

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

*Дипломна магістерська робота*

на тему СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Виконав: студент групи МгМЕк-1-21  
спеціальності 051 Економіка  
освітньої програми Міжнародна економіка  
Михайло ГЕРАСИМЧУК  
Керівник к.е.н., доц. Поліна ПУЗИРЬОВА  
Рецензент д.е.н., проф. Анна ОЛЕШКО

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра смарт-економіки  
Спеціальність 051 Економіка  
Освітня програма Міжнародна економіка

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри Смарт-економіки**  
\_\_\_\_\_ Анна ОЛЕШКО  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

\_\_\_\_\_ Герасимчуку Михайлу Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи** Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок

Науковий керівник роботи Пузирьова Поліна Володимирівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом вищого навчального закладу від «28» вересня 2022 року №180-уч.

**2. Строк подання студентом роботи** 01.11.2022 р.

**3. Вихідні дані до роботи** наукова, навчально-методична література, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, звітність підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ», інформація та статистичні дані Державної служби статистики, звіти українських фінансових установ та суб'єктів господарювання, тощо.

**4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)** Вступ. Теоретичні аспекти комплексної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Аналітична оцінка стратегії виходу вітчизняної компанії ПАТ «АК-МЕТАЛ» на міжнародний ринок. Механізм вдосконалення ефективності стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ». Висновки.

## 5. Консультанти розділів дипломної магістерської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доцент	12.09.22.	29.09. 22.
Розділ 1	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доцент	30.09.22.	12.10. 22
Розділ 2	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доцент	13.10.22.	23.10. 22.
Розділ 3	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доцент	24.10.22.	27.10. 22.
Висновки	Поліна ПУЗИРЬОВА, к.е.н., доцент	25.10.22.	28.10. 22.

6. Дата видачі завдання: 12.09.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2022	
2	Розділ 1 Теоретичні аспекти комплексної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок	30.09.2022	
3	Розділ 2. Аналітична оцінка стратегії виходу вітчизняної компанії ПАТ «АК-МЕТАЛ» на міжнародний ринок	13.10.2022	
4	Розділ 3 Механізм вдосконалення ефективності стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ»	24.10.2022	
5	Висновки	25.10.2022	
6	Оформлення дипломної магістерської роботи (чистовий варіант)	28.10.2022	
7	Здача дипломної магістерської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту)	01.11.2022	
8	Перевірка дипломної магістерської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	07.11.2022	
9	Подання дипломної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	17.11.2022	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Михайло ГЕРАСИМЧУК

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Поліна ПУЗИРЬОВА

(прізвище та ініціали)

Директор НМЦУПФ

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олена ГРИГОРЕВСЬКА

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Герасимчук М. Д. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок – рукопис.**

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2022 рік.

Дослідження присвячено теоретико-прикладним аспектам формування стратегії виходу підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зовнішній ринок, а саме визначено основні поняття зовнішньоекономічної діяльності, форми виходу підприємства на зовнішній ринок та стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. Також в роботі було проаналізовано фінансово-господарський стан підприємства, обґрунтовано доцільність вибору підприємством цільових зарубіжних ринків, та проаналізовано комплексну стратегію підприємства на зарубіжних ринках. З метою підвищення ефективності діяльності підприємства було запропоновано механізм вдосконалення ефективності стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» через важелі розвитку стратегії міжнародному ринку. Запропоновано перспективну модель розвитку міжнародного маркетингу ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжному ринку та напрями вдосконалення макроекономічних умов діяльності.

*Ключові слова: зовнішній ринок, комплексна стратегія підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, цільові зарубіжні ринки, модель розвитку міжнародного маркетингу, важелі розвитку, перспективна модель розвитку.*

## ANNOTATION

**Herasymchuk M. The strategy of the enterprise entering the foreign market – manuscript.**

Master's thesis on specialty 051 –Economics. – Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2022.

The study is devoted to the theoretical and applied aspects of the formation of the strategy of PJSC «AK-METAL» entering the foreign market, namely, the main concepts of foreign economic activity, the form of entering the foreign market and the strategy of the enterprise when entering foreign markets are defined. The work also analyzed the financial and economic condition of the enterprise, substantiated the expediency of the enterprise's choice of target foreign markets, and analyzed the enterprise's comprehensive strategy for foreign markets. In order to improve the efficiency of the enterprise, a mechanism for improving the efficiency of the strategy of PJSC «AK-METAL» through levers of strategy development for the international market was proposed. A promising model for the development of international marketing of PJSC «AK-METAL» on the foreign market and directions for improving macroeconomic conditions of activity are proposed.

*Keywords: foreign market, comprehensive enterprise strategy, foreign economic activity, target foreign markets, model of international marketing development, levers of development, perspective model of development.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК.....	9
1.1. Поняття зовнішньоекономічної діяльності та класифікація зовнішньоекономічних зв'язків.....	9
1.2. Форми виходу підприємства на зовнішній ринок.....	18
1.3. Стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки: характеристика, види та особливості.....	25
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОЇ КОМПАНІЇ ПАТ «АК-МЕТАЛ» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК.....	38
2.1. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ».....	38
2.2. Обґрунтування доцільності вибору підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» цільових зарубіжних ринків .....	47
2.3. Аналіз комплексної стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжних ринках.....	57
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АК-МЕТАЛ».....	64
3.1. Важелі розвитку стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на міжнародному ринку.....	64
3.2. Перспективна модель розвитку міжнародного маркетингу ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжному ринку .....	76
3.3. Напрями вдосконалення макроекономічних умов діяльності ПАТ «АК-МЕТАЛ» .....	86
Висновки до розділу 3.....	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ .....	120

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останні десятиліття в Україні склалася досить непроста політична й економічна ситуація. Економіка країни, в тому числі у зв'язку з відсутністю іноземного капіталу, усе ще знаходиться в стадії формування, але основи для міжнародного співробітництва закладені давно, і нормативна база активно приводиться у відповідність сучасним вимогам. В наш час підприємства та організації все більше усвідомлюють необхідність розробки комплексної ринкової стратегії та стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Типовим для більшості підприємств є практична відсутність чітко сформованих цілей, а якщо вони і є, то давно не переглядалися, або ж їх досягнення не контролюється. В період затяжної економічної кризи, в значенні нестабільності економічної і фінансової ситуації на підприємстві, застосування стратегічного планування є необхідною складовою для виходу підприємства на зовнішній ринок. Кожне підприємство повинно мати цілі діяльності, та вміти їх досягти.

На сьогоднішній день головною проблемою стратегічного планування на підприємствах є відсутність вірно розроблених цілей діяльності підприємства по основним напрямкам та стратегії їх досягнення. В сучасних умовах діяльність по розробці комплексної економічної стратегії підприємства повинна бути пріоритетною. Таким чином, якщо зовнішньоекономічна стратегія – це набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються поставлені цілі розвитку підприємства, то розробка комплексної стратегії виходу на зовнішній ринок включає в себе як поставлені цілі діяльності по основним напрямкам, так і шляхи їх досягнення.

Успішна підприємницька діяльність на міжнародному ринку це насамперед вірно обрана стратегія, вірно поставлена місія, цілі та задачі компанії. Саме це дозволить підприємству ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, що в

майбутньому призведе до зайняття лідируючого положення та дасть можливість отримати надприбуток. У зв'язку з такою об'єктивною необхідністю, перед керівництвом підприємства, постає питання про необхідність розробки комплексної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, котра б дала позитивний результат діяльності на міжнародному ринку. Сучасне ведення підприємницької діяльності на зовнішньому ринку вимагає застосування нових методів проведення зовнішньоекономічної діяльності, та забезпечення її ефективного управління.

Підприємство, при виході на зовнішній ринок, має багато проблем, такі як: розробка ефективної стратегічної програми, вибір способу виходу на зовнішній ринок, пошук іноземного партнера по співробітництву, а також необхідно враховувати ризики, що виникають при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Саме ці проблеми є найбільш актуальними на сьогоднішній день в розвитку підприємства.

Мета дослідження – комплексна розробка стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ», дослідження методів та процедури стратегічного планування, розробка стратегії підприємства, зокрема пошук ефективного способу виходу на зовнішній ринок.

До основних завдань, які необхідно вирішити в дипломній роботі слід віднести:

- визначити поняття зовнішньоекономічної діяльності та класифікацію зовнішньоекономічних зв'язків;
- дослідити основні форми виходу підприємства на зовнішній ринок;
- проаналізувати основні стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки;
- провести аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ»;
- обґрунтувати доцільність вибору підприємством ПАТ «АК-МЕТАЛ» цільових зарубіжних ринків;

- проаналізувати комплексну стратегію підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжних ринках;
- визначити важелі розвитку стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на міжнародному ринку;
- запропонувати перспективну модель розвитку міжнародного маркетингу ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжному ринку;
- запропонувати напрями вдосконалення макроекономічних умов діяльності ПАТ «АК-МЕТАЛ».

Об'єктом дослідження є процес, пов'язаний із формуванням стратегії виходу підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зовнішній ринок.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти щодо формування, розвитку та вдосконалення стратегії виходу підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зовнішній ринок.

Методи дослідження. Методи дослідження, які обрані для проведення дослідження у роботі охоплюють загальнонаукові підходи та прийоми. Серед них варто виділити: синтез та аналіз під час висвітлення теоретичних аспектів обраної теми; дедукція й індукція для зведення та представлення теоретичного та практичного матеріалу; статистичні методи, які на базі узагальнюючих показників дозволили представити у таблицях і графіках.

Інформаційною базою дослідження стали внутрішня інформація ПАТ «АК-МЕТАЛ», законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання міжнародної та зовнішньоекономічної діяльності, праці вітчизняних та закордонних вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, статистичні матеріали, довідкова література та інше.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці моделі прогнозу кон'юнктури світового ринку металопродукції з урахуванням обсягів експорту металу та розміру світових цін, яка дозволяє цілеспрямовано розподіляти продаж металопродукції протягом року із забезпеченням максимально можливої



експортної виручки. Модель базується на відповідних довгострокових прогнозних оцінках світових цін і дає можливість ПАТ «АК-МЕТАЛ» розробити оптимальну тактику виходу підприємства на зовнішні ринки та розраховувати оптимальну експортну виручку з урахуванням структури капіталовкладень, потреб і виробничих можливостей українського і зовнішнього ринків.

Практичне значення отриманих результатів роботи полягає в дослідженні формування стратегії виходу підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зовнішній ринок, що є необхідною умовою подальшої успішної діяльності підприємства на міжнародному ринку та підвищенні рівня його конкурентоспроможності. Це має сприяти прийняттю ефективних рішень в розробці ринкової стратегії, які значною мірою визначають успіх будь-якого підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дипломної магістерської роботи обговорювалися на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (07.10.2022 року, м. Київ). Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці: одна стаття у науковому фаховому виданні України загальним обсягом 14 сторінок, одні тези доповідей на міжнародній науково-практичній конференції загальним обсягом 6 сторінок.

Дипломна магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (118 найменувань) та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

#### 1.1. Поняття зовнішньоекономічної діяльності та класифікація зовнішньоекономічних зв'язків

Економічні перетворення, які відбуваються в Україні, мають на меті поступову інтеграцію українських підприємств до системи міжнародних економічних зв'язків, з одного боку, і залучення іноземних підприємців до діяльності в Україні - з другого.

Значимість таких зв'язків у розвитку країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний розвиток ряду країн підтверджує позитивний вплив і вигідність розширення участі кожної з них у міжнародному поділі праці та у різноманітних формах міжнародних зв'язків.

Очевидним є той факт, що зовнішньоекономічна діяльність кожної країни є важливою умовою її економічного зростання. Особливо це актуально за сучасних умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства.

Зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу; саме за рахунок зовнішньоекономічної діяльності наша країна вирішує проблему нестачі енергоносіїв, новітніх машин та устаткування, технологій, деяких товарів народного споживання [22-30].

Економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) виявляється в такому:

- це важливий і потужний фактор економічного зростання і розвитку кожної країни (національний аспект ЗЕД);
- це спосіб включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації (регіональний і глобальний аспект ЗЕД) [3].

Під зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України, або за її межами [31-33].

Практика здійснення зовнішньоекономічної діяльності в сучасних умовах відтворюється через зовнішньоекономічні зв'язки суб'єктів господарювання, які, в свою чергу, здійснюються за такими напрямками: зовнішня торгівля; спільне підприємництво на території України; спільне підприємництво за кордоном; іноземне підприємництво на території України; міжнародні об'єднання та організації; консорціуми; підрядна співпраця; концесії; лізинг; співробітництво на компенсаційній основі; співробітництво на умовах розподілу продукції між партнерами; переробка давальницької сировини; залучення іноземної робочої сили; виробниче кооперування; науково-технічна співпраця; торгівля ліцензіями й технологією; прибережна та прикордонна торгівля; торгівля будівельними послугами; торгівля транспортними послугами; співробітництво в банківській сфері; іноземний туризм; співробітництво у вільних економічних зонах; інші форми міжнародного економічного співробітництва (біржі, торговельні будинки, асоціації) [1; 22; 23].

Зовнішньоекономічну діяльність підприємств ототожнюють, передусім, зі здійсненням експортних та імпорتنих торговельних операцій. Це і зрозуміло,

адже на такі операції припадає майже 80% усіх здійснюваних у зовнішньоекономічній діяльності операцій.

Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів підприємницької діяльності регулюється такими нормативними документами:

- Законом України від 16.04.1991 року № 959-ХІІ «Про зовнішньоекономічну діяльність», зі змінами і доповненнями;
- Законом України від 23.09.1994 року №185/94-ВР «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», зі змінами і доповненнями;
- Законом України від 23.12.1998 року № 351-ХІV «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності»;
- Указом Президента України від 04.10.1994 року № 567/94 «Про застосування Міжнародних правил інтерпретації комерційних термінів», зі змінами і доповненнями.

Це далеко не повний перелік нормативно-правових документів, що регламентують здійснення зовнішньо-економічних операцій у зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних підприємств. Повний перелік законодавчих актів наведено в списку рекомендованої літератури.

Усі базові поняття, які використовуються при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств, викладено в ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність підприємств».

ЗЕД в усіх країнах спрямована на:

- реалізацію переваг міжнародного поділу праці, що сприяє зростанню ефективності національних економік;
- сприяння вирівнюванню темпів економічного розвитку;
- порівнянність витрат виробництва на національному і світовому рівнях.

Функції ЗЕД:

- організація міжнародного обміну природними ресурсами і результатами праці в їх матеріальній та вартісній формах;

- міжнародне визначення споживної вартості продуктів, що виготовляються відповідно до міжнародного поділу праці;
- організація міжнародного грошового обігу [64-70].

Матеріальною основою ЗЕД є зовнішньоекономічний комплекс країни (регіону), що являє собою сукупність галузей, підгалузей, об'єднань, підприємств і організацій, які виробляють продукцію на експорт чи використовують імпорتنу продукцію та здійснюють інші види і форми ЗЕД.

Важливим завданням розвитку зовнішньоекономічного комплексу кожної країни є об'єднання виробничих і зовнішньоекономічних видів діяльності в єдину органічну, успішно функціонуючу систему. Для України умовами успішного розвитку зовнішньоекономічного комплексу у наш час є:

- зміцнення і нарощування експортного потенціалу;
- розширення самостійності суб'єктів господарювання у провадженні зовнішньоекономічної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності виробничо-господарського комплексу країни взагалі та суб'єктів її господарювання зокрема.

Одним із основних суб'єктів ЗЕД є підприємство. Світова практика показує, що близько 85 % зовнішньоекономічних операцій здійснюють підприємства, фірми, організації, а 15 % - міністерства, відомства, союзи підприємців [75-80].

Підприємство - це самостійний суб'єкт господарської діяльності, який виготовляє продукцію або надає послуги з метою задоволення потреб суспільства та одержання прибутку [24; 31; 48].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства ґрунтується на можливості одержання економічних вигод виходячи з переваг міжнародного поділу праці, міжнародних ділових відносин. Це пов'язано з тим, що виробництво певного товару, його збут або надання певного виду послуг в іншій країні має більше переваг, ніж така діяльність всередині країни. Таким чином, ЗЕД здійснюється в тій країні і з тими партнерами, які є найвигіднішими [23-30].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства (ЗЕДП) - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок [35-39].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є складовою загальної діяльності, а отже, взаємопов'язаною з нею і спільно вмотивованою підприємства; водночас зовнішньоекономічна діяльність має суттєву специфіку, яка полягає у тому, що здійснюється на іншому, міжнародному, рівні, у взаємозв'язку з суб'єктами господарювання інших країн.

Основні мотиви розвитку ЗЕД:

- розширення ринку збуту своєї продукції за національні межі з метою збільшення прибутку;
- закупка необхідної сировини, комплектуючих виробів, нових технологій і обладнання;
- залучення інжинірингових та інших послуг для потреб виробництва, з урахуванням їх унікальності, вищої якості і нижчих цін порівняно з внутрішнім ринком;
- залучення іноземних інвестицій з метою модернізації виробництва, зміцнення експортного потенціалу і конкурентних позицій на світових товарних ринках;
- участь у міжнародному поділі праці, спеціалізації і кооперуванні виробництва з метою успішного розвитку своєї економіки [2-8].

Структурною одиницею ЗЕД є зовнішньоекономічна операція.

Зовнішньоекономічна операція (ЗЕО) - це комплекс дій контрагентів різних країн з підготовки, укладання і виконання торгової, інвестиційної чи іншої угоди економічного характеру [2-6].

ЗЕО можуть здійснюватися за такими основними напрямками:

- міжнародна торгівля (експортно-імпортні операції, включаючи реекспорт та реімпорт, операції зустрічної торгівлі, торгові операції суперницького типу);
- міжнародний трансфер технологій (укладання ліцензійних і франчайзингових угод, інжиніринг, реінжиніринг, консалтинг тощо);
- міжнародні інвестиції (створення спільних підприємств з іноземним капіталом, інвестиції в межах вільних економічних зон) [42-50].

На зовнішньоекономічну діяльність впливає багато зовнішніх факторів, тому її доцільно характеризувати в комплексі системи господарювання (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Загальна характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [32-37]

Загальна характеристика зовнішньої економічної діяльності включає розгляд і обґрунтування співіснування різних форм та видів зовнішньоекономічних операцій, визначення змісту й особливостей укладення зовнішньоекономічних договорів (контрактів), а також виконання зобов'язань, що виникають з фінансово-кредитних відносин на зовнішньому ринку. Неможливо надати детальну характеристику будь-якій зовнішньоекономічній операції без визначення її ефективності для вітчизняного підприємства, яке її здійснює. Засобами ж, які допомагають визначитися із оцінкою (чи то позитивною, чи то негативною), є маркетингові важелі та прийоми, впровадження яких для аналізу поточної ситуації на зовнішньому ринку дає можливість застосовувати ефективні управлінські рішення й опрацьовувати комплекс заходів, які можуть стати вирішальними при формуванні позитивного іміджу як на внутрішньому (національному), так і на зовнішньому ринку [49; 50].

Отже, саме при дотриманні такої послідовності при характеристиці зовнішньоекономічної діяльності, знаючи аргументи, що свідчать на користь здійснюваних на підприємстві зовнішньоекономічних операцій, та недоліки і вади, з якими підприємству слід боротися, стає можливим звернення саме до тих органів і засобів регулювання, які сприятимуть швидкому та ефективному розв'язанню будь-якої проблеми в зовнішньоекономічній сфері.

Зовнішньоекономічна діяльність вітчизняних підприємств ототожнюється передусім зі здійсненням експортно-імпортних операцій, які можуть мати різні прояви і тенденції. У цьому зв'язку слід чітко розрізняти поняття виду та форми зовнішньоекономічних зв'язків, які здійснює підприємство [77].

Вид зовнішньоекономічних зв'язків - це сукупність зв'язків, об'єднаних однією ознакою, наприклад, напрямком товарного потоку і структурною ознакою. Класифікаційна ознака, пов'язана з напрямком товарного потоку, визначає рух товару (послуги, роботи) з однієї країни в іншу. За цією ознакою зовнішньоекономічні зв'язки поділяються на: експортні; імпортні [20].



Структурна ознака класифікації зовнішньоекономічних зв'язків (рис.1.2) визначає їх груповий склад, який відтворює сферу економічних інтересів і основну мету зовнішньоекономічної діяльності як господарюючих одиниць, так і держави в цілому [51; 52].

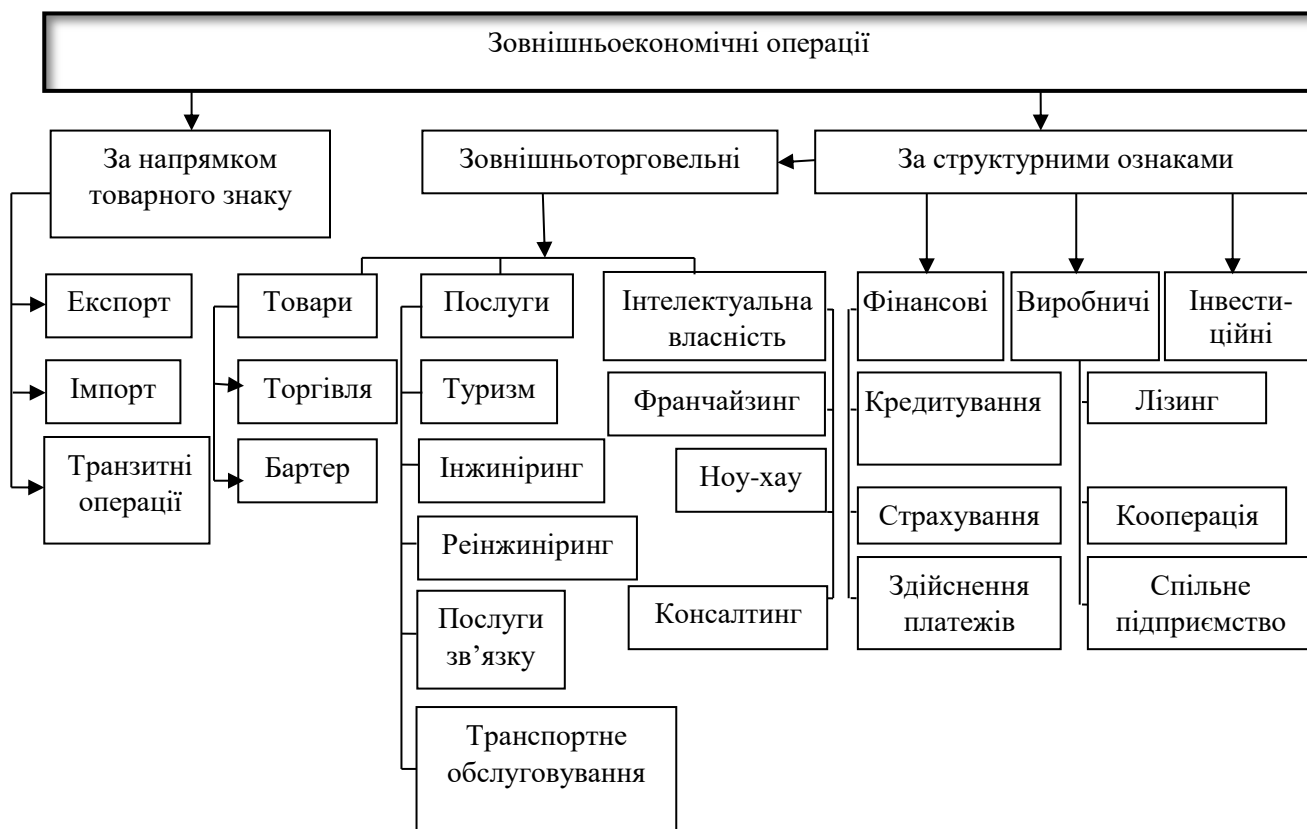


Рис. 1.2. Класифікація зовнішньоекономічних зв'язків

Джерело: побудовано автором на основі [34-36]

За цією ознакою зовнішньоекономічні зв'язки поділяються на: зовнішньоторговельні; фінансові; виробничі; інвестиційні.

Форма зв'язку - це засіб існування певного виду зв'язку, зовнішній прояв (оформлення) сутності будь-якого конкретного зв'язку. До форм зовнішньоекономічних зв'язків відносять торгівлю, бартер, туризм, інжиніринг, франчайзинг, лізинг, інформаційний обмін, консалтинг тощо.

Спираючись на запропоновану класифікацію зовнішньоекономічних зв'язків (рис.1.2), детально розглянемо особливості здійснення вітчизняними підприємствами кожної з форм зовнішньоекономічних операцій, визначивши їх специфіку в Україні [40; 53; 54; 55].

Значне місце в зовнішньоекономічній діяльності посідають зовнішньоторговельні операції, які характеризуються великим розмаїттям (рис.1.3), оскільки вони здійснюються за трьома абсолютно різними напрямками: товарним, наданням послуг та обміном продуктами інтелектуальної власності.



Рис. 1.3. Зовнішньоторговельні зв'язки в структурі зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [34-36]

Це дає підстави зазначити, що саме цей вид здійснення зовнішньоекономічної діяльності є найбільш перспективним для подальшого розвитку.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність багатоміжурна: вона об'єднує, здавалося б, на першій погляд, несумісні операції, які можна здійснювати і на локальному рівні, не виходячи за межі національних відносин усіх суб'єктів господарювання [51]. Так, консалтингові, туристичні послуги, інжинірингові, реінжинірингові, транспортні операції цілком можливо здійснювати в межах конкретного підприємства (фірми). Але поширення їх і на зовнішньоекономічну сферу дозволяє підвищити загальну ефективність функціонування вітчизняних підприємств в умовах трансформації економіки України в ринкову.

## 1.2. Форми виходу підприємства на зовнішній ринок

Мотиви виходу фірми на зовнішній ринок, як правило, розглядають на трьох рівнях: глобальному (сучасні тенденції міжнародних економічних відносин), національному (місце країни в міжнародному розподілі праці) і власне фірмовому [72].

Важливою особливістю сучасності є зростання взаємозалежності економік різних країн, розвиток інтеграційних процесів, інтенсивний перехід цивілізованих країн від замкнених національних господарств до економіки відкритого типу.

Передумовами процесу глобалізації виступають:

- міжнародна спеціалізація виробництва і торгівля товарами та послугами;
- об'єднання сукупностей технологічно сполучених виробництв за допомогою однотипних технологічних ланцюгів;
- конкурентна боротьба за ринки збуту в умовах надвиробництва в розвинених країнах;
- виснаження природних ресурсів планети і загострення боротьби за їх використання;

- збільшення ризику загально екологічної катастрофи;
- інтернаціоналізація капіталу;
- інформаційна революція, що забезпечує технічну базу для створення глобальних інформаційних мереж [16].

Сучасна участь України в міжнародній економічній діяльності (національний рівень) обумовлена:

- переходом до ринкової економіки, який спричинив лібералізацію усього економічного життя, у тому числі і зовнішньої торгівлі;
- розпадом СРСР і РЕВ (Ради економічної взаємодопомоги), що змусило різко переглянути систему традиційних зв'язків з деякими країнами і перетворило багато традиційних зв'язків на зовнішньоекономічні;
- зобов'язаннями перед міжнародними організаціями [19].

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном [5]. Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки. Форми виходу на зовнішні ринки зображено на (рис.1.4.).

У випадку стратегії експортування виробництво залишається на національній території, що має свої недоліки та переваги. Спільне підприємництво та пряме інвестування потребують організації виробництва за кордоном. При цьому деякі форми спільного підприємництва реалізуються на основі укладення контрактів, без додаткових інвестицій, а спільне володіння та пряме інвестування передбачають інвестиції, тобто довгострокові вкладення капіталу в підприємства, соціально-економічні програми, підприємницькі та

інноваційні проекти. Це зумовлює виділення певних форм стратегій виходу на зовнішній ринок [10].

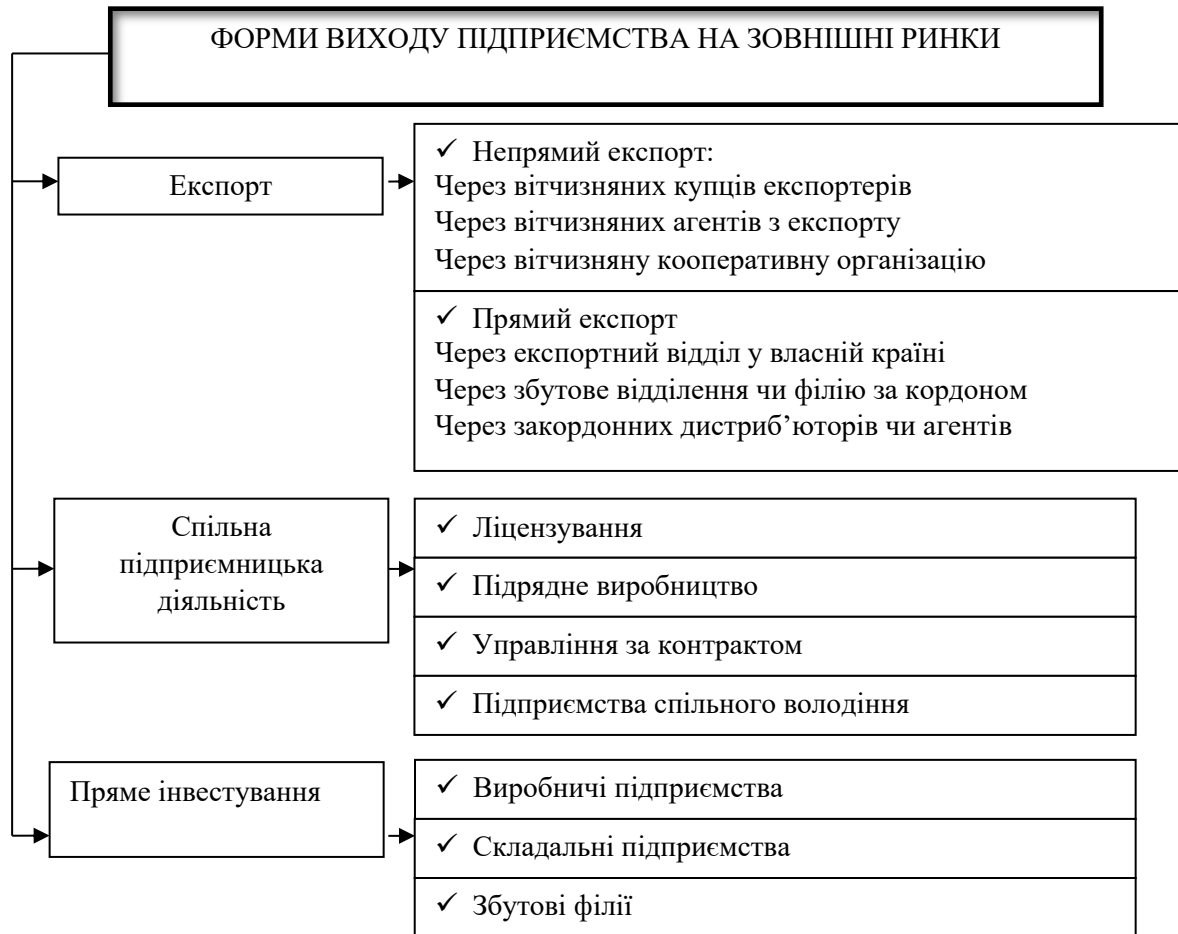


Рис. 1.4. Форми виходу на зовнішні ринки

Джерело: побудовано автором на основі [34-38]

Розглянемо особливості кожної форми та умови їх використання.

Під експортом розуміється реалізація на закордонних ринках товарів та послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні. Переваги цього способу:

- потребує мінімальних змін у товарному асортименті підприємства, його структури;
- потребує мінімальних інвестиційних витрат та поточних грошових зобов'язань;

- забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок та легкість виходу.

Розрізняють прямий та непрямий експорт [66-70]

Прямий експорт передбачає, що виробник продає свої товари та послуги самостійно. Відомо декілька способів організації прямого експорту:

- експортний відділ чи підрозділ, в обов'язки якого входить здійснення продажу за кордоном та організація збору необхідної інформації про ринок;
- закордонний відділ продажу чи дочірня компанія, яка забезпечує ефект безпосередньої присутності на ринку та здійснення контролю за виконанням маркетингових програм; закордонний відділ продажу здійснює реалізацію та розподілення продукції, інколи на нього покладаються організації, зберігання та просування товарів, демонстраційного та обслуговуючого центру;
- торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів, тобто компанія використовує своїх торгових представників;
- іноземні дистриб'ютори чи агенти. Для організації продажу продукції компанія звертається до закордонних дистриб'юторів чи агентів, які можуть бути наділені виключними чи обмеженими правами на представництво виробника в конкретній країні [52-56].

У той же час застосування цього методу торгівлі передбачає наявність високої комерційної кваліфікації персоналу та торговельного досвіду компанії в цілому. У противному разі фінансові витрати підприємства не тільки не скоротяться, але й можуть значно зрости. Крім того, міжнародна торгівля порівняно з внутрішньою є ризикованою, що зумовлено відмінностями економічних, правових та соціальних умов у різних країнах, їх традиціями та звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами [11-14]. У результаті для проведення міжнародних торговельних операцій буває доцільно залучати посередників.

Непрямий експорт передбачає організацію:

- торгівлі через посередників (торговельні компанії та інші посередницькі фірми);
- торгівлі через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки [8-16].

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі. Непрямий експорт має дві переваги: по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами [60-65]. По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою, спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги. Використання посередників при експорті має не тільки переваги, а й недоліки:

- ізолюваність виробника від ринку, відсутність інформації про реакцію споживача на товар;
- залежність експортера від посередника;
- недостатня увага посередника до роботи з товаром експортера;
- відсутність у посередника в силу різних причин прагнення просувати товар експортера на всі доступні сегменти цільового ринку [29-31].

Наступною формою виходу підприємств на зовнішні ринки є ліцензування - спільна підприємницька діяльність (СПД), яка базується на тому, що ліцензіар (продавець) передає ліцензіату (покупцеві) право на використання виробничого процесу, патенту, товарного знаку в обмін на гонорар або ліцензійний платіж. Залежно від характеру предмета і правової основи, міжнародні операції по торгівлі науково-технічними знаннями поділяються на два види:

- операції по торгівлі патентами і ліцензіями;

– операції по торгівлі технічними послугами [50-54].

Предметом ліцензії може бути: будь-яка розробка конструктивного, технологічного характеру; склад матеріалу, суміші або сплаву; речовини; метод лікування; методи пошуку та розробки корисних копалин; методики розрахунків (включаючи засоби математичного забезпечення та комп'ютерні програми); відомості організаційного, фінансового, управлінського характеру тощо, як ті, що містять винаходи, так і ті, що їх не мають, а також товарні знаки, промислові зразки, авторські права.

При цьому предмет ліцензії повинен мати патентну чистоту, тобто юридичну властивість предмета, яка означає, що він може використовуватися в певній країні без порушення діючих на її території охоронних документів виключного права - патентів, що належать третім особам.

Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу здобуває виробничий досвід, добре відомий товар або ім'я.

Використання ліцензування при СПД має економічні, стратегічні і політичні мотиви. Економічні мотиви полягають у тому, що ліцензіар знижує ризик створення виробництва за кордоном з огляду на невеликий обсяг продажу, небезпеку удосконалення товару конкурентом, обмеженість ресурсів тощо.

Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток.

Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди. Переваги торгівлі ліцензіями представлено у табл.1.1.



### Переваги торгівлі ліцензіями

Для ліцензіара	Для ліцензіата
<ul style="list-style-type: none"> <li>- в короткі строки окупити витрати на науково-дослідницькі роботи, використані на розробку винаходу;</li> <li>- одержати додатковий прибуток за рахунок швидкого освоєння винаходу і випуску на його основі нової продукції;</li> <li>- використати місцеву, більш дешеву робочу силу;</li> <li>- забезпечити близькість до джерел сировини;</li> <li>- перебороти валютні та митні обмеження.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість економії на науково-дослідних роботах;</li> <li>- одночасно доступ до передових науково-технічних досягнень;</li> <li>- купівля ліцензій доповнює і розширює власні дослідження;</li> <li>- можливість здійснення процесу диверсифікації;</li> <li>- купівля ліцензії дозволяє виграти час, що особливо важливо в зв'язку із скороченням періоду морального старіння товару і приєднання до найновіших технологічних досягнень.</li> </ul>

Джерело: побудовано автором на основі [16-22]

Отже, головною перевагою ліцензійного виробництва є те, що крім ноу-хау закордон не вивозиться ніяких матеріальних цінностей. При цьому воно позбавляється необхідності проявлення власної активності. Саме тому цей напрямок популярний серед малих та середніх підприємств. В останні роки найбільш розповсюдженою формою господарчої інтеграції крупного та малого виробництва, особливо в сфері послуг та торгівлі, стала система договірних відносин типу франчайзинг. Франчайзинг - це така організація бізнесу, в якій компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту або послуг під своїм товарним знаком. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги по заздалегідь визначених законах і правилах ведення бізнесу, які встановлює франчайзер. В обмін на дотримання цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я франчайзера, його репутацію, продукт і послуги, маркетингові технології, експертизу, і механізми підтримки [33-40].

### 1.3. Стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки: характеристика, види та особливості

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки [27]. Ряд можливих стратегій представлено на (рис. 1.5).

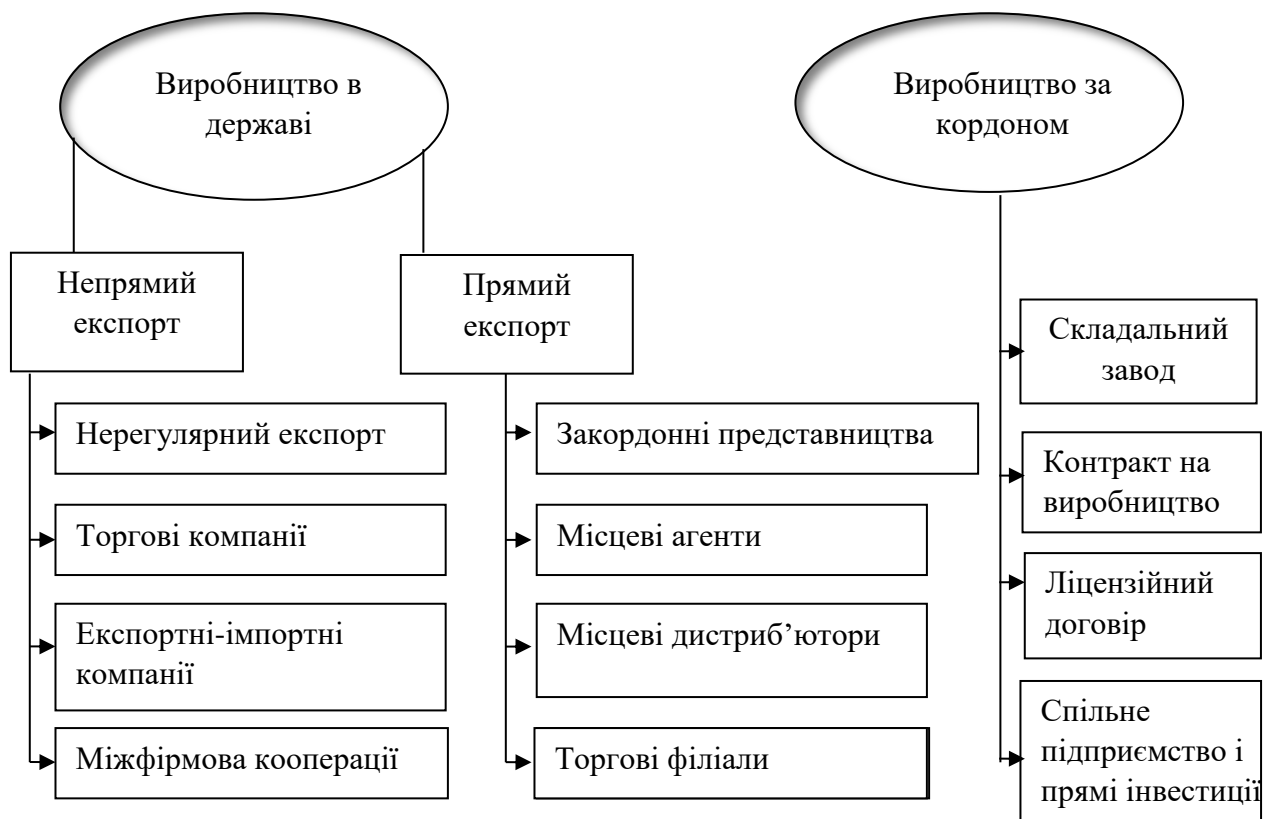


Рис. 1.5. Способи входу на ринок певної країни та вибір канал збуту  
Джерело: побудовано автором на основі [24-32]

Ці стратегії відрізняються між собою залежно від того, експортує фірма продукцію, виготовлену нею на своєму ринку, чи створює виробничий підрозділ на закордонному ринку.

Стратегії виходу на світові ринки: непрямий експорт; прямий експорт; виробництво за кордоном [56; 57].

Непрямий експорт – найдешевший і найменш ризикований спосіб. Фірма не бере участі безпосередньо в міжнародній торгівлі, тобто не створює спеціальні підрозділи, не притягує додаткові кошти й людські ресурси. Закордонні поставки обробляються як внутрішні, а міжнародні операції доручаються іншим організаціям [4].

Фірма не орієнтує діяльність на довгострокову перспективу, при цьому можливі такі варіанти:

- закордонні поставки представляються як внутрішні місцевої комерційної організації, що веде справи з іноземними партнерами, які присутні на внутрішньому ринку;

- збут товарів через міжнародні торговельні компанії за кордоном, що контролюють збутові мережі в різних регіонах. Незручність полягає в тому, що торговельна компанія представляє конкуруючі товари й не завжди приймає пропоновану продукцію;

- організація збуту через експортно-імпортну компанію своєї країни, що являє собою групу неконкуруючих між собою фірм. Винагорода торгуючої компанії заснована на комісії, витрати фірми змінні, тому даний варіант особливо зручний для малих і середніх фірм.

Прямий експорт означає більше залучення фірми, вона сама управляє функцією експорту. Спеціальний відділ фірми займається аналізом закордонних ринків, рухом товарів, визначенням цін і т.д. [4].

Шляхи (варіанти) реалізації цієї стратегії:

- використання своїх закордонних представників, спрямованих для підготовки ринку;
- вступ в угоду з місцевими агентами, які будуть шукати клієнтів, здійснювати контакти й вести переговори від імені експортера;
- співробітництво з місцевими торговельними фірмами, які будуть купувати товари у виготовлювача, і перепродувати їх на місцевому ринку на ексклюзивних або неексклюзивних умовах;
- створення торговельної філії за кордоном, що дасть можливість забезпечити кращий контроль за операціями. Створення філії можливе за участі місцевої фірми, щоб скористатися її зв'язками [63].

Причини, що спонукують фірму розпочати виробництво за кордоном: великі транспортні витрати: високий митний тариф; обмеження на імпорт (квоти); преференції для місцевих виробників.

Фактори, які сприяють прийняттю такого рішення:

- розмір і привабливість ринку;
- сприятливий рівень виробничих витрат; близькість до покупців;
- пільги, надані владою [63].

Складальний завод являє собою компроміс між прямим експортом і закордонним виробництвом. Цей шлях дозволяє уникнути великих транспортних витрат і скористатися більш низькими митами на незавершені вироби. Фірма застосовує місцеву робочу силу [44].

Контракти на виробництво з місцевим виробником дають можливість фірмі обійтися без інвестицій у виробництво й без витрат на транспорт і митницю. Однак виникає проблема контролю якості, ризик передати виробничі ноу-хау іноземній фірмі, яка згодом може стати конкурентом. Цей ризик знижується, якщо головними факторами конкурентоспроможності є імідж марки й маркетингове ноу-хау.

Ліцензійні угоди. Цей спосіб носить більш формальний і довгостроковий. Фірма (ліцензіар) передає місцевій фірмі патент, марку, найменування, ноу-хау і надає технічну допомогу. Фірма-покупець (ліцензіат) виплачує початкову суму й роялті. Переваги угоди для обох партнерів ті самі, що й для договору франшизи. Проблема – це труднощі контролю й відсутність прямого залучення фірми, що продала ліцензію [25].

Ризик – втратити ринок фірмою-ліцензіаром, якщо через кілька років ліцензіат вирішить діяти незалежно [36].

Спільні підприємства. Транснаціональна фірма вкладає частину капіталу й має право голосу в управлінні створюваної фірми. Таке положення забезпечує кращий контроль над операціями. Співробітництво з місцевою організацією – це фактор, що полегшує інтеграцію в незнайоме середовище. Пряме інвестування. Фірма самостійно інвестує у виробництво в іншій країні, купуючи існуюче або створюючи нове підприємство. Це максимальне залучення фірми у виробництво за кордоном [72; 73].

Таким чином, форми входу на закордонний ринок різноманітні й пов'язані з досить різними ризиками й масштабами інвестицій. Тепер розглянемо фактори виходу на світовий ринок.

Розходження в рівні виробничих витрат у різних країнах. Різний рівень оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок, витрат на електроенергію, розходження в державному регулюванні – усе це породжує розходження у величині виробничих витрат у різних країнах. У деяких країнах рівень виробничих витрат досить низький, що досягається за рахунок дешевої робочої сили, законодавства, що сприяє розвитку виробництва або унікальних природних ресурсів. У подібній ситуації в цих країнах розміщується багато іноземних підприємств, а більша частина виробленої продукції вивозиться за кордон. Компанії, що мають свої філії в країнах з низьким рівнем виробничих

витрат, або які співробітничать із виробниками таких країн, звичайно мають конкурентні переваги над тими, хто такою можливістю не володіє [82; 88; 89].

Конкурентна вигода від розміщення виробництв у країнах з низькими витратами виробництва особливо очевидна в державах з дешевою робочою силою, таких як Тайвань, Південна Корея, Мексика, Бразилія й інші, що стали промисловими «драконами» у виробництві трудомістких товарів [29].

Види міжнародних стратегій, які застосовуються підприємством при виході на зовнішній ринок:

Існує шість стратегічних можливостей діяльності фірми на світовому ринку. Вона може передавати іноземним фірмам право на використання її власних технологій або на виробництво й поширення її продукції (у цьому випадку доходи від міжнародної діяльності дорівнюють розміру одержуваних за згодою роялті) [48].

Зміцнювати національне виробництво (в одній країні) і вивозити товари на закордонні ринки, використовуючи як власні збутові, так і контрольовані іноземними компаніями канали.

Наслідувати багатонаціональну стратегію, для чого розроблювати особливу стратегію для кожної країни, де фірма здійснює свою діяльність, щоб вона відповідала смакам споживачів і конкурентних умов цих країн.

Стратегічні кроки в одній країні не залежать від дій фірми в іншій країні; узгодження між собою стратегій компанії на різних ринках має другорядне значення порівняно з необхідністю пристосувати стратегію до умов конкретної країни.

Наслідувати глобальну стратегію низьких витрат, коли фірма прагне забезпечити низько витратне виробництво на ринках світу. Компанія спрямовує свої зусилля на те, щоб її рівень витрат був нижчий, ніж у конкурентів у рамках світового ринку. Слідувати глобальній стратегії диференціації, при якій фірма диференціює свій товар за тими самими характеристиками у різних країнах для

створення постійного іміджу фірми у світовому масштабі й для завоювання міцних конкурентних позицій. Стратегічні кроки фірми координуються в усіх країнах для досягнення однотипної диференціації у світовому масштабі [90; 92].

Слідувати глобальній стратегії фокусування, коли метою стратегії фірми є обслуговування ідентичних ніш на кожному стратегічно важливому національному ринку. Стратегічні дії компанії скоординовані в рамках світового ринку для досягнення постійної конкурентної переваги на цільових нішах на підставі низьких витрат або диференціації.

Продаж ліцензій має сенс у тому випадку, коли фірма, що володіє коштовними технологічними ноу-хау або патентами на унікальну продукцію, не має організаційних структур на закордонних ринках і ресурсів для самостійного виходу на ринок. Надаючи іноземним фірмам права на використання технологій або патентів, компанія, принаймні, має можливість одержувати доход за рахунок роялті.

Використання заводів усередині країни як виробничої бази для експорту товару на іноземні ринки є прекрасною первісною стратегією для досягнення зростання продаж на світовому ринку. Це мінімізує й ризик, і потребу у фінансових ресурсах, а також є безпечним способом зондування міжнародного ринку [1; 29; 30; 31]. Дотримуючись стратегії експорту, виробник може обмежити своє залучення до діяльності на чужому ринку, укладаючи угоди із закордонними оптовими фірмами, які спеціалізуються на імпорті, й передаючи їм функції зі забезпечення збуту й маркетингу у своїх країнах та регіонах світу. Якщо стає більш вигідним установити контроль над цими операціями, фірма може організувати свої збутові мережі на деяких або всіх цільових іноземних ринках. Інакше кажучи, за рахунок розміщення виробництв у своїй країні й розумної експортної стратегії фірми знижують до мінімуму свої прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії значно поширені серед корейських та італійських

компаній: товар розробляється й виробляється на території цих країн, і тільки збутова діяльність здійснюється за кордоном [12-18].

Чи можна дотримуватися такої стратегії протягом тривалого часу? Де залежить від того, наскільки виробництво конкурентоспроможне щодо витрат. У деяких галузях фірми одержують додаткову економію на масштабах виробництва й за рахунок нагромадження виробничого досвіду, використовуючи переваги централізованого розміщення випуску продукції на одному або декількох заводах-гігантах, чії можливості з випуску продукції набагато перевищують потреби в ній на будь-якому національному ринку. Очевидно, щоб досягти економії, компанії повинні експортувати свою продукцію в інші країни. Проте ця стратегія не завжди результативна: якщо виробничі витрати у своїй країні набагато вищі, ніж в інших країнах, де розмістили свої заводи конкуренти, компанія, найімовірніше, буде зазнавати збитків. Плюси й мінуси багатонаціональної стратегії порівняно з глобальною стратегією сформулювати трохи складніше [93; 95; 96].

Необхідність у багатонаціональній стратегії виникає через теорію істотних розходжень у культурних, економічних, політичних і конкурентних умовах, що склалися в різних країнах. Чим різноманітніші умови національних ринків, тим краща багатонаціональна стратегія, при якій компанія пристосовує стратегічний підхід до конкретної ситуації на ринку кожної країни.

Багатонаціональна стратегія прийнятна для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція; глобальна ж стратегія дає кращий результат у галузях із глобальною конкуренцією або в галузях, де починається процес глобалізації. У таких випадках загальна міжнародна стратегія являє собою сукупність стратегій по країнах [97; 98].

У той час як багатонаціональна стратегія краще підходить для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція, глобальні стратегії – переважно для галузей, що конкурують на світовому рівні. Глобальна стратегія фірми однакова



для всіх країн. Хоча й існують невеликі відмінності в стратегіях на кожному ринку, зумовлені необхідністю пристосуватися до його специфічних умов, основний конкурентний підхід (низькі витрати, диференціація або фокусування) залишається незмінним для всіх країн, де працює фірма.

Більше того, глобальна стратегія включає: інтегрування й координацію стратегій компаній в усьому світі; здійснення продаж у більшості або в усіх країнах, де є значний купівельний попит.

У табл. 1.2 подано порівняння багатонаціональної й глобальної стратегій за пунктами.

Таблиця 1.2.

## Порівняння багатонаціональної й глобальної стратегій за пунктами

	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
Сфери стратегії	Вибрані цільові країни й райони торгівлі	Уряди країн, які є найважливішими ринками збуту продукції, принаймні, Північно-Американські країни, країни Європейського співтовариства, країни Тихоокеанського кола (Австралія, Японія, Південна Корея й Південно-Азіатські країни)
Стратегія бізнесу	Розробка стратегій, що відповідають умовам кожної країни, невелика координація за терміном або повна її відсутність	Аналогічна базова стратегія по всьому світу; невелике відхилення по країнах за необхідності
Стратегія по продукції	Продукція пристосована до місцевого попиту	Найвищою мірою стандартизована продукція, яка продається у світі
Виробнича стратегія	Заводи. Розміщені у різних країнах	Заводи розміщені за принципом максимальної конкурентної переваги (у країнах з низькими витратами, близько до основних ринків, географічно розподілені для мінімізації транспортних витрат або використовуються кілька великих заводів для максимізації економії на масштабах)
Джерела сировини й компонентів	Перевага віддається місцевим постачальникам	Вигідні постачальники з будь-якого ринку світу

Джерело: згруповано автором на основі [28-34]

Компанії зіштовхуються з питанням, яку із стратегій вибрати, коли вступають у конкурентну боротьбу на світовому ринку.

У глобальній стратегії існують два методи, за допомогою яких фірма може домогтися конкурентної переваги або компенсувати різні не вигідні умови у своїй країні. Перший метод базується на здатності фірми, що діє на світовому ринку, здійснювати свою діяльність у різних країнах таким чином, щоб знижувати витрати або підсилювати товарну диференціацію [57].

Глобальна стратегія дає фірмі можливість одержати істотну конкурентну перевагу, розміщуючи свою діяльність у найбільш привабливих країнах і координуючи свої стратегічні дії в цілому світі. Фірми, що діють тільки на ринку своєї країни, позбавлені таких можливостей [70].

Другий метод орієнтований на здатність фірми координувати діяльність розкиданих по світу філій так, як не зможе зробити жодна фірма, що діє тільки на внутрішньому ринку.

Розміщення господарської діяльності. Використовуючи розміщення для досягнення конкурентної переваги, глобальна фірма повинна враховувати два моменти:

- концентрувати здійснювану діяльність в одній або двох країнах чи розосередити її по різних країнах;
- у яких країнах розміщувати ту або іншу діяльність [43-50].

Господарські підрозділи звичайно розміщують в одному або двох місцях у тому випадку, якщо це дає істотну економію на масштабах виробництва, якщо для здійснення найкращої координації вигідніше розміщувати взаємозалежні види діяльності в одному місці або якщо за рахунок зосередження діяльності в одному місці значно знижуються витрати виробництва внаслідок нагромадження виробничого досвіду. У деяких галузях економія на масштабах при виробництві комплектуючих і складанні настільки значна, що компанія створює один великий завод, продукцію якого поставляє на світовий ринок. Там, де існуюча практика

«матеріали точно в строк» приводить до істотного зниження витрат й/або де складальні підприємства мають тривалі договірні відносини з основними постачальниками, заводи по випуску комплектуючих виробів можуть групуватися навколо складальних підприємств.

Розосереджувати господарську діяльність більш вигідно, ніж її концентрувати з кількох причин. Діяльність, пов'язана з обслуговуванням покупця, така як розподіл продукції серед дилерів, продаж і реклама, а також післяпродажне обслуговування, звичайно, повинні здійснюватися в безпосередній близькості до споживача. Це означає, що необхідно забезпечити подібну діяльність на ринках усіх країн, де глобальна фірма має багато клієнтів (крім тих випадків, коли є можливість швидко обслуговувати споживачів у суміжних країнах із близько розташованого центру).

Великі міжнародні фінансові компанії мають численні закордонні філії для обслуговування закордонних операцій транснаціональних корпорацій, що є їхніми клієнтами. Компанії, які активно здійснюють розосередження своєї діяльності, орієнтованої на споживача, можуть одержати значну перевагу на світових ринках над своїми конкурентами, що здійснюють централізацію подібної ж діяльності, за рахунок обслуговування клієнтів. Саме це і є одним з факторів, що визначають успіх великої шістки аудиторських фірм порівняно з іншими фірмами (фірмами другого кола).

Розосередження діяльності також створює конкурентну перевагу в тих випадках, коли високі транспортні витрати, відсутність економії на масштабах виробництва й торговельні бар'єри перешкоджають проводити операції з одного центру, тому що це занадто невигідно. Багато компаній часто розосереджують діяльність, щоб застрахуватися від коливань курсів обміну валют, перерв у поставках (пов'язаних зі страйками, технічними неполадками й затримками транспорту) і несприятливих політичних подій. Такий ризик буде найбільш імовірним у випадку концентрації діяльності.

Класичною причиною для розміщення виробництва в одній країні є нижчі виробничі витрати. Хоча глобальні фірми мають вагомні аргументи на користь розосередження діяльності, орієнтованої на покупця, по декількох країнах, такі операції, як поставка матеріалів, виготовлення комплектуючих виробів, складання готової продукції, технологічні дослідження й розробка нових продуктів, часто можуть бути відірвані від місця реалізації й здійснюватися там, де це дешевше. Компоненти можуть вироблятися в Мексиці, технічні дослідження можуть проводитися у Франкфурті, розробка нової продукції і її випробування – на атолі Фенікс, а заводи по складанню розташовуватися в Іспанії, Бразилії, на Тайвані або в Південній Кароліні. Необхідні кошти можуть бути отримані в будь-якому місці, де для цього є найкращі умови. Проте низька собівартість може бути не єдиним міркуванням для розміщення. Дослідницький центр може бути розміщений у тій країні, де є в достатній кількості технічно підготовлений персонал. Центр з обслуговування клієнтури або торговий центр може бути розміщений у країні, зручній для встановлення тісних зв'язків з основними клієнтами. Складальний завод може бути розміщений у країні у відповідь на рішення уряду про вільний імпорту компонентів, вироблених на великих заводах, розташованих в іншому місці [20-28].

Координація діяльності й стратегічні рішення. Координуючи свою діяльність у різних країнах, компанія може створити умови для забезпечення стійкої конкурентної переваги декількома способами. Якщо компанія знаходить спосіб більш ефективного складання продукції на бразильському заводі, то отримані знання й досвід можуть бути передані на складальний завод в Іспанії. Знання, отримані в ході маркетингових досліджень у Великобританії, можуть бути використані для подання продукту в Новій Зеландії й Австралії. Компанія може перенести виробництво з однієї країни в іншу для того, щоб скористатися коливаннями курсу валют, підсилити вплив на уряд тієї або іншої країни, враховувати рівні заробітної плати, витрати на електроенергію, а також

торговельні обмеження. Компанія може підняти репутацію своєї торговельної марки, послідовно використовуючи ті самі характеристики для диференціації своєї продукції в усьому світі. Всесвітня репутація фірми Honda спочатку як виробника мотоциклів високої якості, а потім – автомобілів дала їй конкурентну перевагу при позиціюванні на ринку своїх газонокосарок як дорогого товару. Ім'я фірми дозволило компанії миттєво завоювати довіру покупців.

Отже, компанія, що конкурує на світовому ринку, може вибрати, де й коли кинути виклик суперникам. Вона може вирішити завдати відповідного удару агресивним конкурентам на ринку країни, де суперники мають найбільші обсяги продаж або найбільший чистий прибуток, щоб підірвати фінансові можливості конкурента, а потім вступити з ним у конкурентну боротьбу на ринках інших країн. Компанія може вирішити почати війну на основі зниження цін проти слабких конкурентів на їхніх місцевих ринках, захоплюючи більшу частку ринку й компенсуючи короткострокові втрати з прибутку, заробленого на ринках інших країн. Компанія, що конкурує тільки на місцевому ринку, не має можливості скористатися перевагами, які дають розташування в різних країнах і координація діяльності.

## Висновки до розділу 1

Отже, в цілому зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу; саме за рахунок зовнішньоекономічної діяльності наша країна вирішує проблему нестачі енергоносіїв, новітніх машин та устаткування, технологій, деяких товарів народного споживання.

Відмінності зовнішньоекономічної діяльності підприємства від внутрішньогосподарської полягають в тому, що зовнішньоекономічна діяльність

здійснюється на валютній основі, регулюється спеціальними заходами держави. На зовнішньоекономічну діяльність підприємства впливає рівень розвитку і стабільність національної економіки, система світових цін, а також правова система власної країни і правові системи країн, в яких підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність;

Слід відзначити, що зовнішньоторговельні операції, перш за все, класифікуються на експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність охоплює різні напрями її здійснення. Кожен вид і напрямок зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів, що беруть участь в ній, включає широкий комплекс господарських, виробничих, правових, валютно-фінансових та інших відносин. Особливе місце серед них відводиться валютно-фінансових відносин.

Експортні операції, як складова частина зовнішньої торгівлі є найважливішим джерелом одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки з використанням знань і досвіду, накопичених протягом тривалого часу.

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є одержання прибутку від експорту. При чому даний прибуток повинний бути більше можливого прибутку при реалізації товару на внутрішньому ринку, інакше витрати на організацію експортних операцій є недоцільними і неефективними.

Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в області керування.

Експортний дохід підприємства від експорту товарів - це валютний виторг, що надходить на розрахунковий рахунок підприємства. У більшості випадків експортний дохід повинний бути представлений у гривневому еквіваленті.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

#### 2.1. Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ»

ПАТ «АК-МЕТАЛ» – підприємство з повним металургійним циклом, яке включає коксохімічне виробництво, гірничодобувне виробництво (відкриті розробки та підземне видобування руди) і металургійне виробництво, у складі якого діють аглодомений, сталеплавильний та прокатний департаменти.

ПАТ «АК-МЕТАЛ» є одним з найбільших виробників сталевого прокату в Україні, спеціалізується на виробництві довгомірного прокату, зокрема, арматури і катанки із звичайних і низьколегованих марок сталі, також виробляє агломерат, концентрат, кокс, чавун, сталь, сортовий і фасонний прокат.

Діяльність ПАТ «АК-МЕТАЛ» охоплює виробничий ланцюг від видобутку залізної руди до виготовлення готової металопродукції. В 2020 р. підприємство виробило 5,6 млн. т чавуну, 6,4 млн. т сталі і 5,7 млн. т прокат.

Переваги ПАТ «АК-МЕТАЛ»:

1. Власний видобуток залізної руди знижує залежність від коливань цін на сировину.
2. Географічна близькість до джерел енергоресурсів – вугілля та газу.
3. Низькі затрати металургійного виробництва.
4. Присутність на ринках з високим потенціалом зростання (внутрішній ринок, Західна і Північна Африка, Близький Схід та Балкани).
5. Географічна близькість до Європи – залізничне сполучення.

б. Близькість до портів Чорного моря – відкритий доступ до світових ринків.

ПАТ «АК-МЕТАЛ» – один з найбільших платників податків в країні. В 2020р. підприємство сплатило до бюджету та державних цільових фондів податків та зборів на загальну суму 2 635 млн. грн. З цієї суми 643 млн. грн. були перераховані до місцевих бюджетів, майже 452 млн. грн. – до державного бюджету, 912 млн. грн. – у державні цільові фонди, та 628 млн. грн. – сплачено податку на додану вартість при імпорті сировини та матеріалів.

За січень-жовтень 2021р. підприємство сплатило до бюджету та державних цільових фондів податків та зборів на загальну суму 2,97 млрд. грн. З цієї суми 547 млн. грн. було перераховано до місцевих бюджетів, майже 787 млн. грн. - до державного бюджету, 781 млн. грн. – у державні цільові фонди, та 853 млн. грн. – сплачено податку на додану вартість при імпорті сировини та матеріалів (рис. 2.1).

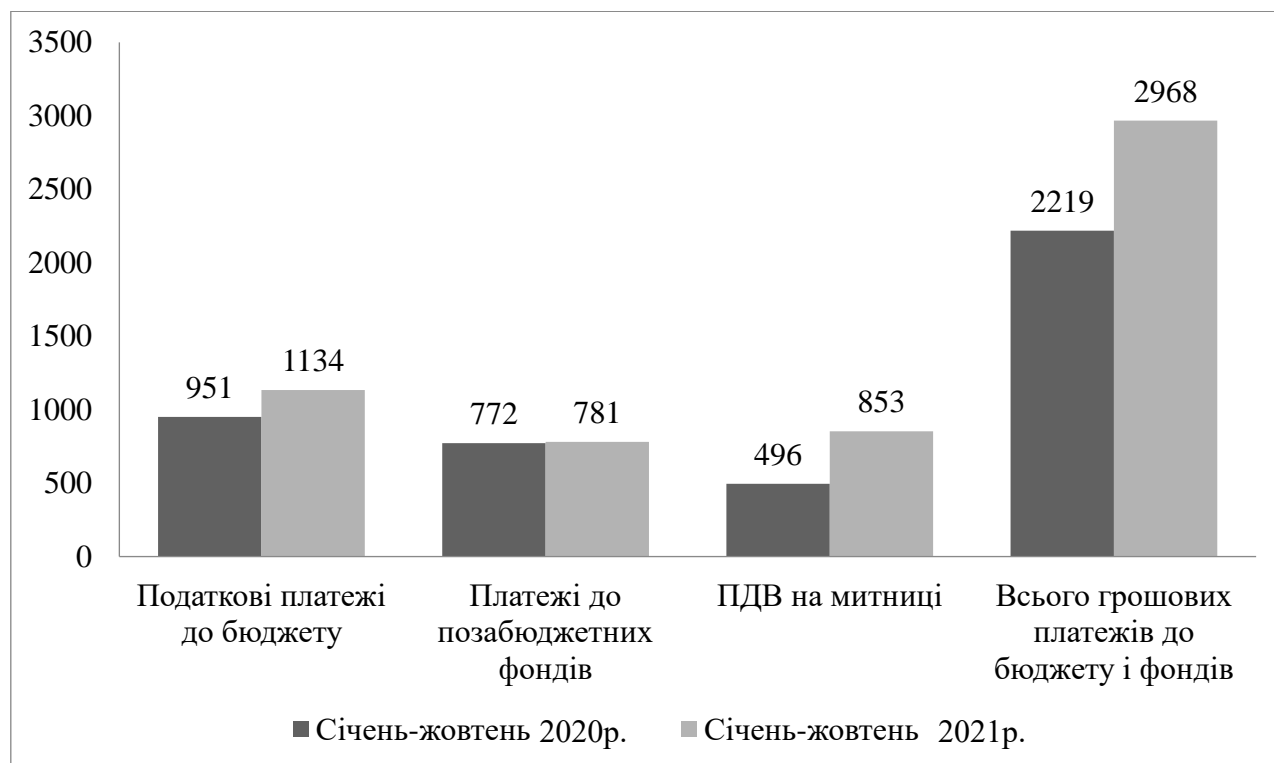


Рис. 2.1. Платежі підприємства в бюджет та позабюджетні фонди (млн. грн.)

Джерело: побудовано автором за даними ПАТ «АК-МЕТАЛ»



Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів. Наглядова рада є органом товариства, що здійснює захист прав акціонерів, і в межах компетенції, визначеної статутом та чинним законодавством, контролює та регулює діяльність генерального директора. Одноосібним Виконавчим органом Товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є Генеральний директор. Генеральний директор одноосібно, на свій розсуд та під власну відповідальність ухвалює всі рішення щодо питань, які складають його компетенцію, є підзвітним Загальним зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень.

Організаційна структура Товариства є лінійно-функціональною і передбачає передачу Головою Правління повноважень та відповідальності по виконанню окремих функцій процесу управління діяльністю Товариства своїм заступникам та директорам.

Вищим органом управління Товариством є Загальні збори акціонерів. Виконавчим органом Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління Товариства. Контроль за діяльністю Правління Товариства здійснює Спостережна Рада, яка складається з шести осіб і представляє інтереси акціонерів. Керівництво роботою Правління здійснює Голова Правління, який уповноважений керувати поточними справами Товариства.

Голові Правління підпорядковуються:

1. Глава адміністрації з виробництва забезпечує:

– ефективну взаємодію підрозділів підприємства, направлену на виконання завдань по виробництву продукції, забезпеченню виробництва енергетичними ресурсами, транспортними перевезеннями;

– реалізацію програм в усіх напрямках удосконалювання технологічних процесів, технічного переозброєння діючого виробництва, поліпшення якості продукції;

– виконання затверджених технологічних процесів і правил технічної експлуатації устаткування, здійснення поточних і капітальних ремонтів агрегатів, устаткування, будівель та споруд.

Главі адміністрації з виробництва безпосередньо підпорядковуються:

- директор з виробництва;
- директор енергетичного департаменту;
- директор механоремонтного комплексу - головний механік;
- директор з транспорту;
- директор департаменту капітальних ремонтів;
- директор з якості;
- директор з охорони навколишнього середовища;
- директор гірничо-збагачувального комплексу, директор коксохімічного виробництва;
- директор шахтоуправління з підземного видобутку руди;
- директор з автоматизації технологічних процесів;
- менеджер з технічної підготовки виробництва - начальник технічного управління;
- менеджер з технічного контролю - начальник управління технічного контролю, начальник газорятувальної служби;

2. Глава адміністрації з маркетингу та збуту забезпечує:

- вивчення ринків збуту продукції і підготовку та укладання договорів (контрактів) на поставку продукції підприємства;
- формування ценової політики на продукцію підприємства;
- організацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

3. Глава адміністрації з постачання організовує планування та забезпечення виробничої діяльності товариства сировиною, паливом, матеріалами,

устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

4. Глава адміністрації з фінансів - головний бухгалтер здійснює:

- управління фінансово-економічною діяльністю підприємства;
- контроль за організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства та цільовим використанням власних і позикових оборотних коштів;

- контроль за додержанням законності діяльності підприємства і захист його правових інтересів;

5. Глава технічної адміністрації забезпечує проведення технічної політики підприємства.

6. Директор з праці та кадрів здійснює:

- забезпечення підрозділів підприємства кадрами різних професійних груп, розробку і впровадження заходів щодо постійного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників;

- контроль за організацією праці та її оплатою на підприємстві відповідно з вимогами законодавчої та нормативно-правової документації;

7. Директор з соціальних та загальних питань забезпечує:

- технічний, господарський та санітарний нагляд за експлуатацією житлового фонду, виробничих і культурно-побутових приміщень, території;

- охорону підприємства, додержання пропускового режиму;

- контроль за проведенням лікувально-профілактичної роботи серед персоналу, забезпеченням харчуванням, реалізацією соціальних пільг і виплат, передбачених законодавством та колективним договором;

8. Директор з корпоративних комунікацій та зв'язків з громадськістю забезпечує формування позитивного іміджу Товариства та координує діяльність всіх підрозділів по проведенню політики компанії по всім напрямкам PR-діяльності.

9. Директор з охорони праці забезпечує контроль за створенням безпечних і здорових умов праці на підприємстві та дотриманням діючих нормативних актів з охорони праці та пожежної безпеки.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) - 30324. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 111. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня, (осіб) - 26. Фонд оплати праці штатних працівників 2199655,2 тис.грн. У 2020 році фонд оплати праці штатних працівників збільшився у порівнянні з 2019 роком. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента. Протягом 2020 року кадрова програма підприємства була спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників у відповідності з потребами підприємства і здійснювалась згідно з затвердженим наказом по підприємству. На ПАТ «АК-МЕТАЛ» координацію, планування, аналіз та оцінку професійного навчання персоналу підприємства здійснюють фахівці служби головного керуючого з розвитку та навчання персоналу, яка входить до структури департаменту з персоналу [90]. Значення і сутність фінансової стійкості яскраво відображаються як в абсолютних, так і в відносних показниках. Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан-Пасив) ПАТ «АК-МЕТАЛ» за 2018-2020 рр.

Показник	На період 31.12.2018р.	На період 31.12.2019р.	На період 31.12.2020р.	Відхилення 2020/2018рр.
I. Власний капітал				
Усього за розділом I	13403336	32608571	31976848	18573512
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом II	2148230	5342054	5093209	2944979
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом III	4646857	4068645	4551924	-94933
IV. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду				
Баланс	20331586	42019270	41621981	21290395

Джерело: <http://smida.gov.ua/> [116]

Отже, з підрахунків таблиці 2.1, підприємство в 2018 році на кінець періоду, так і в 2020 році на кінець періоду має абсолютно стійкий стан. Його фінансова стійкість не порушена – для забезпечення запасів і затрат достатньо обігових коштів, платоспроможність підприємству гарантовано.

Керівництву ПАТ «АК-МЕТАЛ» слід і надалі проводити розпочату в звітному періоді політику удосконалення структури капіталу підприємства, та підвищення його фінансової стійкості. З табл. 2.1 помітно збільшення власного капіталу на період 2020 року порівняно з періодом 2018 року.

В табл. 2.2. зображено звіт про фінансові результати активу підприємства.

Таблиця 2.2

Баланс (Звіт про фінансовий стан-Актив) ПАТ «АК-МЕТАЛ» за 2018-2020 рр.

Показник	На період 31.12.2018р.	На період 31.12.2019р.	На період 31.12.2020р.
I. Необоротні активи			
Усього за розділом I	10543129	33203077	32356787
II. Оборотні активи			
Усього за розділом II	9764324	8816193	9265194
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	20331586	42019270	41621981

Джерело: Джерело: <http://smida.gov.ua/> [116]

Отже, з табл. 2.2. випливає, що баланс по активам компанії на період 2020 року збільшився на 50% в порівнянні з 2018 роком, але зменшився в порівнянні з 2019 роком на 397289 млн.грн.

В табл. 2.3. представлені фінансові результати і сукупний дохід підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» за період 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3

Фінансові результати і сукупний дохід ПАТ «АК-МЕТАЛ» за 2018-2020 рр.

Показник	На період 31.12.2018р.	На період 31.12.2019р.	На період 31.12.2020р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28882969	28896237	28251196
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	22513605	30411865	28268842
Валовий: збиток	6369364	1515628	17646
Інші операційні доходи	17377794	118788	20674
Витрати на збут	2049171	273583	165317
Інші операційні витрати	17760740	249428	193406
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	3334031	2516297	975697
Інші фінансові доходи	3339	3813	5105
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	224884	3092723	1512847
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1005530	200277	-4171
Чистий фінансовий результат: збиток	2143053	2892446	1517018

Джерело: Джерело: <http://smida.gov.ua/> [116]

Отже, виходячи з результатів, які представлені в табл. 2.3, можна зробити висновок, що майже всі показники фінансових результатів і сукупного доходу зменшились в порівнянні з попередніми роками. Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), залишились майже незмінними, а валовий збиток помітно зменшився., також зменшився чистий фінансовий результат.

В табл. 2.4 представлені показники елементів операційних витрат.

Таблиця 2.4

Елементи операційних витрат ПАТ «АК-МЕТАЛ» за 2018-2020 рр.

Показник	На період 31.12.2018р.	На період 31.12.2019р.	На період 31.12.2020р.
Матеріальні затрати	19465833	21770544	19999983
Витрати на оплату праці	2118089	2185881	2263927
Відрахування на соціальні заходи	746243	819687	843500
Амортизація	734917	3354509	2914391
Інші операційні витрати	3002611	3794725	3084981
Разом	26067693	31925346	29106782

Джерело: Джерело: <http://smida.gov.ua/> [116]

Отже, з табл. 2.4 можна зробити висновок, що операційні витрати в 2020 році зменшились порівняно з 2019, але збільшились в порівнянні з 2018 роком.

В табл. 2.5 представлений розрахунок показників прибутковості акцій.

Таблиця 2.5

Розрахунок показників прибутковості акцій ПАТ «АК-МЕТАЛ» за 2018-2020рр.

Показник	На період 31.12.2018	На період 31.12.2019	На період 31.12.2020
Середньорічна кількість простих акцій	0.00000000	3859533000	3859533000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	0.00000000	3859533000	3859533000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	0.56000000	-0.75	-0.39
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	0.56000000	-0.75	-0.39
Дивіденди на одну просту акцію	0.00000000	0	0

Джерело: Джерело: <http://smida.gov.ua/> [116]

Отже, можна зробити такий висновок: в 2020 р. ключові фінансові показники – чистий дохід від реалізації продукції склав 28,25 млрд. грн., сума капітальних інвестицій склала 1,3 млрд. грн. В 2020 р. обсяг продажів металопродукції виробництва ПАТ «АК-МЕТАЛ» склав 5,7 млн. т, що є

найвищим показником за останні 5 років і на 4% перевищує обсяг продажів в 2019р.

ПАТ «АК-МЕТАЛ» збільшило постачання на свої ключові ринки, підвищило швидкість замовлень і доставки продукції споживачам. У 2020р. експорт склав 86% (в порівнянні з 82,4% в 2019 р.). У 2020 р. ПАТ «АК-МЕТАЛ» постачало продукцію в 43 країни світу.

Основними ринками збуту металопродукції підприємства були регіон Близького Сходу, Росія та інші країни у зв'язку з їх ефективною та вигідною логістикою. Доля відвантажень на ринок України підвищилася та склала 14% від загального обсягу продажів в 2020 р.

## 2.2. Обґрунтування доцільності вибору підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» цільових зарубіжних ринків

При виборі місця для здійснення будь-якого виду діяльності до уваги приймається його порівняльна перевага з точки зору найбільш вигідного використання факторів виробництва й ресурсів. Крім того, на вибір місця розташування діяльності впливає його інноваційна привабливість [8; 10; 11;12].

До складу світової металургії входять три основні підгалузі: видобуток корисних копалин (залізних, марганцевих руд, руд кольорових металів); виробництво чорних металів; виробництво кольорових металів.

Розглядаючи кількісні показники світової залізородної промисловості, потрібно враховувати якісні зміни, що відбуваються в цій галузі. Хоча вміст заліза в рудах здебільшого коливається в межах від 40 до 60 % (а в Ліберії досягає навіть 67%), тенденція до постійного поліпшення якості товарної продукції простігається досить чітко. Вона виражається не тільки в переважному споживанні агломерату і концентрату залізних руд, а й у переході на використання



металізованих окатишів із ще вищим вмістом заліза. Зростає і використання промислового та амортизаційного брухту. Тому нині йдеться не просто про залізні руди, а про залізовмісну сировину. Важливим технологічним нововведенням став також перехід до відкритого видобутку залізних руд.

Тепер проаналізуємо найбільших виробників сталі – провідні підприємства з різних країн світу, які вражають потужністю і кількістю виробленої сталі в рік.

1. Arcelor Mittal. Відповідно до деяких рейтингів, лідером на світовому ринку сталі є компанія Arcelor Mittal, яка базується в Люксембурзі. Як говорить статистика, це підприємство випускає 10% сталі від усього світового виробництва. Слід сказати, що дане підприємство було створене лише 15 років тому в результаті злиття двох менших підприємств Індії та Люксембургу. На сьогоднішній день, виробничі потужності підприємства знаходяться на рівні 120 млн. тонн на рік. Звичайно, керівники компанії докладають всіх зусиль, щоб найближчим часом збільшити цей показник. Втім, їх розробки, напевно, давно були б реалізовані, але економічна криза внесла свої корективи і їх довелося відкласти. У наш час, цій металургійній корпорації належить безліч підприємств по всьому світу. До слова, підприємства і заводи, які знаходяться під впливом Arcelor Mittal, займаються не тільки виробництвом сталі, але і видобутком корисних копалин, таких як вугілля або залізна руда.

2. China Baowu Steel Group. China Baowu Steel Group Corporation Limited – це китайська сталеливарна компанія, найбільша в КНР і друга найбільша в світі з річною продуктивністю близько 60 млн тонн сталі. Компанія утворилася 1 грудня 2016 року в результаті злиття Baosteel Group Corporation і Wuhan Iron & Steel (Group) Corporation. Компанія зайняла 162-е місце у списку найбільших компаній світу Fortune Global 500 за 2018 рік. У червні 2019 року, Baowu Steel Group купує контрольний пакет акцій свого дрібнішого конкурента Magang Steel. Так, Baowu належить 45,54% акцій компанії Maanshan Iron & Steel. На думку аналітиків S&P Global, сукупна потужність двох компаній – 90 млн тонн, і при подальшому

розширенні об'єднана компанія може стати найбільшим виробником сталі в світі в найближчі 2 чи 3 роки.

3. Metinvest. Metinvest – це міжнародна металургійна група компаній та один з провідних виробників у металургійній галузі. Її структуру складають Американські, Європейські та Українські металургійні та видобувні підприємства, а також мережа продажів по всьому світу. Керуюча компанія групи – ТОВ «Метінвест Холдинг» – була заснована в 2006 році. Щорічне виробництво Metinvest сягає понад 11 млн. тонн металопрокату, близько 11 млн. тонн сталі, більш ніж 40 млн. тонн залізорудної сировини і понад 5 млн. тонн коксу, продукція поставляється для сталеплавильних компаній країн Європи та України – виробничого центру Metinvest. Українські металургійні підприємства групи випускають широкий спектр металопродукції практично для будь-якої металоспоживаючої галузі – листовий сортовий, трубний і фасонний металопрокат.

4. Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation. Це одна з найбільших японських компаній, що займається виробництвом сталі. Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation утворилася в 2012 році злиттям Nippon Steel і Sumitomo Metal. Дана компанія давно займає лідируючі позиції на ринку металопрокату. Nippon Steel – найстаріша сталеливарна компанія Японії, яка почала свою роботу ще в далекому 1857 році. Історія компанії бере свій початок ще з першого великого металургійного комбінату, будівництво якого почалося в 1896 році в Яваті за участю німецьких фахівців. Після закінчення Другої світової війни, американська окупаційна влада розділили цю компанію на чотири, через двадцять років дві з них, Fuji Steel і Yawata Steel, об'єдналися в Nippon Steel Corporation. У 1975 році, ця корпорація потіснила U.S. Steel з першого місця в світі з виробництва сталі. У 1987 році, почалося велике скорочення корпорації, було закрито 5 домен і звільнено 19 тисяч співробітників. З цього часу, корпорація почала розширення

діяльності, в основному у вигляді спільних підприємств з іншими сталеливарними компаніями (Inland Steel, Baosteel, ArcelorMittal, BlueScope Steel, Tata Steel).

5. Hebei Iron & Steel Group (HBIS). Компанія Hebei Iron & Steel Group (HBIS) є досить великим гравцем на світовому ринку металургії. Китайський гігант повністю належить державі і спеціалізується на виробництві та обробці сталі. Від моменту створення підприємства пройшло вже більше 50 років, але в сучасній структурі, компанія знаходиться лише з початку 2008 року, після того як відбулося злиття певних підприємств. Такий крок керівників допоміг корпорації отримати величезний прибуток і зайняти лідируючі позиції як на ринку Китаю, так і в світі в цілому. Крім виробництва сталі і її продажу, дана компанія самостійно видобуває сировину, займається транспортуванням і дослідницькою діяльністю. Вся виробнича потужність підприємства заснована на впровадженні нових технологій, зокрема, замість звичайних доменних печей на заводах встановлені агломераційні машини, а також, повністю налагоджені виробничі лінії. Можливо, саме це дозволяє китайському гігантові виробляти таку унікальну продукцію, як надтонкий холоднокатаний лист або ультратонкі сталеві плити.

6. POSCO. POSCO – відома корейська сталеливарна компанія. На 2019 рік, це п'ята найбільша в світі компанія за обсягом виробленої сталі (42,19 млн тонн). У списку найбільших компаній світу Forbes Global 2000 за 2018 рік, POSCO зайняла 228-е місце, в тому числі 141-е по виручці, 297-е по чистому прибутку, 410-е за активами і 515-е за ринковою капіталізацією. Журнал Fortune помістив POSCO на 184-е місце в списку 500 найбільших компаній світу. Основним регіоном діяльності компанії є Республіка Корея, на неї припадає 39% продажів сталевих продукції, решта 61% продажів дає експорт, з них 28,5% в КНР, 11,3% в Японії, 23,3% в інші країни Азії, 5% в Європу, 8,5% в Північну Америку.

В табл. 2.6. представлені показники попиту на сталь в різних країнах світу [88-91].

Таблиця 2.6.

Готові оцінки попиту на сталь в 2021р. в мільйонах метричних тон.

Область	Попит сталі, м
ЄС	144
Інші країни Європи	37
СНГ	56
НАФТА	136
Центральна та Південна Америка	47
Ближній Схід і Африка	85
Азія і Океанія	1034
Світ	1538

Джерело: World Steel Association / МСІ розрахунки [117]

В табл. 2.7. зображені готові оцінки споживання сталі на 2021 рік.

Таблиця 2.7.

Попит на форму продукту

Сталь форма	Попит сталі, м
Листовий прокат	643
Сортовий прокат	772
Трубні вироби	123
Світ	1538

Джерело: World Steel Association / МСІ розрахунки [117]

На (рис.2.2), зображена оцінка попиту за формою. Показані оцінки на світове споживання сталі: плоских виробів (включаючи пластини, гарячекатані котушки і лист, холоднокатаний і лист з покриттям), сортовий прокат (в тому числі залізничним транспортом, важкої секції, бар і катанки) і трубки (зварних труб і безшовні труби).

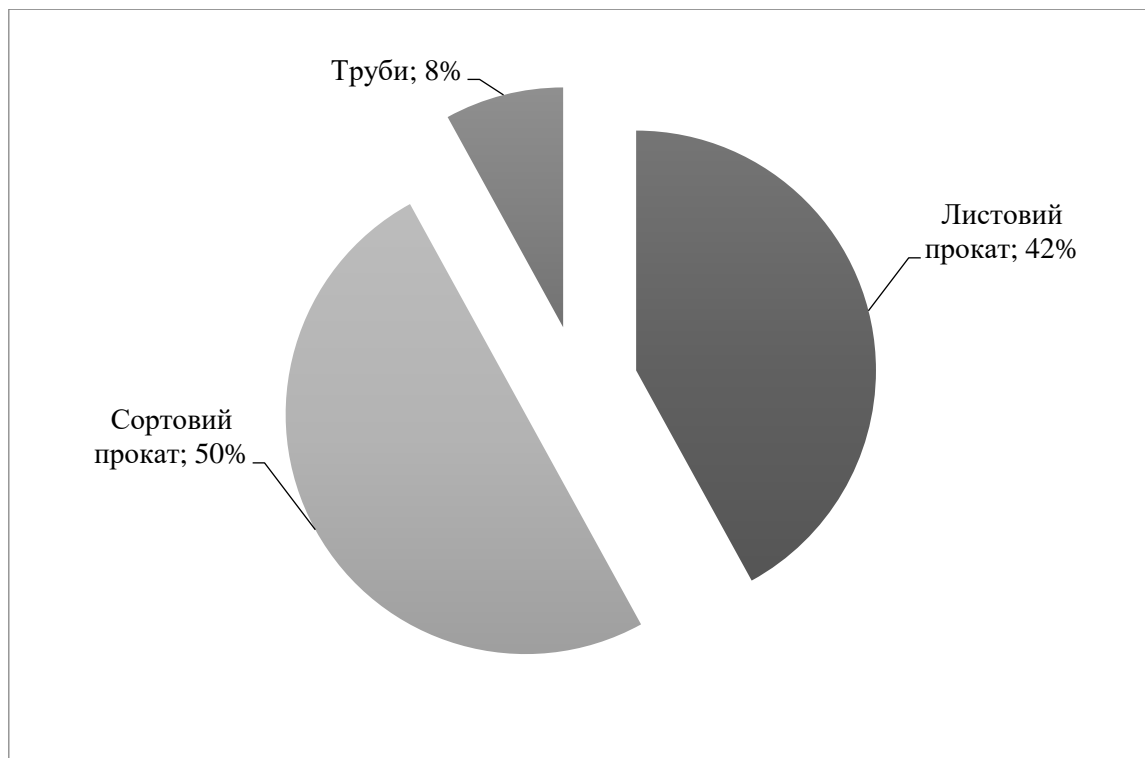


Рис. 2.2. Світове споживання сталі на форму виробу

Джерело: World Steel Association / МСІ розрахунки [117]

В табл. 2.8. зображено статистичні дані споживання сталі в її кінцевому вигляді.

Таблиця 2.8.

Споживання кінцевого виробу

Мільйони тон	Плоскі вироби	Сортовий прокат	Труба	Загальне
Будівництво включаючи структурні і будівельні роботи	124	449	24	597
Машинобудівництво	118	173	18	310
Автомобільний	85	27	0	112
Інший транспорт в т.ч. судобудівництво і залізні дорожні	47	12	0	59
Побутова техніка включаючи електротехніку	43	0	0	43
Вироби з металу	185	77	6	269
Розвідка транспорту, нафти та газу	1	0	75	76
Інше	39	33	0	73
Загальний	643	772	123	1538

Джерело: World Steel Association / МСІ розрахунки [117]

ПАТ «АК-МЕТАЛ» - найбільша в Україні метало-компанія. При цьому Україна не основний ринок збуту ПАТ «АК-МЕТАЛ». Основні споживачі продукції компанії - країни Африки, Близького Сходу, СНД, ЄС. На ці держави і регіони доводиться більше 70% всього експорту [117].

Політика підприємства передбачає розподіл ринків збуту на регіони. У компанії існує географічна ознака розподілу ринків. Підприємство, що розташоване на певному ринку, несе відповідальність за цей та прилеглі ринки. Відповідно, ПАТ «АК-МЕТАЛ» займається питаннями з постачань до країн СНД: приймає заявки від споживачів, обговорює рівень цін та обсяги постачання. Це що стосується продукції власного виробництва.

А також, фахівці ПАТ «АК-МЕТАЛ» вивчають ринок та формують замовлення на плоский прокат виробництва ПАТ «АК-МЕТАЛ» до таких країн: Україна, Білорусь, Молдова та ринок Кавказу.

Методи продажу металопродукції ПАТ «АК-МЕТАЛ» на експорт передбачають збільшення клієнтської бази і безпосередню контакти із споживачами (регіональні менеджери, що відповідають за певний сегмент ринку, особисто виїжджають до споживачів); прозорість у ціноутворенні згідно з динамікою ринків.

Основним заходом по розширенню та захисту ринків збуту є сертифікація арматурного прокату згідно міжнародних стандартів.

Основними конкурентами ПАТ «АК-МЕТАЛ» на внутрішньому ринку є Макіївський металургійний завод та Єнакіївський металургійний завод. На ринку СНД високу конкуренцію ПАТ «АК-МЕТАЛ» складають як вітчизняні підприємства, так і виробники з Росії, Молдови та Білорусії [117].

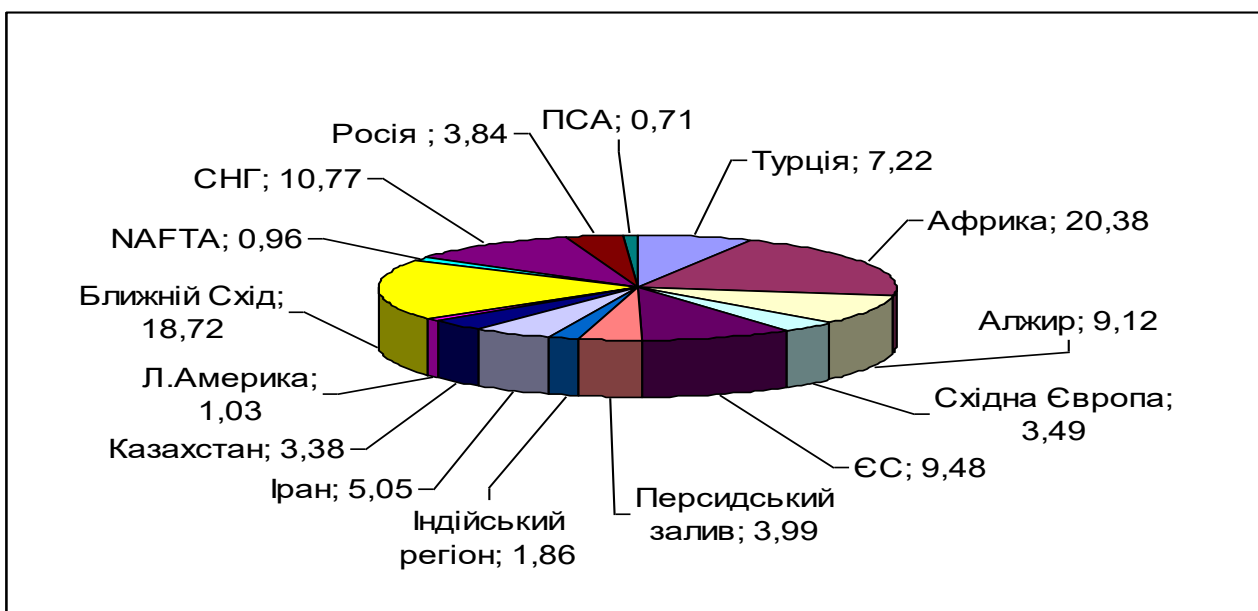


Рис. 2.3. Структура експорту ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Джерело: побудовано автором за даними ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Як бачимо з рис. 2.3 основними ринками збуту металопродукції підприємства на зовнішньому ринку традиційно є регіони Африки, Близького Сходу, СНД, Євросоюзу, Алжиру, Туреччини. На долю цих регіонів припадає майже 76% від усього експорту підприємства. Найбільшим ринком є ринок Африки (було реалізовано 1144 тис.мт. металопродукції, у тому числі 573 тис.мт арматурного прокату та 507 тис.мт катанки). Другим за розміром ринком є ринок Близького Сходу, який представлений такими країнами: Сирія, Йорданія та Ліван.

З рис.2.3. видно, що ПАТ «АК-МЕТАЛ» доцільніше поставляти свою продукцію саме в ті сегменти ринку на які припадає більша кількість експортної продукції, тобто в регіони на які припадає більший % поставки товару, а саме Африка, Близький Схід, країни СНД, ЄС, Алжиру та Туреччини. На ці регіони припадає майже 76 % усього експорту металопродукції ПАТ «АК-МЕТАЛ» [62-67]. Самим крупним ринком ПАТ «АК-МЕТАЛ» являється ринок Африки (20,38 %). Основна продукція, яка транспортується в Африку – арматура. Зріст попиту був додатково стимульований освоєнням масового виробництва арматури з

специфічними вимогами замовника до упаковки (пачки вагою до 2 мт з конкретизованим підрахунком прутков). Що стосується Тунісу, то на даному ринку виробництво арматури із специфічними вимогами замовника було також освоєно відповідно до вимог туніського стандарту NT 26.05, class 40. Особливістю туніського стандарту є спеціальна маркування споживача «ELFO» на кожному прутке, із зворотного боку маркування підприємства, додаткові вимоги до ваги погонного метра і до методів випробування.

Розглянемо також ринки Близького Сходу та Персидського залив. Не дивлячись на відсутність найбільш ємкого ринку регіону, відвантаження в країні Близького Сходу і Персидської затоки збільшилося за рахунок збільшення постачань арматурного прокату, заготівки і катанки. Завдяки ухваленню рішення по постачаннях комплексних партій товару (заготівка, арматура, катанка) крупними судами (до 100 тис мт) в цілях зменшення транспортних витрат.

Латинська Америка: постачання, перш за все, арматурного прокату по ASTM, дозволяють зберегти досвід виробництва вказаної продукції і присутність товарної марки на американському континенті. Значущість ринку обумовлена високим рівнем цін, відносно ринків Африки і Близького Сходу, а також додатковим резервом замовлень в період вагання світового ринку. Також розроблена технологія виробництва по дорожчому ASTM A706 і чилійському стандарту [56]. Латинська Америка також є традиційним споживачем катанки ПАТ «АК-МЕТАЛ». ПАТ «АК-МЕТАЛ» були розроблені спеціальні технологічні схеми виробництва катанки для задоволення специфічних вимог компаній Латинської Америки, а також введена схема приплат залежно від міри витягу катанки. Ринок Європейського Союзу важливий для ПАТ «АК-МЕТАЛ» перш за все з політичної точки зору. Маємо відзначити, що протягом останніх років Італія є стабільним імпортером металопродукції підприємства. Постачання арматурного прокату в Італію здійснюються у відповідності з отриманим сертифікатом омолодженні.



Також важливими для підприємства є поставки в країни Східної Європи. Важливість постачання в зазначений регіон визначається необхідністю наявності позитивної статистики поставок в країни-кандидати в ЄС, для подальших переговорів по збільшенню квоти в ЄС. Найбільш крупним споживачем фасонного сортового прокату є Словаччина: сортамент поставок включає куток упакований «у замок», полоса, круг. Важливо також відзначити, що завдяки зовнішній політиці ПАТ «АК-МЕТАЛ» в країнах Балканського регіону (Болгарія, Югославія, Албанія) вдалося досягти стабільних поставок [53-58]. Тепер представимо SWOT –аналіз ПАТ «АК-МЕТАЛ» у вигляді табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## SWOT –аналіз ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Можливості в зовнішньому середовищі	Загрози в зовнішньому середовищі
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість виходу на нові сегменти ринку.</li> <li>2. Закріплення та збільшення обсягу реалізації на існуючих ринках.</li> <li>3. Приймаючи до уваги експортну орієнтованість сприятливе значення має зростання споживання сталі у світі, що викликало зростання світових цін на металопрокат.</li> <li>4. Стратегічне інвестування.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення ринкової частки основних конкурентів.</li> <li>2. Протекціоністська політика урядів інших країн.</li> </ol>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступність сировини.</li> <li>2. Близькість до порту та залізниць.</li> <li>3. Якість сировини та матеріалів майже повністю задовольняє вимоги металургійного виробництва.</li> <li>4. Підприємство має у наявності інфраструктуру, здатну забезпечити йому виробничу діяльність.</li> <li>5. Наявні виробничі потужності у 2-3 рази перевищують існуючий і прогнозований рівень виробництва.</li> <li>6. Проведення стандартизації та сертифікації продукції.</li> <li>7. Відбуваються постійні зміни структури готового прокату, зросла доля катанки, крупного сорту, середнього сорту, заготівлі на експорт при зниженні питомої ваги конструкційної сталі, заготівлі для перекачу.</li> <li>8. Національна система преїскурантів на металопродукцію підприємства дає йому значні переваги і визначає рентабельність його виробництва.</li> <li>9. Цінова політика підприємства відносно арматурного прокату мірної довжини дозволила підвищити попит споживачів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Різний рівень технічних установок, які являють собою як сучасні світові технології (доменна піч №9), так і найбільш застарілі та малоефективні з них (мартенівський цех).</li> <li>2. Постійно відчувається недолік технічного обслуговування, капіталовкладень, які необхідні для підтримання відповідного експлуатаційного стану виробничих агрегатів та їх модернізації з метою виходу на рівень світових стандартів виробництва та якості.</li> <li>3. Зношені виробничі потужності.</li> <li>4. Застаріле обладнання.</li> <li>5. Внутрішні виробничі проблеми.</li> <li>6. Необхідність великого обсягу інвестицій на монтаж очисних споруд згідно з умовами охорони навколишнього середовища.</li> </ol>

Джерело: побудовано автором за даними ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Отже, можна зробити висновок, що ПАТ «АК-МЕТАЛ» веде свою металургійну діяльність на чотирьох континентах, включаючи як розвинені ринки, так і ринки, що розвиваються. Близько 35% сталі виробляється в Америці, 47% – в Європі і 18% – в інших регіонах, серед яких Казахстан, Південна Африка та Україна. ПАТ «АК-МЕТАЛ» лідує на ринках металу Північної і Південної Америки, Західної та Східної Європи та Африки.

Серед ключових показників ПАТ «АК-МЕТАЛ» - чистий дохід від реалізації продукції, який в 2020 році склав 28250 млн грн, валовий збиток – 0,02 млрд грн, чистий збиток – 1,52 млрд грн, сума капітальних інвестицій – 1,271 млрд грн (у 2019 році – 1,463 млрд грн).

### 2.3. Аналіз комплексної стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжних ринках

Розробка комплексної стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок представляє важливу частку міжнародного менеджменту. До цього питання потрібно підходити дуже ретельно та обдуманно. Пошук найкращої, найефективнішої стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок – задача дуже складна. Її рішення починається з ретельного догляду товару та його переваг на цільових ринках, а також пропозиції маркетингових стратегій. На протязі свого існування ПАТ «АК-МЕТАЛ» добре зарекомендувала себе на національному ринку і на міжнародному рівні, як світовий лідер з виробництва сталі [17-21].

ПАТ «АК-МЕТАЛ» займає провідні позиції на основних світових ринках збуту металу, включаючи такі галузі як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та упаковки. Також компанія володіє великими запасами сировини та ефективною системою збуту. ПАТ «АК-МЕТАЛ» є

світовим лідером з виробництва сталі. ПАТ «АК-МЕТАЛ», штат якої налічує більше 245 тис. співробітників, має представництва в 60 країнах світу.

ПАТ «АК-МЕТАЛ» веде свою металургійну діяльність на чотирьох континентах, включаючи як розвинені ринки, так і ринки, що розвиваються. Близько 35% нашої сталі виробляється в Америці, 47% – в Європі і 18% – в інших регіонах, серед яких Казахстан, Південна Африка та Україна. ПАТ «АК-МЕТАЛ» лідирує на ринках металу Північної і Південної Америки, Західної та Східної Європи та Африки [54].

Організаційно-економічний механізм формування міжнародної маркетингової стратегії на ПАТ «АК-МЕТАЛ» поєднує сукупність послідовних організаційних заходів, методів та інструментів реалізації і контролю (рис. 2.4).

Механізм реалізації маркетингової стратегії на ПАТ «АК-МЕТАЛ» передбачає постійний моніторинг міжнародного ринку та внутрішнього середовища компанії і включає п'ять етапних складових: систему інформаційного забезпечення міжнародної діяльності, систему відбору можливих, стратегічних та цільових ринків, систему розроблення міжнародної маркетингової стратегії, систему реалізації та систему контролю [61].

Важливою складовою механізму формування і реалізації міжнародної маркетингової стратегії на ПАТ «АК-МЕТАЛ» є послідовність прийняття стратегічних рішень щодо вибору міжнародних ринків, яка передбачає:

- попередній відбір можливих ринків з метою скорочення кількості потенційно привабливих країн для подальшого аналізу,
- попередній відбір перспективних ринків,
- детальний відбір цільових ринків, що полягає в оцінюванні адекватності ринків ресурсам та конкурентним перевагам компанії,
- вибір цільових сегментів споживачів за допомогою стандартних критеріїв мікросегментації (рис. 2.5). На кожному етапі визначено критерії відбору та джерела інформації [30-39].

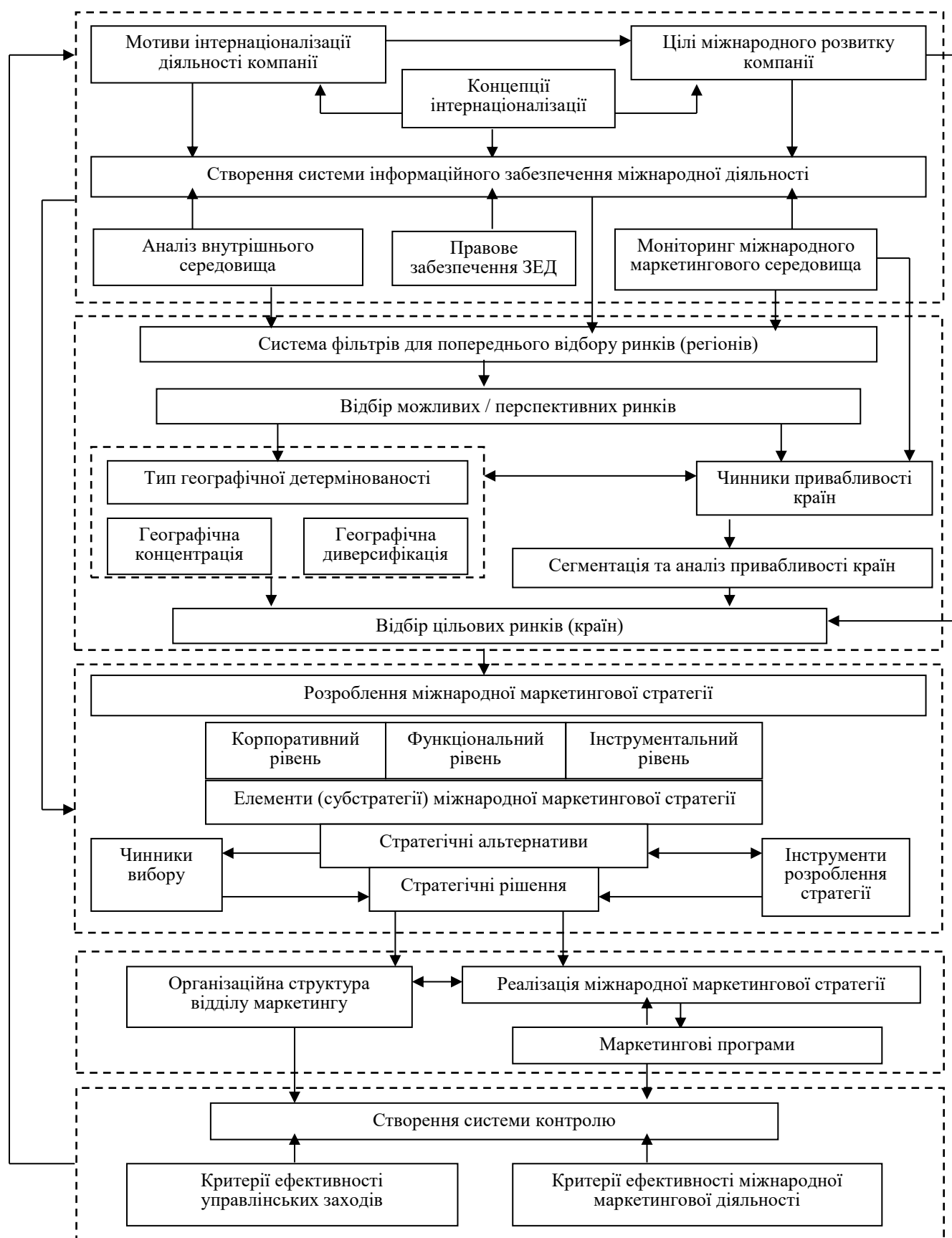


Рис. 2.4. Організаційно-економічний механізм формування міжнародної маркетингової стратегії на ПАТ «АК-МЕТАЛ»

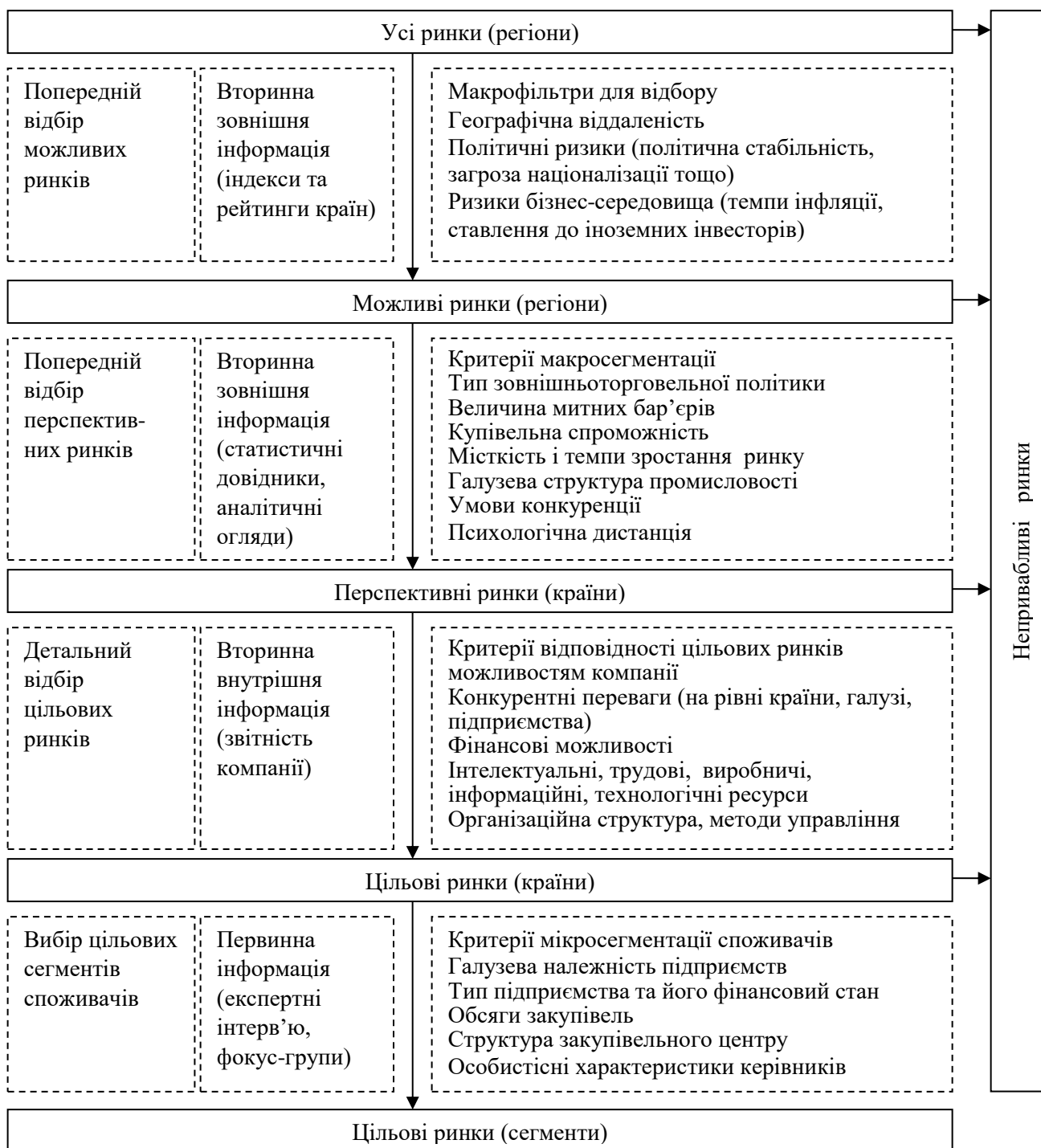


Рис. 2.5. Структурно-логічна схема прийняття стратегічних рішень щодо вибору зарубіжних ринків та сегментів на ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Джерело: побудовано автором за даними ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Необхідно діяльність підприємства орієнтувати на розширення зв'язків із зарубіжними партнерами, що дасть змогу за рахунок надходження валютних коштів поліпшити і стабілізувати фінансовий стан підприємства.

У табл. 2.10 представлено зміну структури розподілу експорту продукції за останні 3 роки.

Таблиця 2.10

Зміна структури розподілу за регіонами продажу металопродукції у 2019 - 2021 р., % від загального обсягу реалізації

Регіон продажу металопродукції	2019р.	2020р.	2021р.	Тенденції ↑/↓
Україна	32,5	42	37,5	↓
Середньоземноморський регіон	17,7	19	20,8	↑
Ближній схід	4	5,3	6,8	↑
ЄС	4,9	4,9	6,8	↑
Африка	5,1	5,7	6,2	↑
Центральна Європа	4,2	2,1	3,7	↑
Персидська затока	1,4	2,3	1,8	↓
Латинська Америка	2	2	1,1	↓
Південно-східна Азія	2,2	0,7	0,7	↓
АСЕАН	1,5	0	0,2	↓
НАФТА	1,4	0	0,1	↓

Джерело: побудовано автором за даними ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Проаналізувавши обсяги виробництва і споживання, можна зробити наступні висновки:

1. Споживання по г/к листу на 29 780 тон перевищує планований до виробництва обсяг. При цьому, можливості виробництва г/к рулонів по відношенню до очікуваного споживання перевищують на 58 700 тон.

2. Враховуючи переважання можливості виробництва по х/к прокату над споживаним (13 540 тон х/к стрічки, 29 162 тони х/к листу, 28 520 тон х/к рулонів) є необхідність в освоєнні нових ринків збуту, таких як Іранського ринку, Румунського ринку і ринку Словенії. На даних ринках переважає попит на х/к продукцію.

3. На Африканський регіон (Буркіна Фасо, Гана, Камерун, Кенія, Нігерія, Танзанія, Ефіопія) доводиться всього 3% споживання по відношенню до загального споживання на ринку далекого зарубіжжя. На регіон Латинської Америки (Бразилія, Гондурас, Коста-Ріка, Панама) доводиться всього 1% споживання по відношенню до загального споживання на ринку далекого зарубіжжя. При цьому, кількісні обмеження і інші обмежувальні санкції на імпорту металеві продукції українського походження відсутні. У зв'язку з цим є необхідність в проведенні додаткових маркетингових досліджень даного регіону на предмет пошуку нових споживачів м/продукції, перегляду умов роботи (трейдера) з покупцями і тим самим збільшення обсягів споживання.

Маркетингова стратегія ПАТ «АК-МЕТАЛ» націлена саме на розширення ринків збуту у країнах Близького Сходу, тому що легше знайти відповідність стандартів виробленої продукції, досліджувати цінову політику на ринках країн Близького Сходу та конкурувати з продукцією, яку виготовляють місцеві металургійні підприємства.

## Висновки до розділу 2

Компанія ПАТ «АК-МЕТАЛ» є світовим лідером з виробництва сталі. ПАТ «АК-МЕТАЛ» займає провідні позиції на основних світових ринках збуту металу, включаючи такі галузі як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та упаковки. Також компанія володіє великими запасами сировини та ефективною системою збуту. Компанія ПАТ «АК-МЕТАЛ», штат якої налічує більше 245 тис. співробітників, має представництва в 60 країнах світу.

Переваги ПАТ «АК-МЕТАЛ»: власний видобуток залізної руди знижує залежність від коливань цін на сировину; географічна близькість до джерел енергоресурсів – вугілля та газу; низькі затрати металургійного виробництва;

присутність на ринках з високим потенціалом зростання (внутрішній ринок, Західна і Північна Африка, Близький Схід та Балкани); географічна близькість до Європи – залізничне сполучення; близькість до портів Чорного моря – відкритий доступ до світових ринків.

ПАТ «АК-МЕТАЛ» – один з найбільших платників податків в країні. В 2020р. підприємство сплатило до бюджету та державних цільових фондів податків та зборів на загальну суму 2 635 млн. грн. З цієї суми 643 млн. грн. були перераховані до місцевих бюджетів, майже 452 млн. грн. - до державного бюджету, 912 млн. грн. – у державні цільові фонди, та 628 млн. грн. – сплачено податку на додану вартість при імпорті сировини та матеріалів.



## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «АК-МЕТАЛ»

3.1. Важелі розвитку стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ» на міжнародному ринку

Для будь-якого підприємства великим плюсом є його участь у міжнародній торгівлі. Ці переваги дають можливість більш ефективно використовувати наявні ресурси, активізувати потенціал спеціалізації виробництва, залучати до сфер соціально – економічного життя досягнення науки і техніки.

Важливим моментом для зовнішньої торгівлі є укладені між Україною та деякими країнами угоди щодо пільгового доступу на внутрішні ринки. Це сприяє полегшенню встановлення контактів і збільшенню обсягів експортно – імпорتنих операцій з цими країнами.

У причинах невдач підприємницької діяльності фірм як суб'єктів ринку питома вага ринкових факторів у чотири рази більша ніж виробничих і технічних. Ось чому постійна маркетингова діяльність підприємств у сучасних умовах має виняткове значення. Саме маркетинг забезпечує завчасну координацію виробництва і збуту, пристосування продукції фірми до динаміки ринку і ринку до продукції фірми, дає змогу визначити вигідні сегменти ринку, ініціює інноваційну діяльність і диверсифікацію виробництва з урахуванням кон'юнктури ринку і можливостей фірми [13; 14; 15; 38; 43].

Для вдосконалення маркетингової стратегії ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжних ринках використаємо матричний аналіз.

Матрична методика була запропонована «Бостонською консалтинговою групою». Методика полягає в побудові матриці з використанням двох показників.

По вертикалі відзначаються темпи зростання місткості ринку в лінійному масштабі, а по горизонталі - відносна частка процента на ринку в логарифмічному масштабі. Усі стратегічні одиниці бізнесу можуть бути розташовані на цій матриці в залежності від своїх характеристик і умов ринку. Найбільш конкурентноздатними є фірми, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку (тобто «Зірки»).

У ході портфельного аналізу, який проводиться за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи, використовують ефект кривої досвіду та концепцію життєвого циклу продукту. Кожна бізнес-одиниця потрапляє в один із квадратів матриці відповідно до темпів зростання галузі, в якій працює підприємство, та відносної частки ринку (рис. 3.1).

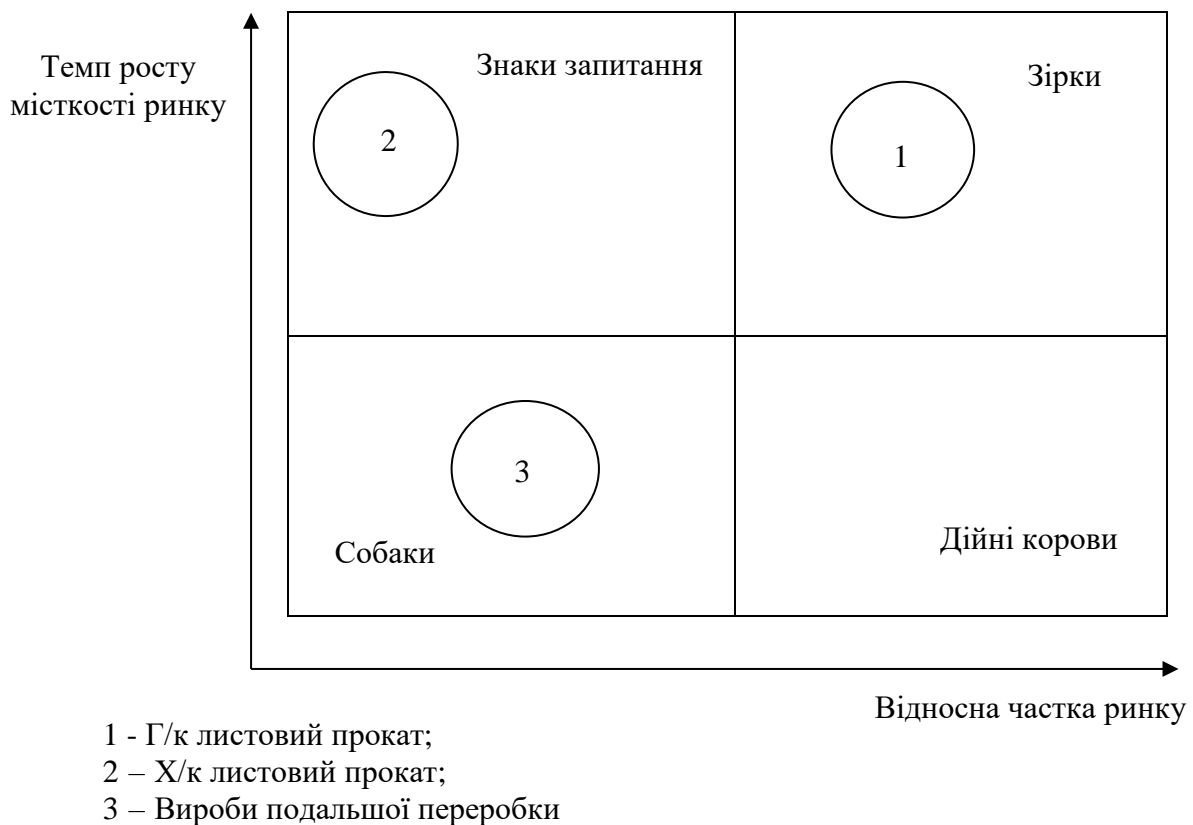


Рис. 3.1. Матриця БКГ господарського портфеля ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжних ринках

Джерело: побудовано автором на основі [39-41]

В результаті проведення аналізу ми отримали наступні результати: стратегічна одиниця бізнесу – виробництво Г/к листовий прокат потрапила до квадрату «дійні корови», що дозволяє їй зайняти домінуючу позицію. До квадрату «знаки запитання» потрапила стратегічна одиниця бізнесу – «Х/к листовий прокат», стратегічна одиниця бізнесу – «Вироби подальшої переробки» розташувалася у квадраті матриці БКГ «собаки».

Відповідно до проведеного аналізу з використанням матриці БКГ та визначення місця перебування точок позицій продукції підприємства можна констатувати: стратегічна одиниця бізнесу «Г/к листовий прокат» домінує. Посівши домінуючу позицію на ринку, що швидко зростає, ця бізнес-одиниця належить до квадрату «дійні корови». Товари цієї групи перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших портфельних бізнесів. Задля подальшого утримання цієї стратегічної одиниці бізнесу у визначеній позиції ПАТ «АК-МЕТАЛ» повинно дотримуватися стратегії підтримання конкурентних переваг. Крім того для цієї стратегічної одиниці бізнесу може використовуватися стратегія «збору врожаю», яка виражається у зменшенні маркетингових зусиль підприємства щодо визначеної групи продукції. Ця стратегія може бути використана підприємством у разі подальшого падіння темпу приросту ринку.

Ми вважаємо, що для стратегічної одиниць бізнесу – «Г/к листовий прокат» необхідно застосувати стратегію конкурентних переваг. Так як даний вид продукції є найприбутковішим, необхідно підтримувати дану позицію для подальшого її розвитку. Суть стратегії підтримання конкурентних переваг (HOLD) - полягає у відстоюванні стратегічної одиниці бізнесу своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Даний вид послуг перебуває на стадії життєвого циклу – зрілість. Обсяг необхідних інвестицій у цю стратегічну одиницю бізнесу є великим. Відповідно до даної стратегії ПАТ «АК-

МЕТАЛ», необхідно розробити ряд заходів і впровадити їх на практиці задля підтримання своєї частки на ринку, щодо даного виду продукції [87].

Великий акцент підприємству необхідно зробити на якості продукції, адже це головний критерій при виборі тієї чи іншої компанії, споживачами даної продукції. До того ж якісна продукція дасть можливість високо позиціонувати себе на ринку, це критерій на основі якого формується імідж підприємства, в результаті чого відбувається закріплення конкурентної позиції і переваг на ринку металевої продукції. Для того, щоб виробляти якісну продукцію необхідно використовувати якісну технологію, матеріали та працю кваліфікованих спеціалістів.

Стратегія маркетингових комунікацій на третій стадії життєвого циклу - зрілість є активне просування товару, звертання уваги споживачів на окремі оригінальні його атрибути. Рекламування спрямовано на демонстрацію рентабельності покупки, інформування про пільгові умови придбання завдяки різним стимулюючим заходам.

Отже, впровадження стратегії – підтримання конкурентних переваг для стратегічної одиниці бізнесу «Г/к листовий прокат» полягає у здійсненні заходів стосовно товарної та комунікаційної політики підприємства. Впровадження вище зазначених заходів відповідно до обраної стратегії допоможе керівництву підприємства втримати свою позицію на ринку металевої продукції, та в подальшому покращити її.

Стратегічна одиниця бізнесу «Х/к листовий прокат» характеризується високим темпом приросту, про те негативною залишається дуже мала частка ринку відносно основного конкурента. Дана складова портфелю бізнесу підприємства перебуває на початковому етапі життєвого циклу і потребує значних фінансових вкладень для його підтримання. Високий показник темпів зростання ринку і низький показник відносної частки продукції на ринку потребують

значних фінансових витрат, що й зумовило вибір маркетингової стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку [87; 109; 110; 111; 112].

Отже, перша альтернатива маркетингової стратегії – це інтенсифікація маркетингових зусиль і вкладення коштів у розвиток цієї стратегічної одиниці бізнесу задля збільшення її ринкової частки. Проте якщо у майбутньому й надалі спостерігатиметься зменшення відносної частки ринку, або відбуватиметься зниження темпів приросту ринку, керівництво підприємства буде змушене розглянути й іншу альтернативу, а саме – вилучення такої бізнес-одиниці зі складу портфеля бізнесу ПАТ «АК-МЕТАЛ».

Аналізуючи ситуацію, яка складається на ринку можна говорити про його швидкі темпи росту і запропонувати керівництву підприємства обрати стратегію інтенсифікації маркетингових зусиль. Суть цієї стратегії полягає в наступному – вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки стратегічної одиниці бізнесу.

Для реалізації стратегії розвитку ПАТ «АК-МЕТАЛ» керівництво компанії має прийняти рішення і діяти з використанням пріоритетів розвитку компанії. Такими пріоритетами для ПАТ «АК-МЕТАЛ» є: орієнтація на потреби й запити клієнтів; постійне покращення кадрового забезпечення; освоєння новітніх технологій, обладнання; розширення географії діяльності; пунктуальність та контроль за якістю [87-91].

Задля реалізації даної стратегії необхідні фінансові ресурси [103; 104; 105; 106; 107]. На сьогоднішній день існує кілька можливих способів залучення ресурсів для кредитування бізнесу. Так, керівництву підприємства можна заручитися підтримкою банків. У 2020 році ПАТ «АК-МЕТАЛ», вклало в модернізацію виробництва близько 400 млн. грн. В аглодоменом цеху освоєно близько 100 млн. грн., які спрямовано на придбання обладнання для аспіраційної установки і його монтаж на аглофабрике. Крім того, профінансовано закінчення

комплексу робіт по будівництву енергетичних об'єктів ДП-2 і заміни вагоноперекидача.

У кінці січня 2018 року ПАТ «АК-МЕТАЛ» уклав з банком Citibank International PLC (Великобританія) угоду про структуроване торгове фінансування, в рамках якого підприємство розраховує одержати кредит на суму 25 млн.євро для покупки кисневого блоку виробництва французької компанії Air Liquide. Фінансування операції, як передбачається, здійснюватиметься з наданням гарантії французьким державним експортним агентством COFACE. Термін дії угоди – 7 років, а гроші виділяються на умовах так званого бланкового кредитування (без забезпечення цінними паперами або матеріальними цінностями) під менш ніж 5% річних. Вартість кисневого блоку, який планує закупити ПАТ «АК-МЕТАЛ», складає біля 30 млн.євро.

Запуск кисневого блоку Air Liquide в 2016 році. Цей кисневий блок є невід'ємною частиною конвертерного цеху. Потужність цього агрегату складає 60 тис. куб. м кисню в годину, а вартість - 29,3 млн. євро. Економічний ефект від запуску кисневого блоку складає порядка 27 млн. грн. в рік. Разом з цим, до 2023 року ПАТ «АК-МЕТАЛ» планує також реконструювати цех холодного плющення № 1 (ЦХП-1), вартість робіт оцінюється в 1,295 млн. грн. [88-96].

Одним з пріоритетних напрямків розвитку стратегічної одиниці бізнесу – «Х/к листовий прокат» є залучення інвестицій. Але для цього підприємство має подбати про створення належних умов для інвестицій.

Створення команди з залучення інвестицій – якщо компанія бажає активно працювати над залученням інвестицій, їй слід створити структуру, яка б відповідала за роботу за залучення інвестицій, призначити фахівців та наділити їх відповідними повноваженнями. Створення команди з залучення інвестицій передбачає наступні положення:

- підбір персоналу та створення відповідного підрозділу з залучення інвестицій;

- забезпечення фінансування;
- ухвалення чіткого робочого графіка робочої групи та стандартних операційних процедур;
- визначення головних партнерів робочої групи в державному та приватному секторах;
- створення єдиного вікна з інвестицій (інформація та підтримка під одним дахом) [17-24].

Одним з ефективних методів досягнення конкурентних переваг є інновації [51; 53]. Можна освоювати нові методи досягнення конкурентоспроможності або знаходити кращі способи конкурентної боротьби при використанні старих способів. Інновації можуть виявлятися в новому процесі виробництва, в новому підході до маркетингу або в новій методиці підвищення кваліфікації працівників. До цього процесу часто залучаються ідеї, що навіть не є «новими», ідеї, які буквально «перебували в повітрі», але не застосовувалися цілеспрямовано.

Інновації породжують принципово нові сприятливі можливості на ринку, або ж дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші суперники не звернули уваги.

Тому ми рекомендуємо звернути увагу управлінського апарату на застосування в своїй діяльності інновацій, а також новітніх технологій. Інноваційну ціль для діяльності підприємства ми сформуємо так – впровадження нових технологій виробництва, модернізація та реконструкція потужностей підприємства, впровадження нових видів високоефективного обладнання.

Це забезпечить якісне та швидкісне виконання замовлень клієнтів, а також скоротить витрати підприємства за рахунок економії на масштабах та часу. А що головне для потенційних споживачів – якість, швидкість та ціна.

Один з ефективних методів просування своєї продукції в умовах конкуренції, що посилюється, - це вкладення в свій імідж, в свій бренд, постійно підтримуючи його. А імідж компанії – це, в першу чергу, висока якість і чесні

ціни. Дотримуючись саме такого принципу діяльності підприємство, за деякий час зможе збільшити свою частку на ринку металевих виробів. Також ми пропонуємо коло узагальнених заходів необхідних для реалізації обраної стратегії підприємством: формування серед клієнтів відомого та популярного бренду, використання переваг від міграції капіталу в компанію, переймання іноземного досвіду в організації маркетингової та збутової діяльності, постійний перегляд та оновлення асортименту пропонованої продукції, розробка та ретельно виважена реалізація потужної рекламної кампанії [14; 58; 59].

Побудована матриця БКГ показує, що такий вид продукції, як «Вироби подальшої переробки» знаходиться у ринковому сегменті «собаки» (рис. 3.1).

Сюди відносяться ті види бізнесу, які частіше за все не здатні заробляти значні кошти в довгостроковому періоді. В даному випадку можна рекомендувати застосування стратегії збору врожаю, доки ця продукція приносить дохід, а потім перейти до стратегії її скорочення.

Ми вважаємо, що для стратегічної одиниці бізнесу «Вироби подальшої переробки» слід застосувати стратегію елімінації. Суть даної стратегії полягає у виключенні стратегічної одиниці бізнесу зі складу портфеля бізнесу підприємства. На даний вид продукції припадає всього 15% обсягу від реалізації продукції. Даний вид продукції хоч і рентабельний на даний час, але неперспективний в майбутньому. Ми пропонуємо ті кошти, які вкладаються підприємством в даний вид продукції направити в інший напрямок наприклад у виробництво Х/к листового прокату. Зокрема для покращення процесу управління портфелем бізнесу ПАТ «АК-МЕТАЛ» керівництву підприємства рекомендується приділити увагу здійсненню таких заходів:

– проводити навчання працівників за такими напрямками, як вивчення асортименту продукції, управління персоналом, майстерність введення переговорів із потенційними клієнтами [60-65];



- фінансово стимулювати зацікавлених працівників у підвищенні їхнього професійного рівня;
- приділяти пильну увагу питанням просування, зробити акцент на рекламній політиці підприємства з метою кращого використання коштів, що виділяються на рекламу, та підвищенню ступеню популярності іміджу підприємства;
- налагодити постійний моніторинг ринку;
- максимально скоротити використання кредитних ресурсів.

Всі заходи щодо формування маркетингової стратегії ПАТ «АК-МЕТАЛ» відображені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендовані заходи для підвищення ефективності маркетингової діяльності ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Назва заходу	Ціль, що досягається	Методи, досягнення цілей	Показники, ефективності, що характеризують результат
Створення відділу маркетингу	Підвищення гнучкості та динамічності підприємства	Розробка положення, посадових інструкцій	Збільшення валового прибутку
Розробка стратегії для стратегічної одиниці бізнесу «Г/к листовий прокат»	Підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері виробництва металевих виробів	Впровадження стратегії – підтримання конкурентних переваг, яка полягає у здійсненні заходів стосовно товарної та комунікаційної політик підприємства	Впровадження вище зазначених заходів допоможе керівництву підприємства втримати свою позицію на ринку металевих виробів, та в подальшому покращити її
Розробка стратегії для стратегічної одиниці бізнесу «Х/к листовий прокат»	Підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері виробництва «Х/к листовий прокат»	Залучення інвестицій в даний вид бізнесу	Збільшення обсягів реалізації
Розробка стратегії для стратегічної одиниці бізнесу «вироб-ництво виробів подальшої переробки»	Підвищення ефективності діяльності підприємства у сфері проведення виробництва виробів подальшої переробки	Отримання максимум прибутку та закриття даного виду бізнесу	Економія на витратах

Джерело: складено автором самостійно на основі даних ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Таким чином, завоюванню переваг в конкурентній боротьбі сприятимуть наступні напрями роботи ПАТ «АК-МЕТАЛ»:

1. При загальній несприятливій кон'юктурі на світовому ринку сталевих продукції треба прагнути зберегти і знаходити нові ніші сортаментів, використовувати сприятливі традиційні зв'язки, удосконалювати і спрощувати транспортні схеми.

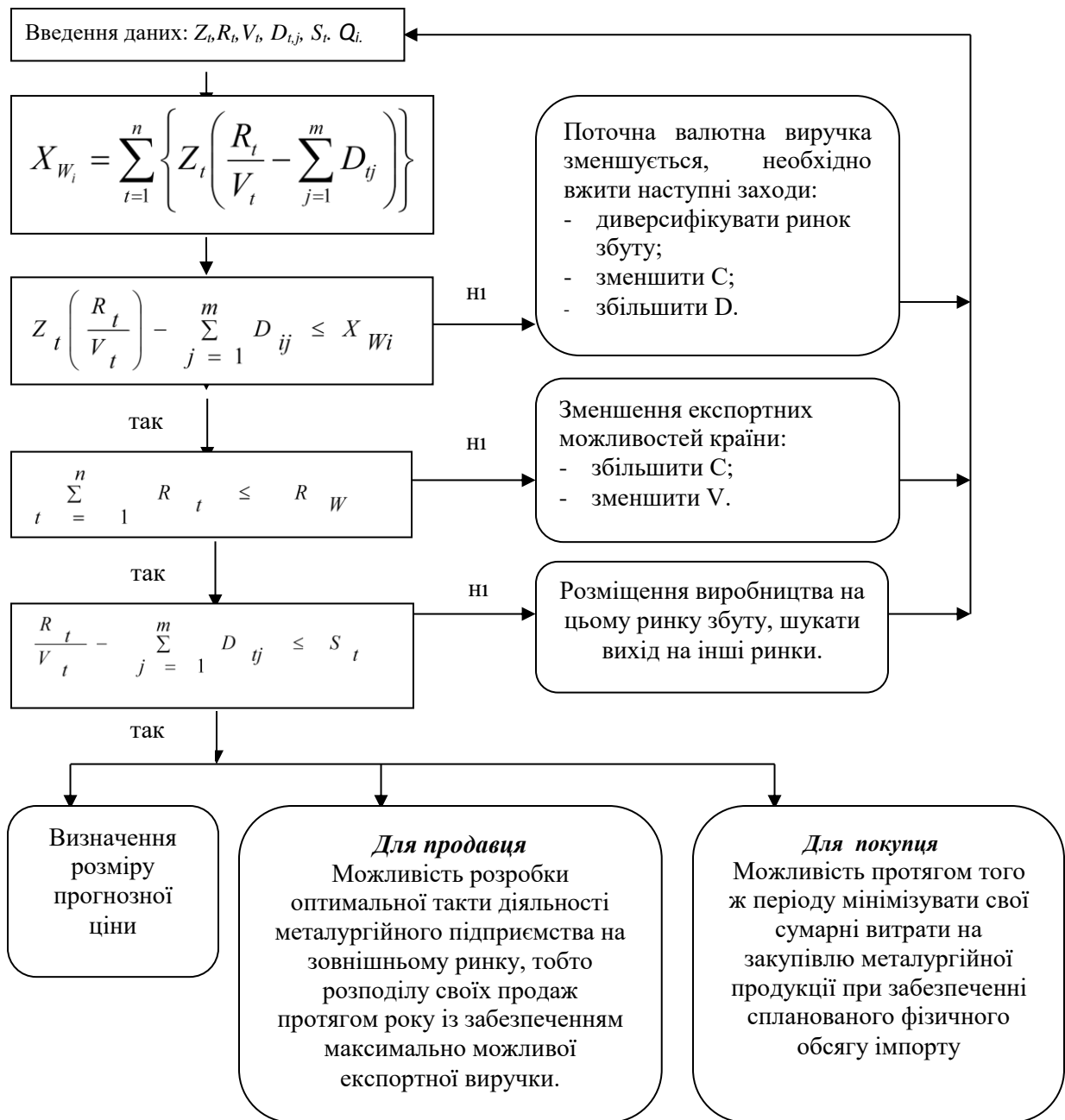
2. Перехід від простого згортання виробництва під виглядом реструктуризації до цілеспрямованої реструктуризації, що дозволяє скорочувати витрати виробництва і підвищувати конкурентоспроможність продукції. Необхідно використовувати всі наявні можливості для підтримки і просування ефективних проектів.

3. Співпраця замість суперництва, підвищення продуктивності, оптимізація сортаменту, синергичні угоди з іншими виробниками сталі, точно орієнтовані капіталовкладення - це основні чинники стратегії динамічного зростання на ринку з екстремальним розвитком конкуренції, яким є сталеливарний ринок.

На основі проведеного нами дослідження можна стверджувати, що необхідною умовою подальшої успішної діяльності ПАТ «АК-МЕТАЛ» на міжнародному ринку є підвищення рівня його конкурентоспроможності, що є можливим за рахунок підвищення ефективності маркетингової діяльності даного металургійного підприємства.

Ми пропонуємо модель прогнозу кон'юктури світового ринку металопродукції з урахуванням обсягів експорту металу та розміру світових цін (рис. 3.2), яка дозволяє цілеспрямовано розподіляти продаж металопродукції протягом року із забезпеченням максимально можливої експортної виручки. Модель базується на відповідних довгострокових прогнозних оцінках світових цін і дає можливість ПАТ «АК-МЕТАЛ» розробити оптимальну тактику виходу підприємства на зовнішні ринки та розраховувати оптимальну експортну виручку

з урахуванням структури капіталовкладень, потреб і виробничих можливостей українського і зовнішнього ринків.



$Z_t$  - прогнозна ціна одиниці товару металургійної галузі на світовому ринку ( $i=1,2,3,\dots,n$ );  
 $D_{ij}$  - кількість товару металургійної галузі, який споживається  $j$ -ю галуззю вітчизняного господарства;  
 $V_t$  - необхідні питомі капітальні вкладення в виробництво товару;  
 $R_t$  - виробництво кожного з товарів всередині країни прямо пропорційно капітальним вкладенням в цю галузь;  
 $R_W$  - капіталовкладення у виробництво металопродукції;  
 $S_t$  - загальна гранична місткість зовнішнього ринку даного виду металопродукції

Рис. 3.2. Модель прогнозу кон'юнктури світового ринку металопродукції для підвищення ефективності маркетингової діяльності ПАТ «АК-МЕТАЛ»  
 Джерело: побудовано автором на основі даних ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Для рішення проблеми ефективного виходу на зовнішні ринки необхідно визначити клас маркетингових стратегій, які б були адекватні основним цілям і завданням вітчизняному експортеру ПАТ «АК-МЕТАЛ».

На наш погляд, основна мета експортера полягає у розширенні обсягів збуту, частки ринку та прибутку, тобто зростання. Але забезпечення динамічного зростання можливо тільки за умов активного протистояння у конкурентній боротьбі. А тому головними стратегіями ПАТ «АК-МЕТАЛ» повинні бути стратегії конкуренції. Базовою маркетинговою стратегією ПАТ «АК-МЕТАЛ» повинна бути цінова, але не нехтуючи можливостями диференціації та зосередження на вузьких сегментах світового ринку, хоча тут можливостей небагато, зважаючи на високу стандартизацію продукції.

Отже, для обґрунтування можливостей у сфері цінової конкуренції ПАТ «АК-МЕТАЛ» повинне регулярно здійснювати стратегічний аналіз витрат, основним аналітичним інструментом якого, як відомо, є побудова матриці повних витрат, в якій відображається формування та нарощування витрат на всьому шляху створення продукту і його реалізації. Особливого значення обґрунтування цінових стратегій набуває у світлі численних антидемпінгових розслідувань проти українських виробників чорних металів. Протягом 1996-2017 рр. проти української металургійної галузі було проведено 58 антидемпінгових розслідувань, з них по 46 прийняті антидемпінгові санкції. Прямі збитки склали 1,5 млрд. дол. В обмеженні доступу української продукції на ряд ринків, в тому числі американського, винна не тільки протекціоністська політика урядів цих країн, але й українські експортери, які серйозно не вивчали стан ринків, не аналізували законодавчу базу та торговельну практику відповідних країн, не розробляли прогнози цін, що складаються на зовнішніх ринках, прозорих схем обґрунтування своїх експортних цін, не розробляли узгоджених зі споживачами та організаціями, відповідальними за захист інтересів національних виробників, цінових стратегій. Тільки в останні три-чотири роки були здійснені кроки по

підвищенню якості продукції (отримання європейських сертифікатів) та розширенню асортименту. До того ж позиції ПАТ «АК-МЕТАЛ» при захисті власних інтересів при проведенні антидемпінгових розслідувань повинні бути більш активною. Треба враховувати, що якщо Україна і досі розглядається багатьма країнами, в тому числі і США, як країна з неринковою економікою, то антидемпінгові обмеження накладаються не лише на підприємства, що здійснювали експорт, але й на всі інші підприємства галузі. При цьому термін запровадження антидемпінгового мита може бути від 4 до 8 років, що може привести до суттєвих втрат [80]. Отже, в даному питанні, нами на основі матричного аналізу запропоновано основні напрямки вдосконалення маркетингової стратегії ПАТ «АК-МЕТАЛ».

### 3.2. Перспективна модель розвитку міжнародного маркетингу ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжному ринку

У конкурентній боротьбі із сильними фірмами-лідерами ринку підприємство застосовує кілька варіантів, за рахунок яких намагається виграти конкурентну боротьбу чи, принаймні, втримати свій сегмент ринку: по-перше, це приділення своєї уваги тим регіонам, де конкуренти контролюють порівняно невеликий сегмент ринку; по-друге, за рахунок диференціації компанія має можливість виробляти такі види продукції, яких не випускають конкуренти. Компанія не досягла б таких успіхів, якби не стежила за тими фірмами, що йдуть слідом.

Великий досвід роботи в даній галузі дозволяє працювати більш ефективно з меншими витратами на виробництво та провадити новинки і розробки на рівень вищий від тих, які можуть запропонувати фірми-новички. Завдяки таким факторам компанія почала проводити так звану «інтеграцію назад», тобто сама

почала виробляти певні види продукції, які раніше закупувала і тим самим змогла знизити загальний рівень витрат на виробництво продукції [81-87].

Розробляючи модель маркетингу, було враховане ще й фазу життєвого циклу підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

«Життєвий цикл» ПАТ «АК-МЕТАЛ» та окремі «складові стратегічного набору»

Стратегія	Фази ЖЦ			
	Становлення	Зростання	Зрілість	Старіння
Товарна	Розробка нової продукції	Доробка та уніфікація	Споріднена диверсифікація	Диверсифікація припинення випуску

Джерело: складено автором на основі даних ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Таким чином, на даний момент підприємство знаходиться на стадії становлення, тому серед напрямків моделі маркетингу повинні обов'язково бути завоювання нових ринків та розширення асортименту продукції.

Основні напрями розроблення моделі маркетингу ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжному ринку наведені на рис. 3.3.

Першим напрямом пропонованої моделі маркетингу є проведення маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження – це системне збирання і об'єктивний запис, класифікація, аналіз і узагальнення даних щодо поведінки, потреб, відносин, вражень, мотивацій і т.д. окремих осіб і організацій в контексті їхньої економічної, політичної, суспільної і побутової діяльності.

Основними завданнями маркетингових досліджень є:

- аналіз та прогностні дослідження кон'юнктури ринку;
- визначення величини і динаміки попиту та пропонування товарів, співвідношення їх величин;
- розрахунок місткості ринку в цілому та його окремих сегментів;
- прогностні дослідження обсягів збуту;

- визначення конкурентних позицій, іміджу підприємства та його продукції;
- дослідження поведінки споживачів, конкурентів, посередників, постачальників та інших суб'єктів ринку;
- аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства;
- оцінка ефективності маркетингових заходів;
- розробка рекомендацій стосовно поліпшення товарної, цінової, комунікаційної та розподільної маркетингової політики підприємства;
- розробка докладної програми маркетингу [9-17].

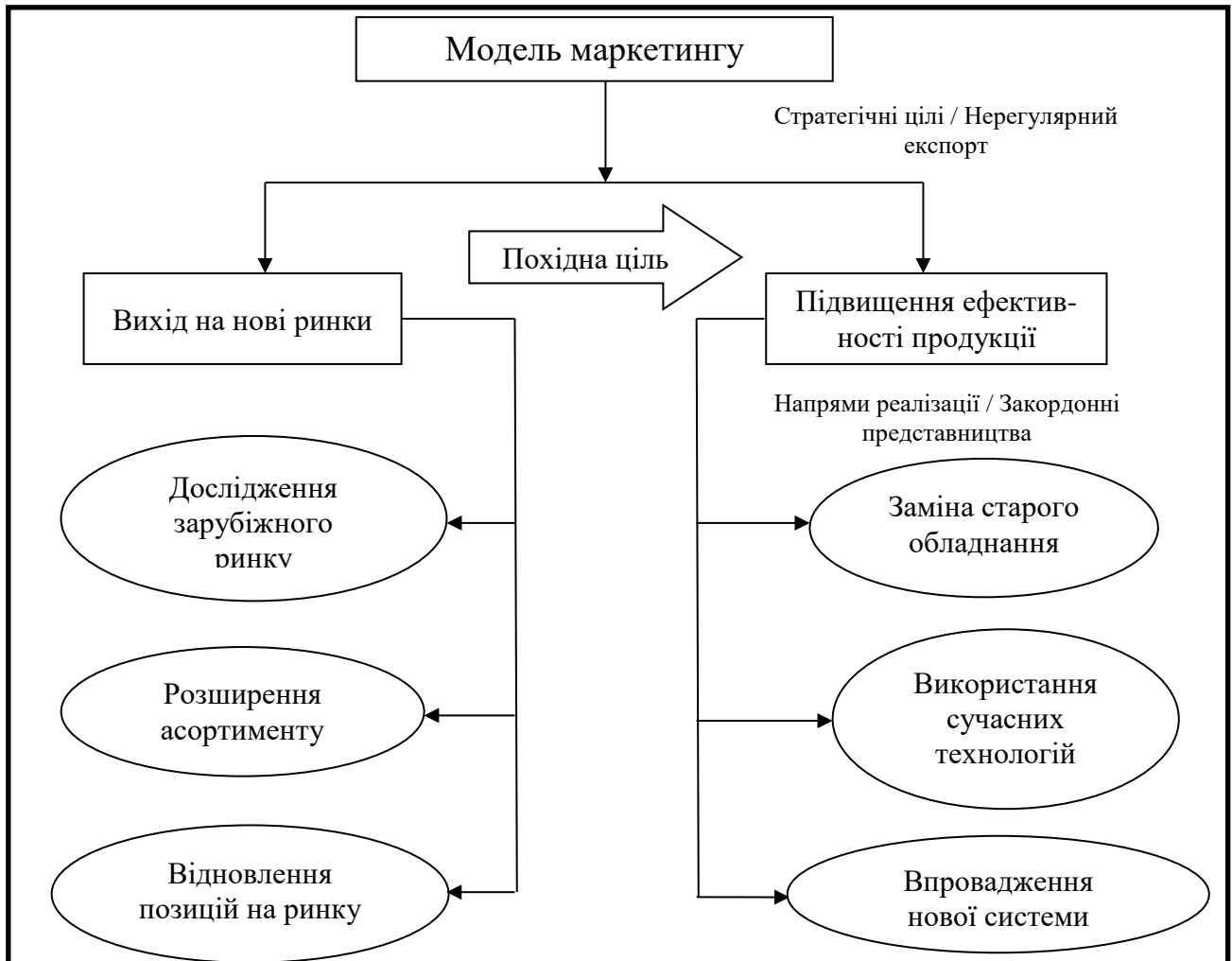


Рис. 3.3. Основні напрями розробки моделі маркетингу ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжному ринку

Джерело: складено автором на основі даних ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Отже, на основі проведеного аналізу у попередніх розділах пропонується розробити модель розвитку міжнародного маркетингу підприємства на зарубіжному ринку.

Процес дослідження вкладається у багатоступінчастий процес – від визначення потреб в інформації до видачі результатів її обробки менеджеру; на нашу думку, для ПАТ «АК-МЕТАЛ» він має бути спланований, з визначенням його основних стадій (рис. 3.4.)

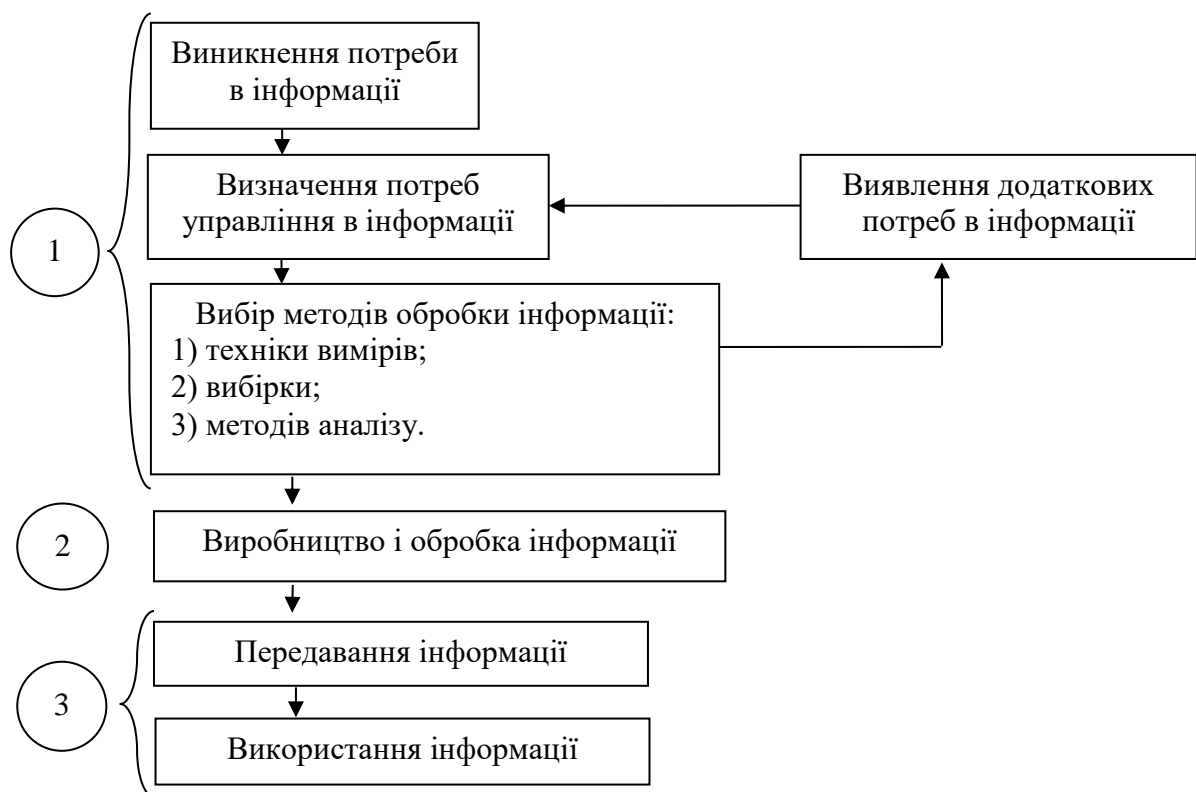


Рис. 3.4. Основні стадії процесу визначення потреб в інформації

Джерело: складено автором на основі даних ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Стадію 1 можна уявити у вигляді трьох послідовних етапів: визначення мети; постановка проблеми; формування робочої гіпотези. Маркетингові



дослідження завжди націлені на визначення і розв'язання будь-якої конкретної проблеми діяльності фірми [32-39].

Мета – це загальна постановка задачі управління маркетингом. Вона впливає з цілей, поставлених перед фірмою, і обумовлюється стратегією розвитку фірми.

Також в даній моделі нами запропоновано як напрямок розширення асортименту продукції. Процес постійного оновлення асортименту є важливою складовою маркетингової політики сучасного підприємства.

Змінюваність складу продукції є наслідком цілеспрямованого чіткого керування цим процесом, що передбачає відносну стабільність асортименту за певні короткі проміжки часу, ретельне планування випуску продукції і суворий контроль за виконанням усіх асортиментних завдань і термінів випуску окремих видів продукції. Тому відхилення від планових завдань розцінюють як суттєвий недолік у роботі виробничих підрозділів, їхніх керівників та виконавців.

Під асортиментом розуміють перелік усіх видів продукції, що виробляється, із зазначенням обсягів випуску. Вужчим поняттям є номенклатура випуску, яка характеризує тільки кількість і різноманітність продукції. І нарешті, структура - це співвідношення (здебільшого у відсотках) окремих виробів у загальному обсязі виробництва. Зміна асортименту проти планового веде до асортиментних, а структури випуску - структурних зрушень [18-24].

Як найбільш доступний метод моніторингу асортименту на даному підприємстві пропонуємо використати логістичний підхід, який базується на класифікації товарообігу, які вимірюються в одиницях реалізації (АВС-аналіз).

АВС-аналіз один із варіантів математико-статистичних методів аналізу, який використовується для дослідження частоти певних економічних явищ і факторів. Його синонімами є першопочатковий аналіз, правило 80/20 і принцип Парето. За допомогою цього метода здійснюється класифікація або розподіл наявної сукупності відповідно обраним критеріям на три групи, а саме А, В, і С.

Матрична проекція ABC-аналізу не що інше як аналогова модель яка дозволяє приймати стратегічне рішення відносно ринкової політики від стану «як є» до стану «як бути», при цьому між вказаними параметрами є циклічний взаємозв'язок [24-32].

Модернізація обладнання є також актуальною проблемою для ПАТ «АК-МЕТАЛ». Модернізація діючого устаткування – це внесення в конструкцію машини змін і вдосконалень, що підвищують її технічний рівень і експлуатаційні параметри - продуктивність, довговічність і точність, безпеку роботи, легкість обслуговування.

Модернізацію роблять також для усунення морального зносу устаткування. У цьому випадку постає необхідність заміни морально застарілого устаткування [21].

Економічно обґрунтовано проводити модернізацію устаткування при окупності витрат за 2-3 роки, підвищенні продуктивності машини не менше ніж на 20-30% і планованому терміну експлуатації даного устаткування не менш 5 років.

Основними напрямками модернізації промислового устаткування на ПАТ «АК-МЕТАЛ» є:

1. Збільшення продуктивності машини за рахунок підвищення потужності приводів і частоти обертання, числа ходів і величини подач робочих органів. Для цього проводиться заміна двигуна і зміна кінематики окремих механізмів машини, а також за рахунок механізації й автоматизації таких процесів, як кріплення і зняття деталі, зміна швидкостей і подач, вимір розмірів і шорсткостей поверхні деталі.

2. Підвищення точності, розширення технологічних можливостей і зміна технологічного призначення устаткування.

3. Збільшення довговічності і надійності устаткування за рахунок підвищення зносостійкості відповідних деталей, поліпшення умов змащення,

установки захисних пристроїв, посилення слабких ланок (заміною матеріалу, термічною обробкою, зміною розмірів і форми деталей).

4. Підвищення безпеки роботи і полегшення обслуговування машини за рахунок установки блокуючих пристроїв, огорожень небезпечних зон, упорів і кінцевих вимикачів, різної сигналізації, запобіжних пристроїв і ін. [18-29].

Наступним напрямком реалізації маркетингової моделі є впровадження нових технологій.

Для впровадження обирається нова технологія, впровадження якої характеризується прогнозним мінімумом витрачених коштів і максимумом одержаного прибутку, тобто максимальною, розрахованою за моделлю, ефективністю.

Вихід нових наукомістких технологій виробництва на чільне місце серед головних факторів динамічного розвитку підприємства обумовлює необхідність розробки і подальшого використання методичних інструментів. Саме на базі застосування процедури економічної оцінки технологій має формуватися нова політика переозброєння підприємства, заснована, передусім, на інноваційному технологічному розвитку.

У всіх випадках, впровадження нових технологій неможливе без технічного переозброєння виробництва з залученням такого обладнання, що є матеріальним носієм нових технологічних процесів. Технічне переозброєння виробництва треба розуміти як систематичний, складний, розгалужений процес безупинного відновлення матеріальної бази промислових підприємств, з метою її потенційної відповідності технічним і технологічним вимогам, які диктуються законами ринку. Відновлене устаткування повинно забезпечити випуск продукції в необхідному обсязі, відповідного рівня якості та асортименту, дозволяти оперативно здійснювати перехід на випуск нової продукції, іншими словами, постійно забезпечувати готовність виробництва до ефективного досягнення

кінцевого результату – отримання максимального прибутку виробника при задоволенні конкретного попиту споживачів.

Проведене дослідження дозволило визначити основні напрямки технічного переозброєння підприємства, а саме:

- оновлення основного і допоміжного устаткування шляхом введення машин, механізмів, приладів нового покоління з одночасним виводом з експлуатації не тільки фізично зношеного, але й морально застарілого устаткування;

- модернізація існуючих основних засобів - особливо актуальна в умовах дефіциту нової техніки, з яким підприємства постійно зіштовхуються в нинішній час.

Забезпечення оптимального розвитку підприємства пропонується реалізувати з використанням моделей оптимізації з оцінкою оптимальності самих моделей по співвідношенню складових результуючої похибки та використанням динамічного підходу з урахуванням фактору часу в умовах ринку.

Найбільш очевидним методом забезпечення конкурентоздатності продукції (послуг) є поліпшення якісних характеристик і досягнення високої якості виготовлення продукції.

Відзначимо, що в даний час високий ступінь якості вироблених товарів залежить не тільки від кваліфікації робітника, але і від застосовуваної технології, тому настільки важлива модернізація устаткування, упровадження нової техніки і сучасної технології, а також зниження витрат виробництва в порівнянні з аналогічними витратами конкурентів.

На даному підприємстві ПАТ «АК-МЕТАЛ» впроваджені стандарти якості ISO-9001, які дали змогу підвищити рівень якості продукції, але застосування стандартів цієї серії має ряд недоліків. Стандарти ISO серії 9000 упорядковують термінологію, вводять єдине тлумачення основних понять в області якості, визначають напрямки діяльності підприємства по досягненню необхідної якості,

але не встановлюють конкретних вимог по окремих аспектах діяльності. Таким чином, у них описується мінімум дій, необхідних для підприємств усіх галузей промисловості при забезпеченні якості продукції, а також основні критерії правильності їхнього здійснення.

Основна мета систем якості, побудованих у відповідності зі стандартами ISO серії 9000, полягає в забезпеченні якості продукції, необхідного замовником, і наданні йому доказів (сертифіката якості) здатності підприємства зробити це (при розробці міжнародних стандартів ISO враховує інтереси виробників; користувачів, включаючи споживачів, наукових і урядових кіл). Цільова настанова систем якості першого рівня, названих базовими (є нормативною основою сертифікації систем якості всіх рівнів), - забезпечення стабільної якості продукції, що відповідає вимогам споживачів [28-35].

Одержаний у такій системі сертифікат якості свідчить про надійність ПАТ «АК-МЕТАЛ», і на сучасному ринку є необхідним, але все-таки не завжди достатньою умовою для успішної роботи, тому що в стандартах ISO серії 9000 установка на економічну ефективність виражена дуже слабко, а на своєчасність постачань і інші не менш важливі критерії - відсутня взагалі. У названих стандартах немає чіткого розмежування між якістю, що базується на стандартах, і дійсно конкурентною якістю.

Отже, для даного підприємства необхідно застосувати нову систему управління якістю, більш вдосконалену, ситуація вимагає нової версії стандартів ISO-9001 на базі системи тотального управління якістю (TQM). Це дасть змогу удосконалити діяльність кожного підрозділу і підприємства в цілому.

Система загального управління (загально-фірмового управління) якістю (TQM) – це комплексна система, орієнтована на постійне поліпшення якості (чи в іншому перекладі - «тотальне керування якістю»), забезпечення ефективності функціонування фірм шляхом мінімізації виробничих витрат і постачання точно в термін.

Отже, реальна концепція управління даним підприємством, яка дає змогу у повному обсязі адекватно зв'язати всі підрозділи підприємства та орієнтувати їх на споживача - це принципи загального управління якістю (Total Quality Management – TQM). Сукупність цих принципів, уміле їх використання, відкриває перспективи для успішного втілення теорії соціально орієнтованого маркетингу, дає можливість зміцнити застарілу структуру ПАТ «АК-МЕТАЛ» на ту, в якій всі процеси, пов'язані з маркетингом, починають відігравати відповідну їм роль. У цих теоріях основним є принцип верховенства споживача стосовно всіх процесів, з яких складається діяльність підприємства.

Основні положення TQM:

1. Фокусувати всю діяльність компанії на потреби та побажання як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів.
2. Забезпечити можливості та реальну участь кожного у процесі досягнення головної мети - забезпечення потреб споживачів.
3. Зосереджувати увагу на процесах, розглядаючи їх як оптимальну систему досягнення головної мети - максимізація цінності продукту для споживача та мінімізація його вартості як для споживача, так і для виробника.
4. Постійно і безперервно поліпшувати якість продукту.
5. Класти в основу всіх рішень компанії тільки реальні факти, а не інтуїтивні передбачення або лише досвід її працівників [34-39].

Отже, розроблена нами перспективна модель розвитку міжнародного маркетингу ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зарубіжному ринку передбачає основною метою - вихід на нові ринки.

### 3.3. Напрями вдосконалення макроекономічних умов діяльності ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Металургійний комплекс України об'єднує понад 300 підприємств і є стратегічно важливим для економіки України, визначає основну частину в експорті країни, постачаючи напівфабрикати цілому комплексу базових галузей – будівництву, машино- та суднобудуванню. Протягом усього періоду існування України як незалежної держави частка металургійного виробництва в загальному обсягу промислової продукції становила близько 20%.

Основу комплексу становлять 146 великих підприємств, пов'язаних галузевою належністю, з яких 12 – чорної металургії, 7 – трубних, 10 – металевих, 20 – кольорової металургії, 35 – вторинних металів, 26 – гірничорудних, 3 – феросплавних, 16 – коксохімічних, 17 – з виробництва вогнетривів. У 1999–2004 рр. відбувалися істотні зміни у структурі власності підприємств ГМК України – під тиском конкуренції активно формувалися вертикально інтегровані структури. Передумовою об'єднання акціонерного капіталу металургійних підприємств України з великими корпоративними транснаціональними структурами є складні технологічні ланцюги виробництва і подальша глобалізація світової економіки. У результаті інтеграційних процесів майже всі великі підприємства ГМК України стали складовими холдингів і груп. На сьогодні до корпоративних інтегрованих структур входять 12 з 12 заводів і комбінатів чорної металургії (табл. 3.3), усі 7 з 7 трубних заводів, 12 з 20 заводів і комбінатів кольорової металургії, 12 з 16 коксохімічних підприємств.

На даний момент профіль металургійної промисловості України визначають уже не окремі комбінати, а великі концентровані структури, які володіють гірничо-металургійними підприємствами, такі як «Систем Кепітал Менеджмент» («СКМ»), «Evraz Group S.A.», «Приват», «Індустріальний союз».

Таблиця 3.3

## Корпоративна належність комбінатів і заводів чорної металургії України

Підприємство	Група (корпоративна належність)
Металургійні комбінати	
ПАТ «ММК ім. Ілліча»	Група «СКМ (холдинг «МЕТІНВЕСТ»)
ПАТ «Азовсталь»	Група «СКМ (холдинг «МЕТІНВЕСТ»)
ПАТ «Запоріжсталь»	«Midland Group» (Midland resources Holding)
ПАТ «АК-МЕТАЛ»	Група «Міттал Стіл»
ПАТ «Дніпропетровський металургійний комбінат ім.Дзержинського»	Група «Індустріальний союз Донбасу»
ПАТ «Алчевський металургійний комбінат»	Група «Індустріальний союз Донбасу»
Металургійні заводи	
ПАТ «Краматорський металургійний завод»	Група «Індустріальний союз Донбасу»
ПАТ «Єнакіївський металургійний завод»	Група «СКМ (холдинг «МЕТІНВЕСТ»)
ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім.Петровського»	Група «Evraz Group S.A»
ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод»	Група «ТАС»
ПАТ Донецький металургійний завод»	Група «Донецьксталь»
ПАТ «Дніпроспецсталь»	Група «EastOne»

Джерело: побудовано на основі [116-117]

Як правило, до складу інтегрованих структур великого концентрованого капіталу (груп) входять різні холдинги, що охоплюють активи декількох галузей (бізнесів). Наприклад, Група «Приват» в Україні володіє активами і холдингами в металургійній, гірничорудній, нафтовій, машинобудівній, фінансовій та інших галузях. Холдинги Групи «СКМ» охоплюють в Україні такі напрями: гірничо-металургійну промисловість (холдинг «МЕТІНВЕСТ»), енергетику (холдинг «ДТЕК»), телекомунікації, банківський і страховий бізнес тощо. Крім активів в Україні зазначені Групи володіють активами в США, Росії та Європі [117].

Характерною особливістю поточного розвитку ринку металургії є посилення конкуренції на ринках збуту продукції галузі як на національному, так і на міжнародному рівнях. Причини цього явища умовно можна розділити на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх причин, що ведуть до загострення



конкуренції, слід віднести, що помітно останнім часом, ослаблення конкурентоспроможності української продукції. Основні обмежувачі зростання потенціалу галузі, а отже і ПАТ «АК-МЕТАЛ» наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Вплив макроекономічних обмежувачів на маркетинговий експортний потенціал ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Джерело: Джерело: побудовано на основі [117]

Останніми роками ціни на сировину значно вирости і по багатьох позиціях (з урахуванням співвідношення ціна-якість) досягли світового рівня. Таким чином, конкурентна перевага дешевої сировини багато в чому виявилася втраченою. З урахуванням низького технічного рівня металургійного виробництва, що призводить до високої енерго- і матеріаломісткості, вищезазначене подорожчання сировини значно збільшує собівартість української продукції, а отже, знижує її конкурентоспроможність. Аналогічним чином на конкурентоспроможність впливає поступове збільшення тарифів на перевезення. Крім того, існуюча транспортна інфраструктура виявилася не повністю готовою

до збільшення обсягів перевезень, що стало додатковим чинником, який обмежує вихід металургійної продукції ПАТ «АК-МЕТАЛ» на зовнішні ринки.

Очевидно, що одночасно із внутрішніми причинами діє цілий ряд зовнішніх чинників, які обумовлюють посилення конкуренції на ринках збуту. Серед них відзначимо такі:

1) активне зростання попиту на прокат відбувається в першу чергу в тих країнах, які активно нарощують власне виробництво (Китай, Індія, Іран). Це веде до скорочення імпортової ніші в цих (і сусідніх) країнах і, як наслідок, загострення конкуренції на цих ринках. Характерний приклад – ринок Південно-Східної Азії. Протягом 2014-2015 рр. українські виробники плоского прокату, в тому числі і ПАТ «АК-МЕТАЛ», були практично повністю витиснені з цього ринку виробниками з Китаю;

2) процеси глобалізації ведуть до укрупнення металургійних компаній, що, у свою чергу, посилює позиції такої великої компанії за рахунок розширення присутності на окремих регіональних ринках, зміцнення збутової мережі тощо;

3) укрупнення компаній, за рахунок включення до неї підприємств різного профілю, часто сприяє зростанню внутрішньокорпоративних поставок на окремі види продукції (гарячекатані рулони, сляби тощо). Як результат, у торгівлі багатьма видами продукції знижується обсяг дійсно вільного (тобто не пов'язаного з корпоративними зв'язками) ринку. Таким чином, конкуренція на цих товарних сегментах загострюється. Яскравим прикладом цього є світова торгівля слябами: у даний час уже близько половини світового ринку припадає на внутрішньокорпоративну торгівлю;

4) прагнення компаній працювати переважно для ринків продукції з високою додатковою вартістю. Характерною ознакою, що впливає на конкуренцію, на ринках високотехнологічної продукції є постійне посилення вимог до якості. Необхідно відзначити, що в умовах високих темпів зростання виробництва металопродукції зараз загострилася боротьба за сировинні ресурси.

У першу чергу йдеться про залізорудну сировину, а також про кокс. Про таке свідчить декілька фактів: ціни на сировину зростають, що свідчить про зсув балансу попиту і пропозиції в бік попиту. Попит, що швидко зростає, наприклад, призвів до того, що завантаження видобувних потужностей залізорудних компаній, починаючи з 2011 р., безперервно наростало, досягнувши в 2016-2017 рр. рівня 106-108%. Ціни на сировину є не тільки індикатором високого попиту, але й впливають на рентабельність металургійного виробництва. Боротьба за рентабельність, таким чином, знаходить своє віддзеркалення у боротьбі за сировину;

5) зростає частка світової торгівлі у споживанні вугіллям і особливо залізнякам, що коксується. Природна причина зростання значущості світової торгівлі, очевидно, полягає в нерівномірному розподілі сировинних ресурсів. Проте зростання торгівлі одночасно підсилює роль і позиції найбільших експортуючих компаній, які контролюють основні сировинні ресурси. Як на ринку руди, так і на ринку вугілля по три найбільші компанії контролюють до 70% світової торгівлі. Це різко посилює позиції сировинних компаній щодо металургійних підприємств, а також загострює конкуренцію за сировину між ними;

б) останніми роками посилилася активність металургійних компаній зі створення вертикально-інтегрованих структур, що включають сировинні підрозділи. Ця тенденція характерна як для ринку України, так і для світових металургійних лідерів (наприклад – політика ПАТ «АК-МЕТАЛ») [84-91].

За останні десять років відбулися значні зміни в металургійній галузі не тільки України, але й у цілому світі. За даними World Steel Association (Worldsteel) світове виробництво сталі у 2018 р. досягло рекордного значення – 1527 мегатонн (Мт), що на 6,8% більше порівняно з попереднім роком і на 71,8% більше порівняно з 2016 р. Для України рекордним став 2015 р., коли обсяги виробництва сталі досягли 38,6 Мт [89]. Тому даний період обрано для порівняння. До 2019 р.

Україна впевнено посідала 8 місце в загальному рейтингу серед країн-лідерів з виробництва сталі (табл. 3.4), але вже у 2019 р. поступається ним Туреччині, яка витіснила із цього списку Італію [45-60].

Таблиця 3.4

## Рейтинг країн-лідерів з виробництва сталі

Країна	2015р.			2018р.			2019р.			Січень – травень 2020р.		
	Виробництво, Мт	Рейтинг	Питома вага, %	Виробництво, Мт	Рейтинг	Питома вага, %	Виробництво, Мт	Рейтинг	Питома вага, %	Виробництво, Мт	Рейтинг	Питома вага, %
Китай	355,8	1	31,6	695,5	1	45,5	708,8	1	46,9	325,3	1	49,4
Японія	112,5	2	10	107,6	2	7	107,2	2	7,1	45,4	2	6,9
США	94,9	3	8,4	86,4	3	5,7	88,6	3	5,9	36,2	3	5,5
Індія	45,8	4	4,1	72,2	4	4,7	76,7	4	5,1	33,3	4	5,1
Росія	66,1	5	5,9	68,7	5	4,5	70,6	5	4,7	29,0	5	4,4
Південна Корея	47,8	6	4,2	68,5	6	4,5	69,3	6	4,6	27,6	6	4,2
Німеччина	44,5	7	3,9	44,3	7	2,9	42,7	7	2,8	18,0	7	2,7
Україна	38,6	8	3,4	35,3	8	2,3	32,9	10	2,2	13,97	10	2,1
Бразилія	31,6	9	2,8	35,2	9	2,3	34,7	9	2,3	14,1	9	2,1
Італія	28,7	10	2,5	29,35	11	1,9	27,2	11	1,8	10,5	11	1,6
Туреччина	21	11	1,9	34,1	10	2,2	35,9	8	2,4	14,4	8	2,2
Решта	268,5	-	23,8	279,5	-	18,3	215,6	-	14,3	90,23	-	13,7
Разом	1127,1		100	1527,3		100	1510,2		100	658,0		100

Джерело: <http://worldsteel.org>. - Офіційний сайт Всесвітньої асоціації виробників сталі

У 2019 р. спостерігається незначний спад загальних обсягів виробництва сталі у світі (1,1%) порівняно з попереднім роком. Із країн-лідерів лише шість збільшили обсяги виробництва, а саме Китай, США, Індія, Росія, Південна Корея та Туреччина. Якщо розглядати перші п'ять місяців 2020 р., то можна зробити висновок, що розподіл країн-лідерів залишився той самий, але майже всі країни зменшили виробництво сталі, окрім Китаю, де спостерігається зростання на 8,6%,

Японії (1,1%) та Індії (3,1%), що в цілому позначилося на загальному зростанні світового виробництва сталі майже на 2,3% [88-92].

Аналіз різних напрямків металургійної промисловості України і її конкурентних переваг дозволив виявити внутрішні й зовнішні загрози і можливості розвитку ПАТ «АК-МЕТАЛ» (рис. 3.6).

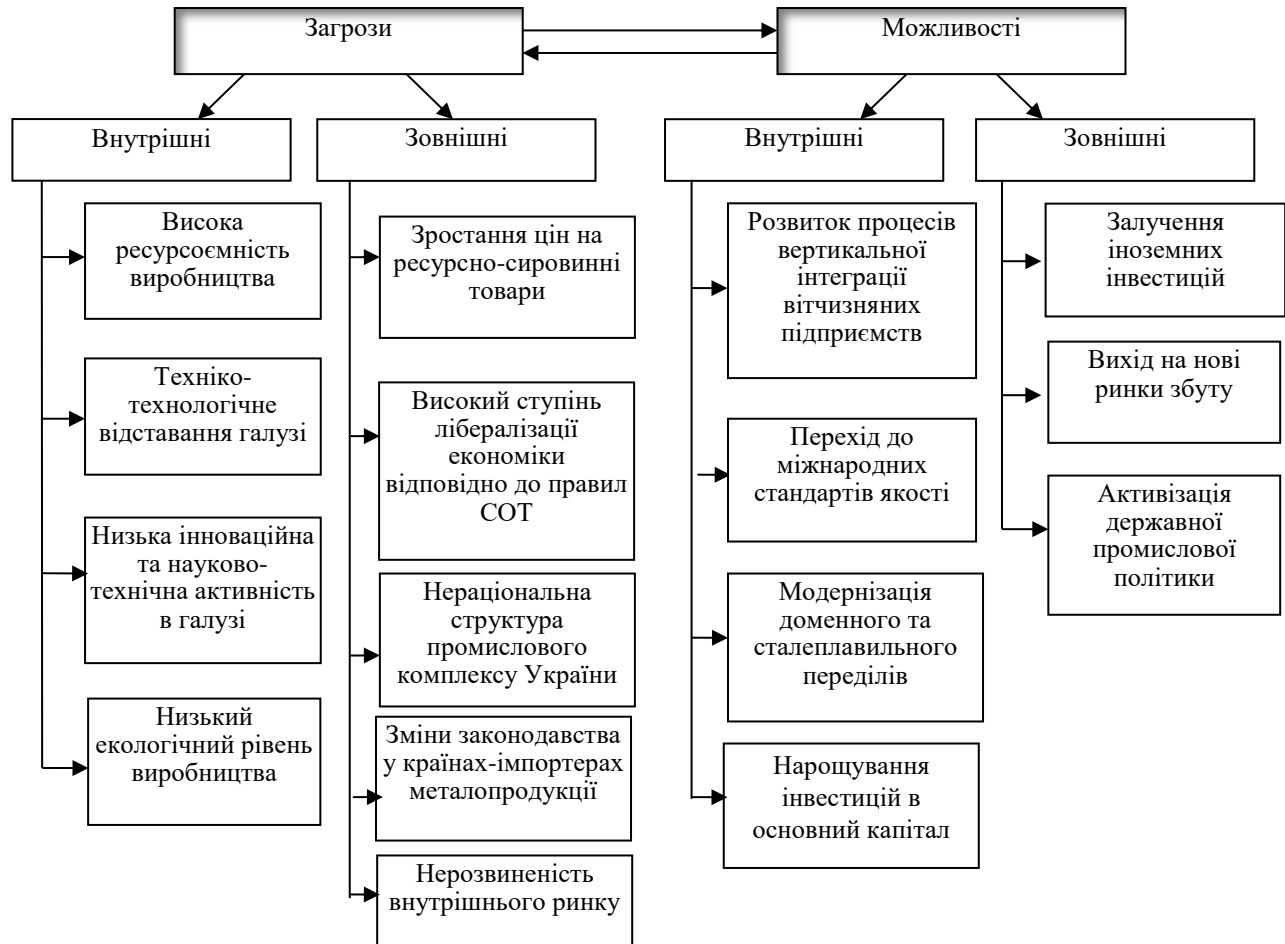


Рис. 3.6. Загрози і можливості розвитку металургійної промисловості для ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Джерело: побудовано автором за даними ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Дані загрози і можливості є основою розробки стратегічних моделей розвитку металургії у середньостроковій перспективі.

Для більш ефективного досягнення власних цілей, щодо здобуття та утримання позицій на внутрішньому та світовому ринках, ПАТ «АК-МЕТАЛ» необхідно проводити інтегровану до світової національну політику як на рівні підприємства, так і на рівні всієї галузі.

На сьогодні українська металургійна галузь повинна створити Український інститут чавуну і сталі, за прикладом багатьох країн світу та регіональних угруповань. Місія таких організацій полягає в тому, щоб, по-перше, проводити єдину політику стратегічних рішень, тобто відмовлятися від тимчасових рішень заради перспективи збереження довгострокових позицій на світовому ринку. По-друге, взаємодіяти з владними органами країни для вирішення проблем, щодо частки внутрішнього споживання металопродукції, що постійно скорочується, а також сприяти захисту інтересів металовиробників на зовнішніх ринках.

Приймаючи до уваги, що можливості держави обмежені, вихід з кризи і накопичення капіталу для подальшого переходу на інноваційний шлях повинні здійснюватися силами самих підприємств, виходячи з наявних внутрішніх резервів. Зважаючи на це, роль держави доцільно обмежити законодавчими зусиллями для забезпечення активізації попиту.

По-перше, необхідною є активізація попиту на внутрішньому ринку. Досвід створення штучного попиту є у США, які постраждали від Великої депресії, Німеччини, яка в рекордні темпи відновила економіку після Першої світової війни, Японії, яка також була поставлена перед необхідністю перебудови господарства після Другої світової. Не вдаючись до аналізу їхнього способу дій (співвідношення економічних і примусових методів, що використовувалися тодішніми урядами - це тема окремого дослідження), зазначимо, що спільною рисою економічної політики цих держав було цілеспрямоване створення платоспроможного попиту на товари, які на той момент могли вироблятися в країні.

Зважаючи на значну питому вагу металургійної промисловості, в Україні активізація попиту могла б бути здійснена через розміщення державних замовлень у галузях, що є споживачами металургійної продукції. Це – будівництво житла і доріг, машинобудування, виробництво транспортних засобів. В умовах обмеженості державного бюджету і значного зовнішнього боргу України державні замовлення можна замінити податковими пільгами для підприємств зазначеної направленості. Можна взяти й інші важелі, включаючи й чітко обмежене і цілеспрямоване збільшення грошової маси в обігу для фінансування проектів, що поживляватимуть попит [61; 62; 63].

Позитивним результатом такого способу дій буде не тільки активізація ділової активності в промисловості, але й збільшення можливостей найманих працівників з оплати товарів і послуг повсякденного вжитку, що сприятиме покращенню ситуації в торгівлі, легкій промисловості та ін.

Другим напрямком зусиль держави може стати створення сприятливих умов для експорту найбільш конкурентноздатних товарів. Сама по собі ця ідея неодноразово обговорювалася у ЗМІ та науковій періодиці. Загальновідомо, що розвитку економіки сприяє експорт тільки таких товарів, при виробництві яких створюється значна додана вартість. Однак практика функціонування вітчизняного господарства і, зокрема, металургії, показує, що з України більшою мірою вивозяться напівфабрикати.

На перший погляд, стимулювання експорту такого роду недоцільне. Через нераціонально високі ціни на сировину, завищені нормативи витрат, недосконалість технологічних процесів і їхню невисоку автоматизацію собівартість продукції, що експортується, вища, ніж у подібних підприємств інших країн (наприклад, конвертерної заготовки - на 7-30% [9]).

Вітчизняні виробники, що балансують на грані збитковості і змушені продавати заготовку за наднизькими цінами через нестабільну якість, не вживають заходів для зменшення собівартості ані технологічного, ані

організаційного характеру. Не вдаючись до юридичного і соціального аналізу такого явища, зазначимо, що збереження такої ситуації на протязі майже 30 років незалежності України свідчить про роботу тіньових економічних стимулів, що сприяють «замороженню» стану галузі. Прояснення природи таких стимулів має стати предметом окремого дослідження.

Проте існуюча в Україні ситуація має й позитивний аспект: прихований прибуток, що утворюється за рахунок штучного завищення собівартості, залишається в країні, в той час як явний прибуток, отриманий власниками підприємств, часто виводиться за межі держави.

Тому стимулювання експорту з його існуючою номенклатурою може бути рекомендоване як тимчасовий захід пожвавлення економічної активності, принаймні до того часу, коли підприємства подолають викликаний кризою спад і вийдуть на попередні рівні виробництва.

Таким чином, як свідчить аналіз макроекономічних умов діяльності ПАТ «АК-МЕТАЛ», однією з центральних проблем розвитку металургійної галузі України є проблема вдосконалення системи стратегічного планування підприємствами галузі. З метою формування організаційного механізму реалізації системи стратегічних планів треба здійснити такі заходи:

- щорічно розробляти річну програму коригування завдань розвитку металургійного комплексу, визначати його виробничі показники та заходи щодо будівництва й реконструкції об'єктів галузі;
- щорічно проводити разом із споживачами металопродукції маркетингові дослідження сучасної та перспективної потреби в металопродукції для визначення обсягів і пріоритетних напрямків зовнішньоекономічної діяльності;
- вжити заходів щодо підвищення конкурентоспроможності й сертифікації металовиробів. На основі аналізу світового досвіду стратегічного планування розвинутих держав і аналізу еволюції систем та регулювання окремих галузей у країнах із ринковою економікою планування визначено основні



напрямки удосконалення систем стратегічного планування галузей промисловості України. З урахуванням їх особливостей наведений вище вибір стратегії розвитку однієї з галузей (металургійної) дає змогу обґрунтувати загальну схему і визначення привабливості стратегічної зони реалізації експортного потенціалу національної економіки України.

Отже, вважаємо, що основними заходами з підвищення конкурентоспроможності металопродукції ПАТ «АК-МЕТАЛ», підвищення якості експортної продукції є:

1. підтримка та розвиток виробничих потужностей ПАТ «АК-МЕТАЛ», модернізація та заміна зношеного обладнання, упровадження нових технологій із підвищення якості залізорудної сировини;

2. модернізація та технічне переоснащення основних засобів ПАТ «АК-МЕТАЛ», упровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій у коксохімічному виробництві, включаючи будівництво, реконструкцію та технічне переоснащення коксових батарей, будівництво установок сухого гасіння коксу, здійснення комплексу заходів зі збереження енергетичних ресурсів, розроблення нових технологічних процесів підготовки вугілля та виробництва коксу для металургійного виробництва;

3. технічне переоснащення ПАТ «АК-МЕТАЛ», модернізація обладнання, розроблення нових процесів виробництва феросплавів, спеціальних сталей та сплавів;

4. модернізація та технічне переоснащення аглодоменного виробництва на ПАТ «АК-МЕТАЛ», здійснення комплексу заходів із збереження енергетичних ресурсів в аглодоменному виробництві й економії природного газу, застосування вдування пиловугільного палива у доменному процесі, упровадження обладнання для брикетування залізовмісних відходів, розроблення нових ресурсо- та енергозберігаючих технологічних процесів доменного виробництва;

5. створення альтернативних процесів виробництва металізованого продукту способом прямого відновлення заліза, зокрема за технологіями «MIDREX» і ITmk3;

6. модернізація та технічне переоснащення сталеплавильного виробництва на ПАТ «АК-МЕТАЛ», будівництво та реконструкція кисневих цехів, розвиток виробництва електросталі, у тому числі за рахунок будівництва мініметалургійних заводів, будівництва та модернізація машин безперервного лиття заготовок, установок позапічної обробки чавуну і сталі, розроблення нових видів сталі та сплавів для потреб промисловості;

7. модернізація та технічне переоснащення прокатного виробництва ПАТ «АК-МЕТАЛ», зменшення сировинних та енергетичних витрат, використання ресурсо- та енергозберігаючих технологій, створення обладнання для виробництва конкурентоспроможних видів прокату, поліпшення якості прокату, труб та металовиробів, удосконалення сортаменту;

8. фундаментальні та прикладні дослідження сучасних і перспективних металургійних технологій світового рівня, розроблення методик та наукове обґрунтування питомих витрат матеріальних і енергетичних ресурсів для перспективних технологічних процесів на ПАТ «АК-МЕТАЛ»;

9. розроблення, дослідження та удосконалення заходів із поліпшення екологічного стану довкілля, поліпшення промислової безпеки й охорони праці на ПАТ «АК-МЕТАЛ»

10. гармонізація та оптимізація технічних стандартів на продукцію з міжнародними стандартами, що зменшить витрати ПАТ «АК-МЕТАЛ» на обов'язкове підтвердження відповідності експортній продукції, які становлять 3-5%.

Виокремленні чинники дозволяють прогнозувати невисокі темпи зростання обсягів експорту металургійної продукції ПАТ «АК-МЕТАЛ» за рахунок проведення структурних перетворень в експортній галузі з боку держави.

Тому пропонуються такі напрямки розвитку маркетингової діяльності, які можуть бути реалізовані на рівні металургійного підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ»:

1. Організація заходів з освоєння нових та розширення існуючих ринків збуту, залучення нових споживачів металопродукції. Це можливо за умов підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом покращення її якості, проведення роботи з її сертифікації згідно зі світовими стандартами, активізації маркетингової діяльності, створення спільних зовнішньоторговельних фірм, реалізація яких сприятиме розширенню кола потенційних споживачів експортованої підприємствами продукції, що приведе до підвищення обсягів експорту ПАТ «АК-МЕТАЛ».

2. Вдосконалення системи організації управління експортною діяльністю на ПАТ «АК-МЕТАЛ». У сучасних умовах потребують розвитку такі елементи системи – маркетингова стратегія збуту, підсистема транспортування продукції, економічного обґрунтування управлінських рішень у сфері експортної діяльності підприємств, яка ґрунтується на сукупності методів та прийомів аналізу і оцінки ефективності експортної діяльності.

Реалізація заходів у вказаних напрямках приведе до підвищення ефективності експортної діяльності металургійних підприємств і ПАТ «АК-МЕТАЛ» в тому числі.

Але слід відзначити, що невирішені проблемні питання у поєднанні з конфліктом між великими власниками і державою навряд чи дозволять українським металургам швидко зайняти нові ніші високотехнологічної продукції. У найближчі три-чотири роки основним напрямом залишиться зниження собівартості традиційного для України металевого напівфабрикату. Щоб поправити ситуацію, від влади потрібно не так багато. Наприклад, уряд міг би примусити монополістів на ринку металургійної сировини понизити ціни до економічно обґрунтованого рівня і зрівняти рентабельність усіх учасників ГМК.

### Висновки до розділу 3

Для вдосконалення маркетингової стратегії на зарубіжних ринках ми скористалися матричним аналізом. В результаті проведення аналізу ми отримали наступні результати: стратегічна одиниця бізнесу – виробництво Г/к листовий прокат потрапила до квадрату «дійні корови», що дозволяє їй зайняти домінуючу позицію. До квадрату «знаки запитання» потрапила стратегічна одиниця бізнесу – «Х/к листовий прокат», стратегічна одиниця бізнесу – «Вироби подальшої переробки» розташувалася у квадраті матриці БКГ «собаки».

Для стратегічної одиниці бізнесу – «Г/к листовий прокат» необхідно застосувати стратегію конкурентних переваг. Так як даний вид продукції є найприбутковішим, необхідно підтримувати дану позицію для подальшого її розвитку. Суть стратегії підтримання конкурентних переваг (HOLD) - полягає у відстоюванні стратегічної одиниці бізнесу своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки.

Стратегічна одиниця бізнесу «Х/к листовий прокат» характеризується високим темпом приросту, про те негативною залишається дуже мала частка ринку відносно основного конкурента. Отже, перша альтернатива маркетингової стратегії - це інтенсифікація маркетингових зусиль і вкладення коштів у розвиток цієї стратегічної одиниці бізнесу задля збільшення її ринкової частки.

Для стратегічної одиниці бізнесу «Вироби подальшої переробки» слід застосувати стратегію елімінації. Суть даної стратегії полягає у виключенні стратегічної одиниці бізнесу зі складу портфеля бізнесу підприємства. На даний вид продукції припадає всього 15% обсягу від реалізації продукції. Даний вид продукції хоч і рентабельний на даний час, але неперспективний в майбутньому.

Розроблена нами модель маркетингу передбачає основну мету – вихід на нові зарубіжні ринки. Основними складовими даної моделі є дослідження

зарубіжного ринку, розширення асортименту та відновлення позицій на російському ринку.

Дослідження дозволили визначити основні напрямки вдосконалення макроекономічних умов діяльності. ПАТ «АК-МЕТАЛ»: створення загальних умов для роботи підприємств металургійної галузі відповідно до умов розвитку світової металургії, стимулювання прогресивних структурних змін у металургійній промисловості країни, реструктуризація підприємств, прискорення процесів впровадження міжнародних стандартів, зміна форми власності нерентабельних підприємств, заміна їх керівництва і власників, розширення внутрішнього попиту на металопродукцію шляхом відродження металоспоживаючих галузей, активізація інноваційної діяльності в металургії, вирішення соціальних проблем базових і суміжних галузей промисловості [63; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 70].

Також важливими заходами щодо реалізації даної моделі є заміна старого обладнання, використання сучасних технологій та впровадження нової системи якості.

## ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, потрібно зазначити, що стратегію виходу підприємства на зовнішній ринок слід розуміти як цілісну систему, як сукупність заходів по плануванню, організації і контролю. Зовнішньоекономічна стратегія необхідна підприємству як засіб досягнення неповторності, признання та відображення іміджу в цілому. Тільки вірно розроблена комплексна стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок дозволить ефективно функціонувати на зовнішньому ринку. Не слід заперечувати, що розробка стратегії та впровадження її в діяльність компанії носить витратний характер. Але в майбутньому, при удосконаленні механізму регулювання діяльності компанії на зовнішньому ринку буде спостерігатися позитивна тенденція: завоювання значної частки ринку та отримання надприбутку. Розроблена комплексна стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок висуває різні завдання, але вони не виключають один одного, а можуть бути реалізовані здебільшого паралельно або взаємно доповнювати один одного. Раціональне поєднання елементів кількох методів дає змогу сконструювати прийнятні рішення в сфері стратегічного планування.

При розробці стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, на прикладі компанії ПАТ «АК-МЕТАЛ», був детально розглянутий зміст понять стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності, місія, цілі, задачі функціонування компанії на зовнішньому ринку, приділена велика увага конкурентоспроможності та ризикам, що виникають при здійсненні ЗЕД [99; 100; 101].

Попередньо розробляючи комплексну стратегію виходу підприємства на зовнішній ринок, був знайдений оптимум у кількості і якості кроків:

1. Обґрунтування необхідності розробки стратегії для виходу на зовнішній ринок для компанії ПАТ «АК-МЕТАЛ» за допомогою аналізу діяльності, оцінки

ринкової частки компанії та інтенсивності конкуренції. Охарактеризовано виробничу і збутову діяльність компанії, недоліки і переваги управлінської структури, досліджене внутрішнє середовище компанії на предмет згуртованості і роботи для досягнення загальної мети. Вивчено параметри і характеристики продукції компанії для визначення конкурентноздатності товару, пророблений матеріал щодо конкурентного середовища і стану галузі металургії.

2. Розробка та вибір стратегії для виходу на зовнішній ринок для ПАТ «АК-МЕТАЛ».

3. Впровадження в діяльність розробленої стратегії. З практичного матеріалу по ПАТ «АК-МЕТАЛ» з'ясовано те, що реалізація стратегії компанії можлива за допомогою маркетингових засобів: проведення виставок, ярмарок та пересилання рекламних буклетів через глобальну мережу Internet на підприємства, що займаються видобутком та переробкою сталі. Отже, впровадження в діяльність компанії ПАТ «АК-МЕТАЛ» розробленої стратегії прямого експорту та використання в ній маркетингових заходів значно покращить діяльність на зовнішньому ринку. Завдяки розробленій стратегічній програмі, в яку входить рішення питань цінової політики, довгострокового гарантійного обслуговування, забезпечення після гарантійного обслуговування, підприємство здобуде конкурентні переваги на ринковому просторі зарубіжних країн.

Слід відзначити, що зовнішньоторговельні операції, перш за все, класифікуються на експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність охоплює різні напрями її здійснення. Кожен вид і напрямок зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів, що беруть участь в ній, включає широкий комплекс господарських, виробничих, правових, валютно-фінансових та інших відносин. Особливе місце серед них відводиться валютно-фінансових відносин [81; 86; 87; 96; 98].

Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є одержання прибутку від експорту. При чому даний прибуток повинний

бути більше можливого прибутку при реалізації товару на внутрішньому ринку, інакше витрати на організацію експортних операцій є недоцільними і неефективними.

Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в області керування.

ПАТ «АК-МЕТАЛ» веде свою металургійну діяльність на чотирьох континентах, включаючи як розвинені ринки, так і ринки, що розвиваються. Близько 35% сталі виробляється в Америці, 47% – в Європі і 18% – в інших регіонах, серед яких Казахстан, Південна Африка та Україна. ПАТ «АК-МЕТАЛ» лідирує на ринках металу Північної і Південної Америки, Західної та Східної Європи та Африки.

Серед ключових показників ПАТ «АК-МЕТАЛ» - чистий дохід від реалізації продукції, який в 2020 році склав 28250 млн грн, валовий збиток - 0,02 млрд грн, чистий збиток - 1,52 млрд грн, сума капітальних інвестицій - 1,271 млрд грн (у 2019 році - 1,463 млрд грн).

В третьому розділі був розроблений механізм вдосконалення ефективності стратегії підприємства ПАТ «АК-МЕТАЛ»

Для вдосконалення маркетингової стратегії на зарубіжних ринках ми скористалися матричним аналізом. В результаті проведення аналізу ми отримали наступні результати: стратегічна одиниця бізнесу – виробництво Г/к листовий прокат потрапила до квадрату «дійні корови», що дозволяє їй зайняти домінуючу позицію. До квадрату «знаки запитання» потрапила стратегічна одиниця бізнесу – «Х/к листовий прокат», стратегічна одиниця бізнесу – «Вироби подальшої переробки» розташувалася у квадраті матриці БКГ «собаки».

Перша альтернатива маркетингової стратегії - це інтенсифікація маркетингових зусиль і вкладення коштів у розвиток цієї стратегічної одиниці бізнесу задля збільшення її ринкової частки.



Розроблена нами модель маркетингу передбачає основну мету – вихід на нові зарубіжні ринки. Основними складовими даної моделі є дослідження зарубіжного ринку, розширення асортименту та відновлення позицій на російському ринку.

Дослідження дозволили визначити основні напрямки вдосконалення макроекономічних умов діяльності ПАТ «АК-МЕТАЛ»: створення загальних умов для роботи підприємств металургійної галузі відповідно до умов розвитку світової металургії, стимулювання прогресивних структурних змін у металургійній промисловості країни, реструктуризація підприємств, прискорення процесів впровадження міжнародних стандартів, зміна форми власності нерентабельних підприємств, заміна їх керівництва і власників, розширення внутрішнього попиту на металопродукцію шляхом відродження металоспоживаючих галузей, активізація інноваційної діяльності в металургії, вирішення соціальних проблем базових і суміжних галузей промисловості.

Також важливими заходами щодо реалізації даної моделі є заміна старого обладнання, використання сучасних технологій та впровадження нової системи якості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств / О. В. Ареф'єва, П. В. Комарецька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (87). – С. 80-85.
2. Ашаулов В. В. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в умовах конкурентного ринку / В. В. Ашаулов // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво . - 2020. - № 1. - С. 88-91.
3. Балабанова Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Л. В. Балабанова, Н. М. Гуржій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2017. - 184 с.
4. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності // Проблеми науки. – 2005. -№ 11.-С.52-55.
5. Белоусова О.С. Оцінювання ефективності збутової діяльності в рамках маркетингової політики розподілу промислового підприємства /О.С. Белоусова,О.Л. Клименко, К.В. Лещина. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2018. - № 4. - С.78-81.
6. Божкова В. В. Дослідження факторів маркетингового ціноутворення на ітчизняних промислових підприємствах / В. В. Божкова, І. М. Рябченко // Маркетинг і менеджмент інновацій . - 2020. - № 2. - С. 40-48.
7. Варяниченко О. В. Практичні аспекти управління міжнародною маркетинговою діяльністю українських суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності згідно вимог СОТ/ О.В.Варяниченко //Прометей. – Донецьк, 2018. – Вип. 2 (35). – С.23–26.
8. Вдовенко, Н. М., Сухомлин, Л. В., Бачкір, І. Г., & Гнатенко, І. А. (2021). Управлінські засади моделювання державних пріоритетів в інноваційній

економіці: диверсифікація підприємницької діяльності та адаптування ринку. Економіка та держава, (9), 19-23.

9. Гайдук В.А. Розвиток теорії конкурентних переваг / В.А.Гайдук// Інвестиції: практика та досвід. – К. – 2007. - №2. – с. 20-23.

10. Гнатенко, І. (2021). Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації, (1-2), 68-77.

11. Гнатенко, І. (2021). Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. Економічний дискурс, (1-2), 111-121.

12. Гнатенко, І. А. (2018). Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, (6), 70-74.

13. Гнатенко, І. А. (2019). Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці, (4 (1)), 37-43.

14. Гнатенко, І. А. (2021). Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. Інвестиції: практика та досвід, (16), 20-25.

15. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3-9.

16. Губар Н.П. Стратегії формування конкурентних переваг транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Н.П. Губар ; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. - К., 2004. – 20 с

17. Денерт А. О. Вибір маркетингової стратегії діяльності підприємства у міжнародному середовищі / А.О.Денерт // Наука. Майбутнє: досягнення та перспективи. – Запоріжжя, 2020. – С. 52–53.
18. Ілляшенко Н.С. Формування організаційно-економічних засад інноваційного маркетингу на промислових підприємствах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.С. Ілляшенко ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". — Х., 2016. - 20 с. - укр.
19. Ільчук П. Г. Дослідження впливу факторів внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств / П. Г. Ільчук // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер : Економіка . - 2020. - Вип. 4. - С. 181-187.
20. Імнадзе І. Н. Маркетингові аспекти міжнародної діяльності підприємства / І. Н. Імнадзе // Управління розвитком . - 2020. - № 12. - С. 23-24.
21. Калиниченко М. П. Гармонізація економічних інтересів у системі маркетингового управління промисловим підприємством / М. П. Калиниченко // Економіка промисловості . - 2020. - № 3. - С. 119-128.
22. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / О. Л. Каніщенко. – К.: Знання, 2007. – 446 с.
23. Каніщенко О.Л. Методологія і практика міжнародного маркетингу в Україні: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.02 / О.Л. Каніщенко ; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. - К., 2008. - 34 с.
24. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика. - К.: КНЕУ, 2011. - 239 с.
25. Кардаш В.Я., Павленко І.А., Шафалюк О.К. Товарна інноваційна політика. - К.:КНЕУ, 2012. - 266 с.
26. Касян С. Я. Маркетингова взаємодія підприємств у площині глобальних інформаційних потоків / С. Я. Касян // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . - 2019. - № 748. - С. 160-166.

27. Кісь О.П. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.П. Кісь ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. - 21 с.

28. Коломієць І.Ф. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в процесі його інтернаціоналізації / НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Л.: Ніка, 2004. – 246 с.

29. Комарецька П. В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку фінансової системи України / П. В. Комарецька // Фінансова система України: становлення та розвиток : зб. наук. пр. Наукові записки. Серія : Економіка. – 2006. – Вип. 8, Ч. 2. – Острог : Видавництво "Національний університет "Острозька академія", 2006. – С. 199-210.

30. Комарецька П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств. [Електронний ресурс] / П. В. Комарецька. – Режим доступу: <http://avtoreferat.net/>

31. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2006. – Вип. 9 (64). – С. 90-92.

32. Корж М. В. Стратегії міжнародного маркетингу в умовах глобалізації: автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02 / М. В. Корж ; Донец. нац. ун-т. - Донецьк, 2017. - 38 с.

33. Костюк О. С. Оцінювання ефективності функціонування маркетингу на підприємстві / О. С. Костюк, Н. В. Тижай, Н. В. Фаск // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2017. – Серія «Логістика». - 2017. - № 690. - С. 79–84.

34. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж.А. Касліоне. - К.: Хімджест, ПЛАСКЕ. -2016. - 208 с.

35. Коц А. І. Етапи розроблення маркетингової стратегії для підприємства / А. І. Коц // Управління розвитком . - 2020. - № 12. - С. 144-146.

36. Кошелева Е. Г. Оценка тенденций развития предприятий металлургической отрасли Украины / Е. Г. Кошелева // Проблемы и перспективы развития сотрудничества между странами юго-восточной Европы в рамках черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ. – 2017. – № 2. – С. 191 – 195.

37. Кравченко І.Ю. Міжнародні маркетингові дослідження в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства (на прикладі металургійного комплексу України): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / І.Ю. Кравченко ; Укр. акад. зовніш. торгівлі. – К., 2002. – 19 с.

38. Крамар М. С. Застосування маркетингового інструментарію впровадження інновацій у підприємницьку діяльність / М. С. Крамар ; наук. кер. П. В. Пузирьова // Економіка, облік, фінанси та право: аналіз тенденцій та перспектив розвитку : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 24 жовтня 2019 року. – У 7 ч. – Ч. 3. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 58-59.

39. Краус К. М. Особливості застосування концепції управління маркетингом / К. М. Краус // Вісник Хмельницького національного технічного університету. - 2018. - № 6. - С. 98–105.

40. Кубишина О. В. Концепція міжнародного маркетингу та особливості її використання / О.В.Кубишина // Актуальні проблеми міжнародних відносин. - К., 2012. - Вип.35, ч.2. - С.121–123.

41. Кудирко Л. Еволюція міжнародного маркетингу / Л. Кудирко // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету . - 2020. - № 1. - С. 39-54.

42. Литвиненко С. В. Моделирование гибкой товарной политики в системе управления маркетингом: Дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Донецкий национальный ун-т. - Донецк, 2001. - 153 с.

43. Ложачевська, О. М., Гнатенко, І. А., Сухомлин, Л. В., & Мельник, О. Ю. (2021). Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного управління на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід, (18), 5-10.

44. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій. - К.: КНЕУ, 2018. – 275 с.

45. Ляхта О. В. Міжнародний маркетинг, його роль у зовнішньоекономічній діяльності / О.В. Ляхта // Маркетинг: теорія і практика. - Луганськ, 2017. - №16. - С.122–130.

46. Маркова Н.М. Управління маркетинговим потенціалом металургійних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.М. Маркова ; Приазов. держ. техн. ун-т. - Маріуполь, 2017. - 20 с.

47. Мельник Д. Українська металургія: ризики та перспективи в умовах кризи [Електроний ресурс] – Режим доступу : <http://www.creditrating.ua/ru/analytics/analytical-articles/12162/>. 6

48. Моделі розвитку міжнародного маркетингу підприємств в умовах глобалізації. Кубишина, Н.С.; Кубишина, О.В. Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua>

49. Мосумова А. К. Формування маркетингової політики підприємства на зовнішніх ринках / А. К. Мосумова // Управління розвитком. - 2020. - № 12. - С. 7-9.

50. Наумова В.С. Оцінка ефективності стратегії міжнародного маркетингу підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / В.С. Наумова ; Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. - К., 2002. - 20 с.

51. Орлова-Курилова, О. В., Гнатенко, І. А., & Рубежанська, В. О. (2019). Державне регулювання інноваційної діяльності підприємництва як напрям забезпечення сталого розвитку економіки країни. Економіка, управління та адміністрування, (3 (89)), 35-40.

52.Ортинська В.В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу // Фінанси України. - №8. - 2017. – С. 42-46.

53. Охріменко, І. В., Вдовенко, Н. М., Овчаренко, Є. І., & Гнатенко, І. А. (2021). Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава, (8), 4-9.

54.Панасюк О. В. Основні підходи щодо оцінки ефективності маркетингових заходів на промисловому підприємстві / О. В. Панасюк, Л. К. Яцишина // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну . - 2020. - № 3. - С. 202-207.

55.Пасенченко О.Ю. Аналіз середовища міжнародного бізнесу та критерії привабливості зовнішнього ринку // Економіка. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. – Випуск 72. – Київ, 2014. – С. 7-10.

56.Плоха О. Б. Оцінка ефективності функціонування системи управління маркетингом на підприємстві / О. Б. Плоха // Бізнес Інформ. - 2019. - № 5. - С. 258-260.

57.Подольна В. В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств / В. В. Подольна, І. В. Семенюк // Економічний простір . - 2020. - № 72. - С. 230-239.

58. Пузирьова П. В. Значення маркетингового дослідження при визначенні ключових факторів впливу на план виробництва продукції промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 30. – Київ : НАУ, 2011. – С. 168-174.

59. Пузирьова П. В. Концепція функціонування та стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. – № 7-8 (218-219). – С. 52-58.



60. Пузирьова П. В. Людський капітал як стратегічний ресурс соціально-економічного розвитку країни / П. В. Пузирьова // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 20. – Київ : МАУ, 2015. – С. 33-38.

61. Пузирьова П. В. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6 (108). – С. 151-156.

62. Пузирьова П. В. Основи забезпечення економічного зростання через інформаційно-маркетингові технології в контексті інтеграції освіти / П. В. Пузирьова, О. Грищенко // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 10 листопада 2020 р. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 168-170.

63. Пузирьова П. В. Основні положення розробки і реалізації фінансової стратегії суб'єктів бізнесу в умовах сталого розвитку / П. В. Пузирьова // Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects : the 9th International scientific and practical conference, Berlin, Germany, February 20-22, 2022. – MDPC Publishing, Germany, February, 2022. – P. 385-391.

64. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 10 (233). – С. 72-81.

65. Пузирьова П. В. Особливості формування потенціалу автотранспортних підприємств, що здійснюють вантажні перевезення [Електронний ресурс] / П. В. Пузирьова // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1820>

66. Пузирьова П. В. Особливості функціонування виробничої стратегії промислових підприємств у сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 5 (120). – С. 154-156.

67. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства / П. В. Пузирьова // Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 жовтня 2019 року. – Київ : НАУ, 2019. – С. 127-128.

68. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти фінансових інвестицій, їх особливості, форми та стратегічні напрями / П. В. Пузирьова, Ю. Г. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6 (133). – С. 83-86.

69. Пузирьова П. В. Характеристика податкового менеджменту та ознаки його ефективності в сучасних умовах / П. В. Пузирьова, Ю. Г. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 2 (129). – С. 36-39.

70. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. № 11, 2008. - Київ:НДЕІ МЕУ. – 2008. – С.43-46.

71. Робул Ю. В. Холістична концепція ефективності маркетингу / Ю. В. Робул // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2018. - № 4. - с. 124–130.

72. Романов А. О. Алгоритм маркетингової селекції міжнародних ринків в умовах інтенсифікації експортної діяльності: підходи до проблеми / А.О.Романов// Вчені записки Університету «Крок». - К., 2016. - Вип.20, т.2. - С.57–65.

73. Романова Л. В. Маркетингове планування як складова управління розвитком підприємства / Л. В. Романова, А. Ф. Красовська, О. С. Кондратенко // Наукові праці МАУП . - 2020. - Вип. 1. - С. 112-120.

74. Салюта Т. Маркетинг як інструмент розвитку міжнародних товарних ринків в умовах глобалізації / Т.Салюта // Актуальні проблеми міжнародних відносин. - К., 2008. - Вип. 74, ч. 2. - С.170–172.

75.Сигида Л. О. Теоретичні та методичні засади управління маркетинговою політикою розподілу на промислових підприємствах / Л. О. Сигида // Вісник економіки транспорту і промисловості . - 2020. - Вип. 43. - С. 209-213.

76.Сигида Л. О. Основи розроблення та впровадження маркетингової політики розподілу на промислових підприємствах / Л. О. Сигида // Економічний простір . - 2020. - № 74. - С. 273-282.

77.Синецький Б.Е. Внешнеэкономические операции: организация и техника. - М.: Междунар. отношения, 2016. – 321 с.

78.Современный маркетинг/ Под ред. В. Е. Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 2018 – 201 с.

79. Співаковська Т.В. Формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в умовах інтернаціоналізації ринків: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.В. Співаковська ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - К., 2016. - 20 с.

80.Стратегія виходу українських компаній на транснаціональний рівень як засіб реалізації національних інтересів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inventure.com.ua>

81. Ткаченко В. В. Шляхи підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах ринкової економіки / В. В. Ткаченко, І. В. Ткаченко, П. В. Пузирьова // Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 126-130.

82.Ткаченко Н. Планування товарів ринкової новизни / Н.Ткаченко// Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. з пробл. торгівлі і громад. харчування. - 2016. - Вип. 9, Т. 2. - С. 305-309.

83.Ткаченко О.В. Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О.В. Ткаченко ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2015. - 20 с.

84.Трембач Ю. С. Особливості інформаційного забезпечення маркетингових досліджень зарубіжного ринку / Ю. С. Трембач //Управління розвитком . - 2020. - № 12. - С. 5-7.

85.Урбанец М. Міжнародний маркетинг глобалізації і відтворювальний механізм світового господарства / М. Урбанец, М. В. Вачевський // Актуальні проблеми економіки . - 2019. - № 9. - С. 78-85.

86. Халіляєва О. В. Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 33-40.

87. Халіляєва О. В. Управління потенціалом та його значення в сучасних умовах макроекономічної глобалізації / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тарту (Естонія), 7 лютого 2022 року. – Київ ; Тарту : ГО "ВАДНД", 2022. – С. 467-471.

88. Циганкова Т. М. Середовище міжнародної маркетингової діяльності: аналіз та сфери використання даних / Т.М.Циганкова // Формування ринкової економіки. - К., 2016. - С. 251–259.

89. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: Монографія. – К.: КНЕУ, 2014. – 400 с.

90.Черевань В. П. Міжнародна економічна діяльність / В. П. Черевань, А. П. Румянцев, Л. Ф. Романенко. – К.: Слово, 2003. – 278 с.

91.Черномаз П. А. Международный маркетинг: учеб.-практ. пособие / П. А. Черномаз. – Х.: Консум, 2000. – 160 с.

92. Чухрай Н. І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок/ Н. І. Чухрай, І. Б. Млинко // Маркетинг і менеджмент інновацій . - 2020. - № 3. - С. 24-34.

93. Шевченко О.Л. Маркетингова товарна політика підприємства (на прикладі фармацевтичної галузі України): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2003. - 17 с.

94. Шутаєва О. Реалізація експортного потенціалу металургійного комплексу України в контексті розвитку світового ринку металів / О.Шутаєва // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. –Т. 24 (63). –№ 1. – С. 246-257.

95. Danko T. Developing high-tech marketing capabilities through online collaborative learning / T. Danko. - Kassel : Kassel UP, 2019. - (CD-ROM).

96. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions / V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2019. – Vol. 3, No. 30. – P. 85-94.

97. Doole I. and Lowe R. International Marketing Strategy - Analysis, Development and Implementation.– Thomson Learning, 2001.

98. Information subsystem of agri-food enterprise management in the context of digitalization: the problem of digital maturity / T. Ishchejkin, V. Liulka, V. Dovbush, N. Zaritska, P. Puzyrova, T. Tsalko, S. Nevmerzhytska, Y. Rusina, O. Nyshenko, S. Bebko // Journal of Hygienic Engineering and Design (JHED). – 2022. – Vol. 38. – P. 243-252.

99. Kutsenko I. Modern methods of neutralization of the enterprise's economic risks / I. Kutsenko, P. Puzyrova // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 151-155.

100. Olshanska O. The strategic innovative development of integrated business models / O. Olshanska, P. Puzyrova // Modern directions of scientific research development : proceedings of VI International scientific and practical conference, Chicago, USA, 24-26 November 2021. – BoScience Publisher, Chicago, USA, 2021. – P. 872-877.

101. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / O. V. Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

102. Olson E. M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior / E. M. Olson, S. F. Slater, G. T. M. Hult // Journal of marketing. - 2015. - P. 49–65.

103. Puzyrova P. Cluster education management concept through the prism of financial risk optimization and resource support = Концепція управління кластерними утвореннями через призму оптимізації фінансових ризиків та ресурсного забезпечення [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. - 2019. - Вип. 2 (30). - С. 62-74.

104. Puzyrova P. Risk management concept in innovative activities of modern enterprises / P. Puzyrova, I. Grechyshkin, O. Yershova // Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy : collective monograph / edit. Lyubomira Popova, Mariana Petrova. – Bulgaria : Publishing House ACCESS PRESS, 2020. – P. 377-389.

105. Puzyrova P. The strategy of enterprises entering international markets as an element of the post-war reconstruction of Ukraine / P. Puzyrova, M. Herasymchuk // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації" : тези доповідей, м. Київ, 7 жовтня 2022 року. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 45-46.

106. Puzyrova P. The theoretical aspects of the enterprise potential management model in the conditions of sustainable development / P. Puzyrova // Science, innovations and education: problems and prospects : proceedings of VII International scientific and practical conference, Tokyo, Japan, February 9-11, 2022. – CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, 2022. – P. 726-734.

107. Puzyrova P. V. The strategy of innovative development: concept, essence and significance for business units in conditions of continuous development / P. V. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of IV International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 1-3 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 1060-1066.

108. Slater S. F. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis / S. F. Slater, E. M. Olson // Strategic Management Journal. - 2011. - Vol. 22, No. 11. - P. 1055–1067

109. The interstate development of human capital accounting: Assessment and modeling of the economic effect / M. Chyzhevska, S. Sytniakivska, M. Demydova, S. Bebko, P. Puzyrova, V. Dovbush, N. Klymenchukova // International Journal of Advanced and Applied Sciences (IJAAS). – 2022. – Volume 9, Issue 4 (April). – P. 35-43.

110. Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises / V. Tkachenko, A. Kwilinski, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Marketing and Management of Innovations. – 2019. – Issue 2. – P. 228-238.

111. Tkachenko V. Fundamentals of financial and economic security management of Ukrainian enterprises / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Research Papers in Economics and Finance. – 2020. – Vol. 4, No. 2. – P. 41-51.

112. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. – Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p.

113. Vorhies D. W. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance / D. W. Vorhies, N. A. Morgan // Journal of marketing. - 2013. - P. 100-115

114. What changed in 2017?..What's next in 2018? Електронний ресурс. Roland Berger Strategy Consultants official website. [Режим доступу]: <http://www.rolandberger.com/>

115. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби статистик України

116. URL:<http://smida.gov.ua/> - Офіційний сайт Агенства з розвитку інфраструктури фондового ринку України

117. URL: <http://worldsteel.org>. - Офіційний сайт Всесвітньої асоціації виробників сталі

118. URL: <http://www.economist.com.ua> – офіційний сайт журналу «Економіст»



# ДОДАТКИ

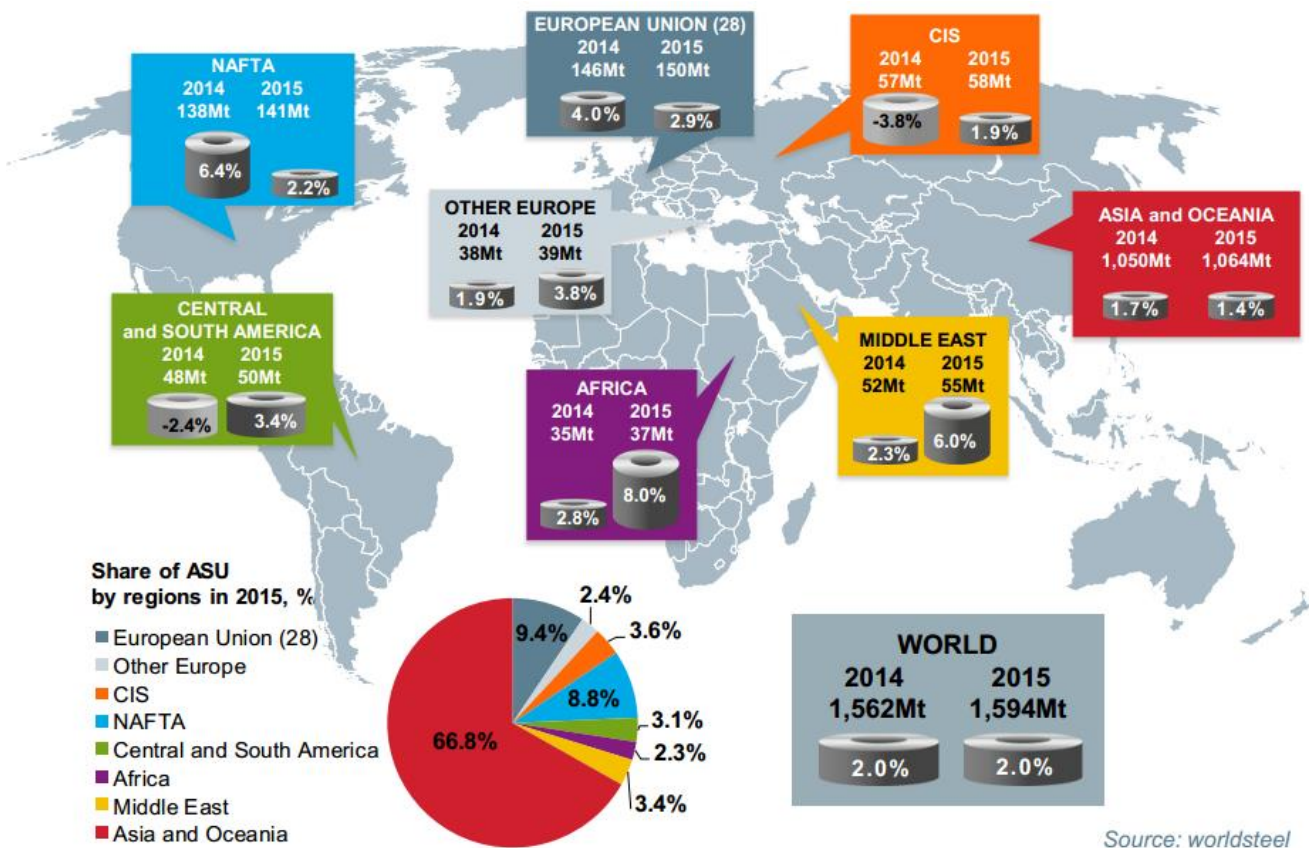


Рис. Оцінка світового споживання сталі. Попит по регіонах

**BASIC STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE ENTRY OF THE  
ENTERPRISE INTO FOREIGN MARKETS**

*The subject of the research is the theoretical and practical foundations of the study of key strategies and main strategic directions for exporting enterprises to enter foreign markets.*

*The aim of the research is to determine the main strategies for entering the enterprise into international markets, namely direct, indirect export and production abroad, with the help of which the goals of the development of exporting enterprises in the international sphere are achieved.*

*Research methods.* When writing the article, a system of scientific research methods was used, such as analysis and synthesis, comparative analysis and complex analysis.

*Results of the investigation.* Because of writing the article, it was determined that modern business activities in the foreign market require the use of new methods for conducting foreign economic activity and ensuring its effective management. It has been established that the organization of the international activity of an enterprise involves the choice of a way to enter foreign markets, depending on the purpose of the enterprise, the scale of activity, the nature of the product and intentions to control sales. It has been determined that among the main strategies for enterprises to enter foreign markets there are indirect exports, direct exports, an assembly plant and joint ventures.

*Scope of the results.* International economy, foreign economic activity, international trade, entrepreneurship and business.

*Conclusions.* Because of writing the article, it was found that foreign economic activity contributes to the development of promising areas of export potential. Export operations, as an integral part of foreign operations, are the most important source of state profit. Achieving maximum efficiency in export operations and maximizing profits is possible only with the use of knowledge and experience accumulated over a long period. It has been established that a necessary condition for the successful conduct of export operations is the analysis of their effectiveness in order to establish the most optimal export structure and make informed management decisions. It is determined that the export income of the enterprise from the export of goods is the foreign exchange earnings received on the current account of the enterprise.

**Keywords:** international economy, trade, direct export, indirect export, foreign markets, enterprise, strategy, export income, export operations, export potential.

**БАЗОВІ СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА  
НА ЗОВНІШНІ РИНКИ**

*Предметом дослідження є теоретико-практичні основи дослідження ключових стратегій та основних стратегічних напрямів виходу підприємств-експортерів на зовнішні ринки.*

*Метою дослідження є: визначення основних стратегій виходу підприємства на міжнародні ринки, а саме прямого, не прямого експорту та виробництва за кордоном, за допомогою яких досягаються поставлені цілі розвитку підприємств-експортерів на міжнародній арені.*

*Методи дослідження.* При написанні статті було використано систему методів наукового дослідження, таких як: аналіз та синтез, порівняльний аналіз та комплексний аналіз.

*Результати роботи.* В результаті написання статті було визначено, що сучасне ведення підприємницької діяльності на зовнішньому ринку вимагає застосування нових методів проведення зовнішньоекономічної діяльності, та забезпечення її ефективного управління. Встановлено, що організація міжнародної діяльності підприємства передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Визначено, що серед основних стратегій виходу підприємств на зовнішні ринки є непрямий експорт, прямий експорт, складальний завод та спільні підприємства.

*Галузь застосування результатів.* Міжнародна економіка, Зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна торгівля, підприємництво та бізнес.

*Висновки.* В результаті написання статті було встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу. Експортні операції, як складова частина зовнішньої торгівлі є найважливішим джерелом одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій та максимізація прибутку можливі тільки з використанням знань і досвіду, накопичених протягом тривалого часу. Встановлено, що необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в

області керування. Визначено, що експортний дохід підприємства від експорту товарів це валютний виторг, що надходить на розрахунковий рахунок підприємства.

**Ключові слова:** міжнародна економіка, торгівля, прямий експорт, непрямий експорт, зовнішні ринки, підприємство, стратегія, експортний дохід, експортні операції, експортний потенціал.

УДК 339

ПУЗЫРЁВА П.В.  
ГЕРАСИМЧУК М.Д.

### БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВЫХОДА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ВНЕШНИЕ РЫНКИ

**Предметом исследования** являются теоретико-практические основы исследования ключевых стратегий и основных стратегических направлений выхода предприятий-экспортеров на внешние рынки.

**Целью исследования является:** определение основных стратегий выхода предприятия на международные рынки, а именно прямого, непрямого экспорта и производства за рубежом, с помощью которых достигаются поставленные цели развития предприятий-экспортеров в международной сфере.

**Методы исследования.** При написании статьи была использована система методов научного исследования, таких как анализ и синтез, сравнительный анализ и комплексный анализ.

**Результаты работы.** В результате написания статьи было определено, что современное ведение предпринимательской деятельности на внешнем рынке требует применения новых методов проведения внешнеэкономической деятельности и обеспечения ее эффективного управления. Установлено, что организация международной деятельности предприятия предполагает выбор способа выхода на зарубежные рынки, зависящего от цели предприятия, масштабов деятельности, характера товара и намерений контролировать продажи. Определено, что среди основных стратегий выхода предприятий на внешние рынки есть непрямой экспорт, прямой экспорт, сборочный завод и совместные предприятия.

**Область применения результатов.** Международная экономика, внешнеэкономическая деятельность, международная торговля, предпринимательство и бизнес.

**Выводы.** В результате написания статьи было установлено, что внешнеэкономическая деятельность способствует развитию перспективных

*направлений экспортного потенциала. Экспортные операции, как составная часть внешней, являются важнейшим источником получения прибыли государства. Достижение максимальной эффективности экспортных операций и максимизация прибыли возможны только с использованием знаний и опыта, накопленных в течение длительного времени. Установлено, что необходимым условием для успешного проведения экспортных операций является анализ их эффективности с целью установления наиболее оптимальной структуры экспорта и принятия обоснованных решений в области управления. Определено, что экспортный доход предприятия от экспорта товаров – это валютная выручка, поступающая на расчетный счет предприятия.*

***Ключевые слова:** международная экономика, торговля, прямой экспорт, непрямой экспорт, внешние рынки, предприятие, стратегия, экспортный доход, экспортные операции, экспортный потенциал.*

## **BASIC STRATEGIC DIRECTIONS FOR THE ENTRY OF THE ENTERPRISE INTO FOREIGN MARKETS**

**Formulation of the problem.** In modern conditions, enterprises are increasingly aware of the need to develop a comprehensive market strategy and a strategy for entering the foreign market. Typical for most enterprises is the practical absence of clearly formed goals, and if they do exist, they have not been reviewed for a long time, or their achievement is not monitored. In the period of a protracted economic crisis, in the sense of the instability of the economic and financial situation at the enterprise, the use of strategic planning is a necessary component for the enterprise's entry into the foreign market [8; 9; 10; 17]. To date, the main problem of strategic planning at enterprises is the lack of correctly developed goals of the enterprise's activities in the main directions and strategies for their achievement. In today's conditions, the development of an enterprise's comprehensive economic strategy should be a priority. Thus, if the foreign economic strategy is a set of rules and techniques, with the help of which the set goals of the enterprise's development are achieved, then the development of a comprehensive strategy for entering the foreign market includes both the set goals of activities in the main directions, and ways to achieve them.

**Analysis of research and publications on the problem.** The main issues of strategic planning and research into the strategies of enterprises entering foreign markets, the activities of exporting enterprises were studied in the works of many economists, such as A. V. Aharkova, V. Yu. Kashchieieva, O. M. Bilousov, I. H. Imshenytska, A. M. Yefremov, K. P. Boldovska, D. V. Andrieieva, Ye. Zh. Zamiatina,

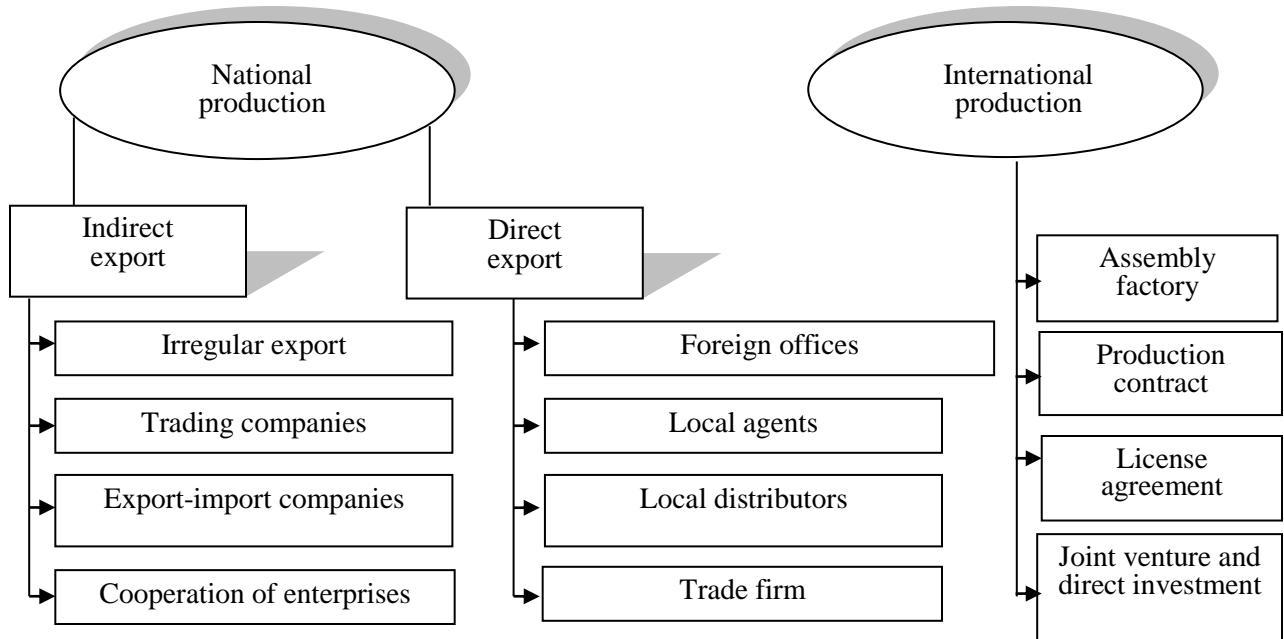
M. Yu. Latushko, K. M. Vlasova, O. Ye. Dzhur, V. V. Klepikova, O. M. Kovinko, E. O. Kovtun, Ye. S. Denysevych, D. Ye. Zaitseva, O. M. Kravchenko, A. I. Bohdan, V. A. Myshchenko, O. H. Martynenko, V. H. Misevra, S. Polkovnychenko, I. Yelchyshcheva, T. V. Ponomarova, H. S. Tymofiieva, A. S. Cheban, T. V. Averikhina, A. V. Cherep, A. H. Ivanova and others.

**Presenting main material.** Successful business activity on the international market is primarily a correctly chosen strategy, correctly set mission, goals and objectives of the company. This will allow the company to function effectively in the foreign market, which will lead to a leading position in the future and will provide an opportunity to obtain excess profit. In connection with such an objective necessity, the management of the company faces the question of the need to develop a comprehensive strategy for the company's entry into the foreign market, which would give a positive result of activity on the international market [1-4].

Modern business activity on the foreign market requires the use of new methods of conducting foreign economic activity and ensuring its effective management. When entering a foreign market, an enterprise has many problems, such as: developing an effective strategic program, choosing a way to enter the foreign market, finding a foreign partner for cooperation, and it is also necessary to take into account the risks that arise when conducting foreign economic activities [5-7]. The organization of the international activity of the enterprise involves the choice of a way to enter foreign markets, which depends on the purpose of the enterprise, the scale of activity, the nature of the product and intentions to control sales. The potential volume of sales, costs and investments for organizing the movement of goods, availability of trained personnel (salespeople) and other conditions are also taken into account. It can focus on exports, joint ventures or direct investment abroad. Each subsequent strategic approach requires taking on a greater volume of obligations and greater risk, but also promises higher profits [16]. A number of possible strategies are presented in (Fig. 1) [11-13].

These strategies differ depending on whether the company exports products manufactured by it in its own market or creates a production unit in a foreign market. There are the following strategies for entering world markets: indirect export; direct export; production abroad [18-20]. Indirect export is the cheapest and least risky way. The enterprise does not directly participate in international trade, that is, it does not create special divisions, does not attract additional funds and human resources. Foreign deliveries are processed as domestic, and international operations are entrusted to other organizations [14; 15]. The company does not focus its activities on the long-term perspective, while the following options are possible: foreign deliveries are presented as

internal to a local commercial organization that conducts business with foreign partners present on the domestic market; sales of goods through international trading companies abroad, which control sales networks in various regions. The inconvenience is that the trading company represents competing goods and does not always accept the offered products; sales organization through the export-import company of its country, which is a group of non-competing enterprises. The remuneration of the trading company is based on the commission, the costs of enterprises are variable, and therefore this option is especially convenient for small and medium-sized enterprises [11-14].



**Fig. 1. Ways of entering the market of a certain country and choosing a sales channel**

Direct export means more involvement of enterprises, they manage the export function themselves. A special department of the enterprise deals with the analysis of foreign markets, the movement of goods, determination of prices, etc. [1-4]. Ways (options) of implementing this strategy: the use of its foreign representatives aimed at market preparation; entering into an agreement with local agents who will look for customers, make contacts and conduct negotiations on behalf of the exporter; cooperation with local trade enterprises that will buy goods from the manufacturer and resell them on the local market on exclusive or non-exclusive terms; creation of a trade branch abroad, which will provide an opportunity to ensure better control over operations. Creation of a branch is possible with the participation of a local enterprise in order to take advantage of its connections [2-7].

Reasons prompting the enterprise to start production abroad: high transport costs, high customs tariff, import restrictions (quotas), preferences for local producers. There



are also factors that contribute to such a decision: the size and attractiveness of the market; favorable level of production costs; proximity to customers; benefits granted by the authorities [6; 7]. Next is the assembly plant. It represents a compromise between direct export and foreign production. This way allows you to avoid high transport costs and take advantage of lower duties on unfinished products. The enterprise uses local labor force [2-6].

Contracts for production with a local manufacturer enable the enterprise to do without investments in production and without costs for transport and customs. However, there is the problem of quality control, the risk of transferring production know-how to a foreign company, which may later become a competitor. This risk is reduced if the main factors of competitiveness are brand image and marketing know-how [11-14]. License agreements - this method is more formal and long-term. The enterprise (licensor) transfers the patent, trademark, name, know-how and provides technical assistance to the local enterprise. The buyer company (licensee) pays the initial amount and royalties. The advantages of the agreement for both partners are the same as for the franchise agreement. The problem is the difficulty of control and lack of direct involvement of the company that sold the license [18-20]. The last way to enter the market is joint ventures. Thus, a multinational company invests part of the capital and has the right to vote in the management of the created enterprise. This provision provides better control over operations. Cooperation with a local organization is the factor that facilitates integration into an unfamiliar environment. With direct investment, the company independently invests in production in another country, buying an existing one or creating a new one. This is the maximum involvement of the enterprise in production abroad [12-14].

Thus, the forms of entering the foreign market are diverse and associated with quite different risks and scale of investments. In addition, there are certain factors that also affect the company's entry into the world market. These include differences in the level of production costs in different countries; different levels of pay and labor productivity; inflation; tax rates; electricity costs; differences in state regulation, etc. All of them give rise to differences for costs in different countries. In some countries, the level of production costs is quite low, which is achieved due to cheap labor, legislation that promotes the development of production or unique natural resources. In a similar situation, many foreign enterprises are located in these countries, and most of the manufactured products are exported abroad. Companies that have their branches in countries with a low level of production costs, or that cooperate with manufacturers of such countries; usually have competitive advantages over those who do not have such an

opportunity [13-15]. Therefore, the general international strategy is a set of strategies by country. While a multinational strategy is better suited for industries where multinational competition prevails, global strategies are mostly for industries that compete on a global level. The company's global strategy is the same for all countries. Although there are slight differences in strategies in each market due to the need to adapt to its specific conditions, the basic competitive approach (low costs, differentiation or focus) remains the same for all countries where the company operates. Thus, global strategy includes integration and coordination of strategies of companies around the world; making sales in most or all countries where there is significant purchasing demand [1-5]. Table 1 shows a comparison of multinational and global strategies [2-7].

**Table 1**

**Point-by-point comparison of multinational and global strategies**

Strategy	Global strategy	Global strategy
Areas of strategy	Selected target countries and trade areas	Governments of countries that are the most important product sales markets, North American countries, European Community countries, Pacific Rim countries
Business strategy	Development of strategies that meet the conditions of each country, little or no coordination by term	Similar basic strategy around the world; slight deviation by country if necessary
Product strategy	Products adapted to local demand	The most standardized products sold in the world
Production strategy	Factories. Located in different countries	Factories are located according to the principle of maximum competitive advantage (in countries with low costs, close to major markets, geographically distributed to minimize transportation costs, or using several large factories to maximize economies of
Sources of raw materials and components	Local suppliers are preferred	Favorable suppliers from any market in the world

**Conclusions.** Therefore, foreign economic activity contributes to the development of promising areas of export potential, which leads to the solution of the problems of lack of energy carriers, the latest machines and equipment, technologies and some consumer goods. Export operations, as a component of foreign trade, are the most important source of the state's income. Achieving the maximum efficiency of export operations, and therefore maximizing profit, is possible only with the use of knowledge and experience accumulated over a long period. The purpose of the enterprise when entering the foreign market and carrying out export operations is to obtain profit from

exports. At the same time, this profit should be more than the possible profit when selling the product on the domestic market; otherwise, the costs of organizing export operations are impractical and ineffective. A necessary condition for the successful conduct of export operations is the analysis of their effectiveness in order to establish the most optimal export structure and make informed decisions in the field of management. The export income of the enterprise from the export of goods is a foreign exchange gain that goes to the settlement account of the enterprise. In most cases, export income must be presented in hryvnia equivalent.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Агаркова А. В. Вибір стратегічних напрямів виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в умовах глобалізації / А. В. Агаркова, В. Ю. Кащеєва // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 41. - С. 78-83.
2. Білоусов О. М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств у регіонах на зовнішньому та внутрішньому ринку / О. М. Білоусов, І. Г. Імшеницька, А. М. Єфремов // Бізнес-навігатор. - 2017. - № 1. - С. 18-23.
3. Болдовська К. П. Теоретично-методичні аспекти формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок / К. П. Болдовська, Д. В. Андреева, Є. Ж. Зам'ятіна, М. Ю. Латушко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2017. - № 3(2). - С. 37-40.
4. Власова К. М. Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки / К. М. Власова // Економіка АПК. - 2019. - № 7. - С. 83-91.
5. Джур О. Є. Особливості реалізації стратегії виходу підприємств АПК на зовнішній ринок / О. Є. Джур, В. В. Клепікова // Молодий вчений. - 2018. - № 10(2). - С. 776-781. -
6. Ковінько О. М. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок / О. М. Ковінько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 5(2). - С. 7-11.
7. Ковтун Е. О. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки / Е. О. Ковтун, Є. С. Денисевич, Д. Є. Зайцева // Молодий вчений. - 2017. - № 4. - С. 669-673.
8. Комарецька П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 06.08.01 – економіка, організація і управління підприємствами / П. В. Комарецька. – Київ, 2006. – 22 с

9. Комарецька П.В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна “Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем”: частина друга – Вип. № 630, 2004. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна – 2004. – С.163-166.

10. Комарецька П.В. Теоретичні підходи щодо сутності фінансового потенціалу [Текст] // Вестник Харьковского национального университета им. В.Н.Каразина “Национализация и приватизация: прошлое, настоящее, будущее”: Экономическая серия. – Вип.№613, 2003. – Харьков: ХНУ им. В.Н.Каразина – 2003. – С.236-241.

11. Кравченко О. М. Алгоритм розробки та реалізації стратегії виходу підприємства інформаційно-телекомунікаційних послуг на зовнішні ринки / О. М. Кравченко, А. І. Богдан // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 7(2). - С. 40-44.

12. Мищенко В. А. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на зовнішньому ринку на основі маркетингової моделі "4С" / В. А. Мищенко, О. Г. Мартиненко // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. - 2013. - № 24. - С. 96-99.

13. Місевра В. Г. Обґрунтування вибору цінової стратегії підприємства на зовнішньому ринку / В. Г. Місевра // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 16-18.

14. Полковниченко С. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів / С. Полковниченко, І. Єльчищева // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2019. - № 3. - С. 89-98.

15. Пономарьова Т. В. Розробка конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку / Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2011. - № 34. - С. 125-127.

16. Пузирьова П.В. Оцінка економічного ризику в управлінні фінансовим потенціалом підприємств в Україні / П.В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10. – С. 131-134.

17. Пузирьова П.В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / П.В. Пузирьова. – К., 2009. – 20 с.

18. Тимофієва Г. С. Формування механізмів стратегії виходу підприємств аграрного сектору на зовнішній ринок / Г. С. Тимофієва // Науковий вісник

Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 14(3). - С. 86-89.

19. Чебан А. С. Формування рекламної стратегії підприємства при виході на зовнішній ринок / А. С. Чебан, Т. В. Аверіхіна // Економіка. Фінанси. Право. - 2017. - № 7(1). - С. 4-7.

20. Череп А. В. Стратегічне планування як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств машинобудування на внутрішньому та зовнішньому ринках / А. В. Череп, А. Г. Іванова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 4. - С. 177-180.

### **References.**

1. Aharkova, A. V. (2019). Vybir stratehichnykh napriamiv vykhodu mashynobudivnykh pidpriemstv na zovnishni rynky v umovakh hlobalizatsii [The choice of strategic directions for the exit of machine-building enterprises to foreign markets in the conditions of globalization]. Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies, Issue 4, P. 78-83 [in Ukrainian].

2. Bilousov, O. M. (2017). Stratehiia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u rehionakh na zovnishnomu ta vnutrishnomu rynku [Strategy of increasing the competitiveness of enterprises in regions on the foreign and domestic market]. Biznes-navihator = Business navigator, No. 1, P. 18-23 [in Ukrainian].

3. Boldovska, K. P. (2017). Teoretychno-metodychni aspekty formuvannia stratehii vykhodu pidpriemstva na zovnishnii rynek [Theoretical and methodological aspects of the formation of the strategy of the enterprise entering the foreign market]. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva = Problems and prospects of development entrepreneurship, No. 3(2), P. 37-40 [in Ukrainian].

4. Vlasova, K. M. (2019). Kontseptualni zasady formuvannia stratehii podolannia barieriv vkhodu pidpriemstv na novi zovnishni rynky [Conceptual foundations of strategy formation for overcoming barriers to entry of enterprises to new foreign markets]. Ekonomika APK = Economy of APC, No. 7, P. 83-91 [in Ukrainian].

5. Dzhur, O. Ye. (2018). Osoblyvosti realizatsii stratehii vykhodu pidpriemstv APK na zovnishnii rynek [Peculiarities of implementation of the strategy of agro-industrial complex enterprises entering the foreign market]. Molodyi vchenyi = Young scientist, No. 10(2), P. 776-781 [in Ukrainian].

6. Kovinko, O. M. (2014). Sutnist ta zmist stratehii dyversyfikatsii pidpriemstv pry vykhodi na zovnishnii rynek [The essence and content of the strategy of diversification of enterprises when entering the foreign market]. Visnyk Khmelnytskoho

natsionalnoho universytetu = Bulletin of the Khmelnytskyi National University, Economic sciences, No. 5(2), P. 7-11 [in Ukrainian].

7. Kovtun, E. O. (2017). Faktory vplyvu na formuvannya stratehii pidpryiemstva pry vykhodi na zovnishni rynky [Factors influencing the formation of an enterprise's strategy when entering foreign markets]. Molodyi vchenyi = Young scientist, No. 4, P. 669-673 [in Ukrainian].

8. Komaretska, P. V. (2006). Upravlinnia finansovym potentsialom pidpryiemstv [Management of the financial potential of enterprises]. Author's review. thesis for obtaining sciences. candidate degree economy Sciences: spec. 06.08.01 - economy, organization and management of enterprises / P. V. Komaretska. - Kyiv, 2006. - 22 p. [in Ukrainian].

9. Komaretska, P.V. (2004). Sutnist ta znachennia finansovoho potentsialu dlia rozvytku pidpryiemstva v suchasnykh umovakh [The essence and significance of the financial potential for the development of the enterprise in modern conditions]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N.Karazina "Shliakhy rishennia problem funktsionuvannya ekonomichnykh system" = Bulletin of the Kharkiv National University named after V.N. Karazina "Ways of solving the problems of the functioning of economic systems": part two, Vol. No. 630, P.163-166 [in Ukrainian].

10. Komaretska, P.V. (2003). Teoretychni pidkhody shchodo sutnosti finansovoho potentsialu [Theoretical approaches to the essence of financial potential]. Vestnyk Kharkovskoho natsyonalnoho unyversyteta ym. V.N.Karazyna «Natsyonalyzatsyia y pryvatyzatsyia: proshloe, nastoiashchee, budushchee» = Bulletin of the Kharkiv National University named after V. N. Karazin «Nationalization and privatization: past, present, future»: Economic series, Issue No. 613, P.236-241 [in Ukrainian].

11. Kravchenko, O. M. (2018). Alhorytm rozrobky ta realizatsii stratehii vykhodu pidpryiemstva informatsiino-telekomunikatsiinykh posluh na zovnishni rynky [Algorithm for the development and implementation of the strategy of the information and telecommunication services company's exit to foreign markets]. Ekonomika. Finansy. Pravo = Economy. Finances. Right, No. 7(2), P. 40-44 [in Ukrainian].

12. Myshchenko, V. A. (2013). Formuvannya marketynhovoї stratehii promyslovoho pidpryiemstva na zovnishnomu rynku na osnovi marketynhovoї modeli "4S" [Formation of the marketing strategy of an industrial enterprise on the foreign market based on the "4C" marketing model]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI" = Bulletin of the National Technical University "KhPI", Series: Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise, No. 24, P. 96-99 [in Ukrainian].

13. Misevra, V. H. (2013). Obgruntuvannia vyboru tsinovoi stratehii pidpryiemstva na zovnishnomu rynku [Justification of the choice of the enterprise's price strategy on the foreign market]. *Upravlinnia rozvytkom = Management of development*, No. 12, P. 16-18 [in Ukrainian].

14. Polkovnychenko, S. (2019). Stratehiia vykhodu pidpryiemstva na zovnishnii rynek v umovakh posylennia yevrointehratsiinykh protsesiv [The strategy of an enterprise's exit to the foreign market in the conditions of the strengthening of European integration processes]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia = Problems and prospects of economics and management*, No. 3, P. 89-98 [in Ukrainian].

15. Ponomarova, T. V. (2011). Rozrobka konkurentnoi stratehii pidpryiemstva na zovnishnomu rynku [Development of a competitive strategy of an enterprise on the foreign market]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti = Herald of the economy of transport and industry*, No. 34 P. 125-127 [in Ukrainian].

16. Puzyrova, P. V. (2008). Otsinka ekonomichnoho ryzyku v upravlinni finansovym potentsialom pidpryiemstv v Ukraini [Assessment of economic risk in the management of the financial potential of enterprises in Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, No. 10, P. 131-134 [in Ukrainian].

17. Puzyrova, P. V. (2009). *Upravlinnia finansovym potentsialom pidpryiemstv [Management of the financial potential of enterprises]. Autoref. thesis for obtaining sciences. stupa Ph.D. economy Sciences: spec. 08.00.04 / P.V. Puzyryova. - K., 2009. - 20 p. [in Ukrainian].*

18. Tymofiiieva, H. S. (2015). Formuvannia mekhanizmiv stratehii vykhodu pidpryiemstv ahrarnoho sektoru na zovnishnii rynek [Formation of strategies for the exit of agricultural sector enterprises to the foreign market]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Kherson State University, Series: Economic sciences*, Issue 14(3), P. 86-89 [in Ukrainian].

19. Cheban, A. S. (2017). Formuvannia reklamnoi stratehii pidpryiemstva pry vykhodi na zovnishnii rynek [Formation of the advertising strategy of the enterprise when entering the foreign market]. *Ekonomika. Finansy. Pravo = Economics. Finances. Right*, No. 7(1), P. 4-7 [in Ukrainian].

20. Cherep, A. V. (2018). Stratehichne planuvannia yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv mashynobuduvannia na vnutrishnomu ta zovnishnomu rynkakh [Strategic planning as a tool for ensuring the competitiveness of machine-building enterprises on domestic and foreign markets].

Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of the Khmelnytskyi National University, Economic sciences, No. 4, P. 177-180 [in Ukrainian].

**Дані про автора**

**Пузырьова Поліна Володимирівна,**

доцент кафедри смарт-економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну,

к.е.н., доцент

вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01011, Україна

e-mail: puzyrova@ukr.net

**Данные об авторе**

**Пузырева Полина Владимировна,**

доцент кафедры смарт-экономики,

Киевский национальный университет технологий и дизайна,

к.э.н., доцент

ул. Немировича-Данченко, 2, г. Киев, 01011, Украина

e-mail: puzyrova@ukr.net

**Data about the author**

**Puzyrova Polina**

Associate Professor of the Department of Smart Economics,

Kyiv National University of Technologies and Design,

Ph.D. in Economics, Associate Professor

2, Nemyrovycha-Danchenka, St., Kyiv, 01011, Ukraine

e-mail: puzyrova@ukr.net

**Дані про автора**

**Герасимчук Михайло Дмитрович,**

магістр кафедри смарт-економіки,

Київський національний університет технологій та дизайну,

вул. Немировича-Данченка, 2, м. Київ, 01011, Україна

e-mail: puzyrova@ukr.net

**Данные об авторе**

**Герасимчук Михаил Дмитриевич,**

магистр кафедры смарт-экономики,

Киевский национальный университет технологий и дизайна,

ул. Немировича-Данченко, 2, г. Киев, 01011, Украина

e-mail: puzyrova@ukr.net

**Data about the author**

**Herasymchuk Mykhailo Dmytrovych**

Master of the Department of Smart Economics,

Kyiv National University of Technologies and Design,

2, Nemyrovycha-Danchenka, St., Kyiv, 01011, Ukraine

e-mail: puzyrova@ukr.net



## **THE STRATEGY OF ENTERPRISES ENTERING INTERNATIONAL MARKETS AS AN ELEMENT OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

Falling GDP, almost complete rejection of exports and reduction of imports, new debts, problems with exchange rate stability and galloping inflation. Here are the main economic problems of Ukraine that have accumulated since the beginning of the invasion of the Russian Federation [1].

The Russian invasion significantly undermined the Ukrainian economy, due to the following negative factors:

- the outflow of the population and a significant decrease in income, which reduced the potential of domestic consumption by 20-25%;
- the destruction of industrial enterprises, which caused a reduction in the potential of industrial production by 25-30%;
- the blockade of ports by Russia, due to which the export potential is reduced by half;
- the actual zeroing of investments, which slows down economic growth for years.

Nowadays, enterprises and organizations are increasingly aware of the need to develop a comprehensive market strategy and a strategy for entering the foreign market [1].

Typical for most enterprises is the practical absence of clearly defined goals, and if they exist, they have not been reviewed for a long time, or their achievement is not monitored.

In the period of protracted economic crisis, due to the instability of the economic and financial situation at the enterprise, the application of strategic planning is a necessary component for the enterprise's entry into the foreign market.

Every enterprise must have activity goals and be able to achieve them. To date, the main problem of strategic planning at enterprises is the lack of correctly developed goals of the enterprise's activities in the main directions and strategies for their achievement.

In today's conditions, the development of an enterprise's comprehensive economic strategy should be a priority. Thus, if the foreign economic strategy is a set of rules and techniques, with the help of which the set goals of the enterprise's development are achieved, then the development of a comprehensive strategy for entering the foreign market includes both the set goals of activities in the main directions, and ways to achieve them. Successful business activity on the international market is primarily a correctly chosen strategy, correctly set mission, goals and objectives of the company [2].

This will allow the company to function effectively in the foreign market, which will lead to a leading

position in the future and will provide an opportunity to obtain excess profit. In connection with such an objective necessity, the management of the company faces the question of the need to develop a comprehensive strategy for the company's entry into the foreign market, which would give a positive result of activity on the international market [2].

Modern business activity on the foreign market requires the use of new methods of conducting foreign economic activity and ensuring its effective management. When entering the foreign market, the enterprise has many problems, such as: developing an effective strategic program, choosing a way to enter the foreign market, searching for a foreign partner for cooperation, and it is also necessary to take into account the risks that arise when conducting foreign economic activities. These problems are the most relevant today in the development of the enterprise [3].

The main areas of improvement of macroeconomic conditions of activity have been determined: creation of general conditions for the work of enterprises in accordance with the conditions of development, stimulation of progressive structural changes, restructuring of enterprises, acceleration of the implementation of international standards, change in the form of ownership of unprofitable enterprises, replacement of their management and owners, expansion of domestic demand, activation innovative activity, solving social problems of basic and related industries. The replacement of old equipment, the use of modern technologies and the introduction of a new quality system are also important measures for the implementation of this model [1; 3].

It is obvious that simultaneously with internal reasons, a number of external factors are acting, which determine the strengthening of competition in the sales markets. Among them, we note the following:

1) the active growth of demand for rental takes place primarily in those countries that are actively expanding their own production (China, India, Iran).

2) globalization processes lead to the consolidation of metallurgical companies, which, in turn, strengthens the position of such a large company due to expanding its presence in certain regional markets, strengthening the sales network, etc.;

3) the consolidation of companies, due to the inclusion of enterprises of various profiles, often contributes to the growth of intra-corporate supplies of certain types of products (hot-rolled coils, slabs, etc.);

4) the desire of companies to work mainly for product markets with high added value. A characteristic feature that affects competition in the markets of high-tech products is the constant strengthening of quality requirements;

5) the share of world trade in the consumption of coal and especially coking iron ore is growing. The natural reason for the growing importance of world trade obviously lies in the uneven distribution of raw materials;

6) in recent years, the activity of companies to create vertically integrated structures, including raw materials divisions, has increased. This trend is characteristic both for the Ukrainian market and for world leaders [2; 3].

In order to more effectively achieve one's own goals, to gain and maintain positions on the domestic and global markets, it is necessary to implement a national policy integrated with the world both at the level of the enterprise and at the level of the entire industry.

Taking into account that the capabilities of the state are limited, the exit from the crisis and the accumulation of capital for the further transition to the innovative path should be carried out by the forces of the enterprises themselves, based on the available internal reserves.

Considering this, it is advisable to limit the role of the state to legislative efforts to ensure the activation of demand. Firstly, it is necessary to activate the demand in the domestic market. The experience of creating artificial demand is in the USA, which suffered from the Great Depression, Germany, which at a record pace restored the economy after the First World War, Japan, which was also faced with the need to rebuild the economy after the Second World War. Without resorting to the analysis of their method of action (the ratio of economic and coercive methods used by the then governments is the subject of a separate study), we note that the common feature of the economic policy of these states was the purposeful creation of a solvent demand for goods that could be produced in the country at that time [1].

The second direction of the state's efforts can be the creation of favorable conditions for the export of the most competitive goods. It is well known that the development of the economy is facilitated by the export of only such goods, the production of which creates significant benefit.

However, the practice of the functioning of the domestic economy shows that mostly semi-finished products are exported from Ukraine.

Therefore, the stimulation of exports with its existing nomenclature can be recommended as a temporary measure to revive economic activity, at least until the time when enterprises overcome the recession caused by the crisis and reach the previous levels of production. Therefore, we believe that the main measures for increasing competitiveness and improving the quality of export products are:

– support and development of production capacities, modernization and replacement of worn equipment, introduction of new technologies to improve the quality of iron ore raw materials;

– modernization and technical re-equipment of fixed assets, introduction of resource- and energy-saving technologies, including construction, reconstruction and technical re-equipment, implementation of a set of measures to conserve energy resources, development of new technological processes of production preparation;

– fundamental and applied research of modern and promising world-class technologies, development of methods and scientific substantiation of the specific costs of material and energy resources for promising technological processes;

– development, research and improvement of measures to improve the ecological state of the environment, improve industrial safety and occupational health and safety;

– harmonization and optimization of technical standards for products with international standards, which will reduce the costs of enterprises for mandatory confirmation of conformity of export products, which amount to 3-5%. The isolated factors make it possible to predict a low rate of growth of export volumes due to structural transformations in the export industry by the state.

Therefore, the following areas of development of marketing activity are proposed, which can be implemented at the enterprise level:

1. Organization of activities for development of new and expansion of existing sales markets, attraction of new consumers.

2. Improvement of the system of organization of management of export activity. In modern conditions, the following elements of the system need to be developed - the marketing strategy of sales, the subsystem of product transportation, the economic justification of management decisions in the field of export activity of enterprises, which is based on a set of methods and techniques of analysis and evaluation of the efficiency of export activity.

However, it should be noted that unresolved problematic issues in combination with the conflict between large owners and the state are unlikely to allow Ukrainian enterprises to quickly occupy new niches of high-tech products [1-3].

## References

1. Як війна з Росією вплинула на економіку України (focus.ua) <https://focus.ua/uk/economics/517742-kak-vojna-s-rossiej-povliyala-na-ekonomiku-ukrainy>

2. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions / V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Financial and credit activity: problems of theory and practice. – 2019. – Vol. 3, No. 30. – P. 85-94.

3. Пузирьова П. В. Актуальні аспекти забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / П. В. Пузирьова // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – Режим доступу:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3365>