

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08»червня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

на тему «Розробка стратегії виходу підприємства на закордонні ринки»

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-71

Вероніка СМОЛЬНИКОВА

_____ (підпис)

Керівник старший викладач кафедри менеджменту:

к.е.н Ганна ДЕРГАЧОВА

_____ (підпис)

Рецензент доцент кафедри міжнародної економіки:

к.е.н., доц. Сергій САВЧЕНКО

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань
студентка _____

(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«08» жовтня 2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Вероніці СМОЛЬНИКОВІЙ**

1. Тема роботи: «Розробка стратегії виходу підприємства на закордонні ринки»

керівник роботи: ст. викл., к.е.н., Ганна ДЕРГАЧОВА

затверджені наказом по університету від 21.05.2021р. №1248-с

2. Термін подання студентом роботи 07.06.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові видання зарубіжних та українських учених, методичні вказівки та наукова література, зібрані та опрацьовані матеріали про стан ринку черепиці, вся доступна інформацію розвитку підприємства ТОВ ВТК «ОНДО» на ринку України, бланки фінансової звітності – форма №1 («баланс»), форма №2 («звіт про фінансові результати»), статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) теоретична частина:

в даній частині розглядаються теоретичні аспекти розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, а саме: сутність та елементи стратегії виходу підприємства на світовий ринок; особливості та підходи до розробки даної стратегії; види стратегій виходу на зовнішній ринок, їх переваги та недоліки.

б) аналітична частина:

включає в себе вибір та поетапну розробку стратегії виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на міжнародний ринок. Складається з організаційно-економічної характеристики ТОВ ВТК «ОНДО»; передумов виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на міжнародний ринок та поетапної розробки стратегії підготовки та виходу підприємства на ринок зарубіжної компанії-партнера.

в) рекомендаційна частина:

включає в себе обґрунтування доцільності використання обраної стратегії виходу на німецький ринок, аналіз ефективності впровадження обраної стратегії шляхом прогнозу прибутку; практичні рекомендації щодо зацікавлення німецької компанії у співпраці.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. «Звіт проходження переддипломної практики»
2. Зміст роботи
3. Оцінка ефективності діяльності ТОВ ВТК «ОНДО»
4. Асортимент та конкуренти ТОВ ВТК «ОНДО»
5. Поетапна стратегія виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на зовнішній ринок
6. Обґрунтування вибору німецького ринку
7. Показники ефективності експортної діяльності
8. Рекомендації щодо зацікавлення майбутніх споживачів

6. Дата видачі завдання: «08» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад розробки експортної стратегії підприємств	08.10.2020 – 25.12.2020	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду розробки стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки	26.12.2020 – 29.01.2021	
3.	Надання організаційно-економічної характеристики господарської діяльності підприємства	30.01.2021 – 21.02.2021	
4.	Аналіз експортної діяльності підприємства та виявлення можливостей експортного розвитку	22.02.2021 – 21.03.2021	
5.	Оцінювання експортного потенціалу та напрямків удосконалення експортної діяльності підприємства	22.03.2021 – 26.04.2021	
6.	Розроблення стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок	27.04.2021 – 09.05.2021	
7.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	10.05.2021 – 25.05.2021	
8.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2021 – 30.05.2021	

Студент

_____ Вероніка СМОЛЬНИКОВА
(підпис)

Керівник дипломної роботи

_____ Ганна ДЕРГАЧОВА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня Бакалавр, темою якої є «Розробка стратегії виходу підприємства на закордонні ринки», що складається з 86 сторінок, 17 таблиць, 26 рисунків, 5 додатків. Перелік посилань нараховує 36 найменувань.

Метою даної дипломної роботи є розробка поетапної стратегії виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на ринок Німеччини шляхом експорту продукції через посередника.

Отже, для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі задачі:

- розгляд теоретичних засад стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та вибір найбільш оптимального варіанту для обраної компанії;
- провести економічний аналіз діяльності підприємства, звітності та основних показників ефективності;
- проаналізувати бізнес-середовище компанії, її сильні та слабкі сторони, конкурентоспроможність продукції підприємства та аналіз можливості виходу на зовнішній ринок;
- розробити стратегію непрямого експорту продукції, розрахувати часовий проміжок та економі ресурси;
- оцінити доцільності та ефективності впровадження даної стратегії.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предмет дослідження – практичне обґрунтування рекомендацій щодо розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

База дослідження – ТОВ ВТК «ОНДО».

Для досягнення поставленої задачі в роботі використовуються такі *методи дослідження*, як фінансово-економічний аналіз, задача якого дослідження ресурсів та потужностей підприємства; графічний метод дослідження, що допомагає наочно представити результати проведеного

дослідження; статистичний аналіз для проведення дослідження стану ресурсного забезпечення підприємства на даному етапі; метод прогнозування, що надає можливість розрахувати можливі втрати та прибуток від даного проекту.

Результати роботи. Було проведено дослідження способів виходу підприємства ТОВ ВТК «ОНДО» на зовнішній ринок. В результаті даного дослідження було створено проект-об'єднання підприємств українського та німецького підприємства шляхом створення спільного підприємства. Дана стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок передбачає розподіл повноважень між компаніями, реалізація продукції «ОНДО» на німецькому ринку через перевірені канали збуту компанії «NELSKAMP». Економічний ефект від впровадження даної стратегії становить 33025,28 грн, що обумовлено збільшенням прибутку через розширення ринків збуту.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати даного дослідження можуть бути використані українським підприємством ТОВ ВТК «ОНДО», що спеціалізується на виготовленні черепиці різного виду для розроблення плану виходу даного підприємства на зовнішній ринок, раціонального використання власних сил, максимізації прибутку, розширення власного асортименту, оновлення технічного оснащення, отримання зарубіжного досвіду для покращення власної конкурентоспроможності на національному ринку.

Результати впровадження досліджень. Дані дослідження, розроблені в дипломній роботі, будуть представлені на розгляд керівникові та головному менеджеру ТОВ ВТК «ОНДО» для визначення подальших дій щодо доцільності практичного застосування проекту.

Ключові слова: стратегія, зарубіжний ринок, зовнішній ринок, економічний ефект, експорт, спільне підприємство, пряме інвестування.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic "Development of a strategy for the company's entry into foreign markets " includes 86 pages, 17 tables, 26 drawings, 5 attachments. The bibliography list consists of 36 items.

The purpose of the work is the development of a phased strategy for LLC MTC "ONDO" to enter the German market by exporting products through an intermediary. Therefore, to achieve this goal it is necessary to perform the following tasks:

- consideration of the theoretical foundations of the company's strategy of entering the foreign market and choosing the most optimal option for the selected company;

- to conduct an economic analysis of the enterprise, reporting and key performance indicators;

- to analyze the business environment of the company, its strengths and weaknesses, the competitiveness of the company's products and analysis of the possibility of entering the foreign market;

- develop a strategy for indirect export of products, calculate the time interval and save resources; - assess the feasibility and effectiveness of implementing this strategy.

The research object is foreign economic activity of the enterprise.

The research subject is practical substantiation of recommendations for the development of a strategy for the company's entry into foreign markets.

The base of the research is the Limited Liability Company Manufacturing and Trading "ONDO".

The research methods: financial and economic analysis, the task of which is to study the resources and capacity of the enterprise; graphical research method that helps to clearly present the results of the study; statistical analysis to conduct a study of the state of resource provision of the enterprise at this stage; forecasting method that allows you to calculate possible losses and profits from this project.

The results of work. A study was conducted on the ways in which LLC MTC “ONDO” entered the foreign market. As a result of this study, a project-merger of Ukrainian and German enterprises was created by creating a joint venture. This strategy of the company's entry into the foreign market provides for the distribution of powers between companies, the sale of products "ONDO" in the German market through proven sales channels of the company "NELSKAMP". The economic effect of the implementation of this strategy is UAH 33025.28, which is due to increased profits due to the expansion of markets.

Recommendations about the usage and application of the results of work. The results of this study can be used by the Ukrainian company LLC MTC "ONDO", specializing in the manufacture of tiles of various types to develop a plan for the company's entry into the foreign market, rational use of its own forces, profit maximization, expansion of its range, technical equipment, foreign experience to improve their own competitiveness in the national market.

The results of research implementation. The research data developed in the thesis will be presented to the head and general manager of LLC MTC "ONDO” to determine further actions on the feasibility of practical application of the project.

Keywords: strategy, foreign market, foreign market, economic effect, export, joint venture, direct investment.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ ВКТ «ОНДО».....	12
1.1. Сутність та елементи стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки	12
1.2. Підходи до розробки стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВКТ «ОНДО»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОНДО»	28
2.2. Передумови виходу ТОВ «ОНДО» на зовнішній ринок.....	43
2.3. Послідовність розроблення стратегії виходу ТОВ «ОНДО» на зовнішні ринки.....	51
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ	58
3.1. Вибір та оцінювання стратегії виходу ТОВ ВКТ «ОНДО» на зарубіжні ринки.....	58
3.2. Практичні рекомендації для виходу ТОВ ВКТ «ОНДО» на міжнародний ринок.....	68
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	84
ДОДАТОК А.....	84
ДОДАТОК Б	85
ДОДАТОК В.....	86
ДОДАТОК Г	87
ДОДАТОК Д.....	88

ВСТУП

В умовах швидкого розвитку глобалізації кожне підприємство прагне не втратити можливість розширити власні кордони та вийти зі своєю продукцією на світовий ринок. При зовнішньоекономічній діяльності підприємству відкривається багато шляхів для розвитку, але слід не забувати про високий рівень конкуренції через різноманітність продукції. З цього можна зробити висновок, що при виході на зарубіжний ринок підприємству необхідно розуміти важливість високої якості власного продукту, необхідність чіткого плану дій, стратегії.

Розробка стратегії відбувається за певними етапами та має декілька варіантів виходу підприємства на зовнішній ринок. Необхідно проаналізувати можливі шляхи виходу, обрати ринок та визначити його основні показники, чітко прорахувати затрати та прибуток від реалізації даної стратегії.

Серед вітчизняних науковців питанню зовнішньоекономічної діяльності підприємства приділяли увагу Антонюк Л.Л., Пастухова В.О., Наумов М.С. та інші. Серед найпопулярніших у світі авторів, що вивчали питання виходу підприємств на зовнішній ринок: Портер М., Друкер П. та багато інших.

За *теоретичну базу* було взято наукові статті українських та зарубіжних авторів, сучасні стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, його мотиви, позитивні та негативні наслідки, формування механізму управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Дана тема є *актуальною* через швидкий розвиток світового ринку при відкритих митних кордонах та пільгах від зарубіжного ринку при вході на нього. Для підвищення конкурентоспроможності української продукції вихід на світовий ринок є ключовою задачею.

Метою даної дипломної роботи є розробка поетапної стратегії виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на ринок Німеччини шляхом експорту продукції через посередника.

Отже, необхідно виконати такі задачі:

- розгляд теоретичних засад стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок та вибір найбільш оптимального варіанту для обраної компанії;
- провести економічний аналіз діяльності підприємства, звітності та основних показників ефективності;
- проаналізувати бізнес-середовище компанії, її сильні та слабкі сторони, конкурентоспроможність продукції підприємства та аналіз можливості виходу на зовнішній ринок;
- розробити стратегію непрямого експорту продукції, розрахувати часовий проміжок та економі ресурси;
- оцінити доцільності та ефективності впровадження даної стратегії.

Об'єктом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предмет дослідження – практичне обґрунтування рекомендацій щодо розробки стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «ОНДО». Юридична адреса: Україна, 03179, місто Київ, БРЕСТ-ЛИТОВСЬКЕ ШОСЕ, будинок 8-А, офіс 304.

Методи дослідження. Фінансово-економічний аналіз, задача якого – дослідження ресурсів та потужностей підприємства; графічний метод дослідження, що допомагає наочно представити результати проведеного дослідження; метод прогнозування, що надає можливість розрахувати можливі втрати та прибуток від даного проекту. Також використовувалися такі допоміжні ресурси, як Microsoft Excel, Project, сайт YouControl.

Практична значущість. Розрахунки та рекомендації даної дипломної роботи можуть стати конкретною стратегією та поштовхом для виходу на зовнішній ринок для ТОВ ВТК «ОНДО», а саме поетапний план підготовки до виходу та конкретна пропозиція введення непрямого експорту продукції на ринки Німеччини.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ЕКСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ТОВ ВКТ «ОНДО»

1.1. Сутність та елементи стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки

Основою діяльності будь-якого підприємства, як українського, так і закордонного, є отримання прибутку. Ринки України є недостатньо місткими та не мають можливості реалізації всієї запропонованої їм продукції. Це стримує обсяги виробництва компаній та не дає шляхів до розвитку. Кожна компанія вирішує самотійно, як досягти збільшення прибутку та реалізації якомога більшої кількості продукції, оскільки варіантів для цього є досить багато. Одним з таких варіантів є вихід підприємства на новий зарубіжний ринок. Слід звертати увагу на більші можливості та вищу конкурентоспроможність зарубіжних компаній. В даній ситуації необхідно розробити чітку стратегію руху власної компанії на нові ринки у довгостроковій перспективі.

В умовах глобалізації і постійного розвитку, вихід підприємства на зовнішні ринки є досить актуальною сферою. Експорт та імпорт товарів чи послуг підприємства потребує використання підходів управління для підвищення ефективності та підняття якості виробленої продукції та використання необхідних методів маркетингу.

Стратегія - це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей [1]. Такий план визначає подальші дії підприємства у відношенні до поставлених на майбутнє цілей, визначає вже наявний рівень розвитку компанії і які треба вжити заходи для його покращення. Якщо казати саме про стратегію виходу підприємства на зовнішній ринок, або *стратегію ЗЕД* (зовнішньоекономічної діяльності), вона визначає напрямки діяльності даної фірми у сфері міжнародного бізнесу, тобто на світовому ринку. Слід зазначити, що стратегія розвитку підприємства в цілому та стратегія розвитку ЗЕД для цього підприємства функціонуватимуть правильно лише разом.

Розглядаючи вітчизняні підприємства і порівнюючи їх із закордонними компаніями, гостро відчувається різниця в розвитку, виробництві та економічних показниках. При виході компанії на зарубіжні ринки, вона потрапляє в умови жорсткої конкуренції, яка обумовлена великою кількістю товарів. Щоб утриматись і функціонувати в таких умовах, компанія повинна застосувати сучасні методи управління підприємством, проаналізувати власні можливості і отримувати досвід від світових конкурентів для покращення власної конкурентоспроможності.

Щоб залишатись з міжнародним ринком у довгострокових відносинах слід правильно розробити стратегію, яка не буде полягати «в простому нарощуванні обсягів експорту, а в сприянні створенню довгострокових конкурентних переваг та стабільному розширенні, якісному поліпшенні, на основі цих переваг, позицій країни на світовому ринку» [2, с.426].

Якщо розглядати досвід попередніх років, то стратегії, які використовували вітчизняні виробники для роботи на зарубіжних ринках, то можна умовно поділити їх на дві групи, різні за своїми первинними цілями та способами реалізації:

- Первинне накопичення капіталу – спрямоване на швидку максимізацію прибутку підприємства;
- Стратегічне очікування – спрямоване на не швидке зростання обсягів експорту продукції, стабільну роботу з ринком [3].

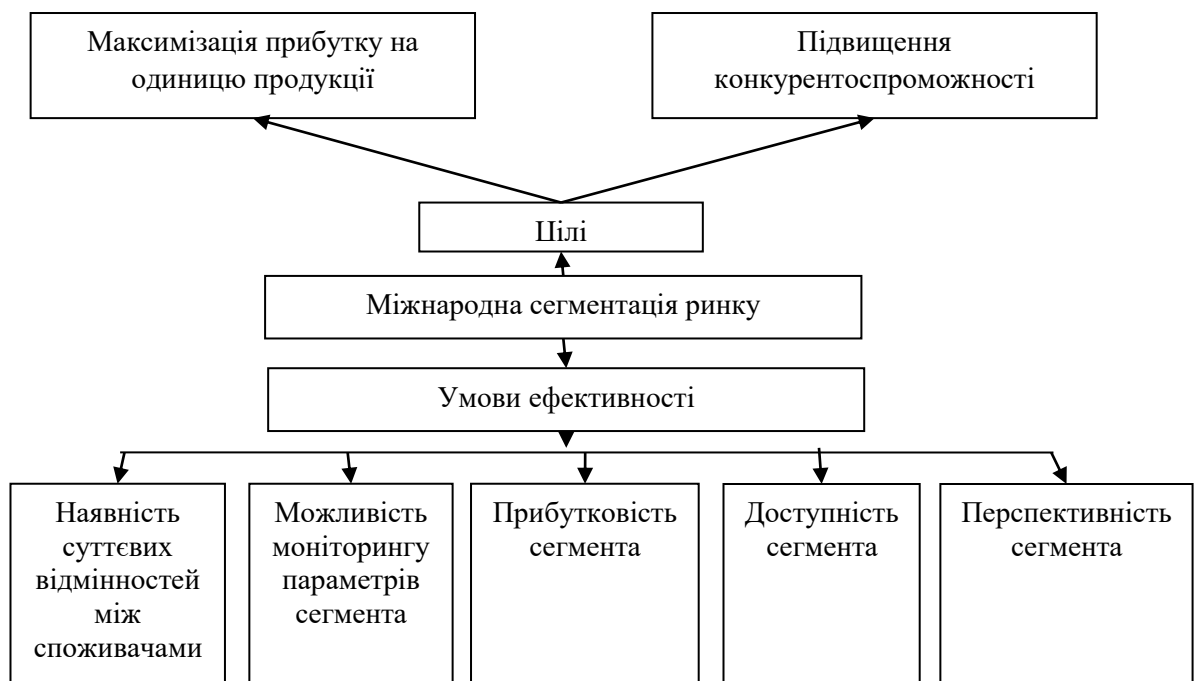
Важливим кроком при виході на ринок є вибір найбільш вигідного для підприємства *сегменту*, оскільки саме від вибору ринку залежить подальша зацікавленість споживачів. Врахувавши мету підприємства, його можливості у виробничій діяльності і обсягах, характер власного товару, витрати на організацію виходу підприємства на зарубіжний ринок та готовність до цього персоналу, можна створити життєздатну стратегію.

Міжнародна сегментація ринку – процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн або груп індивідуальних покупців з однаковими характеристиками, що з великою

вірогідністю продемонструють схожу поведінку під час купівлі [6]. Майже всі виробники на світовому ринку орієнтуються на окремі споживчі сегменти, які будуть вигідні для реалізації їх товару. Якщо у споживачів не будуть різнитися смаки, то диференціація ринку просто зникне.

Для оцінки доступності та перспективного того чи іншого сегменту необхідно виділити цілі виходу підприємства на ринок та охарактеризувати основні умови ефективності фірми у даному сегменті (рис. 1.1.1):

Рисунок 1.1.1 – Цілі та умови ефективної міжнародної діяльності



Джерело: [6].

На даний момент, побудові стратегій виходу на ринки присвячено досить багато літератури, але з роками кожне з вже наявних джерел втрачає актуальність і використання такої інформації ставить під загрозу плани підприємства. Також варто звертати увагу на галузі та специфіку виробництва кожної компанії. Одна стратегія виходу на ринок для окремої галузі може повністю не підходити для іншої. Тож, лише враховуючи особливості законодавства країни, міжнародні стандарти і традиції ринкових відносин кожної країни, можна побудувати необхідну стратегію саме для конкретного підприємства.

Кожна компанія переслідує власний інтерес виходу на зовнішні ринки. Для прикладу, великі компанії бажають виходити на нові ринки для розширення сфери власного впливу. Цікавим є те, що акцент з ринків високорозвинених країн швидко переміщується на ринки країн що розвиваються, оскільки в цих країнах постійно росте молоде населення. Це відкриває нові джерела отримання прибутку через легкодоступність ринку, допомагає в пошуку кваліфікаційної робочої сили, яка готова до введення новацій, є гнучкою до змін [4].

У 21 столітті число компаній, бажаючих вийти на міжнародні ринки та зайняти позицію лідера в своїй галузі, швидко зростає. Виділяють такі *причини бажання виходу компанії на світовий ринок*:

- Залучення нових клієнтів – виникає при перенасиченні і переповненні власного ринку, що несе за собою бажання розширення власних каналів збуту, пошуку нових ринків для реалізації власної діяльності;
- Власні переваги за рахунок індивідуальних аспектів діяльності – можлива наявність унікальної технології виробництва чи довгорічна довіра від споживачів. Дана компетенція компанії має зацікавити нових споживачів, оскільки має конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- Скорочення витрат виробництва – виникає через обмеженість національного ринку, яка заважає підприємству використовувати власні потужності на максимум, спрямована на зменшення простою і максимізацію виробництва;
- Підвищення собівартості компанії та реклама власного підприємства на світових ринках;
- Скорочення виробничого ризику шляхом підвищення обсягів виробництва – можливість отримання прибутку не лише від реалізації продукту, а й від економічних коливань на одному ринку через збільшення попиту на іншому;

- Виготовлення товарів за всіма стандартами якості;
- Використання гнучкої цінової політики в сфері виробництва [5, ст. 6].

Перед прийняттям остаточного рішення виходу на міжнародний ринок необхідно провести аналіз всіх необхідних показників, досвід конкурентів, власні фінансові можливості і причини виходу підприємства на нові ринки. Варто зазначити, що глобалізація посилюється в геометричній прогресії і тому вихід на зовнішні ринки вже не виглядає як фантастичне майбутнє, зараз його скоріше можна назвати єдиним шляхом розвитку підприємства.

Вибір міжнародного ринку вимагає обов'язкового вивчення таких *трьох параметрів*:

- Потенціал та умови цього ринку;
- Рівень конкуренції;
- Цілі і можливості підприємства.

Для більшої детальності у визначенні рівня конкуренції, методів роботи компаній-конкурентів, виділяють вивчення таких *напрямків конкуренції*:

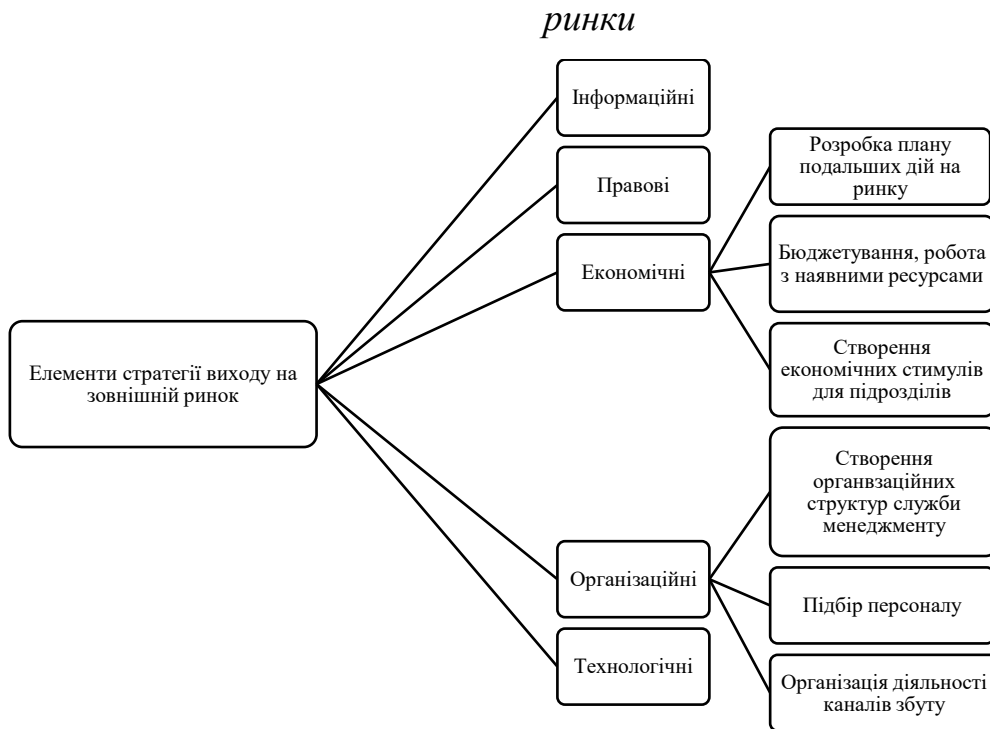
- Визначення основних конкурентів, що несуть найбільшу загрозу;
- Підрахунок кількості конкурентів та їх частка на ринку;
- Пошук основних критеріїв конкурентоспроможності (ціна, інновації, тд).

Розглянувши всі необхідні аспекти виходу підприємства на зовнішні ринки слід відмітити такий *рядумов*:

- Наявність власних фінансових коштів і можливість отримання кредитів;
- Відповідність товару усім стандартам ринків;
- Висока якість товару для утримання власних конкурентних позицій;
- Ціни, що співпадають з купівельною спроможністю споживачів;
- Надання післяпродажного обслуговування.

Отже, реалізація стратегії виходу підприємства на закордонні ринки включає в себе інформаційну, правову, економічну, організаційну та технологічну складові (рис. 1.1.2).

Рисунок 1.1.2 – Основні складові реалізації стратегії виходу на зовнішні



Джерело: [розроблено автором].

- 1) інформаційного: створення інформаційної системи на підприємстві для повного аналізу зарубіжного ринку;
- 2) правового: формування необхідної правової бази діяльності компанії на зарубіжних ринках;
- 3) економічного:
 - розробка програм і планів подальших дій на зовнішньому ринку;
 - бюджетування - розподіл наявних коштів за програмними цілями, часом і підрозділами підприємства;
 - створення економічних стимулів для експортної діяльності підрозділів, окремих співробітників;
- 4) організаційного:
 - створення організаційних структур служби менеджменту на міжнародному ринку;

- підбір персоналу;
- організація діяльності власних чи залучених збутових структур на зарубіжних ринках (зв'язок з каналами збуту);

5) технологічного: навчання персоналу необхідних знань і технологій маркетингової діяльності підприємства на зарубіжному ринку [24].

Від чітко сформованої стратегії залежить подальший результат виходу на зовнішні ринки, позитивні сторони для підприємства і зменшення витрат на неточності. Всі компанії в умовах жорстокої конкурентної боротьби і швидкої зміни економічної ситуації повинні не тільки зосереджуватися на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Сьогоднішній день диктує необхідність такого управління, яке забезпечувало б адаптацію системи до швидко змінного навколишнього середовища і надавала можливість розширення власного виробництва та обігу товару.

Ясна і добре аргументована стратегія дозволить не тільки уникнути ризиків, реалізувати потенціал зростання, раціонально розпорядитися своїми ресурсами, але і підвищити керованість бізнесу. Побудова чіткої системи стратегічного планування, визначення стратегічних цілей для менеджменту та шляхів їх досягнення - складові успіху кожної компанії.

1.2. Підходи до розробки стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки

Будь-яка компанія, що бажає вийти на зарубіжний ринок, повинна вирішити та проаналізувати такі основні запитання: 1) який закордонний ринок обрати для діяльності? 2) коли вийти на цей ринок? 3) яким саме шляхом це можна зробити?

За *першим питанням* стоїть така задача: оцінити макроекономічну ситуацію даної країни; привабливість її ринку для міжнародної діяльності; витрати, що понесе ваша компанія при виході на даний ринок; розміри ринку; купівельна спроможність населення обраної країни; потенційний

виробничий та прибутковий ріст, що на пряму залежить від конкурентних переваг вашого продукту.

Такий термін, як «конкурентні переваги» пояснюється як перевага компанії від її вміння виробляти цінність для покупців, яка буде значно підвищувати собівартість продукту [7]. В Додатку А рисунок 1А можна побачити модель Портера, яка ілюструє діяльність компанії, що призводить до отримання прибутку.

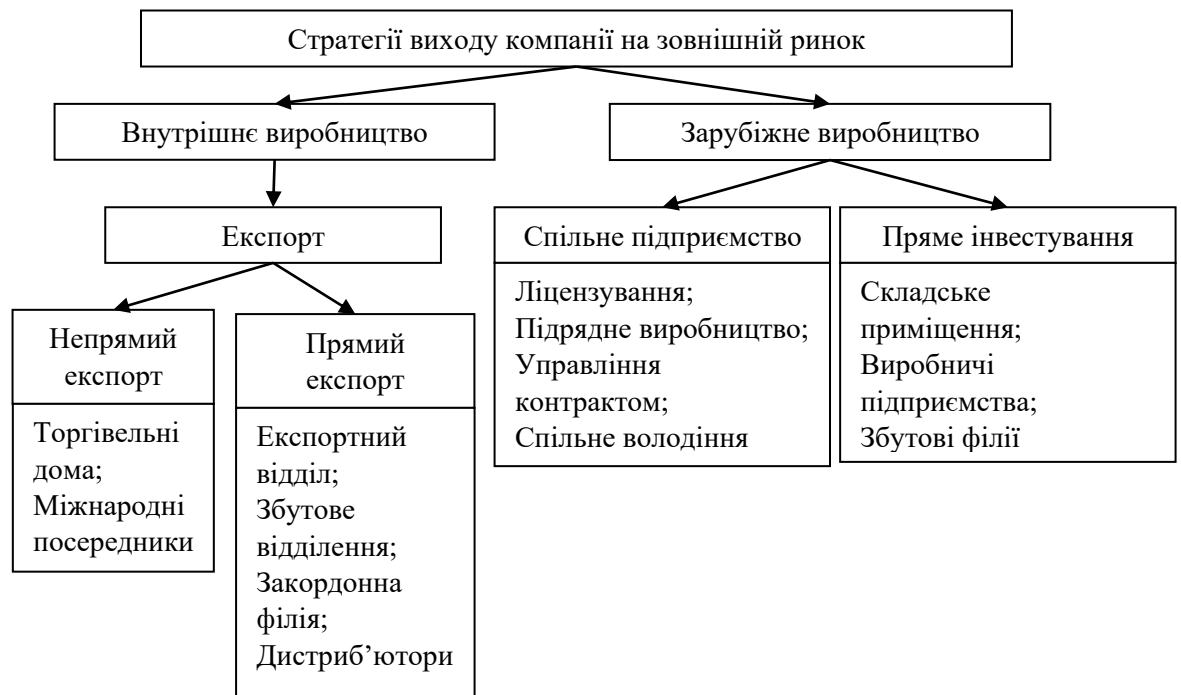
Але однієї конкурентної переваги буде недостатньо для успішного функціонування товару на ринку. Джей Барней розробив такий підхід, який допомагає виявити основні необхідні характеристики товару, які сприяють конкурентній стійкості його товару. Отже, за даним підходом, ресурси компанії мають володіти цінністю, рідкістю, відсутністю можливості їх імітування та назамінністю. Це дозволить нейтралізувати можливі загрози з боку конкурентів[8].

Для прикладу розглянемо компанію DJ, яка спеціалізується на виготовленні дронів. Інноваційні технології, що є в компанії, дозволяють працювати на повній потужності, економлячи через це великі кошти, і компанія має можливість надавати більш цінний товар за конкурентоспроможною ціною. Компанія продумує кожен крок наперед: їх товар є рідкісним і конкурентам необхідний час для того, аби зробити схожий заміник. Також інноваційні ідеї компанії захищені патентами, що допоможе перемогти при недобросовісному копіюванні.

Коли вийти на ринок? Відповідь на це питання можна умовно поділити на дві: зайти на ринок як новатор та прийти на вже готовий до цього ринок. Раннє проникнення на ринок характеризується тим, що компанія з'являється на новому, ще невідомому ринку, першою. Пізнє проникнення характеризується тим, що на момент входу даної компанії на обраний ринок, він є вже повністю сформованим та має конкуренцію.

Останнє, найгостріше питання – як саме зайти на новий міжнародний ринок. В основному виділяють три основні групи *стратегій* виходу на міжнародний ринок: *експорт*; *спільне підприємство*; *пряме інвестування*[6].

Рисунок 1.2.1 – Стратегії виходу на міжнародний ринок



Джерело: [9].

Для початку розглянемо, що таке *експорт*. Це вивіз за кордон товарів для їх реалізації, споживання або переробки іноземним споживачам. При експорті товари виробляються на національному ринку і вивозяться на продаж на ринок інших країн. При обранні даного способу виходу на міжнародний ринок необхідно виділити такий термін, як делегування – процес поділу та передачі частини функцій підприємства на іншу організацію. По-перше, компанія має вирішити для себе, які власні функції вона може залишити на собі, а які делегувати з посередниками продукції, чим знизити рівень відповідальності і ризиків. Стратегія експорту є найпростішим варіантом, оскільки компанія несе мінімальні зміни в асортименті товарів та потребується менша кількість витрат. Дану стратегію можна поділити на 2 напрями експортної діяльності: *прямий* та *непрямий експорт*.

При **прямому експорті** продаж товарів на міжнародний ринок відбувається самостійно. Компанія заключає прямі контракти з обраними торговими посередниками та дилерами для реалізації власної продукції. Всі витрати, часові та економічні, по пошуку посередників, роботі з документацією і тд. компанія бере на себе. Товар продається в будь-якому разі або кінцевому споживачу, або посереднику.

Непрямий експорт – продаж товарів чи послуг компанії на зовнішній ринок через незалежних посередників, частіше за все даний посередник вже має власні канали збуту та «ім'я» на ринку та всі необхідні можливості продажу. В умовах відсутності у виробника необхідної інформації чи досвіду роботи на обраному ринку, непрямий експорт – найкращий варіант.

Наступною стратегією є організація **спільного підприємства**. Даний варіант ґрунтується на об'єднанні зусиль та ресурсів двох підприємств з різних країн з метою створення виробничих і маркетингових потужностей [10, ст. 150]. При об'єднанні компаній відбувається поділ відповідальності та контролю за діяльністю, підприємства можуть ділитися досвідом та, за бажанням, ресурсами, отримуючи при цьому гарантію реалізації власного товару. Один з видів спільного підприємства є **ліцензування** – видача, переоформлення чи анулювання дозволів на здійснення певної діяльності.

Спільне володіння можна пояснити як форму спільного ведення діяльності, при об'єднаних зусиллях та спільному веденні і керуванні одним підприємством. Щодо **управління контрактами**, то це передача національним виробником власної інноваційної ідеї зарубіжному партнеру та забезпечення цим партнером капіталу для її реалізації.

Останньою стратегією є **пряме інвестування** – вкладання власних коштів в створення за кордоном складських приміщень, виробничих підрозділів чи збутових філій.

Можна розглянути також такі стратегії як **франчайзинг** – передання «франчайзером» певній компанії («франчайзі») прав на продаж продукції чи послуг цього підприємства. Франчайзі має право користуватися брендом, при

цьому отримуючи жорсткі інструкції та вимоги до ведення бізнесу. Прикладом можна розглянути компанію McDonalds, що успішно розвивається за рахунок франчайзінгу.

Як додаткову стратегію згадаємо про *поглинання* - угода, метою якої є встановлення контролю над іншою організацією, що здійснюється шляхом придбання статутного капіталу[12]. Такий вид виходу на ринок є популярним через те, що дає компанії швидкий доступ до ринку, але є дуже дорогим через те, що ціна на покупку є вище ринкової.

Також існують стратегії, напружені саме на дії з продуктом, що виготовляється. За допомогою таблиці 1.2.1 розглянемо дані стратегії та їх пояснення:

Таблиця 1.2.1 – Стратегії змін у продукті при виході на зарубіжні ринки

Стратегія	Пояснення
Використання незмінного продукту та шляхів просування продукту на міжнародний ринок	Не внесення змін до виготовлення і збуту продукції, або внесення в малих обсягах. Мінімальні витрати виходу на ринок. Приклад: компанія Кока-Кола, що використовує одну рекламу для всіх країн. Недоліком є не врахування місцевих особливостей.
Зміла лише тактики просування продукту на ринок	Не внесення змін в продукт, але зміна способів його просування, орієнтуючись на специфіку та норми місцевих споживачів.
Зміна тільки продукту, що виготовляється	Зміна продукту під кожного споживача для мінімізації поганих відгуків про нього. Приклад: випуск машин Ford з меншим вихлопним викидом та орієнтований на сторону руху автомобілю в певній країні
Зміна як продукту, так і способу його просування	Повна адаптація на важливі аспекти продукту кожної країни-споживача. Приклад: зміна складу прального порошку «Chir» спеціально під японців через внесення більшої кількості пом'якшувальних елементів, акцент в рекламі на м'якість речей після прання.
Винахід нових ринків	Продукт, який не вписується в рамки існуючих ринків, створює ринок з власними правилами та стандартами, орієнтовані на вузьке коло споживачів.

Джерело: [11].

Різні компанії підходять до розробки стратегії по-різному. В одних організаціях розробка стратегії здійснюється одноосібно головою організації, засновником або власником підприємства, в інших для цієї мети створюється група стратегічного планування, в яку входять менеджери і навіть деякі

співробітники. В цілому можна виділити чотири основні підходи до розробки стратегії [25].

- *Підхід головного архітектора.*

У деяких компаніях одна людина - глава або власник компанії - бере на себе роль головного стратега, одноосібно формуючи ключові елементи стратегії. Це не означає, що він автор всіх ідей, на яких будується стратегія, або сам зібрав і проаналізував всю необхідну інформацію; процесу розробки стратегії зазвичай передують мозкова атака із залученням підлеглих і професійний аналіз інформації. Це означає, що ця людина виступає в ролі головного і єдиного архітектора стратегії, особисто керує її розробкою і ставить цілі.

- *Делегування.*

При такому підході відповідальний за розробку стратегії менеджер делегує частину своїх повноважень довіреною підлеглим, нижчестоящим менеджерам, компетентним робочим групам співробітників різних підрозділів компанії, незалежним робочим комісіям або, рідше, групі консультантів, що спеціалізуються на допомозі в розробці стратегії. Делегування таких заходів, як мозкові атаки, аналіз, розробка деяких великих і більшості дрібних компонентів стратегії, дозволяє залучати менеджерів і службовців з досвідом роботи на місцевих ринках і в умовах жорсткої конкуренції.

- *Спільний, або колективний підхід.*

Це проміжний підхід, що полягає в тому, що відповідальний за створення стратегії менеджер спирається на допомогу і поради своїх колег і підлеглих, виробляючи компромісний варіант стратегії. У групи розробки стратегії зазвичай входять лінійні і функціональні менеджери з різних підрозділів, кілька починаючих менеджерів з творчим підходом, і (в якості спостерігачів) ветерани передпенсійного віку, що не бояться говорити гірку правду і дати мудру пораду.

- *Залучення внутрішніх резервів.*

При цьому підході вище керівництво пропонує окремим службовцям і цілим робочим групам висувати пропозиції щодо запуску нових товарних ліній і освоєння нових напрямків діяльності. Ідея полягає в тому, щоб допомогти розкритися талановитим працівникам компанії. Топ-менеджмент вибирає пропозиції, які подаються перспективними, і надає розробникам організаційні і бюджетні ресурси для реалізації їх ідей. Таким чином, з'являються нові компоненти стратегії, а їх розробники отримують провідні ролі при запуску нових видів продукції, керують проникненням компанії на нові географічні ринки і очолюють нові підрозділи. Залучення внутрішніх резервів спрацьовує тільки при наявності в організації хорошого кадрового потенціалу.

Кожне підприємство проходить декілька етапів виходу на зовнішні ринки. Загалом існує 5 таких стадій (рис. 1.2.2):

Рисунок 1.2.2 – Етапи виходу підприємства на зовнішній ринок



Джерело: [розроблено автором].

1-й етап. Місцева стадія розвитку, яка характеризується місцевим виробництвом.

2-й етап. Початкова стадія інтернаціоналізації відрізняється наявністю контактів за кордоном до моменту операцій зарубіжних дилерів і агентів.

3-й етап. Стадія розвитку характеризується всіма видами контактів із зарубіжними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном.

4-й етап. Стадія зростання припускає наявність виробничих підприємств за кордоном, які розташовані не більше ніж в 6 країнах.

5-й етап. Багатонаціональна стадія інтернаціоналізації припускає створення виробничих підприємств в більш ніж 6 країнах світу (дана стадія характерна для транснаціональних корпорацій) [26].

Вихід підприємства на зовнішні ринки є багаторівневою задачею, яку необхідно виконувати поетапно. Більшість підприємств для початку створюють експортний відділ, який в подальшому розвивають, далі відкривають філіали за кордоном та, при правильній стратегії, стають транснаціональними компаніями.

Отже, можна зробити висновок, що кожне підприємство, що має ціль вийти на нові міжнародні ринки має скласти чіткий план дій, проаналізувати власні ресурси і можливості, обрати правильний сегмент реалізації продукту, дізнатися всі можливі показники рівня розвитку даного ринку і розробити власну стратегію виходу на зовнішній ринок, що буде враховувати всі вищеперераховані показники.

Для виходу підприємства на зовнішній ринок з мінімально можливими втратами необхідно розробити стратегію, чіткий план дій. По-перше, необхідно проаналізувати для чого компанії необхідно виходити на новий ринок, які на це причини та передумови. Наступним кроком буде аналіз потенціалу ринку для нашої компанії, чи вигідно виходити саме на цей ринок; вивчення конкурентів та власних переваг чи недоліків в порівнянні з ними та вивчення власних фінансових можливостей, оскільки для виходу необхідні кошти.

Після повного вивчення власних можливостей необхідно вирішити такі питання, як 1) який закордонний ринок обрати? 2) коли вийти на ринок? 3) як це можна зробити? Дані запитання допоможуть чітко сформулювати

мету виходу на зовнішні ринки та обрати правильні шляхи виходу на нього, а саме необхідну стратегію. Стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок можна поділити на три великі групи: *експорт продукції*, *спільне підприємство* та *пряме інвестування*. Кожна з названих стратегій має свої переваги та недоліки і підходить для різних компаній.

Слід приділяти увагу не лише шляхам виходу на ринки, а й самій продукції. Так, у випадку виробництва та експорту продукцію можна видозмінювати чи залишати її в наявному вигляді, змінювати подачу в рекламі чи винаходити повністю новий товар.

Важливим є розуміння того, що відразу вивести підприємство на новий ринок та збільшити власну виручку неможливо. Для цього необхідно розглянути етапи виходу підприємства на зовнішній ринок, а саме: *місцева стадія розвитку*, яка спрямована на внутрішні ринки; *початкова стадія* – пошук та підтримка зв'язку з зарубіжними компаніями; *стадія розвитку*, що характеризується підтримка та покращення відносин та зв'язку з зарубіжними компаніями; *стадія зростання* – наявність виробництва за кордоном та багатонаціональна стадія, при якій компанія має виробничі підприємства в більше ніж 6-ти країнах.

За допомогою чіткого аналізу ситуації на підприємстві, вивчення ринку як національного, так і зарубіжного, чітко поставлених цілей та вивчених передумов, можна створити стратегію, за допомогою якої вийти на новий ринок буде набагато легше, оскільки всі необхідні показники будуть розраховані.

Варто пам'ятати, що рівень виробництва нашої країни, якість нашого національного продукту, у співвідношенні із зарубіжним продуктом, є досить низькими. При виході на новий ринок компанія понесе колосальних змін і вона має бути готова до повного перевороту власного виробництва та підходів до керування цим виробництвом. Важливо оцінити всі варіанти розвитку подій та створити чіткий план дій.

Як *висновок* можна сказати, що вихід підприємства на зовнішній ринок є трудомісткою та відповідальною задачею, чітке планування якої гарантує позитивний результат. Іншими словами дане планування можна назвати стратегією, визначення чітких дій підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей, в даному випадку – виходу підприємства на зовнішній ринок.

Кожне підприємство має первні передумови та причини виходу підприємства на зовнішній ринок. До таких можна віднести покращення власної економічної ситуації; розширення каналів збуту; підвищення конкурентоспроможності національного продукту; отримання знань та досвіду від зовнішньоекономічної діяльності і тд.

Перед тим, як обрати конкретну стратегію, підприємство має розглянути основні елементи стратегій, що поділяються на інформаційні, правові, економічні, операційні та технологічні. Також варто проаналізувати три стандартних запитання при виведенні підприємства на новий ринок: який ринок обрати? Коли на нього виходити? Як це зробити?

Після розгляду даних питань переходять до вибору основної стратегії. Види стратегій включають в себе: прямий та непрямий експорт, пряме інвестування та спільне підприємство. Для кожного виду стратегії існує п'ять етапів виходу на зовнішній ринок, що можна побачити на рис. 1.2.2.

Вибір та розробка стратегії є невід'ємною частиною виходу підприємства на зарубіжні ринки. Якщо стратегія не обрана та не розрахована в економічному плані – вона не може вважатися ефективною. Варто розглядати всі можливі шляхи, включаючи позитивні та негативні варіанти розвитку подій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ВТК «ОНДО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОНДО»

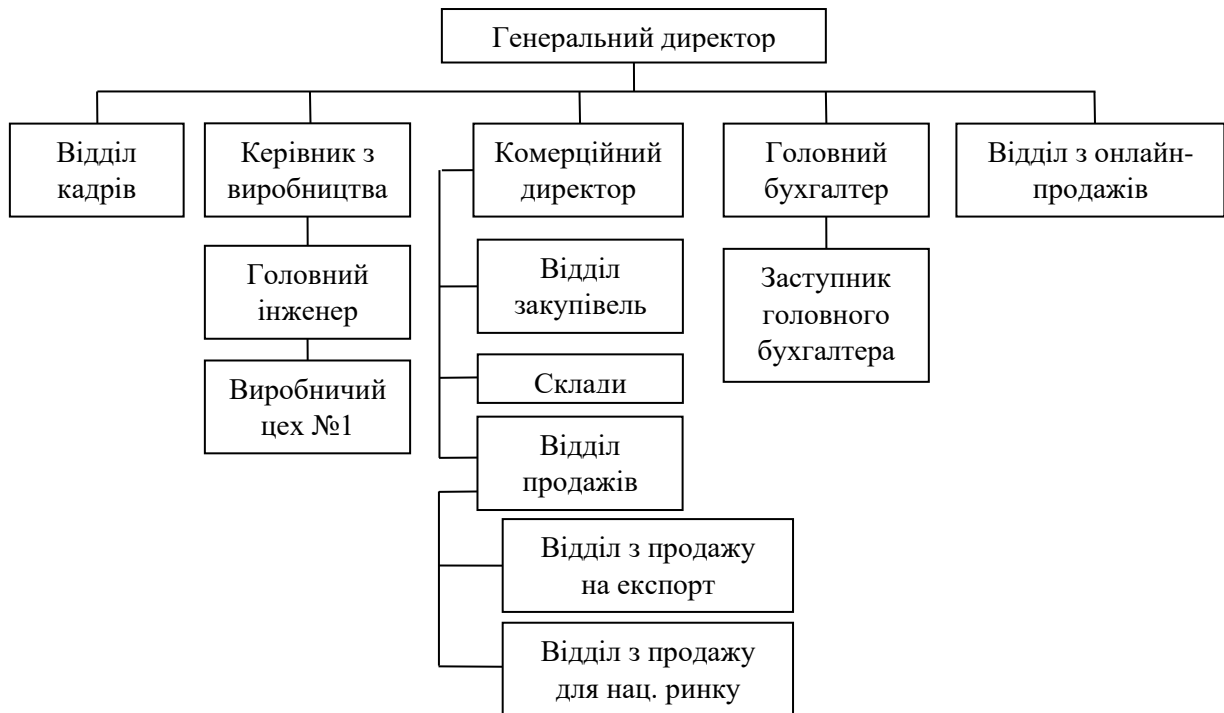
ТОВ ВТК «ОНДО» зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю виробничо-торгівельна компанія. Основна діяльність компанії за КВЕД: «23.61 Виробництво будівельних матеріалів з бетону»; інші види діяльності компанії: «43.29 Інші будівельно-монтажні роботи», «43.91 Покрівельні роботи», «46.73 Оптова торгівля лісоматеріалами, будівельними матеріалами та сантехнічним обладнанням», «49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом», «41.20 Будівельними житлових і нежитлових будівель». Форма власності даної компанії – приватна.

Формою організації бізнесу ТОВ ВТК «ОНДО» є партнерство між учасниками-членами бізнесу в об'єднанні з найманими працівниками. При партнерстві рішення приймаються більш раціонально, оскільки розглянуті з різних точок зору, легше знайти нову інноваційну ідею для бізнесу та шлях її реалізації. Розглянемо, що таке *товариство з обмеженою відповідальністю* – це комерційна організація, створена за узгодженням не менше ніж двох фізичних чи юридичних осіб шляхом об'єднання їх вкладень з метою здійснення спільної господарської діяльності [13].

Дана компанія має найпростішу організаційну структуру – лінійну. Для неї характерним є чітке підпорядкування керівникам, спостерігається ієрархія, зв'язки зверху вниз. Дана структура управління являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Розглянемо тип організаційної структури управління підприємством за допомогою рисунку 2.1.1.

Рисунок 2.1.1 – Організаційна структура ТОВ ВТК «ОНДО»



Джерело: [розроблено автором].

Розберемо функціональну структуру компанії: кожен підрозділ обов'язково підпорядкований генеральному директору, який був найнятий власниками підприємства для керування діяльністю. Отже, генеральному директору підпорядковується керівник з виробництва, головний бухгалтер, відділ збуту, відділ кадрів, комерційний директор та маркетолог. Оскільки більша частина продажів компанії відбувається через інтернет-магазини чи прямі замовлення, то окремим підрозділом було виділено відділ з онлайн-продажів, який займається всіма питаннями, що пов'язані з сайтом, оформленням замовлень та контактами з покупцями.

У керівників підрозділів також є свої підлеглі. Директору з виробництва підпорядковується головний інженер, який, в свою чергу відповідає за роботу виробничого цеху компанії, слідкує за якістю виробництва та передає всю необхідну інформацію директору. Компанія займається як виробництвом черепиці, так і її продажом. З цього випливає велика відповідальність на відділ збуту, який має забезпечувати компанію покупцями, від чого на пряму залежатиме прибуток. Відділ закупівель, що

підпорядкований комерційному директору, відповідає за необхідні ресурси (сировину, матеріали і тд) в включає в себе диспетчерів, операторів та кур'єрів, що працюють зі складовими приміщеннями.

Якщо розглядати роботу компанії, то від лінійного типу вона починає переходити на більш складний, функціональний. Надалі планується об'єднати ці два типи. Доказом переходу є переважно *демократичний* стиль керівництва в компанії. Керівник розподіляє задачі на кожен з підрозділів і надає майже повну свободу в діяльності, перевіряючи лише кінцевий результат. Підрозділи починають співпрацювати один з одним, діють вже не окремо, оскільки при високій відповідальності за власну діяльність, кожна помилка коштуватиме компанії великих витрат. Тому підрозділи спілкуються та вирішують проблеми, які виникають в різних сферах виробництва [15].

Наступними розглянемо ресурси підприємства, для більш чіткої оцінки економічного потенціалу ТОВ ВТК «ОНДО».

Компанія працює та офіційно зареєстровану на ринку України з 2015 року, має власні вільні фінансові *ресурси* в розмірі 45 млн грн та капіталом сумою 200 млн грн. Кредитна історія підприємства складається з однієї позики в 2012 році, що була отримана на 8 років і виплачена у 2020 році. ТОВ «ОНДО» співпрацює з швейцарською компанією Wienerberger AG та щороку отримує інвестиційну допомогу, що кожен раз відрізняється сумою, оскільки надається на конкретну діяльність, чітко встановлену мету [16].

За допомогою сайту YouControl був проведений експрес-аналіз працездатності компанії, її основні проблеми та економічний стан. Отже, проводячи *експерс-аналіз* було виявлено **рівень В** (при максимальному «А»), який вираховували на основі 423-х факторів, 420 з яких *не мають проблем*, для *одного* фактору необхідна термінова *особлива увага* і на 2 – *слід звернути увагу* [17].

Три проблемні фактори (рис. 2.1.2):

1. На 08.02.2021 компанію повідомляють у «Відсутності інформації про те, що юридична особа є власником будь-якого нерухомого майна»;
2. Фактор судового рішення, а саме «2 судові справи компанії, на яких вона виступає відповідачем», «3 судові справи компанії за останні три роки»;
3. Актуальний на 08.02.2021 фактор – платник має податковий борг 35 757 грн станом на 01.01.2021.

Рисунок 2.1.2 – Основні проблемні фактори компанії

Ризикові операційні ознаки			
Відсутність виробничих/офісних приміщень, інших активів, достатніх для ведення юридичною особою відповідного виду господарської діяльності	⚠ Відсутня інформація про те, що юридична особа є власником будь-якого нерухомого майна	📅 08.02.2021	▼
Судові рішення			
Судові рішення, пов'язані з контрагентом	⚠ Кількість судових справ компанії, де вона виступає відповідачем, за останні 3 роки: 2 Кількість кримінальних судових справ, пов'язаних з компанією, за останні 3 роки: 0 Кількість судових справ компанії, за останні 3 роки: 3	📅 Сьогодні	▼
Заборгованість			
Відкриті виконавчі провадження	📅 Відкрито виконавчих проваджень: 2	📅 08.02.2021	▼
Податковий борг	📅 Платник податків має податковий борг 35 757 грн станом на 01.01.2021	📅 Сьогодні	▼

Джерело: [17].

Розглянемо *фінансовий скоринг* компанії, що є швидкою та зручною системою оцінки платоспроможності та чесності потенціального постачальника. Отже, в період 2016 – 2019 роки впав з **B/3** до **D/1,8**, що є незадовільним рівнем (рис. 2.3). Щодо ринкового скорингу, а саме оцінки ринкової потужності та динамічності розвитку компанії, то ситуація краща і має рівень **B/2,6**. *Тендерної діяльності не спостерігалось* [17].

Рисунок 2.1.3 – Скоринг компанії



Джерело: [17].

Виробничі та складські потужності ТОВ ВТК «ОНДО» були оновлені за всіма необхідними стандартами: *виробнича лінія VORTEX HYDRA* для формування черепиці; *система виробничих ліній UNO 1500* для фарбування та осушування товару; *планування виробництва*, за оцінкою експертів, на *професіональному рівні* [18]. Виробничі лінії та їх системи встановлені на шести заводах «ОНДО» та, на жаль, завантажені не на 100%. Завантаженість обладнання знижується незначною мірою, що можна чітко побачити, розрахувавши *коефіцієнт неперервності виробництва*, що становила 72% в 2018-2019 роках, а зараз дорівнює 71,3%. Спостерігаються невеликі недоліки в *логістичному аспекті* компанії, оскільки для виготовлення і висушування, подальшого зберігання великої кількості черепиці, необхідні великі складські приміщення, яких на даний момент майже не вистачає.

Представництва компанії є в таких містах України: Черкаси, Київ, Львів, Полтава, Одеса, Івано-Франківськ, Дніпро та Харків, а також приймаються замовлення та здійснюється доставка по всій країні, здійснює реалізацію товару через як продажом оффлайн, так і онлайн. «ОНДО» має власний сайт, сторінку на Facebook, систему приймання замовлень, що переадресовує ваш відгук на сайт з будь-якого ресурсу, та YouTube канал. Компанія постійно рухається, шукає новітні підходи до виготовлення та зберігання товару, підвищення його якості і зниження обсягів витраченої енергії [18].

Щодо трудових ресурсів, то підприємство налічує 55 робітників, які можна побачити в ДОДАТКУ В, табл. 1.

Спостереження, підрахунки та аналіз економічної діяльності підприємства допомагає правильно спланувати власні ресурси, виявити можливості одержання необхідних ресурсів та запланованого прибутку, виявлення і використання резервів виробничої діяльності, обчислення власного прибутку. На ТОВ ВТК «ОНДО» даним аналізом займається *головний економіст*, що чітко планує та організовує роботу на підприємстві, відповідає за фінанси, організацію праці та видачу заробітної плати.

Розглянемо основні економічні показники компанії за допомогою таблиць 2.1.2, 2.1.3 та 2.1.4. Першим буде проаналізовано обсяги складування основних засобів ТОВ ВТК «ОНДО»:

Таблиця 2.1.2 – Обсяги та склад основних засобів ТОВ ВТК «ОНДО»

Найменування основних засобів	Основні засоби, тис. грн.			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	Δ	Т' (%)	Δ	Т' (%)
1. Виробничого призначення:	1364502	1322540	1371288	-41962	-3,08	48748	3,69
будівлі та споруди	197353	183261	170021	-14092	-7,14	-13240	-7,22
машини та обладнання	1119014	1022232	1120112	-96782	-8,65	97880	9,58
транспортні засоби	37100	36637	33202	-463	-1,25	-3435	-9,38
земельні ділянки	231	203	231	-28	-12,12	28	13,79
інші	10804	10722	10125	-82	-0,76	-597	-5,57
2.Невиробничого призначення:	1830	1855	1758	25	1,37	-97	-5,23
будівлі та споруди	1529	1599	1587	70	4,58	-12	-0,75
машини та обладнання	193	200	200	7	3,63	0	0,00
транспортні засоби	11	18	19	7	63,64	1	5,56
інші	97	16	81	-81	-83,51	65	406,25
Усього	1366429	1324411	1373127	-42018	-3,08	48716	3,68

Джерело: [розроблено автором на основі даних ТОВ ВТК «ОНДО»].

З даної таблиці можемо винести такі висновки:

- основні засоби підприємства знизились на 42 018 тис. грн, тобто на 3,08%, якщо порівнювати з 2018 роком.
- У 2020 році основні засоби збільшилися на 48 716 тис. грн, що становить 3,68%, порівнюючи з 2019 роком. Це відбулося за рахунок підвищення засобів виробничого призначення на 48 748 тис. грн.

Надалі розглянемо операційні витрати підприємства за допомогою таблиці 2.1.3:

Таблиця 2.1.3 – Обсяги операційних витрат ТОВ ВТК «ОНДО»

Елементи операційних витрат	Операційні витрати, тис. грн.			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	Δ	Т' (%)	Δ	Т' (%)
Матеріальні затрати	2224144	2317815	2320051	93671	4,21	95907	4,14
Витрати на оплату праці	239053	241010	249632	1957	0,82	10579	4,39
Відрахування на соціальні заходи	42549	45312	46500	2763	6,49	3951	8,72
Амортизація	131624	144225	145025	12601	9,57	13401	9,29
Інші операційні витрати	1166173	1211003	1246693	44830	3,84	80520	6,65
Разом	3803543	3959365	4007901	155822	4,10	204358	5,16

Джерело: [розроблено автором на основі даних ТОВ ВТК «ОНДО»].

Отже, розглянувши таблицю 2.1.3 можемо зробити такі висновки:

- Операційні витрати в 2019 році зросли на 155 822 тис. грн, тобто 4,1% у порівнянні з минулим роком;
- За рахунок підвищення всіх без винятку елементів операційних витрат, у 2020 році їх загальна сума зросла на 204 358 тис. грн, що становить 5,16%.

Для повноти аналізу розглянемо динаміку змін фінансових показників підприємства за три останні роки за допомогою таблиці 2.1.4:

Таблиця 2.1.4 – Динаміка змін основних фінансово-господарських показників
2018-2020 років

Показник	Роки			2019/2018		2020/2019	
	2018	2019	2020	Δ	Т' (%)	Δ	Т' (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4202167	4210220	4432150	8053	0,19	221930	5,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3110710	3201456	3354861	90746	2,92	153405	4,79
Валовий прибуток	1091457	1008764	1077289	-82693	-7,58	68525	6,79
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	293124	301456	332140	8332	2,84	30684	10,18
Чистий фінансовий результат (прибуток)	233130	240256	250010	7126	3,06	9754	4,06

Джерело: [зроблено автором на основі даних ТОВ ВТК «ОНДО»].

У висновку можемо зазначити, що:

- За період 2018-2019 роки чистий прибуток зріс на 8053 грн, що становить 0,19% . З 2019 до 2020 роки чистий прибуток значно зріс на суму 221 930 грн, або 5,27%;
- Собівартість реалізованої продукції в перші роки аналізу зросла на 90 746 грн (2,92%). З 2019 по 2020 роки собівартість підвищилась ще на 153 405 грн чи 4,79%;
- Валовий прибуток в період з 2018 по 2019 роки знизився на 82 693 грн (7,58%) через підвищення цін на сировину та погіршення реалізації продукції через початок пандемії та закриття кордонів. В період 2019-2020 роки валовий прибуток збільшився на 68 525 грн або 6,79%, що є позитивним результатом у порівнянні з попереднім роком;
- Прибуток до оподаткування в перші аналізовані роки збільшився на 8 332 грн (2,84%), 2019-2020 роки також принесли підвищення прибутку на 30 684 грн або 10,18%.
- Чистий прибуток від діяльності компанії за 2018-2019 роки зріс на 7126 грн, у відсотках – 3,06%, з 2019 по 2020 роки прибуток також зріс на 9754 грн або 4,06%.

Для більш чіткого аналізу ефективності діяльності підприємства розрахуємо *основні показники платоспроможності* підприємства, аналіз яких здійснюється шляхом розрахунків коефіцієнта автономії, коефіцієнта фінансування, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Отже, *коефіцієнт автономії* показує частку власників підприємства у загальній сумі коштів, вкладених у їх діяльність:

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \quad (2.1)$$

Розрахуємо коефіцієнт автономії за три останні роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{авт}} = \frac{731245}{2551473} = 0,392$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{авт}} = \frac{745311}{2601884} = 0,286$$

$$2020 \text{ р.: } K_{\text{авт}} = \frac{1142586}{2914752} = 0,287$$

Наступним розрахуємо *коефіцієнт фінансування*. Він показує, скільки позикових коштів залучено підприємством на 1 грн. власних коштів, вкладених в активи:

$$K_{\text{фін}} = \frac{\text{Залучений капітал}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.2)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за три останні роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{фін}} = \frac{1912998}{731245} = 2,616$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{фін}} = \frac{1802001}{745311} = 2,418$$

$$2020 \text{ р.: } K_{\text{фін}} = \frac{2001211}{1142586} = 1,751$$

Також розрахуємо *коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами*, який показує, яку частину оборотних активів забезпечують за рахунок власних засобів:

$$K_{\text{заб}} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.3)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за три останніх роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{заб}} = \frac{731245 - 1632872}{871001} = -1,035$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{заб}} = \frac{745311 - 1502397}{1203998} = -0,629$$

$$2020 \text{ р.: } K_{\text{заб}} = \frac{1142586 - 1641588}{1107892} = -0,45$$

Коефіцієнт маневреності власного капіталу – показує, яку частину власного капіталу використовують для фінансування поточної діяльності (вкладають в оборотні засоби), а яку — капіталізовано:

$$K_{\text{МВК}} = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Залучений капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.4)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

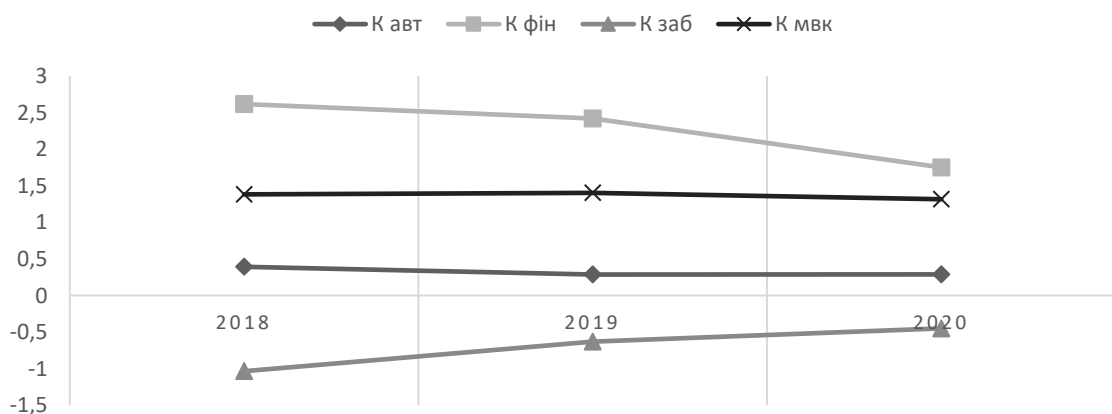
$$2018 \text{ р.: } K_{\text{МВК}} = \frac{731245 + 1912998 - 1632872}{731245} = 1,383$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{МВК}} = \frac{745311 + 1802001 - 1502397}{745311} = 1,402$$

$$2020 \text{ р.: } K_{\text{МВК}} = \frac{1142586 + 2001211 - 1641588}{1142586} = 1,315$$

Розгляне динаміку зміни вищерозрахованих коефіцієнтів: автономії, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу за період 2018-2020 рр. за допомогою рис. 2.1.4.

Рисунок 2.1.4 – Динаміка змін коефіцієнтів



Джерело: [розроблено автором].

На рис. 1.4 можна побачити, що коефіцієнт автономії є менше 1, а отже є низьким, що означає, що підприємство має низьку фінансову стійкість і дуже залежить від зовнішніх джерел фінансування, кредитів та позик. Коефіцієнт фінансування < 1. Це означає, що фінансова стійкість підприємства є критично низькою, що негативно позначається на діяльності підприємства. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та інших фінансових джерел. Коефіцієнт маневреності власного капіталу більше 1, тобто є позитивним, і показує достатню кількість власних коштів для фінансування діяльності підприємства. У висновку можна сказати, що підприємство можна вважати фінансово нестійким, оскільки три з чотирьох показників нижче норми.

Наступним було проведено аналіз *показників ділової активності*, для чого було розраховано такі показники: коефіцієнт оборотності активів, кредиторської заборгованості, дебіторської заборгованості, матеріальних запасів та основних засобів.

Отже, розрахуємо *коефіцієнт оборотності активів*, який відображає швидкість обороту загального капіталу підприємства:

$$K_{oa} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.5)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{oa} = \frac{4202167}{4213698} = 0,997$$

$$2019 \text{ р.: } K_{oa} = \frac{4210220}{3914752} = 1,075$$

$$2020 \text{ р.: } K_{oa} = \frac{4432150}{3598871} = 1,232$$

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – висвітлює підвищення або зниження комерційного кредиту, який було надано підприємству:

$$K_{окз} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума кредиторської заборгованості}} \quad (2.6)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за три останні роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{окз}} = \frac{4202167}{814798} = 5,157$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{окз}} = \frac{4210220}{907877} = 4,637$$

$$2020 \text{ р.: } K_{\text{окз}} = \frac{4432150}{1147511} = 3,862$$

Далі розрахуємо *коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості*, який показує, скільки разів на рік повернулися кошти, які вкладали в розрахунки:

$$K_{\text{одз}} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна сума дебіторської заборгованості}} \quad (2.7)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{одз}} = \frac{4202167}{709111} = 5,926$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{одз}} = \frac{4210220}{720017} = 5,847$$

$$2020 \text{ р.: } K_{\text{одз}} = \frac{4432150}{751478} = 5,898$$

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – показує число оборотів ресурсних запасів підприємства за певний період:

$$K_{\text{омз}} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня величина запасів}} \quad (2.8)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{\text{омз}} = \frac{3110710}{320780} = 9,697$$

$$2019 \text{ р.: } K_{\text{омз}} = \frac{3201456}{190875} = 16,773$$

$$2020 \text{ р.: } K_{\text{омз}} = \frac{3354861}{598710} = 5,603$$

Також розрахуємо *коефіцієнт оборотності основних засобів*, або фондівіддача, що показує ефективність використання основних засобів:

$$K_{\text{ооз}} = \frac{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (2.9)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

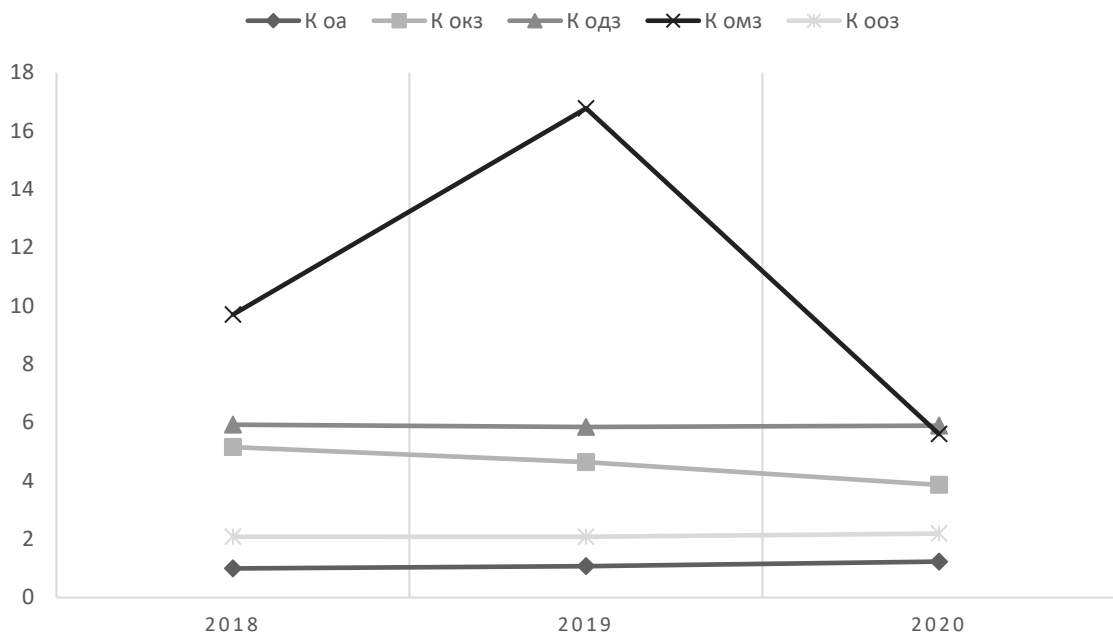
$$2018 \text{ р.: } K_{003} = \frac{4202167}{2013698} = 2,087$$

$$2019 \text{ р.: } K_{003} = \frac{4210220}{2021014} = 2,083$$

$$2020 \text{ р.: } K_{003} = \frac{4432150}{2022011} = 2,192$$

Розглянемо показники ділової активності підприємства за допомогою таблиці:

Таблиця 2.1.5 – Динаміка змін показників ділової активності ТОВ ВТК «ОНДО»



Джерело: [розроблено автором].

Для повноти проведеного аналізу економічної діяльності підприємства необхідно розрахувати **основні показники рентабельності**, що включають в себе розрахунок коефіцієнта рентабельності активів, власного капіталу та діяльності та продукції.

Коефіцієнт рентабельності активів- відображає рівень прибутку, що складається з усіх активів підприємства, які перебувають у його використанні (згідно з балансом):

$$K_{pa} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума активів}} \quad (2.10)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{pa} = \frac{233130}{4213698} = 0,055$$

$$2019 \text{ р.: } K_{pa} = \frac{240256}{3914752} = 0,061$$

$$2020 \text{ р.: } K_{pa} = \frac{250010}{3598871} = 0,069$$

Наступним розглянемо *коефіцієнт рентабельності власного капіталу*, який характеризує рівень прибутковості власного капіталу, що був вкладений в дане підприємство:

$$K_{рвк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} \quad (2.11)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{рвк} = \frac{233130}{493611} = 0,472$$

$$2019 \text{ р.: } K_{рвк} = \frac{240256}{514788} = 0,467$$

$$2020 \text{ р.: } K_{рвк} = \frac{250010}{587789} = 0,425$$

Також порахуємо *коефіцієнт рентабельності діяльності*. Він характеризує суміжну ефективність господарської діяльності підприємства за певний період:

$$K_{рд} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}} \quad (2.12)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

$$2018 \text{ р.: } K_{рд} = \frac{233130}{4202167} = 0,055$$

$$2019 \text{ р.: } K_{рд} = \frac{240256}{4210220} = 0,057$$

$$2020 \text{ р.: } K_{рд} = \frac{250010}{4432150} = 0,056$$

Останнім розрахуємо коефіцієнт рентабельності продукції, який показує прибутковість від господарської діяльності підприємства:

$$K_{рп} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \quad (2.13)$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за останні три роки:

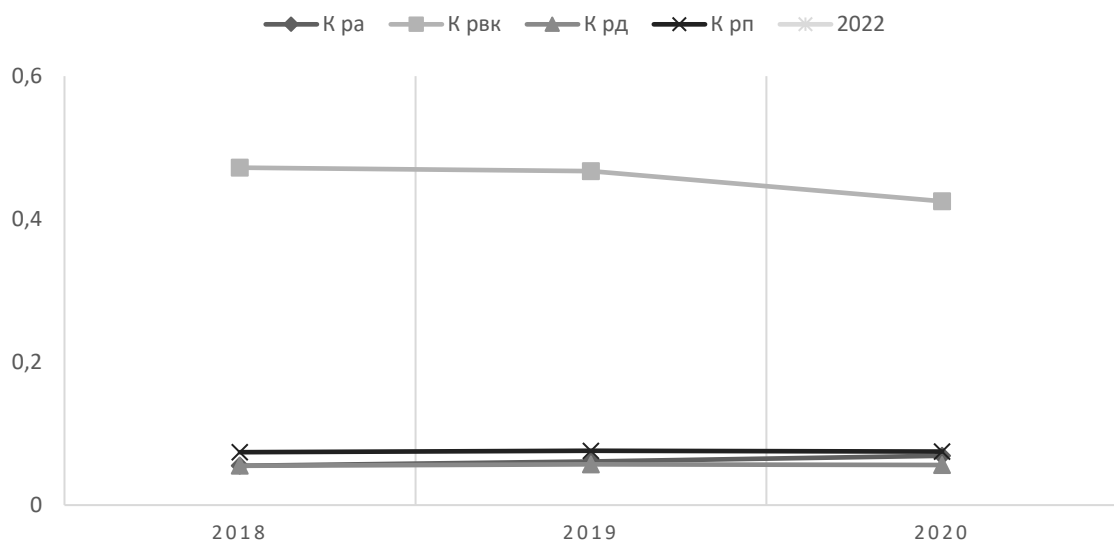
$$2018 \text{ р.: } K_{рп} = \frac{233130}{3110710} = 0,074$$

$$2019 \text{ р.: } K_{рп} = \frac{240256}{3201456} = 0,076$$

$$2020 \text{ р.: } K_{рп} = \frac{250010}{3354861} = 0,075$$

За розрахунками, проведеними вище, складемо графік динаміки показників рентабельності за останні три роки:

Графік 2.1.6 – Динаміка змін показників рентабельності ТОВ ВТК «ОНДО»



Джерело: [зроблено автором].

Складемо спільну таблицю всіх вище розрахованих показників:

Таблиця 2.1.5 – Основні показники економічної діяльності ТОВ ВТК «ОНДО»

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
<i>Показники платоспроможності</i>			
$K_{авт}$	0,392	0,286	0,287
$K_{фін}$	2,616	2,418	1,751
$K_{заб}$	-1,035	-0,629	-0,45
$K_{мвк}$	1,383	1,402	1,315

Продовження табл. 2.1.5

Показник	Рік		
	2018	2019	2018
<i>Показники ділової активності</i>			
$K_{окз}$	5,157	4,637	3,862
$K_{одз}$	5,926	5,847	5,898
$K_{омз}$	9,697	16,773	5,603
$K_{ооз}$	2,087	2,083	2,192
<i>Показники рентабельності</i>			
$K_{ра}$	0,055	0,061	0,069
$K_{рвк}$	0,472	0,467	0,425
$K_{рд}$	0,055	0,057	0,056
$K_{рп}$	0,074	0,076	0,075

Джерело: [розроблено автором].

Отже, можемо зробити *висновок* про економічний та технічний стан підприємства: компанія має задовільний стан для існування та ведення діяльності, але потребує покращення власної виробничої системи, системи менеджменту та аудиту, оскільки деякі показники за розрахованими коефіцієнтами знаходяться на можливому мінімумі. Наприклад, основний з показників – рентабельність діяльності – є дуже низьким і потребує звернення уваги.

Щодо чистого прибутку, то в 2020 році він становив 250 010 грн, що поки є найбільшим показником за останні три роки. Найбільшим показником з розрахованих коефіцієнтів був коефіцієнт оборотності матеріальних засобів за 2019 рік, що становив 16,77. Це зумовлено різким зниженням власних запасів підприємства через закриття кордонів, через які компанія закупав матеріали та сировину.

2.2. Передумови виходу ТОВ «ОНДО» на зовнішній ринок

В останні роки вихід на зовнішні ринки все більше приваблює підприємства, оскільки з кожним роком стає все легшим в реалізації та більш перспективним для самої компанії. Слід також не забувати про постійний ріст глобалізації, що підсилює необхідність виходу на світові ринки для підтримки життєдіяльності підприємства.

Відомий факт, що основною метою виходу будь-якого підприємства на зовнішні ринки є «максимізація прибутку за рахунок більшого обсягу продажу товарів і послуг і забезпечення довгострокового успішного збуту і, відповідно, економічного зростання» [19]. Перед тим, як виходити на світовий ринок, підприємству необхідно зважити всі «за» та «проти» даного рішення.

Різні науковці виділяли ряд мотивів, якими керується підприємство при виході на зовнішні ринки. Так, за словами Ф. Котлера, існують такі: можливість отримати більш високий дохід за рахунок об'ємів ринку; збільшення масштабів виробництва та економія витрат; знижені ризики через зменшення залежності від внутрішнього ринку [20].

Більш детально дане питання розглянули Л. Ліпич та А. Фатенок-Ткачук. За їх висновками мотиви поділені на «збуджуючі» та «мотиви, що викликають сумнів». Отже, до *стимулюючих мотивів* виходу підприємства на новий ринок відносять:

- 1) обмеженість та відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку;
- 2) рівень розвитку внутрішнього ринку, за якого вигідно розміщувати капітали за кордоном: насичення ринку товарами; посилення тиску конкурентів; зростання залежності від посередницької торгівлі; зростання зборів, що пов'язані із захистом довкілля; труднощі у дотриманні соціального законодавства;
- 3) подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків;
- 4) скорочення витрат виробництва за рахунок кращого використання виробничих потужностей, зменшення податкових платежів, у тому числі шляхом виробництва продукції за кордоном;
- 5) продовження життєвого циклу товару;
- 6) використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном;

- 7) підвищення ефективності збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій на основі створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо; - компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах;
- 8) подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва;
- 9) підвищення престижу підприємства на національному ринку як суб'єкта міжнародних економічних відносин.

До мотивів, що викликають сумнів, можна віднести такі:

- 1) рівень прибутку від ЗЕД може виявитись насправді значно нижчим, ніж планувалось, через нестабільність економічної або політичної ситуації за кордоном;
- 2) модифікація товару для відповідності його вимогам закордонного ринку може виявитись надто витратною;
- 3) проникнення і закріплення на закордонному ринку буде вимагати значних коштів;
- 4) застосування урядом країни-імпортера нетарифних бар'єрів на шляху експортованого товару поставить під загрозу бізнес на цьому ринку[21, с.147].

Щодо ТОВ ВТК «ОНДО», то останній рік був для компанії, як і для інших компаній, важким. Через карантинні обмеження кордони закривали для поставки матеріалу, з якого виробляється черепиця, купівельна спроможність населення на внутрішньому ринку значно знизилась, оскільки це не є товар першої необхідності. Підприємство понесло ряд витрат. Наразі компанія відновлюється, але подальша ситуація невідома.

Для оцінки можливостей компанії при виході на зовнішні ринки та розуміння мотивів виходу розглянемо деякі аспекти більш детально. Перше, що необхідно проаналізувати при виході на зовнішній ринок – власні можливості. Тож перейдемо до розгляду асортименту товарів компанії.

Основна діяльність підприємства – виготовлення цементно-піщаної черепиці, яка виробляється з цементу, піску та води. Щодо кольорів, то спектр можна отримати, додавши різні оксиди заліза. Виготовлення такої черепиці відбувається за допомогою гарячої екструзії, після чого відбувається продавлювання замісу піску та цементу через спеціальну форму під великим тиском при температурі 50-60 градусів Цельсія [22].

Розглянемо наявний *асортимент черепиці* з її короткою характеристикою:

- *цементно-піщана* – містить цемент, пісок і воду, досить довговічна та повністю екологічна;
- *керамічна черепиця* – широко поширена в Європі натуральна черепиця, основний компонент якої - гончарна глина, якій надають форму виробу, наносять пігмент і сушать, вона проходить процес глазурування при температурі 1000 градусів випалювання, досить довговічна;
- *металочерепиця* – покрівельний матеріал з металу, вкритого полімерним матеріалом, профільованої форми у вигляді черепиці, що виготовляють з оцинкованої чи алюмінієвої бляхи, яка менше піддається впливу атмосферних опадів. Бляху з обох боків покривають декількома шарами захисного кольорового пластику;
- *бітумна черепиця* – в її основі знаходиться просочений бітумом склохолст або органічна целюлоза, виглядає як плоскі листи, входить така характеристика, як багатошаровість, вогнетривка та не гниє;
- *композитна черепиця* – різновид металочерепиці, довговічна, часто з кам'яним напиленням, крихтою. За допомогою композитної черепиці можливе створення виразного дизайну [18].

Перевагою виготовлення саме цементно-піщаної черепиці є менша ціна, оскільки даний вид товару вимагає набагато меншу температуру при виробництві (60 градусів) у порівнянні з популярною керамічною черепицею (1000 градусів). Це заощаджує витрати на електроенергію при виготовленні, що дає змогу поставити ціну в два рази нижчу за ціну керамічної при

реалізації. Для розуміння основної різниці між популярними видами черепиці розгляне їх детальну характеристику за допомогою таблиці 2.2.1., на основі опитування експертів Тараса Ткаченко та Павла Журика.

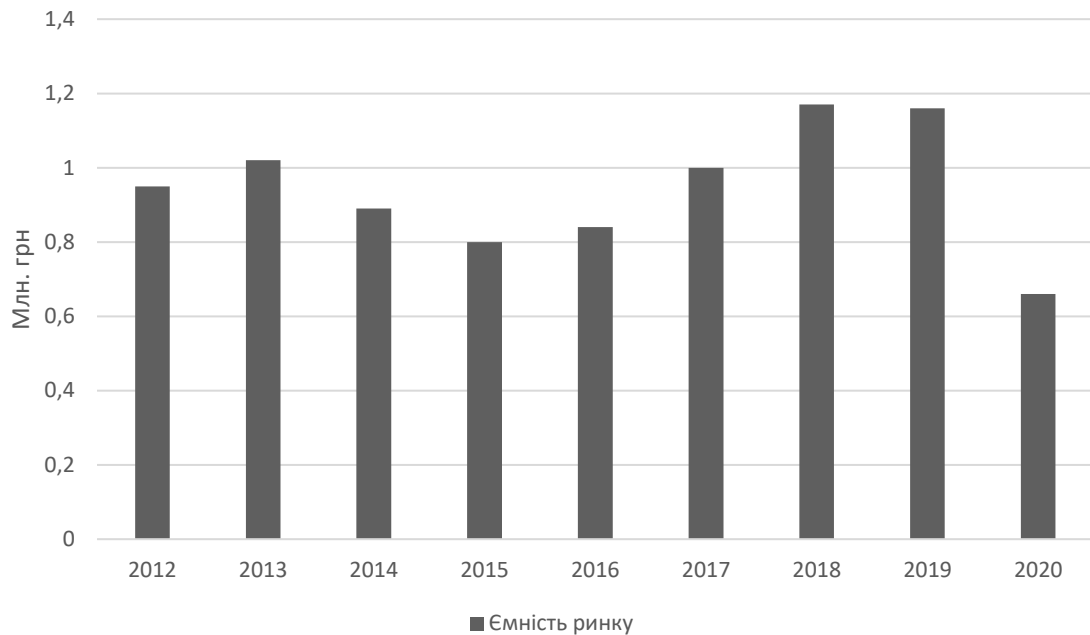
Таблиця 2.2.1 – Порівняння різних видів черепиці за основними характеристика

Показники	Цементно-піщана черепиця	Керамічна черепиця	Металочерепиця	Бітумна черепиця
Вага кг/м ²	36-50	40-60	5	8-15
Міцність	Висока	Середня	Висока	Низька
Горючість	Негорюча	Негорюча	Важкогорюча	Горюча
Водостійкість	Висока	Середня	Середня	Висока
Стійкість до атмосферних впливів	Висока	Висока	Середня	Середня
Утворення конденсату	Немає	Немає	Є	Є
Необхідність в підпокрівельному покритті	За вибором	За вибором	Необхідно	Необхідно
Вибір кольору	Широкий	2-3 кольори	Широкий	Широкий
Термін служби	більше 80 років	більше 80 років	50 років	10-15 років
Середня ціна в Україні за м ² , \$	5-10	8-20	4,92-9	6-15

Джерело: [розроблено автором на основі опитування експертів]

Через довготривалість та стійкість цементно-піщаної черепиці навіть до вогню, вона має досить високу область застосування: покриття дахів житлових будинків та різних архітектурних форм. Вважається, що найзручнішим кутом нахилу поверхні для застилання черепицею є кут $\geq 22^\circ$ [23]. Тож продукт є досить популярним на ринках України та має своїх споживачів.

Рисунок 2.2.1 – Ємність ринку покрівельних матеріалів в Україні за період 2012-2019 рр



Джерело: [розроблено автором].

За останніми даними, обсяг продажу черепиці за 2020 рік знизився на 5,5% у порівнянні з попереднім роком і склад приблизно 65 млн. грн.

Через таку вигідність даного продукту його виготовлять по всьому світу розвинені країни, такі як Німеччина, Швеція та Фінляндія. Це є однією з *передумов виходу з даним товаром на зовнішній ринок* – покупці вже знають даний товар, але наявність високої конкуренції не варто залишати без уваги. Якщо подивитися на рисунок 2.2.1, то можна побачити, наскільки впала ємність ринку за період з 2019 по 2020 роки. Компанія матиме *більшу кількість можливостей та споживачів*, якщо розширить ринок і вийде на міжнародний.

Ринок будівельних матеріалів України є досить великим, як і спектр різних товарів і послуг, що мають попит від споживачів. Через таку різноманітність товар ТОВ ВТК «ОНДО» варто розглядати з подібним йому товаром, а саме черепицею різного складу (металочерепиця, керамічна і тд). Ринок складається з імпоротної черепицею та черепицею, виготовленою національним виробником. За останніми вимірами, імпортна черепиця займає

70% національного ринку, в той час, як українська черепиця – лише 30%, що не може не засмучувати.

Як ще один мотив виходу компанії на зовнішній ринок можна розглянути можливість *отримання досвіду та розширення власних можливостей виробництва* для отримання конкурентних переваг хоча б на власному ринку.

Таблиця 2.2.2 – Основні конкуренти ТОВ ВТК «ОДНО»

Місце	Зарубіжні виробники	Національні виробники
1	BRAAS	ТОВ «Дніпро-контракт»
2	Euronit (ETEX Group)	ТОВ «Мастер-Дах»
3	Terran	«Акваізол»
4	Prodach	«ТехноНІКОЛЬ»
5	Nelskamp	«Авіста»

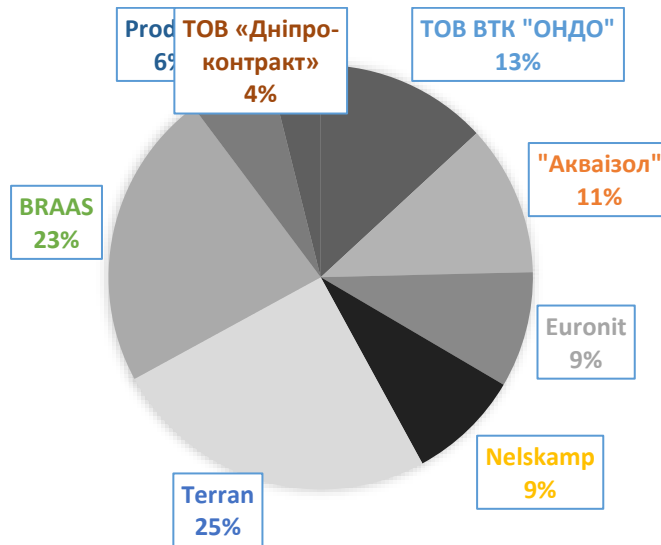
Джерело: [зроблено автором].

Компаній-конкурентів в даній галузі досить багато, для українського виробника важко перестрибнути зарубіжну компанію, оскільки вона, як мінімум, має більше фінансових можливостей та вищу якість товару. Також грає роль той факт, що стереотип про «неякісність» національної продукції в порівнянні з зарубіжною не зникає і люди віддають перевагу імпортній продукції при покупці.

Кожна компанія займає свою частку на українському ринку, яку можна побачити на рисунку 2.2.2.

Видно, що ТОВ ВТК «ОДНО» та «Акваізол» займають найвищі позиції серед українських компаній, але цього недостатньо, оскільки імпортована продукція поступово витісняє національну через різноманітність власного асортименту та додаткові послуги, які додаються до продукції. Як приклад можна розглянути повний набір для покрівель дахів, купити який буде вигідніше, аніж шукати і закупати все окремо.

Рисунок 2.2.2 – Частки ринку компаній-виробників цементно-піщаної черепиці на українському ринку

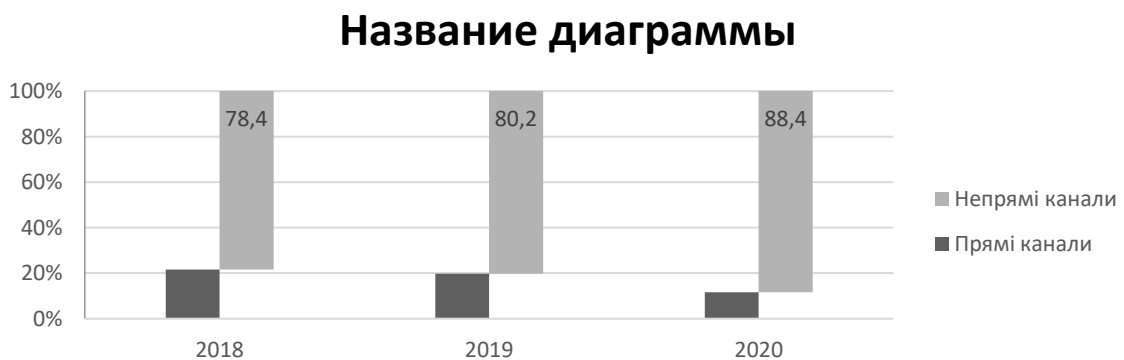


Джерело: [розроблено автором].

В компанії «ОНДО» наразі немає можливості повної модернізації виробництва і поповнення власного асортименту іншими поміжними товарами. Це також можна розглядати як мотив виходу на ринок – можливість розширення власного асортименту через отримання прибутку від реалізації.

Щодо *каналів збуту* ТОВ «ОНДО», то компанія реалізує товар як через посередників, так і напряму до кінцевого споживача. Відсоток продажів непрямыми каналами значно більший за продажі за прямим каналом через те, що компанія не є лідером серед виробників для українського споживача.

Рисунок 2.2.3 – Продаж товарів через різні канали збуту 2017-2020 роки



Джерело: [розроблено автором].

Ще більше зниження продажів прямими каналами збуту пояснюється карантинними обмеженнями і ростом покупок та замовлень товарів в Інтернеті. В світовій мережі ТОВ «ОНДО» співпрацює з такими інтернет-магазинами, як «Благосвіт», «Моя хата», «Будмагазин», «КиївДах» і тд.

Так як компанія «ОНДО» ніколи не виділяла для себе орієнтацію на прямі канали збуту, то їй буде не важко працювати зі світовими компаніями, оскільки досвід співпраці з магазинами є.

Отже, було проаналізовано основні характеристики компанії та виділено такі передумови виходу на світовий ринок:

- подібний товар виготовляється по всьому світу та вже має сформовану групу споживачів, що вирішить проблему з просуванням товару на ринок;
- при виході на новий ринок компанія має можливість отримувати досвід світових підприємств, співпрацювати з ними, за рахунок чого покращувати власну систему виробництва та якість товару;
- зростає можливість розширення власного асортименту за рахунок збільшення прибутку та виготовлення суміжних з товаром елементів для продажу їх разом і збільшення привабливості;
- можливість збільшення власних коштів за рахунок інвестицій (при збільшенні привабливості компанії) чи співпраці з вже відомим брендом для отримання більших можливостей розвитку компанії в Україні;
- покращення власного іміджу за рахунок отриманого досвіду, отримання конкурентних переваг на національному ринку.

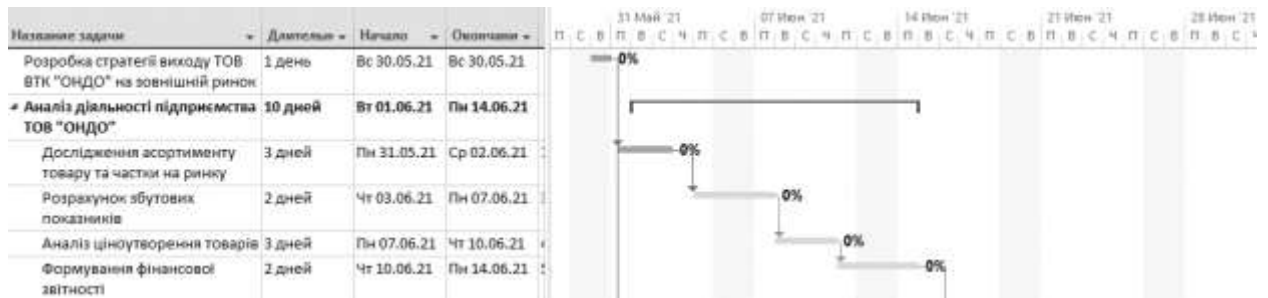
2.3. Послідовність розроблення стратегії виходу ТОВ «ОНДО» на зовнішні ринки

Після розгляду всіх теоретичних аспектів, повного аналізу роботи ТОВ ВТК «ОНДО», перейдемо до поетапного плану розробки стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Даний проект буде складатися з шести основних етапів, кожен з яких матиме декілька підетапів.

Отже, розробка стратегії почнеться 01.06.2021 року, триватиме 133 дні, щоб з нового 2022 року компанія була повністю готова до експортної діяльності та співпрацею зі світовим ринком.

Перший етап – «аналіз діяльності підприємства ТОВ ВТК «ОНДО» (рис. 2.3.1). Цей етап включає в себе повне дослідження працездатності підприємства, його розміри, асортимент і частка на ринку, обсяги і канали збуту, ціноутворення, фінансові показники та макросередовище у вигляді постачальників, покупців і тд. Даний етап займає 10 днів без урахування вихідних та є початковим для розробки повного плану дій. За датою перший етап закінчиться 14.06.2021 року.

Рисунок 2.3.1 – Перший етап формування стратегії

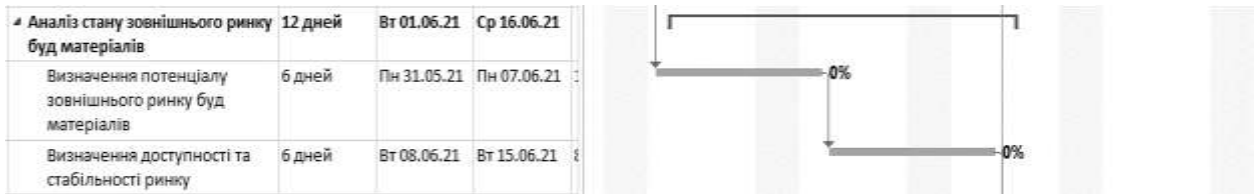


Джерело: [розроблено автором].

Наступний етап має назву «Аналіз стану зовнішнього ринку будівельних матеріалів» (рис. 2.3.2) тієї країни, в яку ми збираємося експортувати продукцію. На даному етапі зазвичай приділяють увагу доступності даного ринку, його потенціальним можливостям, стабільності та рівня сприйняття ринку нової продукції. У випадку ТОВ ВТК «ОНДО» глобальний ринок – ринок будівельних матеріалів, та частина ринку, на яку буде спрямована увага – виробництво та реалізація різних видів черепиці.

Етап триває 12 днів, починаючись разом із першим етапом (01.06.2021), оскільки в даних задачах беруть участь працівники, що спеціалізуються в різних сферах і одночасний початок двох етапів не завадить їм в роботі. Дата закінчення етапу – 16.06.2021.

Рисунок 2.3.2 – Другий етап формування стратегії

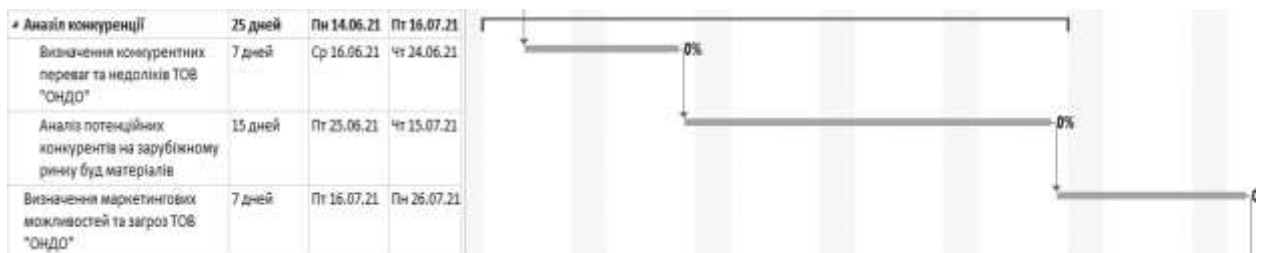


Джерело: [розроблено автором].

Третій етап: «Аналіз конкуренції» (рис. 2.3.3), який характеризується визначенням конкурентних переваг саме обраної компанії «ОНДО» на національному ринку будівельних матеріалів, виходячи з чого аналіз власних можливостей на обраному зарубіжному ринку. Також аналіз потенційних конкурентів на світовому ринку, опис їх сильних та слабких сторін, порівняння з свот-аналізом власного виробництва. Етап починається відразу після повного аналізу діяльності ТОВ ВТК «ОНДО», 14.06.2021, триває 25 днів та закінчується 16.07.2021 року.

На підетапі «Визначення маркетингових можливостей та загроз ТОВ ВТК «ОНДО» проводиться повний аналіз маркетингового середовища, пошук каналів збуту та рекламування товару закордоном. Він триватиме 7 днів з 16.07.2021 до 26.07.2021.

Рисунок 2.3.3 – Третій етап формування стратегії

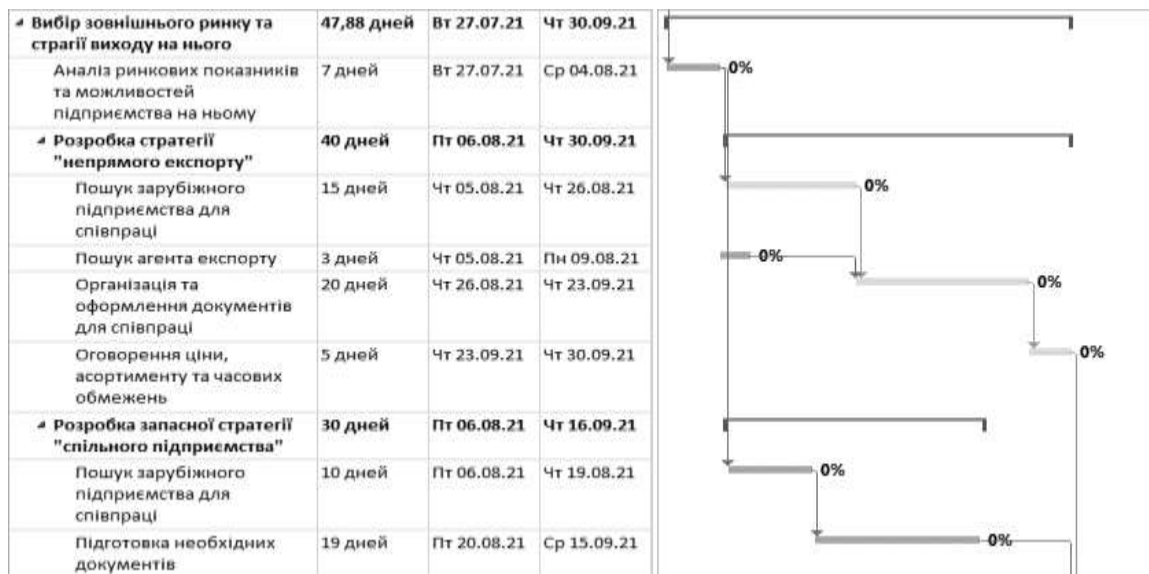


Джерело: [розроблено автором].

Наступний етап має назву «Вибір зовнішнього ринку та стратегії виходу на нього». На даному етапі враховуються всі можливі шляхи контактів з ринками при високому рівні невизначеності, можливість компанії швидко адаптуватися до нових умов та сам шлях, яким компанія буде рухатись при виході на зарубіжні ринки. Даний етап включає в себе розробку *основної*

стратегії виходу на ринок та стратегії запасної при форс-мажорних обставинах.

Рисунок 2.3.4 – Четвертий етап формування стратегії



Джерело: [розроблено автором].

Отже, розберемо детальніше першу стратегію «непрямого експорту», яка полягає в реалізації продукції ТОВ ВТК «ОНДО» на зарубіжному ринку, використовуючи посередника для перевезення товару в іншу країну. При непрямому експорті ТОВ ВТК «ОНДО» необхідно знайти компанію-агенту з експортної діяльності та підписати контракт про співпрацю і надання послуг перевезення товару. При непрямому експорті агент, якого обирають як посередника, не отримує право власності на товар, доставляє його до зарубіжного замовника та отримує комісію від продавця (ТОВ ВТК «ОНДО»).

За незалежного посередника було вирішено обрати українську компанію **ТОВ «Амарант» ЛТД**. Порівняльну характеристику трьох популярних українських компаній можна побачити в табл. 2.2.3. Видно, що за фінансовим станом компанія «Амарант» є найстабільнішою, має найбільшу кількість підприємств, з якими співпрацює та її прибуток за 2019 рік становить 44 млн. грн. Слабкою стороною є максимальний об'єм партії, що становить 1.3 тони, але для початку даний об'єм для ТОВ ВТК «ОНДО» є достатнім.

Компанія-посередник самостійно обирає, як реалізувати товар: відразу покупцю чи магазинам-оптовикам. За компанії, з якими планується співпраця можна розглянути: «Nelskamp», «G&B Automobile», «KREISEL», «ERLUS», «Hauraton» та «ABC Klinkergruppe».

Таблиця 2.2.3 – Порівняльна характеристика українських підприємств-агентів за 2019 рік

Показник	ТОВ «СПВ КОМПАНІ ЛТД»	ТОВ «Амарант» ЛТД	ТОВ «ІНТА-БС»
Вартість послуг, грн/міс	30 000	27 500	20 500
Кількість українських компаній, з якими співпрацює агент	18	20	18
Максимальний об'єм партії, що перевозиться	2 тони	1,3тона	1 тона
Фінансовий/ринковий скоринг	A (4,0)/A (3,7)	A (4,0)/A (4,0)	C (2,4)/C (1,6)
Прибуток від тендерної діяльності, тис. грн	200 000 – 250 000	40 000 – 45 000	150 – 200
Прибуток компанії, тис. грн	210 000 – 220 000	44 000 – 45 000	170 – 180

Джерело: [розроблено автором на основі 34, 35, 36].

Щодо *допоміжної стратегії* в разі форс-мажору, було обрано стратегію «спільного підприємства», тобто об'єднання зусиль ТОВ ВТК «ОНДО» з Німецькою компанією. На рисунку 2.3.4 можна побачити, що, поперше, для реалізації даної стратегії необхідно провести пошук та аналіз зарубіжних підприємств, які виготовляють будівельні матеріали. Надалі з обраною компанією треба зв'язатися та назначити переговори щодо початку співпраці, умов, асортименту, розділу прибутку та розподілу повноважень. Останнім кроком даної стратегії буде підпис необхідних документів та реєстрація спільного підприємства на ринку Німеччини.

Останнім ключовим етапом розробки даної стратегії є «*Випуск пробної партії для експорту*». Перед цим з компаніями-колегами оговорюється необхідний товар та його кількість. Після відправлення починається аналіз успіху продукції на ринку та розрахунок всіх фінансових показників, чи приносить дана стратегія очікуваний прибуток. В кінці виносяться остаточні відповіді щодо доцільності введення даного проекту в повноцінну діяльність компанії.

Рисунок 2.3.5 – П'ятий етап формування стратегії



Джерело: [розроблено автором].

Розглянувши кожен етап плану виходу підприємства на німецький ринок можна побачити, що стратегія «непрямого експорту» є найкращим варіантом, оскільки займає на підготовку 133 дні, що є не дуже великими часовим проміжком. Фінансові витрати буде розглянуто в наступному розділі. Паралельно з розробкою стратегії «непрямого експорту» буде розроблятися допоміжна стратегія «спільного підприємства», але на її реалізацію не буде виділятися ресурс поки основна стратегія буде стабільно впроваджуватися.

Отже, як *висновок*, в даному розділі було розглянуто організаційно-економічний стан підприємства, його структуру, фінансовий та ринковий скоринг, що показали нестабільність фінансового стану підприємства та великий ризик несприятливої економічної ситуації. Також були розраховані основні показники економічної ефективності підприємства у вигляді коефіцієнтів платоспроможності, ділової активності та рентабельності, які можна побачити в табл. 2.1.5.

Після аналізу даних показників зроблено такий висновок: ТОВ ВТК «ОНДО» має задовільний економічний та технологічний стан для ведення діяльності, але потребує збільшення ринків збуту, оскільки рентабельність за останні роки впала; необхідно ввести зміни у систему менеджменту та аудиту для покращення фінансового скорингу.

Також розглянули передумови виходу підприємства на зовнішній ринок, аналіз українського та обраного німецького ринку, основних конкурентів ТОВ ВТК «ОНДО» як на національному, так і на зарубіжному ринку. Основною передумовою виходу підприємства на зовнішній ринок є

збільшення прибутку, розширення каналів збуту та підвищення якості національного продукту.

Для повної візуалізації виходу підприємства на зарубіжний ринок було обрано дві стратегії: «непрямий експорт» - основна та «спільне підприємство» - допоміжна. За допомогою програми Project 2013 було складено поетапний план виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на німецький ринок, що складається з 5 етапів та триває 133 дні.

Стратегія «непрямого експорту» була обрана через те, що вона є одним з найпростіших та дешевих варіантів виходу на світовий ринок. За компанію-посередника було обрано українське ТОВ «Амарант» ЛТД, що, в порівнянні з ТОВ «СПВ КОМПАНІ ЛТД» та ТОВ «ІНТА-БС», має найкращі показники діяльності.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ОБРАНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Вибір та оцінювання стратегії виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на зарубіжні ринки

Вихід підприємства «ОНДО» на зовнішній ринок має дві можливі стратегії. Проаналізувавши передумови виходу підприємства на закордонні ринки було обрано такі стратегії, як експорт товару через посередника. Другою стратегією, яка розглядається як запасна, є об'єднання зусиль української та зарубіжної компаній, створення спільного підприємства.

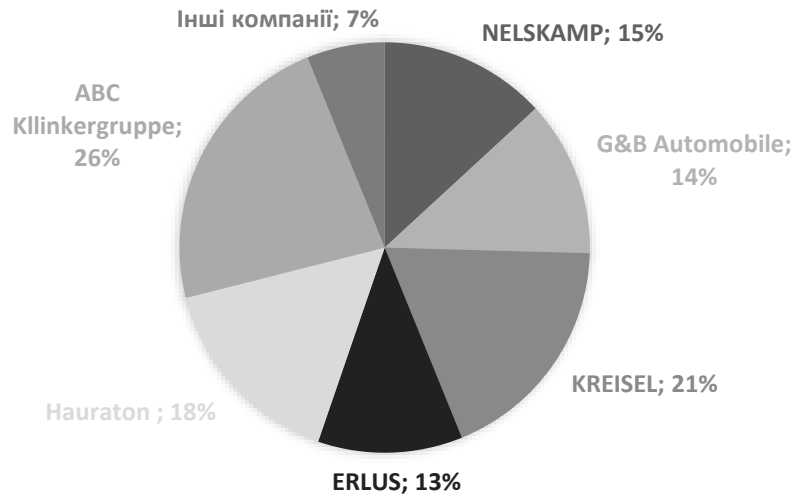
Реалізація продукції через посередника зазвичай використовується саме середніми чи малими підприємствами, оскільки є досить простою, у порівнянні з іншими методами виходу на зовнішні ринки. Для цього необхідно створити експортний відділ, який буде відповідати за контакти з посередниками, митну, кредитну та іншу документацію.

За зарубіжного посередника було обрано такий інтернет магазин Німеччини, як E&Lnews, OBI, Praktiker та Hansshrohe, які займаються продажем будівельних матеріалів. Магазин розміщуватиме товар на своєму сайті, після чого закупатиме товар у ТОВ ВТК «ОНДО» в необхідній кількості. Перевагою продажу через посередників є те, що прибуток від реалізації компанія отримає стовідсотково, навіть якщо посередник не зможе продати товар.

Створення спільного підприємства іноді є дуже вигідним методом проникнення на зовнішній ринок за рахунок пільг та привілеїв, що надаються місцевими урядами для привернення іноземних інвестицій. При створенні спільного підприємства компанії об'єднують капітали, створюють єдину спільну власність, якою керують разом, ділять дохід в залежності від частки в капіталі. Підприємство, що є спільним, реєструється в країні одного з учасників. В нашому випадку – це німецький виробник черепиці «NELSKAMP», продукція якого вже є в обігу на українському ринку [14].

Обрана компанія не є лідером в своїй країні, але займає не малу частку ринку в порівнянні з іншими компаніями. Основними конкурентами G&B Automobile, KREISEL, ERLUS, Hauraton та ABC Klinkergruppe. Розглянемо частку кожного підприємства на ринку Німеччини за допомогою рис. 3.1.1:

Рисунок 3.1.1 – Ринок будівельних матеріалів Німеччини



Джерело: [розроблено автором].

Перехід на міжнародний рівень – це багатоетапний процес, що супроводжується великими фінансовими та часовими витратами. Вище було розглянуто можливі стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Розглянемо матрицю вибору способу виходу на ринок на рисунку 3.1.1:

Рисунок 3.1.1 – Матриця вибору способу виходу на зовнішні ринки

		Привабливість для інвесторів		
		Низька	Середня	Висока
Витрати при виході на ринок	Високі	Франчайзинг	Збірка	Власне підприємство за кордоном
	Середні	Контракти по продажу ліцензій та ноу-хау	Промислова кооперація	Спільне підприємство
	Низькі	Експорт через посередників, агентів	Управління за контрактом	Експорт через власне підприємство за кордоном

Джерело: [27].

Можна побачити, що обрана ТОВ «ОНДО» стратегія є вигідною через низькі витрати при виході на ринок, але є низько привабливою для інвесторів. В той час, як запасна стратегія спільного підприємства має перевагу високої привабливості для інвесторів, але потребує середніх або високих витрат при виході на ринок. Якщо казати про перспективність, то обидві стратегії є досить перспективними, але стратегія спільного підприємства має велику невизначеність та не може рекомендуватися для реалізації, оскільки має великий відсоток не зацікавити компанію-партнера у співпраці.

За допомогою таблиці 3.1.1 можна побачити, що обрана компанією стратегія має середній, наближений до низького, управлінський ризик. Це можна пояснити тим, що при непрямому експорті підприємство не відповідає за всі останні дії після передання товару посередникові. Компанія-агент самостійно обирає спосіб реалізації товару, відповідає за умови експорту, логістичні шляхи та якість товару після перевезення.

Таблиця 3.1.1 – Класифікація стратегій виходу на нові ринки

<i>Група</i>	<i>Стратегія виходу на новий ринок</i>
Низький рівень управління	Прямий експорт
	Контрактне виробництво
	Дочірня компанія за кордоном
	Контракт на управління
Середній рівень управління	Непрямий експорт
	Поглинання
Високий рівень управління	Спільне підприємство
	Ліцензування
	Франчайзинг
	Стратегічний альянс

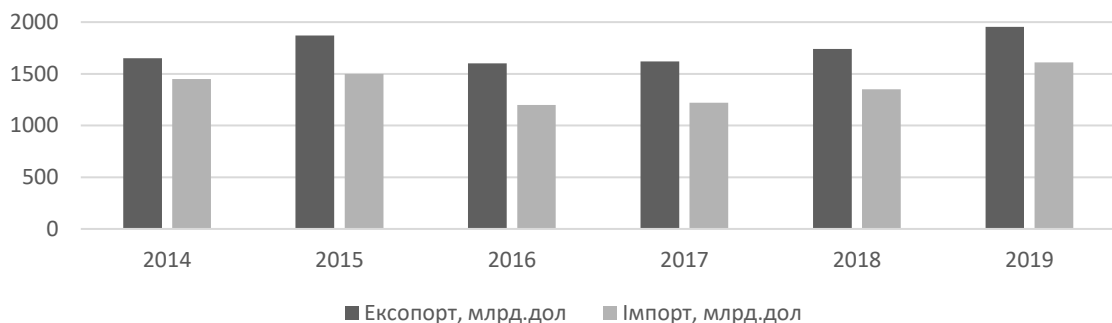
Джерело: [28].

Розглянемо, чому для реалізації товару було обрано саме німецький ринок за допомогою «Моделі чотирьох фільтрів» Валвурда. Дана модель допомагає проаналізувати та оцінити не тільки певний ринок, а й політико-правові та соціально-культурні процеси обраної країни. Розглянемо дану модель за допомогою ДОДАТКУ Г, таблиця 2.

Привабливість німецького ринку для українських експортерів обумовлюється своєю великою ємністю, стійким платоспроможним попитом, етикою ділових відносин, чіткістю у виконанні контрактних зобов'язань німецькими компаніями.

Німеччина – країна з відкритою економікою. Експорт та імпорт продукції в такій високорозвиненій країні є невід’ємна частина життєдіяльності економіки. Розглянемо показники експорту та імпорту країни за 2014-2019 роки за допомогою графіку 3.1.1:

Графік 3.1.1 – Торговельний баланс Німеччини



Джерело: [33].

Реалізуючи товар на зарубіжному ринку через посередника, кожен з партнерів впевнений, що це дозволить поліпшити діяльність їх підприємств і результати від неї. Але в такій стратегії є як позитивні сторони, так і негативні (табл. 3.1.2):

Таблиця 3.1.2 – Переваги та недоліки непрямого експорту

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Найпростіший спосіб виходу на зовнішній ринок; 2. Низький рівень ризикованості через передання повноважень щодо реалізації товару на посередника; 3. Низький рівень капіталовкладення через відсутність необхідності створення власних торгових точок та апарату за кордоном; 4. Зменшення витрат на менеджмент та міжнародний маркетинг. 5. Швидкий доступ до нового ринку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність контакту з покупцем та інформації про його реакцію на товар; 2. Висока залежність експортера від експортного агента; 3. Можливість неякісної роботи посередника щодо реалізації товару; 4. Наявність великого вибору товарів у агенту, через що споживач може віддати перевагу товару іншого виробника (головна ціль агенту – реалізація товару і неважливо, від кого саме цей товар).

Джерело: [29].

Як бачимо, майже всі недоліки даної стратегії пов'язані з відсутністю контролю над власним товаром та реакції споживачів на даний товар. Основна перевага непрямого експорту—мінімальні фінансовий ризик та відповідальність. Відповідальність за доставку та реалізацію товару ТОВ ВТК «ОНДО» перекладає на найманого агента. Дана стратегія виходу на зовнішній ринок є найшвидшим та найдешевшим варіантом з мінімальними ризиками.

Для чіткого аналізу доцільності використання даної стратегії та загалом виходу підприємства на зовнішній ринок, необхідно розрахувати можливий дохід від реалізації товару на національному ринку, так і дохід від продажу на зарубіжних ринках. Для початку розрахуємо ціну одиниці товару, тобто на 1 м². Цементно-піщана черепиця має в своєму складі:

- Портландцемент, маркою не менше 300. Даний матеріал повільно схоплюється, що дає можливість готувати суміші у великих обсягах;
- Кварцевий пісок, обов'язково без таких домішок, як мул, глина та інші органічні речовини. Використовується лише чистий пісок з розміром фракцій не більше 2 мм;
- Вода. Вона має бути чиста від бруду, сміття та домішок біологічного походження. Це виключно чиста прісна вода з малим вмістом солі;
- Фарбувальні речовини – натуральні оксиди заліза, які не розкладаються з часом.

За базову умову постачання було обрано **CPT** (Carriage Paid to), що означає, що продавець здійснює поставку необхідного товару шляхом передання перевізникові (в нашому випадку агентові), оплачує всі витрати перевезення товару. В свою чергу покупець відповідає за всі ризики з моменту початку перевезення та за страхування.

Найближчим шляхом транспортування товару до Німеччини, 19 годин 10 хв з урахуванням того, що проїзд відбувається через кордони Польщі, було обрано перевезення вантажівками з заводу ТОВ ВТК «ОНДО» до німецьких замовників партії товару:

Рисунок 3.1.1 – Автомобільний шлях транспортування товару



Джерело: [розроблено автором].

Оскільки вміст всіх компонентів виготовлення черепиці вимірюють в частинах, то розрахуємо їх вагу самостійно. 1 м² черепиці важить в середньому 4,5 кг. Портландцемент становить 1 частину всього розчину (1,5 кг), кварцевий пісок – 3 частини, тобто 2 кг та вода (0,5 частини) 5 літрів. Фарбувальні речовини додаються в розмірі 0,07-0,1 кг, в залежності від бажаного кольору. Середня ціна черепиці «ОНДО» на сайтах становить 195 грн/м. кв. Отже, розрахуємо собівартість 1 м² піщано-цементної черепиці за допомогою таблиці 3.1.3:

Таблиця 3.1.3 – Собівартість піщано-цементної черепиці, грн

Піщано-цементна черепиця, 1 м ²		
№	Стаття витрат	Ціна, грн/м ²
1	Сировина і матеріали, всього	58,5
	Портландцемент	15
	Кварцевий пісок	31,5
	Вода	7,9
	Фарбувальні речовини	4,1
2	Зворотні відходи	23,1
3	Комплектуючі деталі (уголки, балки, клейкий матеріал і тд)	0
4	Електроенергія на технологічні потреби	2,18
5	З/П робітникам цехів	17,9
6	Державні відрахування (22%)	3,938
	Разом змінні витрати	59,418
7	Умовно-постійні виробничі витрати	54
	змінні витрати	22,02
	накладні витрати	31,98
8	Разом умовно-змінні витрати	81,438
9	Постійні виробничі витрати	24,5
	Виробнича собівартість продукції	105,938
10	Загальногосподарські витрати	24,3
11	Витрати на реалізацію	9,3
	Повна собівартість продукції	139,538

Джерело: [розроблено автором].

Отже, собівартість 1 м. кв черепиці становить 139 грн 54 коп. Можна побачити, що комплектуючі матеріали для даного товару становлять 0 грн, оскільки їх покупка відбувається окремо.

Окремо розрахуємо витрати на упакування черепиці. Для того, аби черепиця не стикалася необхідно нанести на неї шар *силіконового амортизатору* (59 грн/300 мл), також необхідна *термоплівка* (720 грн/упаковка) для кожного ряду, *дерев'яна підставка* (використовується багаторазово) та поверхнева *упаковка* (117 грн/упаковка).

Таблиця 3.1.4 – Вартість пакувальних матеріалів, грн

Вид пакування	За м. кв
Силіконовий амортизатор	0,95
Термоплівка	8,7
Дерев'яна підставка	0
Упаковка	12
Всього	21,65

Джерело:[розроблено автором на основі 30].

Наступним кроком розрахуємо ціну за метр квадратний та партію для експорту (таблиця 3.1.5). Одна машина може перевезти 9 упаковок по 16 м², тобто 144 м², разом 5 машин:

Таблиця 3.1.5 – Експортна ціна на 1 м² та партію продукції

№ п/п	Елементи	Піщано-цементна черепиця
1	Собівартість, за м.кв, грн.	139,54
2	Собівартість партії, грн.	100 467,36
2	Рентабельність	25 116,84
3	Пакування, грн.	3 780
4	Вартість подачі, грн.	3000
5	Завантаження вантажу, грн.	Входять в послуги агенту
6	Транспортування (автомобілем), грн.	Входить в послуги агенту
7	Страховання, грн.	3690
8	Послуги агенту, грн/міс	31600
9	Можливі витрати у дорозі	Закладаються у рентабельність
10	Розвантаження вантажу, грн.	Входить в послуги агенту
11	Оформлення документів	Входять в послуги агенту
12	Митні збори, грн.	65,38
13	Мито, грн.	Входять в послуги агенту
14	Акциз, грн.	-
15	ПДВ, грн.	-
16	Ціна за партію, грн.	172 329,58
17	Ціна за м ² , грн.	239,35

Джерело: [розроблено автором на основі 31].

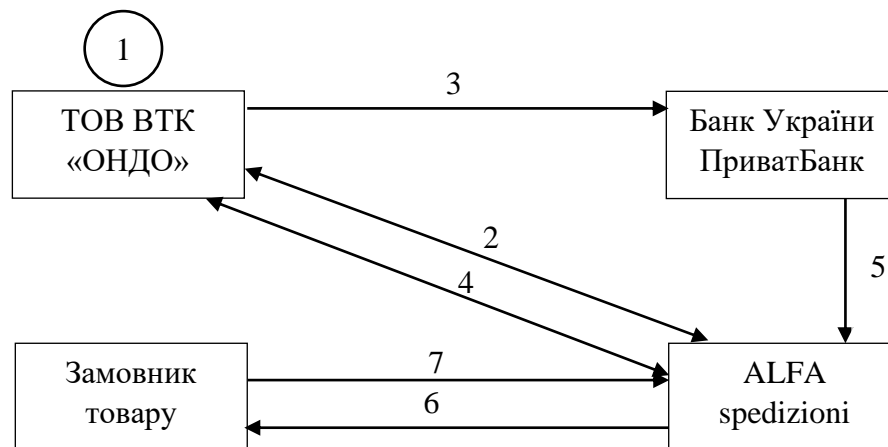
Всі розрахунки проведені на основі наданої інформації про тарифні ставки компанії «ОНДО» [31].

Згідно з Податковим кодексом України операції експорту є об'єктом оподаткування. Також в ньому визначено, що при експорті товарів та супутніх такому експорту послуг ставка податку становить 0% до бази оподаткування.

Згідно з чинним законодавством даний тип товару не обкладається вивізним митом та не є підакцизним товаром.

Розглянемо учасників зовнішньоекономічної діяльності за допомогою рисунку 3.1.2:

Рисунок 3.1.2 – Взаємовідносини учасників розрахунків



Джерело: [розроблено автором].

Пояснення до рисунку 3.1.2:

1. ТОВ ВТК «ОНДО» виготовляє партію черепиці, що коштує 100 467,36 грн.
2. ТОВ ВТК «ОНДО» та компанія ТОВ «Амарант» ЛТД заключають контракт про співпрацю.
3. ТОВ ВТК «ОНДО» робить грошовий переказ у розмірі 32 548 грн (948 грн комісія) ПриватБанку для оплати послуг агенту-посередника.

4. ТОВ ВТК «ОНДО» передає партію черепиці компанії-посереднику для транспортування замовникам, ТОВ «Амарант» ЛТД, в свою чергу оплачує товар з урахуванням курсу та ціни на даний товар на німецькому ринку, приблизно 172 329,58 грн за розрахунками вище.
5. ПриватБанк переводить отримані гроші на рахунок компанії ТОВ «Амарант» ЛТД.
6. Компанія ТОВ «Амарант» ЛТД транспортує товар замовнику.
7. Компанії-замовники оплачують за товар при його покупці.

На основі таблиць та розрахунків розрахуємо ефективність використання обраної стратегії експорту (табл. 3.1.6):

Таблиця 3.1.6 – Показники ефективності стратегії «непрямого експорту»

Показник	Піщано-цементна черепиця
Ціна одиниці товару у національній валюті	239,35
Валютний курс (дол) на 01/01/2021	27,76
Ціна одиниці товару у валюті	8,62
Обсяг партії	720
Витрати виробництва	139,538
Валютна ефективність	0,04
Чиста виручка за товар, дол	6068,30
Чиста виручка за товар, грн	168456,01
Виручка за товар на національному ринку, грн.	146250
Ефективність експорту	1,15
Повні витрати на експорт, грн	133015,36
Економічний ефект експорту	13234,64

Джерело: [розроблено автором на основі табл. 3.1.3-3.1.6].

Ефективність експортної діяльності будь-якого підприємства визначається через його валютну ефективність, яка показує курс певної валюти, її силу. На одиницю нац. валюти припадає 0,09 валюти країни-імпортера. За допомогою таблиці 3.1.5 можна побачити, що валютна ефективність становить 0,04 і менше вказаної. З цього можна зробити висновок, що валютна ефективність даної операції є низькою.

Ефективність експорту є позитивною, якщо вона більше одиниці. Даний показник показує, що реалізація продукції на зовнішньому ринку є вигіднішою, ніж на національному. З таблиці 3.1.5 видно, що даний показник

дорівнює 1,23, що є більше за одиницю. З цього можна зробити висновок, що реалізацію продукції на ринку Німеччини буде приносити більший прибуток.

Повні витрати на експорт товару становлять 133 015,36 грн при тому, що виручка від реалізації на національному ринку становить 146 250 грн. Можемо порахувати *економічний ефект експорту*, що іншими словами можна назвати прибутком від експортної діяльності. В даному випадку він дорівнює 13234,64грн і є позитивним. Чим більше буде його значення, тим ефективнішою буде зовнішньоекономічна діяльність.

Для точного аналізу доцільності початку експортної діяльності та створення спільного підприємства розрахуємо прогнозовану виручку від реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Розрахунки були проведені на основі результатів діяльності компанії у 2019-2020 роках. Рівняння тренду даних років має вигляд $y=31x+218$. Прогнозовану виручку від експортної діяльності можна побачити в таблиці 3.1.6:

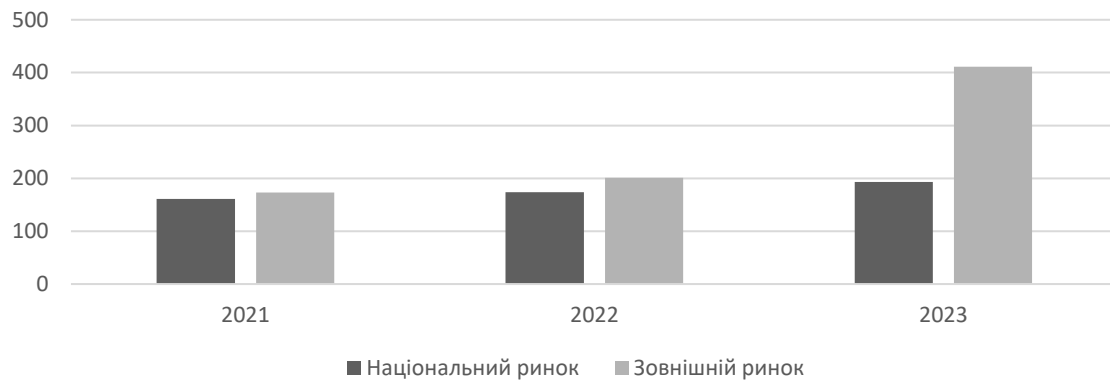
Таблиця 3.1.6 – Прогнозована виручка від реалізації продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках

№ п/п	Рік	Величина виручки на національному ринку (тис. грн)	Величина виручки від експортної діяльності (тис. грн)	Різниця (тис. грн)
1	2019	155		
2	2020	146		
3	2021	161	173	13
4	2022	174	201	27
5	2023	193	411	85

Джерело: [розроблено автором на основі 31]

На рисунку 3.1.4 можна побачити графічно прогнозовану виручку ТОВ ВТК «ОНДО» . За даними таблиці 3.1.6 можна зробити висновок, що експортна діяльність буде доцільною для компанії, оскільки виручка від продажів на зовнішньому ринку більша за виручку від національного ринку в три рази.

Рисунок 3.1.4 – Прогнозована виручка за 2021-2023 роки



Джерело: [розраховано автором на основі табл 3.1.6]

Можна зазначити, що для даного підприємства буде доцільне застосування експортної діяльності шляхом реалізації товару через посередника. Це надає можливість для розширення власних каналів збуту, отримання знань і досвіду роботи на зарубіжному ринку, покращення економічних показників компанії та конкурентоспроможності продукту.

У таблиці 3.1.6 можна побачити економічний ефект від обраної стратегії виходу на зовнішній ринок, який становить 13234,64 грн і означає, що компанія має можливість збільшити власний дохід на 13 тис. грн за рахунок реалізації власної продукції на ринку Німеччини шляхом непрямого експорту. В подальших розрахунках плановий прибуток від експортної діяльності становить 27 та 85 тис. грн.

3.2. Практичні рекомендації для виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на міжнародний ринок

Для ремонтування та покрівлі даху сьогодні використовується безліч різноманітних матеріалів, що відповідають будь-яким запитам споживача за якістю і надійністю, зовнішнім виглядом і ціною. Одним з найбільш поширених видів покрівельних матеріалів, що поєднують в собі такі якості, як довговічність, екологічність, морозостійкість, естетичність, є черепиця. Український ринок черепичної покрівлі знаходиться в стадії росту.

ТОВ ВТК «ОНДО» спеціалізується на виготовленні різних видів черепиці, має оновлене обладнання та чітку систему збуту продукції через

непрямі канали, а саме інтернет та звичайні магазини. В роки епідемії обсяги продажів знизились через зменшення купівельної спроможності населення. На теперішній час економічні показники компанії прийшли в норму.

Для збільшення прибутку та розширення ринків було вирішено розпочати зовнішньоекономічну діяльність та реалізувати товар через посередника на ринку Німеччини. Компанія-посередник оплачує партію товару та продає на німецькому ринку за своєю ціною.

Німеччина – дуже прогресивна країна, що розвивається у всіх сферах життя: політична, економічна, соціальна, екологічна і тд. За останні роки налічується велика кількість реформ щодо навчальних програм для школярів чи плати за викиди шкідливих речовин в повітря. Постійно створюється щось нове для покращення умов життя народу країни. З цього можна зробити висновок, що щоб зацікавити німецьку компанію у співпраці необхідно запропонувати йому новітню прогресивну ідею щодо складу черепиці та способу її виготовлення.

Через велику кількість видів черепиці важко придумати щось нове, але можна розібрати декілька варіантів удосконалення вже наявного асортименту. Піщано-цементну черепицю також можна назвати відносно новим продуктом, оскільки її реалізацію на ринках почали відносно недавно.

Отже, розглянемо два варіанти черепиці, які можуть зацікавити німецьку компанію. Перший варіант – полімерпіщана черепиця, що має в своєму складі перероблений пластик і другий варіант, це скляна черепиця, яку виготовляють з скляних відходів.

Проблема забруднення навколишнього середовища з кожним роком постає все гостріше. Розвинені країни, до переліку яких входить Німеччина, зацікавлена у поліпшенні екології власної країни і підтримує ідею переробки відходів.

Для виготовлення полімерпіщаної черепиці необхідно змішати пісок і термопласткомполімер (матеріал, до складу якого входять термопластичні полімери і наповнювачі з додаванням фарби). Сировиною можуть служити,

наприклад, пластикові пляшки, пакувальні матеріали, побутові прилади і тд. Технологія виробництва полімерпіщаної черепиці проста, а обладнання, що використовується для цих цілей, коштує порівняно недорого.

Оскільки ТОВ ВТК «ОНДО» не виготовляє черепицю з вищезазначених матеріалів, буде необхідно закупити деяке обладнання. Розрахуємо, в яку суму обійдеться закупка обладнання для компанії в табл. 3.2.1:

Таблиця 3.2.1 – Вартість обладнання

<i>Назва</i>	<i>Вартість, грн</i>	<i>Вартість для компанії, грн</i>
Дробарка пластмаси	42 000	42 000
Змішувач	60 100	Наявний
Плаவில்но-нагрівальний агрегат	110 000	Наявний
Прес формувальний з тиском 100 тон	425 000	Наявний
Агрегат для сушіння піску	142 500	Наявний
Прес-форма для черепиці	112 000	Наявний
Всього	921 600	42 000

Джерело: [розроблено автором].

Як видно з таблиці 3.2.1, майже все обладнання є в наявності на заводі ТОВ ВТК «ОНДО». Підготовка до виробництва даного виду продукції буде коштувати компанії *42 тис. грн* без урахування ресурсів.

З метою зацікавити майбутнього партнера, розглянемо такий товар, як скляна черепиця. Даний продукт виготовляється з переробленого скла, що укріплюється за рахунок додавання в склад глини. Для виготовлення даного виду черепиці необхідно купити високо градусну піч для розплавлення скла. Даний апарат коштує приблизно *57 тис. грн*, інше необхідне обладнання вже наявне на заводі компанії.

Головною перевагою такої черепиці є теплоізоляція і обігрів приміщення за рахунок сонячного світла. Черепиця укладається лише на чорний нейлон для зберігання тепла, яке проходить через скляну черепицю. Проект виготовлення даного товару несе за собою деякі можливості, реалізувавши які можна отримати максимум прибутку. Отже, з даним видом товару буде вигідно заключити контракт з компанією-виробником сонячних батарей. На теплову батарею буде накладатися скляна черепиця для захисту

батареї та утриманні тепла. Варіантом компанії, що виготовляє сонячні батареї є німецька компанія «АХІТЕС».

Кожна українська компанія має можливість виходу на зовнішній ринок. Важливо розуміти власні переваги та оцінювати правильно свої сили. Розглянемо ключові фактори успіху ТОВ «ОНДО» розглянемо за допомогою ДОДАТКУ Д, рисунку 3.

Для більшого розуміння місця ТОВ ВТК «ОНДО» на українському ринку в порівнянні з конкурентами, розглянемо аналіз ключових факторів успіху компаній «ОНДО», «Прушинські; та «ТНК» в таблиці 3.2.2:

Таблиця 3.2.2 – Аналіз ключових факторів успіху компаній

Ключові фактори успіху	Оцінка фактору	ТОВ «ОНДО»		ТОВ «Прушинські»		«ТНК»	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Якість продукції	0,38	4,2	2	4	1,8	2,7	0,8
Довіра споживачів	0,15	4	1,7	4	2	3	1,7
Широкий асортимент	0,12	3,7	1,3	2,5	0,9	3	1,7
Співвідношення ціна/якість	0,35	4	1,5	3,8	1,6	3	1,95
Всього	1		6,5		6,3		6,25

Джерело: зроблено автором.

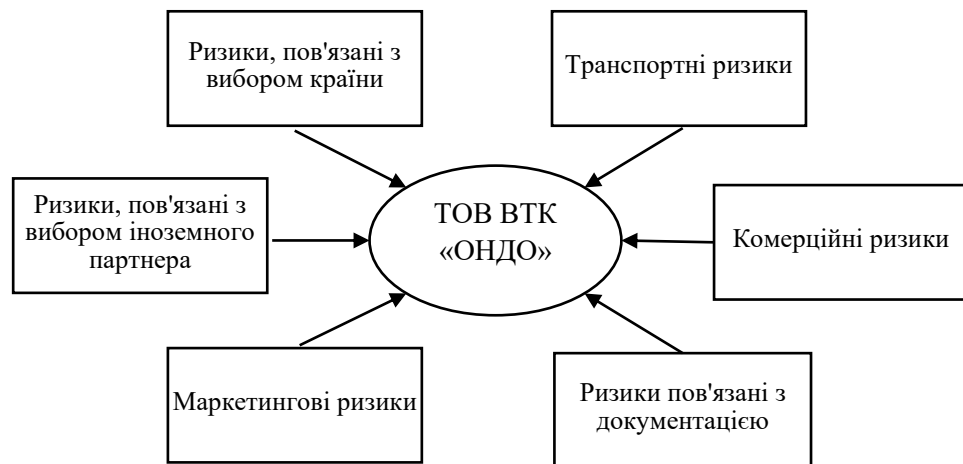
З даного аналізу видно, що ТОВ «ОНДО», «Прушинські» та «ТНК» *майже на одному рівні*, але ТОВ «ОНДО» має оцінку 6,5, що на 0,2 більше, ніж в «Прушинські». Причиною розриву оцінок може бути те, що «ОНДО» співпрацює з багатьма компаніями, що відповідають за збут і за рахунок цього про цього виробника знає досить багато споживачів. Якщо ТОВ ВТК «ОНДО» зможе зацікавити німецьку компанію, то компанія підвищить свою значимість на національному ринку та знайде нових споживачів на зарубіжних.

Окрім позитивних очікувань необхідно не забувати про ризики, які можуть загрожувати компанії при виході на зовнішні ринки Німеччини та

при об'єднанні зусиль двох компаній. Ризиком називають можливість настання певної події з негативним наслідком.

Ризиків не уникнути, але ТОВ ВТК «ОНДО» має проаналізувати всі ризикові аспекти об'єднання компаній та експорту продукції до Німеччини та скласти стратегію вирішення цих ризиків.

Рисунок 3.2.1 – Ризики ЗЕД



Джерело: [розроблено автором].

На рисунку 3.2.1 можна побачити ризикові аспекти виходу підприємства на зовнішній ринок. Розглянемо усі можливі способи маневрування ризиками та способи їх вирішення чи зменшення негативного впливу.

1. *Ризики, пов'язані з вибором країни*, в яку буде експортуватися товар. В даному випадку країною було обрано Німеччину, яка є високорозвиненою країною з високими економічними показниками. Співпраця з компаніями даної країни надає велику кількість можливостей для українського підприємства, розвиток та підвищення конкурентоспроможності продукту на національному ринку. Щоб уникнути подальших проблем при виході на ринок Німеччини необхідно попередньо проаналізувати політичну, економічну та валютну стабільність країни, дізнатися про можливі пільги від країни

- для бізнесу. Важливо оцінити стан економіки країни, її конкурентоздатність, частку експорту та чому дорівнює ВВП.
2. Ризики, пов'язані з вибором іноземного партнера на сьогоднішній день досить просто знизити, оскільки є велика кількість довідників, в яких можна знайти всю необхідну інформацію про конкретну компанію. Для того, щоб зменшити ризик такого характеру необхідно знати про майбутнього партнера таку інформацію: яка в компанії репутація на національному рівні; здатність компанії здійснювати розрахунки; розмір та структура капіталу; конкурентоспроможність компанії та наявність каналів збуту.
 3. Маркетингові ризики пов'язані саме з реалізацією продукції, її просуванням на зовнішньому ринку. Головною задачею ТОВ «ОНДО» реалізація продукції на німецькому ринку через посередника. Компанія-посередник реалізує продукцію як вважає за потрібне, наприклад в таких гіпермаркетах, як Hornbach, GlobusBaumarkt та Bauhaus, що займають провідні місця на німецькому ринку.
 4. Транспортні ризики при експортуванні товару не оминеш, тому важливо заздалегідь продумати шляхи та способи доставки. За «ІНКОТЕРМС 2000» транспортні ризики поділяють на чотири групи, за якими чітко вирішується, хто несе відповідальність за ті чи інші ситуації. Але в даному випадку продукт буде експортуватися за базовою умовою СРТ, а отже всі ризики переносяться на покупця.
 5. Комерційні ризики пов'язані саме з фінансовою стороною експортної діяльності. Як приклад можна взяти фінансові втрати від зменшення обсягів реалізації, або ризик упущеної вигоди при несвоєчасному продажі закордон при зниженні курсу. Так, для уникнення комерційних втрат у 2019 році урядом України було затверджено правила страхування від комерційних та некомерційних ризиків, надання гарантії Експортно-кредитного агентства. В разі великих втрат завжди

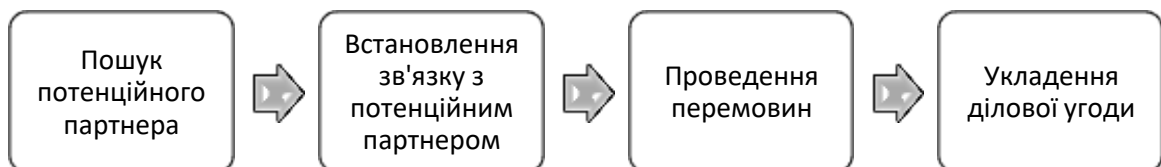
є можливість звернутися за допомогою до держави, яка підтримує експортну діяльність підприємств.

- б. Ризики, пов'язані з документацією можна уникнути, якщо правильно скласти договір/контракт, чітко прописати умови та розділити повноваження. Головним ризиком в даній ситуації може бути ситуація, якщо зарубіжному партнеру буде не вигідна дана кооперація, що буде обов'язково прописано. Знову постає мета ТОВ ВТК «ОНДО» - зацікавити німецького споживача.

Для перевірки партнера, якого було обрано для співпраці, радять використовувати такі сайти, як LinkedIn та XING, де зареєстрована більша частина прогресивних компаній. На сайтах додана вся відкрита інформація про компанію та в будь-який момент можна залишити повідомлення, щоб зв'язатися з нею.

Для точної перевірки компанії необхідно пройти такі етапи:

Рисунок 3.2.2 – Обов'язкові етапи при виборі партнера



Джерело: [33]

Перший етап пошуку потенційного партнера має включати в себе повний аналіз всієї відомої та відкритої інформації, для розуміння, чи однакові канали збуту, чи вигідно об'єднуватися з даним підприємством, яку дане підприємство має репутацію в своєму бізнес-осередку.

Наступний етап – встановлення зв'язку з обраним партнером. Це можна зробити через сайти, вказані вище або знайти прямі контакти для самостійних перемовин. Доведено, що перемовини у телефонному режимі частіше закінчуються подальшою співпрацею, аніж в переписці. Після встановлення зв'язку та призначення зустрічі проводяться перемовини.

На етапі перемовин важливо знайти спільну мову з майбутнім партнером і показати себе з кращої сторони. Зацікавити партнера потрібно з самого початку, оскільки перемовини не мають проходити довго. Відразу необхідно обговорити власні можливості, перспективи росту після об'єднання, пояснити, чому саме дана компанія буде вигідна для співпраці для обох сторін.

Після вдалих перемовин залишається підписати документи про початок співпраці, в яких буде прописано всі умови спільної роботи, розподіл повноважень, транспортні питання, асортимент продукції, канали збуту та розділення отриманого прибутку.

Отже, витрати на вихід підприємства на зовнішній ринок та реалізацію нового продукту становлять:

$$32\,548 + 100\,467,36 + 42\,000 + 57\,000 = 232\,015,36 \text{ грн.}$$

Дані етапи переходять на компанію-агента ТОВ «Амарант» ЛТД, тому для ТОВ ВТК «ОНДО» достатньо правильно скласти договір з посередником, щоб при транспортуванні та реалізації товару він був конкурентоспроможним на фоні великого асортименту ринку.

Отже, як *висновок* виділимо те, що в даному розділі було проаналізовано доцільність експорту товару ТОВ ВТК «ОНДО» через посередника та рекомендації для підвищення зацікавленості зарубіжних споживачів. Було визначено, що непрямий експорт має *низький управлінський ризикта низькі фінансові витрати* при виході на ринок. Це обумовлено тим, що дана стратегія виходу є найпростішою для реалізації, з найменшими ризиками втрати прибутку.

Проте варто зазначити, що непрямий експорт має свої недоліки, які пов'язані з низькою обізнаністю щодо стану товару та справжніх умов його транспортування. Також недоліком є неспроможність контактувати з власними споживачами.

Було розраховано собівартість 1 м² піщано-цементної черепиці в національній валюті – 139,54 грн та при експорті – 239,35 грн/м². Після всіх

проведених розрахунків можна зробити висновок, що експорт даної продукції принесе прибуток на *13234,64грн*, ніж від реалізації цього продукту на національному ринку.

Також було розраховано прогнозований прибуток на два роки вперед за рахунок складання рівняння тренду на основі попередньої діяльності. Так, у 2023 році прибуток компанії від реалізації продукту на ринку Німеччини буде перевищувати прибуток від продажу на національному ринку на 776 тис. грн, тому експортна діяльність ТОВ ВТК «ОНДО» можна вважати доцільною.

Щодо рекомендацій, то було запропоновано випуск такої продукції як полімерпіщана та скляна черепиця, що виготовляється з відходів пластику та скла. Дана ідея обійдеться підприємству в 42 000 грн за обладнання для полімерпіщаної черепиці та 57 000 грн за піч для виготовлення скляної черепиці. Ідеї є досить оригінальними та мають зацікавити зарубіжного партнера.

При розрахунку планового прибутку від реалізації продукції на національному та зарубіжному ринках було розраховано, що при реалізації однієї партії, що становить 750 упаковок, при ціні реалізації на національному ринку в середньому 195 грн/м.кв, прибуток становитиме 146 250 грн. При реалізації даного товару на зарубіжному ринку за ціною 239,35 грн/м.кв без націнки, прибуток становитиме 172 329,58 грн, що перевищує прибуток від національного ринку.

Важливо взяти до уваги не лише позитивні сторони даного проекту, а й ризики, які можуть уповільнити процес виходу на зовнішній ринок. В даному розділі 3 було розглянуто можливі ризики при створенні спільного підприємства та шляхи зменшення впливу даних ризиків на реалізацію об'єднання. Вибір партнера та заключення з ним контракту – основа початку співпраці, тому необхідно детально проаналізувати всі етапи пошуку, зв'язку та переговорів і скласти чіткий план дій.

ВИСНОВКИ

В ході виконання дипломної роботи було розглянуто стратегії виходу підприємства ТОВ ВТК «ОНДО» на зовнішній ринок, а саме ринок Німеччини. Стратегією називають поетапний план дій підприємства на шляху до виходу підприємства на зарубіжні ринки, розрахунок економічної ефективності даного проекту, доцільності його реалізації, аналіз передумов та причин виходу на новий ринок, прорахування ризиків, вибір ринку, визначення переваг та недоліків реалізації товару на даному ринку.

В часи швидкої глобалізації та Євроінтеграції для розвитку власного виробництва необхідно планувати вихід на міжнародні ринки. Дане рішення допоможе підприємству покращувати власну конкурентоспроможність, розширювати канали збуту, отримувати досвід світових компаній.

Для дослідження і розробки стратегії було обрано підприємство ТОВ ВТК «ОНДО», що спеціалізується на виготовленні та реалізації будівельних матеріалів, а в основному черепиці різного виду. Було проаналізовано фінансовий стан підприємства, розглянуто основні показники ефективності його діяльності. Після аналізу фінансового скорингу компанії було зроблено висновок про нестабільність фінансової складової підприємства та високий рівень несприятливих фінансових наслідків.

З таблиці 2.1.2 видно, що основні засоби підприємства збільшуються кожного року. Так, у минулому році вони зросли на 48 716 грн через підвищення засобів виробничого призначення. Щодо обсягів операційних витрат, то на 2020 рік вони зросли на 204 358 грн. Динаміка змін основних фінансово-господарських показників у 2020 році показала ріст усіх показників ефективності у порівнянні з 2019 році. Так, чистий прибуток зріс на 221 930 грн., собівартість реалізованої продукції також зросла на 153 405 грн., валовий прибуток підвищився на 68 525 грн. та чистий прибуток збільшився на 9754 грн. Це означає, що підприємство намагається покращувати власний стан виробництва та реалізовувати власний товар з урахуванням якості-ціна.

Щодо економічного та технічного стану підприємства: компанія має задовільний стан для існування та ведення діяльності, але потребує покращення власної виробничої системи, системи менеджменту та аудиту, оскільки деякі показники за розрахованими коефіцієнтами знаходяться на можливому мінімумі. Наприклад, основний з показників – рентабельність діяльності – є дуже низьким і потребує звернення уваги. Щодо чистого прибутку, то в 2020 році він становив 250010 грн, що поки є найбільшим показником за останні три роки.

До основних конкурентів підприємства можна віднести таких українських виробників будівельних матеріалів, як ТОВ «Дніпро-контракт» (4%), ТОВ «Мастер-Дах» (1,2%), «Акваізол» (11%), «ТехноНІКОЛЬ» (1,7%), «Авіста» (4%). ТОВ ВТК «ОНДО» займає 13% ринку, останню частину займають зарубіжні компанії. Щодо Німеччини, то основними конкурентами є G&B Automobile, KREISEL, ERLUS, Hauraton та ABC Klinkergruppe, що займають найбільшу частку німецького ринку. ТОВ ВТК «ОНДО» необхідно виготовляти і реалізовувати конкурентоспроможну, якісну продукцію для того, щоб залишатися на ринку.

Для виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на німецький ринок було обрано стратегію «непрямого експорту» через компанію-посередника ТОВ «Амарант» ЛТД, якою було запропоновано реалізацію товару в таких магазинах, як E&Lnews, OBI, Praktiker та Hansgrohe. Даний проект буде складатися з шести основних етапів, кожен з яких матиме декілька підетапів. Розробка стратегії почнеться 01.06.2021 року, триватиме 133 дні, щоб з нового 2022 року компанія була повністю готова до експортної діяльності та співпрацею зі світовим ринком.

Отже, етапи виходу підприємства: «Аналіз діяльності підприємства ТОВ ВТК «ОНДО», «Аналіз стану зовнішнього ринку будівельних матеріалів», «Аналіз конкуренції», «Визначення маркетингових можливостей та загроз ТОВ ВТК «ОНДО», «Вибір зовнішнього ринку та стратегії виходу на нього», «Випуск пробної партії для експорту».

Після розрахунків усіх показників економічної ефективності обраної стратегії було виявлено, що ефективність експорту є позитивною, оскільки дорівнює 1,23, що є більше за одиницю. З цього можна зробити висновок, що реалізацію продукції на ринку Німеччини буде приносити більший прибуток. У грошовому еквіваленті прибуток від діяльності становить 13 234,64 грн на початкових етапах.

Для зацікавлення німецького підприємства у співпраці було запропоновано ввести в експлуатацію новий товар, а саме полімерпішаної черепицю та черепицю зі скла, у виробництві яких є переробка пластмаси та скла. Було розраховано, що закупка необхідного обладнання коштуватиме підприємству 97 000 грн з урахуванням того, що більша частина обладнання вже наявна.

Загальні витрати в перший місяць експортної діяльності становитимуть 133 015,36 грн з урахуванням ціни партії та оплати послуг агенту. В той час як прибуток від реалізації становитиме 172 329,58 грн. В наступний рік є можливість закупити необхідне обладнання для збільшення власного асортименту, що коштуватиме 99 000 грн.

Таким чином, в результаті дослідження було розроблено та проаналізовано таку стратегію виходу підприємства на німецький ринок, як експорт черепиці через посередника, а саме компанію ТОВ «Амарант» ЛТД, яку можна вважати позитивною, оскільки вже в перший місяць експортної діяльності компанія отримує прибуток у розмірі 13 234,64 грн. Підготовка до виходу на зовнішній ринок займе в компанії 133 дні. Планується подальше розширення асортименту для більшого зацікавлення німецького споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Основні стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок: вебсайт.
URL: <https://studfile.net/preview/5194270/page:2/>
2. Козак Ю.Г., Логвінова Н.С., Сіваченко І.Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Навч. пос./ Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко – К.: Центр навч. л-ри, 2006. – 792с.
3. Стратегія виходу українських підприємств на зовнішні ринки: вебсайт.
URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1925/>
4. Е.Г. Непомнящий Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности Курс лекций. –Таганрог: изд-во ТИУиЭ, 2007. –176 с
5. Разработка стратегии и выхода торгового предприятия на внешний рынок (на примере ООО «Rich Toys»: вебсайт. URL: <http://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/26967>
6. Основні типи стратегій виходу на зовнішні ринки та їх характеристики: вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/1881091150063/marketing/osnovni_tipi_strategiy_vihodu_zovnishni_rinki_harakteristika
7. Кто есть кто / Гуру менеджмента: вебсайт. URL: <https://hrliga.com/index.php?id=563&module=who&op=view>
8. Barney, J.B. , & Tyler, B. 1991. The prescriptive limits and potential for applying strategic management theory, Managerial and Decision Economics, in press. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
9. Типи стратегій виходу на зовнішній ринок : вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/25867/>
10. Кобута, І. В.
Узгодженість регулювання зовнішньоекономічної діяльності в АПК

- України та Росії з принципами СОТ / І. В. Кобута // Економіка А П К. – 2006. – №6. – С.149-155.
11. Стратегии выхода на международный рынок: вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/15010922/marketing/strategii_vyhoda_mezhdunarodnyu_rynok
 12. Вирабян С.Н. Измерение эффективности сделок по слиянию и поглощению: особенности применения метода DEA. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017;(6):58-65: вебсайт. URL: <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2017-6-58-65>
 13. Товариство з обмеженою відповідальністю : вебсайт. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/2228/tovaristvo-z-obmezhenoyu-vidpovidalnistyu>
 14. Офіційний сайт компанії Nelskamp: вебсайт. URL: <https://www.nelskamp.de/de/>
 15. Менеджмент. Стилікерівництва : вебсайт. URL: http://pidruchniki.com/1405092350987/menedzhment/sutnist_tipi_stiliv_kerivnitstva
 16. Офіційний сайт партнера Wienerberger: вебсайт. URL: <https://wienerberger.ua>
 17. YouControl: Товариство з обмеженою відповідальністю «Виробничо-торгівельна компанія «ОНДО»: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=15480140#express-personal-file>
 18. Чому черепиця «ОНДО»: вебсайт. URL: http://ondo.com.ua/files/presentation_ondo.pdf
 19. Способи виходу підприємства на зовнішні ринки : вебсайт. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/162871243.pdf>
 20. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2001. – 496 с
 21. Lypych L. N. Stratkehiivykhodupidpriemstvnazovnishnirynty [Strategies for the exit of enterprises into foreign markets]. Elektronnyiresurs, Ynnovatsyonno-ynvestytsyonnaia model razvytyiaekonomyky –

- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ [Innovation-investment model of economic development - ECONOMIC SCIENCES]. – р. 146- 151. -
 Резюме доступу : [http:// www.44-Lipych.pdf](http://www.44-Lipych.pdf)
22. Интернет-магазин будівельних матеріалів Благосвіт : вебсайт. URL:
<http://blagosvit.com.ua/uk/category/cs-tile-ua/>
23. Кут нахилу покрівлі для різних умов і покрівельних матеріалів:
 вебсайт. URL: <https://budtraffic.net/ugol-naklona-krovli.html>
24. Алгоритм разработки стратегии выхода предприятия на зарубежный рынок:
 вебсайт. URL:
https://vuzlit.ru/2277253/algorithm_razrabotki_strategii_vyhoda_predpriyatiya_a_zarubezhnyy_rynok
25. Кто и как разрабатывает стратегию: вебсайт. URL:
<https://laws.studio/strategicheskiy-menedjment-upravlenie/kto-kak-razrabatyivaet-74657.html>
26. Процесс интернационализации фирмы: вебсайт. URL:
<https://thelib.info/marketing/2300261-process-internacionalizacii-firmy/>
27. Стратегия выхода на чужой рынок: вебсайт. URL:
https://studwood.ru/2191428/marketing/strategiya_vyhoda_chuzhoj_rynok
28. Экспорт как способ (стратегия) выхода предприятия на зарубежный рынок:
 вебсайт. URL:
https://vuzlit.ru/241688/eksport_sposob_strategiya_vyhoda_predpriyatiya_z_arubezhnyy_rynok
29. Международный маркетинг [Текст] : учеб. пособие / И.Л. Акулич. – Мн.: Выш. шк., 2006. – 544 с.
30. Официальный сайт интернет-магазину Prom.ua: вебсайт. URL:
<https://prom.ua/>
31. Официальный сайт ТОВ ВТК «ОНДО» : вебсайт. URL: <http://ondo.in.ua>
32. Как найти зарубежного партнера для выгодного сотрудничества:
 вебсайт. URL: <https://byitsmart.com/news/articles/kak-najti-zarubezhnogo-partnera-dlya-vyigodnogo-sotrudnichestva>

33. Як збільшити та диверсифікувати український експорт до Німеччини? : вебсайт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2019/09/KSE-Trade_Intesifying-UA-exports-to-Germany.pdf
34. YouControl: Товариство з обмеженою відповідальністю «СПВ КОМПАНІ ЛТД»: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=13463743#express-universal-file>
35. YouControl: Товариство з обмеженою відповідальністю «Амарант» ЛТД: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=8386139#express-universal-file>
36. YouControl: Товариство з обмеженою відповідальністю «Інта-БС»: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=7157238#express-universal-file>

ДОДАТКИ

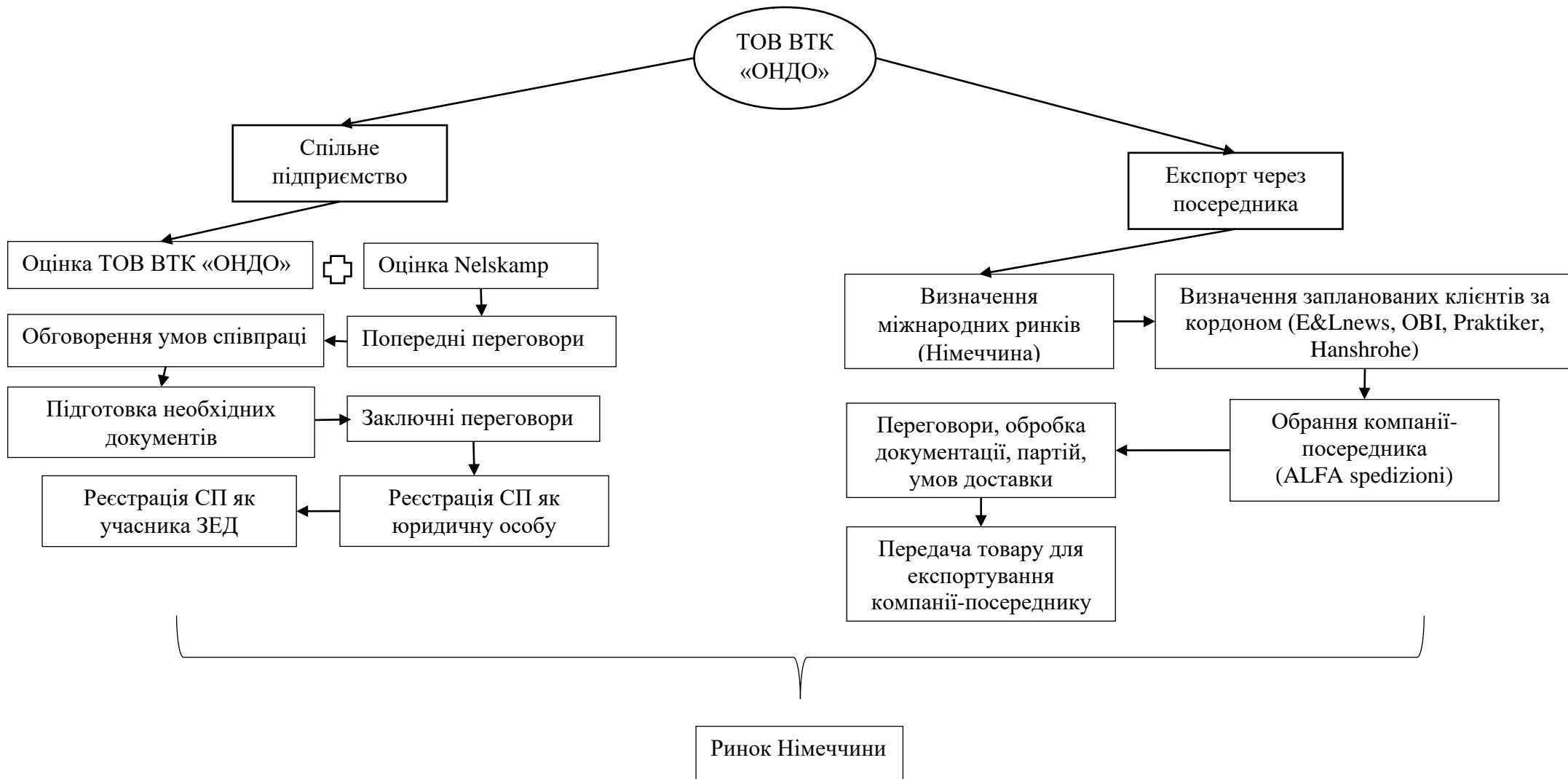
ДОДАТОК А

Рисунок 1А – Модель Портера



Джерело: [7].

Рисунок 2 – Вибір стратегії виходу ТОВ ВТК «ОНДО» на зовнішній ринок



Джерело: [зроблено автором].

ДОДАТОК В

Таблиця 1 – Людські ресурси ТОВ ВТК «ОНДО»

Посада	Кількість робітників	Вимоги
Генеральний директор	1	Вища освіта, великий досвід у сфері управління бізнесом та персоналом, високий рівень відповідальності, навички в сфері виготовлення черепиці
Власник: Гуренко Олександр Юрійович 3 317 700 грн. (30%) Мороз Віталій Вікторович 2 764 750 грн. (25%) Мороз Олександр Вікторович 2 764 750 грн. (25%) Кухаренко Олена Олександрівна 2 211 800 грн. (20%)	4	Вища освіта, досвід підприємницької діяльності, розуміння всіх етапів виготовлення, навички менеджменту, внесення частки при створенні ТОВ
Головний бухгалтер	1	Вища економічна освіта, вміння працювати з базою обліку, підрахунок матеріальних та людських ресурсів
Заступник бухгалтера	1	Вища економічна освіта, вміння працювати з базою обліку, підрахунок матеріальних та людських ресурсів, підпорядкованість
Маркетолог	1	Економічна освіта, досвід роботи в сфері маркетингу, навички у роботі з великим обсягом інформації, навички у просуванні продукції, постійний моніторинг конкурентів та галузі
Комерційний директор	2	Вища економічна освіта, стаж роботи не менше 5 років, знання основних правил роботи підприємства, контроль роботи підприємства
Директор з виробництва	1	Вища освіта, навички роботи з документацією, аналіз поточного стану цеху, вміння вирішувати проблеми щодо витрат та непродуктивності виробництва
Головний інженер	1	Вища технічна освіта, навички керування, вивчення та контроль трудової діяльності, аналіз якості товарів, стаж не менше 8 років за необхідною галуззю
Працівники виробничого цеху	20	Середня або вища освіта за необхідною спеціалізацією, підпорядкованість та відповідальність
Працівники відділу збуту	8	Середня або вища освіта, досвід роботи в продажах, аналіз ринку та потенційних покупців
Працівники відділу онлайн-замовлень	8	Знання асортименту, комунікабельність та компетентність
Секретарі	3	Середня або вища освіта, відповідальність, підпорядкованість
Інші працівники	7	Обговорюється при наймі на роботу

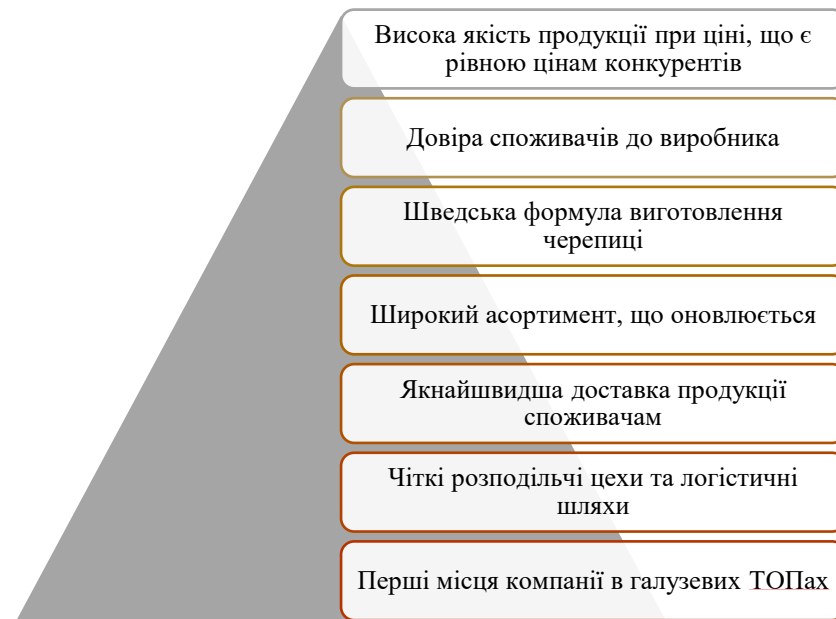
Джерело: [розроблено автором].

Таблиця 2 – Модель чотирьох фільтрів обрання зарубіжного ринку

№	Назва фільтру	Зміст
1	Дослідження макrorівня: - економічна ситуація; - політична ситуація; - соціально-культурні особливості; - географічні особливості.	Економічна ситуація в країні дуже сприятлива. Річна інфляція за минулий рік становить 0,5%, ріст ВВП на 3,5% у порівнянні з минулим роком і становить приблизно 4 трлн. дол. Стабільна економіка, швидке відновлення після різкого спаду економіки на 5% через пандемію. Промисловість та будівництво складають 31% валової доданої вартості, що є перевагою для реалізації буд. матеріалів. Політична ситуація країни залишається стабільною навіть після того, як Ангела Меркель заявила про те, що покидає пост. Соціально-культурні особливості країни включають лояльність народу та демократію. Німеччина – центр Європи, знаходиться на рівнині, в самому центрі Європи. Межує с Австрією, Люксембургом і Швейцарії на півдні, з Бельгією, Данією, Францією і Голландією - заході на і північному заході, з Чехією на південно-сході і з Польщею на сході, а отже має зручні логістичні шляхи.
2	Галузеве дослідження: - тенденції росту ринку; - розмір ринку; - можливість отримання інформації; - культурне сприйняття товару	Ринокбудівельних матеріалів Німеччини зростає з кожним роком. Так, станом на 2019 рік, в країні налічувалось 16 тис. компаній та 123 638,80 тис. євро прибутку. Отримання необхідної для аналізу ринку інформації не викликає проблем. Сприйняття товару, тобто ставлення до покупки товару споживачем відповідає вимогам «якість=ціна». Попит на товар буде зростати і надалі. Це обумовлено зростаючим попитом на нерухомість, збільшенням інвестицій в будівництво.
3	Дослідження макrorівня: - потенційні конкуренти; - механізми виходу на ринок, витрати; - потенціал прибутковості	До основних конкурентів компаніїможна віднести G&B Automobile, KREISEL, ERLUS, Hauraton та ABC Klinkergruppe, частки кожної зображені на рис. 3.1.2. Витрати для початку бізнесу в Німеччині достатньо високі – 5000 євро за реєстрацію, тому було обрано саме об'єднання зусиль з вже існуючою компанією. Для цього необхідно зв'язатися з керівництвом німецької компанії, обговорити умови, розподіл повноважень та відповідальності, організаційно-правову форму об'єднаних підприємств, а саме асоціацію, асортимент, умови поставки та скласти <i>контракт об'єднання</i> . Потенціал прибутковості для української компанії становить 33 025,28 грн, за розрахунками таблиці 3.1.7.
4	Оцінка адекватності цільових ринків конкурентних переваг та потенціалу фірми	ТОВ ВТК «ОНДО» має шанс привернути увагу німецької компанії за рахунок додавання до асортименту товару, що зацікавить дану компанію. Важливо розуміти, що Німеччина – перша за економічними показниками країна, прогресивна у всіх сферах життя.

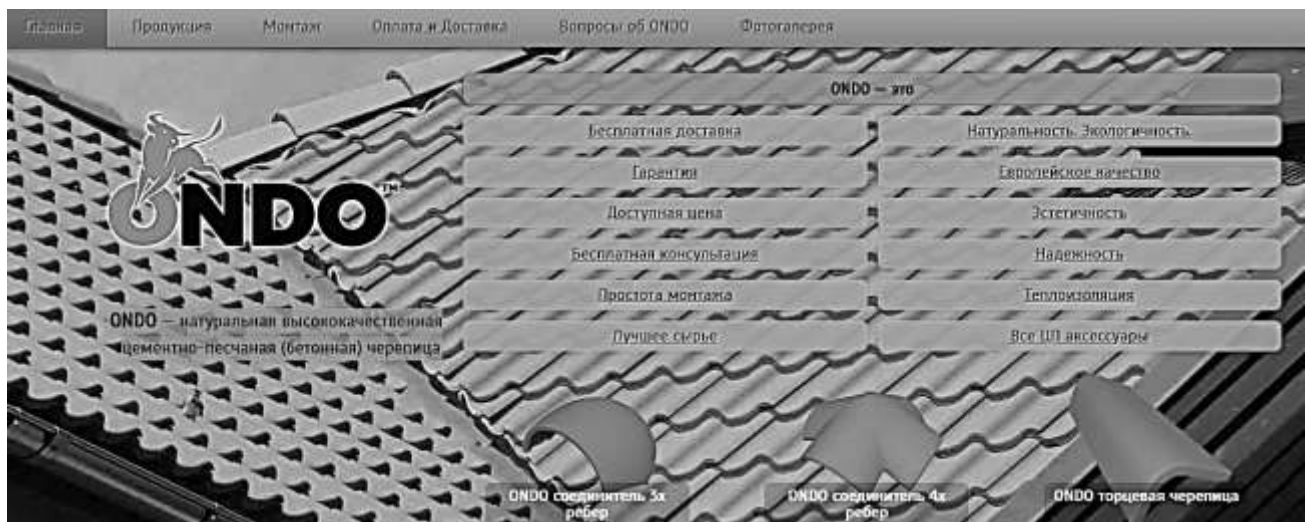
Джерело: [розроблено автором].

Рисунок 3 – Фактори успіху компанії «ОНДО»



Джерело: [розроблено автором].

Рисунок 4 – Фото офіційного сайту ТОВ ВТК «ОНДО»



Джерело: [31].