

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки в умовах війни»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю

«ВОЛЬТАЖ ГРУП», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
IV курсу, групи МЗД-41д,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»
денної форми навчання

Каріни
Волинець

Науковий керівник
д-р.екон.наук, доцент

Іван
Заюков

Гарант освітньої програми
канд.екон.наук

Ірина
Семенюк

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК	6
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК	16
2.1 Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП»	16
2.2 Аналіз комплексної стратегії ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» виходу на міжнародні ринки	21
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «ВОЛЬТАЖ ГРУП» В УМОВАХ ВІЙНИ	24
3.1. Важелі розвитку стратегії підприємства ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на міжнародному ринку в умовах війни	24
3.2. Напрями розвитку ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» в умовах війни	30
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останні десятиліття, а особливо з початку повномасштабної війни, Україна переживає досить складну політичну та економічну ситуацію. Сьогодні компанії та організації все більше усвідомлюють необхідність формування комплексних ринкових стратегій і стратегій виходу на зовнішні ринки. Типовою для більшості організацій є де-факто відсутність чітко визначених цілей, і навіть якщо вони існують, вони не переглядаються та не контролюються з часом. На сьогоднішній день головною проблемою стратегічного планування на підприємствах є відсутність вірно розроблених цілей діяльності підприємства по основним напрямкам та стратегії їх досягнення. В сучасних умовах діяльність по розробці комплексної економічної стратегії підприємства повинна бути пріоритетною.

Проблемам ведення ЗЕД в умовах нестабільності, зокрема війни приділено значну увагу у дослідженнях таких науковців, як С. О. Іщук, Ю. В. Полякової, Л. Й. Созанського, О. І. Амоші, Н. В. Осадчої, В. І. Ляшенко, А. М. Бундюк, О. Г. Мельник, Х. С. Передало, Ю. В. Горошко, Н. І. Горбаль, А. Р. Дунської, Ю. В. Макогон, Д. А. Міщенко, Л. О. Міщенко. Відповідно, на сьогодні першочерговим завданням є робота над формуванням стратегій підприємств на зовнішні ринки, що в умовах війни стане поштовхом розвитку зовнішньоекономічної активності в Україні.

Мета дослідження – розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій формування стратегії виходу ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на зовнішні ринки в умовах війни.

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

- визначити поняття зовнішньоекономічної діяльності та класифікацію зовнішньоекономічних зв'язків;

- дослідити основні форми виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах війни;
- проаналізувати основні стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки;
- провести аналіз фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП»;
- обґрунтувати доцільність вибору підприємством ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» цільових зарубіжних ринків;
- проаналізувати комплексну стратегію підприємства ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на зарубіжних ринках;
- запропонувати перспективну модель розвитку міжнародного маркетингу ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на зарубіжному ринку;
- запропонувати напрями вдосконалення макроекономічних умов діяльності ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП».

Об'єктом дослідження є процес, який пов'язаний із формуванням стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти щодо формування, розвитку та вдосконалення стратегії виходу підприємства ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на зовнішній ринок в умовах війни.

Методи дослідження. Методологічною базою роботи є сукупність прийомів, принципів, методів наукових досліджень, зокрема: наукового узагальнення, класифікаційно-аналітичний та логічного узагальнення, аналізу, синтезу; економіко-статистичний аналіз: табличний та графічний – для подання розрахунків та результатів у візуально-графічній формі.

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

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

Апробація наукових досліджень. Результати апробовані на XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (20.04.2023).

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел і додатків. Кількість сторінок основного тексту – 36. Робота містить 2 таблиці, 8 рисунків. Список використаних джерел складається із 38 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Економічні перетворення, які відбуваються в Україні, мають на меті поступову інтеграцію українських підприємств до системи міжнародних економічних зв'язків, з одного боку, і залучення іноземних підприємців до діяльності в Україні – з іншого. Значимість таких зв'язків у розвитку країн, у тому числі й України, постійно зростає. Історичний розвиток ряду країн підтверджує позитивний вплив і вигідність розширення участі кожної з них у міжнародному поділі праці та у різноманітних формах міжнародних зв'язків [1].

За офіційними даними Міністерства економіки України (Мінекономіки) у зв'язку з агресією росії лише у березні 2022 року експорт українських товарів скоротився вдвічі, імпорт – більш ніж втричі, порівняно з даними за лютий 2022 року. У цій статті оглянемо ключові нововведення у сфері правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності, які демонструють, яким чином держава намагається зберегти економіку в умовах нової реальності [1].

Оскільки ситуація змінюється динамічно, зробимо застереження, що огляд є об'єктивним станом на 8 квітня 2022 року, а також, з урахуванням специфіки відповідних аспектів, не охоплює питання публічних закупівель, операцій з товарами військового призначення або товарами, які містять відомості, що становлять державну таємницю. Питань митного оформлення торкнемося побічно, позаяк кількість нововведень у цій сфері є значною та потребує окремого висвітлення [2].

Відповідно до положень ст. 9 Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність" (Закон "Про ЗЕД") [3] Верховна Рада України (ВРУ) є найвищим органом, що здійснює державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, і саме до її повноважень належить прийняття рішень про застосування заходів у відповідь на дискримінаційні та/або недружні дії інших держав шляхом

встановлення повного/часткового ембарго на торгівлю, позбавлення РНС або пільгового спеціального режиму. Водночас, статтею 29 Закону про ЗЕД також передбачено, що у разі якщо дискримінаційні та/або недружні дії щодо України застосовуються державою, визнаною ВРУ державою-агресором та/або державою-окупантом, заходи у відповідь можуть застосовуватися за рішенням Кабінету Міністрів України (КМУ) за спрощеною процедурою.

Очевидним є той факт, що зовнішньоекономічна діяльність кожної країни є важливою умовою її економічного зростання. Особливо це актуально за сучасних умов, коли набувають інтенсивного розвитку процеси міжнародної економічної інтеграції, транснаціоналізації, міжнародного поділу праці, глобалізації світового господарства. Зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку перспективного експортного потенціалу. На зовнішньоекономічну діяльність впливає багато зовнішніх факторів, тому її доцільно характеризувати в комплексі системи господарювання (рис. 1.1) [4].

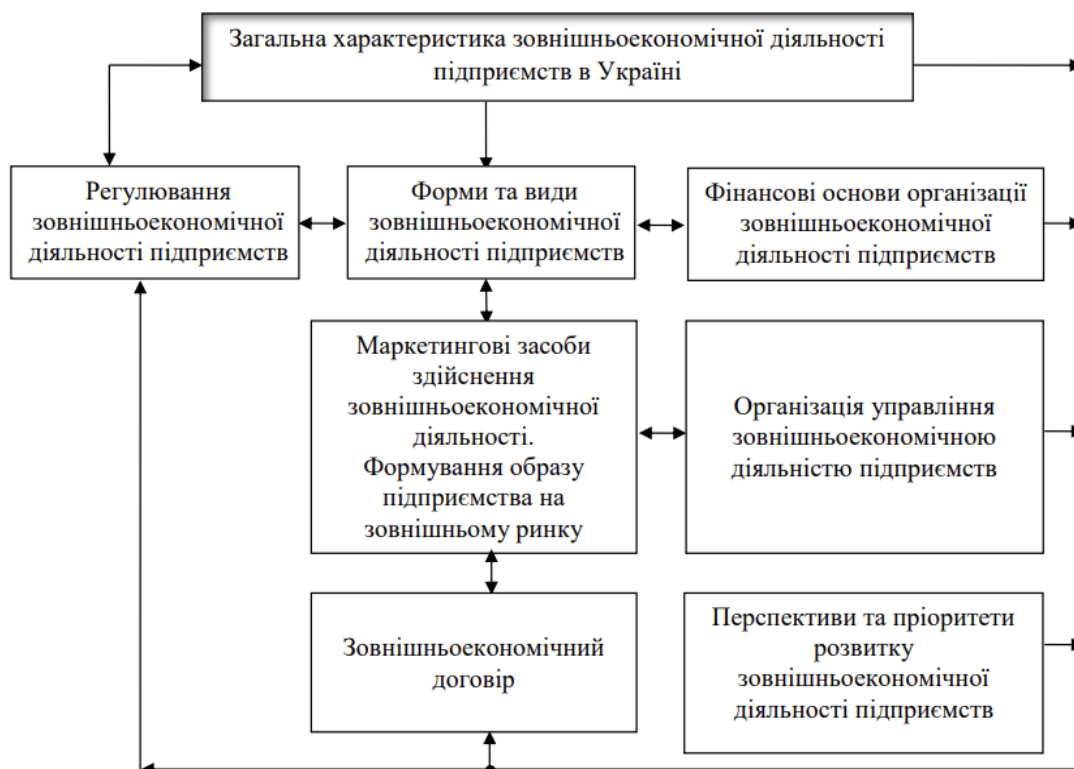


Рисунок 1.1 – Загальна характеристика зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні

Джерело: побудовано автором на основі [4].

Отже, саме при дотриманні такої послідовності при характеристиці зовнішньоекономічної діяльності, знаючи аргументи, що свідчать на користь здійснюваних на підприємстві зовнішньоекономічних операцій, та недоліки і вади, з якими підприємству слід боротися, стає можливим звернення саме до тих органів і засобів регулювання, які сприятимуть швидкому та ефективному розв'язанню будь-якої проблеми в зовнішньоекономічній сфері [5].

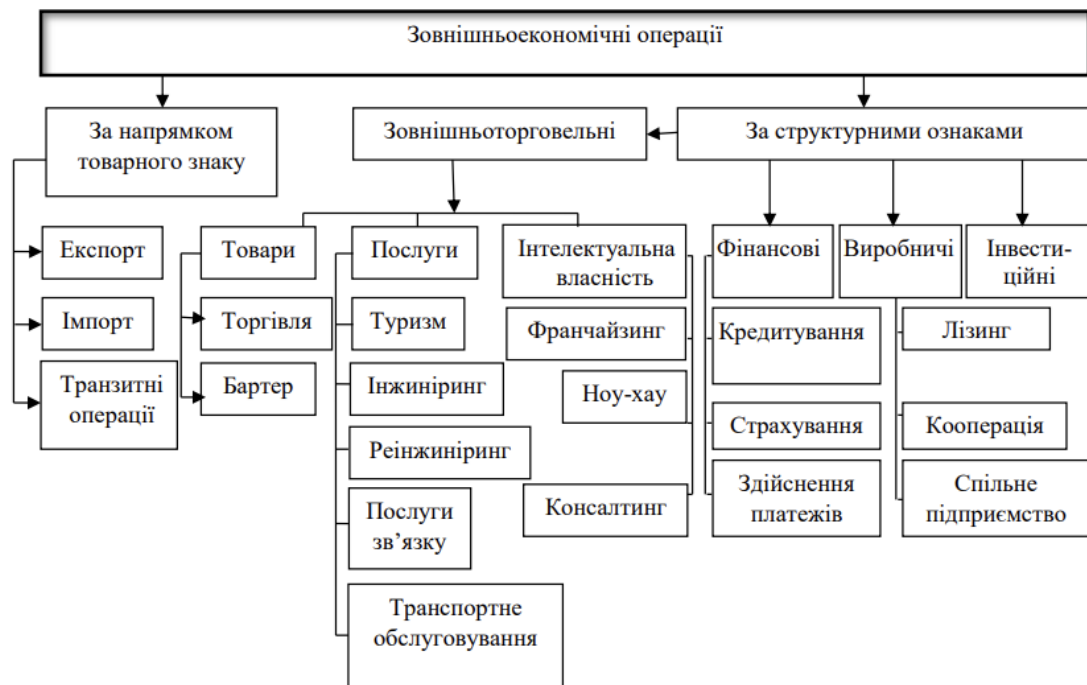


Рисунок 1.2. – Класифікація зовнішньоекономічних зв'язків

Джерело: побудовано автором на основі [5].

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

Спираючись на запропоновану класифікацію зовнішньоекономічних зв'язків (рис. 1.2), детально розглянемо особливості здійснення вітчизняними підприємствами кожної з форм зовнішньоекономічних операцій, визначивши їх специфіку в Україні. Значне місце в зовнішньоекономічній діяльності посідають зовнішньоторговельні операції, які характеризуються великим розмаїттям (рис. 1.3), оскільки вони здійснюються за трьома абсолютно різними напрямками: товарним, наданням послуг та обміном продуктами інтелектуальної власності [6].



Рисунок 1.3. – Класифікація зовнішньоекономічних зв'язків

Джерело: побудовано автором на основі [6].

За цією ознакою зовнішньоекономічні зв'язки поділяються на: зовнішньоторговельні; фінансові; виробничі; інвестиційні. Спираючись на запропоновану класифікацію зовнішньоекономічних зв'язків (рис. 1.3.), детально розглянемо особливості здійснення вітчизняними підприємствами кожної з форм зовнішньоекономічних операцій, визначивши їх специфіку в Україні. Значне місце в зовнішньоекономічній діяльності посідають зовнішньоторговельні операції, які характеризуються великим розмаїттям (рис. 1.3.), оскільки вони здійснюються за трьома абсолютно різними напрямками: товарним, наданням послуг та обміном продуктами інтелектуальної власності.

Це дає підстави зазначити, що саме цей вид здійснення зовнішньоекономічної діяльності є найбільш перспективним для подальшого розвитку. Отже, зовнішньоекономічна діяльність багатоміністерна: вона об'єднує, здавалося б, на перший погляд, несумісні операції, які можна здійснювати і на локальному рівні, не виходячи за межі національних відносин усіх суб'єктів господарювання. Так, консалтингові, туристичні послуги, інжинірингові, реінжинірингові,

транспортні операції цілком можливо здійснювати в межах конкретного підприємства (фірми). Але поширення їх і на зовнішньоекономічну сферу дозволяє підвищити загальну ефективність функціонування вітчизняних підприємств в умовах трансформації економіки України в ринкову.

З початку повномасштабної війни обсяги експорту впали на 32,5%, змінилися показники в розрізі товарів та країн. Через логістичні проблеми зріс експорт до сусідніх країн, наразі ЄС займає 63%, а експорт до інших країн впав, наприклад, Китай перемістився з першого місця торговельних партнерів до четвертого. Оскільки ситуація змінюється динамічно, зробимо застереження, що огляд є об'єктивним станом на 8 квітня 2022 року, а також, з урахуванням специфіки відповідних аспектів, не охоплює питання публічних закупівель, операцій з товарами військового призначення або товарами, які містять відомості, що становлять державну таємницю [2; 8]. Питань митного оформлення торкнемося побічно, позаяк кількість нововведень у цій сфері є значною та потребує окремого висвітлення. На сьогоднішній день торговельна політика України зазнала значних змін в таких аспектах:

- напрямки: до повномасштабної війни торгівля була сформована таким чином, що значна частина йшла морем, однак з березня відбулася переорієнтація на суходіл;

- позиція ЄС: наразі члени Європейського Союзу є одночасно й країнами-транзитерами, й країнами, що споживають. Це накладає певні відбитки на структуру та обсяги торгівлі.

Наразі Україна має близько 50-ти країн, котрі охоплено угодами про вільну торгівлю з різним ступенем лібералізації. Крім цього, повне скасування в односторонньому порядку тарифних обмежень від ЄС, Великобританії, Австралії та Канади призвело до того, що українська продукція вже не обтяжена митами та квотами. Також в 2022 році відбулося оновлення до угоди з Македонією, а напередодні війни підписано угоду з Туреччиною. Наразі остання не ратифікована, бо змінилися певні умови. Тому для повного її запровадження

варто враховувати трансформації в структурі та трафіку торгівлі, щоб отримати максимальний бенефіт.

Війна накладає деякі обмеження щодо відкриття ринків, бо існують механізми, коли певні країни готові імпортувати продукцію лише після приїзду інспекторів, їх контролю підприємства, – тільки тоді погоджуються сертифікати та укладаються угоди. Жодна країна світу цього року не приїхала в Україну через війну, однак альтернативою слугували онлайн-інспекції. У нових реаліях, для бізнесів виникає безліч викликів. Один із них – необхідність виходу на закордонні ринки. З початку війни 28% компаній уже вийшли за межі України, ще 21% планують це зробити [2; 9].

Одна з головних труднощів при виході на інший ринок — це організація комунікації: з клієнтами; місцевими співробітниками, партнерами та постачальниками; владою та офіційними структурами. По-перше, система має бути надійною, гнучкою та універсальною, бажано однією і тією ж для всіх країн та каналів комунікації. По-друге, вона повинна адаптуватися під місцевий ринок, дозволяти використовувати місцеві сервіси, мати досить широкі можливості для інтеграцій. А ще бути недорогою, швидкою у підключенні, з низьким порогом входу.

Мотиви виходу фірми на зовнішній ринок, як правило, розглядають на трьох рівнях: глобальному (сучасні тенденції міжнародних економічних відносин), національному (місце країни в міжнародному розподілі праці) і власне фірмовому. Важливою особливістю сучасності є зростання взаємозалежності економік різних країн, розвиток інтеграційних процесів, інтенсивний перехід цивілізованих країн від замкнених національних господарств до економіки відкритого типу [7].

Організація міжнародної діяльності компанії передбачає вибір способу виходу на зовнішні ринки в залежності від мети компанії, сфери діяльності, виду продукції та намірів управління збутом. Також враховуються потенційний товарообіг, витрати та інвестиції для організації руху товарів, наявність навченого персоналу (продавців) та інші рамкові умови. Основна увага приділяється експорту, створенню спільних підприємств та прямим іноземним інвестиціям.

Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки. Форми виходу на зовнішні ринки зображено на (рис.1.4.) [8].

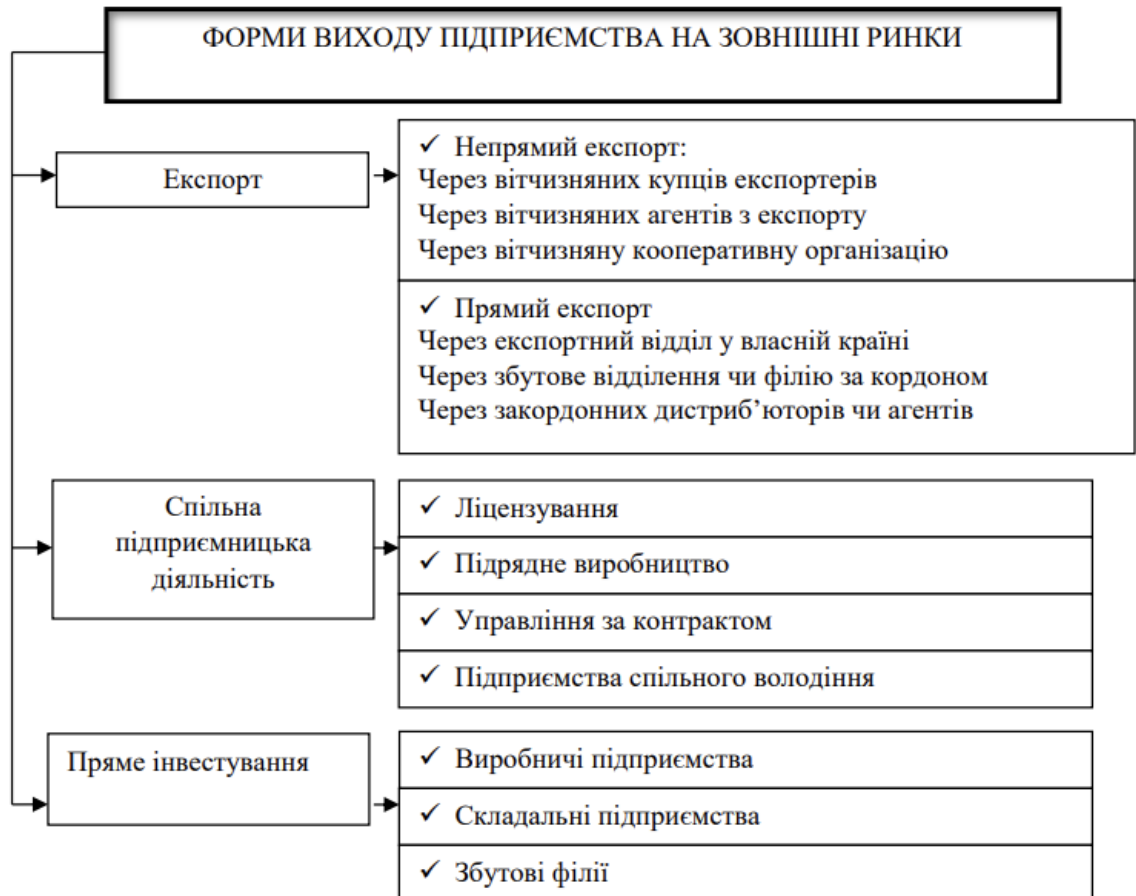


Рисунок 1.4. – Форми виходу на зовнішні ринки

Джерело: побудовано автором на основі [8].

Непрямий експорт особливо необхідний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, тому віддає перевагу зменшенню власного ризику, передаючи функцію збуту посередницькій фірмі. Непрямий експорт має дві переваги: по-перше, його здійснення не потребує значних засобів, відсутня необхідність створення експортного відділу, який буде займатися продажем за кордоном чи встановлювати контакти з іноземними партнерами. По-друге, такий експорт менш ризикований, тому що посередники діють за своєю ініціативою,

спираючись на знання кон'юнктури закордонних ринків, та пропонують виробнику додаткові послуги.

Ліцензіар одержує вихід на ринок з мінімальним ризиком, а ліцензіату не доводиться починати з нуля, тому що він відразу здобуває виробничий досвід, добре відомий товар або ім'я. Великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, переглядаючи асортимент, зосереджують зусилля на сильних сторонах своєї діяльності, що дають високий прибуток. Продаючи ліцензії, вони відмовляються від продукції і технології, що не становлять інтерес сьогодні. У цьому полягає стратегічний мотив ліцензійної угоди.

Отже, головною перевагою ліцензійного виробництва є те, що за кордон не вивозиться ніяких матеріальних активів, окрім ноу-хау. При цьому не обов'язково демонструвати свою активність. Тому цей напрямок так популярний серед малого бізнесу. В останні роки найпоширенішою формою економічної інтеграції великого та дрібного виробництва, особливо в сфері послуг і торгівлі, стали системи договірних відносин, такі як франчайзинг. Франшиза - це організація бізнесу, в якій компанія (франчайзер) надає певній особі або компанії (франчайзі) право продавати товари чи послуги під своїм брендом.

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки, який залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів контролювати продаж. Враховується також потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу (продавців) та інші умови. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожний наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє і більш високі прибутки. Ряд можливих стратегій представлено на (рис. 1.5) [3-5].

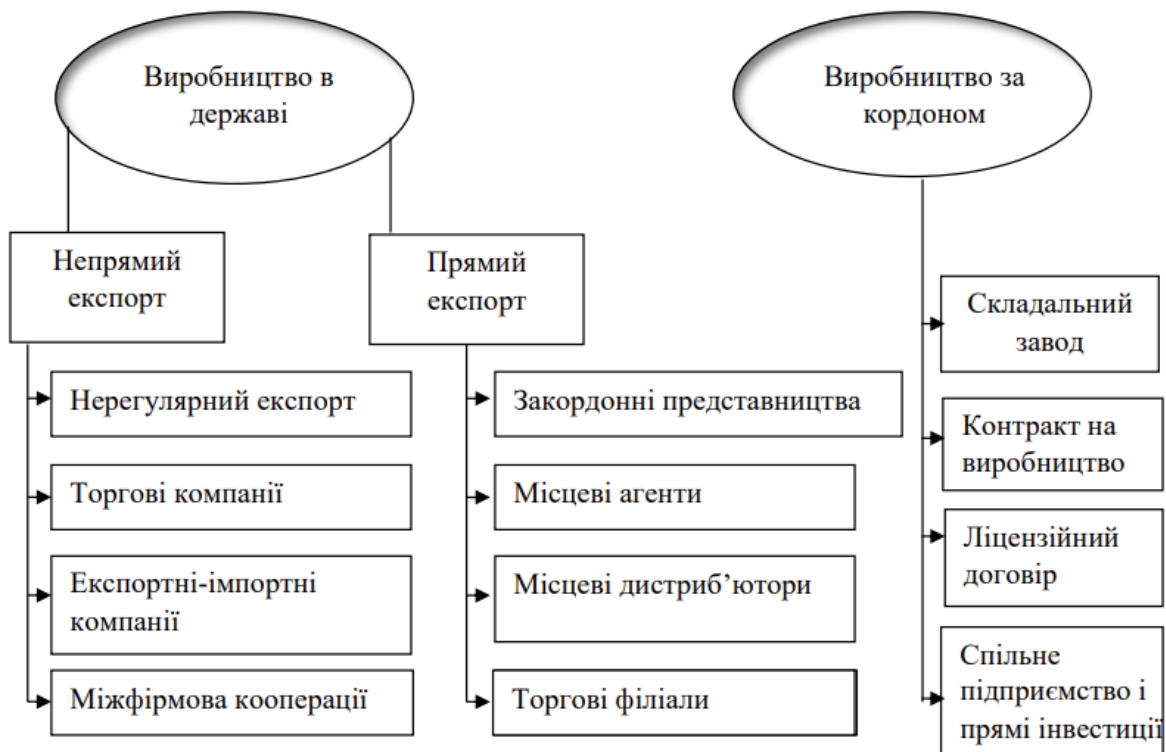


Рисунок 1.5. – Способи входу на ринок певної країни та вибір канал збуту
Джерело: побудовано автором на основі [3-5].

Ці стратегії відрізняються між собою залежно від того, експортує фірма продукцію, виготовлену нею на своєму ринку, чи створює виробничий підрозділ на закордонному ринку. Стратегії виходу на світові ринки: непрямий експорт; прямий експорт; виробництво за кордоном.

Непрямий експорт – найдешевший і найменш ризикований спосіб. Фірма не бере участі безпосередньо в міжнародній торгівлі, тобто не створює спеціальні підрозділи, не притягує додаткові кошти й людські ресурси [3]. Закордонні поставки обробляються як внутрішні, а міжнародні операції доручаються іншим організаціям. Шляхи (варіанти) реалізації цієї стратегії [4]:

- використання своїх закордонних представників, спрямованих для підготовки ринку;
- вступ в угоду з місцевими агентами, які будуть шукати клієнтів, здійснювати контакти й вести переговори від імені експортера;

- співробітництво з місцевими торговельними фірмами, які будуть купувати товари у виготовлювача, і перепродувати їх на місцевому ринку на ексклюзивних або неексклюзивних умовах;

- створення торговельної філії за кордоном, що дасть можливість забезпечити кращий контроль за операціями.

У той час як багатонаціональна стратегія краще підходить для галузей, де переважає багатонаціональна конкуренція, глобальні стратегії – переважно для галузей, що конкурують на світовому рівні [3; 5]. Глобальна стратегія фірми однакова для всіх країн. Хоча й існують невеликі відмінності в стратегіях на кожному ринку, зумовлені необхідністю пристосуватися до його специфічних умов, основний конкурентний підхід залишається незмінним для всіх країн, де працює фірма. Класичною причиною для розміщення виробництва в одній країні є нижчі виробничі витрати.

Отже, в цілому зовнішньоекономічна діяльність сприяє розвитку перспективних напрямів експортного потенціалу; саме за рахунок зовнішньоекономічної діяльності наша країна вирішує проблему нестачі енергоносіїв, новітніх машин та устаткування, технологій, деяких товарів народного споживання. Метою підприємства при виході на зовнішній ринок і здійсненні експортних операцій є одержання прибутку від експорту. При чому даний прибуток повинний бути більше можливого прибутку при реалізації товару на внутрішньому ринку, інакше витрати на організацію експортних операцій є недоцільними і неефективними. Необхідною умовою для успішного проведення експортних операцій є аналіз їхньої ефективності з метою встановлення найбільш оптимальної структури експорту і прийняття обґрунтованих рішень в області керування при цьому важливого значення набуває необхідність досконалої законодавчої бази [10-21].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ВІТЧИЗНЯНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

2.1 Аналіз фінансово-господарського стану підприємства ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП»

ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» спеціалізується на повному спектрі електромонтажних робіт. Повне найменування юридичної особи- товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» Діяльність ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» охоплює послуги у сфері інжинірингу, постачання та будівництва об'єктів енергетики промислового призначення. З 2009 року, надають професійні інженерні та будівельні послуги для промислових компаній. Проектують та будують сонячні електростанції. Починаючи з глибокого аналізу потреб їхніх клієнтів, вони розробляють найсучасніші рішення для покращення або створення стабільного та ефективного енергопостачання [22].

Перевагами ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» є те, що вони займаються [22]:

- проектуванням трансформаторних підстанцій, кабельних та повітряних електропередач, промислових сонячних електростанцій, мережами освітлення промислових об'єктів, внутрішніх та зовнішніх електричних мереж промислових об'єктів;

- будівництвом трансформаторних підстанцій, кабельних та повітряних електропередач, промислових сонячних електростанцій, мережами освітлення промислових об'єктів, внутрішніх та зовнішніх електричних мереж промислових об'єктів;

- технічним обслуговуванням та експлуатацією об'єктів електроенергетики сонячних електростанцій та інших об'єктів електроенергетики;

- приєднання до електричних мереж нових промислових об'єктів;

- енергетичним аудитом;

- інвестиційними проектами, а саме в галузях вітрової енергетики, сонячних електростанцій та водневої енергетики.

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

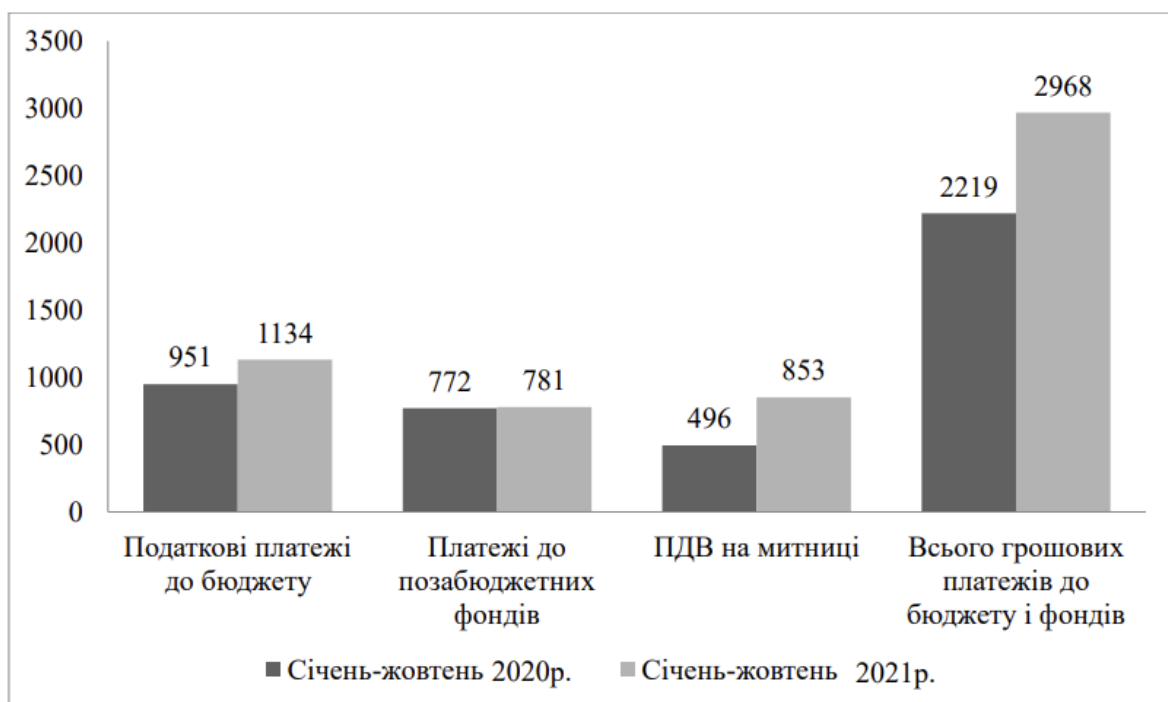


Рисунок 2.1 – Платежі підприємства в бюджет та позабюджетні фонди (тис. грн.) [22].

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

компетенцію, є підзвітним Загальним зборам і Наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Голові Правління підпорядковуються [22].:

1. Глава адміністрації з виробництва забезпечує:

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

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

Главі адміністрації з виробництва безпосередньо підпорядковуються:

- директор з виробництва;
- директор енергетичного департаменту;
- менеджер з технічного контролю - начальник управління технічного контролю, начальник газорятувальної служби;

2. Глава адміністрації з маркетингу та збуту забезпечує:

- вивчення ринків збуту продукції і підготовку та укладання договорів (контрактів) на поставку продукції підприємства;

- формування цінової політики на продукцію підприємства;

- організацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

3. Глава адміністрації з постачання організовує планування та забезпечення виробничої діяльності товариства сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

4. Глава адміністрації з фінансів - головний бухгалтер здійснює:

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

5. Глава технічної адміністрації забезпечує проведення технічної політики підприємства.

6. Директор з праці та кадрів здійснює:

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

7. Директор з соціальних та загальних питань забезпечує:

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

- охорону підприємства, дотримання пропускового режиму;

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

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

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) - 324. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) - 111. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня, (осіб) - 26. Фонд оплати праці штатних працівників 299655,2 тис.грн. У 2020 році фонд оплати праці штатних працівників збільшився у порівнянні з 2019 роком. Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників операційним потребам емітента. Протягом 2020 року кадрова програма підприємства була спрямована на забезпечення рівня кваліфікації працівників у відповідності з потребами підприємства і здійснювалась згідно з затвердженим наказом по підприємству. На ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» координацію, планування, аналіз та оцінку професійного навчання персоналу підприємства здійснюють фахівці служби головного керуючого з розвитку та навчання персоналу, яка входить до структури департаменту з персоналу [90]. Значення і сутність фінансової стійкості яскраво відображаються як в абсолютних, так і в відносних показниках. Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Фінансова звітність ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» за 2018-2020 рр [22].

Показники	На період 31.12.2018р	На період 31.12.2019р	На період 31.12.2020р.	Відхилення 2020/2018рр.
I. Власний капітал				
Усього за розділом I	1340333	3260857	3197684	1857351
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом II	2148230	5342054	5093209	2944979
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом III	4646857	4068645	4551924	-94933
IV. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду				
Баланс	2033158	4201927	4162198	2129039

Отже, з підрахунків таблиці 2.1, підприємство в 2018 році на кінець періоду, так і в 2020 році на кінець періоду має абсолютно стійкий стан. Його фінансова стійкість не порушена – для забезпечення запасів і затрат достатньо обігових коштів, платоспроможність підприємству гарантовано. Керівництву ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» слід і надалі проводити розпочату в звітному періоді політику удосконалення структури капіталу підприємства, та підвищення його фінансової стійкості. З табл. 2.1 помітно збільшення власного капіталу на період 2020 року порівняно з періодом 2018 року.

2.2. Аналіз комплексної стратегії ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» виходу на міжнародні ринки

ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» — українська компанія, яка спеціалізується на виробництві та постачанні електротехнічного обладнання, в тому числі трансформаторів, розподільчих пристроїв та інших електрокомпонентів. Ось кілька причин, чому ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» може бути гарним вибором для компаній, які прагнуть вийти на зовнішні ринки [22].:

- якісна продукція: ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» відоме виробництвом високоякісного електрообладнання, що відповідає міжнародним стандартам. Це може бути значною перевагою для компаній, які прагнуть постачати своїм клієнтам надійне та безпечне електрообладнання;

- конкурентоспроможні ціни: ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» пропонує конкурентоспроможні ціни на свою продукцію, що може бути перевагою для компаній, які прагнуть скоротити свої витрати та збільшити рентабельність;

- досвід роботи в галузі: ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» працює в галузі електрообладнання більше 20 років, що означає, що вони мають багатий досвід і знання в цій галузі. Це може бути перевагою для компаній, які прагнуть працювати з надійним і досвідченим партнером;

- індивідуальні рішення: ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» пропонує індивідуальні рішення для задоволення конкретних потреб своїх клієнтів. Це може бути перевагою для компаній, які шукають індивідуальні рішення, які відповідають їхнім унікальним вимогам;

- стратегічне розташування: ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» знаходиться в Україні, яка стратегічно розташована між Європою та Азією. Це може бути перевагою для компаній, які бажають постачати електрообладнання в обидва регіони;

- врахування форс-мажорних обставин, зокрема змін законодавчої і нормативно-правової бази [29-37].

Загалом, ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» може бути гарним вибором для компаній, які прагнуть вийти на зовнішні ринки завдяки своїй якісній продукції, конкурентоспроможним цінам, досвіду роботи в галузі, індивідуальним рішенням і стратегічному розташуванню.

Важливою складовою механізму формування і реалізації міжнародної маркетингової стратегії на ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» є послідовність прийняття стратегічних рішень щодо вибору міжнародних ринків, яка передбачає:

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

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

Вибір української компанії з постачання електроенергії на зовнішні ринки може мати кілька переваг.

По-перше, Україна має добре розвинений енергетичний сектор із різноманітними джерелами енергії, включаючи атомну, гідро- та відновлювану енергію. Це означає, що українські компанії можуть запропонувати надійне та стабільне постачання електроенергії на зовнішні ринки.

По-друге, Україна має стратегічне розташування між Європою та Азією, що робить її ідеальним місцем для компаній, які прагнуть постачати електроенергію в обидва регіони. Українські компанії можуть використовувати своє місцезнаходження, щоб запропонувати своїм клієнтам конкурентоспроможні ціни та гнучкі варіанти доставки [23-28].

Нарешті, українські компанії відомі своїм досвідом в енергетичному секторі, багато компаній пропонують інноваційні рішення та технології для підвищення енергоефективності та зниження витрат. Це може бути значною перевагою для компаній, які прагнуть випередити конкурентів і задовольнити зростаючий попит на стійкі енергетичні рішення.

Загалом, вибір української компанії для постачання електроенергії може бути розумним вибором для компаній, які прагнуть вийти на зовнішні ринки, завдяки сильному енергетичному сектору України, стратегічному розташуванню та досвіду в галузі.

Отже, є вагомі причини, чому ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» варто бути на зовнішніх ринках. Адже у них буде доступ до нових клієнтів, виходячи на зовнішні ринки, ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» може отримати доступ до нових клієнтів, які, можливо, не знають про їхні продукти та послуги. Це може допомогти їм збільшити свою клієнтську базу та дохід, а також диверсифікувати потоки доходів, працюючи на багатьох ринках, ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» може диверсифікувати свої потоки доходів і зменшити свою залежність від будь-якого одного ринку. Це може допомогти їм зменшити ризики та забезпечити довгострокову стійкість. Загалом, розширення на зовнішні ринки може надати ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» нові можливості для зростання, диверсифікації та інновацій. Використовуючи свої сильні сторони та досвід, вони можуть створити сильну присутність на зовнішніх ринках і досягти довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА «ВОЛЬТАЖ ГРУП» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Важелі розвитку стратегії підприємства ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на міжнародному ринку в умовах війни

Можливо здається, що в період, коли в Україні війна, вийти на міжнародний ринок важче ніж в мирний час, і це справді так і є. Але це є дуже важливою частиною розвитку кожного підприємства, а особливо в такий час. Участь у міжнародній торгівлі є великим плюсом для будь-якої компанії. Ці переваги дають змогу ефективніше використовувати наявні ресурси, активізувати можливості спеціалізації виробництва та впровадження науково-технічних досягнень у сфери суспільно-економічного життя.

Важливим моментом для зовнішньої торгівлі є укладена між Україною та деякими країнами угода про преференційний доступ на внутрішній ринок. Це полегшує комунікацію з цими країнами та збільшує обсяг імпортно-експортних операцій. Основними аспектами розвитку ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на міжнародному ринку в умовах війни є розширення асортименту продукції: підприємство повинно зосередитися на розробці нових продуктів та послуг для міжнародного ринку, щоб залучити нових клієнтів та збільшити частку ринку.

Розвиток маркетингової стратегії: компанія повинна вивчити ринок, встановити потреби та вимоги споживачів для створення ефективної маркетингової стратегії. Матрична методика була запропонована «Бостонською консалтинговою групою». Методика полягає в побудові матриці з використанням двох показників.

По вертикалі відзначаються темпи зростання місткості ринку в лінійному масштабі, а по горизонталі – відносна частка процента на ринку в логарифмічному масштабі. Усі стратегічні одиниці бізнесу можуть бути розташовані на цій матриці в залежності від своїх характеристик і умов ринку.

Найбільш конкурентоздатними є фірми, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку (тобто «Зірки»).

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

Стратегія маркетингових комунікацій на третій стадії життєвого циклу – зрілість є активне просування товару, звертання уваги споживачів на окремі оригінальні його атрибути [3]. Рекламування спрямовано на демонстрацію рентабельності покупки, інформування про пільгові умови придбання завдяки різним стимулюючим заходам.

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

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

Створення команди з залучення інвестицій – якщо компанія бажає активно працювати над залученням інвестицій, їй слід створити структуру, яка б відповідала за роботу за залучення інвестицій, призначити фахівців та наділити їх відповідними повноваженнями. Створення команди з залучення інвестицій передбачає наступні положення [3-5]:

- підбір персоналу та створення відповідного підрозділу з залучення інвестицій;
- забезпечення фінансування;
- ухвалення чіткого робочого графіка робочої групи та стандартних операційних процедур;
- визначення головних партнерів робочої групи в державному та приватному секторах;
- створення єдиного вікна з інвестицій (інформація та підтримка під одним дахом) .

Один з ефективних методів просування своєї продукції в умовах конкуренції, що посилюється, - це вкладення в свій імідж, в свій бренд, постійно підтримуючи його. А імідж компанії – це, в першу чергу, висока якість і чесні ціни. Дотримуючись саме такого принципу діяльності підприємство, за деякий час зможе збільшити свою частку на ринку металевих виробів. Також ми пропонуємо коло узагальнених заходів необхідних для реалізації обраної стратегії підприємством: формування серед клієнтів відомого та популярного бренду, використання переваг від міграції капіталу в компанію, переймання іноземного досвіду в організації маркетингової та збутової діяльності, постійний перегляд та оновлення асортименту пропонованої продукції, розробка та ретельно виважена реалізація потужної рекламної кампанії.

Завоюванню переваг в конкурентній боротьбі сприятимуть наступні напрями роботи ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП»:

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

2. Перехід від простого згортання виробництва під виглядом реструктуризації до цілеспрямованої реструктуризації, що дозволяє скорочувати витрати виробництва і підвищувати конкурентоспроможність продукції.

Необхідно використовувати всі наявні можливості для підтримки і просування ефективних проектів.

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

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

Ми пропонуємо модель прогнозу кон'юнктури світового ринку металопродукції з урахуванням обсягів експорту металу та розміру світових цін, яка дозволяє цілеспрямовано розподіляти продаж металопродукції протягом року із забезпеченням максимально можливої експортної виручки.

Отже, для обґрунтування можливостей у сфері цінової конкуренції ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» повинне регулярно здійснювати стратегічний аналіз витрат, основним аналітичним інструментом. Перспективна модель розвитку міжнародного маркетингу ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на зарубіжному ринку в умовах війни. Розробляючи модель маркетингу, було враховане ще й фазу життєвого циклу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – «Життєвий цикл» ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» та окремі «складові стратегічного набору»

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

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

Основні напрями розроблення моделі маркетингу ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на зарубіжному ринку наведені на рис. 3.1. Першим напрямком запропонованої маркетингової моделі є дослідження ринку. Маркетингове дослідження – це систематичний збір, об’єктивний збір і аналіз даних про поведінку, потреби, стосунки, враження, мотивацію тощо окремих осіб та організацій у контексті їх економічної, політичної, соціальної та повсякденної діяльності. аналізувати та узагальнювати.

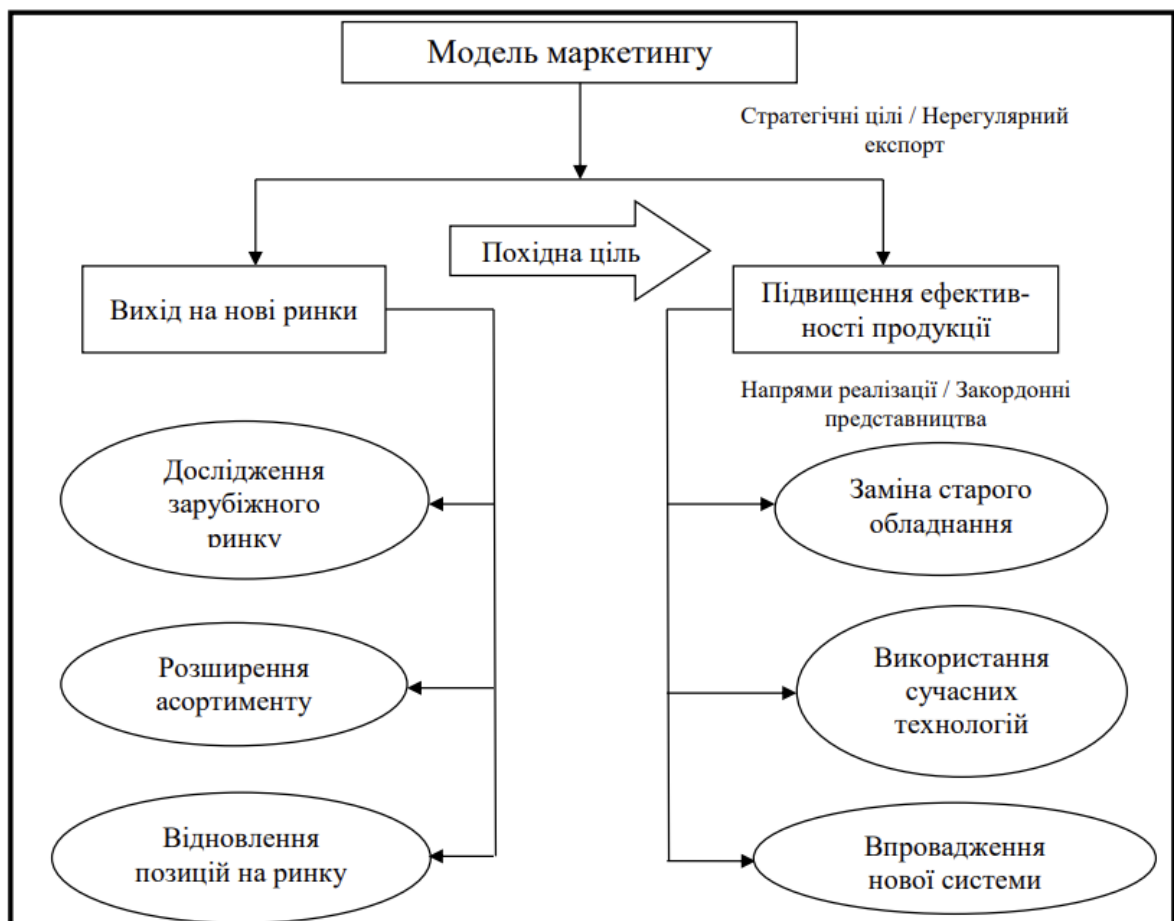


Рисунок 3.1. – Основні напрями розробки моделі маркетингу ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на зарубіжному ринку [3; 5; 7-9].

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

процес – від визначення потреб в інформації до видачі результатів її обробки менеджеру; на нашу думку, для ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» він має бути спланований, з визначенням його основних стадій.

Перший етап можна розглядати як три послідовні етапи. Визначення мети. Формулювання проблеми. Формування робочої гіпотези. Метою маркетингових досліджень завжди є визначення та вирішення конкретної проблеми підприємницької діяльності. Його метою є загальна постановка завдань управління маркетингом. Вона впливає з цілей, поставлених підприємством, і визначається стратегією розвитку підприємства. Ця модель також пропонує розширення модельного ряду як напрямок. Важливою складовою маркетингової політики сучасної компанії є постійне оновлення асортименту. Економічно обґрунтовано проводити модернізацію устаткування при окупності витрат за 2-3 роки, підвищенні продуктивності машини не менше ніж на 20-30% і плановому терміну експлуатації даного устаткування не менше 5 років.

Основними напрямками модернізації промислового устаткування на ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» є:

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

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

3. Збільшення довговічності і надійності устаткування за рахунок підвищення зносостійкості відповідних деталей, поліпшення умов змащення, установки захисних пристроїв, посилення слабких ланок (заміною матеріалу, термічною обробкою, зміною розмірів і форми деталей).

4. Підвищення безпеки роботи і полегшення обслуговування машини за рахунок установки блокуючих пристроїв, огорожень небезпечних зон, упорів і кінцевих вимикачів, різної сигналізації, запобіжних пристроїв тощо.

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

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

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

Відзначимо, що в даний час високий ступінь якості вироблених товарів залежить не тільки від кваліфікації робітника, але і від застосовуваної технології, тому настільки важлива модернізація устаткування, впровадження нової техніки і сучасної технології, а також зниження витрат виробництва в порівнянні з аналогічними витратами конкурентів. Отже, розроблена нами перспективна модель розвитку міжнародного маркетингу ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» на зарубіжному ринку передбачає основною метою – вихід на нові ринки.

3.2. Напрями розвитку ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» в умовах війни

Для покращення макроекономічних умов ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» в умовах війни можна розглянути кілька напрямків [38]:

1. *Збільшення доходу*: одним із способів покращити макроекономічні умови є збільшення доходу. Це можна зробити шляхом розширення клієнтської бази, збільшення продажів і впровадження нових продуктів або послуг.

2. *Зменшити витрати.* Іншим способом покращення макроекономічних умов є зменшення витрат. Це можна зробити шляхом оптимізації операцій, зменшення відходів і домовленості про кращі угоди з постачальниками.

3. *Покращення грошового потоку:* покращення грошового потоку має вирішальне значення для успіху будь-якого бізнесу. Це можна зробити, керуючи дебіторською та кредиторською заборгованістю, зменшуючи запаси та покращуючи збір.

4. *Інвестиція в технології.* Інвестиції в технології можуть допомогти підвищити ефективність, зменшити витрати та підвищити продуктивність. Це може включати оновлення програмного забезпечення, автоматизацію процесів і впровадження нових систем.

5. *Вихід на нові ринки.* Розширення на нові ринки може допомогти збільшити дохід і диверсифікувати клієнтську базу. Це можна зробити, провівши дослідження ринку, виявивши нові можливості та розробивши стратегічний план.

6. *Створення сильного бренду.* Створення сильного бренду може допомогти відрізнити компанію від конкурентів і підвищити лояльність клієнтів. Це можна зробити, інвестуючи в маркетинг і рекламу, розробляючи унікальну ціннісну пропозицію та надаючи виняткове обслуговування клієнтів.

Проаналізуємо загрози і можливості розвитку енергетичної промисловості для ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» (рис. 3.2).

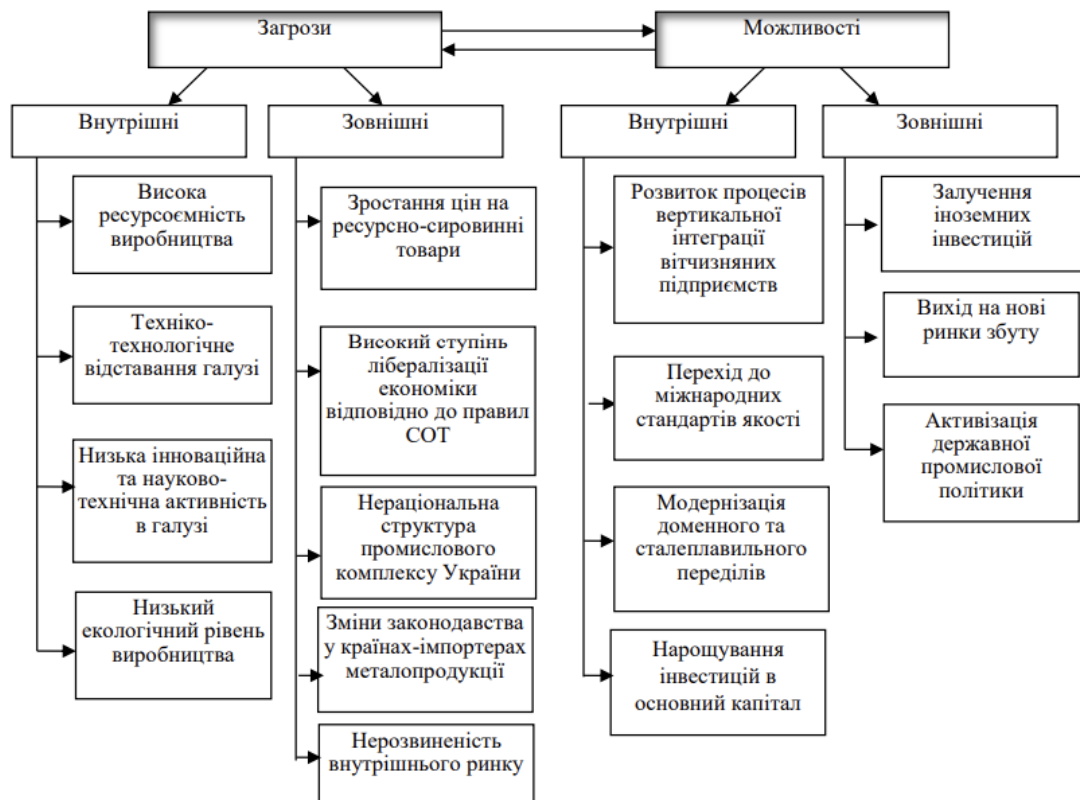


Рисунок 3.2. – Загрози і можливості розвитку енергетичної промисловості для ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» [22-31; 38].

Дані загрози і можливості є основою розробки стратегічних моделей розвитку енергетики у середньостроковій перспективі. Для більш ефективного досягнення власних цілей, щодо здобуття та утримання позицій на внутрішньому та світовому ринках, ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» необхідно проводити інтегровану до світової національну політику як на рівні підприємства, так і на рівні всієї галузі.

Сьогодні українська енергетична система переживає складні час та має наслідувати приклад багатьох національних і регіональних груп світу і створювати українські наукові інститути. Завдання такої організації полягає, насамперед, у проведенні єдиної політики щодо стратегічних рішень, тобто у відмові від тимчасових рішень для збереження довгострокових позицій на світовому ринку. По-друге, працювати з владою країни над вирішенням проблем, пов'язаних із продовженням зниження частки внутрішнього енергоспоживання, та захистити інтереси постачальників електроенергії на зовнішніх ринках.

З метою формування організаційного механізму реалізації системи стратегічних планів треба здійснити такі заходи:

- щорічно розробляти річну програму коригування завдань розвитку металургійного комплексу, визначати його виробничі показники та заходи щодо будівництва й реконструкції об'єктів галузі;

- щорічно проводити разом із споживачами металопродукції маркетингові дослідження сучасної та перспективної потреби в металопродукції для визначення обсягів і пріоритетних напрямів зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, дослідження дозволили визначити основні напрямки вдосконалення макроекономічних умов діяльності ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП».: створення загальних умов для роботи підприємств енергетичної галузі відповідно до умов розвитку світової енергетики, стимулювання прогресивних структурних змін у енергетичній промисловості країни, реструктуризація підприємств, прискорення процесів впровадження міжнародних стандартів, зміна форми власності нерентабельних підприємств, заміна їх керівництва і власників, розширення внутрішнього попиту на енергоносії шляхом відродження метало споживаючих галузей, активізація інноваційної діяльності енергетики, вирішення соціальних проблем базових і суміжних галузей промисловості. Також важливими заходами щодо реалізації даної моделі є заміна старого обладнання, використання сучасних технологій та впровадження нової системи якості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

При розробці стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок, на прикладі компанії ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП», був детально розглянутий зміст понять стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності, місія, цілі, задачі функціонування компанії на зовнішньому ринку, приділена велика увага конкурентоспроможності та ризикам, що виникають при здійсненні ЗЕД.

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

1. Обґрунтування необхідності розробки стратегії для виходу на зовнішній ринок для компанії ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП» за допомогою аналізу діяльності, оцінки ринкової частки компанії та інтенсивності конкуренції. Охарактеризовано виробничу і збутову діяльність компанії, недоліки і переваги управлінської структури, досліджене внутрішнє середовище компанії на предмет

згуртованості і роботи для досягнення загальної мети. Вивчено параметри і характеристики продукції компанії для визначення конкурентноздатності товару, пророблений матеріал щодо конкурентного середовища і стану галузі металургії.

2. Розробка та вибір стратегії для виходу на зовнішній ринок для ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП».

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

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

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

В третьому розділі був розроблений механізм вдосконалення ефективності стратегії підприємства ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП». Перша альтернатива маркетингової стратегії - це інтенсифікація маркетингових зусиль і вкладення

коштів у розвиток цієї стратегічної одиниці бізнесу задля збільшення її ринкової частки.

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

Дослідження дозволили визначити основні напрямки вдосконалення макроекономічних умов діяльності ТОВ «ВОЛЬТАЖ ГРУП»: створення загальних умов для роботи підприємств енергетичної галузі відповідно до умов розвитку світової енергетики, стимулювання прогресивних структурних змін у енергетичній промисловості країни, реструктуризація підприємств, прискорення процесів впровадження міжнародних стандартів, зміна форми власності нерентабельних підприємств, заміна їх керівництва і власників, розширення внутрішнього попиту на енергоносії шляхом відродження енергоспоживаючих галузей, активізація інноваційної діяльності енергетиці, вирішення соціальних проблем базових і суміжних галузей промисловості.

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іщук С. О., Полякова Ю. В., Процевят О. С. Структура та динаміка українського товарного експорту: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 20–28.
2. Зовнішня торгівля України 2022 / Державна служба статистики України, 2023. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/06/ztu_22_ue.pdf. (дата звернення 10.05.2023 р.).
3. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України № 959-ХІІ від 16.04.1991. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 29. Ст. 377.
4. Іщук С. О., Созанський Л. Й. Структурні зміни у товарному експорті України: ризики та перспективи для національної економіки. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю* : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2020 року / Упоряд. О. А. Іващенко. Київ : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2020. С. 179–183.
5. Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2(6). С. 72–81.
6. Горбаль Н. І., Гресько В. В., Гудима Р. В. Тенденції та перспективи розвитку українського експорту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 73–78.
7. Дунська А. Р., Грушка А. О. Вплив пандемії коронавірусу на експортну діяльність підприємств молочної галузі. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез. доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 154–155.
8. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Теоретичні основи механізму державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1965>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

9. Зовнішня торгівля України товарами у I кварталі 2022 року: експрес-випуск / Державна служба статистики України, 2022. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2022/05/3_4.pdf. (дата звернення 10.05.2023 р.).

10. Про правовий режим воєнного стану : Закон України № 389-VIII від 12.05.2015. *Офіційний вісник України*. 2015. № 46. С. 13. С. 1449.

11. Про тимчасове закриття деяких пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю : Розпорядження КМУ № 188-р від 26.02.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 20. С. 20. Ст. 1068.

12. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану : Постанова КМУ № 314 від 18.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 26. С. 24. Ст. 1399. 1

13. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 18 травня 2005 р. № 362 : Постанова КМУ № 241 від 10.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 25. С. 385. Ст. 1324.

14. Про затвердження Тимчасового порядку ліцензування експорту деяких товарів, зазначених у додатку 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 : Наказ Міністерства економіки України № 393-22 від 10.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 20. С. 41. Ст. 1072.

15. Про перелік товарів критичного імпорту : Постанова КМУ № 153 від 24.02.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 29. С. 7. Ст. 1562.

16. Деякі питання товарів критичного імпорту : Постанова КМУ № 289 від 16.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 25. С. 449. Ст. 1357.

17. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік : Постанова КМУ № 1424 від 29.12.2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 4. С. 238. Ст. 217.

18. Деякі питання митного оформлення окремих товарів, що ввозяться на митну територію України у період дії воєнного стану : Постанова КМУ № 236 від 09.03.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 25. С. 330. Ст. 1318.

19. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Правління НБУ № 18 від 24.02.2022. *Офіційний вісник України*. 2022. № 19. С. 317. Ст. 1042.

20. Про схвалення Експортної стратегії України («дорожньої карти» стратегічного розвитку торгівлі 2017–2021 рр.) : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1017-р від 27.12.2017. *Офіційний вісник України*. 2018. № 11. С. 15. Ст. 398.

21. Завдяки урядовій програмі релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць – Тетяна Бережна / Міністерство економіки України. 2022. 25 лист. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a54c8281-02fa-4ced-8b14>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

22. Офіційний сайт ТОВ «Вольтаж Груп». https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36685404/. (дата звернення 10.05.2023 р.).

23. Велика Британія оголосила про скасування усіх мит і квот для українських товарів / Міністерство економіки України. 2022. 26 квіт. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=900c1222-5f51-4fa5-8d61>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

24. Канада на рік скасувала всі мита на українські товари / Міністерство економіки України. 2022. 09 трав. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?Lang=uk-UA&id=fd649e75-9f38-40e9-ba8c>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

25. Canada's Intention to Remove Tariffs on Goods from Ukraine / Government of Canada. 2022. 08 May. URL: <https://www.canada.ca/en/department-finance/news/2022/05/canadas-intent>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

26. Raimondo Announces Temporary Suspension of 232 Tariffs on Ukraine Steel / U.S. Department of Commerce 2022. 09 May. URL: <https://www.commerce.gov/news/press-releases/2022/05/raimondo-announces>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

27. Уряд Австралії на рік скасував мита на імпорт з України / Міністерство економіки України. 2022. 06 лип. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=c7cb2ff8-a541-418e-99c6>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

28. Про виділення коштів з резервного фонду державного бюджету на надання грантів для створення або розвитку переробних підприємств, садівництва, ягідництва та виноградарства : Розпорядження КМУ від 25.11.2022 № 1060-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vidilennya-koshtiv-z-rezervnogo-fondu-d>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

29. Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723 : Постанова КМУ від 14.10.2022 № 1194. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-poriadkiv-za-1194>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

30. Про внесення зміни до статті 287 Митного кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні : Закон України від 21.06.2022 № 2331-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2331-20#Text>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

31. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо створення сприятливих умов для діяльності індустриальних парків в Україні : Закон України від 21.06.2022 № 2330-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2330-20#Text>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

32. Про затвердження Порядку використання учасником індустриального (промислового) парку вивільнених від оподаткування коштів на розвиток його діяльності в межах індустриального (промислового) парку : Постанова КМУ від 30.09.2022 № 1095. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-u>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

33. Про затвердження Порядку надання повної або часткової компенсації відсоткової ставки за кредитами (позиками) на облаштування та/або здійснення господарської діяльності у межах індустріальних (промислових) парків : Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1208. URL: <http://surl.li/ebeku>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

34. Про затвердження Порядку надання коштів на безповоротній основі для облаштування індустріальних (промислових) парків та / або забезпечення будівництва об'єктів суміжної інфраструктури, необхідних для створення та функціонування індустріальних (промислових) парків : Постанова КМУ від 28.10.2022 № 1207. URL: <http://surl.li/ebele>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

35. Про внесення змін до переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, операції з ввезення яких на митну територію України та/або операції з постачання яких на митній території України звільняються від оподаткування податком на додану вартість та які звільняються від сплати ввізного мита : Постанова КМУ від 09.11.2022 № 1260. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1260-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.05.2023 р.).

36. Про внесення змін до переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, операції з ввезення яких на митну територію України та/або операції з постачання яких на митній території України звільняються від оподаткування податком на додану вартість та які звільняються від сплати ввізного мита : Постанова КМУ від 29.11.2022 № 1340. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-pereliku-tovariv-u-to>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

37. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова КМУ від 16.11.2022 № 1288. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1288-2022-%D0%BF#Text>. (дата звернення 10.05.2023 р.).

38. Україна зацікавлена в поставках високотехнологічного енергетичного обладнання з Великої Британії, – Юлія Свириденко / Міністерство економіки України. 2022. 30 лист. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=fe645bcd-bb87-47fb-beaf>. (дата звернення 10.05.2023 р.).