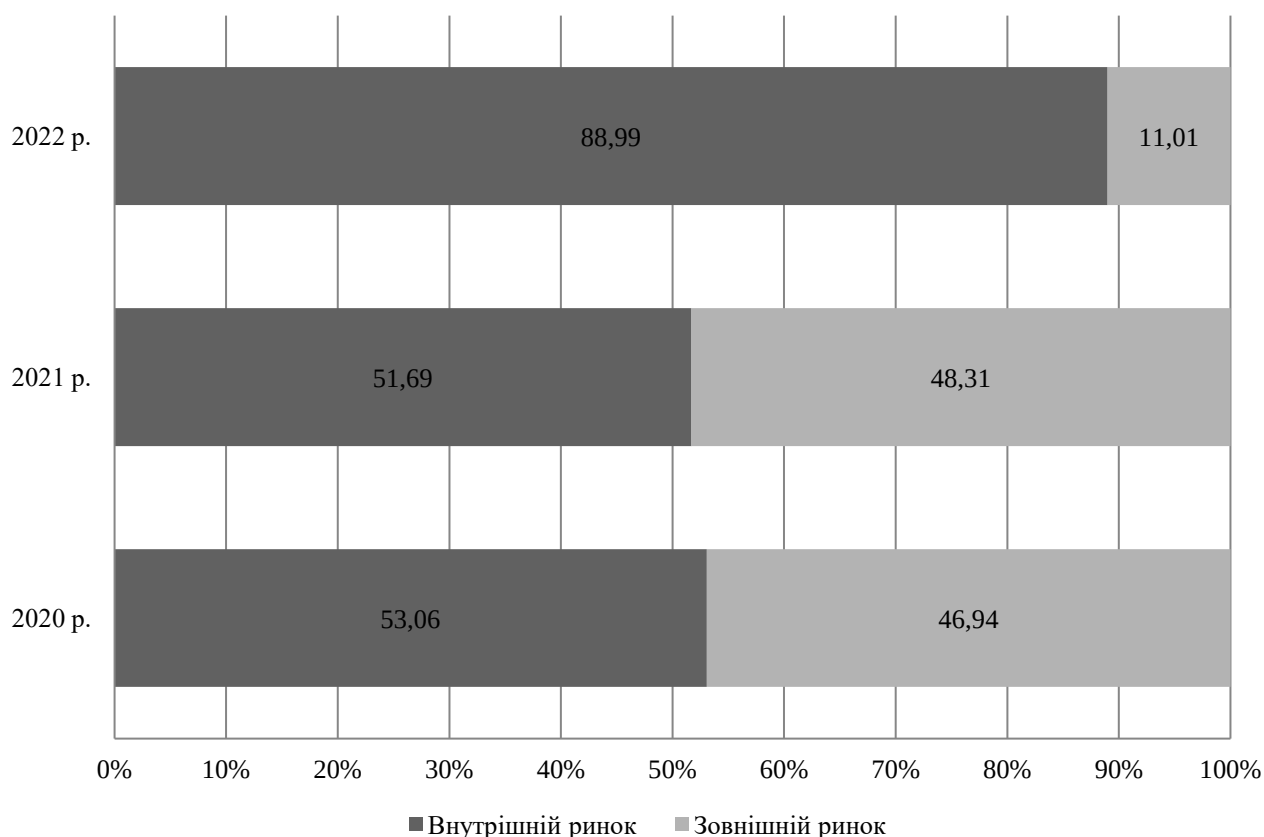


Рисунок 2.3 – Структура чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за ринками за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі [31]

Основною причиною такого різкого скорочення зовнішнього ринку, як вже вказано, були війна та закриття кордонів. Ці негативні фактори суттєво обмежили можливості експорту та міжнародного бізнесу ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Зміна структури чистого доходу вказує на те, що ПП «Меблева фабрика «Мірт»» змушена була перерозподілити свої ресурси та зосередитися на внутрішньому ринку, щоб компенсувати втрати в міжнародному бізнесі.

Загалом, ця структурна зміна свідчить про необхідність адаптації та перегляду стратегій ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в умовах негативних зовнішніх факторів, а саме війни та обмежень в зовнішній торгівлі.

Також окремо проаналізуємо динаміку чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за країнами на зовнішньому ринку (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за країнами на зовнішньому ринку за 2020-2022 рр.

Ринок	Чистий дохід, тис грн			Приріст 2022/2020 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис грн	%
Казахстан	13389	16363	5773	-7616	-56,88
Узбекистан	12273	14774	2883	-9390	-76,51
Таджикистан	10393	12822	209	-10184	-97,99
Азербайджан	10383	10383	183	-10200	-98,24
Об'єднані Арабські Емірати	7488	9477	178	-7310	-97,62
Канада	1833	2013	0	-1833	-100,00
Саудівська Аравія	1300	1733	0	-1300	-100,00
Катар	1233	1687	0	-1233	-100,00
Країни Європи	1227	1636	718	-509	-41,48
Всього	59519	70888	9944	-49575	-83,29

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналізуючи табл.2.5 можна відзначити значущі зміни у фінансових показниках компанії для окремих країн. У період з 2020 по 2022 роки величезний спад чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» спостерігався в усіх країнах, таких як Казахстан, Узбекистан, Таджикистан, Азербайджан, Об'єднані Арабські Емірати, Канада, Саудівська Аравія та Катар. Показники чистого доходу в цих країнах в 2022 році значно впали, відображаючи великий втрати для ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Особливо помітний спад в країнах Таджикистан та Азербайджан.

Варто зазначити, що чистий дохід ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в країнах Європи, хоча й зменшився, але не настільки різко, як у інших країнах. У 2022 році чистий дохід в країнах Європи становив 718 тис грн, що відображає зменшення на 41,48% порівняно з 2020 роком. Важливо відзначити, що ці країни Європи можуть мати потенціал для подальшого розвитку, і розширення на ринку ЄС може бути важливою стратегією для ПП «Меблева фабрика «Мірт»» у майбутньому.

Загалом, цей аналіз відображає великий вплив зовнішніх факторів, таких як війна та економічні обмеження, на фінансовий стан ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Особлива увага до потенціалу ринку ЄС може бути важливою для

фабрики у контексті пошуку нових можливостей і ринків для подальшого росту і розвитку.

Окремо на рис.2.4 відобразимо структуру чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за країнами на зовнішньому ринку.

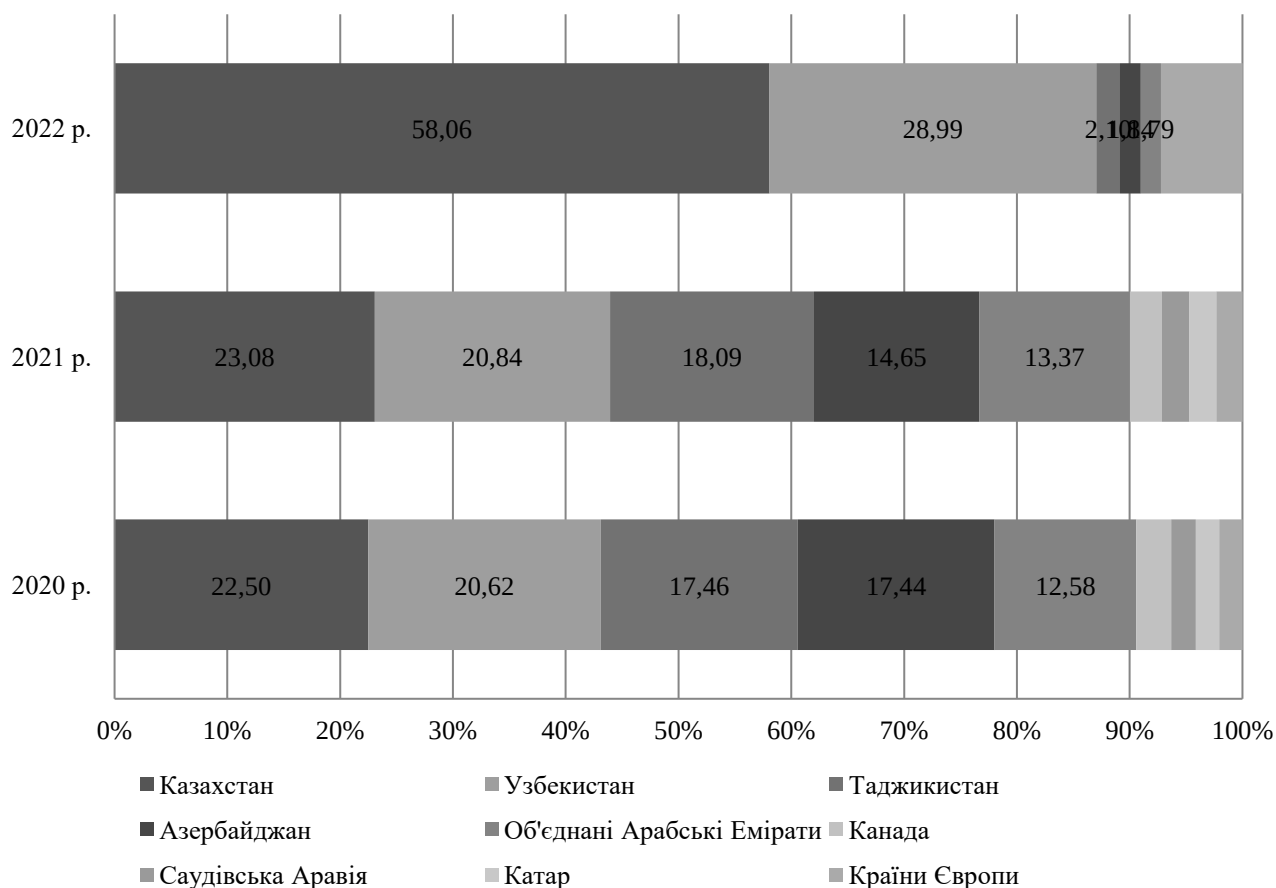


Рисунок 2.4 – Структура чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за країнами на зовнішньому ринку за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналізуючи рис.2.4 можна відзначити певні тенденції у розподілі доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за країнами. У 2020 році структура чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» була розділена між країнами на зовнішньому ринку з великою різноманітністю. Проте, вже в 2022 році можна відзначити значущий ріст частки доходу, що приходить на Казахстан. За цей період, частка Казахстану в структурі чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» зросла з 22,50% до 58,06%, що свідчить про зростання успішності на цьому ринку. Узбекистан і Таджикистан також мають вагомий частку, але вони

відзначилися меншим ростом у 2022 році, як порівняно з Казахстаном. У той час як Азербайджан, Об'єднані Арабські Емірати, Канада, Саудівська Аравія і Катар втратили значну частку в структурі чистого доходу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та, нарешті, зовсім вийшли з цього ринку. Особливо важливим є зростання частки країн Європи в структурі чистого доходу, з 2,06% у 2020 році до 7,22% у 2022 році. Це може вказувати на потенціал для подальшого розширення ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку ЄС, і може стати пріоритетною стратегією для подальшого розвитку. Узагальнюючи, важливою є потреба у розширенні на нові ринки, зокрема на ринок Європейського Союзу, для диверсифікації та стабілізації доходів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в умовах змін на зовнішньому ринку.

Таким чином, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» є впізнаваним брендом з великим потенціалом для розширення на міжнародні ринки. Важливою складовою успіху ПП «Меблева фабрика «Мірт»» є вміння ефективно управляти входженням на зовнішні ринки. Цей процес включає в себе стратегічне планування, аналіз можливостей та ризиків, розробку маркетингової стратегії та дотримання правових норм. Однією з ключових функцій управління входженням на зовнішні ринки є діяльність відділу зовнішньоекономічної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Цей відділ забезпечує присутність фабрики на міжнародних ринках, дотримання правових та митних норм, а також сприяє розширенню міжнародної присутності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Зовнішні фактори, такі як війна та економічні обмеження, можуть суттєво вплинути на фінансовий стан ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішньому ринку. Тому фабрика повинна бути готовою адаптуватися до змін на зовнішньому ринку та реагувати на них. Розширення на ринок Європейського Союзу може бути важливою стратегією для подальшого розвитку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» і диверсифікації її доходів. Однак, для досягнення успіху на цьому ринку, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» повинна ретельно вивчити його особливості та вимоги, і розробити ефективну стратегію входження. У цілому, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» має всі передумови для подальшого росту та успіху на

міжнародних ринках, при умові правильного управління та адаптації до змін на зовнішньому ринку.

2.3 Ефективність процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС

У сучасних умовах глобалізації та розширення міжнародної торгівлі, входження на нові ринки є однією з ключових стратегічних задач для багатьох підприємств у всьому світі. Особливо актуальним є цей аспект для підприємств зі специфічними видами продукції, такими як меблі, які потребують не лише збільшення обсягів виробництва, але й розширення географії збуту. У цьому контексті, процес управління входженням на міжнародний ринок стає вирішальним для досягнення конкурентної переваги та сталого росту підприємств.

ПП «Меблева фабрика «Мірт»» спеціалізується на виробництві високоякісних меблів і прагне розширити свою діяльність на ринок Європейського Союзу. Однак цей процес вимагає комплексного підходу та вивчення численних аспектів, таких як маркетингові дослідження, регуляторні вимоги, логістика, культурні особливості тощо.

Директор відділу зовнішньоекономічної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» виконує важливу роль у процесі оцінки ефективності проведених заходів, спрямованих на розширення міжнародної присутності та забезпечення успішної зовнішньоекономічної діяльності компанії. Оцінка ефективності включає в себе аналіз різноманітних аспектів, зокрема фінансових та економічних показників, реакцію ринку та інших ключових параметрів. Першочерговим елементом в оцінці ефективності є аналіз фінансових показників. Директор ПП «Меблева фабрика «Мірт»» звертає увагу на фінансові результати зовнішньоекономічних операцій, враховуючи доходи, витрати, а також чистий

прибуток. Відстеження фінансових показників дозволяє директоріві ПП «Меблева фабрика «Мірт»» отримати чітке уявлення про ефективність інвестицій та прибутковість міжнародних проектів. Другим важливим аспектом є економічний аналіз. Директор систематично оцінює вплив зовнішньоекономічної діяльності на внутрішню економіку ПП «Меблева фабрика «Мірт»», що включає в себе аналіз збільшення обсягів виробництва, оптимізацію бізнес-процесів та використання ресурсів. Реакція ринку є третім ключовим критерієм оцінки ефективності. Директор спостерігає за реакцією міжнародного ринку на продукцію ПП «Меблева фабрика «Мірт»», а також враховує конкурентні переваги та слабкі сторони. Аналіз реакції ринку допомагає визначити стійкість компанії на міжнародному ринку та виявити можливості для подальшого розвитку. Поза цими факторами, директор розглядає інші ключові параметри, такі як виконання стратегічних планів, взаємодія з іноземними партнерами, та дотримання міжнародних норм і вимог, що включає в себе ефективність митного оформлення, вирішення правових питань та загальну стійкість бізнес-процесів у зовнішньоекономічній сфері. У цілому, цей комплексний аналіз дозволяє директору здійснити об'єктивну оцінку ефективності ЗЕД ПП «Меблева фабрика «Мірт»», визначити успішні підходи та виявити можливості для подальшого розвитку, а також забезпечити вирішення можливих викликів у зовнішньоекономічній діяльності компанії.

Для визначення ефективності управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС спочатку проаналізуємо динаміку прибутку за ринками (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка прибутку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за ринками за 2020-2022 рр.

Ринок	Прибуток, тис грн			Приріст 2022/2020 рр.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	тис грн	%
Внутрішній ринок	6377	7422	2532	-3845	-60,29
Зовнішній ринок	7861	9343	513	-7348	-93,47
Всього	14238	16765	3045	-11193	-78,61

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз табл.2.6 відображає значущі зміни у фінансовому стані ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та структурі його ринків збуту. Зазначена динаміка показників прибутку відкриває серйозні виклики, з якими стикається ПП «Меблева фабрика «Мірт»» під час розширення своєї діяльності на зовнішній ринок, а також підкреслює важливість зовнішніх факторів у визначенні успіху на міжнародному рівні.

За період з 2020 по 2022 рік ПП «Меблева фабрика «Мірт»» відзначило зменшення прибутку на зовнішньому ринку з 7861 тис. грн у 2020 році до лише 513 тис. грн у 2022 році, що складає вражаючий відсоток спаду в розмірі 93,47%. Основною причиною такого різкого зниження були війна та важкі умови, що виникли через конфліктну ситуацію в регіоні. Військові дії та політичні нестабільності призвели до закриття кордонів, обмеження зовнішньої торгівлі. Це, в свою чергу, впливає на прибуток ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та викликає необхідність перегляду стратегії входження на зовнішні ринки та реакції на зміни в зовнішньому середовищі.

Незважаючи на складність ситуації на зовнішньому ринку, важливо враховувати, що ПП «Меблева фабрика «Мірт»» мало також спад прибутку на внутрішньому ринку в розмірі 60,29%, що також свідчить про необхідність вивчення та аналізу внутрішніх факторів та конкурентного середовища.

Отже, результати аналізу динаміки прибутку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за зазначений період вказують на важливість адаптації стратегій та дій у відповідь на умови зовнішнього середовища, а також на необхідність розгляду ризиків, пов'язаних з міжнародною економічною та політичною кон'юнктурою ринку.

Далі розрахуємо питому вагу міжнародного бізнесу фабрики (рис.2.5).

Аналіз рис.2.5 відображає зміни у структурі прибутку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та відносній важливості міжнародної діяльності в контексті загального прибутку. У 2020 році міжнародний бізнес становив 55,21% від загального прибутку ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

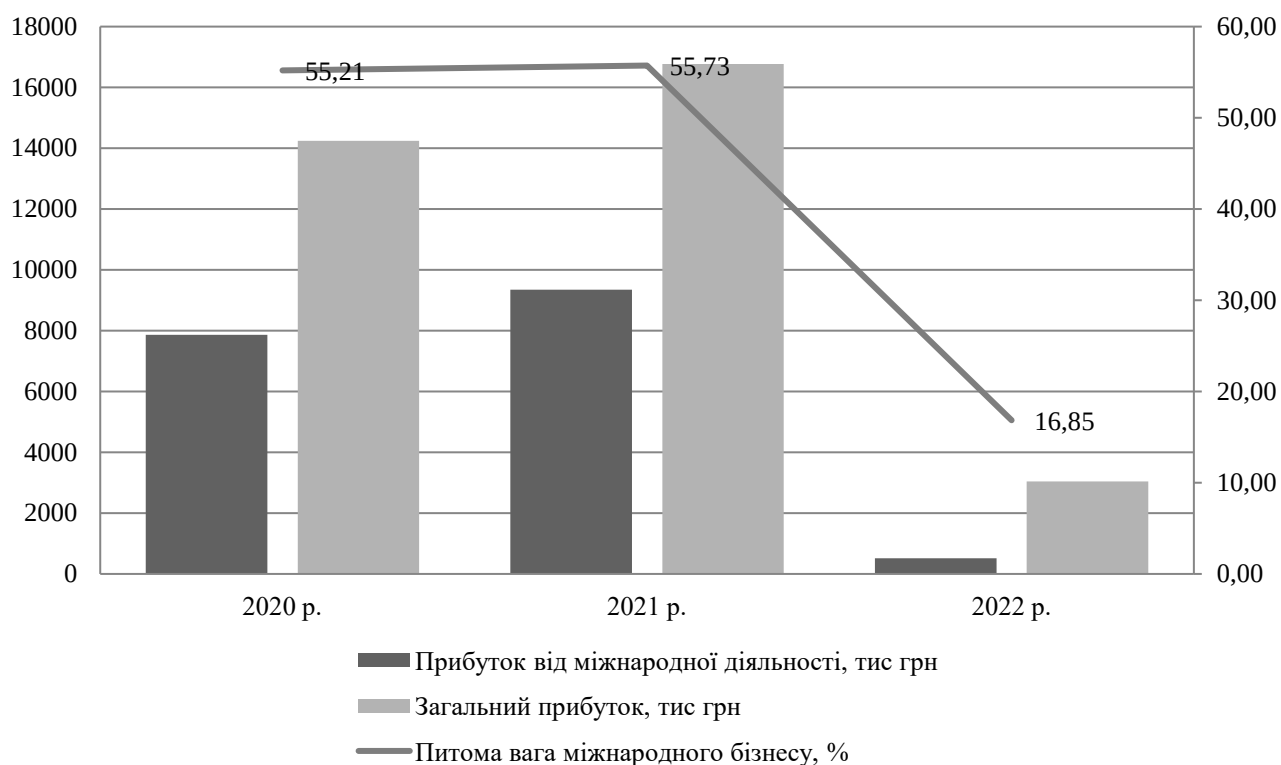


Рисунок 2.5 – Динаміка питомої ваги міжнародного бізнесу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за ринками за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [31]

У 2021 році ця питома вага зросла до 55,73%, відображаючи збільшення прибутку від міжнародної діяльності. Однак у 2022 році питома вага міжнародного бізнесу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» різко зменшилася до 16,85%, вказуючи на серйозний спад прибутку з зовнішнього ринку. Очевидно, основною причиною цього спаду є війна та закриття кордонів, що призвело до серйозних обмежень у зовнішній торгівлі та затягнуло розвиток міжнародного бізнесу ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

Зазначений аналіз вказує на важливість зовнішніх факторів, таких як геополітичні конфлікти, у визначенні успіху міжнародної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Це також підкреслює потребу у гнучких стратегіях та здатності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Важливою є також диверсифікація ринків та ризик-менеджмент, які можуть допомогти зменшити вплив негативних зовнішніх факторів на фінансовий стан ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

Також визначимо індекс міжнародної діяльності фабрики (рис.2.6).

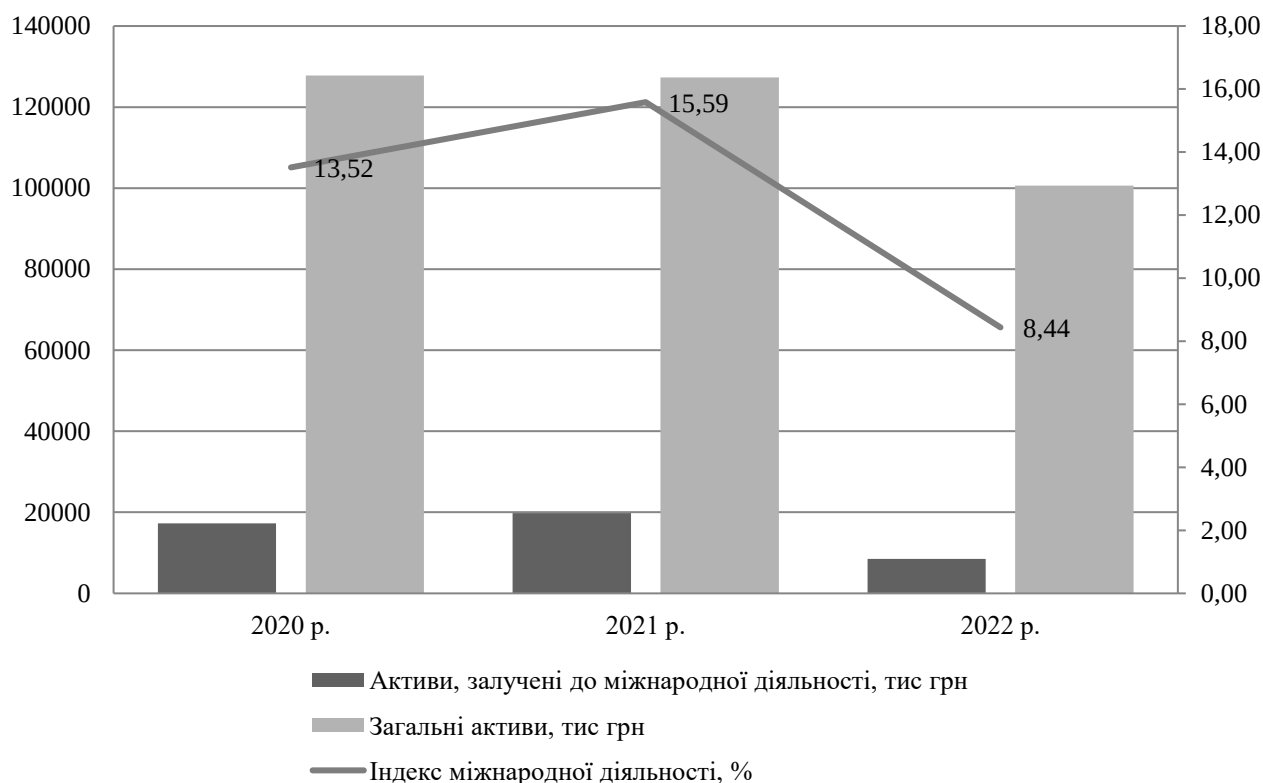


Рисунок 2.6 – Динаміка індексу міжнародної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за ринками за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз рис.2.6 надає можливість спостерігати за змінами у рівні активів, що задіяні у міжнародному бізнесі, в контексті загальних активів ПП «Меблева фабрика «Мірт»», та визначити ступінь впливу цих змін на діяльність фабрики. У 2020 році активи, залучені до міжнародної діяльності, становили 13,52% від загальних активів ПП «Меблева фабрика «Мірт»». У 2021 році ця питома вага зросла до 15,59%, відображаючи збільшення обсягу активів, задіяних у міжнародному бізнесі. Однак у 2022 році індекс міжнародної діяльності скоротився до 8,44%, що свідчить про різке зменшення активів ПП «Меблева фабрика «Мірт»», задіяних на зовнішньому ринку. Основною причиною цього спаду може бути війна та закриття кордонів, які призвели до зниження масштабів міжнародної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». При цьому, зменшення

міжнародного бізнесу має прямий вплив на індекс міжнародної діяльності та загальну структуру активів ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

Також розрахуємо показники рентабельності міжнародної діяльності підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників рентабельності міжнародної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за 2020-2022 рр.

Показник	Значення			Абсолютний приріст 2022/2020 рр.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Вихідні дані, тис грн				
Прибуток від міжнародної діяльності	7861	9343	513	-7348
Чистий дохід від реалізації продукції на зовнішньому ринку	59519	70888	9944	-49575
Собівартість реалізованої продукції на зовнішньому ринку	63882	78833	7677	-56205
Активи, залучені до міжнародної діяльності	17273	19838	8493	-8780
Розраховані показники, %, п.п.				
Рентабельність реалізації на зовнішньому ринку (Рреа)	13,21	13,18	5,16	-8,05
Рентабельність продукції на зовнішньому ринку (Рпр)	12,31	11,85	6,68	-5,62
Рентабельність активів на зовнішньому ринку (Ракт)	45,51	47,10	6,04	-39,47

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз табл.2.7 відображає складну фінансову ситуацію та вплив зовнішніх факторів, зокрема війни та закриття кордонів, на результативність підприємства на зовнішньому ринку. У 2020 році рентабельність реалізації на зовнішньому ринку становила 13,21%, що свідчило про прибуткову діяльність. Проте, у 2022 році цей показник впав до 5,16%, що означає значущий спад прибутковості та може бути прямим наслідком обмежень, встановлених внаслідок війни та закриття кордонів. Рентабельність продукції на зовнішньому ринку також показала негативну динаміку, зменшившись з 12,31% в 2020 році до 6,68% у 2022 році. Це свідчить про те, що зовнішні обставини спричинили складнощі у забезпеченні прибутковості продукції ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на міжнародних ринках. Найбільший спад показав показник рентабельності активів на зовнішньому ринку, який знизився з 45,51% у 2020 році до 6,04% у 2022 році,

що є різким падінням на рівні 39,47%. Це вказує на значущий вплив війни та закриття кордонів на фінансовий результат діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішньому ринку.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в сучасному бізнес-середовищі визначається як критично важлива компонента стратегічного розвитку підприємства. Перехід до міжнародного ринку, здійснюваний відділом ЗЕД ПП «Меблева фабрика «Мірт»», відкриває широкі можливості для розширення географічної присутності фабрики та створення міжнародних партнерств. Одним із важливих позитивних аспектів управління ЗЕД є можливість розширення міжнародної присутності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Дії відділу ЗЕД сприяють активній участі ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на міжнародних ринках, що в свою чергу дозволяє фабриці не лише збільшити свою аудиторію, але й зайняти більш стійкі позиції в умовах глобальної конкуренції. Створення та утримання міжнародних партнерств є ще одним ключовим позитивним аспектом управління ЗЕД ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Установлення стійких міжнародних партнерств сприяє не лише стабільності, але і активному розвитку ПП «Меблева фабрика «Мірт»», що відкриває можливості для обміну досвідом, технологічними рішеннями та спільними інноваційними проектами.

Незважаючи на позитивні аспекти, управління ЗЕД ПП «Меблева фабрика «Мірт»» також стикається з викликами та можливими проблемами. Митні та юридичні складнощі, викликані змінністю міжнародного права та митних правил, можуть стати перешкодою для коректного ведення операцій. Розбіжності в законодавстві різних країн також потребують від відділу ЗЕД постійного аналізу та адаптації до нових правових норм. Крім того, культурні відмінності є ще однією проблемою, з якою стикається управління ЗЕД ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Різниця в культурних особливостях між країнами впливає на сприйняття продукції фабрики на міжнародних ринках. Ефективне вирішення цих проблем вимагає глибокого розуміння місцевих культур та вміння адаптувати стратегії відповідно до особливостей кожного ринку.

Усупереч викликам, розгляд позитивних та негативних аспектів управління ЗЕД є ключовим етапом стратегічного планування ПП «Меблева фабрика «Мірт»», спрямованого на міжнародний успіх та сталість у зовнішньоекономічній діяльності.

Таким чином, на основі аналізу динаміки фінансових показників та рентабельності міжнародної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за період 2020-2022 років, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, глобальні геополітичні фактори, зокрема війна та закриття кордонів, мають значущий вплив на фінансову стабільність та результативність ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на міжнародних ринках. Спад прибутку та рентабельності свідчать про серйозні виклики для ПП «Меблева фабрика «Мірт»». По-друге, результати аналізу показали, що необхідна адаптація стратегій та ризик-менеджменту, а також пошук альтернативних шляхів розвитку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в умовах нестабільності на зовнішніх ринках. Диверсифікація ринків та різноманітність джерел прибутку можуть зменшити ризики та забезпечити фінансову стійкість підприємства в умовах глобальної турбулентності. По-третє, важливо розуміти, що ситуація на міжнародних ринках постійно змінюється. Тому ПП «Меблева фабрика «Мірт»» варто постійно вдосконалювати моніторинг та аналіз зовнішнього середовища, а також бути готовим до реагування на події світової політики та економіки. Усі ці висновки підкреслюють важливість гнучких та стратегічних підходів до міжнародної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Такий підхід допоможе забезпечити його стабільність та конкурентоспроможність в умовах складного глобального середовища і впоратися з викликами, що виникають на шляху досягнення успіху на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО СТРАТЕГІЇ ВХОДЖЕННЯ КОМПАНІЇ НА РИНОК ЄС

3.1 Шляхи удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС

Входження на міжнародні ринки, зокрема на ринок Європейського Союзу, є важливим етапом розвитку будь-якої компанії. Для підприємства, як ПП «Меблева фабрика «Мірт»», це відкриє нові можливості для розширення аудиторії, збільшення обсягів продажів і зміцнення свого позиціонування на міжнародній арені. Проте, процес входження на ринок ЄС є складним і вимагає ретельної підготовки та стратегічного управління.

У даному контексті важливо розглянути шляхи удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС. Це включає в себе розробку та реалізацію ефективних стратегій, які дозволять компанії успішно адаптуватися до нових умов конкуренції, вимог щодо якості та сертифікації, а також забезпечити збалансований фінансовий підхід до міжнародного розширення. Розглянемо ключові аспекти удосконалення такого процесу, а також практичні рекомендації для досягнення успіху на ринку ЄС.

Вибір конкретної країни в межах Європейського Союзу є першим та фундаментальним кроком при плануванні входження на європейський ринок. Ринок ЄС складається з 27 країн, кожна з яких має власні особливості, правила і потреби споживачів. Вибір конкретної країни визначить багато аспектів стратегії входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС. Для цього визначимо основні країни ЄС, куди експортується українська продукція (рис.3.1).

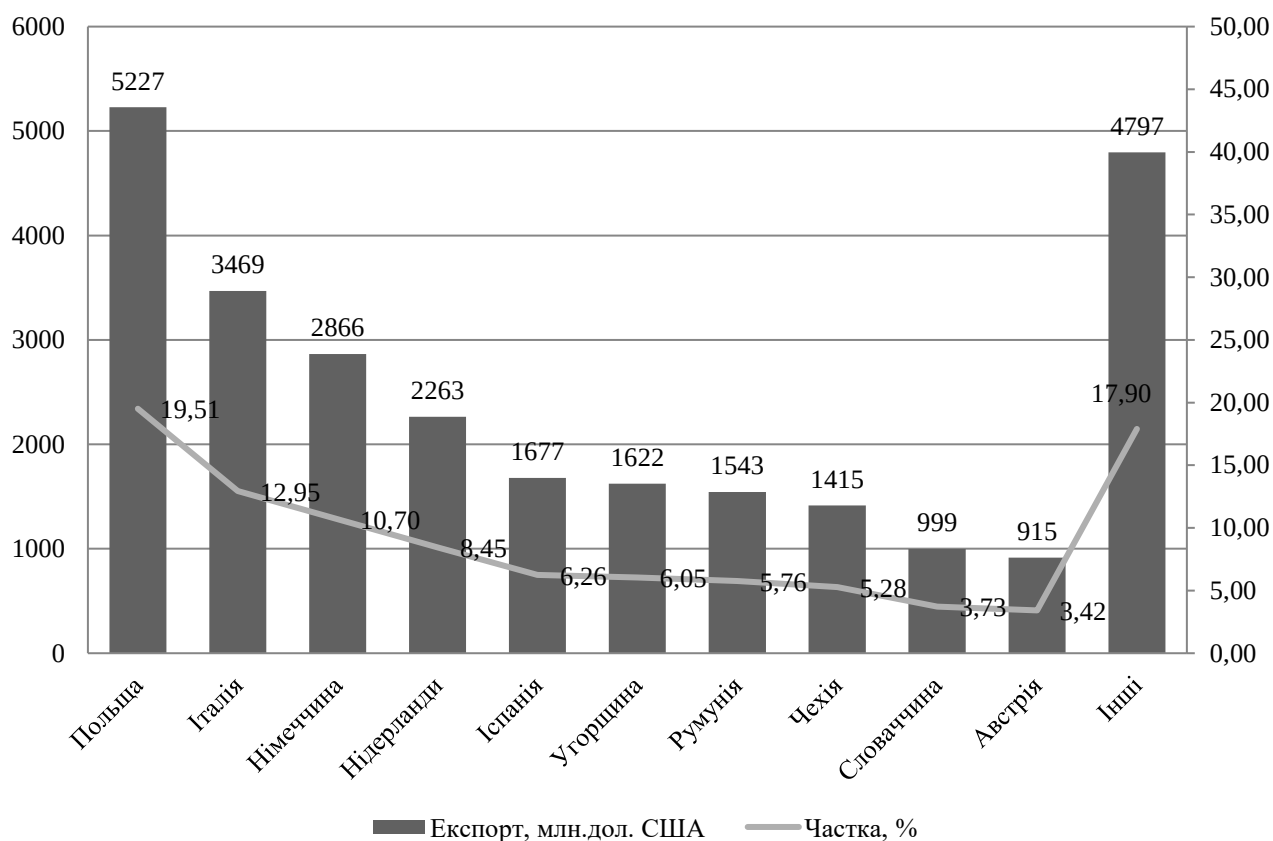


Рисунок 3.1 – Обсяг експорту вітчизняної продукції до країн ЄС в 2021 році

Джерело: складено автором на основі [32]

Беручи до уваги, що в 2022 році розпочалася війна, і доступ до даних є обмеженим, ми визначили основні країни ЄС для експорту української продукції на основі даних за 2021 рік. Ці дані є останніми доступними і відображають структуру експорту українських товарів до країн Європейського Союзу перед початком війни в 2022 році. Важливо мати на увазі, що подальший аналіз та стратегія входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ці ринки повинні враховувати зміни, які можуть виникнути через геополітичну ситуацію та обмеження відправлення товарів у такий період.

Визначені основні країни Європейського Союзу, куди експортується українська продукція, відіграють важливу роль у міжнародній торгівлі та становлять значну частку українських експортних операцій. Ці країни є привабливими ринками для українських товарів через їхню економічну

потужність та споживчі можливості. Зазначені країни можуть бути пріоритетними об'єктами для стратегії входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС. Важливо вивчити особливості кожного з цих ринків, а також визначити конкретні потреби та вимоги споживачів у цих країнах для успішного розширення бізнесу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на європейському ринку.

Обираючи країни ЄС з найбільшим обсягом експорту для вивчення і розробки стратегій входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на європейські ринки, підприємство сконцентрує свої зусилля на найбільш обіцяючих та потужних ринках. Це логічний підхід, оскільки ці країни можуть мати значний попит на продукцію ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Крім того, обираючи країни з найбільшим обсягом експорту для вивчення та розробки стратегій входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринки ЄС, існує кілька важливих причин:

- країни ЄС, які мають найбільший обсяг експорту української продукції, часто представляють собою великі ринки з високим рівнем попиту на різні види товарів і послуг. Розширення бізнесу на такі ринки дозволить ПП «Меблева фабрика «Мірт»» потенційно здійснити значний обсяг продажів;
- налагоджені транспортні шляхи забезпечать ефективний доступ продукції ПП «Меблева фабрика «Мірт»» до ринків ЄС. Швидкий і надійний транспорт дозволить ПП «Меблева фабрика «Мірт»» доставляти свою продукцію на ринки ЄС без зайвих затримок і втрат;
- багато країн ЄС відзначаються стабільною політичною та економічною ситуацією, що створює сприятливі умови для бізнесу та іноземних інвестицій;
- важливою перевагою є можливість з легкістю розуміти споживчі поведінку та попит країни, що має багатий обсяг експорту. Це спрощує розробку маркетингових стратегій та адаптацію продуктів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» до потреб місцевих споживачів.

Далі розглянемо обсяг попиту саме меблів з дерева, на яких спеціалізується ПП «Меблева фабрика «Мірт»», в обрані країни (рис.3.2).

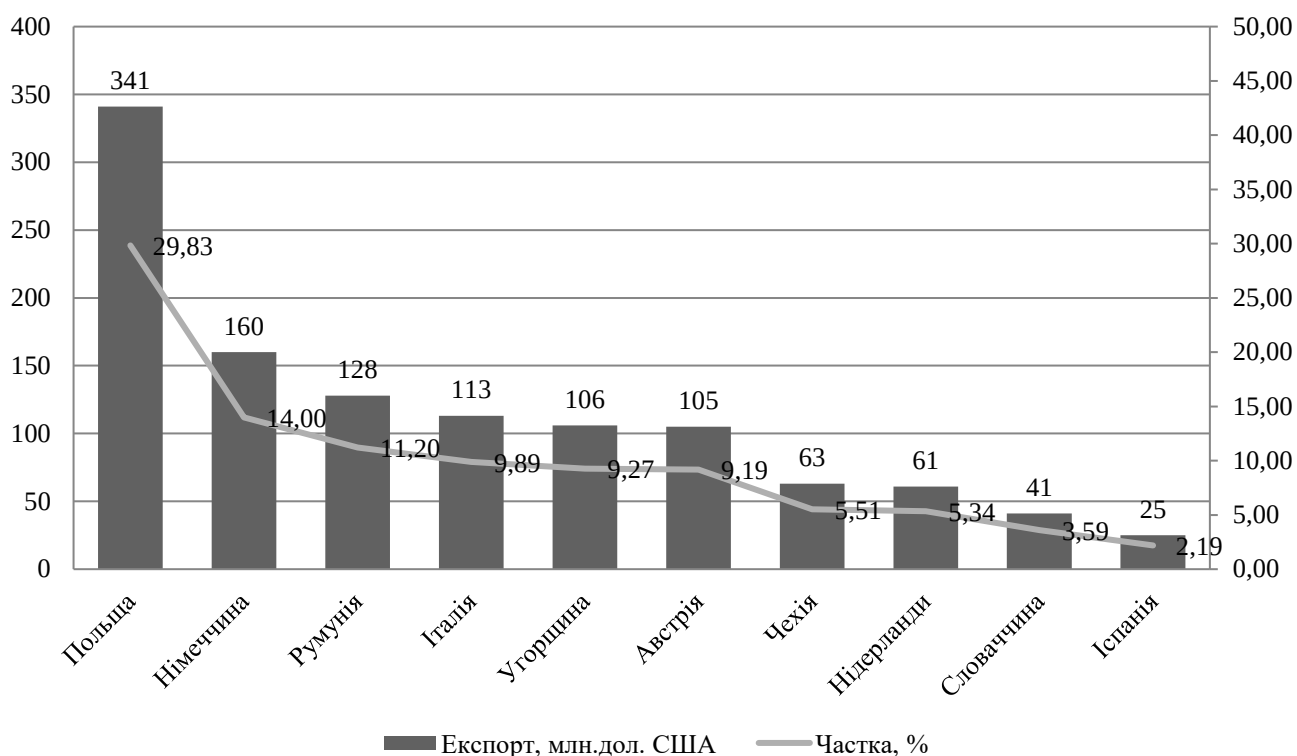


Рисунок 3.2 – Обсяг експорту вітчизняних меблів з дерева до обраних країн ЄС в 2021 році

Джерело: складено автором на основі [32]

Далі для порівняння обираємо країни з найменшим обсягом експорту вітчизняних меблів з дерева для входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»», а саме: Нідерланди, Словаччина та Іспанія. Вибір країн з найменшим обсягом експорту вітчизняних меблів з дерева для входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС може бути обґрунтованим з кількох важливих причин:

- країни з найменшим обсягом експорту окремого виду продукції зазвичай мають більший потенціал для зростання і розвитку нових ринків. Обсяг експорту може служити індикатором попиту та можливостей на ринку. Вибираючи країни з меншим обсягом експорту, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» може здійснити вдалий вхід і зайняти свою нішу на цих ринках;

- вибір країн з меншим обсягом експорту може сприяти зменшенню конкуренції, особливо в порівнянні з країнами, де обсяг експорту є великим. Це дозволяє більше концентруватися на побудові бренду, залученні клієнтів і створенні стійких партнерств;

– вибір країн з найменшим обсягом експорту дозволяє ПП «Меблевій фабриці «Мірт»» розширити географічне покриття та диверсифікувати свій бізнес. Це може зменшити ризики, пов'язані з концентрацією на обмеженому ринку;

– вибір країн з меншим обсягом експорту дає можливість ефективно розробити та впровадити маркетингові стратегії, спрямовані на задоволення потреб місцевих споживачів та партнерів.

Враховуючи ці фактори, вибір з обраного переліку країн з найменшим обсягом експорту вітчизняних меблів з дерева може бути стратегічно обґрунтованим підходом для успішного входу на ринки ЄС та розвитку бізнесу в цьому напрямку.

Далі порівняємо основні умови експорту в обраних країнах (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Умови експорту продукції ПП «Меблева фабрика «Мірт»» до обраних країн ЄС в 2023 році

Параметр	Нідерланди	Словаччина	Іспанія
Сертифікат відповідності продукції до європейських стандартів безпеки та якості (CE marking)	+	+	+
Правила маркування продукції (виробник, країна походження, матеріали, розміри, інструкції з експлуатації)	+	+	+
Мито на експорт меблів з України	0%	0%	0%
Транспорт	Морський, автомобільний, авіаційний	Морський, автомобільний, авіаційний	Морський, автомобільний, авіаційний
Страховання	Обов'язкове	Обов'язкове	Обов'язкове
Платежі	Без обмежень	Без обмежень	Без обмежень

Джерело: складено автором на основі [33-35]

Загалом, обрані країни ЄС надають сприятливі умови для експорту продукції ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Це включає в себе високі стандарти якості та безпеки, доступність різних видів транспорту та обов'язкове страхування для захисту від ризиків. Також відсутність мит та обмежень на платежі робить ці країни привабливими для експорту.

Оскільки обрані країни мають однакові умови експорту меблів з дерева, обираємо найближчу від України країну:

- Україна – Нідерланди – 2 137,4 км;
- Україна – Словаччина – 1 081,0 км;
- Україна – Іспанія – 3 719,0 км.

З урахуванням відстаней від України до обраних країн ЄС, можна визначити, що найближчою країною є Словаччина, яка знаходиться на відстані 1081 км від України. Такий вибір може спростити та зменшити витрати на транспортування продукції ПП «Меблева фабрика «Мірт»» з України до Словаччини порівняно з іншими обраними країнами, які знаходяться на більшій відстані. Це може стати важливим фактором для оптимізації логістичних процесів та зниження витрат при входженні ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС.

Словаччина є членом Європейського Союзу, і тому на її ринку діють правила та умови, які визначаються для єдиного ринку ЄС. У сфері торговельної політики країни-члени ЄС делегують повноваження Європейській комісії. Умови економічної співпраці зі Словаччиною, включаючи доступ на ринок для українських експортерів, визначаються Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, яка набула чинності 1 вересня 2017 року, і вона включає створення глибокої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі [38].

Проведемо аналіз словацького ринку меблів з дерева. Для цього проаналізуємо кількість компаній, що здійснюють подібну до ПП «Меблева фабрика «Мірт»» діяльність (рис.3.3).

У 2018 році було зареєстровано 795 компаній, і це слугує вихідною точкою для аналізу. Протягом наступних двох років, у 2019 та 2020 роках, спостерігалася деяка негативна динаміка, де кількість компаній зменшилася до 749 та 774 відповідно. Це може бути спричинене різними факторами, такими як економічні коливання, конкуренція, або зміни в попиті на продукцію з дерева. Проте, починаючи з 2021 року, відбулася певна позитивна зміна в ситуації, де кількість компаній знову зросла, до 813 у 2021 році та 844 у 2022 році.

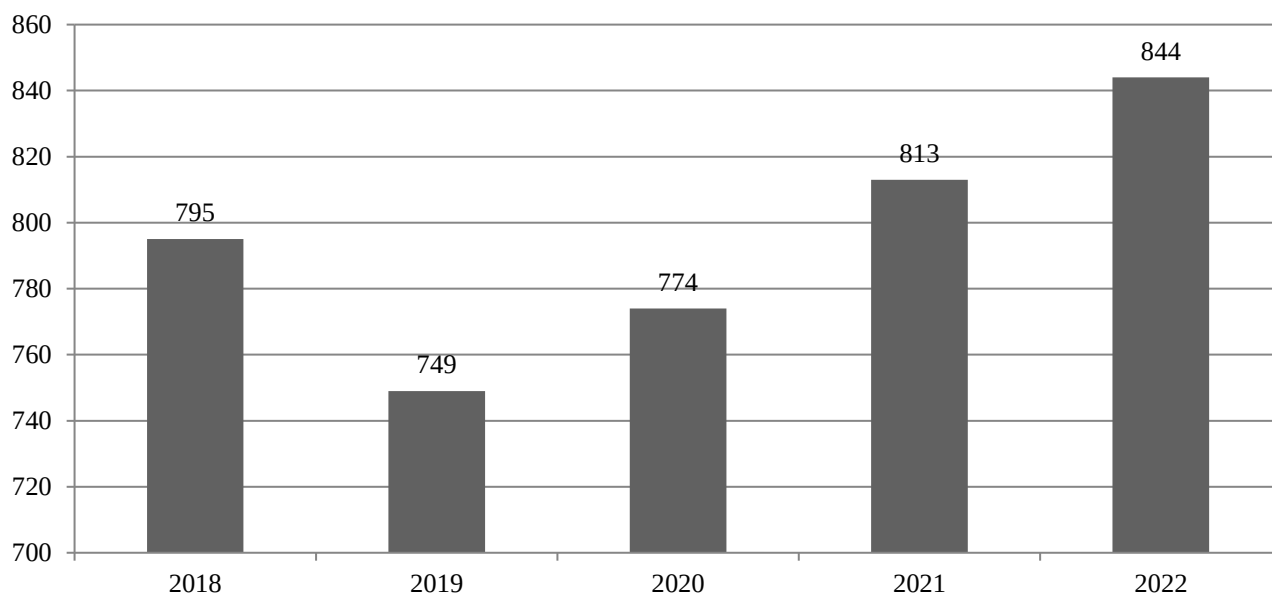


Рисунок 3.3 – Динаміка кількості компаній ринку меблів з дерева в Словаччині за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [39]

Цей ріст може вказувати на відновлення і зростання індустрії меблів з дерева в Словаччині. Варто також додати, що збільшення кількості компаній може вказувати на збільшення інвестицій в галузь та підвищення інтересу до цього сектору з боку підприємців. Узагальнюючи, динаміка кількості компаній на ринку меблів з дерева в Словаччині за вказаний період свідчить про коливання та зміни в галузі, але водночас показує певний потенціал для відновлення та зростання цього сегменту економіки в країні.

Також проаналізуємо обсяг продажу меблів з дерева в Словаччині (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Обсяг продажу меблів з дерева в Словаччині за 2018-2022 рр.

Рік	Обсяг продажу, тис євро	Приріст		Імпорт, тис євро	Приріст		Загалом, тис євро	Приріст	
		тис євро	%		тис євро	%		тис євро	%
2018	3774	-	-	499	-	-	4273	-	-
2019	3858	84	2,23	568	69	13,83	4426	153	3,58
2020	4154	296	7,67	613	45	7,92	4767	341	7,70
2021	3814	-340	-8,18	640	27	4,40	4454	-313	-6,57
2022	4747	933	24,46	619	-21	-3,28	5366	912	20,48

Джерело: складено автором на основі [39]

У 2018 році загальний обсяг продажу склав 4273 тисяч євро, при цьому імпорт становив 499 тисяч євро. Протягом наступних років відбувалися значні зміни. Зокрема, в 2019 році обсяг продажу зріс на 84 тисячі євро (2,23%), до 3858 тисяч євро, імпорт також зріс до 568 тисяч євро (зростання на 13,83%). Загальний обсяг продажу досяг 4426 тисяч євро, показавши приріст на 153 тисячі євро (3,58%). У 2020 році спостерігалось подальше збільшення обсягу продажу меблів з дерева, досягнувши 4,154 тисячі євро, що становило зростання на 296 тисяч євро (7,67%). Однак імпорт також зріс на 613 тисяч євро (7,92%), до 4767 тисяч євро. У цьому році загальний обсяг продажу склав 4767 тисяч євро, показавши значний приріст на 341 тисячу євро (7,70%). У 2021 році спостерігався спад обсягу продажу на 340 тисяч євро (8,18%), до 3814 тисяч євро, при цьому імпорт збільшився до 640 тисяч євро (зростання на 4,40%). Загальний обсяг продажу склав 4454 тисячі євро, і відзначився втратою на рівні 313 тисяч євро (6,57%). Однак, у 2022 році відбувся значний позитивний розвиток ситуації, де обсяг продажу суттєво зріс на 933 тисячі євро (24,46%), досягнувши 4747 тисяч євро, в той час як імпорт відзначився зменшенням на 21 тисячу євро (-3,28%), до 619 тисяч євро. Загальний обсяг продажу в 2022 році становив 5366 тисяч євро, збільшившись на 912 тисяч євро (20,48%).

Узагальнюючи ці дані, можна відзначити, що ринок меблів з дерева в Словаччині піддавався значним змінам протягом вказаного періоду. Після певних коливань та спадів в 2019 і 2021 роках, ринок показав стійкий ріст обсягу продажу в 2022 році. Такий аналіз може бути корисним для бізнес-стратегій та прийняття рішень на ринку меблів з дерева в Словаччині.

Структура продажу меблів з дерева в Словаччині наведена на рис.3.4.

У 2018 році внутрішнє виробництво меблів з дерева становило 88,32%, в той час як імпорт склав 11,68% від загальної структури продажу. У 2019 і 2020 роках внутрішнє виробництво також залишалося домінуючим, хоча спостерігався певний спад до 87,17% і 87,14% відповідно, в той час як імпорт збільшувався, становлячи 12,83% та 12,86%. У 2021 році видно, що структура продажу зазнала змін, де внутрішнє виробництво скоротилося до 85,63%, імпорт зріс до 14,37%.

Цей рік відзначився втратою долі внутрішнього виробництва на користь імпорту. Проте в 2022 році відбувся певний реверс цієї тенденції, де внутрішнє виробництво знову зросло до 88,46%, а імпорт зменшився до 11,54%.

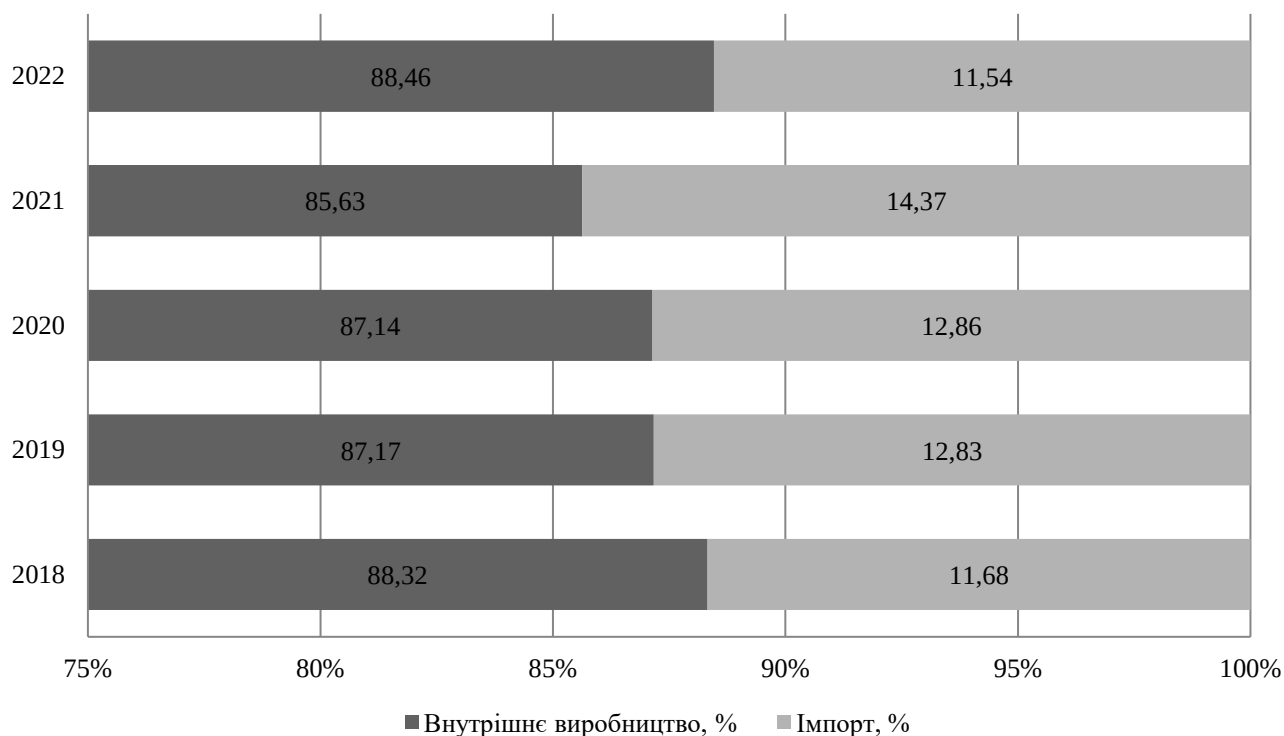


Рисунок 3.4 – Структура продажу меблів з дерева в Словаччині за 2018-2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [39]

Узагальнюючи, можна зазначити, що структура продажу меблів з дерева в Словаччині піддавалася змінам протягом розглянутого періоду. Початково внутрішнє виробництво було домінуючим, а після спаду в 2021 році, воно відновило свою позицію в 2022 році. Це може бути важливою інформацією для стратегічного планування та розвитку виробництва в даній галузі в майбутньому.

Наведемо декілька великих виробників меблів у Словаччині, що є конкурентами для ПП «Меблева фабрика «Мірт»»:

1. Lencos In з самого початку керується ідеєю виробництва стильних, модних меблів вищого класу. Вони забезпечують повне рішення для простору в готелях, офісах, квартирах, універмагах та медичних центрах.

2. DaMi International – це компанія, що спеціалізується на виробництві стільців, табуреток, столів, оббивних виробів та доповнень до меблів.
3. MED - COM, S.R.O. також є одним з виробників меблів у Словаччині.
4. Tatra Nabytkaren Martin, A.S. – це словацький виробник стільців з букового фанеру.

Усі ці компанії є суттєвими гравцями на ринку меблів в Словаччині, і їхні спеціалізовані підходи та асортименти можуть становити конкуренцію для ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Враховуючи різноманітність попиту та споживачів, така конкуренція може спонукати до інновацій та вдосконалення виробництва, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

Разом з тим, ІКЕА залишається найбільшим роздрібним продавцем меблів у Словаччині з продажами 114 млн EUR у 2022 році. Jysk був другим найбільшим роздрібним продавцем у 2022 році з продажами 79 млн EUR. Інформація про ІКЕА та Jysk у роздрібній торгівлі меблями в Словаччині в 2021 році свідчить про їхню значущість на цьому ринку. Ці дані свідчать про живу конкуренцію у секторі роздрібної торгівлі меблями в Словаччині та важливість брендів як ІКЕА, так і Jysk на цьому ринку. Для споживачів це може означати більший вибір та можливість знайти меблі та предмети для дому, які відповідають їхнім потребам та бюджетам.

Входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Європейського Союзу є важливим етапом її міжнародної експансії. Щоб досягти успіху в цьому процесі, необхідно ретельно вивчити та оптимізувати всі аспекти управління входженням на цей ринок. В табл.3.1 наведемо найважливіші шляхів для удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС (а саме ринок Словаччини) разом із їх сутністю та значенням.

Таблиця 3.3 – Шляхи удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС (Словаччина)

Шлях	Сутність	Значення
1. Детальний аналіз ринку ЄС	Глибоке вивчення споживацьких тенденцій, конкурентної обстановки та регуляторних вимог на ринку ЄС.	Допомагає краще зрозуміти ринкові особливості та попит, що сприяє розробці належних стратегій.

Продовження табл.3.3

Шлях	Сутність	Значення
2. Локалізація продукції	Розгляд можливостей для виробництва або складування продукції в країні-отримувачі для зменшення логістичних витрат.	Допомагає знизити витрати та збільшити конкурентоспроможність на ринку ЄС.
3. Дотримання стандартів і сертифікація	Вивчення стандартів та вимог до продукції на ринку ЄС та забезпечення їх виконання.	Гарантує безпеку та якість продукції, сприяє позитивному сприйняттю споживачами.
4. Маркетинг і брендування	Розробка маркетингових стратегій та адаптація бренду для міжнародного ринку ЄС.	Допомагає залучити місцевих споживачів та вирізнитися серед конкурентів.
5. Партнерство і дистрибуція	Розгляд можливостей для співпраці з місцевими дистриб'юторами та партнерами для розширення розповсюдження продукції.	Збільшує доступність та обсяги продажів на ринку ЄС.
6. Постачання і логістика	Оптимізація логістичних процесів та вибір надійних постачальників для забезпечення вчасної доставки.	Знижує витрати на транспортування та підвищує задоволеність клієнтів.

Джерело: складено автором на основі [36, 37]

Управління входженням на ринок ЄС вимагає комплексного та обґрунтованого підходу. Важливо ретельно аналізувати ринок, дотримуватися стандартів, ефективно використовувати логістику та розробляти маркетингові стратегії. Партнерство та локалізація можуть підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку ЄС. Такий комплексний підхід допоможе ПП «Меблева фабрика «Мірт»» успішно входити на ринок ЄС та забезпечувати стабільний ріст та успішну діяльність на міжнародному рівні.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції підприємства постійно розглядають можливості розширення своєї діяльності на міжнародні ринки з метою забезпечення стійкого росту та розвитку. Однією з потенційно

привабливих та перспективних міжнародних ринків є ринок ЄС. Вхідження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на цей ринок може відкрити нові можливості для підприємства та сприяти розширенню його географічного обсягу діяльності. У цьому контексті важливо здійснити економічне обґрунтування доцільності вхідження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС, а саме на ринок Словаччини. Розглянемо ключові аспекти та аргументи, що підтверджують цю доцільність та обґрунтовують переваги вхідження на ринок Словаччини для ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

Спільний випуск продукції та налагодження стійких партнерських зв'язків з бізнес-партнерами в Словаччині є найбільш ефективним методом для входу на словацький ринок для українських експортерів. Ця стратегія є пріоритетною, оскільки значно спрощує доступ до фінансування та розширює можливості збуту продукції за кордоном.

Для співпраці пропонуємо компанію KODA TRADE . Вибір партнера для співпраці завжди важливий, і в даному випадку компанія KODA TRADE, яка спеціалізується на торгівлі меблями в Словаччині, має свої переваги, які варто враховувати при розгляді можливості співпраці з ПП «Меблева фабрика «Мірт»». По-перше, KODA TRADE має великий потенціал для розвитку та збільшення обсягів продажів. Незважаючи на те, що у 2022 році були зазначені втрати, ця ситуація може бути тимчасовою, і підприємство може виправити свою фінансову рентабельність. Крім того, обсяги доходів KODA TRADE відповідно до даних скоротилися на 31%, але при цьому складають 35 966 євро, що свідчить про наявність ринку для меблів в Словаччині [40]. Це створює можливості для зростання прибутковості, особливо з управлінням відповідними маркетинговими та управлінськими стратегіями. По-друге, KODA TRADE має власний ідентифікаційний номер платника податків (DIČ), що спрощує податкове співробітництво та дозволяє легалізувати фінансові операції, які відбуваються в контексті співпраці з нею. Крім того, KODA TRADE має великий потенціал для розширення ринків збуту меблів, особливо враховуючи те, що ПП «Меблева фабрика «Мірт»» має високоякісні та конкурентоспроможні продукти. Загалом,

компанія KODA TRADE має потенціал для взаємовигідної співпраці з ПП «Меблева фабрика «Мірт»», яка може призвести до взаємного розвитку бізнесу.

Визначимо основні етапи входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини:

1. Маркетингове дослідження: перед входом на ринок Словаччини варто провести докладне маркетингове дослідження, щоб з'ясувати потреби, попит та конкуренцію на ринку меблів; визначити цільову аудиторію.

2. Пошук партнера: варто розглянути можливість співпраці з компанією KODA TRADE, оскільки вони мають потенціал для розвитку та вже наявні на ринку.

3. Укладення партнерської угоди: після вибору партнера варто укласти партнерську угоду, в якій зазначити всі умови співпраці, права та обов'язки обох сторін.

4. Випуск і доставка продукції: варто підготувати продукцію для випуску на словацький ринок, забезпечуючи відповідну якість та стандарти, що відповідають місцевим вимогам; після укладення угоди та підготовки продукції варто транспортувати меблі на словацький ринок через спільного партнера

5. Просування та реклама: після введення продукції важливо активно просувати і рекламувати її серед цільової аудиторії. Це може включати в себе різноманітні маркетингові заходи, такі як участь у виставках, рекламні кампанії в місцевих ЗМІ та інтернеті.

6. Моніторинг і аналіз: потрібно постійно відстежувати результати та взаємодію з партнером, вносячи корективи до стратегії при необхідності.

Важливо враховувати культурні та юридичні особливості Словаччини при роботі на цьому ринку. Успіх входу на іноземний ринок вимагає ретельної підготовки, але з правильними партнерами та стратегією це може бути вигідним кроком для бізнесу ПП «Меблева фабрика «Мірт»».

Побудуємо графік Ганта (дод. В.).

Також побудуємо матрицю відповідальності за проєктом входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини (табл.3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця відповідальності за проєктом входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини

Етап	Директор	Директор відділу ЗЕД	Спеціалісти з митного оформлення та зовнішньоекономічних операцій	Експерти з міжнародного бізнесу	Юристи з міжнародного права	Менеджер з продажу	Логіст
Маркетингове дослідження	R	C	I	C	I	-	-
Пошук партнера	R	-	-	C	-	C	-
Укладення партнерської угоди	R	-	-	-	R	-	-
Випуск і доставка продукції	R	A	-	-	-	-	-
Просування та реклама	R	-	-	-	-	-	A
Моніторинг і аналіз	R	-	-	C	-	C	C

де Відповідальність (R), Підзвітність (A), Консультації (C) та Інформування (I)

Джерело: складено автором на основі [31]

Матриця відповідальності RACI для проєкту входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини допомагає чітко визначити ролі та обов'язки різних стейкхолдерів на кожному етапі проєкту. Вона встановлює, хто несе відповідальність, хто підзвітний за результати, хто консультує та хто повинен бути інформованим. Завдяки цій матриці можна ефективно керувати комунікацією та виконанням завдань у проєкті, забезпечуючи кращий контроль та відповідність з місцевими та міжнародними стандартами.

Ця матриця допомагає чітко розподілити ролі та відповідальності між різними стейкхолдерами у проєкті входження на словацький ринок. Завдяки матриці RACI, директор ПП «Меблева фабрика «Мірт»» може чітко розуміти, хто відповідає за кожну частину проєкту і кому потрібно надавати додаткову підтримку чи інформацію. Це допомагає уникнути непорозумінь, покращує комунікацію та сприяє успішному виконанню проєкту входження на словацький ринок.

Варто визначити основні початкові витрати входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Початкові витрати входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини в 2023 році

Категорія витрат	Вартість, євро
Отримання сертифікату відповідності продукції до європейських стандартів безпеки та якості (CE marking)	2000
Переклад технічної документації	200
Юридичний супровід від □ FINEVOLUTION	2000
Усього	4200

Джерело: складено автором на основі [31]

Початкові витрати для входу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини в 2023 році складаються з декількох важливих елементів. Першою ключовою витратою є отримання сертифікату відповідності продукції до європейських стандартів безпеки та якості, відомого як «CE marking.» Ця сертифікація є важливим для того, щоб продукція ПП «Меблева фабрика «Мірт»» відповідала стандартам, прийнятим в Європейському Союзі, і вони можуть бути введені на ринок Словаччини та інших європейських країн. Другою важливою витратою є переклад технічної документації. Ця витрата виникає внаслідок необхідності мати технічну документацію про продукцію мовою країни, де планується реалізація товару. У цьому випадку, переклад технічної інформації українською на словацьку мову допоможе забезпечити зрозумілість та відповідність всіх технічних характеристик. Третім важливим аспектом є юридичний супровід, який надається компанією FINEVOLUTION. Юридичний супровід має вирішальне значення при входженні ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на іноземний ринок, оскільки він допомагає забезпечити дотримання всіх необхідних правових норм та регуляцій. Це включає в себе розуміння та дотримання податкових, митних та інших обов'язків, пов'язаних із веденням бізнесу в Словаччині. Узагальнюючи, ці початкові витрати є необхідними для успішного входу на ринок Словаччини. Отримання сертифікату CE, переклад технічної документації та юридичний супровід допоможуть забезпечити

відповідність продукції ПП «Меблева фабрика «Мірт»» європейським стандартам і законам, що, в свою чергу, сприятиме успішному виходу на ринок Словаччини.

Для входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини пропонуємо обрати саме експорт категорії «М'які меблі». М'які меблі завжди є популярними серед споживачів. В Словаччині існує стійкий попит на комфортні та стильні м'які меблі для дому та офісу. Європейські споживачі зазвичай вимагають високої якості та дизайну виробів. М'які меблі ПП «Меблева фабрика «Мірт»» відповідають цим вимогам, вони можуть стати популярними на ринку. Спрогнозуємо обсяг продажу м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку Словаччини (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Прогнозний обсяг продажу м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку Словаччини в 2024 році

Товарна категорія	песимістичний прогноз			реалістичний прогноз			оптимістичний прогноз		
	кількіс ть, од	ціна, євро	вартість, євро	кількіс ть, од	ціна, євро	вартість, євро	кількіс ть, од	ціна, євро	вартість, євро
Диван модель # 1	2	2135	4270	10	2135	21350	15	2135	32025
Диван модель # 2	2	2350	4700	10	2350	23500	15	2350	35250
Диван модель # 3	2	2675	5350	10	2675	26750	15	2675	40125
Диван модель # 4	2	2675	5350	10	2675	26750	15	2675	40125
Диван модель # 5	2	2115	4230	10	2115	21150	15	2115	31725
Диван модель # 6	2	3770	7540	10	3770	37700	15	3770	56550
Диван модель # 7	2	3400	6800	10	3400	34000	15	3400	51000
Диван модель # 8	2	2585	5170	10	2585	25850	15	2585	38775
Диван модель # 9	2	4580	9160	10	4580	45800	15	4580	68700
Диван модель # 10	2	4800	9600	10	4800	48000	15	4800	72000
Диван модель # 11	2	4265	8530	10	4265	42650	15	4265	63975
Диван модель # 12	2	5185	10370	10	5185	51850	15	5185	77775
Усього		81070			405350			608025	

Джерело: складено автором на основі [31]

У представленому прогнозі приведено три сценарії: песимістичний, реалістичний і оптимістичний. В песимістичному сценарії передбачається продаж 2 одиниць кожного виду диванів за відповідними цінами, що призводить до загальної вартості продажів у розмірі 81070 євро. У реалістичному сценарії відповідно прогнозується продаж 10 одиниць кожного виду диванів за відповідними цінами, зі значенням загальної вартості продажів 405350 євро. У варіанті оптимістичного прогнозу передбачено продаж 15 одиниць кожного виду

диванів за відповідними цінами, з найвищою загальною вартістю продажів на рівні 608025 євро.

Визначимо собівартість продажу м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку Словаччини (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Прогнозний обсяг собівартості м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку Словаччини в 2024 році

Товарна категорія	песимістичний прогноз			реалістичний прогноз			оптимістичний прогноз		
	кількіс ть, од	собіва ртість одини ці, євро	загальна собіварті сть вартість, євро	кількіс ть, од	собіва ртість одини ці, євро	загальна собіварті сть вартість, євро	кількіс ть, од	собіва ртість одини ці, євро	загальна собіварт ість вартість, євро
Диван модель # 1	2	1490	2980	10	1490	14900	15	1490	22350
Диван модель # 2	2	1610	3220	10	1610	16100	15	1610	24150
Диван модель # 3	2	1350	2700	10	1350	13500	15	1350	20250
Диван модель # 4	2	1350	2700	10	1350	13500	15	1350	20250
Диван модель # 5	2	1485	2970	10	1485	14850	15	1485	22275
Диван модель # 6	2	2580	5160	10	2580	25800	15	2580	38700
Диван модель # 7	2	1950	3900	10	1950	19500	15	1950	29250
Диван модель # 8	2	1700	3400	10	1700	17000	15	1700	25500
Диван модель # 9	2	3080	6160	10	3080	30800	15	3080	46200
Диван модель # 10	2	3170	6340	10	3170	31700	15	3170	47550
Диван модель # 11	2	2545	5090	10	2545	25450	15	2545	38175
Диван модель # 12	2	3500	7000	10	3500	35000	15	3500	52500
Усього		51620			258100			387150	

Джерело: складено автором на основі [31]

В песимістичному сценарії передбачається виготовлення і продаж всього 2 одиниць кожного виду диванів за відповідними собівартістю, що призводить до загальної собівартості в розмірі 66220 євро. У реалістичному сценарії передбачається виготовлення і продаж 10 одиниць кожного виду диванів за відповідними собівартістю, зі значенням загальної собівартості на рівні 331100 євро. У варіанті оптимістичного прогнозу передбачено виготовлення і продаж 15 одиниць кожного виду диванів за відповідними собівартістю, з найвищою загальною собівартістю на рівні 496650 євро.

Визначимо розмір прибутку та рентабельності продажу м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку Словаччини (табл.3.8).

Таблиця 3.8 – Прогнозний обсяг прибутку м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку Словаччини в 2024 році

Показник	песимістичний прогноз	реалістичний прогноз	оптимістичний прогноз
Дохід, євро	81070	405350	608025
Чистий дохід, євро (з урахуванням ПДВ за ставкою 20% в Словаччині)	64856	324280	486420
Собівартість, євро	51620	258100	387150
Логістичні витрати, євро	4800	24000	36000
Початкові витрати, євро	4200	4200	4200
Прибуток до оподаткування, євро	4236	37980	59070
Прибуток після оподаткування, євро (з урахуванням ПП за ставкою 21% в Словаччині)	3346,44	30004,2	46665,3
Рентабельність продажу, %	5,16	9,25	9,59

Джерело: складено автором на основі [31]

Дохід від продажу м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за песимістичним сценарієм становить 81070 євро, що свідчить про обмежений обсяг продажу. Чистий дохід (після оподаткування ПДВ) складає лише 64856 євро, що свідчить про низьку прибутковість бізнесу. Собівартість і логістичні витрати значно впливають на прибуток, і при такому сценарії ризик великого збитку високий. Рентабельність продажу в цьому сценарії становить всього 5.16%, що свідчить про низьку ефективність.

Дохід від продажу м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за реалістичним сценарієм складає 405350 євро, що свідчить про значний, але реалістичний обсяг продажу. Чистий дохід після оподаткування становить 324280 євро, що показує більшу прибутковість порівняно з песимістичним сценарієм, але вимагає ефективного управління витратами. Рентабельність продажу в реалістичному сценарії складає 9.25%, що є конкурентоспроможним показником.

Дохід від продажу м'яких меблів ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за оптимістичним сценарієм складає 608025 євро, що свідчить про великий обсяг продажу та високий потенціал прибутковості. Чистий дохід після оподаткування

досягає 486420 євро, що свідчить про значний прибуток та високу ефективність бізнесу. Рентабельність продажу в оптимістичному сценарії досягає 9.59%, що свідчить про високу прибутковість та успішність бізнесу.

Загалом, оптимістичний сценарій показує найбільший потенціал для великого прибутку та високої рентабельності. Реалістичний сценарій є більш збалансованим, але все ще прибутковим. Песимістичний сценарій, хоча можливий, потребує уважного управління витратами для збереження прибутковості.

Перед входженням на новий ринок необхідно ретельно вивчити потенційні ризики та розробити стратегії для їхньої мінімізації. Для ПП «Меблева фабрика «Мірт»» при входженні на ринок Словаччини важливо врахувати різноманіття факторів, які можуть впливати на успішність введення продукції на цей ринок. Табл.3.9 включає основні ризики, які можуть виникнути, а також відповідні напрями мінімізації, спрямовані на зниження впливу цих ризиків.

Таблиця 3.9 – Ризики входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини та напрями їх мінімізації

Ризик	Опис ризику	Напрями мінімізації
Економічний ризик	Нестабільність економічного середовища в Словаччині та коливання попиту на ринку меблів.	Диверсифікація асортименту, стратегії цінового управління, аналіз тенденцій ринку.
Конкурентний ризик	Сильна конкуренція від місцевих та іноземних виробників меблів, що може вплинути на частку ринку та цінову конкурентоспроможність.	Розвиток унікальних меблів, розширення маркетингових зусиль, співпраця з місцевими партнерами.
Правовий ризик	Можливість не відповідати місцевому законодавству та стандартам, що може призвести до правових проблем та фінансових витрат.	Консультації з місцевими юристами, ретельне вивчення законодавства, систематичне оновлення правової інформації.
Культурний ризик	Неправильне розуміння та недооцінка місцевих смаків та попиту, що може призвести до неуспішного впровадження продукції.	Маркетингові дослідження, фокус-групи, партнерства з місцевими дизайнерами та інтер'єрними студіями.
Валютний ризик	Коливання валютних курсів може вплинути на вартість виробництва та призвести до збитків при міжнародних операціях.	Захист від валютних ризиків (форвардні угоди, опціони), розуміння факторів, що впливають на курс.

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз основних ризиків, пов'язаних із входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини, дозволяє визначити потенційні труднощі та визначити стратегії їхнього управління. Ретельне врахування економічних, конкурентних, правових, культурних та валютних ризиків дозволяє розробити ефективні заходи для зменшення негативного впливу на успішність входження на новий ринок. Напрями мінімізації, визначені для кожного ризику, відображають комплексний підхід до стратегічного управління. Впровадження цих стратегій дозволить забезпечити стабільність та високу конкурентоспроможність продукції «Меблевої фабрики «Мірт»» на словацькому ринку.

У майбутньому для ПП «Меблева фабрика «Мірт»», створення дочірньої компанії в Словаччині виявляється привабливим варіантом для розширення своєї присутності на цьому ринку. Ця стратегія дозволить ПП «Меблева фабрика «Мірт»» зберегти повний контроль над усіма етапами експорту, просування та продажу продукції, що є важливим для забезпечення якості і відповідності стандартам. Крім того, створення дочірньої компанії ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в Словаччині відкриває додаткові можливості для освоєння ринків сусідніх країн, де можуть існувати схожі умови для ведення бізнесу. Цей підхід також дозволить ПП «Меблева фабрика «Мірт»» взяти на себе відповідальність за маркетинг та просування своєї продукції на місцевому ринку, що дозволить більш ефективно адаптувати продукти до потреб місцевих споживачів. Окрім цього, створення дочірньої компанії може сприяти зниженню податкових та митних обов'язків, а також спрощенню процесу взаємодії з місцевими органами регулювання. Загалом, створення дочірньої компанії ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в Словаччині може бути важливим кроком для розвитку бізнесу українських виробників та розширення їхнього географічного покриття.

3.3 Управлінський інструментарій, необхідний для реалізації пропозицій входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС

Для реалізації пропозицій щодо входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС, необхідний комплекс управлінських інструментів, які допоможуть забезпечити успіх та ефективність цього процесу.

Наведемо важливі управлінські інструменти, які допоможуть реалізувати цю стратегію:

1. Стратегічне планування є важливим компонентом для ефективного входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС. Цей процес включає в себе докладну розробку стратегічного плану, який визначає основну мету та цілі, пов'язані з входженням на ринок ЄС. Стратегічний план ПП «Меблева фабрика «Мірт»» повинен бути орієнтований на досягнення довгострокового успіху та створення стійкої платформи для міжнародної експансії. Перший крок у стратегічному плануванні – це докладний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Меблева фабрика «Мірт»». На другому етапі визначається мета входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС та конкретні цілі, які мають бути досягнуті. Ці цілі можуть включати збільшення обсягів продажів, розширення ринкової частки, здобуття певного статусу на ринку або інші.

Мета входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС може бути сформульована так: забезпечити стабільний та стійкий ріст компанії, розширити географію її діяльності та здобути позицію на міжнародному ринку, зокрема на ринку ЄС.

Для досягнення цієї загальної мети, можна визначити наступні конкретні цілі:

- створення і підтримка партнерств з ключовими гравцями на ринку ЄС для розширення дистрибуційної мережі та підвищення обсягу продажів;
- адаптація продукції до вимог і стандартів ЄС, включаючи отримання всіх необхідних сертифікатів та ліцензій;

- збільшення відомості бренду «Мірт» на ринку ЄС через маркетингові заходи та рекламні кампанії;
- забезпечення сталого росту прибутку та рентабельності від міжнародної діяльності на ринку ЄС;
- забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та задоволення їхніх потреб на ринку ЄС.

Ці конкретні цілі допоможуть визначити рух ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в напрямку досягнення стратегічної мети входження на ринок ЄС та визначити ключові завдання для реалізації цієї мети.

Після визначення цілей розробляється стратегія для їх досягнення. Це включає вибір ринків, розробку нових продуктів або адаптацію існуючих, визначення конкурентних переваг та маркетингових стратегій. Стратегія ПП «Меблева фабрика «Мірт»» повинна бути орієнтована на довгостроковий успіх та стійку конкурентоспроможність. Завершальними кроками є розробка конкретних ділових планів для виконання стратегії, моніторинг та контроль за їхнім виконанням, а також вчасна корекція стратегії ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в разі необхідності.

Стратегічне планування є фундаментальним кроком для успішного входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС, оскільки воно допомагає структурувати процес та забезпечити системну роботу над досягненням поставлених цілей.

2. Маркетинговий аналіз є ключовим управлінським інструментом при входженні ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС. Цей процес передбачає докладне вивчення ринку з метою збору інформації та розуміння важливих аспектів, які визначатимуть успішність входження на цей ринок. Маркетинговий аналіз надасть ПП «Меблева фабрика «Мірт»» можливість зрозуміти ринок, на який воно спрямовується, та визначити оптимальну стратегію для входження на цей ринок. Він допомагає враховувати усі аспекти споживчої поведінки та конкурентного середовища, що є ключовим для успішного входження на ринок ЄС.

3. Фінансове планування в контексті входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС є необхідною складовою успішного міжнародного розширення. Цей процес передбачає ретельне розроблення фінансових стратегій та планів, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ресурсами ПП «Меблева фабрика «Мірт»» під час діяльності на ринку ЄС. Фінансове планування має на меті забезпечити достатні фінансові ресурси для входження на ринок ЄС, зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність фінансового стану підприємства. Воно є важливим компонентом стратегії міжнародного розширення ПП «Меблева фабрика «Мірт»» та допомагає впоратися з фінансовими викликами, які супроводжують входження підприємства на ринок ЄС.

4. Оптимізація логістики в рамках входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та конкурентоспроможності. Логістичні процеси включають у себе важливі аспекти, такі як управління поставаннями, транспортуванням, складською логістикою та доставкою продукції до кінцевого споживача. Дієве управління цими аспектами дозволить ПП «Меблева фабрика «Мірт»» знизити витрати та забезпечити своєчасну поставку товарів, що є критично важливим на міжнародних ринках.

5. Правова підтримка є однією з ключових складових ефективного входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС. Здійснення міжнародної діяльності вимагає дотримання складних міжнародних та національних правових норм, що регулюють міжнародну торгівлю та бізнес-процеси. Оскільки правові аспекти можуть суттєво впливати на функціонування підприємства на ринку ЄС, важливо мати професійну правову підтримку. Для правової підтримки при входженні на ринок ЄС ПП «Меблева фабрика «Мірт»» пропонуємо скористатись послугами FINEVOLUTION. Пропозиція використовувати послуги FINEVOLUTION для правової підтримки при входженні ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС обумовлена кількома важливими причинами:

- FINEVOLUTION має багаторічний досвід у сфері міжнародного бізнесу та міжнародного торговельного права. Команда юристів та консультантів спеціалізується на правових питаннях, пов'язаних із входженням на ринок ЄС;
- FINEVOLUTION надає індивідуальні рішення для кожного клієнта, орієнтовані на їхні конкретні потреби та ситуацію;
- входження на ринок ЄС потребує дотримання великої кількості правових вимог та регуляцій, включаючи митницю, сертифікацію та стандарти безпеки. FINEVOLUTION допомагає клієнтам зрозуміти та дотримуватись цих вимог;
- команда FINEVOLUTION допомагає клієнтам ідентифікувати та уникнути можливих правових ризиків, які можуть виникнути під час входження на ринок ЄС;
- FINEVOLUTION надає широкий спектр послуг, включаючи юридичну підтримку, консультації з фінансового планування та оптимізації логістики [41].

Обираючи FINEVOLUTION для правової підтримки, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» отримує надійного партнера, який допоможе зробити процес входження на ринок ЄС ефективним та безпечним щодо правових аспектів.

6. Шостий управлінський інструмент, необхідний для успішного входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС, – це система моніторингу та аналізу результатів. Ця складова важлива, оскільки ринок постійно змінюється, а конкуренція в Європейському союзі є високою. Моніторинг та аналіз дозволять ПП «Меблева фабрика «Мірт»» стежити за результатами своєї діяльності на ринку ЄС і вчасно реагувати на зміни та виклики. Для цього необхідно впровадити систему збору та аналізу даних, яка охоплюватиме ключові показники ефективності, такі як обсяги продажів, споживчі тенденції, конкурентна обстановка, рівень задоволеності клієнтів тощо.

7. Сьомий управлінський інструмент, який важливий для входу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС, -- це локалізація виробництва та дистрибуція. Цей підхід передбачає розгляд можливостей розташування

виробництва чи складських площ поблизу ринку споживачів в ЄС. Локалізація виробництва в регіоні, куди планується експорт, дозволяє зменшити логістичні витрати, що пов'язані з транспортуванням товарів на великі відстані. Крім того, це може сприяти підвищенню конкурентоспроможності, оскільки розташування ближче до споживачів дозволяє зменшити час доставки та підвищити реакцію на зміни в попиті. Локалізація дистрибуції також має важливе значення, оскільки дозволяє оптимізувати процес доставки та легше керувати постачаннями на ринку ЄС. Важливо вибрати ефективні маршрути доставки та складські приміщення, які відповідають вимогам ринку та споживачів. У випадку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» локалізація виробництва та дистрибуції може бути важливим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку ЄС. Такий підхід може сприяти зменшенню логістичних витрат та поліпшити задоволеність споживачів швидкістю доставки та якістю обслуговування.

8. Восьмий важливий управлінський інструмент, який впливає на успішність входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС, – це розгляд можливостей партнерства і дистрибуції. Цей підхід включає в себе аналіз можливостей для співпраці з місцевими дистриб'юторами та партнерами з метою розширення мережі розповсюдження продукції на ринку ЄС. Партнерство з місцевими дистриб'юторами та партнерами може мати багато переваг для ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Воно дозволяє ефективно розширювати присутність на ринку, надаючи можливість доступу до ширшого кола споживачів. Місцеві партнери зазвичай мають глибокі знання місцевого ринку та можуть надати цінні увагу до особливостей та попиту споживачів. Додатково, співпраця з місцевими дистриб'юторами може полегшити логістику та доставку продукції на ринок ЄС. Вони зазвичай вже мають налагоджені логістичні процеси та ресурси, що спрощує виконання цих завдань. Розгляд можливостей для партнерства і дистрибуції на ринку ЄС має стати важливою частиною стратегії входу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на цей ринок. Воно може допомогти підвищити доступність продукції та забезпечити більший обсяг продажів, що сприяє успіху на міжнародному рівні.

9. Дев'ятий важливий управлінський інструмент для успішного входу ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС -- це розвиток кадрового потенціалу, що передбачає забезпечення того, що персонал компанії розуміє особливості міжнародного бізнесу та має необхідні навички та знання для роботи в умовах різних культур та мов. У міжнародному бізнесі існують унікальні виклики та можливості, і компетентний персонал, який може ефективно взаємодіяти з міжнародними партнерами та клієнтами, є важливим ресурсом. Розуміння культурних особливостей та мовних бар'єрів допоможе побудувати взаєморозуміння та створити позитивні стосунки, що є важливим для успішного ведення бізнесу. Для забезпечення кадрового потенціалу, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» може проводити навчання та тренінги для свого персоналу з питань міжнародного бізнесу, міжкультурної комунікації, а також навчання мовам та іншим навичкам, необхідним для роботи на міжнародному ринку. Забезпечення кадрового потенціалу включає в себе не тільки розвиток існуючого персоналу, але і правильний відбір та рекрутацію нових фахівців, які можуть допомогти в розвитку міжнародного бізнесу ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Розвинутий кадровий потенціал грає ключову роль у входженні на міжнародні ринки, і він може стати важливим фактором успіху ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку ЄС.

Таким чином, удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС є важливим завданням для забезпечення успішності міжнародної експансії. Перед ПП «Меблева фабрика «Мірт»» стоїть завдання визначити потенційні країни для входження на ринок ЄС та розробити стратегію для досягнення цілей. Для цього необхідний комплекс управлінських інструментів, включаючи стратегічне планування, маркетинговий аналіз, фінансове планування, оптимізацію логістики, правову підтримку, моніторинг та аналіз результатів, локалізацію продукції, партнерство і дистрибуцію, кадровий потенціал. Ці інструменти допоможуть ПП «Меблева фабрика «Мірт»» враховувати всі аспекти входження на ринок ЄС, від аналізу ринку та фінансового планування до забезпечення відповідності правовим вимогам та вивчення

місцевих споживчих тенденцій. Крім того, важливо зрозуміти, що успіх на ринку ЄС вимагає підготовки персоналу та вивчення особливостей міжнародного бізнесу. Застосування цих управлінських інструментів допоможе ПП «Меблева фабрика «Мірт»» досягти стабільного росту та успішної діяльності на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене з метою на основі узагальнення теоретичних підходів та результатів стратегічної діагностики компанії, розробити стратегію її входження на ринок ЄС, дозволило зробити наступні висновки:

1. Проаналізувавши значущість управління входженням компанії на міжнародний ринок в рамках реалізації стратегії зростання (експансії), виявивши потенційні можливості та ризики, можемо зробити висновок, що управління процесом входження на міжнародний ринок є стратегічно важливою задачею для досягнення успіху та росту бізнесу. Ефективно розроблена та реалізована стратегія експансії може визначити успішне досягнення стратегічних цілей бізнесу та його успішне позиціонування на міжнародному ринку. Ми проаналізували різні підходи компаній до виходу на міжнародний ринок, включаючи базові, конфронтаційні, коопераційні, інноваційні та імітаційні стратегії. Кожна з цих стратегій відображає спосіб, яким компанії взаємодіють з ринком, конкурентами та інноваційними процесами. Усі ці стратегії відзначають складний характер конкурентної боротьби на ринку та вимагають від компаній глибокого аналізу ринкового оточення, наявних ресурсів та стратегічного бачення. Вибір конкретної стратегії залежить від різноманітних факторів, таких як розмір компанії, наявні ресурси, конкурентні переваги та загальна стратегія розвитку.

2. Дослідивши теоретичні підходи до управління процесом входження компанії на міжнародний ринок, співставивши та узагальнивши основні теоретичні концепції, робимо висновок, що формування стратегії виходу компанії на міжнародний ринок є складним та системним процесом, який включає послідовний аналіз та обґрунтоване прийняття рішень на кожному етапі. Цей процес є ключовим для досягнення успіху на міжнародному ринку, створення стійкої конкурентної переваги та забезпечення росту та розвитку у міжнародному бізнесі. В роботі розглянуто різноманітні методи виходу компаній на

міжнародний ринок. Експорт, як один з найпоширеніших методів, включає продаж товарів за кордон і може бути прямим або непрямим, залежно від рівня участі компанії у процесі реалізації. Спільна підприємницька діяльність, спрямована на партнерство з іншими фірмами, може охоплювати ліцензування, підрядне виробництво та інші форми співпраці. Стратегія прямого інвестування виступає як найбільш глибока інтеграція у міжнародній діяльності, включаючи заснування власних виробництв або складальних підприємств за кордоном. Це дозволяє компанії забезпечити повний контроль над виробничим процесом та якістю продукції. Вибір оптимальної стратегії залежить від різноманітних факторів, таких як цілі компанії, ризики, ресурси, характер ринку та конкурентне середовище. Важливо ретельно оцінювати переваги та недоліки кожного методу, а також адаптувати їх до конкретних умов та стратегічних цілей компанії.

3. Визначивши та висвітливши основні показники ефективності реалізації входу компанії на міжнародний ринок, бачимо, що аналіз результатів виходу компанії на міжнародний ринок вимагає оцінки різноманітних показників, які можна розділити на дві основні категорії: ринкові та індивідуальні. Кожен з обговорюваних показників допомагає готувати компанію до міжнародної експансії, забезпечуючи необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Оцінка розміру ринку, рентабельності, середнього доходу на покупця, коефіцієнта концентрації та інших показників сприяє розумінню потенційних можливостей та викликів на новому ринку. При цьому показник конкурентоспроможності визначає, наскільки компанія здатна конкурувати з іншими учасниками ринку. Важливо розуміти, що кожна компанія має свої унікальні характеристики та специфіку, тому обраний набір показників може бути різноманітним. Тим не менше, аналіз та використання цих показників сприяє розробці чіткої та обґрунтованої стратегії для успішного входу на міжнародний ринок. Процес оцінювання має сприяти збалансованому врахуванню можливостей та ризиків, що в свою чергу збільшує ймовірність досягнення успіху в міжнародному економічному середовищі.

4. Загальна організаційно-економічна характеристику ПП «Меблева фабрика «Мірт»» показала, що ПП «Меблева фабрика «Мірт»» володіє багаторічним досвідом у галузі виробництва меблів та супутньої продукції, та пройшла через різні етапи розвитку, включаючи модернізацію обладнання та розширення асортименту продукції. Разом з тим, останні роки стали складними для ПП «Меблева фабрика «Мірт»», оскільки вона зіткнулася зі значними фінансовими труднощами, включаючи спад чистого доходу, рентабельності та прибутковості. Ці труднощі можуть бути зумовлені різними чинниками, включаючи економічні виклики та геополітичні конфлікти. З метою відновлення прибутковості, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» повинна провести стратегічний аналіз та прийняти необхідні заходи. Це може включати розгляд можливостей диверсифікації продукції, розширення ринків збуту, оптимізацію витрат та ефективне управління ресурсами. Незважаючи на фінансові виклики, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» володіє потенціалом для відновлення та розвитку, при умові вжиття своєчасних та обґрунтованих заходів. Усі ці дії спрямовані на зміцнення позиції ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринку та забезпечення її стійкості у змінних економічних умовах.

5. Дослідивши процес управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС, робимо висновок, що ПП «Меблева фабрика «Мірт»» є впізнаваним брендом з великим потенціалом для розширення на міжнародні ринки. Важливою складовою успіху ПП «Меблева фабрика «Мірт»» є вміння ефективно управляти входженням на зовнішні ринки. Цей процес включає в себе стратегічне планування, аналіз можливостей та ризиків, розробку маркетингової стратегії та дотримання правових норм. Однією з ключових функцій управління входженням на зовнішні ринки є діяльність відділу зовнішньоекономічної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Цей відділ забезпечує присутність фабрики на міжнародних ринках, дотримання правових та митних норм, а також сприяє розширенню міжнародної присутності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Зовнішні фактори, такі як війна та економічні обмеження, можуть суттєво вплинути на фінансовий стан ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на зовнішньому

ринку. Тому фабрика повинна бути готовою адаптуватися до змін на зовнішньому ринку та реагувати на них. Розширення на ринок Європейського Союзу може бути важливою стратегією для подальшого розвитку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» і диверсифікації її доходів. Однак, для досягнення успіху на цьому ринку, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» повинна ретельно вивчити його особливості та вимоги, і розробити ефективну стратегію входження. У цілому, ПП «Меблева фабрика «Мірт»» має всі передумови для подальшого росту та успіху на міжнародних ринках, при умові правильного управління та адаптації до змін на зовнішньому ринку.

6. Оцінка ефективності процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС показала, що глобальні геополітичні фактори, зокрема війна та закриття кордонів, мають значущий вплив на фінансову стабільність та результативність ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на міжнародних ринках. Спад прибутку та рентабельності свідчать про серйозні виклики для ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Результати аналізу показали, що необхідна адаптація стратегій та ризик-менеджменту, а також пошук альтернативних шляхів розвитку ПП «Меблева фабрика «Мірт»» в умовах нестабільності на зовнішніх ринках. Диверсифікація ринків та різноманітність джерел прибутку можуть зменшити ризики та забезпечити фінансову стійкість підприємства в умовах глобальної турбулентності. Разом з тим, важливо розуміти, що ситуація на міжнародних ринках постійно змінюється. Тому ПП «Меблева фабрика «Мірт»» варто постійно вдосконалювати моніторинг та аналіз зовнішнього середовища, а також бути готовим до реагування на події світової політики та економіки. Усі ці висновки підкреслюють важливість гнучких та стратегічних підходів до міжнародної діяльності ПП «Меблева фабрика «Мірт»». Такий підхід допоможе забезпечити його стабільність та конкурентоспроможність в умовах складного глобального середовища і впоратися з викликами, що виникають на шляху досягнення успіху на міжнародних ринках.

7. Входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Європейського Союзу є важливим етапом її міжнародної експансії. Щоб досягти успіху в цьому

процесі, необхідно ретельно вивчити та оптимізувати всі аспекти управління входженням на цей ринок. Управління входженням на ринок ЄС вимагає комплексного та обґрунтованого підходу. Важливо ретельно аналізувати ринок, дотримуватися стандартів, ефективно використовувати логістику та розробляти маркетингові стратегії. Партнерство та локалізація можуть підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку ЄС. Такий комплексний підхід допоможе ПП «Меблева фабрика «Мірт»» успішно входити на ринок ЄС та забезпечувати стабільний ріст та успішну діяльність на міжнародному рівні.

8. Для входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» обрано ринок Словаччини. Спільний випуск продукції та налагодження стійких партнерських зв'язків з бізнес-партнерами в Словаччині є найбільш ефективним методом для входу на словацький ринок для українських експортерів. Ця стратегія є пріоритетною, оскільки значно спрощує доступ до фінансування та розширює можливості збуту продукції за кордоном. Для входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини пропонуємо обрати саме експорт категорії «М'які меблі». М'які меблі завжди є популярними серед споживачів. В Словаччині існує стійкий попит на комфортні та стильні м'які меблі для дому та офісу. Європейські споживачі зазвичай вимагають високої якості та дизайну виробів. М'які меблі ПП «Меблева фабрика «Мірт»» відповідають цим вимогам, вони можуть стати популярними на ринку. Доходи від продажу м'яких меблів компанії «Меблева фабрика «Мірт»» визначаються різними сценаріями, що включають песимістичний, реалістичний та оптимістичний варіанти. У песимістичному сценарії обсяг продажів становить 81070 євро, що свідчить про обмежений обсяг реалізації та низьку прибутковість бізнесу. Чистий дохід, розрахований після оподаткування ПДВ, складає всього 64856 євро, а рентабельність продажу обмежується на рівні 5.16%. У реалістичному сценарії обсяг продажів збільшується до 405350 євро, що вказує на значний, але реалістичний потенціал у міжнародному ринку. Чистий дохід в цьому випадку досягає 324280 євро, і рентабельність продажу зростає до 9.25%, що є конкурентоспроможним показником. Оптимістичний сценарій визначається значним обсягом продажу -

608025 євро. Це свідчить про великий потенціал у сфері реалізації та високий рівень прибутковості. Чистий дохід в цьому сценарії досягає 486420 євро, а рентабельність продажу складає 9.59%, вказуючи на високу ефективність бізнесу. Загалом, аналіз трьох сценаріїв вказує на те, що оптимістичний варіант демонструє найбільший потенціал для високого прибутку та рентабельності. Реалістичний сценарій є більш збалансованим, зазначаючи значні обсяги продажів при прийнятній рентабельності. У той час як песимістичний сценарій є можливим, він вимагає уважного управління витратами для забезпечення прибутковості.

9. Удосконалення процесу управління входженням ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок ЄС є важливим завданням для забезпечення успішності міжнародної експансії. Перед ПП «Меблева фабрика «Мірт»» стоїть завдання визначити потенційні країни для входження на ринок ЄС та розробити стратегію для досягнення цілей. Для цього необхідний комплекс управлінських інструментів, включаючи стратегічне планування, маркетинговий аналіз, фінансове планування, оптимізацію логістики, правову підтримку, моніторинг та аналіз результатів, локалізацію продукції, партнерство і дистрибуцію, кадровий потенціал. Ці інструменти допоможуть ПП «Меблева фабрика «Мірт»» враховувати всі аспекти входження на ринок ЄС, від аналізу ринку та фінансового планування до забезпечення відповідності правовим вимогам та вивчення місцевих споживчих тенденцій. Крім того, важливо зрозуміти, що успіх на ринку ЄС вимагає підготовки персоналу та вивчення особливостей міжнародного бізнесу. Застосування цих управлінських інструментів допоможе ПП «Меблева фабрика «Мірт»» досягти стабільного росту та успішної діяльності на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Плотницька С. І. Стратегія виходу організації на міжнародні ринки: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання зі спеціальностей/ Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с.
2. Stonehouse G. Global and Transnational Business: Strategy and Management. Other Wiley Editorial Offices. 495 с.
3. Bloom P. Strategies for High Market-Share Companies. URL: <https://hbr.org/1975/11/strategies-for-high-market-share-companies> (дата звернення 18.08.2023).
4. Astbury M. Foreign Market Entry Strategies: A Study of Born Global B2B SME's. KTH Industrial Engineering and Management. 78 с.
5. Dinu A. International market entry strategies. *Academic journal of economic studies*. 2018. №4 (2) . Pp.20-25.
6. Шуміло О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 45-50.
7. Fregidou-Malama M. International marketing strategy of emerging market firms: the case of Bangladesh. *Journal Of Asia Business Studies*. 2023. №17. Pp. 804-823.
8. Rundh B. International Market Development:Marketing Strategies in SMEs for Long-Term Relationships. URL: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:2n954&datastreamId=FULL-TEXT.PDF> (дата звернення 18.08.2023).
9. Ковбатюк М. В. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4. С. 156-162.
10. Дунська А. Р. Формування сучасної стратегії просування підприємства на міжнародному ринку в умовах цифрової трансформації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4. С. 89-96.

- 11.Ларіна Т. Ф. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. № 11. С. 147-151.
- 12.Дикань В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58. С. 212-214.
- 13.Михалюк Н. Зовнішнє середовище підприємства та чинники його впливу. *Вісник Львівського національного аграрного університету*. 2022. № 29. С. 17-20.
- 14.Клепікова С. В. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 11. С. 18-22.
- 15.Мозгова Г. В. Теоретичне обґрунтування особливостей формування та розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 152-157.
- 16.Яценко М. С. Теоретичні аспекти оперативного управління у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 6(1). С. 36-38.
- 17.Петришин Н. Я. Шляхи підвищення впізнаваності продукції підприємств на зовнішніх ринках. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9(1). С. 27-30.
- 18.Ковбатюк М. В. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 151-162.
- 19.Бондар Ю. А. Економічна безпека підприємства як фактор забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. Вип. 1. С. 70-82.
- 20.Gabrielsson P. Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance. *Sage Journals*. 2021. №20. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jim.11.0068> (дата звернення 18.08.2023).

- 21.Ларіна Т. Ф. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації міжнародної економіки. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. № 11. С. 147-151.
- 22.International Market Entry Strategies. URL: https://www.kngac.ac.in/elearning-portal/ec/admin/contents/5_18K5BB11_2020111606584082.pdf (дата звернення 18.08.2023).
- 23.Шталь Т. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 21-27.
- 24.Аверіхіна Т. В. Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 5(3). С. 18-20.
- 25.Кравченко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2(1). С. 13-16.
- 26.Швайко М. Л. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 118-123.
- 27.Волківська А. М. Управління зовнішньоекономічною збутовою діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 3. С. 31-36.
- 28.Strategies for selecting international markets. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection_en (дата звернення 18.08.2023).
- 29.Global Strategies and the Multinational Corporation. URL: https://www.blackwellpublishing.com/content/GrantContemporaryStrategyAnalysis/6th_Edition/CSAC14.pdf (дата звернення 18.08.2023).
- 30.Офіційний сайт ПП «Меблева фабрика «Мірт»». URL: <https://mirt.ua/uk/about-us> (дата звернення 08.10.2023).

- 31.Звітність ПП «Меблева фабрика «Мірт»» 2020-2022 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/13549302/finances?current_year=2022 (дата звернення 08.10.2023).
- 32.Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 22.10.2023).
- 33.CE marking. URL: https://ec.europa.eu/growth/single-market/ce-marking_en (дата звернення 22.10.2023).
- 34.CBI market information. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/home-decoration-textiles/furniture/buyer-requirements> (дата звернення 22.10.2023).
- 35.Вимоги до продукції на ринку ЄС. URL: https://www.export.gov.ua/11-vimogi_do_produktsii/11-1-vimogi_do_produktsii_na_rinku_es/11-1-1-mitni-tarifi-na-rinku-es (дата звернення 22.10.2023).
- 36.Карачина Н. П. Стратегії і реалії інтегрування вітчизняних підприємств у міжнародне бізнес-середовище. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 193-198.
- 37.Хачатрян В. В. Діагностика конкурентоспроможності в контексті реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6(1). С. 101-105.
- 38.УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення 22.10.2023).
- 39.Statistical Office of the Slovak Republic. URL: <https://slovak.statistics.sk/> (дата звернення 22.10.2023).
- 40.KODA TRADE. URL: <https://kodatrade.sk/> (дата звернення 22.10.2023).
- 41.FINEVOLUTION. URL: <https://finevolution.com.ua/about/> (дата звернення 22.10.2023).
- 42.Куліш Д. В. Адаптивність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 3. С. 112-127.

- 43.Решетнікова Ю. О. Аналіз зовнішнього середовища як інструмент визначення потреби промислового підприємства у адаптації. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_52 (дата звернення 22.10.2023).
- 44.Красовська О. Ю. Основи формування міжнародного маркетингу у підприємницькій діяльності вітчизняних фірм на зовнішніх ринках. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2021. №4. С. 54-59.
- 45.Боровик Т. В. Транспортна логістика як фактор забезпечення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 35-39.
- 46.Flissak, K., & Drakokhrust, T. Modern paradigm of national interests promoting in foreign economic activity of Slovakia. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. № 7(2). Pp. 224-232.
- 47.Rakhmanberdievna A. A. Problems of Minimizing the Risks of Foreign Economic Activity. *International Journal on Economics, Finance and Sustainable Development*. 2021. № 3(8) Pp.1-8.
- 48.Петришин Н. Я. Дослідження ціннісного складника ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 4. С. 35-38.
- 49.Мінесєв В. С. Основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. 2019. № 1. С. 107-111.
- 50.Руденко І. Б. Вихід українських компаній на глобальні ринки: можливості та бар'єри. Економічне відродження України: проблеми, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (30 березня 2023 р.). 2023. с. 30-33.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звітність ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за 2020-2021 рр.

Ю900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 583.00	4 580.00
первісна вартість	1001	4 586.00	4 586.00
накопичена амортизація	1002	3.00	6.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 304.00	7 351.00
Основні засоби	1010	42 073.00	46 706.00
первісна вартість	1011	75 196.00	86 900.00
знос	1012	33 123.00	40 194.00
Усього за розділом I	1095	49 960.00	58 637.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	37 141.00	36 865.00
Виробничі запаси	1101	20 993.00	18 224.00
Незавершене виробництво	1102	8 812.00	12 962.00
Готова продукція	1103	7 336.00	5 580.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15 742.00	6 650.00
з бюджетом	1135	5 419.00	1 500.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 813.00	1 881.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 934.00	19 596.00
Інші оборотні активи	1190	2 944.00	2 664.00
Усього за розділом II	1195	72 993.00	69 164.00
Баланс	1300	122 953.00	127 801.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	36 287.00	26 645.00
Усього за розділом I	1495	56 287.00	46 645.00
Довгострокові забезпечення	1520	1 080.00	0.00
Усього за розділом II	1595	1 080.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	3 734.00	13 371.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 055.00	70.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	470.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	543.00	397.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 029.00	1 341.00
за одержаними авансами	1635	58 225.00	56 634.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	7 713.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	1 093.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	537.00
Усього за розділом III	1695	65 586.00	81 156.00
Баланс	1900	122 953.00	127 801.00

10900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	126 801.00	173 122.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	94 469.00	114 456.00
Валовий: прибуток	2090	32 332.00	58 666.00
Інші операційні доходи	2120	14 623.00	6 077.00
Адміністративні витрати	2130	10 302.00	10 750.00
Витрати на збут	2150	9 428.00	13 650.00
Інші операційні витрати	2180	9 859.00	7 419.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 366.00	32 924.00
Інші фінансові доходи	2220	61.00	109.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	17 427.00	33 033.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 189.00	-5 977.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14 238.00	27 056.00

Звітність ПП «Меблева фабрика «Мірт»» за 2021-2022 рр.

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	4 581.00	4 581.00
первісна вартість	1001	4 587.00	4 587.00
накопичена амортизація	1002	6.00	6.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	9 858.00	10 005.00
Основні засоби	1010	51 401.00	42 528.00
первісна вартість	1011	102 279.00	102 382.00
знос	1012	50 878.00	59 854.00
Усього за розділом I	1095	65 840.00	57 114.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	27 652.00	29 213.00
Виробничі запаси	1101	18 337.00	17 428.00
Незавершене виробництво	1102	5 907.00	2 540.00
Готова продукція	1103	3 309.00	9 066.00
Товари	1104	99.00	169.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21 944.00	4 491.00
з бюджетом	1135	6 564.00	6 477.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 942.00	2 327.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	21.00	79.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3.00	
Інші оборотні активи	1190	2 323.00	948.00
Усього за розділом II	1195	61 449.00	43 535.00
Баланс	1300	127 289.00	100 649.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	43 410.00	38 455.00
Усього за розділом I	1495	63 410.00	58 455.00
Цільове фінансування	1525	478.00	
Усього за розділом II	1595	478.00	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	3 323.00	73.00
товари, роботи, послуги	1615	13 154.00	9 923.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 939.00	361.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 268.00	110.00
розрахунками зі страхування	1625	769.00	301.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 822.00	903.00
за одержаними авансами	1635	35 291.00	27 400.00
за розрахунками з учасниками	1640	3 675.00	335.00
Поточні забезпечення	1660	1 353.00	1 041.00
Інші поточні зобов'язання	1690	553.00	1 379.00
Усього за розділом III	1695	63 879.00	41 716.00
Баланс	1900	127 289.00	100 649.00

10900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	90 355.00	146 736.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	72 474.00	107 910.00
Валовий: прибуток	2090	17 881.00	38 826.00
Інші операційні доходи	2120	8 544.00	1 181.00
Адміністративні витрати	2130	8 775.00	9 167.00
Витрати на збут	2150	4 696.00	7 694.00
Інші операційні витрати	2180	9 190.00	2 713.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 764.00	20 433.00
Інші фінансові доходи	2220	11.00	7.00
Інші доходи	2240	1.00	30.00
Фінансові витрати	2250	59.00	25.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 717.00	20 445.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-672.00	-3 680.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 045.00	16 765.00

Графік Ганта входження ПП «Меблева фабрика «Мірт»» на ринок Словаччини в 2023 році

Етап	01.12. 2023	05.12. 2023	06.12. 2023	11.12. 2023	12.12. 2023	18.12. 2023	28.12. 2023	29.12. 2023	11.01. 2024	12.01. 2024	20.12. 2024
1. Маркетингове дослідження:											
Вивчення особливостей словацького ринку меблів: розмір ринку, тенденції споживання, попит на конкретні види меблів.											
Аналіз конкурентів: визначення ключових гравців у галузі, їхніх стратегій та асортименту товарів.											
Визначення цільової аудиторії: ідентифікація сегментів ринку та їхніх особливостей.											
2. Пошук партнера:											
Аналіз потенційних партнерів: оцінка досвіду, репутації та робочих практик компаній, таких як KODA TRADE.											
Переговори та зустрічі: встановлення контактів, переговори щодо можливих умов співпраці.											
3. Укладення партнерської угоди:											
Зазначення обов'язків та відповідальностей обох сторін: виробник та партнерська компанія.											
Узгодження цін, умов оплати та обсягів поставок.											
Визначення процедур вирішення можливих конфліктів.											
4. Випуск і доставка продукції:											
Адаптація продукції до вимог словацького ринку: стандарти якості, дизайн, функціональність.											
Навчання персоналу: ознайомлення з місцевими нормативами, якістю та технічними стандартами.											
5. Просування та реклама:											
Розробка рекламних матеріалів: адаптація до культурних особливостей та мови.											
Участь у виставках та подіях: залучення уваги споживачів та партнерів.											
Соціальні мережі та онлайн-реклама: використання ефективних каналів для залучення уваги.											
6. Моніторинг і аналіз:											
Вимірювання результатів продажів та взаємодії з партнерами.											
Збір та аналіз відгуків від клієнтів та партнерів.											
Коригування стратегій на основі отриманих даних.											

Джерело: складено автором на основі [31]

Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015934815

Дата перевірки:
23.11.2023 09:58:43 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.11.2023 10:01:54 EET

ID користувача:
100005718

Назва документа: Руденко I.B.docx

Кількість сторінок: 92 Кількість слів: 21906 Кількість символів: 167535 Розмір файлу: 292.19 KB ID файлу: 1015606341

2.99% Схожість

Найбільша схожість: 0.37% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014977707)

1.67% Джерела з Інтернету

222

Сторінка 94

2.61% Джерела з Бібліотеки

648

Сторінка 96

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи

16

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Руденко Ілона Борисівна

Назва: Управління продуктовими диджитал-інноваціями

Координатор: Ліфінцев Денис Сергійович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 2,99%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

X виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;

☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Робота виконана самостійна, ознак академічної недобросовісності не виявлено.

30.11.23

Дата



Підпис Наукового керівника

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАУКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**



**ЕКОНОМІЧНЕ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ:
ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

*Збірник матеріалів
Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції
30 березня 2023 року
(за міжнародною участю)*

**Дніпро
2023**

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. Економічні виклики, загрози і проблеми, що стали наслідком збройної агресії РФ проти України та їх вплив на діяльність підприємницьких організацій і галузей	3
Перепелюкова О.В. Особливості відновлення регіональних економічних систем в повоєнний період.....	3
Тур О.В., Михайленко Д.Г. Реструктуризація національної економіки як складова повоєнного відновлення України.....	5
Педько А.Б. Розробка концепції відродження машинобудівного сектора України.....	6
Ангелко І.В. Мале підприємництво в умовах війни: виклики та можливості.....	9
Пакуліна А.А., Крайник О.В. Фінансова система України в умовах військового стану.....	12
Данько А.Т., Кизим М.О. Проблеми та перспективи розвитку оборонно-промислового комплексу України.....	15
Павлова І.Ю., Ільченко С. В. Глобальний індекс продовольчої безпеки України в умовах війни.....	18
Кічук Н.В. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану.....	20
Давидкова К.М., Северин-Мрачківська Л.В. Масштабування соціального підприємництва як перспектива розвитку України.....	23
Пачковський Д.В., Левкіна Р.В. Соціальне підприємництво: перспективний спосіб вирішення соціально-економічних проблем.....	25
Пилипак А.А., Левкіна Р.В. Соціальне підприємництво для відродження економіки України.....	28
Руденко І.Б., Ліфінцев Д.С. Вихід українських компаній на глобальні ринки: можливості та бар'єри.....	30
Негрій Н.Ю., Сонюк О.В. Оцінка впливу війни на фінансову безпеку підприємств.....	33
Таргонська Л.В., Салімон О.М. Вплив війни на діяльність готельно-ресторанного бізнесу.....	35
СЕКЦІЯ 2. Фінансово-економічні проблеми функціонування суб'єктів бізнесу та шляхи їх подолання	38
Яровенко Т.С. Міжнародна фінансова підтримка України у процесі економічного відродження.....	38
Завгородня О.О., Жмуренко В.Г. Держава як стейкхолдер зовнішньоторговельної діяльності підприємств	41
Козенкова Н.П., Вашкелєвич Веслав Краудфандинг як інноваційний механізм фінансування.....	44