

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентки IV курсу групи МЗЕД-20.07 _____ Чарієвої Хумай

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н.А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

ID перевірки:
1016390430

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100011453

Назва документа: КРБ_Чарієва Хумай

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 12439 Кількість символів: 92033 Розмір файлу: 747.94 KB ID файлу: 1016203389

22.1% Схожість

Найбільша схожість: 7.77% з Інтернет-джерелом (<http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en20>).

19.4% Джерела з Інтернету

297

Сторінка 57

3.04% Джерела з Бібліотеки

121

Сторінка 58

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи

7

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Чарисвої Хумай**

1. Тема роботи: «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

керівник роботи: к.е.н., доц. Гринчак Н.А.

затверджені наказом НАСООА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених у сфері стратегічного управління та вибору стратегії розвитку міжнародного підприємства, періодична економічна література, статистична й аналітична інформація періодичних видань та мережі Інтернет, фінансова звітність ПрАТ «ПентоПак».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- розкрити сутність міжнародної стратегії компанії в умовах глобалізації;
- охарактеризувати стратегії розвитку компаній на міжнародних ринках;
- визначити особливості формування стратегії розвитку міжнародних компаній;
- проаналізувати результати фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ПентоПак»;
- дослідити результати зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПентоПак»;
- визначити основні детермінанти міжнародної стратегії розвитку ПрАТ «ПентоПак»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «ПентоПак» на міжнародному ринку;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо покращення стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	23.02.2024 – 18.03.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	18.03.2024 – 29.03.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.04.2024 – 26.04.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	29.04.2024 – 15.05.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.05.2024 – 06.06.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.06.2024 – 14.06.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.06.2024 – 19.06.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.06.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.06.2024 – 21.06.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.2024 – 28.06.2024

Студент _____ **Чарисва Хумай**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Н.А. Гринчак**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	6
1.1. Сутність міжнародної стратегії компанії в умовах глобалізації	6
1.2. Характеристика стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках.....	11
1.3. Особливості формування стратегії розвитку міжнародних компаній.....	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ПЕНТОПАК» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	25
2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ПентоПак».....	25
2.2. Дослідження результатів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПентоПак».....	35
2.3. Визначення основних детермінантів міжнародної стратегії розвитку ПрАТ «ПентоПак».....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ПЕНТОПАК».....	47
3.1. Вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «ПентоПак» на міжнародному ринку.....	47
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо покращення стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок.....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідною умовою успішного розвитку підприємств в Україні є їх швидка реакція на зміни зовнішнього середовища. В динамічному, крихкому та непередбаченому середовищі більш пильної уваги вимагає стратегічний аспект управління, оскільки саме він надає можливості прогнозувати зміни зовнішнього середовища, вчасно реагувати на них через розвиток інноваційної поведінки, або як мінімум пристосовуватися до викликів зовнішнього середовища.

Процес формування міжнародної стратегії розвитку вимагає дослідження для будь-якого підприємства, оскільки в сучасних умовах розвитку ринку кожне підприємство намагається втримати існуючий або отримати більший прибуток за рахунок використання переваг міжнародного поділу праці, міжнародної економічної інтеграції; передбачити можливості та загрози, які можуть впливати на діяльність та прибутки підприємства. Враховуючи велику кількість способів та методів стратегічного управління розвитком міжнародної компанії, які є характерними для різних етапів науково-технічного та технологічного розвитку виробництва, вибір методів узгодження внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємств має для кожного окремого підприємства на кожному етапі життєвого циклу велике значення.

Довгострокова ефективна робота будь-якого міжнародного підприємства, його економічне зростання і розвиток визначаються правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дозволяють найкращим чином реалізувати ресурси підприємства. Стратегія є необхідним компонентом діяльності для кожної компанії, оскільки вказує на напрям, в якому воно буде розвиватися. Вибір стратегії міжнародного розвитку означає, що з широкого спектру шляхів розвитку підприємство вибирає конкретний напрямок. Добре сформована стратегія міжнародного розвитку підприємства є основою для підвищення конкурентоспроможності компанії в сучасних ринкових умовах.

Успішна підприємницька діяльність на міжнародному ринку це насамперед правильно обрана стратегія, чітко сформульована 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 міжнародного розвитку підприємства, яка б дала позитивний результат діяльності на міжнародному ринку. Вищевикладене зумовило актуальність кваліфікаційної роботи бакалавра, визначило мету та завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є наукове обґрунтування теоретичних положень та практичних аспектів формування стратегії розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Для досягнення зазначеної мети визначено та реалізовано наступні завдання:

- розкрито сутність міжнародної стратегії компанії в умовах глобалізації;
- охарактеризовано стратегії розвитку компаній на міжнародних ринках;
- визначено особливості формування стратегії розвитку міжнародних компаній;
- проаналізовано результати фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ПентоПак»;
- досліджено результати зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПентоПак»;
- визначено основні детермінанти міжнародної стратегії розвитку ПрАТ «ПентоПак»;
- розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «ПентоПак» на міжнародному ринку;
- оцінено ефективність запропонованих заходів щодо покращення стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – стратегії розвитку міжнародного підприємства.

Предмет кваліфікаційної роботи – механізм формування та реалізації міжнародної стратегії розвитку української компанії.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи дослідження, як: аналіз, класифікація, узагальнення, емпіричні методи, такі як аналіз публікацій та статистичних даних, порівняння, дедукції та індукції.

Інформаційною базою дослідження є наукові дослідження українських та зарубіжних вчених у сфері стратегічного управління та вибору стратегії розвитку міжнародного підприємства, періодична економічна література, статистична й аналітична інформація періодичних видань та мережі Інтернет, фінансова звітність ПрАТ «ПентоПак».

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій щодо вдосконалення стратегій розвитку досліджуваного підприємства на міжнародному ринку, як в практиці самого підприємства, так і інших українських підприємств цієї галузі.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел літератури та додатків. Робота представлена на 74 сторінках, містить 18 таблиць та 3 рисунка, 1 додаток, список літератури включає в себе 64 найменування.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Сутність міжнародної стратегії компанії в умовах глобалізації

Глобалізаційні тенденції нашої електронної ери перетворюють світ на «глобальне поселення» [6]. Вони роблять доступним все і всім у будь-якому місці та у будь-який час. Споживчий спосіб життя, що сформувався в таких умовах, збільшив економічний простір до колосальних розмірів. В таких умовах активно протікає процес розмивання кордонів між різними галузями.

Взяти, наприклад, сучасні гаджети середнього споживача. Телефони за такий короткий часовий проміжок перетворилися на кишенькові комп'ютери, здатні повноцінно замінювати не лише засіб зв'язку, фотоапарат, калькулятор, будильник чи радіо. Зараз за допомогою сучасних програм людина може забронювати готель у будь-якій точці світу, транслювати відео онлайн на всю аудиторію світової спільноти та безперервно залишатися в курсі всіх подій та новин у світі. А життєвий цикл продуктів і послуг, що скорочується, і грамотно вивірені кроки професіоналів-маркетологів змусять постійно оновлювати свої девайси, докуповувати до них аксесуари і купувати інші «непотрібні речі». Для цього достатньо прищепити ідею про те, що, будучи володарем гаджета «минулого» покоління, ти дуже швидко стаєш «за бортом сучасних трендів». Незважаючи на це, роль покупця також зростає і впливає на виробника. Тепер споживач диктує свої інтереси, які необхідно враховувати виробнику для того, щоб його товар набув популярності. Як приклад можна навести процес наділення виробником своїх товарів такими атрибутами, як «екологічно чистий продукт», «без барвників і консервантів», «продукт, створений з матеріалів, що підлягають вторинній переробці» тощо. Для сучасного покупця такі ярлики, можуть бути вирішальними чинниками під час вибору товару, а в разі незадоволеності клієнта

численні відгуки в «мережі сарафанного радіо» Інтернет негативно позначаються на репутації конкретної фірми.

Інноваційні технології та безпрецедентні інформаційні обсяги стрімко змінюють корпоративний клімат. Інноваційне знання стає джерелом конкурентної переваги у боротьбі між державами, індивідуумами та компаніями. Всесвітня конкуренція, що розростається у зв'язку з величезним сучасним ринком, збільшує пропозицію і змушує компанії переглядати своє ставлення до основ організації та логіки розвитку бізнесу.

Компанії сьогодні конкурують на глобальному ринку апріорі. Вітчизняний бізнес, що зародився, незалежно від його бажання, стикається з існуючими гравцями на своєму внутрішньому ринку в тій чи іншій формі і тією чи іншою мірою. Незважаючи на те, що глобалізація вже є ключовим становищем економічної реальності, підхід до розробки міжнародних стратегій компаній не має ефективних алгоритмів розробки стратегії та її реалізації.

Г. Мінцберг визначав стратегію як «послідовну, узгоджену та інтегровану структуру управлінських рішень» [52]. У роботі Chen J.J. та Dimou I. стратегія окреслюється як «набір правил прийняття рішень, якими організація керується своєї діяльності» [37]. Гончарова К. В., Варламова О. А., Сорочинська Ю. Ю. наводять поняття «міжнародна діяльність організації», що розглядається як «діяльність з експорту та імпорту товарів, капіталів, технологій, послуг, здійснення спільних з іншими країнами проєктів, інтеграційні процеси у різних сферах» [6]. Джадан І. М. термін «міжнародна стратегія організації» розкривається як «укрупнений опис скоординованих дій щодо реалізації всього комплексу її міжнародних цілей» [9]. Кіржецька М., Кіржецький Ю. описують «міжнародну компанію» як «будь-яку організацію, яка здійснює свою діяльність, на підставі укладання комерційних угод з окремими особами, приватними фірмами та/або державними організаціями зарубіжних країн» [13]. Загалом, міжнародний бізнес, яким є всі компанії міжнародного рівня, визначаються як «підприємницька діяльність, в якій спільно беруть участь фірми різних країн, і використовується міжнародний капітал» [7].

Всі перераховані вище визначення повною мірою розкривають сутність стратегії організації та зміст міжнародного бізнесу. Однак слід розрізняти стратегію компанії від міжнародної стратегії компанії, яка повинна мати на увазі не тільки певний комплекс заходів з реалізації та контролю досягнення поставлених цілей, але також враховуватиме специфіку глобальної конкуренції на міжнародному ринку, де вкрай важливо стежити за неперманентними економічними реаліями і бути готовим оперативно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Проаналізувавши наявні поняття та актуальність у формуванні алгоритму, що відповідає сучасним економічним реаліям розробки та реалізації міжнародної стратегії запропоновано запровадити новий термін «міжнародна стратегія компанії» (МСК), виражений у вигляді бізнес-концепції досягнення конкурентної переваги компанії на міжнародному ринку в умовах глобалізації. Формування МСК має проводитися з урахуванням аналізу стратегічної гнучкості підприємства у умовах глобальної економіки.

Усталені шаблони гри у глобальну конкуренцію, що мають у своїй основі використання сприятливих можливостей у місцезнаходження, прориви за рахунок передових технологій та інновацій в організаційній структурі дадуть недовговічну перевагу в умовах сучасної швидкості зміни економічних реалій. Як багато останнім часом компаній домагалися успіху за рахунок нових технологій, але ті, що не змусили себе чекати, відповіді конкурентів змінювали розклад з ніг на голову. Як приклад можна привести компанію Nokia до появи смартфонів на базі операційних систем iOS та Android, або злети та падіння Microsoft, пов'язані з виходом нової операційної системи чи нового продукту. Тому реалізація міжнародної стратегії компанії повинна характеризуватись постійною рефлексією над пройденими етапами та переглядом її положень, з метою адаптивності стратегії під постійно мінливі умови ринку, потреби клієнтів та інші непередбачувані обставини. Принцип підходу до реалізації стратегії повинен полягати не в тому, щоб вести боротьбу з конкурентами, а створити своє унікальне «поза конкурентним ринковим простором» за максимально короткий

термін із забезпеченням швидкого прибуткового зростання [9]. Досягши позитивного досвіду під час реалізації стратегії, компанії необхідно сконцентруватися з його систематичному відтворенні.

Сучасний світ, незважаючи на технологічний прогрес і процеси роботизації та автоматизації, огортає нас емоційними уподобаннями, цінність яких тільки набирає обертів. Зараз компаніям недостатньо продавати гарний одяг, якісні меблі чи надійний автомобіль, зараз, щоб досягти успіху у своїй галузі необхідно продавати «втілення моди» (Zara), «товари, покликані зробити будинок найкращим місцем на Землі» (IKEA) або «управління мрією» (Toyota) тощо. буд. інструментів зниження витрат та інших методів досягнення конкурентних переваг. У зв'язку з цим пропонується запровадити новий підхід досягнення конкурентної переваги в умовах глобального ринку шляхом реалізації стратегії емоційного залучення стейкхолдерів, що саме по собі дозволить створити унікальний поза конкурентний простір для розвитку компанії. Такий підхід дозволить подарувати клієнту емоції, тобто дасть йому те, що він шукає, а компанія у свою чергу отримає свій ринок і свій унікальний неповторний успіх.

Одним із перших кроків до розробки міжнародної стратегії компанії може стати визначення корпоративної місії та формулювання бачення шляхів досягнення цієї місії. Місія дозволить компанії зрозуміти «чим вона є зараз», а бачення «де і чим вона хоче бути», тобто підхід має відмінність від класичного підходу до стратегічного планування М. Мескона [34]. Необхідно розпочинати формування стратегії не з розробки цілей, а з формування розуміння «пункту А», з якого ми рухатимемося, і «пункту В», того стану справ, якого ми маємо намір прийти.

Для розробки міжнародної стратегії компанії пропонується використання наступного алгоритму (рис.1.1).

Спочатку необхідно провести аналіз ситуації на цільовому сегменті міжнародного ринку. Для цього необхідно оцінити стан середовища сегменту міжнародного ринку, стан організації та її конкурентів, а також зрозуміти рівень вимог до якості продукції та її цінність для міжнародних клієнтів.

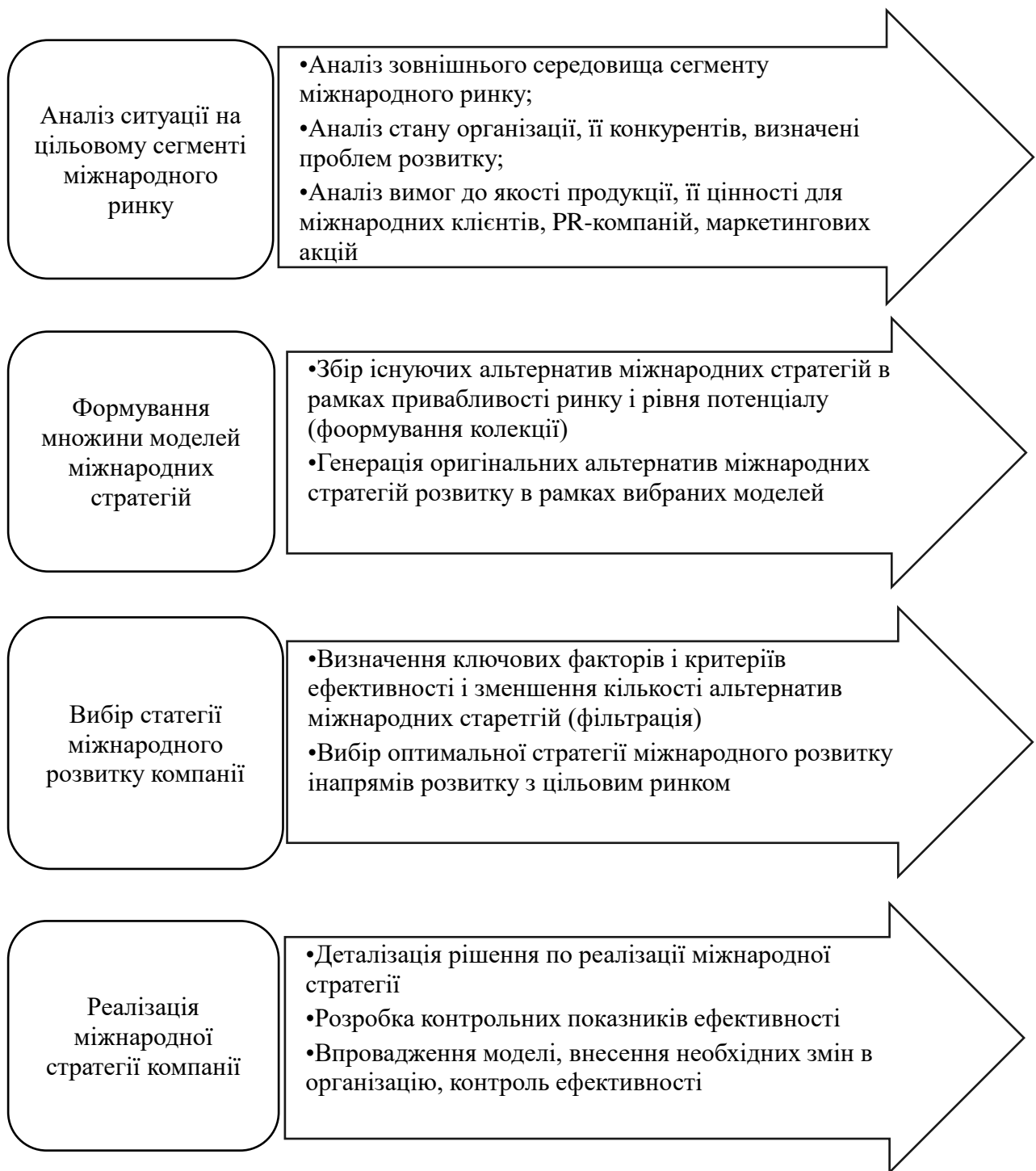


Рис.1.1. Алгоритм розробки міжнародної стратегії компанії

Після проходження першого етапу необхідно сформувати набір стратегій, які будуть розглядатися по відношенню до компанії. Ключовим моментом на цьому етапі має стати розробка оригінальної міжнародної стратегії компанії на основі «емоційного залучення». Тобто на даному етапі відбудеться підбір не

тільки можливих класичних стратегій розвитку на міжнародному ринку, а й згенерує свій

Інноваційний підхід. Виробляти генерацію альтернатив необхідно спираючись на попередній етап, тобто постійно орієнтуючись аналіз ситуації цільового сегмента.

Наступний етап є по суті порівнянням варіантів стратегічного розвитку на глобальному ринку. У рамках даної частини алгоритму розробки стратегії необхідно визначити ключові критерії ефективності стратегії та провести оцінку наявних альтернатив з метою визначення максимально оптимальної стратегії міжнародного розвитку.

Заключним етапом є етап реалізації обраної стратегії компанії, що має на увазі деталізацію рішення щодо реалізації стратегії, розробку контрольних показників ефективності, впровадження моделі та контроль над ефективністю реалізації міжнародної стратегії компанії.

Таким чином, реалізація запропонованого алгоритму дозволить сформуванню міжнародну стратегію розвитку компанії, що враховує специфіку умов розвитку на наднаціональному рівні.

1.2. Характеристика стратегій розвитку компаній на міжнародних ринках

У умовах глобалізації – інтернаціоналізації бізнесу стає однією з основних умов збереження лідируючих позицій у різних галузях бізнесу. Компанії у пошуках нових можливостей для зростання та розвитку прагнуть вийти на міжнародний рівень. Правильний вибір способу проникнення є ключовим чинником успіху чи неуспіху. Компанія, вирішивши вийти на міжнародний ринок, прагне збільшити обсяги продажу та підвищити свій рівень конкурентоспроможності. Причинами виходу компанії на міжнародний рівень є розширення ринку збуту, отримання доступу до ресурсів, здійснення галузевої чи територіальної диверсифікації.

В умовах ринкової економіки, що характеризується конкурентною боротьбою, виникає необхідність розробки чітких програм діяльності компанії, які можуть бути сформовані лише у процесі стратегічного мислення. Під стратегією розуміється певна програма дії, спрямована на досягнення поставленої мети шляхом раціонального використання всіх можливих ресурсів [1].

В основі стратегічного управління на міжнародному рівні лежить процес вибору дій направлених на безперервний розвиток діяльності фірми. У ході розробки стратегічного розвитку підприємства дані про внутрішнє і зовнішнє середовище постійно змінюються, тому виникає необхідність адаптувати обрану стратегію до умов світового ринку.

У загальносвітовій практиці виділяють 3 основні стратегічні напрями виходу на зарубіжні ринки: експорт, посередництво та ієрархічна побудова бізнесу.

1. Стратегія експорту [23] є основною формою виходу на зарубіжні ринки. Під експортом розуміється вивезення за межі України товарів, робіт, послуг, об'єктів інтелектуальної власності з метою реалізації на зовнішньому ринку й не передбачає повернення назад на територію України. Розрізняють прямий та непрямий експорт:

1.1. Прямий експорт передбачає встановлення комерційних відносин на іноземному ринку. Для цього в компанії створюється відділ зовнішньоекономічної діяльності, який займається питаннями експорту. Прямий експорт здійснюється такими шляхами:

- прямий продаж – експорт товарів чи послуг за кордон без допомоги посередників і без створення філій на іноземному ринку;
- торгові представники – незалежні комерсанти укладають угоди від імені експортера та за його рахунок, юридично експортер залишається продавцем;
- імпортери – незалежні комерсанти, які спочатку купують, а потім продають товари та послуги експортера від власного імені на закордонному ринку.

1.2. Непрямий експорт передбачає здійснення експорту товарів чи послуг з допомогою посередників. Товари та послуги, вироблені на ринку, купуються третіми особами (дистриб'ютори, дилери) і продаються на зарубіжному ринку. Допускається відсутність у компанії відділу зовнішньоекономічних зв'язків, оскільки реалізацією продукції зарубіжних країн займається посередник.

1.3. Спільний експорт – випадок, коли компанія-експортер кооперується з іншими компаніями на ринку для організації прямих поставок на зарубіжні ринки. Підходить для невеликих фірм, які відчувають нестачу ресурсів та масштабу виробництва для самостійного виходу на іноземний ринок.

Фірми вдаються до стратегії експорту через мінімальні ризики та витрати. Однак такий спосіб проникнення на закордонний ринок вимагає продуманого плану роботи з торговими посередниками та їхнього контролю.

2. Стратегія спільного підприємництва [44] передбачає об'єднання ресурсів і капіталу підприємства з іноземними представниками, зберігаючи у свою незалежність. На відміну від експорту, ця стратегія передбачає партнерські відносини, що включають реєстрацію комерційних організацій за кордоном.

2.1. Договір про співробітництво є однією з найефективніших форм виходу на закордонний ринок. Найбільш поширеною формою є ліцензування.

2.2. Управління за контрактом переважно відіграє значну роль галузі послуг і ґрунтується на передачі системи організації управління компанією, а необхідні витрати для здійснення діяльності несе вже іноземна компанія.

2.3. Договір міжнародного субпідряду – укладання компанією-експортером договору з іноземними виробниками про випуск продукції на їх території. Компанія-експортер сама займається пошуком клієнтів та реалізацією продукції, що дозволяє їй контролювати маркетингову складову виходу на ринок.

2.4. Спільні підприємства – створення окремих компаній із поділом ступеня відповідальності та ризиків між засновниками. Компанія може створити спільне підприємство з іноземною компанією, що відкриє їй доступ до ресурсів та технологій на цільовому ринку. Спільне підприємство дешевше за придбання нового підприємства і дозволяє уникнути вхідних бар'єрів на ринках.

2.5. Фінансова міноритарна участь – фінансові вкладення до 50% у власний капітал іншої компанії. Компанія-інвестор стає водночас і партнером, і акціонером зарубіжної фірми. Є найбільш дорогою та ризикованою для компанії через тривалий період окупності. У разі успішного застосування стратегії компанія отримує певний рівень контролю за виробництвом та реалізацією своєї продукції на зарубіжному ринку.

3. Ієрархічна побудова бізнесу [24] передбачає повне володіння компанією на зарубіжному ринку шляхом створення філій з нуля та шляхом злиття та поглинання.

3.1. Створення філій з нуля – формування нового виробничого об'єкта на зарубіжному ринку.

3.2. Злиття і поглинання - пряме інвестування, у якому відбувається об'єднання підприємств із переходом активів, правий і обов'язків нової сформованої компанії, які раніше існували підприємства припиняють своє існування. Під поглинанням мається на увазі об'єднання кількох компаній в одну з переходом активів, прав і обов'язків до рук компанії, що поглинула, поглинені компанії перестають існувати.

Сучасне світове господарство характеризується жорсткою конкурентною боротьбою за ринки збуту. Процес освоєння зарубіжних ринків повинен мати послідовний характер, навіщо компаніям необхідний обґрунтований вибір найбільш оптимальної стратегії, що сприяє вільному виходу зарубіжний ринок із послідовним закріпленням своїх позицій.

Isobe, Makino і Montgomery провели дослідження, основною метою якого було виявити, чи мають першопрохідники та технологічні лідери чудові результати в економічних регіонах, що розвиваються. Автори використали дані японських компаній, що вийшли на китайський ринок у вигляді спільних підприємств. Спочатку дані були зібрані методом опитування, потім був застосований узагальнений метод найменших квадратів. Ранній вхід на ринок («першопрохідник») і вкладення значних ресурсів мали статистично значущий позитивний вплив на фінансовий результат компанії. Більше того, дослідження

показало, що наявність просунутої інфраструктури не є вирішальним фактором для іноземної фірми на ринку для просування своїх товарів. Навпаки, результати аналізу свідчать про протилежне. Одне з можливих пояснень – що коли інфраструктура вже сформувалася, компанії-першопрохідцю вже занадто пізно виходили на ринок [49].

Китай, маючи економіку, що швидко зростає та кількість населення, яке складає приблизно чверть населення планети, залучив на свій ринок багато сімейних фірм, які намагалися розширити свій бізнес [7]. Дослідження виходу компаній з ринків, що розвиваються на розвинені було проведено Deng та ін. Вони досліджували вихід на китайський ринок тайванських компаній, їх робота була сфокусована на розширенні сімейних фірм. Дослідження дрібних компаній утруднено тим фактом, що інформація про них, як правило, не публічна. Автори використовували опитування для збору даних, які було розіслано CEO тайванських сімейних фірм, що мають представництво в Китаї, а також моделювання структурними рівняннями для визначення факторів, що впливають на обсяг прямих іноземних інвестицій та результат компанії. Отримані результати підтверджують теорію ресурсно-орієнтованого підходу - у тому, що фірми, які мають особливі здібності, мотивовані виходити нові ринки і досягають кращих результатів [41].

Agarwal Sridhar Ramaswami досліджують компанії американського ринку лізингу обладнання та їх вихід на міжнародний ринок. Дані було зібрано шляхом опитування. Вибірка становила 97 спостережень, аналіз даних зроблено шляхом множинної логістичної регресії. Основними результатами є велика тенденція великих фірм виходити зарубіжні ринки проти дрібними фірмами. Крім того, великі компанії схильні створювати не спільне, а власне підприємство біля приймаючої країни. Більше того, компанії обирають інвестувати у ринки з великим потенціалом. Нарешті, фірми намагаються уникати ринків із високими інвестиційними ризиками, обираючи експортувати на ці ринки [3].

Chen та Demou також досліджували вихід готелів на зарубіжні ринки. Методи входу з великим контролем були кращими у країнах з низьким ризиком.

Також результати показують, що рівень економічного розвитку та вибір методу виходу з високим контролем мають позитивний взаємозв'язок. З іншого боку, значимість бренду у країнах із низьким ризиком статистично не значима [5]. Дані результати можна порівняти з Agarwal Sridhar Ramaswami [34].

Нарешті, Zahra, Ireland та Hitt досліджують стратегії виходу на міжнародний ринок венчурних фірм. Сьогодні спостерігається тенденція виходу міжнародні ринки венчурних фірм на ранніх етапах життєвого циклу. Класичне пояснення цього явища - технологічні знання та особливі навички [64].

Аналогічним дослідженням вибору стратегії виходу на міжнародний ринок є робота Erramilli Rao, що фокусується на компаніях, що надають послуги. Основними питаннями, поставленими у статті, є такі: як фірми, що надають послуги, виходять на закордонні ринки? і як їх поведінка залежить від різних типів фірм, а також умов ринку на ринку послуг [44]?

Компанії, що надають послуги, були поділені на дві групи. До першої віднесли ті, де виробництво послуги та її споживання практично неможливо розділити («Soft service»: оренда авто, ресторани, медичні послуги). До другої групи були віднесені компанії з послугами, де виробництво та споживання можна розділити («Hard service»: консультаційні послуги, програмне забезпечення, розробка дизайну). Така класифікація має два важливі висновки. У першій групі компанії не можуть експортувати свої послуги, тому що експорт передбачає відділення виробництва товару або послуги від його споживання, і компанії, які виробляють «soft service», змушені покладатися на такі методи, як ліцензування та франшизи або спільні та власні підприємства за кордоном. З іншого боку, друга група компаній часто-густо може вдаватися до експорту своїх послуг [49].

Іншою особливістю ринку послуг є той факт, що велика кількість фірм виходять на закордонний ринок з метою надання послуг закордонним філіям своїх клієнтів на внутрішньому ринку [56]. Наприклад, багато американських рекламних компаній і банків відкрили свої філії за кордоном, слідуючи за своїми клієнтами ринки. Цей феномен прямування за клієнтами не характерний для виробничого сектора, але специфічний та унікальний для компаній послуг. Інший

тип виходу на ринки - це пошук нових ринків. Цей тип виходу на закордонний ринок характеризує компанії, що надають послуги, які обслуговують іноземних клієнтів. Вибірку склали 638 рішень про вихід на закордонний ринок було зібрано шляхом проведення опитування. На основі даного опитування фірми були поділені на слідуєчих на міжнародний ринок за клієнтами та тих, що шукають нові ринки, а також на Hard-service та Soft-service. Далі для кожного рішення про спосіб виходу на ринок були дані номери від 1 до 9, де 9 - найбільша кількість залучених ресурсів (відкриття власного підприємства), а 1 - вихід на закордонний ринок за допомогою франшиз. Тест Вілкоксона був застосований з метою тестування різниці залучення ресурсів між компаніями, що слідували за клієнтами, та компаніями, які шукають нові ринки. Як показали результати, серед перших рівень залучення ресурсів був значно вищим. До того ж значення між «hard service» та «soft service» компаніями статистично значущі. Однак між країнами зі схожими ринками різниця між кращим способом виходу на закордонний ринок була незначною [64].

1.3. Особливості формування стратегії розвитку міжнародних компаній

Бізнес - це ініціативна економічна діяльність, що здійснюється за рахунок власних чи позикових коштів з метою отримання прибутку та розвитку власної справи. Міжнародний бізнес передбачає здійснення ділових операцій із кількома партнерами за межами країни. Сфера підприємницької діяльності економічних суб'єктів складається на світовому ринку: ринку товарів, ринку послуг, фінансовому ринку, ринку робочої сили в.

Сучасний міжнародний бізнес є процес інтернаціоналізації підприємницької діяльності, й у сенсі є синтезом багатьох галузей знань. Міжнародний бізнес як явище включає всю сукупність зовнішньоекономічних відносин, які пов'язані з організацією, виробництвом товарів, виконанням робіт, наданням послуг і отриманням прибутку в компанії. Стратегія є детальним

комплексним планом управлінських дій, який призначений для досягнення довгострокового успіху організації. Розробка та вибір стратегії обґрунтовуються великими дослідженнями та достовірними даними.

Міжнародний бізнес має спільне з національним бізнесом, але є й суттєві відмінності, які слід розглядати для успішної реалізації міжнародних стратегій. Головна проблема - це подолання відмінностей національних культур, які можуть проявитися в особливостях ведення справи. Як приклад можна навести те що, що у багатьох компаніях на сході надзвичайно розвинений сімейний уклад ведення бізнесу. На відміну від країн Заходу, де керівники найперше прагнуть розвивати у персоналу творчий потенціал і прагнення до зростання, в азіатських компаніях роботодавці бачать у своїх підлеглих надзвичайно виконавчих і передбачуваних співробітників. У найбільших корейських компаніях, наприклад, бере гору формальний підхід: вище керівництво спеціально віддаляється від співробітників компанії, тому всі питання прийнято вирішуються безпосередньо з лінійним начальством [36].

Саме переважання у культурі індивідуалізму чи колективізму слід враховувати під час ведення бізнесу країни як найважливішу характеристику національної культури. Стандартно культуру за панівними системами цінностей можна розділити на колективістську чи індивідуалістську (залежно від цього, що ставиться перше місце: індивідуальний самоконтроль чи громадська солідарність). Наприклад, для Японії типова колективістська орієнтація: людина постає як частина групи. У цей час більшість західних країн характерні такі ознаки, як незалежність особистості, прагнення самостійного ведення справ, стимулювання особистих досягнень, активне самовираження.

Міжнародний бізнес працює у різних культурах, тому одні й самі формальні параметри початку бізнесу (обсяг залученого капіталу, чисельність службовців, виробничі фонди, методи стимулювання продуктивність праці тощо) можуть у різному культурному середовищі приносити різні результати. Дана відмінність необхідна бізнесу для виходу на міжнародний ринок, оскільки досвід міжнародної діяльності тут обмежений вузькими тимчасовими рамками.

Компанії звертаються до міжнародної стратегії розвитку в результаті дії 2 факторів: фактори виштовхування (коли зустрічаються перешкоди на шляху розвитку компанії всередині країни) та фактори витягування (коли у компанії з'являється можливість ведення бізнесу закордоном).

Не можна забувати, що міжнародний бізнес постійно стикається з такими труднощами, як відмінності в культурі, можливі проблеми з курсами та переказами валют, складності оподаткування та ціноутворення, необхідність пристосування продуктів до вимог іноземних споживачів, складність вибору для компанії оптимальної структури організації з метою ведення міжнародного бізнесу завжди існує високий політичний ризик і т.д. [53]

Стратегія найчастіше формулюється і розробляється вищим керівництвом, та її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. Організації слід постійно займатися збиранням та аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію та інші фактори для того, щоб ефективно конкурувати у світі бізнесу.

Формування стратегії - це з функцій управління, що є процес вибору цілей міжнародної компанії та шляхів їх досягнення.

Міжнародній компанії необхідно постійно займатися збиранням та аналізом величезної кількості інформації про галузі народного господарства, ринку, конкуренції тощо. Тим часом, стратегічний план може надавати їй визначеності, індивідуальності, які дозволять компанії залучати певні типи працівників та допоможуть продавати вироби чи послуги.

Процес реалізації стратегії можна поділити на два етапи:

- процес стратегічного планування, коли міжнародній компанії необхідно виробити набір стратегій, починаючи з базової стратегії та закінчуючи функціональними стратегіями та окремими проектами;
- процес стратегічного управління, коли міжнародній компанії необхідно реалізувати певну стратегію у часі, переформулювати стратегію у світлі нових обставин [58].

Необхідно виділити, що стратегічне планування та стратегічне управління мають відмінності в цілях та методах реалізації. Планування є складовою стратегічного управління, яке включає такі його початкові етапи, як визначення місії компанії, виявлення можливих проблем, а також розробка стратегії. Але планування не включає реалізацію стратегії і подальшу оцінку результатів цієї реалізації.

Вибір міжнародної стратегії ведення бізнесу є досить проблематичним для підприємств, оскільки питання, пов'язані з майбутніми витратами та прибутком, повинні ґрунтуватися на прогнозуванні руху курсів валют, а неправильне прогнозування у цій галузі може коштувати компанії дуже дорого. Також у міжнародній компанії виникатимуть труднощі з переказом валюти та курсами обміну валют. Не можна компанії забувати і про наявність політичного ризику, пов'язаного з ймовірністю того, що закордонні вклади підприємства будуть скуті політикою уряду країни-господаря.

Стратегії міжнародних компаній мають бути побудовані за ієрархічним принципом. При цьому рівні стратегій, комплексність, їх інтеграція є різними залежно від типу та розміру компанії [42].

Необхідно пам'ятати, що процес вироблення стратегії для компанії не завершується будь-якою негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування якими забезпечить зростання і зміцнення позицій фірми. Отже, стратегія грає величезну роль міжнародної компанії, у своїй будучи надзвичайно складним явищем.

В даний час великі корпорації прагнуть максимально ефективно використовувати ресурси та максимізувати прибуток. Правильно обрана стратегія розвитку підприємства допомагає рухатись у потрібному напрямку, щоб досягти світового панування. Міжнародні компанії розробляють і використовують інноваційні стратегії, оскільки, на думку авторів статті, за інноваціями ховається величезний потенціал і найчастіше інноваційні технології або продукти висувають транснаціональну корпорацію на більш високий рівень, а також створює в деяких випадках «блакитний океан».

Під інноваційною стратегією розуміються цілі та установки, правила прийняття рішень та способів переведення підприємства з існуючої позиції в «цільове» засобами запровадження інновацій – технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, економічних, соціальних – та позиціонування підприємства на конкурентних ринках товарів та послуг [62]. Різноманітність стратегій поведінки підприємств на ринках інновацій можна поділити на дві групи: стратегію активної інноваційної поведінки створення нових ринків та стратегію пасивного слідування за ринком інновацій.

Серед активних інноваційних стратегій можна виділити два принципово різних типи стратегій: лідерства та імітації (включає стратегії «слідування за лідером», «копіювання», «залежність» та «удосконалення») [43].

Стратегія «лідерства». Вибір компанією стратегії «лідерства» передбачає політику постійного виведення нового товару ринку. Виходячи з цього, наукові дослідження, розробки, маркетинг та система виробництва націлені на виробництво продукції, яка не матиме аналогів. Це зумовлює необхідність створення стратегічного альянсу у сфері НДДКР з іншими науково-технічними організаціями, венчурних фондів і венчурних підрозділів усередині компанії.

Результат вибору стратегії «технологічного лідерства» полягає у проведенні великого обсягу маркетингових досліджень, а також у складанні маркетингової програми по продукту, які включають аналіз оцінки стану ринку, визначення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства на даному ринку, бюджет процесу впровадження нового товару, вибір маркетингової стратегії виходу на ринок, аналіз умов досягнення беззбитковості та заходи щодо контролю за ходом його виконання.

Більшість компаній, які вибрали стратегію «технологічного лідера», трансформувалися в ТНК, відомі всьому світу: ЗМ, Intel («Інтіл»), Microsoft, Xerox, Ford, GE, Federal Express, а також інноватори другого покоління - Sinclair, Osbourne та Apple, Advanced Memory Systems та Genetech [53].

Стратегія «слідування за лідером». Сутність стратегії «слідування за лідером» полягає в тому, що компанія чекає на момент виведення конкурентної

продукції на ринок, а потім приступає до виробництва та реалізації аналогічної продукції. Паралельно здійснюються технологічні та маркетингові коригування нової продукції за рахунок вивчення можливих помилок «технологічного лідера». Варто відзначити той факт, що компанія «послідовник» випускає не точну копію продукції «лідера», а її покращений варіант.

Компанії, які дотримуються цієї стратегії, активно фінансують свої НДДКР для внесення суттєвих змін у концепцію продукції. Компанії «послідовники» мають потужну виробничу базу, яка дозволяє знижувати собівартість нової продукції за рахунок гнучкості та економії на масштабах. «Послідовники» використовують унікальний досвід у галузі маркетингової діяльності, що дозволяє ефективно використовувати збутові канали, а також перетворювати прорахунки компанії «лідерів» у свої конкурентні переваги. Обрання цієї стратегії пов'язане з бажанням мінімізувати ризики та невизначеність, з якими можуть зіткнутися лідери.

Як приклад, можна додати компанію IBM, яка мала розробки PS, але, незважаючи на це, дозволила фірмам Altair і Apple першими вийти на ринок персональних комп'ютерів. Ця стратегія дозволила IBM чітко оцінити потенціал і ємність ринку, і навіть, дозволила уникнути маркетингових прорахунків конкурентів і вивести ринку свою версію PC для корпоративних користувачів [36].

Наступна стратегія – стратегія «копіювання». До основним умовам вибору цієї стратегії ставляться слабка база НДДКР, наявність можливості масового застосування продукції виробництво і значного потенціалу у сфері просування продукції і на маркетингової діяльності загалом. Компанії, які вибрали цю стратегію, мають ліцензію на право виробництва та комерціалізації точної копії нового продукту або «лідера» або «послідовника». Дані компанії активно використовують цінові чинники з метою підвищення рентабельності виробництва. Найчастіше це можливо за рахунок дешевшої сировини, матеріалів, робочої сили та наявності потужної адаптованої виробничої бази.

Згідно з аналітикою, більше половини (60%) запатентованих інновацій імітуються протягом 4 років. Найбільш дієвою системою патентів є виробництво лікарських препаратів, де імітація буде на 30% дорожчою; в галузі виробництва хімікатів імітація обходитиметься на 10% дорожче; у сфері побутової електроніки – на 2 % [55].

Як приклади, можна навести компанії, які успішно реалізували цю стратегію: компанії AST, Dell Computer і Packard Bell значно посилили свої позиції на ринку і стали наближатися до технологічних лідерів – Compaq, Tandy та IBM [55].

Стратегії «залежності» та «удосконалення». Незважаючи на те, що дані стратегії відносяться до технологічних, ступінь інноваційної активності у компанії, які їх вибрали, дуже низька. Вибираючи ці стратегії, компанія визнає свою другорядну роль стосовно «лідера», і займається впровадженням інновації лише у випадку вимоги компанії «лідера» чи споживачів. У разі вимоги «лідера», компанія змушена імітувати інновації інших підприємств, оскільки з'являються нові стандарти, що відповідають рівню технологій, і крім того, сам ринок повністю перебудовується на продукцію нового рівня. Найчастіше компанії, що обрали дані стратегії, належать до галузей з низьким рівнем наукомісткості, які перебувають на державному субсидіванні, або малим (сімейним) компаніям у сфері послуг.

Стратегія вдосконалення відноситься до традиційного варіанту інноваційної поведінки компаній до початку 1980-х років. Суть цієї стратегії полягає у прийнятті необхідності удосконалення продукції з метою зниження її собівартості.

Наступний вид інноваційних стратегій – це пасивні стратегії або постійні інновації в галузі маркетингу. На основі конкурентних переваг продукту чи послуги, організація вибирає інноваційну стратегію у сфері диференціації товару чи сегментації [1].

Вибір цієї пасивної стратегії передбачає такий спосіб реагування зовнішні умови, як постійні інновації у дистрибуції і комунікаційної політики.

Проаналізувавши всі інноваційні стратегії розвитку міжнародної організації, слід зробити висновок, що будь-яка стратегія має переваги та недоліки. Перед використанням стратегії необхідно оцінити рівень розвитку компанії та вибрати найбільш підходящу, тому що не всі стратегії підходять кожній організації. На думку авторів, найбільш популярною стратегією є «слідування за лідером», оскільки набагато простіше запровадити оновлений продукт на базі вже існуючого товару чи послуги. Також дана стратегія дозволяє не допускати помилок, яких вже припустився конкурент, а отже, може вберегти від незапланованих витрат.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ПЕНТОПАК» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «ПентоПак»

Приватне акціонерне товариство «ПентоПак» успішно працює на українському ринку синтетичної упаковки з 1998 року. «ПентоПак» та має потенціал до зростання.

Продукція дістала визнання не лише серед українських споживачів, а й стала популярною більш ніж в тридцяти країнах світу. Сьогодні при виробництві продукції «ПентоПак» вдається поєднувати:

- новітні технологічні процеси виробництва;
- надійність і відповідність продукції світовим нормативам якості;
- досвід, набутий за роки довгої успішної діяльності.

ПрАТ «ПентоПак» пропонує повний цикл з виробництва пакувальних матеріалів, продажу та після продажного обслуговування [21].

Продукція успішно використовується для упаковки продуктів м'ясопереробної галузі. Компанія розширює сферу діяльності, і з модернізацією виробництва, активно освоює нові ринки пакувальних матеріалів молочної промисловості, переробки риби, упаковки кормів для тварин.

Підприємство виробляє багатошарову синтетичну термоусадкову оболонку Пентафлекс® в асортименті та термоусадкові пакети ПентаВак®, ПентаТерм®. (табл. 2.1)

ПрАТ «ПентоПак» пропонує повний спектр послуг з виробництва, розробки дизайну, друку, гофрації та кільцюванню.

Система цінностей ПрАТ «ПентоПак»:

- постійне підвищення якості та ефективності використання синтетичних оболонок;

Таблиця 2.1

Загальні характеристики і сфери використання багатошарових синтетичних термоусадкових оболонки торгової марки Пентафлекс

Характеристика	Універсал	Екстра	Синюга	Кранц	Шейп	Оверстаф
Калібр (мм)	34-120	36-120	65, 80	36, 38, 40, 42, 43, 45	50, 60, 65, 70, 75, 80, 100	50
Перенаповнення м'ясними продуктами з замочуванням	10-11	10-11	28-30	5-11	15-25	60-70
Перенаповнення м'ясними продуктами без замочування	–	9-10	–	–	–	–
Гофрування	+	+	+	+	+	+
Кольорова гама	>22	>22	3	5	6	2
Форма батона	пряма	пряма, фігурна	пряма	кільце, напівкільце	фігурна	овал, шар, оливка
Друк спиртовий	+	+	+	+	+	+
Використання						
Всі види варених ковбас	+	+	+	+	+	+
Ліверні ковбаси	+	+	–	+	–	–
Паштети	+	+	–	+	–	–
Шинка	+	+	+	–	+	+
М'ясний фарш	+	+	–		–	–

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх документів ПрАТ «ПентоПак»

– постійне підвищення кваліфікації спеціалістів і створення умов для зростання творчого потенціалу;

– розширення асортиментного ряду продукції, що виробляється і досягнення відповідно до потреб внутрішнього та зовнішнього ринків при оптимальних затратах;

– постійне вдосконалення всіх сфер діяльності: науково-дослідної, виробничої, комерційної, фінансової, організаційної і соціальної

- забезпечення нормального морально-психологічного клімату трудового колективу;
- дотримання режиму праці та відпочинку;
- стимулювання роботи співробітників;
- повага особистості;
- відповідальне відношення до охорони навколишнього середовища;
- гарантування замовникам високу якість продукції, сервісне обслуговування.

В даний час високий рівень задоволення замовників досягається шляхом [21]:

- використання новітніх технологій;
- забезпечення високої якості робіт;
- використання сучасного обладнання;
- використання високоякісних матеріалів для виробництва;
- зниження невиробничих затрат, що дає змогу зробити продукцію доступнішою для користувачів;
- урахування умов замовника;
- стимулювання активності персоналу, своєчасного аналізу пропозицій та зауважень.

Досягнення цих показників стало можливим за рахунок:

- згуртованого колективу професіоналів-одномумців;
- сучасної матеріально-технічної бази підприємства;
- матеріальної зацікавленості трудового колективу в результатах своєї праці;
- фінансової незалежності підприємства;
- постійного навчання працюючого персоналу;
- строгого контролю якості продукції, яка випускається;
- чіткого розподілу відповідальності по всьому виробничому циклі.

Для повного задоволення потреб замовника підприємство працює над зниженням термінів виконання замовників, цін, а також розширенням

асортиментного ряду. Якість продукції, що виробляється знаходиться під постійним лабораторним контролем.

Сучасне обладнання світових виробників забезпечує якісну можливість друку ультрафіолетовими, водними, спиртовими фарбами, які використовуються на виробництві, здатне здійснити друк будь-якої складності на гнучку упаковку.

Друк гнучких пакувальних матеріалів наноситься з урахуванням специфікації фасованого продукту, побажань замовника та рекомендацій спеціалістів.

З 2010 року виробництво ПрАТ «ПентоПак» сертифіковане у відповідності до вимог системи управління якістю ISO 9001, тому особливу увагу приділяє якості нашої продукції. Серед нових тенденцій розвитку світового ринку ковбасних оболонок слід зазначити перехід до використання натуральних, їстівних і біорозпадних оболонок.

Що стосується поліамідної оболонки, то в Європі вона в основному використовується як упаковка для формовки ковбасного батона, після чого оболонка з батона знімається, а сама ковбаса нарізається і упаковується порційно. При цьому на поліамідну оболонку наноситься одно- і двоколірний друк, яка служить всього лише для ідентифікації виробника.

У країнах СНД, Близького Сходу, Північної та Центральної Африки поліамідна оболонка використовується для додання ковбасному батону товарного вигляду, із застосуванням красивою повноколірного друку [21].

ПрАТ «ПентоПак» виробляє гнучку упаковку, яка ідеально підходить як для ручного, так і автоматичного пакування. У 2021 р. підприємство виробило продукції обсягом 102 922,38 км. Структурі виробництва 52 % належить термоусадковому рукаву, 44 % – оболонці і 4 % – термоусадковому пакету. (рис. 2.1).

Вся продукція, що виробляється компанією, сертифікована та відповідає вимогам технічних умов. Якість упаковки неодноразово відмічалась нагородами та дипломами на престижних виставках і конкурсах як в Україні, так і за її межами.

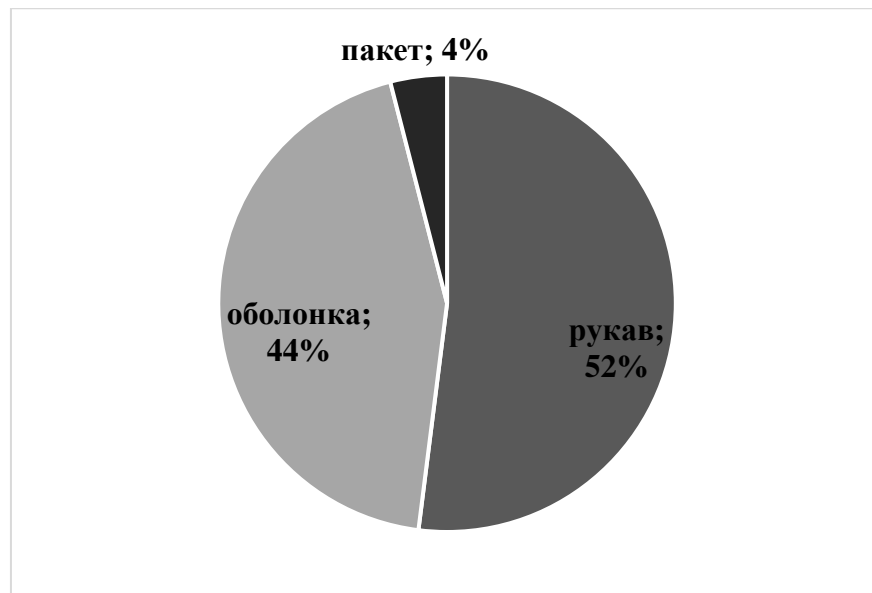


Рис. 2.1 Структура загального обсягу виробництва «ПентоПак» у 2021 р.

Серед них: міжнародна виставка IFFA в Німеччині, FoodTechPack в Турції, WorldWideFoodExpo в США, Інпродмаш в Україні, Food в Ризі та багато інших.

Основні фінансово-економічні результати функціонування ПрАТ «ПентоПак» ілюструють показники, приведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників фінансово-економічного стану ПрАТ «ПентоПак» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Показники	2018	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021 до 2020 р	Відносне відхилення 2021 до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	72479	73364	78510	104714	26204	33
Собівартість реалізованої продукції	51624	51887	52248	69476	17228	33
Валовий прибуток	20855	21477	26262	35238	8976	34
Чистий прибуток	2849	6149	9733	19197	9464	97

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «ПентоПак»

Протягом останніх років спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 26204 тис.грн. у порівнянні з 2020 роком. Таке збільшення доходу підприємства, супроводжувалося зростанням собівартості реалізованої продукції на 17228 тис.грн.

За рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції в порівнянні з собівартістю реалізованої продукції було досягнуте зростання валового прибутку підприємства, величина якого в 2021 р. складала 35238 тис.грн.

В свою чергу, чистий прибуток підприємства склав у 2021 році 19197 тис.грн.

Майно ПрАТ «ПентоПак» складається з основних фондів і оборотних активів, а також інших цінностей (табл.2.3).

Виходячи з даних табл.2.3, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення загальної вартості майна підприємства. Так, дане зростання у 2021 році складало на 22403 тис.грн. більше у порівнянні з 2020 роком [21].

В цілому дане зростання у порівнянні з 2020 роком відбувається за рахунок збільшення оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.3

Вартість майна ПрАТ «ПентоПак» за 2018-2021 рр., тис.грн.

Показник	2018 р.	2019 р	2020 р	2021 р	Динаміка 2021 до 2020 рр, %
Нематеріальні активи	3291	3066	2810	2861	1,8
Основні засоби	11944	12249	35442	35388	-0,15
Оборотні активи	23496	26395	35084	57521	64
виробничі запаси	2331	4312	6239	12284	96
товари	3179	2081	2215	1898	-14
грошові кошти у національній валюті	1208	1906	6845	13127	77
Витрати майбутніх періодів	11	13	52	0	-100
Усього майна	41641	42511	73455	95858	30

Джерело: складено автором на фінансовій звітності підприємства ПрАТ «ПентоПак»

Для того, щоб отримати якісні, вартісні показники, що характеризують рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, необхідно провести аналіз рентабельності підприємства.

Розрахуємо наступні показники:

1. Рентабельність оборотних активів:

$$P_{oa} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Середньорічна вартість оборотних активів}} * 100 \quad (2.1)$$

2. Рентабельність необоротних активів:

$$R_{на} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Необоротні активи}} * 100 \quad (2.2)$$

3. Рентабельність власного капіталу:

$$R_{вк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власні кошти}} * 100 \quad (2.3)$$

4. Рентабельність продажу:

$$R_{п} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чиста виручка від реалізації продукції}} * 100 \quad (2.4)$$

Підставимо наші дані в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «ПентоПак» за 2019-2021 рр.

Назва показника	2019 р	2020 р	2021 р	Відхилення 2021/ 2020 рр
Рентабельність оборотних активів	27,3	30,8	26,4	-4,4
Рентабельність необоротних активів	38,1	25,3	50,0	24,7
Рентабельність власного капіталу	26,8	14,7	22,6	7,8
Рентабельність продажу	12,9	15,5	23,2	7,7

Джерело Джерело: розроблено автором на фінансовій звітності підприємства ПрАТ «ПентоПак»

Можна зробити висновок, що у 2021 році спостерігається зниження таких показників рентабельності, як рентабельність оборотних активів.

В свою чергу показник рентабельності необоротних активів має тенденцію до зростання на 24,7 % у порівнянні з 2020 роком, показник рентабельності власного капіталу збільшився у 2021 році на 7,8 % у порівнянні з 2020 роком.

Рентабельність продажу збільшилась в 2021 році на 7,7% порівняно з 2020 роком.

Дослідити здатність окремих видів майнових цінностей ПрАТ «ПентоПак» швидко і без значних втрат своєї вартості перетворюватися у грошові кошти можна за допомогою аналізу ліквідності.

Для аналізу ліквідності активів підприємства ПрАТ «ПентоПак» проаналізуємо коефіцієнти ліквідності:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності.
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності.
3. Коефіцієнт проміжної ліквідності.
4. Коефіцієнт покриття.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових коштів і їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно.

$$K_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності - цей коефіцієнт за смисловим значенням аналогічний коефіцієнту покриття, тільки він обчислюється для вузького кола поточних активів, коли з розрахунку виключено найменш ліквідну їх частину - виробничі запаси.

$$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{товарно} - \text{матеріальні запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт проміжної ліквідності. Коефіцієнт проміжної ліквідності показує, яка частка поточних зобов'язань може бути погашена без продажу матеріальних активів.

$$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{виробничі запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт покриття. Коефіцієнт покриття дає загальну оцінку ліквідності активів, показуючи, скільки гривень поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, підприємство може розглядатися як таке, що успішно функціонує.

$$K_{п} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.8)$$

Розраховані показники занесемо до табл. 2.5

Аналіз коефіцієнтів ліквідності підприємства ПрАТ «ПентоПак»

Коефіцієнти	2018	2019	2020	2021
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,3	0,9	1,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,3	3,2	3,5	3,9
Коефіцієнт проміжної ліквідності	1,5	3,5	3,8	4,1
Коефіцієнт покриття	1,7	4,2	4,6	5,2

Джерело: розроблено автором на фінансовій звітності підприємства ПрАТ «ПентоПак»

Наступним показником, що характеризує ліквідність підприємства, є коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Якщо порівняти коефіцієнти абсолютної ліквідності ПрАТ «ПентоПак» за 2020-2021 роки, можна побачити, що на протязі цих років коефіцієнт збільшився на 0,03 в 2021 році, що є позитивним для фінансової діяльності ПрАТ «ПентоПак».

Далі розрахуємо коефіцієнт швидкої ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності демонструє, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів.

Якщо порівняти ці показники за 2020-2021 роки, можна побачити, що порівняно з 2013 роком коефіцієнт збільшився на 0,4. Це говорить про позитивні зміни.

Зробивши висновки, можна бачити, що спостерігається відносна стабільність показників абсолютної та швидкої ліквідності.

В свою чергу, аналіз фінансових ресурсів підприємства є важливою складовою загального аналізу його фінансового стану. Проведення такого аналізу дає змогу оцінити не тільки ступінь ефективності використання підприємством фінансових ресурсів, але й надасть змоги визначити ступінь залежності підприємства від різних джерел цих ресурсів. Останнє відіграє важливу роль в загальній оцінці фінансового стану підприємства, визначає загальну ефективність його діяльності.

Для діяльності ПрАТ «ПентоПак» позитивним є момент отримання стабільних прибутків. Проте необхідні інвестиції для впровадження новітніх

технологій для підвищення конкурентоздатності продукції підприємства на міжнародних ринках.

Організація просування та збуту продукції підприємства має свої особливості. ПрАТ «ПентоПак» створило для реалізації своєї продукції власні канали збуту.

Таким чином, підприємство займається обслуговуванням кінцевих споживачів, що є позитивним напрямком діяльності, оскільки в певній мірі це сприяє зниженню (або хоча б стримуванню) цін, що руйнує монополію торгівлі на продаж.

Будучи експортером і імпортером продукції по країнах СНД дане підприємство акредитоване по залізниці і митниці. ПрАТ «ПентоПак» розробляє і погоджує проекти відвантаження вантажів негабаритів різної складності, маршрути їх транспортування, здійснює митне очищення вантажів в стислі терміни.

Проведемо дослідження факторів зовнішнього впливу.

Усі фактори зовнішнього впливу на організацію поділяються на фактори прямого впливу (законодавство, постачальники, конкуренти, споживачі) і непрямого впливу (загальна економічна ситуація в країні, соціокультурні фактори, міжнародні події, політичні фактори, НТП).

ПрАТ «ПентоПак» користується довірою споживачів, що в свою чергу забезпечує компанію постійними покупцями. Це досягається за рахунок якісної продукції. Система управління якістю компанії ПрАТ «ПентоПак» сертифікована на відповідність вимогам світових стандартів. Тобто, ставлення покупця до продавця є позитивним, що дозволяє збільшувати обсяги виробництва.

Така компонента як постачальники впливає на діяльність ПрАТ «ПентоПак» позитивно, оскільки товариство вже довгий час співпрацює зі своїми постачальниками, а тому налагоджена система постачання дозволяє уникнути простоїв.

На українському ринку поліамідних оболонок для упаковки м'ясних продуктів у 2020 р. найбільшими конкурентами ПрАТ «ПентоПак» є «Полі-пак» - український виробник з Луганську (частка ринку 28%), ПрАТ «Ковчег & Ко (частка ринку близько 8%) інших виробників (частка ринку). У 2021 р. ситуація на українському ринку змінилася: компанія Полі-пак через складну ситуацію в Донецькій та Луганській області не діє на ринку.

Компанія "ПентоПак" вже багато років активно співпрацює з переробними підприємствами по всій Україні. Найбільш давні і тісні партнерські взаємини у компанії "ПентоПак" вишикувалися з такими провідними вітчизняними виробниками: М'ясоперобний завод (МПЗ) "Ідекс" (Київська обл.), молочний комбінат (МК) "Бащинський" (ТМ "Європродукт") (м Костянтинівка, Донецька обл.), "Ювілейний", м'ясна фабрика "Фаворит" (м.Дніпропетровськ), ЧПК "(м.Черкаси)," М'ясний альянс "(м. Київ)," Колос "(г . Чернівці), МПЗ "Скворцово", Мелітопольський МК (м. Мелітополь) та ін.

Продукція компанії користується стабільним попитом м'ясопереробних компаній по всій території України. Поставку продукції багатьом замовникам забезпечують 12 офіційних дилерських компаній, які працюють у всіх регіонах України. Робота через широку дилерську мережу дозволяє зробити співпрацю з виробником оптимально зручним, надійною і стабільною.

2.2. Дослідження результатів зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПентоПак»

Роботу з експорту продукції ПрАТ «ПентоПак» почала ще в 2001 році, системно працюючи над розширенням географії продажів, нарощуючи обсяги експорту в середньому на 10-20% на рік. Експортні поставки здійснюються через дилерську мережу, яка також зростає: 14 ексклюзивних дилерів і 20 офіційних дилерів ПрАТ «ПентоПак» в різних країнах.

Розглянемо асортимент продукції компанії та відпускні ціни підприємства за 2018-2021 рр. на прикладі багатошарових синтетичних термоусадкових оболонок торгової марки Пентафлекс (табл. 2.6).

Розраховані в таблиці показники динаміки відпускних цін ПрАТ «ПентоПак» свідчать про те, що в 2021 році ціни на продукцію підприємства значно зросли, порівняно з 2020 роком.

Таке зростання цін можна пояснити зростанням цін на сировину, підвищення цін на послуги та податкового тягаря (податок на додану вартість, податок на прибуток, земельний податок).

Проаналізуємо ситуацію з експортними операціями на ПрАТ «ПентоПак».

Таблиця 2.6

Динаміка відпускних цін на продукцію ПрАТ «ПентоПак» за 2018- 21 рік, грн.

Товари	Відпускна ціна				Динаміка 2011р до 2014 р	
	2018р	2019 р	2020 р	2021 р	грн.	%
Пентафлекс Універсал	400	410	410	450	50	11
Пентафлекс Екстра	420	450	475	500	80	16
Пентафлекс Синюга	325	330	350	380	55	14
Пентафлекс Кранц	380	400	400	420	40	9
Пентафлекс Шейп	395	400	420	435	40	9
Пентафлекс Оверстаф	340	370	390	400	60	15
Усього	2260	2360	2445	2585	325	12

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів ПрАТ «ПентоПак»

Аналізуючи дану таблицю відмітимо, що підприємство розвиває свої експортні поставки. Аналізуючи загальну суму, отриману від експорту продукції відмітимо, що порівняно з 2020 роком вона зросла до 4477500 грн.

Важливим показником для діяльності підприємства при експорті продукції є повні витрати по експорту. Чим менші витрати на експорт, тим більший прибуток отримує підприємство. Відповідно, при зростанні реалізованої продукції зростають повні експортні витрати (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Повні витрати по експорту продукції

Показник	2018р	2019р	2020р	2021р	Абсолютне відхилення, +/-
Пентафлекс Універсал	547854,5	698789,5	697745,5	787456,5	89711
Пентафлекс Екстра	570000	739285,7	780357,1	857142,8	76785,7
Пентафлекс Синюга	227500	216857,1	312500	393571,4	81071,4

Пентафлекс Кранц	244285,7	242857,1	394285,7	390000	-4285,7
Пентафлекс Шейп	507857,1	257142,8	330000	403928,5	73928,5
Пентафлекс Оверстаф	170000	251071,4	362142,8	542857,1	180714,2
Усього	2267497,3	2406003,7	2877031,2	3374956,5	497925,2

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів ПрАТ «ПентоПак»

В 2021 році повні витрати на експорт продукції становили 3198214,2 грн., що на 468357,1 грн. більше порівняно з 2020 роком.

Проведемо аналіз економічної ефективності для продукції «Пентафлекс Універсал» протягом 2018-2021 рр..

Проведемо розрахунок беззбиткової зовнішньоторговельної ціни експортного товару.

Розрахуємо економічний ефект експорту товару [10, с. 42].

$$E_{ек.п} = B_{ек.т} - B_{ек.в} = (B_{ек.м} + B_г) \times K_{кр} - B_{ек.в} \quad (2.9)$$

де $E_{ек.п}$ - економічний ефект експорту товару, грн.;

$B_{ек.т}$ - виторг від експорту товару, грн.;

$B_{ек.в}$ - повні витрати підприємства по експорті товару, грн.;

$B_{ек.м}$ - гривневий еквівалент відрахувань у валютний фонд підприємства, розрахований шляхом перерахування валютного виторгу в гривню за курсом НБУ на момент одержання валюти, грн.;

$B_г$ - гривневий виторг від обов'язкового продажу валюти, грн.

$$E_{ек.п.2018} = 600000 - 547854,5 = 52145,5 \text{ грн.}$$

$$E_{ек.п.2019} = 779000 - 698789,5 = 80210,5 \text{ грн.}$$

$$E_{ек.п.2020} = 770800 - 697745,5 = 73054,5 \text{ грн.}$$

$$E_{ек.п.2021} = 855000 - 787456,5 = 67543,5 \text{ грн.}$$

В 2021 році підприємству вдалось збільшити економічний ефект експорту товару завдяки збільшенню ціни на продукцію.

Тепер розрахуємо економічну ефективність експорту товару:

$$EE_{ек.п} = O_{ек.т} / C_{ек.т} \quad (2.10)$$

де $EE_{ек.п}$, $EE_{ек.п1}$ - економічна ефективність експорту;

$O_{ек.т}$ - обсяг експортних товарів у внутрішніх середньорічних цінах, тис.

грн.;

$C_{ек.т}$ - виробнича собівартість експортних товарів, тис. грн.

$$EE_{ек.п.2018} = 600000/547854,5 * 100 = 109\%$$

$$EE_{ек.п.2019} = 779000/698789,5 * 100 = 111\%$$

$$EE_{ек.п.2020} = 770800/697745,5 * 100 = 110\%$$

$$EE_{ек.п.2021} = 855000/787456,5 * 100 = 108\%$$

Як бачимо найменша ефективність експорту товару в 2021 році –108 %.

Результати розрахунків за 2018-2021 роки занесемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Ефект та ефективність експорту для продукції «Пентафлекс Універсал»
протягом 2018-2021 рр.

Показник	2018р	2019 р	2020 р.	2021 р	Відхилення 2021 р . до 2020 р
Економічний ефект, грн.	52145,5	80210,5	73054,5	67543,5	-5511
Економічна ефективність,%	109	111	110	108	-2

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів ПрАТ «ПентоПак»

Головним ринком збуту є Алжир, Йорданія, Туреччина, Єгипет, Сирія. Близько 17% експорту продукції підприємства належить іншим країна, до яких відносяться: Коста-Ріка, США, Білорусь, Азербайджан, Естонія, Литва, Латвія, Німеччина, Угорщина, Хорватія, Узбекистан, ПАР.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємству вигідно проводити експорт даної продукції.

Для характеристики роботи підприємства у галузі імпорту його об'єми за звітний рік порівнюються з об'ємами попереднього року, представлені в таблиці 2.9.

Як бачимо з таблиці 2.9, обсяги імпортних операцій в 2021 році збільшились на 57887 грн.

В основному збільшення відбулось за рахунок імпорту нітрилових полімерів.

Розрахуємо безбиткову зовнішньоторговельну ціну імпортного товару нітрилових полімерів.

Таблиця 2.9

Імпортні операції ПрАТ «ПентоПак» за 2018-2021 рр., грн.

Продукція	2019 р	Повні витрати по імпорту товару	2020 р	Повні витрати по імпорту товару	2021 р	Повні витрати по імпорту товару
Нітрилові полімери	813307,5	647845,2	812191,5	547858,5	845454,8	557412,3
Поліпропіленові матеріали	314979,8	198745,5	653834,7	401587,5	678458,4	421455,2
Всього	1128287,3	846590,7	1466026	1466026,2	1523913	978867,5

Джерело: складено автором на основі внутрішніх документів ПрАТ «ПентоПак»

Розрахунок безбиткової зовнішньоторговельної ціни імпортного товару (при відомій його внутрішній вартісній оцінці) [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 201].

$$B_{i.m.б.ц} = C_{i.m.m} / (K_{в.е} \times K_{кр}) \quad (2.11)$$

де $B_{i.m.б.ц}$ - безбиткова імпортна ціна товару, грн.;

$C_{i.m.m}$ - вартісна оцінка одиниці імпортного товару на внутрішньому ринку, грн.

$$B_{i.m.б.ц} 2019 = 813307,5 / 7,99 * 1,03 = 98942,5 \text{ грн.}$$

$$B_{i.m.б.ц} 2020 = 812191,5 / 7,91 * 1,03 = 99777,5 \text{ грн.}$$

$$B_{i.m.б.ц} 2021 = 845454,8 / 11,77 * 1,03 = 69739 \text{ грн.}$$

Як бачимо, щорічно ціна безбиткової зовнішньоторговельної ціни імпортного товару зростала, але в 2021 році вона знизилася через коливання валютного курсу, тобто у 2021 р. підприємство може дозволити собі імпорт даної сировини за ціною 69739 грн.

Наступним кроком буде розрахунок економічного ефекту імпорту товару.

Розрахунок економічного ефекту імпорту товару народного споживання [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 201].

$$E_{i.m.n} = C_{i.m.m} - B_{i.m.m} = C_{i.m.m} - (B_{i.m.m} \times K_{в.е} \times K_{кр}) \quad (2.12)$$

де $E_{i.m.n}$ - економічний ефект імпорту товару, грн.;

$$E_{i.m.n} = 745258,2 - 587541,2 = 157717 \text{ грн.}$$

$$E_{i.m.n} 2019 = 813307,5 - 647845,2 = 165462,3 \text{ грн.}$$

$$E_{i.m.n} 2020 = 812191,5 - 547858,5 = 264333 \text{ грн.}$$

$$E_{i.m.n} 2021 = 845454,8 - 557412,3 = 288042,5 \text{ грн.}$$

Як бачимо, економічний ефект імпорту в 2021 році збільшився порівняно з 2020 роком на 23709,5 грн.

Тепер розрахуємо економічну ефективність імпорту продукції за 2018-2021 рр.

Розрахунок економічної ефективності імпорту товарів [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с. 202].

$$EE_{i.m.n} = C_{i.m.t} / B_{i.m.t} = C_{i.m.t} / (B_{i.m.t} \times K_{в.е} \times K_{кр}) \quad (2.13)$$

де $EE_{i.m.n}$ - економічна ефективність імпорту.

$$EE_{i.m.n} 2018 = 745258,2 / 587541,2 * 100 = 26,8 \%$$

$$EE_{i.m.n} 2019 = 813307,5 / 647845,2 * 100 = 25,5\%$$

$$EE_{i.m.n} 2020 = 812191,5 / 547858,5 * 100 = 48,2\%$$

$$EE_{i.m.n} 2021 = 845454,8 / 557412,3 * 100 = 51,6\%$$

Як бачимо, найбільша економічна ефективність від імпорту була в 2021 році – 51,6%, а найменша в 2019 році – 25,5%.

Результати проведених розрахунків занесемо в табл. 2.10.

Таблица 2.10

Ефект та ефективність імпорту нітрилових полімерів

Показник	2018 р	2019 р	2020 р	2021р
Економічний ефект, грн.	157717	165462,3	264333	288042,5
Економічна ефективність, %	26,8	25,5	48,2	51,6

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Таким чином ми бачимо, що економічна ефективність імпорту зросла з 48,2% до 51,6%, що негативно позначилась на діяльності підприємства, так як збільшилися витрати на придбання імпортової сировини.

2.3. Визначення основних детермінантів міжнародної стратегії розвитку ПрАТ «ПентоПак»

На сьогодні виробництво ковбасних оболонок є великою галуззю світової харчової промисловості. В склад цієї галузі входять великі різні за розмірами компанії – від невеликих сімейних підприємств до транснаціональних корпорацій, які охоплюють ринки збуту майже у всіх регіонах світу. Позитивна динаміка світового ринку оболонок підтримується числом демографічних факторів, серед яких основними є: зростання чисельності населення, високі темпи урбанізації, зростання зайнятості жінок. Дія цих факторів має глобальний характер, що сприяє зростанню попиту кінцевого споживача. В наслідок зростання попиту на готові м'ясні вироби зростають об'єми промислового споживання ковбасних оболонок.

Вирішення проблеми виходу підприємства на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань:

- мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки;
- чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

При цьому слід зазначити, що процеси глобалізації у світовій економіці підсилюють тенденцію до необхідності прискорення виходу компаній на вищезазначені ринки .

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «ПентоПак» буде найбільш успішною лише в тому випадку, якщо вихід підприємства на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але і впливатиме із довгострокових цілей.

Слід зазначити, що вихід підприємства на зовнішні ринки або ж розгортання чи розвиток будь-якого іншого виду зовнішньоекономічної діяльності передбачають перш за все розробку відповідної стратегії .

Основні рішення, що приймаються з метою розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПентоПак» є:

1. формування стратегії виходу на ринок (означає вибір форми започаткування і розвитку діяльності за кордоном);
2. вибір між стратегією кооперації з іноземним партнером і самостійним проведенням діяльності;
3. визначення стратегії конкуренції, виду конкурентної переваги;
4. формулювання функціональних стратегій, тобто адаптація функцій підприємства (маркетинг, дослідно-конструкторські роботи, виробництво, постачання, фінанси, кадри) до умов зовнішньоекономічної діяльності.

Конкретні рішення у сфері вибору елементів стратегії приймаються в результаті багатоступінчастого стратегічного процесу планування. Вони свідчать про високу ситуаційну залежність від багатьох факторів зовнішнього оточення підприємства ПрАТ «ПентоПак», його особливостей, а також від перебігу процесів формування стратегії.

При виході за межі своєї держави ПрАТ «ПентоПак» має справу з новими умовами зовнішнього середовища. Наприклад, інші види податків, валюти, цін, способів транспортування тощо.

Необхідно шукати докладну інформацію про кожну нову умову середовища, щоб управління компанією могло почати відповідні дії на ринку.

Крім того, підприємство може обирати різні форми присутності на іноземних ринках , що спричинює збільшення нових чинників зовнішнього середовища [62].

Перешкоди можуть виникнути з найнесподіваніших причин, пов'язаних із будь-якою складовою зовнішнього середовища. Тому для ПрАТ «ПентоПак» важливо вивчити всі чинники, а отже, потрібне активне збирання і аналіз інформації про зовнішнє середовище.

Необхідно вивчати економічне середовище, рівень технічного і технологічного розвитку, політичну систему, правові основи, культуру іншої країни.

Вихід на міжнародний ринок часто означає вихід більше ніж на один ринок. У результаті кількість змінних чинників зовнішнього середовища зростає в геометричній прогресії. Крім того, варто враховувати і розуміти взаємодію між ними [56].

Його результативна експорто-орієнтована політика ґрунтується на раціональному та ефективному здійсненні таких складових зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- політики виходу на зовнішній ринок;
- міжнародних маркетингових досліджень;
- експортно-імпортних поставок товарів і послуг;
- валютно-фінансових операціях;
- укладанні зовнішньоекономічних договорів тощо.

Як свідчить практика, такі дії підприємства підкріплюються багатьма чинниками впливу на їх успішний чи неуспішний розвиток. Це і механізм зовнішньоекономічного регулювання в країні, поточний стан експорту, політики та програми його розвитку, і використання маркетингового, стратегічного підходу при здійсненні експортної діяльності, і можливості використання експортного потенціалу підприємства, і, що сьогодні є досить важливим та головним, кадри.

Розглянемо більш детально фактори, які впливають на вибір країни - партнера у таблиці 2.11.

Відповідно до представлених факторів у таблиці 2.11, ПрАТ «ПентоПак» оцінює свої можливості при виборі зовнішнього ринку. Ціль підприємства знайти вигідних споживачів і отримати очікуваний прибуток, тому вивчення цих факторів дуже важливо для ефективного виходу підприємства на зовнішньому ринок.

Фактори, які впливають при виході ПрАТ «ПентоПак» на міжнародний ринок

Фактор	Значення	Сутність
1	2	3
Економічні	Низький рівень доходів населення, відсутність твердої валюти	Країни з низькою економікою є ризикованими для співпраці на зовнішньому ринку. Вони не мають стабільності у попиті і не приносять очікуваного прибутку.
Політичні	Рівень політичної стабільності в країні, тенденції розвитку суспільства, нормативно-правова база ведення бізнесу, наявність гарантій	Ці фактори визначають сприятливість політичного клімату в країні для іноземців, безпеку зовнішньоекономічних зв'язків і залежать від характеру влади в країні, наявності міжнародно-правових документів, що регулюють ті чи інші сфери підприємництва.
Географічні	Значна віддаленість від країни, неприйнятні умови місцевості та клімату	Велика відстань від країни-імпортера та труднощі у транспортуванні продукції, займають багато часу і коштів. Це не вигідно для обох країн.
Культурно-історичні фактори	Освіта, релігійна приналежність, ступінь і характер поділу суспільства на прошарки, відданість історичним традиціям, мовні особливості, наявність комунікативних бар'єрів	Ці фактори дають змогу виділити окремі групи споживачів з однаковими смаками і перевагами.

1	2	3
Конкурентоспроможність	Наявність ідентичної продукції, яка має високу якість, від виробників інших країн.	Цей фактор є одним із важливих, бо він визначає можливості підприємства у роботі з іншими країнами.
Сприйняття товару населенням	Визначає те наскільки даний товар зацікавить увагу споживачів.	Цей фактор визначає величину попиту у зарубіжних країнах.

Джерело: складено автором на основі [21]

Однак розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ПентоПак» притаманні й негативні дії, що стримують розвиток експортно-орієнтованої політики підприємства. Серед них доцільно назвати:

- нераціональну експортну політику держави;
- конфіскаційну податкову систему;
- жорстко-лімітовану грошово-кредитну політику, що залишає підприємства без обігового капіталу та інвестиційних ресурсів для розвитку виробництва.

Щодо використання маркетингового та стратегічного підходу, то можна зазначити, що на ПрАТ «ПентоПак» існують переважно примітивні спроби імітації маркетингового і стратегічного підходів на основі поточного вивчення ринків та короткотермінового пристосування до їх змін, але залишаються не розвинутими стратегічні аспекти, пов'язані з довгостроковим розподілом ресурсів, удосконаленням та якісним розвитком переваг в цілому по підприємству.

Будь-яка високоефективна політика, як в державі, так і на рівні підприємства, - це завжди результат роботи точно підібраної команди на чолі з хорошим керівником. Тому для розвитку експортної політики підприємства потрібні досвідчені фахівці.

Зовнішні ринки пред'являють більш високі вимоги до пропонованого на них товарам, їх упакуванню, сервісу, рекламі.. В даному випадку, при виході на

зовнішній ринок ПрАТ «ПентоПак» необхідно застосувати практику маркетингу.

ПрАТ «ПентоПак» добре себе зарекомендувало на зовнішньому ринку країн СНД, тепер перед підприємством постала проблема виходу на ринок Близького та Далекого Сходу (в такі країни як: Китай, Бангладеш, Пакистан, Іран та інші), а також на ринок країн ЄС.

При вивченні фірм-конкурентів необхідно ретельно проаналізувати наступну інформацію:

а) обсяг і частка продажів фірми-конкурента на досліджуваному ринку, що дозволяє оцінити міцність позиції конкурентів на ринку;

б) характеристика підприємством продукції, що випускається, асортиментну політику, ціни, фактори конкурентоспроможності, практику використання товарних знаків, упакування й інших складових товару в реальному виконанні;

в) види і характер пропонованих фірмами-конкурентами послуг, що супроводжують покупку товару (наприклад, доставку, монтаж, комерційний кредит, форми технічного обслуговування й ін.);

г) практика товароруку і збутова політика: види транспорту, склади та їх розміщення, умови збереження і доставку на ринок, використання каналів товароруку, види торгових посередників і виконувані ними функції, витрати на зміст збутового апарату та інше;

д) застосовувані форми і методи рекламної діяльності і стимулювання продажу, витрати на ці цілі, організація рекламної діяльності й інше;

є) інноваційна діяльність, виробнича і технічна політика, рівень витрат виробництва і шляхи їхнього зниження;

ж) фінансове положення кожної конкуруючої фірми і її здатність захищати й утримувати свої позиції на ринку, платоспроможність і здатність до розширення потужностей і організації нового виробництва.

Отже, підприємству необхідно зміцнювати свої конкурентні позиції за допомогою вдосконалення якості продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПРАТ «ПЕНТОПАК»

3.1. Вдосконалення стратегії розвитку ПрАТ «ПентоПак» на міжнародному ринку

Вихід підприємств на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Процес виходу торговельних підприємств на міжнародний ринок передбачає визначення цілей, мотивів, детальний аналіз та оцінку можливостей компаній, фірм, підприємств, що виходять на міжнародний ринок.

Приймаючи рішення про вихід на зовнішні ринки, керівництво ПрАТ «ПентоПак» повинно свідомо піти на розширення виконуваних ним функцій і провести серйозну підготовчу аналітичну роботу з визначення доцільності і можливої ефективності господарської діяльності на закордонних ринках і насамперед виявити для себе цільові ринки. У зв'язку з цим воно повинно звернути особливу увагу на:

- аналіз причин і мотивів виходу на зовнішній ринок взагалі і на даний закордонний ринок зокрема;
- вивчення підприємницького, насамперед маркетингового, середовища й умов роботи на закордонному ринку;
- вивчення системи державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності України;
- оцінку наявності компетентних кадрів в області зовнішньоекономічних операцій на відповідних закордонних ринках;
- розробку довгострокових або середньострокових ринкових стратегій проникнення на закордонні ринки й упорядкування бізнес-планів зовнішньоекономічних проєктів.

Формування ринкової стратегії підприємства необхідно починати з аналізу сьогоденного стану підприємства, його потенціальних можливостей. Зібравши та проаналізувавши інформацію, яка характеризує різні аспекти діяльності підприємства, виявляють її сильні та слабкі сторони, а також можливість та загрози, які існують або можуть виникнути на ринку збуту продукції. Служба маркетингу проводить максимально повне вивчення ситуації як на ринку України так і на інших закордонних ринках. Крім цього обов'язковим є проведення порівняльного аналізу сильних та слабких сторін діяльності свого підприємства та важливих його конкурентів. Для цього найбільш вдалим є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - аналіз сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз. SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення. Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході,

який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різносторонню вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. У табл. 3.1. приведено SWOT аналіз підприємства «ПентоПак»

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «ПентоПак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – географічне розташування виробничих потужностей – великий досвід роботи у даній галузі, та у різноманітних умовах – висока кваліфікація менеджменту ПрАТ «ПентоПак» – відносно низькі витрати на оплату праці порівняно з основними конкурентами-нерезидентами. – реалізація інвестиційних програм, націлених на збільшення потужностей по виробництву сировини . 	<ul style="list-style-type: none"> – залежність від імпортних поставок деяких сировинних компонентів (наприклад, нітрилові полімери, поліпропіленові матеріали). – зниження виробничих можливостей в зв'язку з зростанням ціна на сировину. – високий податковий тиск обмежує можливості подальшого розширення діяльності – значна частина старого обладнання
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – постійна реалізація поліамідних оболонок за межами України. – освоєння нових видів продукції – надання додаткових послуг, – можливе захоплення більшої частки ринку. – можливість пошуку нових шляхів задоволення потреб споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання рівня інфляції, – підвищення цін та зниження попиту населення, що звузить потенційний круг споживачів продукції кондитерських виробів. – появлення товарів – замінників – валютні коливання в країнах-партнерах

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

Наступним кроком у стратегічному аналізі буде підготовка SWOT матриці (табл.3.2), за допомогою якої розглянемо комбінації отриманих характеристик.

Матриця SWOT-ПрАТ «ПентоПак»

Сильні сторони	Поле сильних сторін і можливостей	Поле сильних сторін і загроз
<p>Географічне розташування виробничих потужностей, та близькість до столиці України м. Київ.</p> <p>Висока кваліфікація менеджменту ПрАТ «ПентоПак»</p> <p>Відносно низькі витрати на оплату праці порівняно з основними конкурентами-нерезидентами.</p> <p>Реалізація інвестиційних програм, націлених на збільшення потужностей по виробництву сировини .</p>	<p>У цій ситуації підприємство для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок для того, щоб забезпечити резервні виробничі потужності.</p> <p>Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних і крупних конкурентів.</p> <p>Сформована торгова марка " Пентафлекс " та якість продукції дають можливість підприємству і надалі ефективно розвиватися.</p>	<p>Через розширення ринків збуту та впровадження нових видів виробів можна забезпечити резервні можливості.</p> <p>Передбачити зв'язки з більшою кількістю м'ясопереробних комбінатів.</p> <p>Посилення митного контролю щодо зростання контрабандних поставок продукції на внутрішній ринок України.</p>
Слабкі сторони:	Поле слабких сторін і можливостей	Поле слабких сторін і загроз
<p>Залежність від імпортних поставок деяких сировинних компонентів (наприклад, добавок, есенцій).</p> <p>Зниження виробничих можливостей в зв'язку з зростанням ціна на сировину.</p>	<p>У цьому випадку підприємству необхідно:</p> <ul style="list-style-type: none"> – розвивати зв'язки з вітчизняними виробниками сировини. – розширювати вузький портфель розкручених брендів, фактично продукція підприємства «ПентоПак» є монобрендовою. – зниження митних бар'єрів в країнах, куди поставляються товари під брендом 	<p>У цій ситуації необхідно поступово згортати діяльність. Підприємство може залишитися на ринку лише у випадку об'єднання з іншою фірмою.</p>

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

З зробленого огляду сильних та слабких сторін підприємства, також його можливостей та загроз, стратегія виходу на зарубіжні ринки має опиратись на

сильні сторони, можна скористатися можливостями шляхом розширення асортименту виробленої продукції й поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій, збільшення продажів за рахунок подання продукції орієнтованої для споживчих груп з різним рівнем доходів.. Також існуючі загрози можна нейтралізувати за рахунок використання гнучкої цінової політики й збільшення якості продукції; зниження собівартості продукції за рахунок використання нових технологій, здійснити перерозподіл в географічній структурі експорту та вихід на нові ринки збуту. Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватися на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або, навпаки, вдало ліквідована загроза може відкрити для підприємства додаткові можливості, якщо конкуренти не спроможні її усунути

Для покращення діяльності на зарубіжному ринку ПрАТ «ПентоПак» пропонується здійснити перерозподіл в географічній структурі експорту. Дана пропозиція зумовлена нестабільною економічною ситуацією в основного експортного партнера Росії. Нестабільність економіки Росії проявляється в падінні ВВП, зниженні внутрішнього попиту, приватного споживання, заробітної плати, девальвація національної валюти, яка гальмує імпорт. За прогнозами Міжнародного валютного фонду російській економіці загрожує тривала рецесія.

Для перерозподілу об'єму експорту підприємству «ПентоПак» пропонується проаналізувати своїх зарубіжні ринки інших країн за допомогою комплексного підходу. Для організації такого дослідження розробляється спеціальна таблиця, яка містить:

- перелік показників, критеріїв та факторів, що аналізуються;
- кількісну чи якісну характеристику показника, критерію, фактора;
- ваговий коефіцієнт (бал) за кожен кількісну та вартісну характеристику показника (критерію);
- перелік країн, що досліджуються.

Для порівняння ринків між собою для кожної країни, яка досліджується, визначають усі вказані в таблиці показники та їхні характеристики, проставляють бали, а потім підсумовують ці бали (вагові коефіцієнти) за кожною країною окремо. Ринок, який набрав максимальну кількість балів, вважається найбільш сприятливим

На даний момент підприємство використовує стратегію непрямого експорту, тому пропонується на зарубіжних ринках на яких присутнє підприємство здійснити перехід від непрямого до прямого експорту. Так як ПрАТ «ПентоПак» вже тривалий час присутнє на зарубіжних ринках, має кваліфікований персонал та торговельний досвід в цілому. Це дасть змогу позбутися залежності від компаній-посередників, які можуть приділяти недостатню увагу просуванню товару, отримати більше інформації про споживача та його сприйняття товару, отримати більший контроль ситуації на ринку.

Враховуючи можливості підприємства пропонується вихід на новий зарубіжний ринок. Потенційним ринком може бути Польща. Вихід на ринок Польщі пропонується зробити у формі непрямого експорту тому, що дана стратегія дасть змогу економити на витратах пов'язаних із збутом продукції, знизить ризики підприємства а також дає можливість легкого виходу із ринку. Підприємству потрібно провести PEST-аналіз для розуміння ситуації на ринках цих країн. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural -соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, невідконтрольних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно

розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності.

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Якщо перед підприємством стоїть вибір найбільш доцільного ринку серед різних країн, то для відбору пропонується використовувати модель «чотирьох фільтрів» (Додаток А). За моделлю «чотирьох фільтрів» з великої кількості країн можна вибрати декілька найперспективніших не лише з огляду на загальний ринковий потенціал, а й конкретних особливостей фірми, а також цілей її закордонної діяльності Використання методу “чотирьох фільтрів” вибору зарубіжних ринків дозволяє в процесі аналізу поетапно скорочувати, “фільтрувати” список потенційних ринків. Проходження ринками кожного етапу аналізу (фільтру) дозволяє його класифікувати за рівнем привабливості від попередньо-привабливого до пріоритетного.

Виставки та ярмарки є ефективним інструментом впливу комерційних підприємств на споживача на ринку товарів та послуг, на розмір одержуваного прибутку, отримання достовірної інформації, формування іміджу в умовах жорсткої конкурентної боротьби. На виставках встановлюються контакти з новими потенційними клієнтами, відбувається пошук нових ринкових сегментів, нової ринкової інформації, активізується рекламно-інформаційна діяльність, створюється та підтримується фірмовий імідж підприємства, збільшується його

популярність. Цим окупаються витрати підприємства, яке бере участь у виставці, виставці-ярмарку й отримує організаційно-комерційні послуги від засновників заходу. Участь у виставці дозволяє підприємствам здійснювати одночасно і комунікативну, і цінову, і збутову, і товарну політику свого підприємства. На адресу ПрАТ «ПентоПак» кожного року приходять запрошення на участь у європейських виставках та ярмарках. Але на даний момент компанія не приймає в них участі, так як не в змозі протистояти конкурентній політиці європейських компаній.

Оскільки на підприємстві здійснюються маркетингова діяльність поточної ситуації на ринку та орієнтування на короткострокову перспективу і залишаються не розвинутими аспекти пов'язані з довгостроковою перспективою, тобто здійсненням прогнозів щодо ситуації на ринку, розподілом ресурсів. Зовнішні ринки пред'являють більш високі вимоги до пропонованого на них товарам, їх упакуванню, сервісу, рекламі. Тому підприємству пропонується здійснити переформатування відділу маркетингу, тобто створити команду, яка б могла прогнозувати тенденція на зарубіжних ринках у довгостроковій перспективі. Створення системи міжнародної маркетингової інформації на підприємстві, формування необхідної правової бази для діяльності компанії на зарубіжних ринках, розробка маркетингових програм та планів, розподіл наявних коштів за цілями, часом і підрозділами підприємства.

Система комплексної маркетингової підтримки ПрАТ «ПентоПак» як філософія ведення бізнесу на промисловому ринку має включати такі основні компоненти.

1. Дослідження – маркетингові дії мають базуватись на початкових потребах клієнтів і набувати розвитку в межах ланцюжка цінностей.

2. Організаційне забезпечення – орієнтація на клієнта має проходити через усі функціональні підрозділи підприємства, включаючи науково-дослідні роботи, виробництво, збут готових виробів, фінанси.

3. Планування – задоволення потреб клієнтів має розглядатись як засіб досягнення довгострокових цілей з підвищення дохідності підприємств – виробників товарів виробничо-технічного призначення.

4. Оцінка ефективності – результативність системи промислового маркетингу має залежати від ступеня взаємоузгодження інтересів та якості досягнення цілей усіх учасників процесу створення, розподілу та споживання товарів виробничо-технічного призначення.

Для успішної реалізації поставлених завдань ПрАТ «ПентоПак» повинно розробити різні маркетингові стратегії: охоплення ринків і ринкових сегментів, конкурентні, виходу на нові ринки, виходу на ринки з новим товаром, цільові, ринкового попиту, товарної політики і т.д. Їх зміст багато в чому залежить від загальної стратегії підприємства, в т.ч. в галузі ЗЕД.

Стратегія цінової конкуренції для ПрАТ «ПентоПак» може дати позитивні результати, якщо зниження цін дозволить розширити ринок збуту. Тоді, навіть якщо конкуренти також застосують відповідне зниження цін, при збереженні тієї ж долі ринку абсолютна величина обсягу реалізації фірми може зрости.

Фірма повинна також мати технологічну перевагу, яка дозволить знизити витрати набагато більше, ніж середньогалузевий рівень. Тоді ПрАТ «ПентоПак» матиме значний запас для зниження цін і може на протязі довгого періоду тримати низькі ціни і витіснити конкурентів.

Однак після завоювання певної долі ринку підприємство повинно використовувати методи нецінової конкуренції, роблячи наголос на відмінних, унікальних властивостях свого товару.

Також ПрАТ «ПентоПак» пропонується здійснювати ряд наступних заходів:

1. вивчення сучасних аналітичних підходів і методів дослідження зовнішньоторговельних ринків;
2. розробка організаційно-економічних заходів підвищення конкурентоздатності експортної продукції;
3. аналіз ефективності зовнішньоторговельної діяльності виробничих підприємств (оцінка рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по

контрактах з іноземними партнерами, дослідження ефективності, переваг і недоліків висновку контрактів і договорів;

4. аналіз конкурентоздатності підприємства і конкурентоздатності продукції і ринку збуту в зовнішньоекономічній діяльності;

5. аналіз динаміки (розвитку) зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

6. дослідження раціональності використання ресурсів

7. поліпшити й оптимізувати процес пошуку контрагентів і встановлення контактів з ними. Потрібно більш інтенсивно використовувати такі засоби пошуку контрагентів, як:

- інформацію в періодичній пресі;
- інформацію, що публікується самими фірмами (річних та балансових звітів про діяльність; проспектів та каталогів фірм);

- інформацію, що надається спеціалізованими організаціями (кредитно-довідковими бюро банків; спілками підприємців; торговими палатами; консультаційними фірмами; державними організаціями). Найвідоміша кредитно-довідкова фірма “Dun and Bredstreet” щорічно випускає бюлетень “Основні ділові коефіцієнти”, де містяться дані про фірми по 125 галузях промисловості.

- інформація внутрішнього користування;

- національні і міжнародні довідники по фірмах.

8. Залучення контрагентів для відносин на довгостроковій основі;

9. Використання найбільш вигідної для експортера форми розрахунків акредитива, при якій експортер має гарантію оплати товару.

10. Перевагою застосування акредитиву для продавця (експортера) є те, що продавець має тверду гарантію того, що отримає оплату за поставлений товар або надані послуги проти представлених документів, що оформлені відповідно до умов акредитиву. Акредитив є зобов'язанням банку покупця перед продавцем; платіж не може бути затриманий або не здійснений покупцем, оскільки акредитив – це зобов'язання банку-емітента провести оплату

документів, представлених згідно з умовами акредитиву. У свою чергу, покупець при розрахунках за допомогою акредитиву може бути впевнений, що оплата буде проведена тільки після відвантаження товару чи надання послуг. Якщо ж надані в банк документи не відповідають умовам акредитиву, то оплата по акредитиву не буде здійснена банком без відповідної згоди покупця. Крім того, відкриття акредитиву може бути проведено банком за наявності відкритої кредитної лінії на клієнта, без резервування покупцем грошових коштів на окремому рахунку для забезпечення своїх зобов'язань по документарному акредитиву перед банком-емітентом.

11. Застосування базисних умов постачання, мінімізуючих витрати експортера на транспортування товару. Застосування базисних умов спрощує складання й узгодження контрактів, допомагає контрагентам знайти способи поділу відповідальності й рішення виникаючих розбіжностей. Особливості базисних умов регламентовані міжнародною практикою.

12. Використання ефективних систем контролю якості з метою недопущення відмовлення покупця від товару чи зниження ціни;

13. Здійснення постачань вчасно з метою забезпечення зобов'язань по виконанню контракту.

Отже, найбільш ефективними заходами щодо покращення зовнішньоекономічної ситуації ПрАТ «ПентоПак» є постійне проведення виробничих нововведень. Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно призводять до помітних позитивних змін у діяльності підприємства. Усі нововведення на підприємствах, які зорієнтовані на динамічний розвиток і невинне підвищення ефективності виробництва, мають спиратися на власні юридичні підвалини, відповідні нормативно-законодавчі акти. Усі локальні і особливо глобальні нововведення різної спрямованості можуть забезпечувати максимально можливий прогресивний вплив на виробництво за умови, якщо вони використовуються підприємствами постійно, комплексно і гармонійно.

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо покращення стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно здійснити розрахунок їх економічної доцільності здійснення. Оцінемо перерозподіл у географічній структурі експорту підприємства за допомогою комплексного підходу до вибору зарубіжних ринків.

Для аналізу візьмемо такі країни як Алжир, Йорданію, Єгипет і Туреччину.

Таблиця 3.3

Комплексний підхід до вибору зарубіжного ринку

Показник	Ваговий коефіцієнт	Країни			
		Алжир	Йорданія	Єгипет	Туреччина
Політична ситуація	0,15	4	3	3	4
Розмір ВВП на душу населення	0,1	4	3	1	5
Відношення зовнішнього боргу до ВВП	0,1	5	1	2	5
Рівень інфляції	0,13	5	4	1	2
Валютні коливання	0,15	4	2	2	4
Транспортні витрати	0,12	2	2	2	3
Торгівельні бар'єри	0,14	4	3	3	5
Населення – розмір ринку (млн. чол)	0,11	3	1	5	4
Підсумкова сума	1	3,88	2,44	2,39	3,96

Джерело: розроблено автором на основі даних: <http://www.tradingeconomics.com/>

Здійснивши відповідні розрахунки, можна побачити, що найсприятливішим ринком для розширення експортної діяльності є ринок Туреччини та Алжиру. Для розуміння доцільності виходу на ринок Польщі проведемо PEST-аналіз. Отже, з проведеного аналізу можна побачити, що ринок Польщі є сприятливим для експорту продукції ПрАТ «ПентоПак». Вихід на цей ринок дасть змогу пристосувати продукцію до європейських стандартів та подальший вихід на ринки інших країн ЄС. На початковому етапі проведемо PEST-аналіз для оцінки польського ринку.

Таблиця 3.4.

PEST-аналіз польського ринку

Група факторів	Фактор	Опис
Політичні	Політична ситуація	Стабільна політична ситуація; низький ризик виникнення революцій, воєн, мітингів.
	Регулювання міжнародної торгівлі	Членство в СОТ є стримуючим фактором, тому радикальних змін для ведення бізнесу не очікується.
	Державне регулювання конкуренції	В даній галузі державне регулювання не здійснюється
Економічні	Економічне зростання	Польща є 23-ю у світі за величиною ВВП, і є єдиною країною ЄС та Центральної та Східної Європи, економіка якої уникла спаду в 2009 році. В результаті, за період з 1992 по сьогодні Польща не знала жодного року від'ємної динаміки ВВП.
	Інфляція	Низький темп інфляції (приблизно 3% щороку)
	Податкова система	У Польщі існує 12 видів податків: Податок на прибуток становить 19%
Соціальні	Освіта	Рівень освіти в Польщі один з найкращих в порівнянні з країнами постсоціалістичного табору. Польща пропонує дуже великий вибір освітніх послуг. Після вступу в Європейський Союз Польща адаптувала свою систему освіти до європейських стандартів та приєдналась до Міжнародних норм класифікації освіти
	Демографічні показники	Населення становить 38,658 млн. осіб
	Розподіл доходів	низький рівень корупції; розвиток малого та середнього бізнесу; високий платоспроможний попит на продукцію, що випускається
Технологічні	Розвиток інноваційних технологій	високі стандарти якості сировини; автоматизація процесі виробництва; модернізація виробничих потужностей; розробки і впровадження ресурсозберігаючих енергозберігаючих) технологій.

Джерело: складено автором на основі аналізу статистичних даних

Пропонуємо експортувати продукцію «Пентафлекс Універсал».

Розрахуємо експорт продукції на ринок Польщі (Варшава). Витрати на Пентафлекс наведено в табл.3.5.

Таблиця 3.5

Зведена калькуляція на Пентафлекс Універсал, грн./ км.

Статті витрат	Вартість
Сировина та матеріали	178,7
Паливо та енергія	10,6
Основна заробітна плата	46,6
Додаткова заробітна плата	13,0
Відрахування на соціальні заходи	14,7

Утримання та експлуатація устаткування	110,9
Загальновиробничі витрати	32,7
Виробнича собівартість	407,5
Адміністративні витрати	20,0
Витрати на збут	20,0
Повна собівартість	447,5
Прибуток	19,0
Відпускна ціна	466,6

Джерело: складено автором на основі аналізу документації ПрАТ «ПентоПак»

Відпускна ціна (EXW) 2000 км. Пентафлекс Універсал, що пропонуються на експорт, складає:

$$466,6 * 2000 = 933,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Розрахуємо витрати на транспортування експортованої продукції та інші експортні витрати.

Витрати на завантаження на ПрАТ «ПентоПак» одиниці автомобільного транспорту, що доставлятиме товар до Польщі, складають 8000 грн.

Витрати на страхування перевезення вантажу (3% від страхової суми):

$$(933,2 + 8) * 0,03 = 28,2 \text{ (тис. грн)}$$

Відстань від Києва до Варшави дорівнює 780 км, вартість автомобільного перевезення складає 40 грн./км. Вартість перевезення складе:

$$780 * 40 = 31,2 \text{ (тис. грн)}$$

Митна вартість складе:

$$933,2 + 8 + 28,2 + 31,2 = 1000,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Експортні формальності (0,1% від митної вартості) становитимуть:

$$1000,6 * 0,001 = 1,0006 \text{ (тис. грн)}$$

Єдиний збір складатиме:

$$\text{ЄЗ} = \text{ЗМК} + \text{ЗПАД} * \text{ДМ} \quad (3.1)$$

де ЗМК - збір за проведення передбачених видів митного контролю;

ЗПАД - сума збору за проїзд автомобільними дорогами;

ДМ- довжина маршруту, км.

Єдиний збір:

$$5 + 0,02 * 780 = 20,6 \text{ євро (0,49 тис. грн.)}$$

Вартість оформлення ВМД – 800 грн. на всю партію товару.

Таким чином, експортні витрати складають:

$$8+28,2+31,2+1000,6+1,006+0,49+0,8 = 1070,29 \text{ (тис.грн)}$$

Експортні витрати на 1 км Пентафлекс Універсал становитимуть:

$$1070290 / 2000 = 535,1 \text{ (грн.)}$$

Повна собівартість експорту Пентафлекс Універсал складає:

$$(407,5+20+535,1)*2000 = 1925,2 \text{ (тис.грн)}$$

Контрактна вартість складе:

$$933,2+1070,29 = 2003,49 \text{ (тис.грн)}$$

Тепер оцінимо економічну ефективність впроваджуваних заходів щодо ринку Польщі. Почнемо із економічної ефективності впроваджуваних заходів.

Визначимо прибуток від запропонованих заходів [40, с. 44]:

$$\Pi = V_p - V_v - H_v \quad (3.2)$$

де, V_p - виручка від реалізації експорту;

V_v - витрати на виробництво експортованої продукції;

H_v - накладні витрати при експорті.

Чистий прибуток визначається за наступною формулою [40, с. 44]:

$$\text{ЧП} = \Pi * 0,75 \quad (3.3)$$

Важливим показником є ефективність експорту [**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**, с. 44].

$$E_e = \frac{\Pi}{V_v + H_v} * 100\% \quad (3.4)$$

Підставимо наші дані та занесемо результати розрахунків в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Економічна ефективність запропонованих заходів

Назва показників	Експорт Пентафлекс Універсал
Виручка від реалізації експорту, тис.грн..	2003,49
Витрати на виробництво експортованої продукції, грн..	535,1
Адміністративні витрати та витрати на збут, тис.грн.	40,0
Накладні витрати при експорті, тис. грн..	1070,29

Повна собівартість експортованої продукції, тис. грн.	1925,2
Прибуток, тис. грн.	398,1
Чистий прибуток, тис. грн.	298,5
Ефективність експорту, у %	24,8

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Аналізуючи таблицю 3.6. можна побачити, що виручка від реалізації експорту Пентафлекс Універсал складе 2003,49 тис. грн. Чистий прибуток складе 298,5 тис. грн.

Що стосується оцінки участі в виставках та ярмарках, то для оцінки візьмемо майбутню участь підприємства в міжнародній виставці пакувальної продукції «Warsaw Pack 2023» м. Варшава (Польща). Розглянемо витрати ПрАТ «ПентоПак» при участі в міжнародній виставці (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Кошторис витрат на проведення виставки-ярмарку в м. Стамбул
(Туреччина), тис.грн.

Стаття витрат	Сума витрат
Витрати на оренду приміщення	91,4
Витрати на освітлення, обладнання, опалювання та оформлення приміщення	56,7
Транспортно-складські витрати	60,0
Інформаційно-рекламні витрати	64,2
Заробітна плата з нарахуваннями	35,7
Непередбачувані витрати	79,4
Всього витрат	387,6

Джерело: складено автором

Дані витрати можна зобразити у вигляді діаграми (рис.3.1)

Найбільшу частку витрат займають витрати на оренду приміщення.



Рис. 3.1 Структура витрат на проведення виставки-ярмарку в м. Варшава (Польща), %

Аналізуючи статистичні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємств, можна зробити висновки, що участь підприємств у виставках та ярмарках збільшує виручку від реалізації продукції (робіт, послуг) в середньому на 15-20%.

За прогнозними розрахунками підприємства участь у даній виставці підвищить виручку на 15 %, так як виставки та ярмарки займають особливе місце в арсеналі засобів рекламного впливу, і представляють дуже широкі можливості демонстрації рекламованих виробів для встановлення прямих контактів із безпосередніми покупцями та споживачами. Припустимо, ПрАТ «ПентоПак» для проведення виставки орендує приміщення загальної площею 50 м². Необхідно також розробити інформаційно – рекламні засоби для розповсюдження інформації про виставку. Таким чином, загальні витрати на проведення виставки в м. Варшава (Польща) для ПрАТ «ПентоПак» складуть 387,6 тис.грн.

Таким чином, виручка від реалізації даного заходу збільшиться на:

$$\text{Зростання виручки} = 104714 * 15\% = 15707,1 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, виручка за участі у виставках складе 120421,1 тис. грн.

Ефективність заходу = $120421,1 - 387,6 = 120033,5$ тис. грн.

Таким чином, дохід з урахуванням проведення даних заходів даного заходу складе 120033,5 тис. грн.

Отже, для ПрАТ «ПентоПак» стратегія виходу на ринок Польщі є прибутковою, але тут виникає ряд проблем пов'язаних з витратами, ризиками, стандартизацією продукції до європейських вимог, конкурентна боротьба. Тому ближчим часом для підприємства ефективнішою буде участь в міжнародних виставках та ярмарках, де можна буде прорекламувати ефективно свою продукцію, знайти нових споживачів.

ВИСНОВКИ

При виході компанії на зарубіжний ринок виділяють такі стратегії: стратегія експорту, спільної підприємницької діяльності та прямого інвестування, які належать до глобальної стратегії інтернаціоналізації, тому на їх основі прийнято розробляти базові стратегії, які конкретизують заходи які необхідно зробити для виконання основної стратегії зовнішньоекономічної діяльності. Базові стратегії можуть бути пов'язані з часткою ринку, яку бажає отримати підприємство, цільовою групою споживачів або з іншими складовими маркетингового комплексу задля досягнення підприємством поставлених цілей.

Планування зовнішньоекономічної діяльності має враховувати функціонуючу систему міжнародних ринків і спеціальних економічних зон. Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішній ринок, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всі елементи мотиваційного механізму.

Прагнення отримати прибуток більший, ніж всередині країни, спонукає підприємство виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника невизначеності у новому середовищі (нові конкуренти, коливання валютних курсів, політична нестабільність і т.д.), підприємство прагне нарощувати свою присутність на зовнішньому ринку.

Таким чином, спочатку визначається вид стратегії міжнародного бізнесу підприємства, а потім в межах цього виду формується список конкурентних стратегій, з якого вибирається найбільш прийнятна.

Формування стратегії підприємства в умовах конкуренції – це процес прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку, які є підґрунтям конкурентоспроможності підприємства, а отже, стратегічними намірами підприємства, вираженими через стратегічні цілі.

Прагнення отримати прибуток більший, ніж всередині країни, спонукає підприємство виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність

чинника невизначеності у новому середовищі (нові конкуренти, коливання валютних курсів, політична нестабільність і т.д.), підприємство прагне нарощувати свою присутність на зовнішньому ринку.

Приватне акціонерне товариство «ПентоПак» успішно працює на українському ринку синтетичної упаковки з 1998 року. «ПентоПак» та має потенціал до розвитку. Вся продукція, що виробляється компанією, сертифікована та відповідає вимогам технічних умов. Якість упаковки неодноразово відмічалась нагородами та дипломами на престижних виставках і конкурсах як в Україні, так і за її межами.

Протягом останніх років спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 26204 тис.грн. у порівнянні з 2020 роком. Таке збільшення доходу підприємства, супроводжувалося зростанням собівартості реалізованої продукції на 17228 тис.грн.

Компанія експортує свою продукцію в такі країни: Алжир, Йорданія, Туреччина, Єгипет, Сирія, Коста-Ріка, США, Азербайджан, Естонія, Литва, Латвія, Німеччина, Угорщина, Хорватія, Узбекистан, Молдова, ПАР.

При виході за межі своєї держави ПрАТ «ПентоПак» має справу з новими умовами зовнішнього середовища. Наприклад, інші види податків, валюти, цін, способів транспортування тощо. Необхідно шукати докладну інформацію про кожну нову умову середовища, щоб управління компанією могло почати відповідні дії на ринку.

Пропонується здійснити перерозподіл в географічній структурі експорту. Згідно з результатами отриманим під час проведення комплексного аналізу зарубіжних ринків ПрАТ «ПентоПак» може збільшити обсяги експорту продукції до Туреччини, Алжиру, та Польщі так як у цих країнах, у порівнянні з іншими основними торговельними партнерами «ПентоПак», економічна ситуація є стабільною.

Враховуючи той факт, що підприємство тривалий час присутнє на ринках таких країн: Алжир, Єгипет, Туреччина, Азербайджан, Сирія, і знайоме з можливими ризиками, що можуть виникнути на даних ринках, то пропонується

здійснити перехід від форми непрямого до прямого експорту. Це дасть змогу посилити контроль ринку, покращити відносини з потенційними клієнтами, мати перспективи для подальшого зростання.

На даному етапі підприємству пропонується вихід на ринок Польщі. Так як за результатами проведеного PEST-аналізу Польща характеризується як політично і економічно стабільна країна, яка має потенціал до успішного розвитку. Вихід на цей ринок дасть змогу «ПентоПак» адаптувати свої продукцію до європейських стандартів та в подальшому полегшити вихід на ринки інших країн Європейського Союзу. Вихід на ринок Польщі потрібно зробити у формі непрямого експорту, так як підприємство не знайоме з ризиками та загрозами, які можуть виникнути на цьому ринку, а дана форма виходу на зарубіжний ринок є більш безпечною

Для вибору найбільш пріоритетного ринку серед багатьох країн підприємству пропонується використовувати модель «чотирьох фільтрів», яка дозволяє аналізу країни за групою показників і на кожному етапі виключати недоцільні ринки.

Підприємству також пропонується приймати активну участь в міжнародних виставках та ярмарках, оскільки це дасть змогу встановити контакти з новими потенційними клієнтами, здійснити пошук нових ринкових сегментів, нової ринкової інформації, активізувати рекламно-інформаційну діяльність, створити та підтримувати фірмовий імідж підприємства, збільшувати його популярність. ПрАТ «ПентоПак» пропонується взяти участь в міжнародній виставці пакувальної продукції «Warsaw Pack 2023» м. Варшава (Польща).

Здійснення запропонованих заходів дасть змогу посилити позиції компанії на існуючих зарубіжних ринках та вихід на нові ринки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабій І., Баксалова О., Остапчук О. Механізм формування конкурентної політики малого підприємництва в післявоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2022. №2, С. 123–130. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.123.130>
2. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № (12). С. 6–13.
3. Богацька Н. М., Цинкобур Л. Р. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 599–603.
4. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.
5. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.66](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.66)
6. Гончарова К. В., Варламова О. А., Сорочинська Ю. Ю. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу. *Економічний простір*. 2020. №163. С. 21-25. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/163-3>
7. Гриценко О. А. Цифрова економіка: сучасні виклики для економістів та правознавців. *Економічна теорія та право*. 2018. № 2(33). С. 77–90. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2018-33-2-77>.
8. Гудзь О. Є., Степасюк О. С. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/28.pdf
9. Джадан І. М. Підходи до трактування сутності міжнародної стратегії маркетингу промислового підприємства. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6(2). С. 7– 12.

10. Дзеніс О. О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 266–272. URL: <http://globalnational.in.ua/issue-21-2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3767-dzherelyuk-yu-o-otsinyuvannya-vnutrishnojiantikrizovoji-stijkosti-turistichnogo-pidpriemstva-2>.

11. Кабанова О. О. Оцінка національних брендів в контексті формування іміджевої економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія “Міжнародні економічні відносини та світове господарство”*. 2018. Вип. 17. Ч. 1. С. 179–185.

12. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2010. 406 с.

13. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5(66). С. 7–15.

14. Козлова Н. А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери horeca в умовах скорочення бюджетів. *Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах*. 2019. С. 121–129.

15. Колодко Гжегож В. Новий Прагматизм, або економіка помірності. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 13–28.

16. Костусев А. А. Конкурентна політика в Україні: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 310 с.

17. Кравчук Н. Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ: Знання, 2020. С. 782.

18. Максимова Т. Г., Шевчук О. А. Моніторинг розвитку приватно-державного партнерства у сфері вищої освіти. *Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості*. 2018. С. 26.

19. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. С. 213–219.

20. Оберемчук В. Ф. Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бранда як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2012. № 18. С. 17–21.
21. Офіційний сайт ПрАТ «ПентоПак». URL: <https://pentopak.com/>
22. Пащенко О. П., Закапко О. І., Борушак Н. О. (). Теоретичні та практичні аспекти брендменеджменту підприємств ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник: електронне фахове видання*. 2020. С. 126–131.
23. Плотницька С. І. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки : конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 47 с. 12.
24. Полішко Г. Г. Світовий досвід створення національних брендів. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 11. С. 80–85
25. Портер М. Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. URL: <http://stylus.ua/uk/maykl-porter-konkurentnoe-preimushhestvo-kak-dostich-vysokogo-rezultata-iobespechit-ego-ustoychivost-p460114c12492.html>
26. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2019. 156 с.
27. Топ-100 найдорожчих брендів світу: найшвидше зростають технокомпанії. URL: <https://mind.ua/news/20232425-top-100-najdorozhchih-brendiv-svitu-najshvidshe-zrostayut-tehnokompaniyi>
28. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2 (140). С. 122–131.
29. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12–16.
30. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 400 с.
31. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.

32. A Simple Brand Development Strategy URL: <http://www.adherecreative.com/blog/bid/65021/A-SimpleBrand-Development-Strategy>.

33. Abugre J. B., Anlesinya A. Corporate social responsibility strategy and economic business value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation. *Business Strategy and Development*. 2020. Vol. 3, Issue 1. P. 4– 15. DOI: <https://doi.org/10.1002/BSD2.70>.

34. Agarwal S., Ramaswami S.N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*. 1992. Vol. 23. № 1. P. 1-27.

35. Baghai M., Coley S., White D. The alchemy of growth: Practical insights for building the enduring enterprise. Da Capo Press, 2000.

36. Bussiere M., Schmidt J., Valla N. International Financial Flows in the New Normal: Key Patterns (and why We Should Care). *CEPII Policy Brief*. March 2016. № 10. P. 1-30.

37. Chen J.J., Dimou I. Expansion strategy of international hotel firms. *Journal of Business Research*. 2005. Vol. 58. № 12. P. 1730-1740.

38. Chyrva O. H., Bovkun O. A. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічні горизонти*. 2018. №3(6). p. 43–54. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(6\).2018.156315](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156315)

39. Davidson W.H. Global strategic management. John Wiley & Sons Incorporated, 1982.

40. Davis S. Building the Brand Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 320 p.

41. Deng F.J. et al. International expansion of family firms: An integrative framework using Taiwanese manufacturers. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 2009. Vol. 15. № 1/2. P. 25.

42. Deresky H. International management: Managing across borders and cultures. Pearson Education India, 2017.

43. Dunning J.H. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective. *The nature of the transnational firm*. 1991. P. 117-136.
44. Erramilli M.K., Rao C.P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. *MIR: Management International Review*. 1990. P. 135-150.
45. Henderson D. EU Regional Innovation Strategies: regional experimentalism in practice? *European Urban and Regional Studies*. 2000. Vol. 7 (4). P. 347-358.
46. Hossain R. M. Analysis of Marketing Strategy and Quality Policy of Nestlé. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*. 2020. Vol. 3, Issue 2. P. 1145–1152.
47. Hsiao F.S.T., Hsiao M.C.W. The chaotic attractor of foreign direct investment - Why China? A panel data analysis. *Journal of Asian Economics*. 2004. Vol. 15. № 4. P. 641-670.
48. Ibrahim E. B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2019. Vol. 28, Issue 7. P. 639–658. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1609571>.
49. Isobe T., Makino S., Montgomery D.B. Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of Japanese international joint ventures in China. *Academy of management journal*. 2000. Vol. 43. № 3. P. 468-484.
50. Markides C., Geroski P. *Fast second. - Audio-Tech Business Book Summaries, Incorporated, 2005.*
51. Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profit. *Stanford University Press*. 2016. May 16. P. 269.
52. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners. *Free Press*. 1994. January 31. P 458.
53. Mintzberg H., Lampel J. Reflecting on the strategy process. *Sloan management review*. 1999. Vol. 40. P. 21-30.
54. Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B.W. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Free Press. 2005. June 6. P 416.*

55. Morgan N. A., Whitley K. A., Feng H. et al. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, Issue 1. P. 4–29. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.
56. Multan G. *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*. Oxford University Press. 2010. September 1. P.320.
57. Nation Brands. The annual report on the most valuable and strongest nation brands. 2021. URL: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-nation-brands-2021-preview.pdf>
58. Shih S. *Empowering technology - making your life easier*. Acer's Report, Acer's, New Taipei. 1992.
59. *Smart specialization and Europe's growth agenda*. Brussels: European Commission, 2014. 12 p.
60. Stadnyk V., Sokoliuk G., Holovchuk J. Institutional component of competitiveness risks and development of socio-economic systems. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/29283/1/Monograph_BRCDGV%202019.pdf
61. Terpstra V., Yu C.M. Determinants of foreign investment of US advertising agencies. *Journal of International business studies*. 1988. Vol. 19. №1. P. 33-46.
62. Trott P. *Innovation management and new product development*. Pearson education, 2008.
63. Weinstein A. Houdini's magical marketing strategies. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0965254X.2020.1825985>.
64. Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*. 2000. T. 43. №. 5. p. 925-950.

ДОДАТКИ

Додаток А

Етапи відбору зарубіжних країн та безпосередні критерії їх відбору

